MUHANDISLIK & IQTISODIYOT

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

2026-YIL

IYUN/6-SON, I-QISM

Milliy nashrlar

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

05.00.00 - Texnika fanlari

08.00.00 - Iqtisodiyot fanlar

ISSN: 3060-463X

Elektron nashr, 2026-yil, iyun.

muhandislik & iqtisodiyot

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

Bosh muharrir:
Zokirova Nodira Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori, DSc, professor

Bosh muharrir o'rinbosari:
Shakarov Zafar G'afforovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori, PhD, dotsent

Tahrir hay'ati:
Abduraxmanov Kalandar 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 – Telekommunikasiya va kompyuter tizimlari, telekommunikasiya 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 • СОДЕРЖАНИЕ • CONTENTS

MUNDARIJA

AKSIYADORLIK JAMIYATLARIDA KORPORATIV MENEJMENTNING NAZARIY-METODOLOGIK ASOSLARI VA STRATEGIK AHAMIYATI 14
Xabibullayev Dadajon Ro'ziboyevich
GREEN ECONOMY TRANSITION AND INVESTMENT CHALLENGES IN DEVELOPING COUNTRIES 20
Ismoilov Sulaymon Axmadjon o'g'li
O'ZBEKISTONDA YASHIL SOLIQQA TORTISH TIZIMINI MUAMMOLAR, YECHIM VA IMKONIYATLARI ASOSIDA JORIY ETISH 24
Abdumannobova Gulnoz Akmaljon qizi
O'ZBEKISTONDA IJTIMOIY TADBIRKORLIK SUBYEKTLARINI MOLIYALASHTIRISH TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH VA INVESTITSIYAVIY JOZIBADORLIGINI OSHIRISH YO'LLARI 30
Nosirova Kamola Alimovna
RAQAMLI IQTISODIYOTDA TELEKOMMUNIKATSIYA XIZMATLARINI RIVOJLANTIRISHNING INNOVATSION MODELLARI VA ULARNING SAMARADORLIGINI TAHLIL QILISH 39
Xazratov Abror Panjiyevich
MINTAQA SANOAT KORXONALARIDA IQTISODIY O'SISHGA TA'SIR ETUVCHI OMILLAR TAHLILI 44
Astanayev Kulmaxammat Sanayevich
TIJORAT BANKLARIDA INNOVATSION DEPOZIT XIZMATLARINI RIVOJLANTIRISHNING IQTISODIY SAMARADORLIGI VA UNING BANK RESURS BAZASIGA TA'SIRI 51
Ro'zimurodov Olim, Normamatov Ruslanbek Shamsiddin o'g'li
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA SUG'URTA EKOTIZIMINI SHAKLLANTIRISH VA RIVOJLANTIRISHNING TASHKILIY-IQTISODIY ASOSLARI 57
Xalikulova Gulzada Tadjimuratovna, Kodirova Samira Kamol qizi
MEHNAT SHARTNOMASI ASOSIDA FAOLIYAT YURITUVCHI QO'RIQLASH DEPARTAMENTI TIZIMIDAGI IDORAVIY HARBIYLASHTIRILGAN QO'RIQLASH VA IDORAVIY QOROVULLIK BO'LINMALARI ISHCHI-XIZMATCHILARIGA DAVLAT IJTIMOIY SUG'URTASINI TATBIQ ETISHNING HUQUQIY-IQTISODIY JIHATLARI 64
Salimbayev Mirsohibjon Mirsodiq o'g'li
ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ИСЛАМСКОГО СТРАХОВАНИЯ И ЕГО СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ НА ПРИМЕРЕ БЛИЖНЕВОСТОЧНЫХ СТРАН 70
Гаффоров Шухрат Насриевич
IJTIMOIY-IQTISODIY RIVOJLANTIRISHDA MADANIY TURIZM SOHASIDAGI SUBYEKTLAR TA'SIRINI BAHOLASH USULLARI 77
Shohruzbek Ruziyev
"YASHIL IQTISODIYOT"GA O'TISH SIYOSATINING DASTAKLARI 84
Inatullayeva Intizor Jamshid qizi, Uchqun Yunusovich O'roqov
RAQAMLI MEDIA BOZORI SHAROITIDA OMMAVIY AXBOROT VOSITALARI KORXONALARIDA DAROMAD MANBALARINI DIVERSIFIKATSIYA QILISHNING IQTISODIY USTUVOR YO'NALISHLARI 87
Sharipova Shahlo Istamovna
TIJORAT BANKLARINING AHOLINING HUDUDIY XARID QOBILIYATIGA YO'NALTIRILGAN KREDIT SIYOSATINI TASHKIL ETISH TIZIMI 92
Tursunov Bekmuxammad Omonovich, Qarshiyev O'ktam G'aybullo o'g'li
INVESTITSIYALAR BUXGALTERIYA HISOBI OBYEKTI SIFATIDA 99
I.Boymurodov
TA'LIM MUASSASALARIDA SAMARALI MENEJMENT MEXANIZMLARINI RIVOJLANTIRISH 103
Makhmudov Sunnatjon Abdujabbor o'g'li, Ashurova Jasmina Jo'ra qizi
O'ZBEKISTONDA SOG'LIQNI SAQLASH TIZIMINI MOLIYALASHTIRISHNING IQTISODIY ASOSLARI VA BUDJET XARAJATLARI DINAMIKASI 110
Sarsenbaev Baxitjan, Toremuratova Indira, Xayirbaeva Balzira

TASHQI SAVDO FAOLIYATINI SOLIQQA TORTISH AMALIYOTINING FISKAL VA INSTITUTSIONAL TAHLILI 115
Almuradov Ne'mat Abdullayevich
SIRKULYAR IQTISODIYOTNI RIVOJLANTIRISH IQTISODIY MEXANIZMLARINI ISLOH QILISHNING NAZARIY-METODOLOGIK ASOSLARI 123
Kuzieva Nargiza Ramazanovna
RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA DAVLAT MULKINI BOSHQARISH VA XUSUSIYLASHTIRISHNING ZAMONAVIY TAMOYILLARI 130
Musurmonqulov Muhammad Ural o'g'li
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI ISHLAB CHIQARISH TARMOQLARIDA SANOAT 4.0 MODELIDAN FOYDALANISH AMALIYOTI TAHLILI 136
Komilova Dilafruz Rustam qizi
"O'ZBEKISTON TEMIR YO'LLARI" AJNING SINGULYAR VA AMALIY IQTISODIYOTNING INTEGRATSION MEXANIZMI ASOSIDA SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO'LLARI 141
Bobojonova Zarnigor Shokirovna
EKSPORT SALOHIYATINI OSHIRISHDA INVESTITSIYALARDAN SAMARALI FOYDALANISHNING KONSEPTUAL ASOSLARI 149
Axmedov Umidjon
NMSH TURIDAGI RELELARNING TEXNIK TAVSIFLARINI TEKSHIRISH UCHUN STEND ISHLAB CHIQISH 156
Raxmonov Bobomurod, Qodirov Azamat, Yusupova Shirin, Mirzaraxmedov Zafar
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ВЛИЯНИЯ КЛАСТЕРОВ ИНДУСТРИИ РАЗВЛЕЧЕНИЙ НА РЕГИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ (ЗАНЯТОСТЬ, ДОХОДЫ, ТУРИСТИЧЕСКИЙ ПОТОК, НАЛОГОВЫЕ ПОСТУПЛЕНИЯ): КРИТЕРИИ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ 163
Султонмуродов Мирзо-Улугбек Мукумжон углы
ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ЛИНГВИСТИЧЕСКИХ ЦЕНТРАХ: ПРИМЕНЕНИЕ AI-ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО ФОРМИРОВАНИЯ УЧЕБНЫХ ГРУПП 170
Джамолова Хилола Исматиллаевна, Алимова Машхура Тоирхоновна
XIZMATLAR SOHASIDA KICHIK BIZNES KORXONALARINI INNOVATSION RIVOJLANTIRISHNI DAVLAT TOMONIDAN QO'LLAB-QUVVATLASHNING MUHIM YO'NALISHLARI 175
Ulmasova Oygul Baxtiyorovna
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA TIJORAT BANKLARINING RIVOJLANISH STRATEGIYASINI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI 181
Raxmanov Zafar Yashinovich
КРЕАТИВНЫЙ ТУРИЗМ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ РЕМЕСЕЛ В УЗБЕКИСТАНЕ 187
Хушназарова Махзуна Гуламджановна
MADANIY MEROS OBYEKTLARINING XALQARO TURIZM OQIMLARIGA TA'SIRI: GLOBAL TENDENSIYALAR VA MINTAQAVIY TAHLIL 193
Qilichov Muhriddin Husniddin o'g'li
ФОРМИРОВАНИЕ И НАКОПЛЕНИЕ ПЕРВЫХ МЕДИЦИНСКИХ ЗНАНИЙ 200
Рахматуллаева Фотима Султонмурадовна
SAVDO KORXONALARIDA SEGMENTLARNI HISOB OBYEKTI SIFATIDA TASNIFLASHNING USLUBIY ASOSLARI 206
Bobomuradova Sarvinoz Ziyadullayevna
SAVDO KORXONALARIDA SEGMENTLARNI HISOB OBYEKTI SIFATIDA TASNIFLASHNING USLUBIY ASOSLARI 206
Bobomuradova Sarvinoz Ziyadullayevna
ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ НИТРООКСИДИРОВАНИЯ НА СТРУКТУРУ И ЭКСПЛУАТАЦИОННЫЕ СВОЙСТВА КОНСТРУКЦИОННЫХ СТАЛЕЙ 212
Бойназаров Урол Равшанович

