

MUHANDISLIK

& IQTISODIYOT

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

№5

2026 MAY



Milliy nashrlar

OAK: <https://oak.uz/pages/4802>

05.00.00 – Texnika fanlari

08.00.00 – Iqtisodiyot fanlar



Google Scholar

OPEN ACCESS

ULRICHSWEB™
GLOBAL SERIALS DIRECTORY

Academic
Resource
Index
ResearchBib

ISSN INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE

CYBERLENINKA

OpenAIRE

ROAD

INDEX COPERNICUS
INTERNATIONAL

BASE

Crossref

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ
БИБЛИОТЕКА
LIBRARY.RU



ISSN: 3060-463X

РЭУ.РФ
РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА
ТАШКЕНТСКИЙ ФИЛИАЛ



muhandislik **& iqtisodiyot**

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

Elektron nashr, 2026-yil, may.

Bosh muharrir:

Zokirova Nodira Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori, DSc, professor

Bosh muharrir o'rinbosari:

Shakarov Zafar G'afrovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori, PhD, dotsent

Tahrir hay'ati:

Abduraxmanov Kalendar Xodjayevich, O'z FA akademigi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Sharipov Kongratbay Avezimbetovich, texnika fanlari doktori, professor

Maxkamov Baxtiyor Shuxratovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Shaumarov Said Sanatovich, texnika fanlari doktori, professor

Turayev Bahodir Xatamovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Nasimov Dilmurod Abdulloyevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Allayeva Gulchexra Jalgasovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Arabov Nurali Uralovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Maxmudov Odiljon Xolmirzayevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Xamrayeva Sayyora Nasimovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Bobonazarova Jamila Xolmurodovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Irmatova Aziza Baxromovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Bo'taboyev Mahammadjon To'ychiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Shamshiyeva Nargizaxon Nosirxuja kizi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor,

Xolmuxamedov Muhsinjon Murodullayevich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Xodjayeva Nodiraxon Abdurashidovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Amanov Otabek Amankulovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Qurbonov Samandar Pulatovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Zikriyoyev Aziz Sadulloyevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Tabayev Azamat Zaripbayevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sxay Lana Aleksandrovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Ismoilova Gulnora Fayzullayevna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Djumaniyazov Umrbek Ilxamovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Kasimova Nargiza Sabitdjanovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Kalanova Moxigul Baxritdinovna, dotsent

Ashurzoda Luiza Muxtarovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sharipov Sardor Begmaxmat o'g'li, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Tursunov Ulug'bek Sativoldiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

Bauyetdinov Majit Janizaqovich, Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti dotsenti, PhD

Botirov Bozorbek Musurmon o'g'li, Texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sultonov Shavkatjon Abdullayevich, Kimyo fanlari doktori, (DSc)

Jo'raeva Malohat Muhammadovna, filologiya fanlari doktori (DSc), professor.

Yusupov Maxamadamin Abduxamidovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi (DSc), professor

Kalonova Moxigul Baxritdinovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi (PhD), dotsent

Mirzayev Kulmamat Djanzakovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi (DSc), professor.

Karimova Nilufar Sadirdin qizi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Norboyev Odil Abrayevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Nasimov Dilmurod Abdulloyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor

Mirzayev Kulmamat Djanzakovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor

Karimova Nilufar Sadirdin qizi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Pardaev Umidjon Uralovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor

Xolmirzayev Ulug'bek Abdulazizovich, Iqtisodiyot fanlari doktori (DSc)

muhandislik & iqtisodiyot

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

- 05.01.00 – Axborot texnologiyalari, boshqaruv va kompyuter grafikasi
- 05.01.01 – Muhandislik geometriyasi va kompyuter grafikasi. Audio va video texnologiyalari
- 05.01.02 – Tizimli tahlil, boshqaruv va axborotni qayta ishlash
- 05.01.03 – Informatikaning nazariy asoslari
- 05.01.04 – Hisoblash mashinalari, majmualari va kompyuter tarmoqlarining matematik va dasturiy ta'minoti
- 05.01.05 – Axborotlarni himoyalash usullari va tizimlari. Axborot xavfsizligi
- 05.01.06 – Hisoblash texnikasi va boshqaruv tizimlarining elementlari va qurilmalari
- 05.01.07 – Matematik modellashtirish
- 05.01.11 – Raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt
- 05.02.00 – Mashinasozlik va mashinashunoslik
- 05.02.08 – Yer usti majmualari va uchish apparatlari
- 05.03.02 – Metrologiya va metrologiya ta'minoti
- 05.04.01 – Telekommunikatsiya va kompyuter tizimlari, telekommunikatsiya tarmoqlari va qurilmalari. Axborotlarni taqsimlash
- 05.05.03 – Yorug'lik texnikasi. Maxsus yoritish texnologiyasi
- 05.05.05 – Issiqlik texnikasining nazariy asoslari
- 05.05.06 – Qayta tiklanadigan energiya turlari asosidagi energiya qurilmalari
- 05.06.01 – To'qimachilik va yengil sanoat ishlab chiqarishlari materialshunosligi
- 05.08.03 – Temir yo'l transportini ishlatish
- 05.08.06 – "G'ildirakli va gusenisali mashinalar va ularni ishlatish" (texnika fanlari)
- 05.09.01 – Qurilish konstruksiyalari, bino va inshootlar
- 05.09.04 – Suv ta'minoti. Kanalizatsiya. Suv havzalarini muhofazalovchi qurilish tizimlari
- 10.00.06 – Qiyosiy adabiyotshunoslik, chog'ishtirma tilshunoslik va tarjimashunoslik
- 10.00.04 – Yevropa, Amerika va Avstraliya xalqlari tili va adabiyoti
- 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

Ma'lumot uchun, OAK
Rayosatining 2024-yil 28-avgustdagi 360/5-son qarori bilan "Dissertatsiyalar asosiy ilmiy natijalarini chop etishga tavsiya etilgan milliy ilmiy nashrlar ro'yxati"ga texnika va iqtisodiyot fanlari bo'yicha "Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali ro'yxatga kiritilgan.

Muassis: "Tadbirkor va ishbilarmon" MChJ

Hamkorlarimiz:

1. Toshkent shahridagi G.V.Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universiteti
2. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti
3. Toshkent irrigatsiya va qishloq xo'jaligini mexanizatsiyalash muhandislari instituti" milliy tadqiqot universiteti
4. Islom Karimov nomidagi Toshkent davlat texnika universiteti
5. Muhammad al-Xorazmiy nomidagi Toshkent axborot texnologiyalari universiteti
6. Toshkent davlat transport universiteti
7. Toshkent arxitektura-qurilish universiteti
8. Toshkent kimyo-texnologiya universiteti
9. Jizzax politexnika instituti



MUNDARIJA

АДАПТИВНОЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	10
Шарипов Конгратбай Авезимбетович, Исматуллаев Темур Равшан угли	
STERJEN KO'NDALANG KESIM YUZASI ELLIPS SHAKLIDAGI TRANSFORMATORNING QISQA TUTASHUV PAYTIDAGI MEKANIK ZO'RIQISHGA CHIDAMLILIGI	18
Bekishev Allabergen Yergashevich, Yakubova Dilfuza Kuanishovna, Saidova Nozima Akkulovna	
ВЛИЯНИЕ ДЕМОГРАФИЧЕСКОЙ ДИНАМИКИ НА РАЗВИТИЕ СФЕРЫ УСЛУГ: ЭКОНОМЕТРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РЕГИОНОВ УЗБЕКИСТАНА.....	26
Мусаева Шоира Азимовна, Муйинжонов Хусейн Алишерович	
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ И ВОЗМОЖНОСТИ ЕГО АДАПТАЦИИ В УЗБЕКИСТАНЕ	35
Габбарова Ильмира Володиевна	
BALAND BINOLAR FASADLARINI PARDOZLASH TEXNOLOGIYALARINI EKSPLOATATSION ISHONCHLILIK VA XIZMAT MUDDATINI UZAYTIRISH ASOSIDA OPTIMALLASHTIRISH.....	41
Amirov Shavkat Rahmatullayevich	
ИНТЕГРАЛЬНАЯ ОЦЕНКА УСТОЙЧИВОГО ЦИФРОВОГО РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА И ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТУРИСТСКОГО ПОТЕНЦИАЛА БУХАРСКОЙ ОБЛАСТИ	48
Усманова Азиза Баходировна	
PEREGONDAGI HARAkatNI BOSHqARISH TIZIMLARINI MIKROPROTSessorLI TEXNOLOGIYALAR ASOSIDA TAKOMILLASHTIRILGAN TUZILMAVIY SXEMASINI ISHLAB CHIqISH.....	53
Xujamkulov Eldor G'ayratjon o'g'li	
INVESTITSIYALAR HAJMINI OSHIRISHGA QARATILGAN CHORA-TADBIRLAR VA ULARNI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI.....	62
Alimova Dilafro'z Tohir qizii	
HUDUDLAR KESIMIDA AHOLI O'SISHINING BANDLIK DARAJASIGA TA'SIRINI EKONOMETRIK BAHOLASH (O'ZBEKISTON MISOLIDA)	68
Xusniddinova Gulnoza Ulug'bek qizi	
QUYOSH FOTOELEKTRIK PANELLARI SAMARADORLIGIGA ATROF-MUHIT OMILLARI VA CHANGLANISHNING TA'SIRI HAMDA ULARNI KAMAYTIRISHGA QARATILGAN INNOVATSION TEXNOLOGIYALAR.....	67
Botirov Bozorbek, Iskandarova Charos, Avazov Jonibek, Sultonov Abror	
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI QISHLOQ XO'JALIGINI RIVOJLANTIRISHNING HOZIRGI HOLATI TAHLILI	74
Rajapov Xayrulla Bekdurdiyevich, Sharipova Lobar Umrbek qizi	
INTERPOLATSION TIKLASH ALGORITMLARINING OCR ANIQLIGIGA TA'SIRINI BAHOLASH.....	82
Aliyev Nodirbek Hamidullo o'g'li	
IKORXONALARDA KORPORATIV BOSHqARUVNI TAKOMILLASHTIRISHNING ZAMONAVIY YONDASHUVLARI VA INSTITUTSIONAL OMILLARI.....	89
Muxtorova Shaxlo Farxodovna	
O'ZBEKISTONDA QAYTA TIKLANUVCHI ENERGIYA MANBALARINING RIVOJLANISH ISTIQBOLLARINI EKONOMETRIK PROGNOZLASH.....	101
Qo'ziboyev Behzod Hamidovich	
KPI-BASED PERFORMANCE MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY	106
Sultanova Kamila Mukhtorali kizi	
SANOAT KORXONALARI IQTISODIY XAVFSIZLIGINI TA'MINLASHDA MARKETING VOSITALARIDAN FOYDALANISH AMALIYOTINI TAKOMILLASHTIRISH	111
Tursunxo'jayev Sardor Jamoliddin o'g'li	



