



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

No 1



2026

ISSN: 2992-8982

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



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Bosh muharrir:

Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich

Elektron nashr. 2026-yil, 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 Sotvoldixo'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.
Abdukurimova 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 Khodjavevich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Rae Kwon Chung, South Korea, Honorary Professor at TSUE, Nobel Prize Laureate
Osman Mesten, Member of the Turkish Parliament, Head of the Turkey–Uzbekistan Friendship Society
Akhmedov Durbek Kudratillayevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Akhmedov Sayfullo Normatovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Abdurakhmanova Gulnora Kalandarovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Kalonov Mukhiddin Bakhridinovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Siddikova Sadokat Gafforovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical Sciences
Khudoykulov Sadirdin Karimovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Makhmudov Nosir, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Yuldashev Mutallib Ibragimovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Samadov Askarjon Nishonovich, Candidate of Economic Sciences, Professor
Slizovskiy Dmitriy Yegorovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Akhmedov Ikrom Akramovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Eshtayev Alisher Abduganiyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khajiyev Bakhtiyor Dushaboyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khakimov Nazar Khakimovich, Doctor of Philosophy (DSc), Professor
Musayeva Shoira Azimovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Professor
Ali Konak, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor (Turkey)
Cham Tat Huei, Doctor of Philosophy (PhD), Professor (Malaysia)
Foziljonov Ibrokhimjon Sotvoldikhoja ugli, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor
Utayev Uktam Choriyevich, 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 Bekdavlat Aliyevich, falsafa fanlari doktori (DSc), professor
Isakov Janabay Yakubbayevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Xalikov Suyun Ravshanovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Rustamov Ilhomiddin, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Hakimov Ziyodulla Ahmadovich, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent
Kamilova Iroda Xusniddinovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
G'afurov Doniyor Orifovich, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Fayziyev Oybek Raximovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Tuxtabayev Jamshid Sharafetdinovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Xamidova Faridaxon Abdulkarim qizi, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent
Yaxshiboyeva Laylo Abdisattorovna, katta o'qituvchi
Babayeva Zuhra Yuldashevna, mustaqil tadqiqotchi
Komilova Nilufar Karshiboyevna, Geografiya fanlari doktori, professori
Umirzoqov Ja'sur Artiqboy o'g'li, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent
Zebo Kuldasheva, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

Board of Experts:

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

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

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

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

Jurnalning ilmiyligi:

“Yashil” iqtisodiyot va taraqqiyot” jurnali

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



MUNDARIJA

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



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
Tashmuxeimova Yayra Atxamovna	
ZAMONAVIY AXBOROT TIZIMLARI ORQALI SOLIQ QARZDORLIGINI UNDIRISH MEXANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH XORIJIY DAVLATLAR TAJRIBASI ASOSIDA TAHLIL	308
Maxmadustov Jalol Maxmadustovich	
TA'LIM MIGRATSIYASI VA INTEGRATSIIYA 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 Abbosxon 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 TASHKIOTLARIDA STRATEGIK BOSHQARUVNING NAZARIY ASOSLARI	341
Galatov Abbos Alibekovich, Xalilov Nurullo Xamidillayevich	
IQTISODIIY FAOLIKNI OSHIRISHGA QARATILGAN DAVLAT FISKAL SIYOSATI HOLATI TAHLILI	346
Xudayberginova Nigora Turgunbayevna	
MEHNATGA HAQ TO'LAHNING MOHIYATI VA ULARNI HISOBGA OLIHNING 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'rinboev 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'ziyoyev 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 ARHITEKTURASI: KONSEPTUAL MODEL VA AMALIY TAKLIFLAR.....	412
Qulliyev 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 ОРГАНИЗАЦИИ.....	459
Юсупов Махаматамин, Закирова Умида Махаматаминовна	
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 RESURSLARNI 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 CHIQRISH XARAJATLARI HISOBINI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI.....	491
Kafiyev Xojjakbar 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	
О'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	
О'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	
О'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 Muhammad 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 CHIQRISH 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 MOLIYAVIY 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
Ermotov A.I.	
TA'MINOT ZANJIRINI BOSHQARISHDA SUPPLY CHAIN CONTROL TOWER KONSEPSIYASIDAN FOYDALANISH AFZALLIKLARI.....	686
Yuldashev Abduxakim Abdulkarimovich	
KICHIK TADBIRKORLIK SUBYEKTLARIDA AXBOROT RESURSLARINING BOSHQARUV MODELİ 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	
QO'SHILGAN QIYMAT SOLIG'INING HISOB-KITOB VA UNDIRISH TIZIMINI RIVOJLANTIRISHNING ILMIY-NAZARIY ASOSLARI.....	706
Jumanazarov Alisher Toshtemir o'g'li	
ПРАКТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ФИНАНСАМИ УЗБЕКИСТАНА.....	715
Наимов Шохрух Шарофиддинович	
KORPORATIV DIVIDEND SIYOSATINING YANGI JIHATLARINI O'RGANISH: RIVOJLANAYOTGAN MAMLUKAT MISOLIDA.....	723
Eshev Furqat A'zamovich	
RAQAMLI PLATFORMALAR ASOSIDA "AQLLI SHAHAR" BOSHQARUVINI TAKOMILLASHTIRISH: INSONGA YO'NALTIRILGAN YONDASHUV.....	730
Raximova Madina Shuxrat qizi	
HUDUDIY IQTISODIY TIZIMLARNI BOSHQARISHNING TASHKILY TUZILMALARI.....	737
Umarov Oqil Omiljonovich	
MAMLUKATIMIZ TIJORAT BANKLARINING FOND BOZORIDAGI INVESTITSION FAOLLIGINI OSHIRISH YO'LLARI.....	742
Yuldashev Fozil Turapovich	
MAKROIQTISODIY MUVOZANATNI MODELLASHTIRISHDA MATEMATIK USULLARNING TATBIQI VA PROGNOZLASHTIRISH SAMARADORLIGI.....	749
Abdiraimov Abbas Xolmurodovich	
ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ ТОРГОВЫХ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ УЗБЕКИСТАНОМ И ГОСУДАРСТВАМИ ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ.....	756
Мирзамухамедова Шахзода Акмалжон кизи	
O'ZBEKISTONDA IQTISODIY TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA STRATEGIK MENEJMENTNI RIVOJLANTIRISH.....	762
Ismadiyrov Alisher Abduraxmon o'g'li	
СПОСОБЫ ВЫРАЖЕНИЯ СОСТОЯНИЙ ЧЕЛОВЕКА ФРАЗЕОЛОГИЧЕСКИМИ ОБОРОТАМИ РУССКОГО ЯЗЫКА.....	766
Жумаев Шавкат ХХХ	
SUV XO'JALIGI SOHASIDA DASTURIY BUDJETLASHTIRISH BO'YICHA XORIJIY MAMLUKATLAR TAJRIBASI.....	769
Dilshod Pulatov, Dildora Mirzaeva	
МЕТОДЫ СБОРА И АНАЛИЗА ДАННЫХ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ЦИФРОВЫХ ИНВЕСТИЦИЙ.....	776
Каракулов Фарход Зайпудинович	