MUNDARIJA • СОДЕРЖАНИЕ • CONTENTS

SANOAT ISHLAB CHIQARISHI VA IQTISODIY O'SISHDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALARNING TA'SIRI 219
Pardayev Orifjon Charshamiyevich
IQTISODIYOT TARMOQLARINI RIVOJLANTIRISHDA FISKAL INSTRUMENTLAR SAMARADORLIGINI BAHOLASHNING AMALIY JIHATLARI 224
Mardonov Kamoliddin Karamiddinovich
RAQAMLI TAFOVUT (DIGITAL DIVIDE) VA UNING QISHLOQ HUDUDLARIDA ISHSIZLIK DARAJASIGA TA'SIRI (ISH KUCHI VA KAPITAL HAQIDAGI IQTISODIY NAZARIYA DOIRASIDA) 230
O'rozaliyev Elyor Shuxrat o'g'li
THE ESSENCE AND PLACE OF LOGISTICS IN THE SYSTEM OF THE NEW MARKET ECONOMY OF UZBEKISTAN 236
Musayeva Shoira Azimovna
MODDIY ZAHIRALAR HISOBI VA XARAJATLAR TAHLILINI TAKOMILLASHTIRISHNING ZAMONAVIY YO'NALISHLARI 241
Soibbekov Abdulvosit, Teshaboyev Xushnud
AXBOROT TEXNOLOGIYALARINING JAMIYAT TARAQQIYOTIDAGI O'RNI 247
Amonov Muhsin Erkinovich
SUN'IY INTELLEKT TEXNOLOGIYALARINING RISKLARNI ANIQLASH VA BAHOLASHDAGI O'RNI 251
Sirojev Nurbek G'ulomiddin o'g'li
PARRANDACHILIK SOHASINING ZARURATI, O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI VA ILMIY-NAZARIY ASOSLARI 255
Hayitnazarova Holida Bekmurzayevna
AHOLI TURMUSH TARZINI YAXSHILASHDA KO'P QAVATLI TURAR JOY MAJMUALARI JOYLASHUVINING EKONOMETRIK MODELLARI: JAHON TAJRIBASI 265
Farmonov Bobur Davronovich
XO'JALIK YURITUVCHI SUBYEKTLARDA PUL OQIMLARI HISOBI VA AUDITINING NAZARIY-METODOLOGIK ASOSLARI: ELEKTR ENERGETIKASI TARMOG'INING O'ZIGA XOS JIHATLARI 277
Djurayev Davlat Djonibekovich
HUDUDLARDA XIZMATLAR SOHASINING ZAMONAVIY RIVOJLANISH TENDENSIYALARI 281
Abikayumov Bekzod Turdiniyozovich
ZAMONAVIY UY-JOY FONDI BOSHQARUVIGA YO'NALTIRILGAN KADRLAR TAYYORLASH TIZIMINI TASHKIL ETISH STRATEGIYASI 285
Berdiyeva Dilfuza Axatovna
УПРАВЛЕНИЕ КРЕДИТНЫМ РИСКОМ В СИСТЕМЕ РОЗНИЧНОГО БАНКОВСКОГО КРЕДИТОВАНИЯ 290
Базарова Нигора
KIMYO SANOATI KORXONALARINING RAQAMLI SALOHIYATINI BAHOLASH USULLARI 297
Odinayev Nuriddin Ramozon o'g'li
MAHSULOT SIFATINI BOSHQARISHNING XALQARO ISO STANDARTLARI TIZIMINING XUSUSIYATLARI 301
Atakulov Askad Raimkulovich
MADANIY MEROS OBYEKTLARINING XALQARO TURIZM OQIMLARIGA TA'SIRI: GLOBAL TENDENSIYALAR VA MINTAQAVIY TAHLIL 308
Qilichov Muhriddin Husniddin o'g'li
MENEJMENTDA XULQ-ATVOR IQTISODIYOTI TAMOYILLARINI QO'LLASH VA UNING XODIMLAR FAOLIYATIGA TA'SIRI 316
Axmadov Shukurbek Farruxovich, Urinov Bobur Nasilloyevich
O'ZBEKISTONDA E-TIJORAT SUBYEKTLARINI SOLIQQA TORTISH: 2026-YIL ISLOHOTLARI TAHLILI VA SAMARADORLIGI 322
Aripova Aziza Alisherovna, Raximova Shaxlo Rajapboevna
YER VA SUV RESURSLARIDAN FOYDALANISHNING NAZARIY-USLUBIY ASOSLARI 326
Xudoyberdiyev Diyorbek Norqobil o'g'li

AXBOROT-KUTUBXONA MARKAZLARI FAOLIYATIDA MARKETING TEXNOLOGIYALARINING RIVOJLANISHI: NAZARIY MODELDAN AMALIYOT TAHLILIGA 331
Grebenyuk Martin Valentinovich
INNOVATSION FAOLIYATNI BOSHQARUV HISOBI ASOSIDA OMILLARGA ASOSLANGAN BAHOLASH METODIKASINI TAKOMILLASHTIRISH 335
Xushvaqtova Nozanin Nurbek qizi
O'ZBEKISTONDA RAQAMLI TO'LOV TIZIMLARINING RIVOJLANISHI VA BANK SEKTORIGA TA'SIRI: 2015–2025 YILLAR EMPIRIK TAHLILI 342
Safarova Gulruh Akmal qizi, Maqsudov Bunyod Abdusamat o'g'li
TAQSIMLASH TARMOQLARIDAGI TRANSFORMATORLAR ISHONCHLILIGINI OSHIRISH VA XIZMAT MUDDATINI UZAYTIRISHDA AVTOMATLASHTIRILGAN MONITORING TIZIMLARINING O'RNI 348
Toirov O.Z., Sh.N. Xudoberdiyev
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ В УЗБЕКИСТАНЕ: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЭФФЕКТЫ И РИСКИ ЦИФРОВОГО ИСКЛЮЧЕНИЯ 353
Шоахмедов Шохрух Шорахимович
QISHLOQ XO'JALIGI SUBYEKTLARIDA ASOSIY VOSITALAR HISOBINI YURITISH XUSUSIYATLARI 358
Baxriyev Muxiddin Sheraliyevich, Hamroyeva Feruza Azizjon qizi
TIJORAT BANKLARI ORQALI DAVLAT MAQSADLI DASTURLARINI MOLIYALASHTIRISHNI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI 362
Shodiyev Shuhrat Sunnat o'g'li
TO'G'RIDAN-TO'G'RI XORIJIY INVESTITSIYALARNING IQTISODIY O'SISHGA TA'SIRINI BAHOLASH: MDH DAVLATLARI PANEL MA'LUMOTLARI ASOSIDA (2000–2021) 367
Saydullayev Azamat Jo'raqul o'g'li
O'ZBEKISTONDA IJTIMOIY TADBIRKORLIK SUBYEKTLARINI MOLIYALASHTIRISH TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH VA INVESTITSIYAVIY JOZIBADORLIGINI OSHIRISH YO'LLARI 377
Nasirova Kamola Alimovna
QURILISH MATERIALLARI ISHLAB CHIQARUVCHI KORXONALARDA MARKETING AXBOROT TIZIMLARINI RIVOJLANTIRISHNING USTUVOR YO'NALISHLARI 386
Uzakova Umida Ruziyevna
ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ КАК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН 392
Юлдашева С.Ш.
TO'QIMACHILIK KORXONALARIDA "YASHIL" INNOVATSION TEXNOLOGIYALARNI QO'LLASH ASOSIDA RESURS SALOHIYATINI BOSHQARISH SAMARADORLIGINI OSHIRISH 397
I. Mahammadiyeva
SAVDO KORXONALARINI BOSHQARUV TIZIMINI MODERNIZATSIYA QILISH SHART-SHAROITLARI 402
B. Sulaymonov
PROBLEMS IN THE DEVELOPMENT OF DIGITAL BANKING SERVICES IN BANKS: TAXONOMY OF BARRIERS AND THEIR INTERDEPENDENCIES 408
Umurzoqova Adiba Ochilovna
RAQAMLI VA YASHIL TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA OZIQ-OVQAT SANOATI KORXONALARINI BOSHQARISHNING IQTISODIY MEXANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH 415
Muftaydinov Mansur Kiyomidinovich
BOJXONA HUDUDIDA QAYTA ISHLASH REJIMIDA TOVARLAR HARAKATINI BOSHQARISHNING ZAMONAVIY IQTISODIY MEXANIZMLARI 422
Lutpullayev Shukrullo Kudratullayevich
MAHALLIY BUDJET DAROMADLARIDA YASHIRIN IQTISODIYOT TA'SIRI VA UNI KAMAYTIRISH YO'LLARI 429
Umarov Ilhomjon Yuldashevich, Ubaydullayev Ziyodullo Habibullo o'g'li
ИЗНОС РЕЖУЩИХ ИНСТРУМЕНТОВ ПРИ МЕХАНИЧЕСКОЙ ОБРАБОТКЕ АЛЮМИНИЕВЫХ СПЛАВОВ 433
Озодова Шахризода Озодовна