MHXS STANDARTLARIGA O'TISH: KORXONALAR UCHUN AMALIY MUAMMOLAR VA YECHIMLAR	117
Eshniyazova Yulduz Yuldashbayevna	
TURMUSH FAROVONLIGINI BAHOLASHNING KO'P O'LCHOVLI USULLARI VA MEZONLARI	123
Turdikulova Moxira Maxmasharifovna	
KICHIK BIZNESNI RIVOJLANTIRISHNING MOLIYAVIY-IQTISODIY IMPERATIVLARI	127
Kaxorova Zamira Safaraliyevna	
YENGIL SANOAT KORXONALARIDA RO'Y BERISHI MUMKIN BO'LGAN BAXTSIZ HODISALAR VA UNI BARTARAF ETISH CHORA-TADBIRLARI	132
Dehqonov Oyatillo Mansurbek o'g'li, Abduraxmanov Abdurashid Ataxanovich	
VTULKA DETALINI ISHLAB CHIQRISHDA SHTAMPLASH TEXNOLOGIK JARAYONINI ISHLAB CHIQISH...	143
Abdullayev Fatxulla, Xasanov Kamoliddin, Yolg'ashova Madina, Jo'rayev Muhiddin	
JAHON MOLIYAVIY TIZIMINING TRANSFORMATSIYASI.....	147
Qobilova Nodira Qayumjon qizi, Normurodov X.E.	
KORXONALARDA "TEJAMKOR ISHLAB CHIQRISH" KONSEPSIYASIDAN FOYDALANISHNING XORIJ TAJIRIBASI	151
Mamasoliyev G'ayratbek Maxamadyusupovich	
HUDUDIY BARQARORLIKNI TA'MINLASHDA MAHSULOT EKSPORTINI DIVERSIFIKATSIYALASH YO'LLARI.....	156
Mamadjanova Tuyg'unoy Axmadjanovna	
PAXTA-TO'QIMACHILIK KLASSTERLARIDA ISHLAB CHIQRISHNI DIVERSIFIKATSIYA QILISH ASOSIDA YUQORI QO'SHILGAN QIYMATLI MAHSULOTLAR ULUSHINI KENGAYTIRISH	161
Yusupova Feruza Yo'ldoshevna	
AHOLINING MOLIYAVIY SAVODXONLIGINI OSHIRISHDA MIKROLOYIHALARNING O'RNI	166
Irgashev Anvar Farxodovich	
XALQARO KOMPANIYALARDA INNOVATSION BOSHQARUV TIZIMLARINI RIVOJLANTIRISH STRATEGIYALARI.....	173
Raxmankulov Sherzod Shokirovich	
ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССА ДЕГРАДАЦИИ КОМПОНЕНТОВ ФОТОЭЛЕКТРИЧЕСКИХ МОДУЛЕЙ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ КЛИМАТИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ: ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР	178
Дыскин Валерий Григорьевич, Курбанов Юнус Муртаза угли, Жубаназаров Ринат Шапагат Улы	
RIVOJLANGAN DAVLATLARDA CHIQINDILARNI QAYTA ISHLASH TIZIMINING INSTITUTSIONAL ASOSLARI	184
O'tbosarov Abrorbek Adxamjon o'g'li	
DAVLAT ORGANLARI VA TASHKILOTLARI ICHKI AUDITORLARINING PROFESSIONAL AXLOQ QOIDALARINI ISHLAB CHIQRISH.....	189
Xamidova Zarifa Urol qizi	
AUDIT JARAYONIDA DALIL OLISH VA UNING MUAMMOLARI	196
Ro'zmetov Mansur	
O'ZBEKISTONDA IJTIMOYIY TURIZMNI QO'LLAB-QUVVATLASH MEXANIZMI VA ULARNING SAMARADORLIGI.....	200
Shaydulova Marjona Alisher qizi	
KORXONALARNING MOLIYAVIY HOLATINI IFODALOVCHI KO'RSATKICHLAR VA ULARNING MOLIYAVIY TAHLILI AHAMIYATI.....	205
Rizoyev Farrux Hikmatilloevich	
NAMANGAN VILOYATIDA KICHIK SANOAT ZONALARIDA IQTISODIY SALOHİYATNI TAKOMILLASHTIRISH VA RIVOJLANTIRISH MASALALARI.....	210
Turaboev Ibroxim Ismoil o'g'li	
ISSIQLIK TEXNIKASIDA IKKILAMCHI BUG'DAN FOYDALANISH SAMARADORLIGINI OSHIRISH	215
Komilova Nodira Abdirahmon qizi	



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОМПАНИЯХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕФОРМ	225
Юсупов Зойиржон Ровшан угли, Жумаев Улуғбек Нодирбекович ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ.....	231
Тожалиев Шохрух Талип ўғли GAMES ARE A POWERFUL TOOL FOR IMPROVING LANGUAGE LEARNING	236
Kulakhmedova Gulnora Abdurahimovna O'ZBEKISTONDA TIJORAT BANKLARINING INNOVATSION XIZMATLARI ORQALI KAMBAG'ALLIKNI KAMAYTIRISH	241
Azlarova Aziza Axrorovna AVTOMOBIL SANOATIDA MAHALLIYLASHTIRISH JARAYONLARINI BOSHQARISH VA RISKLARNI KAMAYTIRISH MEKANIZMLARI.....	248
Marufxanov Davron Hasanovich O'ZBEKISTONDA KICHIK BIZNES VA YOSHLAR TADBIRKORLIGINI RIVOJLANTIRISHNING YANGI IMKONIYATLARI: 2026-YIL ISLOHOTLARI VA ISTIQBOLLARI.....	255
Isakjanova Saboxat Muhamedovna MINTAQA IQTISODIYOTI VA SANOATNING RIVOJLANISHI O'RTASIDAGI O'ZARO BOG'LIQLIKNING NAZARIY YONDASHUVLARI.....	263
Jalolova Muazzamxon Akbarjonovna DINAMIK NARX SHAKLLANTIRISHNI JORIY ETISHDA ASOSIY MUAMMOLAR VA ULARNI HAL ETISH YO'LLARI.....	268
Anvar Deberdiyev RAQAMLI XIZMATLARNING O'ZBEKISTON TASHQI SAVDO BALANSIDAGI O'RNI	272
Latipova Shaxnoza Maxmudovna, Normurodova Zuhra Orzimurod qizi TURISTIK KORXONALAR INNOVATSION FAOLIYATINI MOLIYALASHTIRISH SAMARADORLIGINI BAHOLASHNING METODOLOGIK ASOSLARI.....	278
Ruzibayeva Nargiza Hakimovna IQTISODIY TIZIMDA TADBIRKORLIK VA TADBIRKORLIK QOBILiyATIGA YANGICHA YONDASHUV.....	283
Tadjiev Bexzod Umidjanovich OTMNI MOLIYAVIY TA'MINLASHNING INNOVATSION MOLIYAVIY MODELARI.....	290
Tuxliyev Bozor Karimovich TOG'-KON SANOATI KORXONALARIDA TEXNOLOGIK TIZIMLARNI RIVOJLANTIRISHNING KONSEPTUAL ASOSLARI	293
Abirova Nargizabonu TADBIRKORLIK SUBYEKTLARI FAOLIYATIDA INNOVATSION LOYIHALARNI MOLIYALASHTIRISHNI SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO'LLARI	298
Ro'ziyeva Maftuna Yusufovna OMMAVIY AXBOROT VOSITALARI KORXONALARINING MOLIYAVIY BARQARORLIGINI BAHOLASHDA IQTISODIY KO'RSATKICHLAR DINAMIKASINING EMPIRIK TAHLILI	303
Sharipova Shahlo Istamovna METROLOGIYANING ILMIY-METODIK ASOSLARI VA UNING ZAMONAVIY RIVOJLANISH TENDENSIYALARI.....	308
Maxmudov Dostonbek Soyibjon o'g'li SANOAT KORXONALARIGA KIRITILGAN INVESTITSİYALAR SAMARADORLIGINING ILMIY-NAZARIY ASOSLARI	312
Mirzakulova Risolat Musurmankulovna O'ZBEKISTONDA RAQAMLI DAVLAT BOSHQARUVI TIZIMINI RIVOJLANTIRISHNING USTUVOR YO'NALISHLARI	317
Ibragimova Saodat, Mirhamidova Dilorom, Shagaipova Gulchehra	



OLIY TA'LIM BITIRUVCHILARI SONINING JISMONIY SHAXSLAR DAROMAD SOLIG'IGA TA'SIRI VA INSON KAPITALI ORQALI IJTIMOY XARAJATLARNI BOSHQARISH.....	323
Primova Nigora Ikrom qizi	
GLOBAL BIZNESDA INNOVATSIYALARNING ROLI: YANGI TEXNOLOGIYALARNI JORIY ETISHGA STRATEGIK YONDASHUVLAR	331
Raxmankulov Sherzod Shokirovich	
ELEKTRON TIJORAT BILAN SHUG'ULLANUVCHI KORXONALARDA MIJOZLAR QONIQLASH DARAJASI..	337
Aripov Ulug'bek Bahodirovich	
KICHIK BIZNESDA INVESTITSIYA SAMARADORLIGINI BAHOLASH MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI.....	341
Xakimov Akbar Anvarovich	
FOTOELEKTRIK TIZIM SAMARADORLIGIGA HARORAT, SOYALANISH VA DEGRADATSIYA OMILLARINING TA'SIRI.....	344
Majidova Maxliyo A'zam qizi	
ISSIQLIK TEXNIKASIDA IKKILAMCHI BUG'DAN FOYDALANISH SAMARADORLIGINI OSHIRISH	354
Komilova Nodira Abdirahmon qizi	
STUDY OF THE INFLUENCE OF MEMBRANE REACTOR ON METHANE CONVERSION WITH WATER VAPOR AND CARBON OXIDE (IV).....	362
Umida Shabarova, Sugdiyana Abdurasulova	
ESG MANAGEMENT IN COMMERCIAL BANKS OF UZBEKISTAN: EVALUATION PRACTICES, KEY DETERMINANTS, AND STRATEGIC PRIORITIES.....	367
Sanemkhan Abdullaeva	
UMUMIY O'RTA TA'LIM MUASSASALARIDA BOSHQARUV SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA STRATEGIK MENEJMENTNING O'RNI VA AHAMIYATI	375
Boymirzayev Doniyorbek Anvarjon o'g'li	
PEDAGOGIK MAHORATNI OSHIRISHDA SUN'IY INTELLEKT TEXNOLOGIYALARINI QO'LLASH ORQALI TA'LIM JARAYONINI TAKOMILLASHTIRADIGAN PLATFORMA ISHLAB CHIQLASH	379
Salomov Shokirjon, Boboyev Shavkat, Normamatov Xayriddin	
ПОВЫШЕНИЕ ОГНЕСТОЙКОСТИ МАТЕРИАЛОВ НА ОСНОВЕ ВТОРИЧНОГО ПОЛИЭТИЛЕНА.....	386
Назаров Феруз, Назаров Фарход, Ахмедова Фазилат, Элмуродов Элгез, Янгибоев Асадбек	
XIZMAT KO'RSATISH SOHASIDA INNOVATSION JARAYONLARNI JADALLASHTIRISH MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	391
Berdiyev Jasur Qo'ldoshevich, Rasulov Akmal Xurshid o'g'li	
EKSPORT VA IMPORTDA TRANSPORT LOGISTIKASINING AHAMIYATI.....	397
Yodgorova Shaxnoza Xayridinovna, Bazarova Sevinch Salim qizi	
MADANIY MEROS OBYEKTLARINING TURIZMNI RIVOJLANTIRISHDAGI STRATEGIK AHAMIYATI	403
Kuymuratova Matlubaxon Abdimanabovna	
EKSPORT VA IMPORTDA TRANSPORT LOGISTIKASINING AHAMIYATI.....	407
Yodgorova Shaxnoza Xayridinovna, Bazarova Sevinch Salim qizi	
XORAZM VILOYATINING IQTISODIY SALOHİYATI VA TRANSPORT INFRATUZILMASINING TARKIBI HAMDA JORIY HOLATI	411
Karimova Shaxnoza O'ktamovna	
TURISTIK KORXONALAR INNOVATSION FAOLIYATINI MOLIYALASHTIRISH SAMARADORLIGINI BAHOLASHNING METODOLOGIK ASOSLARI.....	418
Ruzibayeva Nargiza Xakimovna	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA QISHLOQ JOYLARIDA TURIZM XIZMATLARI INFRATUZILMALARINI RIVOJLANTIRISH	423
Xalimov Shaxboz Xalimovich	
AKTIVLAR QADRSIZLANISHI XARAJATLARINING MOLIYAVIY VA SOLIQ HISOBOTLARIGA TA'SIRI.....	427
Jarimbetov Ajiniyaz Kurbanbaevich	



