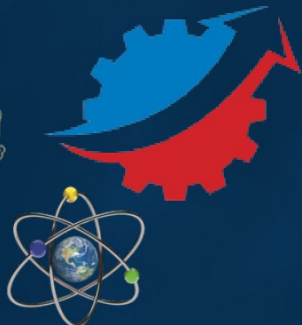


MUHANDISLIK

& IQTISODIYOT

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

2026-YIL
IYUN/6-SON, III-QISM



Milliy nashrlar

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

05.00.00 - Texnika fanlari

08.00.00 - Iqtisodiyot fanlar



Google Scholar

ISSN INTERNATIONAL STANDARD SERIAL NUMBER INTERNATIONAL CENTRE

OpenAIRE



ISSN: 3060-463X



muhandislik **& iqtisodiyot**

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

Elektron nashr, 2026-yil, iyun.

Bosh muharrir:

Zokirova Nodira Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori, DSc, professor

Bosh muharrir o'rinbosari:

Shakarov Zafar G'afarovich, 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

RIVOJLANAYOTGAN MAMLAKATLARDA ESG TAMOYILLARINI JORIY ETISHNING INSTITUTSIONAL TO'SIQLARI VA IQTISODIY OQIBATLARI	10
I. R. Berdikulova	
KIMYO SANOATINING IQTISODIYOTDA TUTGAN O'RNI VA TARMOQ KORXONALARIDA BOSHQARUV HISOBI	14
Onorboev Sh.M.	
A WEEKLY LOGISTICS-CONTROLLING SYSTEM FOR EXPORT SUPPLY CHAINS: CORRIDOR-LEVEL EVIDENCE FROM A TEXTILE EXPORTER.....	26
Mukhammadiyahaminova Shakhzoda Sherzodovna	
FOTOVOLTAIK-TROMBE DEVORI ASOSIDA HAVONI ISITISH, TOZALASH VA ELEKTR ENERGIYASI ISHLAB CHIQRISH JARAYONLARINI INTEGRATSIYALASHNING ILMIY-METODIK TAHLILI.....	36
Rahimova Volida Karim qizi	
XAVFSIZ HAYOT TARZINI SHAKLLANTIRISHDA TA'LIM VA TARBIYANING O'RNI: NAZARIY ASOSLAR VA AMALIY MODEL.....	42
Nigmatjonov Sardor Abdumannovich	
РАЗВИТИЕ МЕТОДОЛОГИИ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД.....	49
Дониёрова Зухрабону Алишер кизи	
KAMBAG'AL OILALARNI TADBIRKORLIKKA JALB QILISHDA DAVLAT TOMONIDAN MOLIVAVIY QO'LLAB-QUVVATLASH VA BOSHQARISH (MENEJMENT) TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI...53	
Bazarbaeva Asiya Shalkarbaevna	
MOLIVAVIY INKLYUZIVLIK KONSEPSIYASI: BANK XIZMATLARINING KAMBAG'ALLIK DARAJASIGA TA'SIRINING NAZARIY ASOSLARI VA O'ZBEKISTON AMALIYOTI.....	58
Niyozov Zuxur, Abdujalilov Shexroz, Zubaydulloyeva Damira	
KORXONALARNI QAYTA TASHKIL ETISH JARAYONIDA ASOSIY VOSITALAR HISOBI VA BAHOLASHNI TAKOMILLASHTIRISH.....	61
Davletov Ikrom Raximberganovich	
ИОРДАНИЯ КАК ТУРИСТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР БЛИЖНЕГО ВОСТОКА.....	67
Салихова Алина Муратовна	
QUYOSH ENERGIYASINI KONVERSIYALOVCHI OPTOELEKTRON GELIOTRANSFORMATORLARNING FIZIK-TEXNIK ASOSLARI	73
Axunov Qambarali, Xomidov Abdullajon, Mashrapova Irodaxon	
XXI ASRDA O'ZBEKISTONDA ELEKTR ENERGIYASINI TEJASHDAGI YANGI TEXNOLOGIYALAR.....	78
Xamrakulova Xilola, Yusupova Sevaraxon	
HUDUDIY IXTISOSLASHUVNING SHAKLLANISH OMILLARI VA MINTAQAVIY RIVOJLANISHDAGI AHAMIYATI	83
Sodiqova Nigora	
BANKLAR TRANSFORMATSIYASI JARAYONIDA AKTIVLAR SAMARADORLIGI TAHLILI.....	89
Muminov Bekzod Polvonovich	
ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ УЗБЕКИСТАНА	95
Садыков Авазбек Мадаминович, Цхай Лана Александровна	
MILLIY KADRLAR ZAXIRASINI SHAKLLANTIRISHNING ILG'OR XORIJ TAJRIBASI.....	103
G'aniyev Elyor Sobirjonovich	
DIGITALIZATION OF INSOLVENCY PROCESSES: THE ROLE OF A UNIFIED ELECTRONIC PLATFORM IN ENSURING TRANSPARENCY AND ECONOMIC EFFICIENCY	110
Damirjon Nurmatovich Soliyev	