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ЧАСТНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКУ УЗБЕКИСТАНА: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ 437
Маърупова Дилсора Абдулла кизи

MEHNAT MUNOSABATLARINI RAQAMLASHTIRISH MEXANIZMI 441
Маърупова Дилсора Абдулла кизи

OPERATSION FAOLIYAT SAMARADORLIGINI BAHOLASHNING INTEGRALLASHGAN MODELI VA UNI RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA TAKOMILLASHTIRISH 446
Mamatov Xabibulla Mamatovich

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ 451
Ахмедова Шахноза Козим кизи

O‘ZBEKISTON OZIQ-OVQAT SANOATI KORXONALARINI BOSHQARISHDA SAMARADORLIK HOLATI TAHLILI 458
Shakirxodjaeva Zuxraxon Rustamxanovna

GO‘SHT MAHSULOTLARI IMPORTI TARKIBIDA QAYTA ISHLANGAN MAHSULOTLAR ULUSHINI KO‘PAYTIRISH ASOSIDA QO‘SHIMCHA QIYMAT YARATISH IMKONIYATLARI 462
Xaydarova Sitora Suranbay qizi

NODAVLAT OLIY TA’LIM TASHKILOTLARIDA BOSHQARUV TIZIMINI KORPORATIV BOSHQARUV TAMOYILLARI ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH 467
Iminoxunov Abdukoxor Abdivaitovich

NODAVLAT OLIY TA'LIM TASHKILOTLARIDA BOSHQARUV TIZIMINI KORPORATIV BOSHQARUV TAMOYILLARI ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH

Iminoxunov Abdukoxor Abdivaitovich
Texnologiya, menejment va komminikatsiya institute.
Iqtisodiyot, moliya va buxgalteriya hisobi kafedrasi professori v.b.
Email: iminohunov@tmci.uz
Orcid: https://orcid.org/0000-0003-0182-4303

Annotatsiya. Maqolada korporativ boshqaruv tamoyillari asosida nodavlat oliy ta'lim tashkilotlarida boshqaruv tizimini takomillashtirish yo'nalishlari o'rganilgan. Tadqiqotning dolzarbligi oliy ta'limda nodavlat sektor rolining ortib borishi, ta'lim xizmatlari bozorida raqobatning kuchayishi hamda oliy ta'lim tashkilotlaridagi ta'lim sifati, moliyaviy barqarorligi, shaffofligi va hisobdorligiga qo'yilayotgan talablarning oshishi bilan belgilanadi. Nodavlat oliy ta'lim tashkilotlarida ta'sischilar (mulkdorlar), rahbariyat, professor-o'qituvchilar tarkibi, talabalar, davlat va ish beruvchilar o'rtasida ko'p darajali manfaatlar to'qnashuvi shakllanishi asoslab berilgan. Tadqiqotning nazariy asosini agentlik nazariyasi, manfaatdor tomonlar nazariyasi, korporativ boshqaruv tamoyillari va tizimli yondashuv tashkil etadi. Nodavlat oliy ta'lim tashkilotini boshqarishning Kuzatuv kengashi, strategik va operatsion vakolatlarni chegaralash, ichki nazorat, boshqaruv hisobi, raqamli monitoring va differensiallashtirilgan KPI tizimini o'z ichiga oluvchi korporativ modeli taklif etilgan. Korporativ boshqaruvni joriy etish agentlik xatarlarini kamaytirish, qarorlar shaffofligini oshirish, moliyaviy barqarorlikni mustahkamlash hamda ta'lim sifatini xodimlar motivatsiyasi va nodavlat oliy ta'lim tashkilotining strategik rivojlanishi bilan bog'lash imkonini berishi haqida xulosa qilingan.

Kalit so'zlar: nodavlat oliy ta'lim tashkilotlari, korporativ boshqaruv, Kuzatuv kengashi, manfaatlar to'qnashuvi, KPI, moliyaviy barqarorlik, ta'lim sifati.

Abstract. The article examines the directions for improving the management system in non-state higher education institutions based on corporate governance principles. The relevance of the study is determined by the growing role of the non-state sector in higher education, increased competition in the educational services market, and rising demands for the quality of education, financial stability, transparency, and accountability in higher education institutions. The study substantiates the formation of multi-level conflicts of interest among founders (owners), management, faculty, students, the state, and employers in non-state higher education institutions. The theoretical basis of the research consists of agency theory, stakeholder theory, corporate governance principles, and a systemic approach. A corporate model for managing non-state higher education institutions is proposed, which includes a Supervisory Board, separation of strategic and operational powers, internal control, management accounting, digital monitoring, and a differentiated KPI system. It is concluded that the implementation of corporate governance allows for reducing agency risks, increasing decision-making transparency, strengthening financial stability, and linking the quality of education with staff motivation and the strategic development of non-state higher education institutions.

Keywords: non-state higher education institutions, corporate governance, Supervisory Board, conflict of interest, KPI, financial stability, quality of education.

Аннотация. В статье изучены направления совершенствования системы управления в негосударственных высших образовательных учреждениях на основе принципов корпоративного управления. Актуальность исследования определяется возрастающей ролью негосударственного сектора в высшем образовании, усилением конкуренции на рынке образовательных услуг, а также повышением требований к качеству образования, финансовой устойчивости, прозрачности и подотчетности в высших учебных заведениях. Обосновано формирование многоуровневых конфликтов интересов между учредителями (собственниками), руководством, профессорско-преподавательским составом, студентами, государством и работодателями в негосударственных высших образовательных учреждениях. Теоретической основой исследования являются агентская теория, теория стейкхолдеров, принципы корпоративного управления и системный подход. Предложена корпоративная модель управления негосударственным высшим образовательным учреждением, включающая Наблюдательный совет, разграничение стратегических и операционных полномочий, внутренний контроль, управленческий учет, цифровой мониторинг и дифференцированную систему KPI. Сделан вывод о том, что внедрение корпоративного управления позволяет снизить агентские риски, повысить прозрачность принятия решений, укрепить финансовую

устойчивость, а также связать качество образования с мотивацией персонала и стратегическим развитием негосударственного высшего образовательного учреждения.

Ключевые слова: негосударственные высшие образовательные учреждения, корпоративное управление, Наблюдательный совет, конфликт интересов, KPI, финансовая устойчивость, качество образования.

KIRISH

Nodavlat oliy ta'lim tashkilotlarida boshqaruv tizimini takomillashtirish ta'lim xizmatlari bozorining kengayishi, raqobatning kuchayishi hamda oliy ta'lim tashkilotlarining sifati, moliyaviy barqarorligi va shaffofligiga qo'yilayotgan talablarning oshishi sharoitida dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. O'zbekiston Respublikasi uchun ushbu muammo nodavlat oliy ta'lim sektorining rivojlanishi, akademik mustaqillik, davlat-xususiy sheriklik va raqobat muhitining shakllanishi bilan bog'liq bo'lib, bu holat 2030-yilgacha oliy ta'lim tizimini rivojlantirish konsepsiyasi hamda "Ta'lim to'g'risida"gi Qonunda o'z ifodasini topgan.

Nodavlat oliy ta'lim tashkiloti ikki tomonlama tabiatga ega: bir tomondan, u jamiyat uchun muhim bo'lgan ta'lim funksiyasini bajaradi, boshqa tomondan esa to'lov-kontrakt tushumlari, investitsiyalar, xarajatlar va moliyaviy barqarorlikka bog'liq iqtisodiy tashkilot sifatida faoliyat yuritadi. Shu sababli vertikal bo'ysunuv va joriy nazoratga asoslangan an'anaviy ma'muriy boshqaruv modeli har doim ham nodavlat oliy ta'lim tashkilotining uzoq muddatli rivojlanishi, qarorlar shaffofligi va manfaatlar muvozanatini ta'minlay olmaydi.

Asosiy boshqaruv muammosi ko'p darajali manfaatlar to'qnashuvidan iborat. Ta'sischilar investitsiyalar qaytishi va tashkilot barqarorligidan; rahbariyat institutsional rivojlanishdan; professor-o'qituvchilar tarkibi munosib mehnat haqi, adolatli baholash va akademik erkinlikdan; talabalar va ota-onalar sifatli ta'lim hamda ishga joylashish imkoniyatidan; davlat qonunchilik va akkreditatsiya talablariga rioya etilishidan; ish beruvchilar esa malakali mutaxassislar tayyorlanishidan manfaatdor.