MUHANDISLIK GEOMETRIYASI VA KOMPYUTER GRAFIKASI FANLARINI O'QITISHDA MULTIMEDIA VA INTERAKTIV TEXNOLOGIYALARNING TA'LIM NATIJALARIGA TA'SIRI: AUDIO VA VIDEOTEKNOLOGIYALAR IXTISOSLIGI MISOLIDA EMPIRIK TADQIQOT.....	430
Utkirova Mamura Faxriddin qizi	
HUDUDIY TADBIRKORLIK TIZIMIDA INVESTITSION RESURSLAR SAMARADORLIGINI BAHOLASHNING INSTITUTSIONAL VA EKONOMETRIK YONDASHUVLARI.....	436
Isakov Axmadali Esanbayevich	
MINTAQAVIY OZIQ-OVQAT SANOATI KORXONALARINING INNOVATSION RIVOJLANISHIGA INVESTITSION RESURSLARNING TA'SIRINI EKONOMETRIK BAHOLASH	444
Abdunabiyev Sirojiddin G'anijon o'g'li	
XABAR ALMASHISHGA ASOSLANGAN MARKETINGDA ISTE'MOLCHILARNING SHAXSIY HAYOTINI KUTILMALARI.....	452
Raxmatova Sitora Shuxratjon qizi	
DAVLAT ISHTIROKIDAGI KORXONALARNI OPTIMALLASHTIRISH VA SOG'LOM RAQOBAT MUHITINI SHAKLLANTIRISH: XORIJIY TAJRIBALAR ASOSIDA O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI DAVLAT SEKTORINI INSTITUTSIONAL ISLOH QILISHNING QIYOSIY TAHLILI.....	461
Sharapov Umidjon Shavkatovich	
ZAMONAVIY SERVIS KOMPANIYALAR TANNARXINI ANIQLASHNING DOLZARB YO'NALISHLARI	471
Berdiyeva Dilfuza Axatovna	
NAVOIY VILOYATINING TURISTIK OBYEKTUHLARI VA ULARDAN SAMARALI FOYDALANISH ORQALI REKREATSION TURIZMNI RIVOJLANTIRISH IMKONIYATLARI TAHLILI	477
Turayev Abduvoxid Kuldashovich	
INVESTITSIYALAR HAJMINI OSHIRISHGA QARATILGAN CHORA-TADBIRLAR VA ULARNI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI.....	483
Alimova Dilafro'z Tohir qizi	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA TADBIRKORLIKNI RAG'BATLANTIRISH MEXANIZMLARI	488
Suvonov Ibrohim Izbosarovich	
QORAKO'L TERI JINGALAKLARINING TAKRORLANMAS KO'RINISHI VA XUSUSIYATLARI.....	492
Hakimova Sh.Q., Azimov J.Sh., Farmonov F.F.	
YOSH TADBIRKORLARNING STARTAP LOYIHALARINI MOLIYALASHTIRISH MEXANIZMLARI	497
Koriev Orif Azizovich	
HUDUDLARDA OLIY TA'LIM VA MEHNAT BOZORI INTEGRATSIYASI YO'NALISHLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	502
Berdiyev Jasur Qo'ldoshevich, Karimov Chuxmor Abdirashidovich	
SUG'URTA KOMPANIYALARINING MOLIYAVIY HOLATI VA MOLIYAVIY NATIJALARI TAHLILI.....	507
Alimov Baxodir Batirovich	
TIJORAT BANKLARIDA KREDIT PORTFELI SIFATINI OSHIRISHNING IQTISODIY TAHLILI	513
Turg'unov Nodirbek Muminjanovich	
TADBIRKORLIKNI RIVOJLANTIRISHDA INNOVATSION MOLIYALASHTIRISH MEXANIZMLARINING ROLI	516
Xodjimatom Maksudbek Ubaydullayevich	
MINTAQA TURIZM INDUSTRIYASINING IQTISODIY RIVOJLANISHI VA BOSHQARUV FAOLIYATLARI TAHLILI	520
Berdiyev Jasur Qo'ldoshevich, Ruziqulov Aziz Tuxtayevich	
TIJORAT BANKLARIDA FINTECH TEXNOLOGIYALARINI JORIY ETISH ORQALI MOLIYAVIY INKLYUZIVLIKNI TA'MINLASH: NAZARIY YONDASHUV VA ISTIQBOLLAR	526
Nazarova Shohista Tolmas qizi	
METALLARGA BOSIM OSTIDA ISHLOV BERISH JARAYONLARINI RAQAMLI MODELLASHTIRISHNING ZAMONAVIY TEXNOLOGIYALARI	531
Xasanov Kamoliddin Akmal o'g'li, Abdullayev Fatxulla Sagdullayevich, Diyorov Salohiddin Farhod o'g'li, Jalolov Jafar Jamol o'g'li	



XO'JALIK YURITUVCHI SUBYEKTLARDA PUL MABLAG'LARI HISOBINI MHHS ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH: USLUBIY VA AMALIY YONDASHUVLAR	537
Umurzakov Dilshodbek Xakimovich	
TADBIRKORLIK SUBYEKTLARINI YASHIRIN IQTISODIYOTNI AMALGA OSHIRISHGA UNDOVCHI OMILLAR.....	543
Bobojonov Azimjon Akmal o'g'li	
MINTAQANING INVESTITSION SALOHİYATINI BAHOLASHNING NAZARIY-METODOLOGIK ASOSLARI.....	548
Maxmudov Jasurbek Ergashevich	
BUXORO TARIXIY MARKAZIDAGI MUZEY OBYEKTINING SIG'IM TAHLILI: FAYZULLA XO'JAYEV UY-MUZEYI TAJRIBASIDA.....	553
Odilova Muattar Akram qizi, Qilichov Muhridin Husniddin o'g'li	
MAMLAKATIMIZDA KICHIK TADBIRKORLIK SUBYEKTLARINING INNOVATSION FAOLIYATINI RIVOJLANTIRISHDA MOLIYAVIY VOSITALARDAN FOYDALANISHNING USTUVORLIKLARI.....	560
Turdiyeva Muqaddas Umarovna	
МОДЕЛЬ ЦИФРОВОГО ОБЪЕКТА ДЛЯ АНАЛИЗА КОМПЛЕКСНЫХ ЦИФРОВЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ОБЪЕКТОВ.....	565
Гулямов Шухрат, Шамсутдинова Винера, Караханова Алсу, Зайниддинова Зебинисо	
TIJORAT BANKLARINING INVESTITSION JOZIBADORLIGINI OSHIRISHNING MOLIYAVIY MEKANIZMLARI	571
Yuldoshov Otabek Jovli o'g'li	
TIJORAT BANKLARINING XALQARO KAPITAL BOZORLARIGA INTEGRATSIYASI VA INVESTITSION SALOHİYATINI OSHIRISH MEKANIZMLARI.....	576
Ortiqov Sidiqjon Xolmurodovich	
XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARIDA RAQOBATBARDOSH SALOHİYATNI SHAKLLANTIRISH VA RAQOBAT USTUNLIKLARINI TA'MINLASH MEKANIZMLARI	583
Asenbaeva Aydaygul, Toshqulova Aziza	
RAQAMLI IQTISODIYOT VA UNING O'ZBEKISTON IQTISODIY TARAQQIYOTIGA TA'SIRI.....	587
Halimov Humoyunbek Tohirjon o'g'li, Rustamov Davron Rustamovich	
RAQAMLI IQTISODIYOT VA UNING O'ZBEKISTON IQTISODIY TARAQQIYOTIGA TA'SIRI.....	591
Halimov Humoyunbek Tohirjon o'g'li, Rustamov Davron Rustamovich	
SCENARIO-BASED ECONOMETRIC EVALUATION OF REAL INVESTMENT EFFICIENCY IN SMALL BUSINESS ACTIVITIES.....	601
Otajanov Umid Abdullayevich	
O'ZBEKISTONDA YASHIL IQTISODIY O'SISHNI RAG'BATLANTIRISHNING INSTITUTSIONAL VA IQTISODIY MEKANIZMLARI.....	611
Iminoxunov Abdukoxor Abdivaitovich	
BANK 4.0 SHAROITIDA SUN'IY INTELLEKT TEXNOLOGIYALARINING BANK BOSHQARUVI SAMARADORLIGIGA TA'SIRI	619
Boltayev Zokirjon Otanazarovich	
MINTAQANI BARQAROR RIVOJLANTIRISHDA SUV RESURSLARI SALOHİYATIDAN FOYDALANISH USULLARI.....	622
Sapayev Azamat Rustamovich	
ФИСКАЛЬНЫЕ ПРАВИЛА В СРЕДНЕСРОЧНОМ БЮДЖЕТНОМ ПЛАНИРОВАНИИ.....	626
Е.М. Соң	
BUXORO VILOYATINING YALPI HUDUDIY MAHSULOT DINAMIKASI VA UNING TARMOQ TUZILMASIDAGI TARKIBIY O'ZGARISHLAR TAHLILI	631
Raxmonqulova Nafisa Olimjonovna	
BARQAROR TURIZMNI RIVOJLANTIRISHNING ILG'OR XORIY TAJRIBALARI.....	636
Raupov Shuxrat Soyibovich	
BARQAROR TURIZMNI RIVOJLANTIRISHNING ILG'OR XORIY TAJRIBALARI.....	636
Raupov Shuxrat Soyibovich	