НЕФОРМАЛЬНАЯ ЗАНЯТОСТЬ И ТЕНЕВАЯ СТОРОНА ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН: АНАЛИЗ СТРУКТУРНЫХ ВЫЗОВОВ И ГОСУДАРСТВЕННЫХ МЕР ПО ЛЕГАЛИЗАЦИИ.....	782
Салахутдинова Юлдуз Голибовна	
OLIY TA'LIM MUASSASALARINI MOLIYALASHTIRISH MODELLARI VA ULARNING XUSUSIYATLARI.....	787
Xalikov Akmal Xolboyevich	
TIJORAT BANKLARDA MOLIYAVIY XIZMATLARNI DIVERSIFIKATSIYA QILISH ISTIQBOLLARI	793
Roziqov Behzod Bahrom o'g'li	
RAQOBATBARDOSH MUHITDA INNOVATSION MENEDJMENTNI JORIY ETISH MEXANIZMLARI.....	799
Siddikov Askar Axrorovich	
XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARIDA MARKETING STRATEGIYASINI BAHOLASHNING MEZON VA USULLARI	803
Isakova Naima Ikromjonovna	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI DAVLAT BUDJETI DAROMADLARINI OSHIRISH IMKONIYATLARI	809
Abdullayeva Iroda Shuxrat qizi	
MULTIMODAL TRANSPORT OQIMLARI SHAROITIDA LOGISTIKA XABLAR JOYLASHUVINI TANLASH METODOLOGIYASINI TAKOMILLASHTIRISH.....	813
Umirzaqov Davlatjon Dolimjon o'g'li, Axmedova Muslima Djalolovna	
SUG'URTA ZAXIRALARINI MOLIYAVIY HOLAT TO'G'RISIDAGI HISOBOTDA AKS ETTIRISH TARTIBINI TAKOMILLASHTIRISH	818
Kodirkulov Oybek Turdiboyevich	
MINTAQAVIY IQTISODIYOTNI BOSHQARISHNING XORIJIY TAJRIBALARI	826
Nazarov Nazirjon Narzilloevich	
BUDJET TASHKILOTLARIDA MOLIYAVIY HISOBOTLARNI TUZISH VA ULARNI TAHLIL QILISHNING NAZARIY-USLUBIY ASOSLARI	830
Norqulova Qutlug'nigor Oloviddinova	
XORIJIY DAVLATLAR TAJRIBASIDA BOJ-TARIF SIYOSATINI METODOLOGIK TAKOMILLASHTIRISH MODELLARI	837
Pardayev Ilhomjon G'ulom o'g'li	
MAMLAKATIMIZDA SOLIQ MA'MURCHILIGINI TAKOMILLASHTIRISH MASALALARI (XORIJIY TAJRIBA ASOSIDA)	844
Bekmetov Xursandbek Ilxamovich	
SOTISH KANALLARINI TAKOMILLASHTIRISHDA MARKETING TADQIQOTLARIDAN FOYDALANISH.....	850
Abduxalilova Laylo Tohtasinovna	
MINTAQ IQTISODIYOTINI BARQAROR RIVOJLANTIRISHDA XIZMATLAR SOHASINING O'RNI VA OBYEKTIV ZARURIYATI.....	857
Achilova Firuza Kurbanovna	
TIJORAT BANKLARINING RESURS BAZASINI MUSTAHKAMLASH VA INVESTITSION KREDITLASH IMKONIYATLARINI KENGAYTIRISH TAHLILI	862
Faxriddinov Temur Faxriddin o'g'li	
XIZMATLAR SOHASIDA MIJOZLAR BILAN O'ZARO MUNOSABATLARNI RIVOJLANTIRISHGA TA'SIR ETUVCHI OMILLAR VA BAHOLASH MEZONLARI	867
Ismailova Ma'mura Eldorovna	
O'ZBEKISTONDA YASHIL TADBIRKORLIKNI MOLIYALASHTIRISH MEXANIZMLARI VA MANBALARI	874
Rustamova Dilsabxon Djurayevna, Baratov Maxsudali Nazaraliyevich	
KORXONA FAOLIYATIDA SUN'IY INTELLEKT TEXNOLOGIYALARIDAN FOYDALANISH.....	881
Xashimova Dilyora Paxritdinovna	
TURIZM SOHASIDA DAVLAT-XUSUSIY SHERIKLIGI (DXSH) LOYIHALARINI BOSHQARISHDA ESG VA BMTNING BARQAROR RIVOJLANISH MAQSADLARI (UNSDG) KONSEPSIYALARINING O'ZARO BOG'LIQLIGI	888
Masharipov Ravshan Rajabboyevich	