Maqolaning maqsadi korporativ boshqaruv tamoyillari asosida nodavlat oliy ta'lim tashkilotlarida boshqaruv tizimini takomillashtirish yo'nalishlarini asoslashdan iborat. Ilmiy yangilik shundan iboratki, nodavlat oliy ta'lim tashkiloti ko'p subyektli institutsional tizim sifatida qaraladi; unda ta'lim sifati, moliyaviy barqarorlik va jamiyat ishonchi boshqaruv modelining ta'sischilar, rahbariyat, professor-o'qituvchilar tarkibi, talabalar, davlat va ish beruvchilar manfaatlarini muvofiqlashtirish qobiliyatiga bog'liq. Maqolada Kuzatuv kengashi, ichki nazorat, boshqaruv hisobi, differensiallashtirilgan KPI tizimi va shaffof mehnatga haq to'lash mexanizmini o'z ichiga oluvchi nodavlat oliy ta'lim tashkilotini boshqarishning integratsiyalashgan korporativ modeli taklif etiladi.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Mahalliy tadqiqotlarda oliy ta'lim tashkilotlarini moliyalashtirish, ta'lim xizmatlari bozori va raqobatbardoshlik masalalari alohida ilmiy yo'nalish sifatida o'rganilmoqda. Xususan, Istamova oliy ta'lim muassasalarini moliyalashtirish mexanizmlarini takomillashtirish, byudjet va byudjetdan tashqari mablag'lardan samarali foydalanish hamda moliyaviy mustaqillikni kuchaytirish zarurligini asoslaydi. Bozorova esa ta'lim xizmatlari bozorida raqobatbardoshlikni oshirishda moliyalashtirish manbalarini diversifikatsiya qilish, investitsiyalarni rag'batlantirish va innovatsion yondashuvlarni joriy etish muhimligini ko'rsatadi (Istamova, 2025; Bozorova, 2026).

Bu jihatdan Xojiboyevning nodavlat oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv hisobi tizimini tashkil etishga bag'ishlangan tadqiqoti mazkur maqola uchun muhim mahalliy ilmiy asos bo'lib xizmat qiladi. Muallif nodavlat oliy ta'lim muassasalari moliyaviy mustaqillikka ega bo'lgani, faoliyatini asosan bozor mexanizmlari asosida tashkil etgani va shu sababli boshqaruv hisobi tizimi ularning moliyaviy barqarorligi, xarajatlarni nazorat qilish hamda strategik qarorlar qabul qilishida alohida ahamiyat kasb etishini ta'kidlaydi (Xojiboyev, 2026a).

Nazariy jihatdan ushbu muammo agentlik nazariyasi va manfaatdor tomonlar nazariyasi orqali izohlanadi. Agentlik nazariyasi mulkdorlar va menejerlar manfaatlari o'rtasidagi tafovut xatarlarini ochib beradi, manfaatdor tomonlar nazariyasi esa oliy ta'lim tashkiloti faoliyati bilan bog'liq barcha guruhlar manfaatlarini hisobga olish zarurligini ta'kidlaydi (Jensen, Meckling, 1976; Freeman, 1984). Bunday sharoitda korporativ boshqaruv manfaatlarni muvofiqlashtirish, vakolatlarni chegaralash, hisobdorlikni oshirish, ichki nazorat va qarorlar shaffofligini ta'minlash mexanizmi sifatida qaralishi mumkin.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqot konseptual-tahliliy xususiyatga ega bo'lib, korporativ boshqaruv tamoyillari asosida nodavlat oliy ta'lim tashkilotlarida boshqaruv tizimini takomillashtirish modelini ishlab chiqishga qaratilgan. Bunday yondashuv tadqiqot predmeti bitta miqdoriy ko'rsatkichni tahlil qilish bilan emas, balki manfaatlar to'qnashuvi,

vakolatlar taqsimoti, moliyaviy barqarorlik, ta'lim xizmatlari sifati, xodimlar motivatsiyasi va ichki nazoratni o'z ichiga oluvchi kompleks boshqaruv muammosi bilan bog'liq ekani sababli tanlangan.

Tadqiqotning metodologik asosini tizimli yondashuv, agentlik nazariyasi, manfaatdor tomonlar nazariyasi, normativ-huquqiy tahlil va modellashtirish yondashuvi tashkil etdi. Tizimli yondashuv nodavlat oliy ta'lim tashkilotini strategiya, moliya, kadrlar siyosati, ta'lim sifati, raqamli jarayonlar va faoliyat natijalari o'zaro bog'liq bo'lgan ochiq ijtimoiy-iqtisodiy va ta'lim tizimi sifatida ko'rib chiqish imkonini berdi. Agentlik nazariyasi ta'sischilar, rahbariyat va ijrochilar o'rtasidagi manfaatlar tafovutini izohlash uchun, manfaatdor tomonlar nazariyasi esa talabalar, ota-onalar, professor-o'qituvchilar tarkibi, ish beruvchilar, davlat va jamiyat manfaatlarini aniqlash uchun qo'llanildi.

Normativ-huquqiy tahlil O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni, "Raqobat to'g'risida"gi Qonuni hamda O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini o'rganishni qamrab oldi. Ushbu hujjatlar tadqiq etilayotgan muammoni akademik mustaqillik, nodavlat sektorni rivojlantirish, ta'lim sifatini oshirish, boshqaruv shaffofligi va ta'lim xizmatlari bozorida halol raqobatni ta'minlash vazifalari bilan bog'lash imkonini berdi.

Modellashtirish yondashuvi asosida nodavlat oliy ta'lim tashkilotini korporativ boshqarish modeli ishlab chiqildi. Ushbu model ta'sischilar va investorlar, Kuzatuv kengashi, ijro etuvchi rahbariyat, akademik boshqaruv organlari, ichki nazorat hamda manfaatdor tomonlar bilan teskari aloqa mexanizmini o'z ichiga oladi. Modelni ishlab chiqishda vakolatlarni chegaralash, hisobdorlik, shaffoflik, xatarlarni boshqarish va tashkilotning uzoq muddatli barqarorligi bilan bog'liq korporativ boshqaruv tamoyillari hisobga olindi (OECD, 2023).

Modelni asoslashda mahalliy ilmiy ishlarda ilgari surilgan boshqaruv hisobi va moliyaviy boshqaruvga oid yondashuvlar ham hisobga olindi. Xojiboyev nodavlat oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv hisobi tizimini segmentlar kesimida tashkil etish, zamonaviy analitik vositalarni joriy etish va raqamlashtirishni kuchaytirish zarurligini asoslaydi. Bu yondashuv mazkur tadqiqotda ichki nazorat, boshqaruv hisobi, KPI va raqamli monitoringni yagona korporativ boshqaruv modeliga kiritish uchun metodologik asos bo'lib xizmat qiladi (Xojiboyev, 2026b).

Tadqiqotning alohida elementi differensiallashtirilgan KPI tizimini loyihalashdan iborat bo'ldi. Samaradorlik ko'rsatkichlari uch darajaga ajratildi: oliy rahbariyat KPI, o'rta boshqaruv bo'g'ini KPI va professor-o'qituvchilar tarkibi KPI. Har bir daraja uchun uning funksiyalari, vakolatlari va mas'uliyat doirasiga mos ko'rsatkichlar taklif etildi. Shu asosda bazaviy stavka va KPI natijalari bo'yicha o'zgaruvchan ustamani birlashtiruvchi mehnatga haq to'lash modeli ham asoslab berildi.

TAHLIL VA NATIJALAR

O'tkazilgan tahlil shuni ko'rsatdiki, nodavlat oliy ta'lim tashkilotlarida boshqaruv tizimini takomillashtirish ma'muriy optimallashtirishning alohida vazifasi sifatida emas, balki yaxlit korporativ boshqaruv modelini shakllantirish jarayoni sifatida qaralishi lozim. Nodavlat oliy ta'lim tashkiloti bir vaqtning o'zida ta'lim tashkiloti, ta'lim xizmatlari bozori subyekti, ish beruvchi, investitsion loyiha va ijtimoiy ahamiyatga ega institut sifatida namoyon bo'ladi. Shu sababli uning barqarorligi ta'lim missiyasi, moliyaviy barqarorlik, sifat, ichki nazorat va shaffof javobgarlik tizimini uyg'unlashtirish qobiliyatiga bog'liq.

Tadqiqotning birinchi natijasi nodavlat oliy ta'lim tashkilotlariga xos bo'lgan ko'p darajali manfaatlar to'qnashuvini aniqlashdan iborat. Ta'sischilar va investorlar kapitalning qaytishi, dividend olish va tashkilot qiymatining oshishidan manfaatdor. Ijro etuvchi rahbariyat institutsional rivojlanish, dasturlarni kengaytirish va boshqaruv apparatini mustahkamlashga yo'naltirilgan. O'rta bo'g'in bo'linmalar vakolatlari va resurslarini kengaytirishga intiladi. Professor-o'qituvchilar tarkibi munosib mehnat haqi, ortiqcha yuklamani kamaytirish, akademik erkinlik va adolatli baholashdan manfaatdor. Talabalar va ota-onalar sifat, shaffoflik va ishga joylashish imkoniyatlarini kutadi. Davlat qonunchilik va standartlarga rioya etilishini talab qiladi, ish beruvchilar va jamiyat esa malakali mutaxassislar tayyorlanishidan manfaatdor.