О ПРОЦЕССАХ ЦИФРОВИЗАЦИИ В УЗБЕКИСТАНЕ.....	116
Джумаев Аскар Хайдарович	
SOLIQ MA'MURCHILIGI METODOLOGIYASINING HUQUQIY, TASHKILY VA RAQAMLI BAZASINI SHAKLLANTIRISH BILAN BOG'LIQ MUAMMOLAR.....	121
Shamsiev O'ktam Sayfitdinovich	
KO'P XONADONLI UYLARDA KOMMUNAL XIZMATLAR KO'RSATISH SOHASINING INSTITUTSIONAL ASOSLARI VA HOZIRGI HOLATI TAHLILI.....	127
Muminov Obidjon Odilovich	
MINTAQA VA UNING HUDUDLARIDA MEHNAT OMILI HISOBIGA SANOAT SALOHİYATINI OSHIRISH YO'LLARI.....	135
Urazaliyev Bekzod Sultanbayevich	
КЛАССИФИКАЦИЯ ИНСТРУМЕНТОВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ С УЧЕТОМ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССОВ.....	141
Джуманов А.А.	
O'ZBEKISTONDA SOLIQ MADANIYATINI SHAKLLANTIRUVCHI OMILLARNI FAKTOR TAHLIL VA KO'P OMILLI REGRESSIYA ASOSIDA BAHOLASH.....	152
V.I. Isroilov, V.B. Ibragimov	
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В РАЗВИТИИ БАНКОВСКИХ УСЛУГ.....	158
Мамутова Айгуль Калмурзаевна	
QUYOSH NOVUZLARIDA SODIR BO'LUVCHI ISSIQLIK JARAYONLARINING BIR O'LCHAMLI MATEMATIK MODEL.....	165
M.M. Maxmudova, J.J. Kamolov	
ФАКТОРЫ, СДЕРЖИВАЮЩИЕ РАЗВИТИЕ БАНКОВСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	172
Алиев Али Комил угли, Каримова А.	
ISTE'MOL KREDITLARINING ANAMIYATI VA O'ZIGA XOS JIHATLARI.....	176
S. Qayumov, M. Qurbonov, A. S. Abduraxmanov	
AVTOTRANSPORT XIZMATLARI SAMARADORLIK DARAJASINI OMILLI TAHLILI.....	179
Raximov Azamat Hamroqulovich	
MINTAQA IQTISODIYOTINI BARQAROR RIVOJLANTIRISHDA FIRMALARNING TASHQI BOZORLARGA INTEGRATSIYALASHUV JARAYONLARI: XORIY TAJRIBASI.....	183
Ozodova Farida Zarif qizi	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗОЛОВОАЛЮТНЫМИ РЕЗЕРВАМИ И ВНЕШНИМ ДОЛГОМ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УЧАСТНИКОВ ФИНАНСОВОГО РЫНКА В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ.....	187
Зайналов Жахонгир Расулович, Алиева Сусанна Сейрановна	
GENERATIV AI ASOSIDAGI ALGORITMIK NARX BELGILASH MEKANIZMLARI: RAQOBAT IQTISODIYOTIDA MONOPOLLASHUV XAVFI, VANO BO'YICHA SOZLASHUV MUAMMOLARI VA ANTIMONOPOL TARTIBGA SOLISH.....	192
Kendjayeva Dildora Xudayberganovna, Abdumannopova Shirin Olamgir qizi	
РАЗВИТИЕ ЗЕЛЁНОЙ ЭНЕРГЕТИКИ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА.....	200
Тураева А. И.	
THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN KNOWLEDGE DELIVERY MODELS.....	204
Daminova Barno Esanovna, Pardayeva Sevinch Sherzod qizi, Inoqov Jasur Komil o'g'li	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА И СТАРТАПОВ.....	208
Ибрагимов Гайратжон Артикович	
RAQAMLI IQTISODIYOT VA SUN'IY INTELLEKT SHAROITIDA IJTIMOY-IQTISODIY ADOLAT QOIDALARI.....	216
Alimov Nasimjon Hoshimovich	



ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ УЗБЕКИСТАНА.....	221
Садыков Авазбек Мадаминович, Цхай Лана Александровна	
TURIZMNI RIVOJLANTIRISHDA SUN'YI INTELLEKTDAN FOYDALANISH USULLARI.....	228
Daminova Barno Esanovna, Abduraimova Aziza Erkin qizi, G'ofurova Anora Zafar qizi	
XALQARO MOLIYAVIY HISOBOT STANDARTLARI (IFRS)GA O'TISH JARAYONIDA ISHLAB CHIQRISH XARAJATLARI HISOBINING MUAMMOLARI.....	233
Ismailov Naufal Nadirovich	
RAQAMLI BANK XIZMATLARINI TAKOMILLASHTIRISHDA SUN'YI INTELLEKT VA BIG DATA TEXNOLOGIYALARIDAN FOYDALANISH ISTIQBOLLARI.....	241
Eshqobulova Charos O'roq qizi	
ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HIGHER EDUCATION: A GLOBAL REVIEW OF AI-POWERED TEACHING AND LEARNING.....	245
Begzod Nishanov	
O'ZBEKISTONDA ISLOMIY SUG'URTA (TAKAFUL) TIZIMINI JORIY ETISH IMKONIYATLARI: NAZARIY-QIYOSIY TAHLIL.....	251
Abdullayev Azamat Akbar o'g'li	
RAQAMLI MARKETING VA MILLIY BRENDLASH ORQALI TURIZM EKSPORTINI OSHIRISH: YAQIN SHARQ TAJRIBASI VA O'ZBEKISTON UCHUN YO'L XARITASI.....	259
Bekmurodova F.A., Tolibova Aziza	
MEVA-SABZAVOTCHILIK QUYI MAJMUASIDA LOGISTIKANI RIVOJLANTIRISHNING NAZARIY ASOSLARI.....	263
Murodov Sherzodbek Murod o'g'li	
EMPLOYEE WELL-BEING IN POST-REFORM UZBEKISTAN: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW AND RESEARCH AGENDA.....	268
Farida Nishanova	
QISHLOQ XO'JALIGI MAHSULOTLARI EKSPORTINI MOLIYAVIY QO'LLAB-QUVVATLASHNING ISTIQBOLLI YO'NALISHLARI.....	274
Xakimov Zafar Ibragimovich	
АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ И ДИНАМИКИ ТУРИСТИЧЕСКИХ ПОТОКОВ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН (2010–2024 ГОДЫ).....	278
Бекимбетова Мария Махсетуллаевна	
O'ZBEKISTONDA KICHIK BIZNES SUBYEKTLARINI QO'SHILGAN QIYMAT SOLIG'I ZANJIRIGA INTEGRATSIYALASHNING FISKAL VA IQTISODIY SAMARADORLIGI: IXTIYORIY O'TISH MEKANIZMINING MIQDORIY VAHOLANISHI.....	282
Urazmatov Jonibek Musurmanovich	
RAQAMLASHTIRISH SHAROITIDA OLIY TA'LIM XIZMATLARINI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI.....	287
Xasanova Yulduz Kayumovna	
ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ДОХОДОВ РАБОТНИКОВ СФЕРЫ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ.....	291
Рустамова Феруза Камоловна, Исхакова Сарвар Аюбовна	
ISSIQXONA TIPLI QUYOSH QURITGICHINING ENERGETIK, EKOLOGIK VA IQTISODIY TAHLILI.....	296
B.A. Hikmatov	
ASSESSMENT CRITERIA FOR THE EFFECTIVENESS OF DISTANCE EDUCATION IN THE EDUCATIONAL SYSTEMS OF DEVELOPED COUNTRIES.....	301
Umurzakova Gulyor Eshnazar qizi	
KO'P FUNKSIYALI PV-TROMBE DEVORIDA KONSTRUKTIV YECHIMLAR, HAVO FILTRATSIYASI VA STERILIZATSIYA JARAYONLARINING SAMARADORLIKKA TA'SIRI.....	307
Rahimova Volda Karim qizi	
O'ZBEKISTONDA INVESTITSIYALARNI JALB ETISHNING ZAMONAVIY TENDENSIYALARI, MAVJUD MUAMMOLARI VA ULARNI BARATARAF ETISH YO'LLARI.....	312
Jiyanov Laziz Najimovich	