IQTISODIY, MOLIYAVIY, INVESTITSIYA VA SOLIQ SALOHİYATINING O'ZARO BOG'LIQLIGINING NAZARIY XUSUSIYATLARI.....	893
Jurayev Xusan Atamuratovich	
TIJORAT BANKLARIDA MOLIYAVIY RISKLAR BOSHQARUVINI TAKOMILLASHTIRISH STRATEGIYALARI.....	900
Kadirov Abdumalik Matkarimovich, Abduqodirova Shahzoda Ilhomidin qizi	
MINTAQA IQTISODIYOTINI IQTISODIY-EKOLOGIK JIHATDAN RIVOJLANTIRISHNING NAZARIY ASOSLARI	904
Xoliyorova Shoxista Qahramon qizi, Barnoqulova Marjona Otabek qizi	
AKSIYADORLIK JAMIYATLARIDA MOLIYAVIY AKTIVLAR PORTFELLARINI RISK-DAROMAD DILEMMASI ASOSIDA OPTIMALLASHTIRISH (G. MARKOVIS VA J. TOBINNING PORTFEL NAZARIYASI ASOSIDA)	909
Kurbonov Xayrilla	
MAMLAKATIMIZNING BARQAROR IQTISODIY O'SISHGA ERISHISHDA SUN'IY INTELLEKT TIZIMLARINI QO'LLASH METODOLOGIYASINI TAKOMILASHTIRISH	915
Mirzayev Rustam Ro'ziyevich	
РЫНОЧНЫЙ СПРОС И РАВНОВЕСИЕ	921
Камилова Наргиза Абдукаяхоровна, Ашуrow Сардоржон Зафаржонович	
XORIJIIY DAVLATLARDA AUDITORLIK FAOLIYATINING O'RNI VA UNI RIVOJLANTIRISH TENDENSIYASI.....	925
Akromov Shohrux Shuhrat o'g'li	
MARKETING-INTERNET XIZMATLARIDAN FOYDALANGAN HOLDA SAVDO KORXONALARI RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISH.....	929
Ismoilov Lazizbek Rasuljon o'g'li	
KORXONADA INNOVATSION BOSHQARUV MEXANIZMLARINING MAVJUD MODELLARINING RETROSPEKTIVASI.....	934
Toxirova Gullola Mirkamolovna	
SANOATNI IQTISODIY RIVOJLANTIRISHDA TARMOQ KORXONALARI FAOLIYATIGA ESG TAMOYILLARINI JORIY ETISHNING ROLI.....	940
Ne'matov Shoxruxbek Ma'murjon o'g'li	
TIBBIY XIZMATLARNI MOLIYALASHTIRISH VA SAMARADORLIGINI BAHOLASH TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISHNING DOLZARB MASALALARI	946
Isroilov Bohodir Ibragimovich, Muhammadiev Ramz Zoirjon o'g'li	
TIJORAT BANKLARI AKTIVLARINI DIVERSIFIKATSIYALASHDA RAQAMLI TRANSFORMATSIYANING ROLI	952
O'ktamova Nozima Narzulla qizi	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УЧЕТА ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ.....	957
Журахонов Шержахон Зафаржонович	
O'ZBEKISTONDA YASHIRIN IQTISODIYOT KO'LAMI, RIVOJLANISHINING TARIXIY EVOLYUTSIYASI VA HOZIRGI HOLATI TAHLILI	962
Raxmonov Azizjon Sadullayevich	
SOLIQQA TORTILADIGAN KO'CHMAS MULKLARNI BAHOLASH TIZIMLARINI TAKOMILLASHTIRISH MASALALARI	970
Musalimov Shuxrat Isamuxamedovich	
O'ZBEKISTON TIJORAT BANKLARINI TRANSFORMATSIYALASHNI TAKOMILLASHTIRISH BILAN BOG'LIQ BO'LGAN MUAMMOLAR.....	974
Yuldashev Iskandar Abdurashidovich	
BARQAROR RIVOJLANISH KONSEPSIYASI VA UNING QURILISH SOHASIDA DAVLAT-XUSUSIY SHERIKLIK(DXSH)NI BOSHQARISHDAGI O'RNI	980
Rasulov Shuxrat G'ayratovich	
"YASHIL IQTISODIYOT", EKOLOGIK BARQARORLIK VA EKOLOGIK MADANIYAT	984
Ibragimova Saodat Abdumo'minovna	



EKOLOGIK TADBIRKORLIKNI RIVOJLANTIRISHDA YASHIL IQTISODIYOT KONSEPSIYASINING INSTITUTSIONAL MEXANIZMLARI	990
Mirzayeva Nilufar Sabirjanovna	
IQTISODIY RIVOJLANISHDA INNOVATSIYALARNING NAZARIY ASOSLARI VA AHAMIYATI.....	995
Davlatova Ozoda Olmos qizi	
AKSIYADORLIK JAMIYATLARIDA KORPORATIV BOSHQARUVNING SAMARADORLIGINI OSHIRISH: RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR VA SUN'YI INTELLEKTNI JORIY ETISHNI TAKOMILLASHTIRISH	1001
Suyunova Dilfuza Dilmurod qizi	
BOZORNI SEGMENTATSIYALASHDA MARKETING TADQIQOTLARINING ROLI	1006
Musayeva Shoirazimovna, Usmonova Dilfuza Ilxomovna	
O'ZBEKISTONNING "YASHIL IQTISODIYOT"GA O'TISH STRATEGIYASI	1010
Sharifboyev Bunyod Azamat o'g'li, Abduraxmanova Gulnora Qalandarovna	
TIJORAT BANKLARI BARQARORLIGINI TA'MINLASHDA KAPITALNING ROLI	1016
Mirzaraximova Nurhayot Baxrom qizi	
ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВУЗОВ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН В УСЛОВИЯХ РЕФОРМИРОВАНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ И РЫНОЧНОЙ КОНКУРЕНЦИИ	1020
Ходжаева Наргизахон Анатолиевна	



ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВУЗОВ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН В УСЛОВИЯХ РЕФОРМИРОВАНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ И РЫНОЧНОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Ходжаева Наргизахон Анатолиевна

Независимый соискатель

Ферганский государственный университет,
экономический факультет, Республика Узбекистан.

E-mail: nell8080@mail.ru

ORCID: 0009-0003-9261-9512

Аннотация. В статье рассматриваются организационно-экономические механизмы повышения конкурентоспособности высших учебных заведений Республики Узбекистан в условиях реформирования системы высшего образования и рыночной конкуренции. На основе анализа нормативных документов, статистических и аналитических материалов уточнены ключевые факторы формирования конкурентных преимуществ вузов и обоснованы практические меры по их развитию. Сформулированы рекомендации, направленные на совершенствование стратегического управления и повышение эффективности использования ресурсов.

Ключевые слова: конкурентоспособность вуза; конкурентные преимущества; стратегическое управление; организационно-экономические механизмы; реформирование высшего образования; Республика Узбекистан.

Annotatsiya. Maqolada O'zbekiston Respublikasida oliy ta'lim tizimini isloh qilish hamda bozor raqobati sharoitida oliy ta'lim muassasalarining raqobatbardoshligini oshirishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlari yoritilgan. Me'yoriy-huquqiy hujjatlar, shuningdek statistik va tahliliy materiallar tahlili asosida oliy ta'lim muassasalarining raqobat ustunliklarini shakllantiruvchi asosiy omillar aniqlanib, ularni rivojlantirish bo'yicha amaliy takliflar asoslab berilgan. Strategik boshqaruvni takomillashtirish hamda resurslardan foydalanish samaradorligini oshirishga qaratilgan tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Kalit so'zlar: OTM raqobatbardoshligi; raqobat ustunliklari; strategik boshqaruv; tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlar; oliy ta'lim islohotlari; O'zbekiston Respublikasi.

Abstract. The article examines organizational and economic mechanisms for enhancing the competitiveness of higher education institutions in Uzbekistan amid reforms in the higher education system and increasing market competition. Based on an analysis of regulatory documents, as well as statistical and analytical materials, key factors shaping universities' competitive advantages are identified, and practical measures for their development are substantiated. Recommendations aimed at improving strategic management and enhancing the efficiency of resource utilization are proposed.

Key words: university competitiveness; competitive advantages; strategic management; organizational and economic mechanisms; higher education reform; Republic of Uzbekistan.



ВВЕДЕНИЕ

Системные реформы в сфере высшего образования Республики Узбекистан в последние годы усилили требования к результативности деятельности вузов и актуализировали вопрос их конкурентоспособности в условиях формирующейся рыночной среды образовательных услуг. На государственном уровне стратегические ориентиры модернизации закреплены в Концепции развития системы высшего образования Республики Узбекистан до 2030 года, которая задаёт приоритеты повышения качества, расширения охвата и формирования условий для конкурентной среды в секторе высшего образования [1]. Параллельно реализуются меры по повышению качества образования в высших образовательных учреждениях и обеспечению их активного участия в масштабных реформах, включая выполнение «дорожной карты» и усиление ответственности вузов за качество результатов подготовки [2].

В данных условиях конкурентоспособность вуза перестаёт быть исключительно репутационной характеристикой и приобретает управляемый характер: она формируется через систему организационно-экономических механизмов, обеспечивающих способность университета устойчиво достигать стратегических целей, адаптироваться к изменениям спроса на образовательные программы, повышать качество подготовки выпускников и усиливать научно-инновационный потенциал. Нормативная база задаёт рамки функционирования системы образования, принципы организации образовательной деятельности, а также требования к обеспечению качества и управлению образовательными организациями; ключевым документом здесь выступает Закон Республики Узбекистан «Об образовании» [3]. Одновременно трансформируется система государственного управления в сфере высшего и среднего специального образования, внедряются новые принципы управления и организационные решения, влияющие на институциональную среду деятельности вузов, включая распределение полномочий и управленческие подходы в отрасли [4].

Рыночная конкуренция в высшем образовании проявляется не только в соперничестве за абитуриентов, но и в конкуренции за квалифицированные кадры, научные проекты, гранты и внешние источники финансирования, партнёрства с работодателями, а также за международные академические связи. Следовательно, вузу необходима системная настройка внутренних механизмов управления — от стратегического планирования, структуры управления и кадровой политики до финансово-экономических инструментов, стимулирующих качество, результативность и инновационность. В логике общегосударственных программных установок развития страны акцент переносится на эффективность реформ, развитие человеческого капитала и повышение конкурентоспособности экономики, что усиливает роль вузов как поставщиков конкурентоспособных кадров и центров генерации знаний и инноваций [5]. Дополнительную значимость данной проблематике придаёт Стратегия развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы, задающая обновлённые ориентиры социально-экономической модернизации, в том числе через развитие человеческого потенциала и повышение качества институтов [6].