Ushbu ziddiyat norasmiy munosabatlar doirasida qolib ketmasligi kerak. Uni korporativ qoidalar, Kuzatuv kengashi, ichki audit, boshqaruv hisobi, KPI va shaffof mehnatga haq to'lash tizimi orqali institutsionallashtirish zarur. Bu manfaatlar to'qnashuvini subyektiv qarorlar sohasidan rasmiylashtirilgan tartib-taomillar tizimiga o'tkazish imkonini beradi.

1-jadval
NOTTda manfaatlar to‘qnashuvi va uni tartibga solish mexanizmlari

Manfaatdor tomon	Ustuvor manfaat	Asosiy xavf	Tartibga solish mexanizmi
Ta’sischilar (Mulkdorlar)	Dividendlar, investitsiyalarni qaytarish, NOTT qiymatini oshirish	Ta’lim sifatiga zarar yetkazish hisobiga foydani chiqarib olish	Dividend siyosati, reinvestitsiyaning minimal darajasi, Kuzatuv kengashi nazorati
Rektor va prorektorlar	NOTT o‘sishi, dasturlarni kengaytirish, boshqaruv barqarorligi	Ma’muriy apparatning haddan tashqari kengayishi, xarajatlarning o‘sishi, e’tiborning sifatdan miqdoriy o‘sishga siljishi	Yuqori rahbariyat KPIlari, yillik hisobot, strategik nazorat
Dekanlar, kafedra mudirlari, bo‘lim boshliqlari	Bo‘linma resurslari, barqarorlik, rejalarning bajarilishi	Kadrlar va budgetga ehtiyojni sun’iy oshirish, lokal oportunizm	Bo‘linmalar KPIlari, budgetlashtirish, ichki audit
Professor-o‘qituvchilar	Munosib ish haqi, oqilona yuklama, akademik erkinlik	Sifat oshmasdan yuklamani rasmiy bajarish	Professor-o‘qituvchilar KPIlari, o‘qitish sifati bahosi, LMS-tahlil, shaffof ustama
Talabalar va ota-onalar	Sifat, adolatli narx, tan olingan diplom, ishga joylashish	Real sifat bo‘lmagan holda tijoratlashuv	So‘rovlar, qayta aloqa, sifatni ichki ta’minlash, ishga joylashishni monitoring qilish
Davlat	Qonuniylik, standartlar, akkreditatsiya, ta’lim oluvchilar huquqlarini himoya qilish	Real sifatsiz holda talablarni rasmiy bajarish	Komplaens, akkreditatsion monitoring, ichki hisobdorlik
Ish beruvchilar va jamiyat	Malakali bitiruvchilar	Ta’lim dasturlari bilan mehnat bozori o‘rtasidagi uzilish	Ish beruvchilar kengashlari, ishga joylashishni monitoring qilish, ish beruvchilarning qayta aloqasi

Mazkur xulosa Xojiboyev tomonidan aniqlangan amaliy muammolar bilan hamohangdir. Uning tadqiqotida nodavlat oliy ta’lim muassasalarida boshqaruv hisobi ko‘pincha mustaqil axborot tizimi sifatida yetarli shakllanmagani, xarajatlar fakultet va dasturlar kesimida segmentatsiya qilinmagani, ma’lumotlar kechikib shakllanishi, KPI, BI va Data analytics kabi analitik vositalar yetarli qo‘llanilmasligi ko‘rsatilgan. Bu holat korporativ boshqaruv modelida ichki audit, boshqaruv hisobi, raqamli monitoring va KPI tizimini alohida blok sifatida ajratish zarurligini kuchaytiradi (Xojiboyev, 2026b).

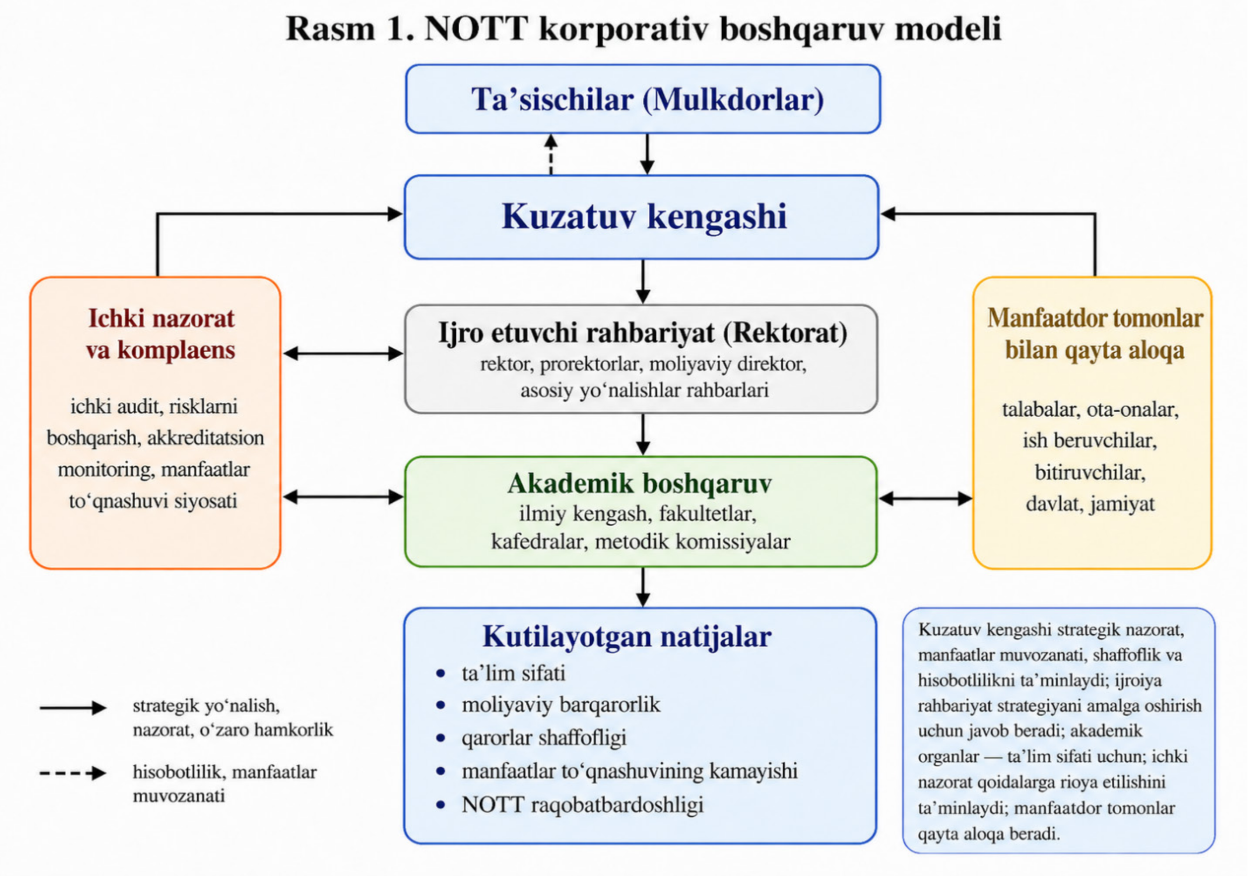
Tadqiqotning ikkinchi natijasi nodavlat oliy ta’lim tashkilotini boshqarishning an’anaviy ma’muriy modeli cheklanganligini asoslashdan iborat. Bunday model odatda vertikal bo‘ysunuv, yakka boshqaruv, buyruqlar va joriy nazoratga asoslanadi. U operativ boshqaruv uchun foydali bo‘lishi mumkin, biroq ta’lim, moliyaviy, investitsion, kadrlar va jamoatchilik maqsadlari bir vaqtda mavjud bo‘lgan tashkilotda manfaatlarning to‘laqonli muvozanatini ta’minlay olmaydi.

Ma’muriy modelning asosiy cheklovi boshqaruv qarorlarining rahbariyatning subyektiv ixtiyoriga yuqori darajada bog‘liqligidadir. Kuchli Kuzatuv kengashi, ichki audit, boshqaruv hisobi va KPI tizimi mavjud bo‘lmagan sharoitda resurslarni taqsimlash, mukofotlash, yangi dasturlarni ochish, kadrlar siyosati va foydani qayta investitsiya qilish bo‘yicha qarorlar nodavlat oliy ta’lim tashkilotining uzoq muddatli barqarorligiga emas, balki ayrim guruhlarning joriy manfaatlariga asoslanib qabul qilinishi mumkin. Shu sababli nodavlat oliy ta’lim tashkiloti uchun kuchaytirilgan ma’muriy vertikal emas, balki vakolatlarni chegaralash, shaffoflik, hisobdorlik va ichki nazoratga asoslangan korporativ boshqaruv modeli samaraliroq hisoblanadi.