O'ZBEKISTONDA "O'ZSUVA'TA'MINOT" AJ TIZIMI KORXONALARINI "YASHIL" MOLIYALASHTIRISHNI RIVOJLANTIRISHDA XALQARO MOLIYA INSTITUTLARI ISHTIROKIDA JALB QILINGAN XUSUSIY INVESTITSIYALAR DINAMIKASINING IQTISODIY TAHLILI	652
Risqibekova Nozimaxon	
WAYS TO REDUCING POVERTY BY INCREASING INCOME: INSTITUTIONAL AND SOCIO-ECONOMIC MECHANISMS	657
Muxammedov Jasurbek Oллоberdi ugli, Ganiyev Muhammadjon Khalilovich	
QURILISH KORXONALARIDA XARAJATLARNI KLASSIFIKASIYA QILISH VA HISOBGA OLISH TIZIMI	663
Toshimov Azizbek Hakimovich	
MARKAZIY OSIYO DAVLATLARIDA SUV RESURSLARIDAN OQILONA FOYDALANISH.....	667
Jobborov Elmurod Normo'minovich	
NAMANGAN VILOYATIDA KICHIK BIZNESNING HUDUDIY IQTISODIYOT RIVOJLANISHIDAGI O'RNI...	672
Jo'rayev Ilhomjon Kamolidinovich	
HUDUDLARARO IQTISODIY NOMUTANOSIBLIK VA UNGA TA'SIR ETUVCHI OMILLAR TAHLILI.....	677
Erkinova Dildora Ravshonbek qizi	
XORIJIY BANKLAR AMALIYOTIDA RISKLARNI BAHOLASH VA BOSHQARISH TAJRIBASI	683
Kudaybergenova Guzal Kuanishbayevna	
КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ПОВЫШЕНИЮ РАБОТОСПОСОБНОСТИ МЕТАЛЛОРЕЖУЩЕГО ИНСТРУМЕНТА ПРИ ОБРАБОТКЕ ТРУДНООБРАБАТЫВАЕМЫХ МАТЕРИАЛОВ.....	687
Желтухин Андрей Владимирович	
AUDITORLARNING PROFESSIONAL FIKR VA MULOHAZALARINI TAKOMILLASHTIRISHDA XALQARO ILG'OR TAJRIBALARNING AHAMIYATI	694
Parpiyev Jaxongir Ilhomjonovich	
SOVUTGICH QURILMASIDAGI KONDITSIONERDAN AJRALIB CHIQUADIGAN ISSIQLIKDAN MAHSULOTLARNI QURITISHDA FOYDALANISH	699
Nuritov Ikrom, Ibojeva Sevinch, Sultonmurodova Xurinis	
ORGANISATIONAL BEHAVIOR IN ENTERPRISES AND ITS IMPACT ON MANAGEMENT DECISION-MAKING: A REVIEW OF THEORIES	704
Djumanov A.A.	
O'ZBEKISTON SHAROITIDA QAYTA TIKLANUVCHI ENERGIYA MANBALARINI RIVOJLANTIRISHNING ISTIQBOLLARI VA DOLZARB MUAMMOLARI	714
Taniyev Mirzoxid Xurramovich, Mannabova Madina Sunnatillo qizi	
MILLIY GO'SHT CHORVACHILIGINING INNOVATSION RIVOJLANISHIDA TASHKILY-IQTISODIY OMILLAR VA ULARNING SAMARADORLIKKA TA'SIRI.....	721
Kushakov Faxriddin Baxtiyarovich	
KORXONANING MOLIYAVIY BARQARORLIGINI OSHIRISHDA XARAJATLAR MONITORINGINING ROLI.....	731
Urmanbekova Iroda Farxodovna	
RAQAMLI IQTISODIYOTDA KADRLAR TAYYORLASH VA DUAL TA'LIM TIZIMI RIVOJI.....	738
Uzaydullayev Sherzod Shukurullayevich	
YANGI O'ZBEKISTONDA GILAMCHILIK SANOATINI RIVOJLANTIRISH MAQSADLARI VA ISTIQBOLLARI....	741
Musayeva Shoirazimovna	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЖЕНСКОГО ТРУДА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОЙ И ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ	746
Дониёрова Зухрабону Алишер кизи	
TRANSPORT LOGISTIKA XIZMATLARINI RIVOJLANTIRISHNING MAMLUKAT IQTISODIYOTI RIVOJIDAGI O'RNI	754
Abdusalikova Komila Abdusalikovna	



JAMOAT TRANSPORTI KORXONALARIDA MARKETING STRATEGIYALARINI AMALGA OSHIRISH USULLARI.....	758
Berdiyev Temur Azamatovich	
CHAKANA SAVDO KORXONALARIDA ELEKTRON TIJORAT TEXNOLOGIYALARINI JORIY ETISHNING IQTISODIY SAMARADORLIGINI OSHIRISH USULLARI.....	764
Safarov Baxtiyor Djurakulovich	
NAVOIY VILOYATI XATIRCHI TUMANIDA MAVJUD TURISTIK RESURSLARDAN ICHKI VA XALQARO TURIZMDA FOYDALANISH IMKONIYATLARI	769
Turayev Abduvoxid Kuldashovich	
RAQAMLI PLATFORMALARNI RIVOJLANTIRISH ASOSIDA MOLIYAVIY TEXNOLOGIYALARNING INKLUZIVLIGINI OSHIRISHNING STRATEGIK YO'NALISHLARI.....	776
Azizbek Nusratov San'atillayevich	
MINERAL VA KIMYOVIY QO'SHIMCHALAR BILAN KOMPLEKS MODIFIKATSIYALASH ORQALI SEMENT MATRITSASI MUSTAHKAMLIGINI OSHIRISH.....	781
Turgaev Jambul Adilbaevich	
KICHIK BIZNES SOHASIDA INNOVATSION TEXNOLOGIYALAR TRANSFERINI TA'MINLASH OMILLARI VA ISTIQBOLLARI.....	787
Yodgorova Xalima To'liqinova	
WAYS TO IMPROVE PRICING POLICY MECHANISMS OF STATE-OWNED ENTERPRISES.....	792
Mavlonov Ozod Ulug'bekovich	
AN'ANAVIY VA SUN'IY INTELLEKTGA ASOSLANGAN BOSHQARUV TIZIMLARINING QIYOSIY TAHLILI (MS1H1 SERVO MOTORI MISOLIDA)	798
Pirmatov Nurali Berdiyevich, Egamov Akmal Mamarasulovich, Mamarasulov Nodir Akmal o'g'li	
NODAVLAT OLIY TA'LIM MUASSASALARIDA MOLIYAVIY BARQARORLIK VA LIKVIDLIKNI BOSHQARUV HISOBIGA INTEGRATSIYALASH: KO'RSATKICHLAR TIZIMI, PROGNOZLASH VA ERTA OGOHLANTIRISH MEXANIZMI.....	803
Xojiboyev Muxiddin Shodimuxamedovich	
TAYYOR MAHSULOT QADRSIZLANISHI HISOBINI XALQARO STANDARTLARGA MOSLASHTIRISH: ISHCHI SCHYOTLARINI JORIY ETISHNING METODIK ASOSLARI.....	808
Babakulova Matluba Kurbannazarovna	
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И МЕДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ РАБОТЫ В МАХАЛЛЯХ.....	812
Kosimjonov Nozimjon Kozimjonovich	
MINTAQALARNING BARQAROR IQTISODIY O'SISHIDA YASHIL IQTISODIYOT KONSEPSIYASINING AHAMIYATI: NAZARIY YONDASHUVLAR TAHLILI	815
Maxmudov Sobir Xudoyberdiyevich	
TURISTIK XIZMAT BOZORINING MOHIYATI, UNING VAZIFALARI VA MARKETING STRATEGIYALARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	821
Payazov Murod Maqsudovich, Salimova Mumtozbeqim Jahongir qizi, Shahnoza Xudoyberdiyeva Davlatovna	
CHIGITLI PAXTA TARKIBIDAN YOT ARALASHMALARNI AJRATISH UCHUN QO'LLANILADIGAN TEXNOLOGIYALAR.....	825
Bozorov Dilmurod Bahromjon o'g'li, Jakparov Oltinboy Rustamjon o'g'li	
FEMALE ENTREPRENEURSHIP AND GREEN INITIATIVES: A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN UZBEKISTAN	830
Abduxafizova Madinabonu Mirabbos qizi	
SOLIQ INSTRUMENTLARI ORQALI TADBIRKORLIK SUBYEKTLARINING IQTISODIY XAVFSIZLIGINI TA'MINLASH SAMARADORLIGINI OSHIRISH.....	834
Akbarov Abdulhamid Akmal o'g'li, Ahrorqulov Jonibek Otabek o'g'li	
O'ZBEKISTONDA SANOAT ISHLAB CHIQRISHI KONSENTRATSIYASINING HUDUDIY TAHLILI: VILOYATLAR VA MAXSUS IQTISODIY ZONALAR BO'YICHA HERFINDAHL-HIRSCHMAN INDEKSI	839
Anvarxonov Abdulatifxon Jamshidxon o'g'li	



CHARM-POYABZAL SANOATI TARMOG'INING RIVOJLANISHI VA O'ZIGA XOS JIHATLARI TO'G'RISIDA.....	847
Azimova Feruza Payziyevna, O. Maxmudov	
XIZMAT KO'RSATISH TARMOG'INING RIVOJLANISH TENDENSIYALARI VA RESURS EHTIYOJLARI.....	852
Arziqulova Oybarchin Eshquvat qizi	
KADRLAR SALOHİYATINI OSHIRISHGA YO'NALTIRILGAN TASHKILIY-IQTISODIY MEKANIZMLARNI TAKOMILLASHTIRISH.....	858
Xo'jaqulov Bobur Rustam o'g'li	
KICHIK BIZNES VA TADBIRKORLIK SUBYEKTLARINING MOLIYAVIY BARQARORLIGINI TA'MINLASHDA KREDITLASH TIZIMINI RIVOJLANTIRISH YO'LLARI.....	864
Tajimuratova Nelufar Vays qizi	
O'ZBEKISTON TIJORAT BANKLARIDA KREDIT RISKLARINI BAHOLASHNING EKONOMETRIK MODELLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	871
Normamatova Sitara Nozim qizi, Raxmanov Mexridin Sindarovich	
BAHOLANGAN RISKLARGA NISBATAN AUDITORNING HATTI-HARAKATLARI	876
A.Z.Avlokulov	
QISHLOQ XO'JALIGI KORXONALARIDA DAVLAT SUBSIDİYALARIDAN SAMARALI FOYDALANISH VA MOLIYAVIY HISOBOTDA OCHIB BERISHNI TAKOMILLASHTIRISH	880
Qadamov Mirzobek Ulug'bek o'g'li	
СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН	885
Мухторов М. Н., Каримова А. М.	
FIZIK XAVFSIZLIK NAZORATI VA UNI ISPY DASTURI ASOSIDA MONITORING QILISH.....	892
Usmanbayev Doniyorbek Shuxratovich	
O'ZBEKISTONDA YASHIL IQTISODIYOTGA O'TISH JARAYONIDA STRATEGIK MENEJMENTNING AHAMIYATI	902
Bazarbaeva Dildora Ekramjon qizi, Koshanov Abdimurat Azat uli	
KALSIYLANGAN SODA ISHLAB CHIQRISHDA TEXNOLOGIK PARAMETRLARNI METROLOGIK TA'MINLASHNING AHAMIYATI	910
Ametova Biybisuliu Xamidullaevna, Ametov Quanishbay Xamidullaevich	
ЛЬГОТЫ ПО ПРЯМЫМ И КОСВЕННЫМ НАЛОГАМ И ИХ ГАРМОНИЧНОЕ СООТНОШЕНИЕ	915
Фаттоев Олимжон Гайрат ўғли	
O'ZBEKISTONDA AYOLLAR TADBIRKORLIGINI QO'LLAB-QUVVATLASHNING KAMBAG'ALLIKNI QISQARTIRISHDAGI INSTITUTSIONAL MEKANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	920
Ulashova Zarnigor Botirali qizi	
RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR ASOSIDA IQTISODIY SAMARADORLIKNI OSHIRISH.....	925
Abduraxmonov Valijon G'ofurovich, Yusupova Dilnigor A'zamjon qizi	
IQTISODIY TIZIMDA RISK VA UNING XUSUSIYATLARI TAHLILI.....	929
Nasimov Ravshanjon Azimovich	
INSON KAPITALIGA INVESTITSİYALARNI JALB QILISHNI RIVOJLANTIRISH ISTIQBOLLARI.....	937
Zayniddinov Aloviddin Zayniddin o'g'li	
SOLIQ NAZORATINING AMALIYOTDAGI SAMARADORLIK JIHATLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	945
Nizomxonov Elbekxon Erkinxon o'g'li	
FISKAL MEKANIZMLARNING HUDUDIY RIVOJLANISHGA TA'SIR ETISH XUSUSIYATLARI.....	950
Ne'matov Ne'matulla Erkinbojevich	
ФИСКАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА: ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН	955
Воронин Сергей Анатольевич, Ахмедова Фазилат Жураевна	
IMPROVING EMPLOYEE MOTIVATION AND DEVELOPING AN EFFECTIVE INCENTIVE SYSTEM IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.....	962
Makhmudov Sunnatjon Abdujabbor ugli, Ashurova Jasmina Jo'ra kizi	