Таким образом, исследование организационно-экономических механизмов повышения конкурентоспособности вузов Республики Узбекистан в условиях реформирования высшего образования и рыночной конкуренции является актуальным как в научном, так и в практическом плане, поскольку позволяет определить управленческие инструменты и экономические рычаги, повышающие устойчивость вузов и их способность успешно функционировать в меняющейся институциональной и конкурентной среде.

Цель статьи — обосновать и систематизировать организационно-экономические механизмы повышения конкурентоспособности вузов Республики Узбекистан с учётом текущих реформ и факторов рыночной конкуренции.

Задачи исследования:

1. уточнить содержание конкурентоспособности вуза в условиях реформ;
2. выделить ключевые организационные механизмы (управление, качество, кадры, цифровизация, взаимодействие с рынком труда);
3. раскрыть экономические механизмы (модели финансирования, диверсификация ресурсов, стимулирование эффективности);
4. сформулировать практические рекомендации по применению механизмов в системе управления вузом.

Объект исследования — вузы Республики Узбекистан в условиях реформирования высшего образования.

Предмет исследования — организационно-экономические механизмы управления, обеспечивающие рост конкурентоспособности вузов в рыночной среде.



ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ

В научной литературе конкурентоспособность организации традиционно рассматривается как способность устойчиво обеспечивать лучшие результаты по сравнению с конкурентами за счёт выбора стратегии, эффективного использования ресурсов и адаптации к изменениям внешней среды. Применительно к высшему образованию данные подходы переосмысливаются с учётом специфики вуза как общественно значимого института и одновременно участника рынка образовательных услуг. Наиболее распространённая «базовая рамка» в исследованиях конкурентоспособности связана с позиционированием и анализом конкурентной среды. В работах М. Портера конкуренция трактуется через структуру отрасли и силы конкуренции, а стратегические решения — через выбор конкурентной стратегии и создание конкурентных преимуществ [7]. В дальнейшем логика Портера получает развитие в понимании конкурентного преимущества как результата формирования уникальной «цепочки создания ценности», позволяющей обеспечивать превосходство либо по издержкам, либо по дифференциации (качество, уникальность продукта или услуги, репутация, сервис) [8]. Для вузов данная линия интерпретируется как конкуренция за абитуриентов, профессорско-преподавательские кадры, научные проекты, гранты, партнёрства с работодателями и международные связи, где ценность создаётся через качество образовательных программ, результаты обучения, исследовательскую продуктивность, сервисы для студентов и устойчивые связи с рынком труда.

Другая влиятельная теоретическая линия — ресурсная концепция (resource-based view). Дж. Барни обосновывает, что устойчивое конкурентное преимущество возникает при наличии ресурсов, обладающих ценностью, редкостью, труднокопируемостью и незаменимостью [9]. В контексте вуза такими ресурсами выступают человеческий капитал (профессорско-преподавательский состав, научные школы), организационные компетенции (управленческие процессы и корпоративная культура), академическая репутация, сеть партнёрств, а также материальная, инфраструктурная и цифровая база. С практической точки зрения это означает, что конкурентоспособность вуза зависит не только от «внешнего спроса», но и от того, насколько эффективно вуз способен трансформировать имеющиеся ресурсы в измеримые результаты — качество обучения, трудоустройство выпускников, научные публикации, инновации и международное сотрудничество.

В условиях быстрых реформ и нестабильной институциональной среды особое значение приобретает теория динамических способностей (dynamic capabilities). Д. Тис, Г. Пизано и Э. Шуэн показывают, что успех организаций в изменяющихся условиях определяется их способностью «обновлять» и перестраивать ресурсы и компетенции, своевременно распознавать изменения (sensing), использовать возникающие возможности (seizing) и трансформировать организацию (transforming) [10]. Для вузов в период реформирования высшего образования это напрямую связано с гибкостью управления: оперативным пересмотром образовательных программ в соответствии с требованиями рынка труда, развитием внутренних систем обеспечения качества, внедрением цифровых решений, совершенствованием финансово-экономических механизмов и инструментов стимулирования результативности.

Исследования в сфере глобального высшего образования дополняют стратегические теории, выделяя институциональные и управленческие факторы конкурентоспособности. В аналитическом докладе ЮНЕСКО, подготовленном Ф. Альтбахом, Л. Райсберг и Л. Рамбли, подчёркивается усиление глобальной конкуренции между университетами, рост значения интернационализации, массовизация высшего образования и возрастание требований к управлению и финансированию [11]. Вопросы конкурентоспособности также тесно связаны с концепцией «университетов мирового класса». Дж. Салми выделяет ключевые элементы, определяющие успех ведущих университетов: концентрацию талантов, достаточность ресурсов и эффективное управление (governance) [12]. В условиях Республики Узбекистан это особенно важно для разработки организационно-экономических механизмов, поскольку требуются не только дополнительные ресурсы, но и управленческие инструменты, обеспечивающие их рациональное распределение и достижение измеримых результатов.

Отдельное направление исследований посвящено влиянию рейтингов и репутационных механизмов на стратегию вузов. Э. Хейзелкорн показывает, что рейтинги всё в большей степени формируют поведение университетов и управленческие решения, воздействуя на распределение ресурсов, приоритеты развития и конкурентное позиционирование [13]. Это означает, что организационно-экономические механизмы обеспечения конкурентоспособности вуза должны учитывать внешнюю измеримость результатов (качество публикаций, международную активность, академическую репутацию, востребованность выпускников), не подменяя при этом стратегическое развитие «гонкой показателей».