Tadqiqotning uchinchi natijasi nodavlat oliy ta’lim tashkilotini korporativ boshqarish modelini ishlab chiqishdan iborat. U oltita o‘zaro bog‘liq blokni o‘z ichiga oladi: ta’sischilar va investorlar, Kuzatuv kengashi, ijro etuvchi rahbariyat, akademik boshqaruv organlari, ichki nazorat va komplayens, shuningdek, manfaatdor tomonlar bilan teskari aloqa mexanizmi. Ta’sischilar missiya, strategik yo‘nalishlar, investitsiya siyosati hamda dividendlar va qayta investitsiyalar o‘rtasidagi maqbul nisbatni belgilaydi. Kuzatuv kengashi manfaatlar muvozanatini ta’minlovchi markaziy organ sifatida strategiyani tasdiqlaydi, asosiy qarorlarni nazorat qiladi, hisobotlarni ko‘rib chiqadi, oliy rahbariyat KPI ko‘rsatkichlari va mehnatga haq to‘lash siyosatini tasdiqlaydi.

Ijro etuvchi rahbariyat strategiyani amalga oshirish, ta’lim dasturlarini boshqarish, kadrlar siyosati, moliyaviy barqarorlik va raqamlashtirish uchun javob beradi. Akademik organlar ta’lim jarayoni sifati,

dasturlarni yangilash, metodik ishlar, akademik etika hamda professor-o‘qituvchilar tarkibining ta’lim muhitini rivojlantirishdagi ishtirokini ta’minlaydi. Ichki nazorat va komplayens moliyaviy, akademik va tashkiliy xatarlarni kuzatish imkonini beradi, talabalar, o‘qituvchilar, ish beruvchilar va jamiyat bilan teskari aloqa esa boshqaruv qarorlarini manfaatdor tomonlar kutishlari bilan bog‘laydi.



1-rasm. NOTT korporativ boshqaruv modeli.

Tadqiqotning to‘rtinchi natijasi differensiallashtirilgan KPI tizimi zarurligini asoslashdan iborat. Nodavlat oliy ta’lim tashkilotida barcha xodimlar toifalariga yagona ko‘rsatkichlar majmuasini qo‘llash mumkin emas, chunki rektor, prorektorlar, dekanlar, kafedra mudirlari, bo‘lim boshliqlari va professor-o‘qituvchilar tarkibi turli funksiyalar, vakolatlar va mas’uliyat doirasiga ega. Yagona KPI tizimi baholashning rasmiylashuviga olib keladi, motivatsiya adolatliligini pasaytiradi va oliy ta’lim tashkiloti rivojlanishiga har bir boshqaruv darajasining qo‘shgan hissasini aniq belgilash imkonini bermaydi.

Oliy rahbariyat KPI ko‘rsatkichlari nodavlat oliy ta’lim tashkiloti faoliyatining strategik natijalarini aks ettirishi kerak. Rektor va prorektorlar uchun asosiy ko‘rsatkichlar moliyaviy barqarorlik, rivojlanish strategiyasining bajarilishi, ta’lim dasturlari sifati, akkreditatsiya natijalari, talabalar kontingenti dinamikasi, bitiruvchilarning ishga joylashuvi, raqamlashtirish darajasi, talabalar qoniqishi va qayta investitsiya qilingan foyda ulushi bo‘lishi mumkin. Ushbu ko‘rsatkichlarni baholash Kuzatuv kengashi tomonidan amalga oshirilishi lozim, chunki aynan u ta’sischilar va ijro etuvchi rahbariyat o‘rtasidagi manfaatlar to‘qnashuvini kamaytirishga qodir.

O‘rta boshqaruv bo‘g‘ini KPI ko‘rsatkichlari fakultetlar, kafedralar va ma’muriy bo‘linmalar natijalari bilan bog‘liq bo‘lishi kerak. Dekanlar uchun talabalar kontingentini saqlab qolish, o‘quv jarayoni sifati, o‘quv rejalarining bajarilishi va talabalar qoniqishi muhim hisoblanadi. Kafedra mudirlari uchun – o‘qitish sifati, metodik ishlar, kafedraning ilmiy faolligi va professor-o‘qituvchilar tarkibining malakasini oshirish; bo‘lim boshliqlari uchun esa – hujjat aylanishining o‘z vaqtida bajarilishi, hisobotlar sifati, reglamentlarga rioya qilish va jarayonlarni raqamlashtirish asosiy ko‘rsatkichlar bo‘lishi mumkin.

Professor-o‘qituvchilar tarkibi KPI ko‘rsatkichlari boshqaruv natijasini emas, balki akademik hissani baholashi kerak. Professor-o‘qituvchilar tarkibi uchun asosiy ko‘rsatkichlar o‘qitish sifati, o‘quv yuklamasining bajarilishi, o‘quv-metodik materiallarni tayyorlash, LMSdan foydalanish, ilmiy faollik, talabalar bilan ishlash, malaka oshirish va akademik etikaga rioya qilish bo‘lishi mumkin. Bunday differensiallashtirish xodimlar motivatsiyasini ularning ta’lim sifati va nodavlat oliy ta’lim tashkilotining barqaror rivojlanishini ta’minlashdagi real roli bilan bog‘lash imkonini beradi.

2-jadval
NOTT boshqaruv darajalari bo‘yicha differensiallashtirilgan KPI tizimi

Daraja	Xodimlar toifasi	Asosiy mas’uliyat sohasi	Asosiy KPIlar	Baholash davri	Natijani kim tasdiqlaydi
Yuqori rahbariyat	Rektor, prorektorlar	Strategiya, moliya, sifat, NOTT rivoji	Moliyaviy barqarorlik, akkreditatsiya, kontingent, ishga joylashuv, raqamlashtirish, talabalar qoniqishi, foydani qayta investitsiya qilish	Yil, choraklik monitoring bilan	Kuzatuv kengashi
O‘rta bo‘g‘in	Dekanlar, kafedra mudirlari, bo‘lim boshliqlari	Strategiyani bo‘linmalar darajasida amalga oshirish	Rejalar bajarilishi, jarayonlar sifati, kontingentni saqlash, byudjet intizomi, hisobotlilik, xizmat sifati	Chorak yoki semestr	Kuzatuv kengashi tasdiqlagan nizom doirasida rektor / tegishli prorektor
Professor-o‘qituvchilar tarkibi	O‘qituvchilar	O‘quv, Uslubiy, Ilmiy tadqiqot, ma’naviy-ma’rifiy ishlar	O‘qitish sifati, LMS, o‘quv materiallari, ilmiy faollik, talabalar so‘rovi, malaka oshirish	Semestr	Tegishli prorektor kafedra, dekanat, o‘quv bo‘limi va sifat bo‘limi tekshiruvidan so‘ng

Tadqiqotning beshinchi natijasi KPI natijalariga ko‘ra bazaviy stavka va o‘zgaruvchan ustamani uyg‘unlashtirishga asoslangan mehnatga haq to‘lash modelini taklif etishdan iborat. Bunday model bir vaqtning o‘zida xodimlarning ijtimoiy barqarorligini ta’minlash va ish sifatini oshirish uchun rag‘batlar yaratish imkonini beradi. Umumiy ko‘rinishda u quyidagi formula orqali ifodalanishi mumkin:

Ish haqi = bazaviy stavka + KPI natijalari bo‘yicha o‘zgaruvchan ustama.

Bazaviy stavka kafolatlovchi funksiyani bajarishi kerak: xodimga oldindan taxmin qilinadigan daromadni ta’minlash, mehnat haqining subyektiv qarorlarga bog‘liqligini kamaytirish va kadrlar barqarorligini qo‘llab-quvvatlash. O‘zgaruvchan ustama esa, aksincha, rag‘batlantiruvchi funksiyani bajarishi va belgilangan davr yakunlari bo‘yicha samaradorlikni baholash natijalariga qarab hisoblanishi lozim.

Rektor va prorektorlar uchun o‘zgaruvchan qism nodavlat oliy ta’lim tashkilotining strategik natijalariga bog‘liq bo‘lishi va Kuzatuv kengashi tomonidan tasdiqlanishi kerak. O‘rta boshqaruv bo‘g‘ini uchun u fakultet, kafedra yoki ma’muriy bo‘linma natijalari bilan bog‘liq bo‘lishi lozim. Professor-o‘qituvchilar tarkibi uchun o‘zgaruvchan ustama o‘qitish sifati, o‘quv-metodik ishlar, ilmiy faollik, raqamli vositalardan foydalanish, talabalar bilan ishlash va akademik etikaga rioya qilish asosida belgilanadi.

Bunda o‘zgaruvchan mehnat haqi ma’muriy bosim vositasiga aylanmasligi kerak. U oldindan tasdiqlangan mezonlar, hujjatlar bilan tasdiqlangan ma’lumotlar, tushunarli hisoblash metodikasi va xodimning apellyatsiya berish huquqiga asoslanishi lozim. Shu sababli KPI bo‘yicha umumiy qoidalar, o‘zgaruvchan qism tarkibi, rag‘batlantirish fondining chegaraviy hajmi va nizoli vaziyatlarni ko‘rib chiqish tartibi Kuzatuv kengashi tomonidan tasdiqlanishi yoki u tasdiqlagan nizom doirasida amal qilishi kerak.