O'ZBEKISTONDA KO'P POG'ONALI PENSIYA TIZIMIGA O'TISHNING EKONOMETRIK TAHLILI VA MOLIVAVIY BARQARORLIK MODELLARI	966
Mamatqulova Yayra Dilmurod qizi	
SANOAT KORXONALARIDA IQTISODIY O'SISHNING TASHKILIIY-IQTISODIY MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	971
Astanayev Kulmakhammat Sanayevich	
JAHON IQTISODIYOTINING GLOBALLASHUV OMILLARI VA BOSQICHLARI	977
Abdullayeva Zulfiya Izzatovna	
ISHLAB CHIQRISH KORXONALARIDA JUST-IN-TIME TIZIMIDAN SAMARALI FOYDALANISH YO'LLARI	981
Mahmudov Sunnatjon Abdujabbor o'g'li	
KORXONALARDA ASOSIY FAOLIYAT XARAJATLARINING AUDITINI AMALGA OSHIRISH XUSUSIYATLARI	986
Djumayeva Guzal Axtamovna, Sag'dullayev Abdullo Valijon o'g'li	
XOM ASHYO VA MATERIALLAR AUDITINI XALQARO STANDARTLAR ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH	990
Qo'ziyeva Maftuna Otabek qizi, Rafikova Aziza Xurshid qizi	
AHOLI TURMUSH SIFATINI OSHIRISH VA KAMBAG'ALLIKNI QISQARTIRISHDA MEHNAT RESURSLARIDAN SAMARALI FOYDALANISHNING O'RNI (Navoiy viloyati misolida)	994
O'roqov Mamurali Odil o'g'li	
INTEGRATIV YONDASHUV ASOSIDA GENERATIV SUN'IY INTELLEKT TEXNOLOGIYALARI ORQALI BO'LAJAK MUHANDISLARINING KASBIY KOMPETENTLIGINI RIVOJLANTIRISH METODIKASINI TAKOMILLASHTIRISH.....	1000
Ibragimov Suxrob Latifovich	
OLIV TA'LIM MUASSASALARIDA STRATEGIK BOSHQARUVNI TADQIQ ETISHNING ZAMONAVIY METODOLOGIK YONDASHUVLARI.....	1004
Ismailova Nilufar Sabitdjanovna	
СРАВНЕНИЕ МЕТОДОВ ФОРМОВКИ ТРУБ СРЕДНЕГО И БОЛЬШОГО ДИАМЕТРА	1010
Юсупов А.А., Райимкулов С.Х.	
TURIZM XIZMATLARINING RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDAGI RIVOJLANISH DARAJASINI BAHOLASH.....	1015
Qodirov Farrux Ergash o'g'li, Musirmanov Shohboz Usmon o'g'li	
DAVLAT GRANTLARI TANLOVLARINI SHAKLLANTIRISHDA KO'P BOSQICHLI IJTIMOIV MASLAHATLASHUV VA RAQAMLI JAMOATCHILIK ISHTIROKI MEXANIZMINING AHAMIYATI.....	1020
Xasanov Jahongir Botir o'g'li	
PAHTA XOM ASHYOSINI CHUQUR QAYTA ISHLASH ORQALI QO'SHIMCHA QIYMAT YARATISH.....	1025
Abdullayev Hamidulla Abdug'ani o'g'li, Sayitbayev Shermirza Datkamirzayevich	
XIZMAT KO'RSATISH SOHASINI RAQAMLASHTIRISH ORQALI SAMARADORLIKNI OSHIRISH MEXANIZMLARI	1030
Usmonov Maxsud Tulqin o'g'li	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИИ ОЦЕНКИ И АНАЛИЗА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ СФЕРЫ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ «ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ»	1036
Хайдарова Дилдора Жахонгир кизи	
ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ИСЛАМСКОГО СТРАХОВАНИЯ И ЕГО СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ НА ПРИМЕРЕ БЛИЖНЕВОСТОЧНЫХ СТРАН.....	1040
Гаффоров Шухрат Насриевич	
BANKLARDA ICHKI NAZORAT TIZIMI SAMARADORLIGINING MOLIVAVIY BARQARORLIKKA TA'SIRI.....	1047
Nurmuxammedov Abdijabbar Yunusovich	
O'ZBEKISTON TIJORAT BANKLARIDA KREDIT RISKLARINI BAHOLASHNING EKONOMETRIK MODELLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	1054
Normamatova Sitara Nozim qizi, Raxmanov Mexridin Sindarovich	



JAHON SAVDO TASHKILOTI TALABLARI DOIRASIDA MAMLAKATIMIZ KORXONALARINING XALQARO RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISH XUSUSIYATLARI.....	1059
Masharipova Manzura Alimbayevna	
XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARINI RIVOJLANTIRISHDA INNOVATSIYALARNING AHAMIYATI....	1067
Dusmatov Begmuxammad Olimjonovich, Mirzaahmedov Mirziyo Ulug'bek o'g'li	
XO'JALIK YURITUVCHI BIZNES SUBYEKTLARI BIZNES MUHITI RIVOJLANISHIGA DAVLATNING TA'SIRI..	1072
Xazratov Abror Panjiyevich, Muratkulov Xumoyun Dilshodovich	
YASHIL XIZMATLAR SOHASINING MOHIYATI, IJTIMOIIY-IQTISODIY FUNKSIYASI VA BARQAROR RIVOJLANISHDAGI O'RNI	1077
Y.M. Xalikov	
ASALARICHILIK XO'JALIKLARIDA BUXGALTERIYA HISOBINING XUSUSIYATLARI	1085
Ishturdiyev Hasan Abdigapparovich	
СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН	1091
Мухторов М. Н., Каримова А. М.	
«HR BUSINESS PARTNER» КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ОПЫТ УЗБЕКИСТАНА	1098
Дониерова Фотимабону Алишер кизи	
KICHIK VA O'RTA BIZNES SUBYEKTLARI UCHUN REAL VAQT REJIMIDA DINAMIK RISK-PROFILGA ASOSLANGAN KREDIT LAYOQATINI BAHOLASHNING ADAPTIV MODEL (DRP-KREDIT MODEL)...	1098
Hamroyeva Sabina Ismoil qizi, Ismailov Dilshod Anvarjonovich	



«HR BUSINESS PARTNER» КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ОПЫТ УЗБЕКИСТАНА

Дониерова Фотимабону Алишер кизи

Ташкентский государственный экономический университет (PhD)

Аннотация. В статье исследуется концепция «HR Business Partner» (HRBP) как инструмента стратегического управления персоналом в условиях трансформации экономики Узбекистана. На основе модели Дэйва Ульриха и международного опыта (Казахстан, ОАЭ и Южная Корея) разработана компетентностная модель HRBP, адаптированная к условиям отечественного рынка труда. Выявлены ключевые барьеры внедрения HRBP и сформулированы практические рекомендации для государственных органов, образовательных учреждений и бизнес-сообщества. Показано, что переход к модели бизнес-партнёрства способствует повышению организационной эффективности, снижению текучести кадров и укреплению конкурентоспособности предприятий.

Ключевые слова: «HR Business Partner», стратегическое управление персоналом, человеческий капитал, цифровизация HR, корпоративная культура, бизнес-интеграция, организационная эффективность, Узбекистан.

Annotatsiya. Maqolada O'zbekiston iqtisodiyotining transformatsiya sharoitida HR Business Partner (HRBP) konsepsiyasi strategik kadrlar boshqaruvining samarali vositasi sifatida tadqiq etiladi. Deyv Ulrix modeliga asoslangan zamonaviy yondashuvlar hamda Qozog'iston, BAA va Janubiy Koreya tajribalari tahlil qilinadi. Mahalliy mehnat bozori sharoitlariga moslashtirilgan HRBP kompetensiyalar modeli ishlab chiqilgan. Empirik ma'lumotlar va milliy ilmiy tadqiqotlar asosida HRBP modelini joriy etishdagi asosiy to'siqlar aniqlanib, davlat organlari, ta'lim muassasalari va biznes hamjamiyati uchun amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan. Tadqiqot natijalari HRBP modelini qo'llash tashkilotlarning samaradorligini oshirish, kadrlar almashinuvini kamaytirish hamda korxonalar raqobatbardoshligini kuchaytirishga xizmat qilishini ko'rsatadi.

Kalit so'zlar: HR Business Partner, strategik kadrlar boshqaruvi, inson kapitali, HR raqamlashtirish, korporativ madaniyat, biznes integratsiyasi, tashkiliy samaradorlik, O'zbekiston.

Abstract. The article examines the HR Business Partner (HRBP) concept as a strategic human resource management tool in Uzbekistan's transforming economy. Drawing on Dave Ulrich's model and international experience from Kazakhstan, the UAE, and South Korea, the study develops a competency framework for HRBP adapted to the local labor market. Based on empirical evidence and national research findings, key barriers to HRBP implementation are identified, and practical recommendations are proposed for government institutions, educational organizations, and the business community. The findings demonstrate that adopting the HRBP model contributes to higher organizational effectiveness, lower employee turnover, and stronger enterprise competitiveness.

Keywords: HR Business Partner, strategic human resource management, human capital, HR digitalization, corporate culture, business integration, organizational effectiveness, Uzbekistan.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях стремительного научно-технического прогресса и глобальной цифровой трансформации экономики управление человеческими ресурсами становится одним из ключевых факторов, определяющих конкурентоспособность организаций и устойчивость социально-экономического развития. Традиционная административно ориентированная модель кадровой службы, сформировавшаяся в условиях индустриальной экономики, постепенно утрачивает свою эффективность, уступая место стратегически интегрированным подходам к управлению персоналом. Центральным элементом таких подходов выступает модель «HR Business Partner» (HRBP), которая за последние два десятилетия стала одним из общепризнанных стандартов организации HR-функции в ведущих международных компаниях.

Современный рынок труда предъявляет принципиально новые требования к кадровой политике организаций. По данным World Economic Forum, к 2025 году более 85 миллионов рабочих мест в мире будут трансформированы под воздействием автоматизации и искусственного интеллекта, тогда как спрос на специалистов по управлению изменениями, аналитиков данных и стратегических HR-партнёров



существенно возрастёт [14]¹. В этих условиях особую значимость приобретает роль HR-функции в обеспечении организационной устойчивости, адаптивности и долгосрочного развития.

Несмотря на высокую актуальность рассматриваемой темы, вопросы внедрения модели «HR Business Partner» с учётом особенностей экономики Узбекистана остаются недостаточно изученными в отечественной научной литературе. Большинство существующих исследований рассматривают управление персоналом преимущественно в контексте реформирования системы труда и занятости, уделяя ограниченное внимание стратегической трансформации HR-функции и её интеграции в процессы управления бизнесом.

Настоящее исследование направлено на восполнение данного научного пробела. Его целью является комплексный анализ концепции «HR Business Partner» применительно к условиям Республики Узбекистан, а также разработка практических рекомендаций по формированию и развитию института HRBP в отечественных организациях.

Объектом исследования выступает система управления человеческими ресурсами организаций Республики Узбекистан.

Предметом исследования являются организационно-управленческие механизмы трансформации HR-функции на основе модели бизнес-партнёрства.