Наконец, для конкурентоспособности вузов фундаментальное значение имеют механизмы управления качеством и корпоративного управления в системе высшего образования. В научных и аналитических материалах, посвящённых вопросам управления и обеспечения качества, подчёркивается



роль аккредитации, внутренних систем качества, прозрачности и ответственности руководства, а также согласованности управленческих процессов с целями развития [14]. На уровне международных сопоставлений данные ОЭСР показывают, что рост охвата высшим образованием сопровождается усилением требований к эффективности, результатам обучения и соответствию подготовки выпускников запросам экономики, что делает организационно-экономические механизмы управления вузом ключевым фактором его конкурентоспособности [15]. Таким образом, анализ литературы формирует комплексный подход, согласно которому конкурентоспособность вуза определяется сочетанием стратегического позиционирования, ресурсно-компетентностной базы, динамических управленческих способностей, эффективного governance и устойчивых механизмов обеспечения качества, что требует системного организационно-экономического инструментария, адаптированного к условиям реформирования высшего образования Республики Узбекистан.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В исследовании использованы методы сбора и анализа вторичных данных, включающие изучение нормативно-правовых актов Республики Узбекистан в сфере высшего образования, официальной статистики, отраслевых отчетов и аналитических материалов профильных ведомств, а также научной литературы, посвященной конкурентным преимуществам, стратегическому менеджменту и динамическим способностям организаций. Обработка и интерпретация материалов осуществлялись на основе сравнительно-аналитического и структурно-логического подходов с построением модели организационно-экономических механизмов повышения конкурентоспособности вузов, а также с применением методов обобщения и синтеза для формулирования практических рекомендаций в условиях реформирования высшего образования и рыночной конкуренции.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Реформирование системы высшего образования Республики Узбекистан формирует для вузов новую институциональную и конкурентную среду: с одной стороны, задаются стратегические ориентиры и целевые установки развития системы до 2030 года [1], с другой — усиливаются требования к качеству и результативности деятельности высших образовательных учреждений [2], закрепляются общие правовые рамки организации образовательной деятельности [3], а также совершенствуются подходы к управлению отраслью [4]. В увязке с общегосударственными стратегическими документами, ориентированными на модернизацию и развитие человеческого капитала [5; 6], это переводит конкурентоспособность вуза из «абстрактной» категории в сферу управляемых решений, где ключевую роль играют организационно-экономические механизмы.

С опорой на стратегическую логику конкурентного позиционирования (в частности, анализ конкурентной среды и выбор стратегий) [7], а также на ресурсный подход, в рамках которого устойчивые преимущества формируются через уникальные ресурсы и компетенции организации [9], конкурентоспособность вуза целесообразно рассматривать как результат согласованной работы двух контуров механизмов.

Организационные механизмы (управленческий контур)

1. Стратегическое управление и организационная архитектура. Конкурентоспособность требует перехода от «операционного администрирования» к стратегическому управлению, включающему постановку измеримых целей, каскадирование KPI по ключевым направлениям деятельности (образование, наука, международная деятельность, взаимодействие с работодателями), внедрение проектного управления и регламентацию процессов принятия решений. Данный подход согласуется с задачами реформирования системы высшего образования и обновления управленческих практик в отрасли [1; 4].

2. Внутренняя система обеспечения качества образования. В условиях усиления конкуренции качество становится основным фактором дифференциации: университет выигрывает не только условиями обучения, но и доказуемыми результатами — уровнем сформированных компетенций выпускников и соответствием образовательных программ требованиям рынка труда. Требования к образовательной деятельности и принципы обеспечения качества закреплены в законодательстве об образовании [3], а государственные меры по повышению качества в вузах выступают институциональным стимулом для внедрения систем мониторинга, внутреннего аудита, регулярного пересмотра программ и оценки результатов обучения [2].

3. Кадровая политика и развитие академического потенциала. Поскольку вузы конкурируют за квалифицированных преподавателей и исследователей, критическое значение приобретают



механизмы прозрачного отбора и продвижения кадров, повышения квалификации, стимулирования публикационной активности и участия в научно-исследовательских проектах. В ресурсной логике человеческий капитал и организационные компетенции относятся к ключевым источникам устойчивых конкурентных преимуществ [9]. Следовательно, кадровая политика должна быть интегрирована в стратегию конкурентоспособности вуза, а не функционировать изолированно.

4. Цифровая трансформация управленческих и образовательных процессов. Организационный эффект цифровизации проявляется в повышении управляемости и прозрачности деятельности вуза за счёт внедрения цифровых сервисов для студентов, электронных образовательных траекторий, аналитики успеваемости, управленческой отчётности и автоматизации документооборота. В рамках реформ цифровые инструменты усиливают способность вуза оперативно адаптироваться к изменению внешних требований, что соответствует логике «динамических способностей» — способности организации своевременно перестраивать процессы и ресурсы в ответ на изменения среды [10].

5. Механизмы внешнего взаимодействия (рынок труда, партнёрства, международные связи). Конкурентные преимущества вузов укрепляются через устойчивые связи с работодателями, включая обновление образовательных программ в соответствии с запросами экономики и развитие практико-ориентированного обучения, а также через сетевые образовательные программы, академическую мобильность и исследовательские кооперации. Эти механизмы напрямую поддерживают ценностное предложение вуза и его позиционирование на рынке образовательных услуг, что соответствует стратегической рамке конкурентных стратегий [7].

Экономические механизмы (ресурсно-финансовый контур)

1. Диверсификация источников финансирования и проектное привлечение ресурсов. В условиях конкуренции вузу необходимо снижать зависимость от одного источника финансирования и расширять практику проектного привлечения средств за счёт реализации научных и прикладных проектов, участия в грантах, заключения договоров с бизнесом и реализации образовательных программ для организаций. Экономический эффект данного механизма заключается в обеспечении устойчивости ресурсной базы и возможности инвестирования в развитие качества и инфраструктуры.