KNOWLEDGE ASSESSMENT AND RESULTS VISUALIZATION BASED ON TEXT MINING IN E-LEARNING PLATFORMS	317
Laziz Sayimovich Safarov	
THE ROLE OF DIGITAL EDUCATIONAL TECHNOLOGIES IN DEVELOPING THE PROFESSIONAL COMMUNICATION CULTURE OF FUTURE TEACHERS.....	321
Dilnoza Jorayevna Kuvatova	
TURIZM SOHASIDA KADRLAR TAYYORLASHNING ZAMONAVIY KOMPETENSIYALARI VA ULARNI SHAKLLANTIRISHNING TASHKILY-HUQUQIY ASOSLARI	325
Sharipov Shahriyor Shamsiddin o'g'li	
АКТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ЦИФРОВОГО РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОЙ СФЕРЫ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН	329
Бабаева Г. Я.	
О'ZBEKISTON SOLIQ TIZIMINI SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA YOSHLARNING O'RNI.....	338
Hamidova Shahzoda Odiljanovna	
DIGITAL ECONOMY IN THE CONDITIONS OF CURRENT LEVEL AND DYNAMICS OF WOMEN'S ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT	343
Ibodullayeva M.S.	
TO'QIMACHILIK SANOATI KORXONALARIDA ISHLAB CHIQRISH XARAJATLARI HISOBI VA MAHSULOT TANNARXINING AUDITI	349
Almardanov Muxamadi, Bolibekov Baxtiyor, Safarov Javohir	
EKOLOGIK OMILLAR ASOSIDA HUDUDLARNI BARQAROR RIVOJLANTIRISHNING FAZOVIIY-AXBOROT MODELLARINI TAKOMILLASHTIRISH (QORAQALPOG'ISTON RESPUBLIKASI VA OROLBO'YI MISOLIDA)	355
Reymova Gulmira Polatovna	
O'ZBEK VA INGLIZ TILSHUNOSLIKLARIDAGI SUBYEKT VA PREDIKAT PARADIGMASI, ULARNING UMUMIY VA XUSUSIY JIHLTLARI.....	362
Azamova Gulruh Akbar qizi	
MINTAQALARDA IJTIMOY HIMOYA TIZIMINI STATISTIK MONITORING QILISH VA BAHOLASH METODOLOGIYASI.....	366
M.Sh. Raximova	
O'ZBEKISTON SHAROITIDA TO'QIMACHILIK KLASTERLARINI TASHKIL ETISH VA UNING IQTISODIYOTNI RIVOJLANTIRISHDAGI O'RNI.....	370
Eshniyozov Asadbek Abdinazar o'g'li	
QURILISH KORXONALARIDA INNOVATSION-INVESTITSION FAOLLIKNI OSHIRISH ASOSIDA BOSHQARISHNING DOLZARB MASALALARI.....	375
Egamov Raxmatillo Mirolimovich	
QO'SHILGAN QIYMAT SOLIG'INI HISOBLASH VA YIG'ISH AMALIYOTINI RIVOJLANTIRISH	380
Bisenbaev Sharyar Quwanishbay uli	
O'ZBEKISTONDA SANOAT TARMOQLARINI DIVERSIFIKATSIYALASHNING USTUVOR YO'NALISHLARI	387
Kudratov Muhammad Rustamovich	
INVESTITSIYA RISKLARINI BOSHQARISH TIZIMIDAGI MUAMMOLAR VA ULARGA TA'SIR ETUVCHI OMILLAR TAHLILI	393
Sobirjonova Nodira Rustamjon qizi	
RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA QISHLOQ XO'JALIGI KOOPERATSIYALARINI RIVOJLANTIRISHNING TASHKILY-IQTISODIY MEXANIZMLARI	400
Abdinazarova Feruza, Abdiraximov Fayozbek	
IQTISODIYOTNI RAQAMLASHTIRISHDA SUN'IY INTELLEKT TEXNOLOGIYALARINING O'RNI VA XUSUSIYATLARI.....	406
Fayziyev Manuchehr Sharofiddinovich	