Научная гипотеза исследования заключается в том, что внедрение модели «HR Business Partner» в отечественных организациях позволит существенно повысить эффективность управления человеческими ресурсами, усилить взаимосвязь между кадровой политикой и стратегическими целями бизнеса, а также будет способствовать достижению приоритетных задач социально-экономического развития страны.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ

Концепция «HR Business Partner» (HRBP) как самостоятельное научное и практическое направление сформировалась в конце XX века, однако сохраняет свою актуальность и в настоящее время, постоянно обогащаясь новым содержанием в условиях цифровой трансформации экономики и изменения моделей занятости.

В своей фундаментальной монографии Дэйв Ульрих совместно с коллегами предложил принципиально новое понимание роли HR-функции — переход от традиционного центра затрат к стратегическому ресурсу, способному формировать конкурентные преимущества организации посредством развития её организационного потенциала, а не только отдельных сотрудников. Авторы вводят концепцию «победы через организацию» (Victory Through Organization), согласно которой эффективная HR-служба оказывает влияние на результаты бизнеса, значительно превосходящее вклад отдельных специалистов по управлению персоналом. Особое внимание уделяется способности HR создавать устойчивые организационные компетенции, обеспечивающие долгосрочный успех компании².

В 2024 году Д. Ульрих представил обновлённое видение модели «HR Business Partner», подчеркнув её непрерывную эволюцию под воздействием цифровизации, искусственного интеллекта и новых форм организации труда. Ключевым положением данной концепции является смещение акцента с внутреннего сервисного сопровождения бизнес-подразделений на создание ценности для внешних заинтересованных сторон — клиентов, инвесторов, партнёров и общества в целом. По мнению исследователя, эффективность современного HR должна оцениваться не только качеством внутренних HR-процессов, но и их вкладом в достижение стратегических и рыночных результатов организации.

Значительный вклад в развитие концепции стратегического управления человеческими ресурсами внесли отечественные исследователи Абдурахманов К.Х. и Абдурахманова Г.К. В своих работах они подчёркивают необходимость трансформации кадровых служб в условиях перехода к инновационной модели экономики. Авторы отмечают, что современная HR-функция должна выйти за рамки административного сопровождения и стать полноценным участником стратегического управления, обеспечивая согласованность кадровой политики с долгосрочными целями развития организации и экономики в целом [4].

По мнению Гойипназарова С.Б., процессы цифровизации требуют не только технологической модернизации HR-деятельности, но и кардинального пересмотра компетентностной модели

1 World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023. – Geneva: WEF, 2023. – P. 47.

2 Ulrich D., Kryscynski D., Brockbank W., Ulrich M. Victory Through Organization: Why the War for Talent Is Failing Your Company and What You Can Do About It. – New York: McGraw-Hill, 2017. – P. 18.

специалистов по управлению персоналом. Переход от роли исполнителя кадровых процедур к роли стратегического консультанта предполагает развитие компетенций в области бизнес-аналитики, управления организационными изменениями, цифровых технологий и анализа больших данных. Исследователь подчёркивает, что именно данные компетенции становятся ключевыми факторами эффективности «HR Business Partner» в современных условиях [5].

Бакиева И.А. подчёркивает важность развития у HR-специалистов компетенций в области работы с данными (People Analytics) и управления организационными изменениями. По мнению исследователя, именно данные направления становятся ключевыми элементами профессионального профиля «HR Business Partner» нового поколения, обеспечивая доказательную основу для принятия кадровых решений и повышения эффективности управления человеческими ресурсами [6].

Закирова Н.К. в своих исследованиях, посвящённых реформированию системы управления трудовыми ресурсами, обосновывает необходимость институционального закрепления роли стратегического HR-партнёра в отечественных организациях. Автор акцентирует внимание на том, что переход к модели «HR Business Partner» невозможен без формирования соответствующей нормативно-правовой базы и профессиональных стандартов, регламентирующих деятельность специалистов нового поколения. Кроме того, подчёркивается важность развития механизмов государственно-частного партнёрства в сфере подготовки и профессионального развития HR-кадров [8].

Дониерова Ф.А. рассматривает человеческий капитал как один из ключевых стратегических ресурсов инновационной экономики и отмечает, что повышение качества управления персоналом непосредственно влияет на конкурентоспособность организаций в условиях цифровой трансформации. По мнению исследователя, внедрение практик стратегического HR-партнёрства в организациях Узбекистана следует рассматривать как закономерный этап эволюции кадровой функции, направленный на её полноценную интеграцию в систему управления бизнес-процессами³.

Всемирный банк в своих исследованиях, посвящённых оценке качества управления человеческим капиталом, отмечает, что страны и организации, внедряющие практики стратегического взаимодействия HR-служб с бизнесом, демонстрируют более высокие показатели производительности труда, организационной устойчивости и адаптивности в периоды экономической неопределённости. Согласно данным Индекса человеческого капитала (Human Capital Index, 2020), существует устойчивая взаимосвязь между качеством управленческих практик в сфере труда и темпами роста валового внутреннего продукта на душу населения [7].

Таким образом, анализ отечественных и зарубежных научных источников подтверждает высокую актуальность и практическую значимость исследования модели «HR Business Partner» применительно к условиям Республики Узбекистан. Вместе с тем существующие научные работы не дают исчерпывающего ответа на вопросы, связанные со спецификой внедрения данной модели в условиях трансформирующейся экономики, особенностями её институционального обеспечения, а также факторами, способствующими или препятствующими её успешной реализации.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологическую основу исследования составляет совокупность общенаучных и специальных методов, обеспечивающих всестороннее и объективное изучение феномена «HR Business Partner» (HRBP) в условиях трансформирующейся экономики. Теоретико-методологической основой работы выступают положения институциональной экономики и теории стратегического управления, рассматривающие HR-функцию как важный элемент системы корпоративного управления, способствующий формированию устойчивых конкурентных преимуществ организации.

В исследовании использованы системный и комплексный подходы, позволившие рассмотреть модель HRBP как целостную систему взаимосвязанных стратегических, функциональных, компетентностных и институциональных элементов. Системный подход обеспечил возможность выявления взаимосвязей между уровнем зрелости HR-функции, особенностями организационной структуры и результативностью деятельности компаний.

Для анализа эмпирических данных применялись методы экономико-статистического анализа, включая наблюдение, группировку, сравнение, обобщение, а также методы индикативного и трендового анализа. Использование данных методов позволило выявить основные тенденции развития HR-функции и оценить перспективы внедрения модели HRBP в организациях Республики Узбекистан.

3 Дониерова Ф.А. Человеческий капитал как стратегический ресурс устойчивого развития: опыт Узбекистана // *Mehnat iqtisodiyoti va inson kapitali*. – 2022. – Спец. вып. № 1.



Методы сравнительного анализа были использованы для сопоставления международного опыта внедрения модели HRBP, в частности практик Казахстана, Объединённых Арабских Эмиратов и Республики Корея, с современным состоянием развития HR-функции в организациях Узбекистана. Применение метода кейс-стади (case study) позволило детально изучить отдельные успешные примеры внедрения модели HRBP в отечественных компаниях и сформулировать практико-ориентированные выводы и рекомендации.

Дополнительно в исследовании использовались элементы социологического анализа, включающие обработку данных официальной статистики Национального комитета Республики Узбекистан по статистике и Министерства занятости и сокращения бедности Республики Узбекистан, экспертные оценки HR-директоров ведущих компаний страны, а также результаты опросов HR-специалистов и руководителей организаций.

Информационную базу исследования составили материалы международных организаций — Всемирного банка, Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Всемирного экономического форума (WEF), а также публикации в рецензируемых отечественных и зарубежных научных изданиях за 2020–2025 годы.

Интеграция количественных и качественных методов исследования обеспечила достоверность, объективность и научную обоснованность полученных результатов, а также сформулированных выводов и практических рекомендаций.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

HR бизнес-партнёр (HR Business Partner, HRBP) представляет собой HR-специалиста, глубоко интегрированного в операционную и стратегическую деятельность конкретного бизнес-подразделения. Основная задача HRBP заключается не только в сопровождении кадровых процессов, но и в активном участии в достижении стратегических целей организации посредством эффективного управления человеческим капиталом.

Принципиальное отличие HR бизнес-партнёра от традиционного HR-менеджера заключается в смещении акцента с выполнения административно-операционных функций на стратегическое взаимодействие с бизнесом. HRBP выступает не в роли исполнителя кадровых процедур, а в качестве полноценного партнёра руководства подразделения, участвующего в разработке кадровой стратегии, выявлении организационных проблем и формировании эффективных управленческих решений.

В современных условиях роль HRBP существенно расширяется. Помимо традиционных задач управления персоналом, HR бизнес-партнёр участвует в процессах организационных изменений, развитии корпоративной культуры, управлении талантами, повышении вовлечённости сотрудников и формировании кадрового потенциала компании. Таким образом, HRBP становится важным связующим звеном между стратегическими целями бизнеса и системой управления человеческими ресурсами.

Эволюция модели HR бизнес-партнёрства тесно связана с развитием концепции стратегического управления человеческими ресурсами. Первоначально кадровые службы выполняли преимущественно административные функции, связанные с кадровым делопроизводством и обеспечением соблюдения трудового законодательства. Однако в условиях усиления конкуренции, цифровизации экономики и роста значимости человеческого капитала возникла необходимость перехода к более гибким и стратегически ориентированным моделям управления персоналом.

Концептуальной основой современной модели HRBP стала модель Дэйва Ульриха, согласно которой HR-функция должна выполнять роль стратегического партнёра бизнеса, агента изменений, административного эксперта и представителя интересов сотрудников. Данная модель получила широкое распространение в международной практике и стала фундаментом для трансформации кадровых служб в организациях различных отраслей экономики.

На современном этапе развития HR бизнес-партнёр рассматривается как один из ключевых участников процесса формирования организационной эффективности и устойчивого развития компании. Его деятельность направлена на обеспечение соответствия кадровой политики стратегическим приоритетам организации, повышение производительности труда, развитие человеческого капитала и укрепление конкурентных преимуществ предприятия.

В таблице 1 представлено сравнительное описание функциональных ролей, подходов к работе и стратегического эффекта деятельности традиционного HR-менеджера и HR бизнес-партнёра (Таблица 1).

Таблица 1



Сравнительная характеристика функций традиционного HR-менеджера и HR бизнес-партнёра

Функция HRBP	Традиционный HR	HRBP	Стратегический эффект
Подбор персонала	Заккрытие вакансий	Стратегическое планирование талантов	Снижение time-to-hire, рост качества найма
Обучение и развитие	Проведение тренингов	Формирование культуры обучения	Рост компетентности, снижение оттока кадров
Управление эффективностью	Оценка KPI	Коучинг руководителей, настройка KPI под стратегию	Рост производительности и вовлечённости
Корпоративная культура	Организация мероприятий	Диагностика и трансформация культуры	Повышение лояльности и командного духа
Стратегическое планирование	Кадровое делопроизводство	Участие в разработке бизнес-стратегии	Выравнивание HR и бизнес-целей
Аналитика персонала	Отчётность по численности	People analytics, прогнозирование оттока	Принятие решений на основе данных

Источник: составлено автором на основе модели Д. Ульриха [1-2].

Анализ международного опыта внедрения модели HR Business Partner (HRBP) показывает, что ключевым условием её успешной реализации является последовательная системная трансформация организации, а не разовое изменение должностных инструкций или организационной структуры. Показательными в данном контексте являются примеры ряда стран, близких Узбекистану по историческим, институциональным и экономическим условиям развития⁴.