2. Бюджетирование по результатам и стимулирование эффективности. Внутреннее распределение ресурсов целесообразно увязывать с результатами деятельности структурных подразделений, включая качество образовательных программ, востребованность выпускников, научную продуктивность, объём привлечённых средств и уровень международной активности. Такой подход переводит конкурентоспособность в измеримую управленческую плоскость, при которой ресурсы концентрируются в тех направлениях, которые формируют наибольшую ценность и усиливают позиции вуза.

3. Экономика качества: управление затратами без потери результата. Конкурентоспособность не сводится к простой экономии ресурсов. Эффективный механизм предполагает управление затратами за счёт оптимизации процессов — цифровизации, сокращения транзакционных издержек и рационального использования аудиторного фонда — при одновременном сохранении либо повышении качества результатов. Это позволяет вузу сохранять устойчивость и гибкость в условиях изменения спроса и конкурентной среды.

Ключевой результат анализа

В ходе исследования выявлено, что конкурентоспособность вузов Республики Узбекистан в условиях реформирования и рыночной конкуренции формируется не отдельными мероприятиями, а целостной системой организационно-экономических механизмов, в рамках которой:

- организационные механизмы обеспечивают управляемость, качество, адаптивность и развитие партнёрских связей (управленческий контур);
- экономические механизмы формируют устойчивую ресурсную базу и стимулируют результативность деятельности (финансово-ресурсный контур);
- взаимосвязь указанных контуров реализуется через стратегию развития и показатели результативности, что соответствует требованиям проводимых реформ [1–6] и апробированным подходам стратегического управления конкурентными преимуществами [7; 9; 10].

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Проведённый анализ показал, что повышение конкурентоспособности вузов Республики Узбекистан в условиях реформирования высшего образования и усиления рыночной конкуренции требует перехода от разрозненных улучшений к системе организационно-экономических механизмов, интегрированных в стратегию развития вуза. Реформы и нормативно-правовые ориентиры — Концепция развития высшего образования до 2030 года, меры по повышению качества в вузах, обновлённый Закон Республики Узбекистан «Об образовании», внедрение новых принципов управления, национальные



стратегии развития — формируют институциональную рамку и одновременно задают требования к результативности, качеству и управляемости деятельности высших учебных заведений.

Ключевые выводы исследования состоят в следующем:

Во-первых, конкурентоспособность вуза целесообразно трактовать как способность устойчиво создавать ценность для ключевых стейкхолдеров (студентов, работодателей, государства, академического сообщества) через качество образования, исследовательскую результативность и эффективное управление ресурсами. Данная логика согласуется со стратегическими подходами к формированию конкурентных преимуществ (позиционирование и ценностное предложение), а также с ресурсной концепцией, согласно которой устойчивые преимущества формируются на базе уникальных ресурсов и компетенций, прежде всего человеческого капитала и организационных процессов.

Во-вторых, в условиях реформ решающим фактором становится адаптивность — способность вуза оперативно перестраивать процессы и комбинировать ресурсы в ответ на новые требования (изменения спроса на рынке труда, цифровизация, трансформация управления и систем обеспечения качества). Это соответствует логике динамических способностей организации.

В-третьих, усиление роли измеримых результатов (качество образования, публикационная активность, международная видимость, репутация) повышает значение внешних инструментов сравнения и репутационного конкурентирования, включая рейтинги, что требует аккуратного баланса между «управлением по показателям» и реальным развитием качества образовательной и научной деятельности.

Исходя из полученных выводов, для вузов Республики Узбекистан предлагается следующий комплекс практических организационно-экономических механизмов, применимых в условиях реформирования и рыночной конкуренции.

Организационные предложения

Внедрение стратегического управления конкурентоспособностью:

- утверждение стратегических целей в логике Концепции-2030 (качество, охват, эффективность, интернационализация) с их декомпозицией на измеримые индикаторы по направлениям деятельности;
- формирование проектного портфеля (образовательные программы, цифровые проекты, научные направления, партнёрства) с определением ответственных исполнителей и сроков реализации.

Усиление внутренней системы обеспечения качества:

- регулярный пересмотр образовательных программ с участием работодателей;
- проведение внутреннего аудита качества, мониторинг результатов обучения и обратной связи студентов;
- увязка управленческих решений в сфере кадров и финансирования с показателями качества.

Нормативной основой выступают требования законодательства об образовании и государственные меры по повышению качества в вузах.

Формирование кадрового механизма конкурентных преимуществ:

- внедрение прозрачных правил найма, аттестации и продвижения профессорско-преподавательского состава;
- поддержка научных школ и системное повышение квалификации;
- стимулирование публикационной активности, участия в грантах и прикладных проектах как «ресурсного ядра» конкурентоспособности.

Развитие цифровой управляемости (ориентированной на эффективность, а не формальную отчётность):

- внедрение управленческой аналитики (контингент, успеваемость, нагрузка, финансы);
- развитие цифровых сервисов и электронных образовательных траекторий;
- сокращение транзакционных издержек за счёт автоматизации процессов.

Экономические предложения

Диверсификация доходов и переход к проектной логике привлечения ресурсов:

- расширение договорных отношений с бизнесом и работодателями (заказные программы, стажировки, совместные лаборатории);
- усиление грантовой активности и коммерциализация прикладных разработок.

Введение внутреннего бюджетирования по результатам:

- распределение части ресурсов на основе KPI (качество программ, трудоустройство выпускников, публикации, гранты, международные проекты);
- формирование фонда развития конкурентоспособности (цифровизация, инфраструктура качества, поддержка исследований).

Данный механизм обеспечивает управляемую связь между целями реформ и финансовыми решениями вуза.



Экономика качества: оптимизация затрат должна сопровождаться сохранением и ростом качества результата, то есть экономия должна достигаться за счёт совершенствования процессов (цифровизация, управление нагрузкой, эффективность использования инфраструктуры), а не за счёт снижения содержания и качества образовательного продукта.