KPI baholash va mehnat haqining o‘zgaruvchan qismini tasdiqlash tartibi shunday qurilishi kerakki, bevosita manfaatlar to‘qnashuvi holatida bo‘lgan shaxs o‘z bahosini va o‘z mukofotini o‘zi tasdiqlamasin. Rektor faoliyatini Kuzatuv kengashi yillik hisobot, moliyaviy natijalar, strategiya bajarilishi, ta’lim dasturlari sifati, akkreditatsiya natijalari, talabalar kontingenti dinamikasi va foydani qayta investitsiya qilish darajasi asosida baholashi lozim. Prorektorlar bo‘yicha baholash rektor va tegishli xizmatlar tomonidan shakllantirilishi mumkin, biroq o‘zgaruvchan qismni yakuniy tasdiqlash ham Kuzatuv kengashi nazorati ostida bo‘lishi kerak.

Dekanlar, kafedra mudirlari va bo‘lim boshliqlari faoliyatini baholash tasdiqlangan nizom doirasida profil prorektor, HR xizmati, moliya xizmati, o‘quv bo‘limi va sifat bo‘limi ishtirokida amalga oshirilishi lozim. Professor-o‘qituvchilar tarkibi bo‘yicha dastlabki baholash kafedra va dekanat darajasida shakllantirilishi, keyin esa o‘quv bo‘limi, sifat bo‘limi va HR xizmati tomonidan tekshirilishi mumkin. Bunda o‘qituvchi baholash natijalari bilan tanishish va norozi bo‘lgan taqdirda apellyatsiya berish huquqiga ega bo‘lishi kerak. Bunday tartib subyektivlikni kamaytiradi va KPI tizimini ma’muriy bosim vositasi emas, balki korporativ boshqaruv elementi sifatida shakllantiradi.

KPI tizimining muhim qo‘shimcha elementi moliyaviy-sifat monitoringidir. Nodavlat oliy ta’lim tashkiloti

uchun moliyaviy barqarorlik va ta’lim sifatini alohida ko‘rib chiqib bo‘lmaydi, chunki to‘lov-kontrakt tushumlari, talabalar soni, professor-o‘qituvchilar tarkibi xarajatlari, raqamlashtirish, infratuzilma va o‘quv-metodik ta’minot bevosita o‘zaro bog‘liqdir. Shu sababli boshqaruv tizimida nafaqat moliyaviy ko‘rsatkichlar, balki sifat ko‘rsatkichlari ham kuzatib borilishi kerak: talabalar kontingentini saqlab qolish, talabalar qoniqishi, bitiruvchilarning ishga joylashuvi, akkreditatsiya natijalari, raqamlashtirish darajasi, ta’lim dasturlari holati va ta’lim muhitini rivojlantirishga yo‘naltiriladigan foyda ulushi.

Xojiboyevning moliyaviy boshqaruv va boshqaruv hisobi amaliyotiga doir tadqiqotida NOTTlar faoliyatini baholashda moliyaviy va nomoliyaviy ko‘rsatkichlarni integratsiyalash zarurligi alohida ta’kidlanadi. Muallif yalpi marja, davr xarajatlari ulushi, sof foyda marjasi, ROA va ROE kabi moliyaviy ko‘rsatkichlar bilan bir qatorda talabalar soni, ta’lim sifati reytingi va o‘qituvchilar samaradorligi kabi nomoliyaviy ko‘rsatkichlarni KPI tizimi orqali bog‘lashni tavsiya etadi. Bu yondashuv mazkur maqolada taklif etilgan moliyaviy-sifat monitoringi g‘oyasini mahalliy amaliy tadqiqotlar bilan mustahkamlaydi (Xojiboyev, 2026b).

Shunday qilib, tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, nodavlat oliy ta’lim tashkiloti uchun Kuzatuv kengashi, vakolatlarni chegaralash, ichki nazorat, boshqaruv hisobi, differensiallashtirilgan KPI tizimi va shaffof mehnatga haq to‘lash modeliga asoslangan korporativ boshqaruv modeli eng samarali hisoblanadi. Bunday modelning amaliy samarasi manfaatlar to‘qnashuvini kamaytirish, qarorlar shaffofligini oshirish, moliyaviy barqarorlikni ta’lim sifati bilan bog‘lash hamda nodavlat oliy ta’lim tashkilotining barcha boshqaruv darajalari uchun yagona hisobdorlik tizimini shakllantirishdan iborat.

Olingan natijalar nodavlat oliy ta’lim tashkilotlarida boshqaruv tizimini takomillashtirish alohida ma’muriy chora sifatida emas, balki yanada barqaror institutsional boshqaruv modeliga o‘tish jarayoni sifatida qaralishi lozimligini ko‘rsatadi. Nodavlat oliy ta’lim tashkiloti bir vaqtning o‘zida ta’lim tashkiloti, ta’lim xizmatlari bozori subyekti, ish beruvchi, xususiy investitsiyalar obyekti va ijtimoiy ahamiyatga ega institut hisoblanadi. Shu sababli uning boshqaruvi faqat vertikal ma’muriy nazorat yoki faqat tijorat samaradorligi asosida qurilishi mumkin emas. U moliyaviy barqarorlik, ta’lim sifati, ta’sischilar manfaatlari, xodimlar motivatsiyasi, talabalar huquqlari va davlat talablarini o‘zaro muvozanatda ta’minlashi kerak.

Taklif etilgan korporativ model an’anaviy ma’muriy modeldan shunisi bilan farq qiladiki, u manfaatlar to‘qnashuvini yashirmaydi, balki uni rasmiy qoidalar, tartib-taomillar va javobgarlik tizimiga o‘tkazadi. Ma’muriy modelda resurslarni taqsimlash, mukofotlash, yangi dasturlarni ochish, kadrlar siyosati va foydani qayta investitsiya qilish bo‘yicha qarorlar ko‘pincha rahbariyatning joriy ixtiyoriga bog‘liq bo‘ladi. Korporativ boshqaruv esa manfaatlarni Kuzatuv kengashi, ichki nazorat, boshqaruv hisobi, KPI, shaffof hisobot va manfaatlar to‘qnashuvi siyosati orqali muvofiqlashtirish mexanizmlarini yaratadi.

Kuzatuv kengashi alohida ahamiyatga ega. Taklif etilgan modelda u formal organ emas, balki strategik nazorat va manfaatlar muvozanatini ta’minlovchi markaziy institut sifatida namoyon bo‘ladi. Uning vazifasi o‘quv jarayonini operativ boshqarishdan iborat emas, balki strategiyani tasdiqlash, moliyaviy barqarorlikni nazorat qilish, oliy rahbariyat KPI ko‘rsatkichlarini baholash, mehnatga haq to‘lash siyosatini tasdiqlash, dividendlar va qayta investitsiyalar nisbatini nazorat qilish hamda manfaatlar to‘qnashuvining oldini olishdan iborat. Bunday yondashuv korporativ boshqaruv tamoyillariga mos keladi, chunki ularda shaffoflik, hisobdorlik, xatarlarni boshqarish va tashkilotning uzoq muddatli barqarorligi muhim ahamiyatga ega (OECD, 2023).

Muhim natijalardan yana biri differensiallashtirilgan KPI tizimini asoslashdir. Rektor, prorektorlar, dekanlar, kafedra mudirlari, bo‘lim boshliqlari va professor-o‘qituvchilar tarkibini bir xil ko‘rsatkichlar asosida baholash mumkin emas, chunki ularning funksiyalari va mas’uliyat doiralari farq qiladi. Oliy rahbariyat KPI ko‘rsatkichlari strategiya, moliyaviy barqarorlik, ta’lim sifati va oliy ta’lim tashkilotining rivojlanishi bilan; o‘rta bo‘g‘in KPI ko‘rsatkichlari fakultetlar, kafedralar va bo‘linmalar natijalari bilan; professor-o‘qituvchilar tarkibi KPI ko‘rsatkichlari esa o‘qitish sifati, metodik ishlar, ilmiy faollik, raqamli vositalardan foydalanish va akademik etika bilan bog‘liq bo‘lishi kerak. Faqat shunday differensiallashtirish xodimlar motivatsiyasini ularning nodavlat oliy ta’lim tashkiloti rivojlanishiga qo‘shgan real hissasi bilan bog‘lash imkonini beradi.

Shu bilan birga, KPI tizimi faqat shaffof tartib-taomillar mavjud bo‘lgandagina samarali bo‘lishi mumkin. Agar ko‘rsatkichlar haddan tashqari rasmiy bo‘lsa, ular ish jarayonining byurokratiklashuviga olib keladi. Agar baholash faqat bevosita rahbar fikriga bog‘liq bo‘lsa, subyektivlik xavfi ortadi. Shu sababli KPI tushunarli, o‘lchanadigan, hujjatlar va raqamli ma’lumotlar orqali tekshiriladigan bo‘lishi, xodimlar esa apellyatsiya berish huquqiga ega bo‘lishi kerak. Ayniqsa, professor-o‘qituvchilar tarkibi uchun KPI akademik erkinlikka zarar yetkazmasligi va o‘qitish sifatini faqat miqdoriy indikatorlarga qisqartirib qo‘ymasligi muhimdir.