О‘ЗBEKISTONDA KICHIK BIZNES SUBYEKTLARINI MOLIYALASHTIRISHDA RAQAMLI KREDITLASH VA MUQOBIL SKORING MEKANIZMLARINI RIVOJLANTIRISH	410
Hamroqulov Xushbaxt Sadriddinovich	
БЕНЧМАРКИНГ ВЫВОДА БОЛЬШИХ ЯЗЫКОВЫХ МОДЕЛЕЙ НА НРС-КЛАСТЕРАХ: ЗАДЕРЖКА, ПРОПУСКНАЯ СПОСОБНОСТЬ И ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ	418
Исмайылов Эльвиз Анвар оглу	
HUDUDIY SOLIQ SALOHİYATINING NAZARIY-METODOLOGIK ASOSLARI VA UNI SHAKLLANTIRUVCHI OMILLAR.....	423
Jurayev Xusan Atamuratovich	
ONLAYN BRONLASH TIZIMLARIDA SUN‘IY INTELLEKT INTEGRATSIYASI.....	430
Ismatillayeva Sitora Sayfidin qizi	
PAHTA-TO‘QIMACHILIK KLASTERLARIDA XOMASHYO TA‘MINOTI BARQARORLIGINI MUSTAHKAMLASHDA XORIJIY DAVLATLARNING ILG‘OR TAJRIBALARI.....	437
Davlatov Bekzodjon Aslanxo‘jayevich	
RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA MEHMONXONA XIZMATLARINI AVTOMATLASHTIRISHNING IQTISODIY AFZALLIKLARI.....	442
Raxmonova Nigina Anvarovna	
AVTOMOBILSOZLIK SOHASIDA PLASTMASSALARNI QAYTA ISHLASH VA ULARNI QAYTA TIKLASH UCHUN BO‘YOQNI OLIB TASHLASH USULLARI.....	446
Abdusamatov Farhodjon G‘ayratjon o‘g‘li	
YASHIL IQTISODIYOT SHAROITIDA CHIQUINDILARNI QAYTA ISHLASH KORXONALARINI MOLIYALASHTIRISH MEKANIZMLARI	453
Temirov Azizbek Voit o‘g‘li, Xujamurodov Asqarjon Jalolovich	
O‘ZBEKISTONDA ESG MENEJMENT TIZIMI MEKANIZMLARI SANOAT KORXONALARIDA BARQAROR RIVOJLANISH OMILI SIFATIDA	461
Nosirov Akbarxon Alixon o‘g‘li	
ВКЛАД СРЕДНЕГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЗВЕНА В РЕАЛИЗАЦИЮ СТАНДАРТОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ	465
Уринов Бобур Насиллоевич	



ВКЛАД СРЕДНЕГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЗВЕНА В РЕАЛИЗАЦИЮ СТАНДАРТОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Уринов Бобур Насиллоевич

Заведующий кафедрой «Инновационный менеджмент»
Ташкентский государственный экономический университет

E-mail: b.urinov@tsue.uz

Аннотация. В системе обеспечения качества высшего образования существует парадокс: несмотря на значительные усилия университетов по разработке механизмов обеспечения качества (QA) и подготовке высшего руководства, практическое внедрение стандартов в значительной степени осуществляется руководителями среднего звена, роль которых не всегда получает достаточное внимание. Заведующие кафедрами, руководители образовательных программ и академические координаторы, объединённые понятием «лица, занимающие академические должности среднего уровня» (OAMLР), выступают связующим звеном между институциональной политикой и деятельностью профессорско-преподавательского состава. В статье обосновывается, что без их активного участия стандарты обеспечения качества сохраняют преимущественно нормативный характер, не становясь частью академической практики.

Исследование основано на структурированном обзоре эмпирических работ, опубликованных в 2020–2026 гг., включая количественные исследования, международные систематические обзоры, качественные кейс-исследования и межотраслевые данные Gallup и Prosci. Теоретическую основу составляют концепция «уличной бюрократии» М. Липски и модель динамической ролевой идентичности (DSMRI).

Анализ показал, что в 82 % рассмотренных исследований заведующие кафедрами и деканы являются ключевыми участниками процессов обеспечения качества. Вместе с тем высокая административная нагрузка, расширение зон ответственности и ролевые конфликты существенно ограничивают их эффективность. Разрыв между политикой обеспечения качества и её практической реализацией обусловлен прежде всего проблемами среднего управленческого звена, а не недостатками самих стандартов.

Результаты исследования свидетельствуют о необходимости переосмысления роли OAMLР — от администратора к лидеру качества. Инвестиции в профессиональную подготовку, снижение административной нагрузки и расширение управленческих полномочий способствуют более эффективному внедрению систем обеспечения качества в высшем образовании.