В Казахстане в рамках государственной программы «Производительность 2020» были реализованы пилотные проекты по трансформации HR-функций в национальных компаниях. Одним из важнейших выводов казахстанского опыта стало понимание того, что без формирования культуры доверия между бизнесом и HR-службой переход к модели HRBP приобретает формальный характер и не обеспечивает ожидаемого стратегического эффекта.

В компаниях Объединённых Арабских Эмиратов, активно привлекающих международные трудовые ресурсы, HRBP выполняет роль проводника корпоративной культуры, инструмента управления многообразием (diversity management) и важного элемента системы удержания высококвалифицированных специалистов. Это способствует повышению организационной устойчивости и эффективности управления человеческими ресурсами в условиях высокой международной конкуренции за таланты.

Южная Корея демонстрирует успешный пример интеграции HRBP-практик с традиционной системой долгосрочного развития человеческого капитала. Здесь западная модель HRBP была адаптирована к национальным особенностям корпоративной культуры посредством развития института «старшего наставника» (senior mentor), который выполняет часть функций стратегического HR-партнёра и способствует эффективному взаимодействию между руководством и персоналом.

Обобщая международный опыт, можно сделать вывод, что успешное внедрение модели HRBP не ограничивается организационными изменениями в структуре HR-службы. Оно требует комплексного совершенствования корпоративной культуры, системы мотивации и вознаграждения HR-специалистов, информационно-технологической инфраструктуры, а также образовательной и профессиональной подготовки кадров. Именно данные выводы могут служить методологической основой для формирования эффективной модели трансформации HR-функции в Узбекистане.

Рынок труда Республики Узбекистан характеризуется молодой и динамично растущей рабочей силой. По данным Национального комитета Республики Узбекистан по статистике, численность экономически активного населения в 2023 году превысила 15,8 млн человек, при этом доля граждан в возрасте до 30 лет составляет около 60 %⁵. Такая демографическая структура создаёт значительный потенциал для формирования нового поколения HR-специалистов, ориентированных на современные

4 OECD. The Future of Work: OECD Employment Outlook 2019. – Paris: OECD Publishing, 2019. – P. 112.

5 Государственный комитет Республики Узбекистан по статистике. Рынок труда, 2023. – URL: <https://stat.uz> (дата обращения: 01.06.2025).



стратегические подходы к управлению персоналом.

Вместе с тем уровень распространения современных HR-практик, включая модель HRBP, остаётся относительно ограниченным. По экспертным оценкам, не более 5–8 % крупных отечественных компаний располагают выделенной функцией «HR Business Partner». Согласно результатам опросов HR-специалистов, проведённых в 2023 году, свыше 70 % рабочего времени сотрудников кадровых подразделений по-прежнему занимает выполнение операционных и административных задач⁶. Это существенно ограничивает возможности для стратегической работы с человеческим капиталом и является одним из ключевых факторов, сдерживающих развитие модели HRBP.

В то же время в стране формируются благоприятные предпосылки для трансформации HR-функции. Прежде всего, активная государственная политика по привлечению иностранных инвестиций способствует расширению присутствия международных компаний, внедряющих современные стандарты управления персоналом. Кроме того, реализация программ цифровой трансформации экономики создаёт необходимые инфраструктурные условия для внедрения современных HR-информационных систем и аналитических инструментов⁷.

Важным фактором является и динамичное развитие системы высшего образования. За период 2016–2024 годов количество высших учебных заведений в стране значительно увеличилось, что способствует расширению кадрового потенциала и подготовке специалистов нового поколения, обладающих современными управленческими компетенциями.

Дополнительным стимулом развития HRBP выступает активное формирование IT-сектора и стартап-экосистемы. Высокая потребность инновационных компаний в гибких организационных структурах, развитии талантов и эффективном управлении изменениями формирует устойчивый спрос на стратегически ориентированные модели управления человеческими ресурсами.

Проведённое исследование показало, что уровень зрелости HR-функции в организациях Республики Узбекистан существенно различается в зависимости от формы собственности, масштаба деятельности и отраслевой принадлежности предприятий.

В рамках настоящего исследования для оценки состояния системы управления персоналом была использована пятиуровневая модель зрелости HR-функции, включающая следующие уровни: административный, операционный, тактический, стратегический (соответствующий модели HR Business Partner) и инновационный.

На таблице 2 представлено распределение организаций по уровням зрелости HR-функции в разрезе основных отраслей экономики Республики Узбекистан (Таблица 2).

Таблица 2

Распределение организаций Узбекистана по уровням зрелости HR-функции, % от числа организаций в секторе

Сектор	Административный	Операционный	Тактический	Стратегический (HRBP)	Инновационный
Государственный	52%	28%	12%	6%	2%
Частный (крупный)	18%	31%	29%	17%	5%
Иностранные компании	5%	14%	26%	38%	17%
МСП	61%	27%	9%	2%	1%

Источник: составлено автором на основе данных экспертного опроса, 2023–2024 гг.

Приведённые данные свидетельствуют о том, что наиболее высокий уровень развития практик «HR Business Partner» демонстрируют компании с участием иностранного капитала. Так, 38 % таких организаций функционируют на стратегическом уровне зрелости HR-функции, а ещё 17 % достигли инновационного уровня. Данный результат обусловлен тем, что международные корпорации, осуществляющие деятельность в Узбекистане, внедряют корпоративные стандарты и управленческие подходы материнских компаний, в которых модель HRBP является не исключением, а неотъемлемой частью системы управления человеческими ресурсами⁸.

Крупный частный сектор занимает промежуточное положение. По результатам исследования,

6 Министерство занятости и трудовых отношений Республики Узбекистан. Данные за 2023 год. – URL: <https://mehnat.uz> (дата обращения: 01.06.2025).

7 IT Park Uzbekistan. Raqamli salohiyatni oshirish buyicha hisobot. – Тошкент, 2024.

8 Абдурахмонов Қ.Х., Абдурахманова Г.Қ. Инсон капитали ва рақамли иқтисодиёт // Иқтисодиёт ва таълим. – 2022. – № 4. – Б. 28–32.



около 17 % компаний данного сегмента достигли стратегического уровня зрелости HR-функции, что свидетельствует о возрастающем интересе отечественного бизнеса к внедрению практик стратегического управления персоналом и развитию института «HR Business Partner».

В государственном секторе и среди субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) по-прежнему преобладает административный уровень развития HR-функции, который характерен для 52 % и 61 % организаций соответственно. Среди основных факторов, ограничивающих переход к более высоким уровням зрелости, следует выделить нормативно закреплённые требования к кадровому делопроизводству, ограничивающие возможности трансформации HR-функции; недостаточный объём финансовых ресурсов для реализации проектов цифровизации и HR-трансформации; а также дефицит специалистов, обладающих компетенциями стратегического управления человеческими ресурсами.

Следует отметить, что значительная часть субъектов малого и среднего предпринимательства в Узбекистане не располагает самостоятельными HR-подразделениями. В большинстве случаев кадровые функции возлагаются непосредственно на руководителя организации либо сотрудников бухгалтерской службы, что существенно ограничивает возможности стратегического управления персоналом.

Отраслевой анализ показал, что наиболее высокий уровень зрелости HR-функции характерен для организаций финансового сектора, телекоммуникационной отрасли и IT-компаний. Именно в этих сферах наблюдается наиболее высокая конкуренция за квалифицированные кадры, что стимулирует компании инвестировать в развитие человеческого капитала и внедрение современных HR-практик.

В противоположность этому предприятия сельского хозяйства, строительной отрасли и традиционного сектора торговли преимущественно сохраняют административный уровень развития HR-функции. Данная ситуация во многом обусловлена особенностями организации труда, структурой занятости и относительно невысокой долей работников высокой квалификации.

Одним из наиболее значимых результатов настоящего исследования является разработка компетентностной модели «HR Business Partner», адаптированной к особенностям рынка труда Республики Узбекистан.

В основу предложенной модели положены международно признанные рамки компетенций SHRM (Society for Human Resource Management) и CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development), которые были адаптированы с учётом национальной деловой культуры, уровня цифровизации экономики, особенностей корпоративного управления и приоритетов государственной кадровой политики⁹.

Предлагаемая компетентностная модель включает шесть взаимосвязанных блоков компетенций, каждый из которых предполагает использование конкретных инструментов развития, а также систему измеримых индикаторов оценки уровня их сформированности. Такой подход позволяет использовать модель не только для диагностики текущего уровня профессиональной подготовки HR-специалистов, но и для построения индивидуальных траекторий профессионального развития, ориентированных на освоение роли «HR Business Partner» (Таблица 3).

Таблица 3
Компетентностная модель HR бизнес-партнёра для условий Узбекистана

Компетенция	Содержание	Инструменты развития	Индикаторы сформированности
Бизнес-акумен	Понимание бизнес-модели, финансов, рынка	Ротация, MBA-модули, стажировки	Участие в стратсессиях, P&L-грамотность
HR-экспертиза	Знание современных HR-практик и технологий	Профессиональные сертификации (SHRM, CIPD)	Внедрённые HR-инициативы, ROI от HR-проектов
Аналитическое мышление	Работа с данными, people analytics	Курсы по SQL, Power BI, HR-аналитике	Принятие решений на основе данных, снижение субъективности
Управление изменениями	Сопровождение трансформаций, коучинг	Change management-программы, коучинговые курсы	Успешно реализованные трансформационные проекты

⁹ SHRM. Global HR Competency Framework 2022. – Alexandria: SHRM, 2022.



Партнёрство и влияние	Выстраивание доверительных отношений с бизнесом	Тренинги коммуникации и переговоров	Индекс удовлетворённости бизнес-подразделений HR
Цифровая грамотность	Работа с HRIS, AI-инструментами, автоматизация	Корпоративные цифровые академии, EdTech	Уровень автоматизации HR-процессов в подразделении

Источник: составлено автором на основе рамок SHRM (2022) и модели Д. Ульриха [1, 8].

Особое место в предлагаемой модели занимает компетенция *business acumen* («бизнес-мышление» или «понимание бизнеса»), представляющая собой способность понимать бизнес-модель организации, анализировать финансовую отчётность и формулировать HR-решения через призму создания бизнес-ценности. Именно дефицит данной компетенции в наибольшей степени ограничивает возможности отечественных HR-специалистов в переходе к роли стратегического партнёра бизнеса. Согласно результатам проведённого исследования, менее 15 % руководителей HR-подразделений в узбекистанских компаниях на постоянной основе участвуют в процессах стратегического планирования на уровне высшего руководства организаций.

В настоящее время большинство отечественных высших учебных заведений ориентирует образовательные программы преимущественно на вопросы нормативно-правового регулирования трудовых отношений и кадрового делопроизводства, уделяя недостаточное внимание стратегическому управлению человеческими ресурсами (*Strategic HRM*), организационному дизайну, HR-аналитике и управлению изменениями. В связи с этим совершенствование содержания образовательных программ и развитие современных компетенций в области стратегического управления персоналом представляются одним из приоритетных направлений модернизации системы подготовки управленческих кадров.

Результаты проведённого исследования позволили систематизировать основные факторы, сдерживающие внедрение модели *HR Business Partner* в организациях Республики Узбекистан, а также разработать комплекс практических рекомендаций, направленных на их преодоление.

Проведённый анализ показал, что существующие барьеры имеют комплексный характер и охватывают организационно-управленческие, кадровые, технологические и институциональные аспекты развития HR-функции.

К числу наиболее значимых организационно-управленческих барьеров относятся сохранение традиционного восприятия кадровой службы как административного подразделения, недостаточная вовлечённость HR-специалистов в процессы стратегического управления, а также ограниченное понимание руководителями организаций потенциала модели *HRBP* в достижении бизнес-целей.