Предлагаемый алгоритм внедрения

Для практической реализации предложенных механизмов целесообразно использовать трёхэтапный алгоритм:

- Этап 1 — диагностика: анализ конкурентной позиции, ресурсов, качества, финансов и партнёрств;
- Этап 2 — проектирование: формирование карты механизмов, системы KPI, регламентов и модели бюджетирования;
- Этап 3 — внедрение и контроль: реализация пилотных проектов, масштабирование, ежегодный мониторинг показателей и корректировка стратегии.

Данный цикл обеспечивает «динамическую» адаптацию вуза к реформам и рыночной конкуренции и соответствует современным подходам к развитию организационных способностей в изменяющейся среде.

В целом предложенная система организационно-экономических механизмов обеспечивает переход от декларативного понимания конкурентоспособности к управляемой модели, в рамках которой нормативные ориентиры реформ трансформируются в конкретные управленческие инструменты и экономические стимулы внутри университета.

Таблица 1. Система организационно-экономических механизмов конкурентоспособности вуза¹

Механизм	Инструменты	Ожидаемый результат	KPI / индикаторы (пример)
Стратегическое управление	Стратегия, дорожная карта, KPI, проектный портфель, регламенты	Управляемость развития и согласование целей и ресурсов	Выполнение KPI; доля реализованных проектов; мониторинг
Внутренняя система качества	Аудит качества, пересмотр программ, мониторинг результатов, опросы	Рост качества программ и доверия работодателей	Доля обновлённых программ; удовлетворённость; трудоустройство
Кадровый механизм	Найм и аттестация, повышение квалификации, стимулы публикаций и грантов	Усиление человеческого капитала и научной результативности	Доля НПС со степенью; публикации; гранты; удержание кадров
Цифровая трансформация	Цифровые сервисы, электронные траектории, аналитика, документооборот	Прозрачность процессов и ускорение принятия решений	Доля цифровых услуг; скорость процессов; аналитика успеваемости
Партнёрства и рынок труда	Советы работодателей, практики, стажировки, совместные проекты	Рост востребованности выпускников и бренда	Партнёрства; практико-ориентированные программы; трудоустройство
Диверсификация финансирования	Гранты, договорные исследования, корпоративное обучение	Устойчивость ресурсной базы и инвестиции в развитие	Доля внебюджетных доходов; объём грантов; доход на 1 студента
Бюджетирование по результатам	KPI-бюджетирование, фонд развития, соглашения с подразделениями	Связь финансирования с результатами и стимул эффективности	Доля бюджета по KPI; эффективность затрат; выполнение планов
Репутация и измеримость	Публикационная стратегия, интернационализация, отчётность	Рост внешней видимости и доверия	Международные проекты; публикации; удовлетворённость

¹ Источник составлен автором



Предложенная модель интегрирует управленческий контур (стратегия, качество, кадры, цифровизация, партнёрства) и ресурсно-экономический контур (финансирование, бюджетирование по результатам, экономика качества), обеспечивая управляемую связь между целями реформ и измеримыми результатами деятельности университета.

Список использованной литературы

1. Указ Президента Республики Узбекистан от 08.10.2019 г. № УП-5847 «Об утверждении Концепции развития системы высшего образования Республики Узбекистан до 2030 года». — Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан (Lex.uz). — Дата обращения: 22.01.2026.
2. Постановление Президента Республики Узбекистан от 05.06.2018 г. № ПП-3775 «О дополнительных мерах по повышению качества образования в высших образовательных учреждениях и обеспечению их активного участия в осуществляемых в стране широкомасштабных реформах». — Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан (Lex.uz). — Дата обращения: 22.01.2026.
3. Закон Республики Узбекистан от 23.09.2020 г. № ЗРУ-637 «Об образовании». — Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан (Lex.uz). — Дата обращения: 22.01.2026.
4. Постановление Президента Республики Узбекистан от 11.07.2019 г. № ПП-4391 «О мерах по внедрению новых принципов управления в систему высшего и среднего специального образования». — Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан (Lex.uz). — Дата обращения: 22.01.2026.
5. Указ Президента Республики Узбекистан от 07.02.2017 г. № УП-4947 «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан в 2017–2021 годах». — Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан (Lex.uz). — Дата обращения: 22.01.2026.
6. Указ Президента Республики Узбекистан от 28.01.2022 г. № УП-60 «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы». — Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан (Lex.uz). — Дата обращения: 22.01.2026.
7. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. — New York: Free Press, 1980.
8. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. — New York: Free Press, 1985. — ISBN 978-0-0292-5090-7.
9. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // *Journal of Management*. — 1991. — Vol. 17, No. 1. — P. 99–120. — DOI: 10.1177/014920639101700108.
10. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // *Strategic Management Journal*. — 1997. — Vol. 18, No. 7. — P. 509–533. — DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
11. Altbach P. G., Reisberg L., Rumbley L. E. *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution*. — Paris: UNESCO, 2009.
12. Salmi J. *The Challenge of Establishing World-Class Universities*. — Washington, DC: World Bank, 2009. — DOI: 10.1596/978-0-8213-7865-6.
13. Hazelkorn E. *Rankings and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World-Class Excellence*. — 2nd ed. — London: Palgrave Macmillan, 2015. — ISBN 978-1-137-44666-4.
14. Hénard F., Mitterle A. *Governance and Quality Guidelines in Higher Education: A Review of Governance Arrangements and Quality Assurance Guidelines*. — Paris: OECD, 2010.
15. OECD. *Education at a Glance 2023: OECD Indicators*. — Paris: OECD Publishing, 2023. — DOI: 10.1787/e13bef63-en.



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.

EI.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>