Taklif etilgan “bazaviy stavka + o‘zgaruvchan ustama” formulasi asosidagi mehnatga haq to‘lash modeli ham institutsional nazoratni talab qiladi. Bazaviy stavka ijtimoiy barqarorlik va daromadlarning oldindan taxmin qilinuvchanligini ta’minlaydi, o‘zgaruvchan qism esa ish sifatini oshirish uchun rag‘bat yaratadi. Biroq o‘zgaruvchan ustama ma’muriy bosim vositasiga aylanmasligi kerak. Shu sababli baholashning umumiy qoidalari, rag‘batlantirish fondi, hisoblash tartibi va apellyatsiya tartib-taomillari oldindan tasdiqlanishi hamda korporativ boshqaruv tizimi doirasida nazorat qilinishi lozim.

Shunday qilib, nodavlat oliy ta'lim tashkilotida korporativ boshqaruv uchta asosiy funksiyani bajaradi. Birinchisi – nazorat funksiyasi: u agentlik xatarlarini kamaytiradi va boshqaruv qarorlarining subyektivligini cheklaydi. Ikkinchisi – motivatsion funksiya: KPI va shaffof mehnatga haq to'lash orqali mukofotni xodim yoki bo'linmaning real hissasi bilan bog'laydi. Uchinchisi – institutsional funksiya: u ta'sischilar, rahbariyat, professor-o'qituvchilar tarkibi, talabalar, davlat va jamiyat o'rtasida ishonchni shakllantiradi. Aynan shu sababli nodavlat oliy ta'lim tashkilotlarini rivojlantirish faqat raqamlashtirish yoki alohida ma'muriy o'zgarishlarga emas, balki korporativ boshqaruv, ichki nazorat va strategik hisobdorlik tamoyillarini kompleks joriy etishga tayanishi kerak.

XULOSA VA TAKLIFLAR

O'tkazilgan tadqiqot nodavlat oliy ta'lim tashkilotlarida boshqaruv tizimini takomillashtirish kompleks institutsional vazifa sifatida qaralishi lozimligini ko'rsatdi. Nodavlat oliy ta'lim tashkiloti bir vaqtning o'zida ta'lim, ijtimoiy, iqtisodiy va investitsion funksiyalarni bajaradi. Shu sababli uning boshqaruvi an'anaviy ma'muriy vertikal bilan cheklanib qolishi mumkin emas. Bunday model joriy tashkiliy masalalarni hal qilish imkonini bersa-da, qarorlar shaffofligi, moliyaviy barqarorlik, ta'lim xizmatlari sifati va manfaatdor tomonlar ishonchini ta'minlash uchun yetarli emas.

Nodavlat oliy ta'lim tashkilotini boshqarishning asosiy muammosi ko'p darajali manfaatlar to'qnashuvi bilan bog'liq. Ta'sischilar investitsiyalarning qaytishi va moliyaviy barqarorlikka, rahbariyat institutsional rivojlanishga, professor-o'qituvchilar tarkibi adolatli mehnat haqi va akademik erkinlikka, talabalar va ota-onalar ta'lim sifati hamda ishga joylashishga, davlat qonunchilik va akkreditatsiya talablariga rioya etilishiga, ish beruvchilar esa malakali mutaxassislar tayyorlanishiga yo'naltirilgan. Ushbu ziddiyat norasmiy tartibda emas, balki manfaatlarni muvofiqlashtirishning institutsional mexanizmi orqali tartibga solinishi kerak.

Maqolada bunday mexanizm sifatida nodavlat oliy ta'lim tashkilotini korporativ boshqarish modeli taklif etildi. Ushbu model ta'sischilar, Kuzatuv kengashi, ijro etuvchi rahbariyat, akademik organlar, ichki nazorat va sifat xizmatlari o'rtasida vakolatlarni chegaralashni nazarda tutadi. Mazkur modelda markaziy o'rinni Kuzatuv kengashi egallaydi. U rivojlanish strategiyasini tasdiqlashi, oliy rahbariyat KPI ko'rsatkichlarini, mehnatga haq to'lash siyosatini, dividendlar va qayta investitsiyalar nisbatini nazorat qilishi hamda manfaatlar to'qnashuvining oldini olishi kerak.

Taklif etilgan modelning amaliy ahamiyati differensiallashtirilgan KPI tizimi va shaffof mehnatga haq to'lash modelini joriy etish bilan bog'liq. Rektor, prorektorlar, dekanlar, kafedra mudirlari, bo'lim boshliqlari va professor-o'qituvchilar tarkibi ularning funksiyalari va mas'uliyat doirasiga mos turli ko'rsatkichlar bo'yicha baholanishi lozim. Bazaviy stavka va KPI natijalari bo'yicha o'zgaruvchan ustamani uyg'unlashtirishga asoslangan mehnatga haq to'lash modeli xodimlar motivatsiyasini ish sifati bilan bog'lash imkonini beradi va mukofotlashni subyektiv ma'muriy bosim vositasiga aylantirmaydi.

Shunday qilib, nodavlat oliy ta'lim tashkilotida korporativ boshqaruv agentlik xatarlarini kamaytirish, boshqaruv qarorlari shaffofligini oshirish, moliyaviy barqarorlikni mustahkamlash, ta'lim sifatini xodimlar motivatsiyasi bilan bog'lash hamda ta'sischilar, rahbariyat, o'qituvchilar, talabalar, davlat va jamiyat o'rtasida yanada barqaror ishonch tizimini shakllantirish imkonini beradi. Uzoq muddatli istiqbolda bunday model nodavlat oliy ta'lim tashkilotlarining raqobatbardoshligini oshirish va yanada sifatli ta'lim muhitini rivojlantirishga xizmat qilishi mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Jensen, M. C., Meckling, W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics. 1976. Vol. 3. No. 4. P. 305–360.
2. Freeman, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984.
3. OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Paris: OECD Publishing, 2023.
4. Tricker, B. Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices. Oxford: Oxford University Press, 2019.
5. Mattos, L. K., Flach, L., Costa, A. M., Moré, R. P. O. Management excellence in higher education institutions: an analysis based on the Baldrige Excellence Model // Sustainability. 2023.
6. NIST. Baldrige Excellence Framework: Education Criteria for Performance Excellence. National Institute of Standards and Technology, 2026.
7. Harvey, L., Green, D. Defining quality // Assessment & Evaluation in Higher Education. 1993. Vol. 18. No. 1. P. 9–34.
8. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Brussels: European Association for Quality Assurance in Higher Education, 2015.
9. O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni, O'RQ-637-son, 23.09.2020.
10. O'zbekiston Respublikasining "Raqobat to'g'risida"gi Qonuni, O'RQ-850-son, 03.07.2023.
11. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi PF-5847-son Farmoni, 08.10.2019.
12. O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tashkilotlarini kompleks davlat akkreditatsiyasidan o'tkazish tartibi va indikatorlari

bo‘yicha normativ materiallar, 2025.
13. Karlibayeva, G. Oliy ta’lim tashkilotlarida moliyaviy boshqaruv samaradorligini oshirish va KPI-monitoring tizimini takomillashtirish bo‘yicha tadqiqot materiallari. 2025.
14. McCaffery, P. The Higher Education Manager’s Handbook: Effective Leadership and Management in Universities and Colleges. London: Routledge, 2019.
15. Clark, B. R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Oxford: Pergamon Press, 1998.
16. Istamova, S. K. Oliy ta’lim muassasalarini moliyalashtirishning ahamiyati, tartibi va takomillashtirish yo‘llari // Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot. 2025. № 7. B. 112–116.
17. Bozorova, M. R. Ta’lim xizmatlari bozorining rivojlanishi va raqobatbardoshligini prognozlash metodlari // Muhandislik va iqtisodiyot. 2026. № 5. B. 845.
18. Xojiboyev, M. Sh. Nodavlat oliy ta’lim muassasalarida boshqaruv hisobi tizimini tashkil etishning nazariy va amaliy jihatlari // Muhandislik va iqtisodiyot. 2026. № 4(2). B. 321–325.
19. Xojiboyev, M. Sh. Nodavlat oliy ta’lim muassasalarida moliyaviy boshqaruv va boshqaruv hisobi tizimining amaliyoti: muammolar va takomillashtirish yo‘llari // Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot. 2026. № 4(2). B. 416–420.

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. № 6

© Materiallar koʻchirib bosilganda "Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali manba sifatida koʻrsatilishi 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.

"Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali 26.06.2023-yildan
Oʻzbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi
Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan
№S–5669245 reyestr raqami tartibi boʻyicha roʻyxatdan oʻtkazilgan.
Litsenziya raqami: №095310.

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