Среди кадровых ограничений особое значение имеют недостаточный уровень развития компетенций в области стратегического управления персоналом, дефицит навыков бизнес-анализа, управления изменениями и использования современных аналитических инструментов. Дополнительным фактором выступает ограниченное количество специалистов, обладающих опытом работы в роли «*HR Business Partner*».

Технологические барьеры связаны с недостаточным уровнем автоматизации HR-процессов, ограниченным использованием HRM-систем, аналитических платформ и цифровых инструментов управления человеческими ресурсами. В результате значительная часть рабочего времени HR-подразделений продолжает расходоваться на выполнение рутинных административных операций.

Для преодоления выявленных барьеров представляется целесообразным реализовать комплекс взаимосвязанных мер. В частности, рекомендуется совершенствовать образовательные программы вузов и центров повышения квалификации, расширять подготовку специалистов в области HR-аналитики и стратегического управления персоналом, стимулировать внедрение цифровых HR-технологий, а также развивать профессиональные сообщества и платформы обмена передовым опытом.

Особое внимание следует уделить формированию в организациях культуры стратегического партнёрства между бизнесом и HR-службой. Только при условии активного участия HR-специалистов в процессах принятия управленческих решений модель «*HR Business Partner*» сможет в полной мере реализовать свой потенциал как инструмент повышения эффективности организаций и развития человеческого капитала.

В таблице 4 представлена расширенная матрица барьеров внедрения модели «*HR Business Partner*» в организациях Республики Узбекистан, включающая основные группы препятствий, их причины и рекомендуемые направления совершенствования (Таблица 4).

Таблица 4

Матрица барьеров внедрения HRBP и рекомендуемых мер в условиях Узбекистана

Барьер	Проявление в Узбекистане	Рекомендуемые меры	Ожидаемый результат
Дефицит компетенций HRBP	Отсутствие профильных образовательных программ	Введение специализации «Стратегический HR» в вузах	Формирование пула квалифицированных HRBP
Операционная перегруженность HR	HR занят кадровым делопроизводством (>70% времени)	Автоматизация рутинных функций (HRIS, ERP)	Высвобождение ресурса для стратегической работы
Недоверие бизнеса к HR	HR воспринимается как вспомогательная функция	Пилотные проекты HRBP с измеримыми KPI	Рост доверия, признание стратегической роли HR
Цифровой разрыв	Низкое проникновение HR-информационных платформ	Государственная поддержка цифровизации HR-функции	Рост аналитической зрелости HR-функции
Консерватизм управленческой культуры	Иерархические модели управления, низкий уровень доверия	Программы change management для руководителей	Формирование культуры партнёрства и открытости
Ограниченность финансовых ресурсов	Малый бюджет на HR-трансформацию в МСП и госсекторе	Государственные субсидии, льготы для инвесторов в HR	Расширение охвата HRBP-практик на МСП

Источник: составлено автором.

Особого внимания заслуживает барьер, связанный с консерватизмом управленческой культуры. В условиях Узбекистана, где деловая среда традиционно характеризуется высокой степенью иерархичности и значительной дистанцией власти, роль «HR Business Partner» как стратегического советника руководства нередко воспринимается неоднозначно и может рассматриваться как вмешательство в сферу ответственности линейных руководителей.

В этой связи успешное внедрение модели HRBP требует не только организационных преобразований, но и постепенного развития современной управленческой культуры, основанной на доверии, сотрудничестве и совместной ответственности за достижение стратегических целей организации. Важным условием становится формирование среды психологической безопасности, в которой HR-специалист воспринимается не как контролирующий или административный субъект, а как полноценный партнёр руководства, способствующий повышению эффективности бизнеса и развитию человеческого капитала.

Для преодоления выявленных барьеров и создания благоприятных условий для внедрения модели «HR Business Partner» в краткосрочной перспективе (1–2 года) представляется целесообразным реализовать следующие первоочередные меры:

- проведение комплексного национального исследования уровня развития HR-практик в организациях Республики Узбекистан с последующим формированием отраслевых бенчмарков и рекомендаций по развитию HR-функции;
- разработка и утверждение национального профессионального стандарта «HR Business Partner», определяющего требования к компетенциям, квалификации и функциональным обязанностям специалистов данного профиля;
- реализация пилотных проектов по трансформации HR-функции в 5–10 крупных государственных предприятиях при координационной и методической поддержке профильных государственных органов;
- внедрение специализированных образовательных программ по стратегическому управлению человеческими ресурсами (Strategic HRM), HR-аналитике и организационному развитию в



Ташкентском государственном экономическом университете, Ташкентском государственном университете экономики и ведущих региональных высших учебных заведениях;

- расширение сотрудничества между образовательными учреждениями, бизнес-сообществом и международными организациями в целях подготовки специалистов нового поколения, способных эффективно выполнять функции «HR Business Partner»;
- развитие профессиональных HR-сообществ, экспертных площадок и программ обмена передовым опытом, направленных на распространение лучших практик стратегического управления человеческими ресурсами.

Реализация указанных мер позволит сформировать необходимые институциональные, кадровые и организационные предпосылки для постепенного перехода отечественных организаций к современной модели HR Business Partner и повышения эффективности управления человеческим капиталом в условиях цифровой трансформации экономики.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В условиях ускоряющейся цифровизации экономики и динамичных социально-экономических преобразований внедрение модели HR Business Partner (HRBP) становится одним из важнейших инструментов повышения организационной эффективности, развития человеческого капитала и укрепления конкурентоспособности предприятий Республики Узбекистан.

Результаты исследования позволяют сформулировать ряд важных выводов.

Во-первых, модель HRBP не предполагает механического переноса зарубежного опыта в отечественную практику. Её успешное внедрение требует адаптации к особенностям национальной деловой культуры, текущему состоянию рынка труда и институциональной среды Узбекистана. Такой подход позволит обеспечить более эффективное использование международного опыта с учётом национальных приоритетов развития.

Во-вторых, внедрение модели «HR Business Partner» представляет собой не только организационное преобразование, но и комплексный процесс развития корпоративной культуры. Его результативность во многом зависит от готовности руководства организаций к конструктивному взаимодействию с HR-функцией, основанному на принципах партнёрства, доверия и совместной ответственности за достижение стратегических целей.

В-третьих, дальнейшее распространение модели HRBP требует последовательного развития профессиональных компетенций HR-специалистов. Особое значение приобретает подготовка кадров, способных эффективно сочетать глубокие знания в области управления персоналом с пониманием бизнес-процессов, стратегического управления, организационного развития и современных цифровых технологий.

В ходе исследования установлено, что развитие института «HR Business Partner» способствует повышению производительности труда, укреплению корпоративной культуры, снижению текучести кадров, более эффективному управлению талантами и повышению устойчивости организаций в условиях изменений. Кроме того, стратегическая интеграция HR-функции в бизнес-процессы создаёт дополнительные возможности для реализации инновационных проектов и повышения качества управленческих решений.

В связи с этим представляется целесообразным:

- разработать и внедрить национальный профессиональный стандарт «HR Business Partner»;
- расширить подготовку и переподготовку специалистов по стратегическому управлению человеческими ресурсами на базе ведущих высших образовательных учреждений страны;
- активизировать сотрудничество между государственными органами, бизнес-сообществом и образовательными организациями в сфере развития современных HR-компетенций;
- стимулировать внедрение цифровых HR-технологий и аналитических инструментов управления персоналом;
- поддерживать распространение лучших отечественных и международных практик стратегического HR-партнёрства.

Таким образом, эффективное внедрение модели «HR Business Partner» требует согласованных действий государства, образовательных учреждений, бизнеса и профессионального сообщества HR-специалистов. Комплексный и последовательный подход позволит обеспечить дальнейшее развитие человеческого капитала, повысить эффективность управления персоналом и укрепить конкурентные преимущества национальной экономики в условиях глобальных преобразований XXI



века.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ulrich D., Kryscynski D., Brockbank W., Ulrich M. *Victory Through Organization: Why the War for Talent Is Failing Your Company and What You Can Do About It*. – New York: McGraw-Hill Education, 2017. – 272 p.
2. Ulrich D. Update on HR Business Partner Model: Continuing Evolution and Relevance // LinkedIn Pulse. – 2024. – URL: <https://www.linkedin.com/pulse/update-hr-business-partner-model-continuing-evolution-dave-ulrich-vqwo/> (дата обращения: 01.06.2025).
3. Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M. *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. – New York: McGraw-Hill Education, 2012. – 273 p.
4. Абдурахмонов Қ.Х., Абдурахманова Г.Қ. Инсон капитали ва рақамли иқтисодиёт // Иқтисодиёт ва таълим. – 2022. – № 4. – Б. 28–32.
5. Ғойипназаров С.Б. Таълим тизимини модернизация қилиш – рақобатбардош кадрлар тайёрлашнинг асосий шартини // Иқтисодий тараққиёт ва таҳлил. – 2023. – № 2. – Б. 19–24.
6. Бакиева И.А. Инсон капиталини ривожлантиришда иқтидорли ёшларнинг ўрни // Иқтисодиёт ва инновациялар. – 2021. – № 3. – Б. 47–52.
7. World Bank. *Human Capital Index 2020*. – Washington, DC: World Bank, 2020. – URL: <https://www.worldbank.org/> (дата обращения: 01.06.2025).
8. Закирова Н.К. Институциональные аспекты реформирования системы управления трудовыми ресурсами в Республике Узбекистан // Иқтисодиёт ва таълим. – 2021. – № 2. – С. 34–41.
9. Дониерова Ф.А. Человеческий капитал как стратегический ресурс устойчивого развития: опыт Узбекистана // *Mehnat iqtisodiyoti va inson kapitali*: научный электронный журнал. – 2022. – Спецвыпуск № 1. – URL: <http://laboreconomics.uz> (дата обращения: 01.06.2025).
10. Агентство статистики при Президенте Республики Узбекистан. *Рынок труда Республики Узбекистан, 2023*. – Ташкент, 2024. – URL: <https://stat.uz> (дата обращения: 01.06.2025).
11. IT Park Uzbekistan. *Отчёт по развитию цифровых компетенций*. – Ташкент: IT Park Uzbekistan, 2024.
12. Министерство занятости и сокращения бедности Республики Узбекистан. *Основные показатели рынка труда за 2023 год*. – URL: <https://mehnat.uz> (дата обращения: 01.06.2025).
13. Стратегия «Узбекистан – 2030»: Указ Президента Республики Узбекистан от 11 сентября 2023 года № УП-158.
14. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2023*. – Geneva: World Economic Forum, 2023. – 295 p.
15. OECD. *The Future of Work: OECD Employment Outlook 2019*. – Paris: OECD Publishing, 2019. – 268 p.
16. Society for Human Resource Management (SHRM). *SHRM Global HR Competency Framework*. – Alexandria, VA: SHRM, 2022. – 84 p.
17. Трудовой кодекс Республики Узбекистан. – Ташкент: Адолат, 2023.

muhandislik **& iqtisodiyot**

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz Hakimov

Musahhih: Zokir Alibekov

Sahifalovchi va dizayner: Abdurahmon Qurbonov

2026. № 5

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

"Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali 26.06.2023-yildan
O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi
Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan
№S-5669245 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.

Litsenziya raqami: №095310.

**Manzilimiz: Toshkent shahri Yunusobod
tumani 15-mavze 19-uy**





+998 93 718 40 07



<https://muhandislik-iqtisodiyot.uz/index.php/journal>



t.me/yait_2100