Ключевые слова: средний менеджмент; обеспечение качества; заведующие кафедрами; высшее образование; внедрение систем обеспечения качества; уличная бюрократия; ролевая идентичность; аккредитация; OAMLР.

Аннотация. Oliy ta'lim sifatini ta'minlash tizimida muayyan paradoks mavjud: universitetlar sifatni ta'minlash (QA) mexanizmlarini ishlab chiqish va oliy rahbariyatni tayyorlashga katta e'tibor qaratayotganiga qaramay, standartlarning amaliy joriy etilishi ko'p jihatdan roli ko'pincha yetarlicha baholanmaydigan o'rta bo'g'in rahbarlari tomonidan amalga oshiriladi. Kafedra mudirlari, ta'lim dasturlari rahbarlari va akademik koordinatorlar "akademik o'rta darajadagi lavozimlarni egallovchi shaxslar" (OAMLР) tushunchasi ostida birlashib, institutsional siyosat va professor-o'qituvchilar faoliyati o'rtasida bog'lovchi bo'g'in vazifasini bajaradi. Maqolada ularning faol ishtirokisiz sifatni ta'minlash standartlari akademik amaliyotning tarkibiy qismiga aylanmasdan, formal talablar darajasida qolib ketishi asoslab beriladi.

Tadqiqot 2020–2026-yillarda chop etilgan empirik ishlarning tuzilmaviy sharhiga asoslangan bo'lib, unda miqdoriy tadqiqotlar, xalqaro tizimli sharhlar, sifatga oid keys-tadqiqotlar hamda Gallup va Prosci'ning tarmoqlararo ma'lumotlari qamrab olingan. Tadqiqotning nazariy asosini M. Lipskining "ko'cha darajasidagi byurokratiya" konsepsiyasi va dinamik roli identiklik modeli (DSMRI) tashkil etadi.

Tahlil shuni ko'rsatdiki, ko'rib chiqilgan tadqiqotlarning 82 foizida kafedra mudirlari va dekanlar sifatni ta'minlash jarayonlarining asosiy ishtirokchilari sifatida namoyon bo'ladi. Shu bilan birga, yuqori ma'muriy yuklama, mas'uliyat sohalarining kengayishi va rollar o'rtasidagi ziddiyatlar ularning samaradorligini sezilarli darajada cheklaydi. Sifatni ta'minlash siyosati va uning amaliy ijrosi o'rtasidagi tafovut, avvalo, standartlarning o'zidagi kamchiliklar bilan emas, balki o'rta boshqaruv bo'g'ini muammolari bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalari OAMLП rolini ma'murdan sifat yetakchisiga aylantirish zarurligini ko'rsatadi. Kasbiy tayyorgarlikka investitsiya kiritish, ma'muriy yuklamani kamaytirish va boshqaruv vakolatlarini kengaytirish oliy ta'limda sifatni ta'minlash tizimlarini yanada samarali joriy etishga xizmat qiladi.

Kalit so'zlar: o'rta menejment; sifatni ta'minlash; kafedra mudirlari; oliy ta'lim; sifatni ta'minlash tizimlarini joriy etish; ko'cha darajasidagi byurokratiya; rolli identiklik; akkreditatsiya; OAMLП.

Abstract. A certain paradox exists in the quality assurance system of higher education: despite significant efforts by universities to develop quality assurance (QA) mechanisms and prepare senior leadership, the practical implementation of standards is largely carried out by middle-level managers, whose role is often underestimated. Heads of departments, educational programme leaders and academic coordinators, united under the concept of "individuals occupying academic middle-level positions" (OAMLП), serve as a link between institutional policy and the activities of academic staff. The article argues that without their active participation, quality assurance standards remain formal requirements rather than becoming an integral part of academic practice.

The study is based on a structured review of empirical works published between 2020 and 2026, including quantitative studies, international systematic reviews, qualitative case studies and cross-sectoral data from Gallup and Prosci. The theoretical framework of the study is formed by M. Lipsky's concept of "street-level bureaucracy" and the Dynamic Systems Model of Role Identity (DSMRI).

The analysis showed that in 82% of the reviewed studies, heads of departments and deans are identified as key participants in quality assurance processes. At the same time, high administrative workload, the expansion of areas of responsibility and role conflicts significantly limit their effectiveness. The gap between quality assurance policy and its practical implementation is explained primarily by problems at the middle management level rather than by shortcomings in the standards themselves.

The results of the study indicate the need to reconsider the role of OAMLП — from administrator to quality leader. Investment in professional development, reduction of administrative workload and expansion of managerial authority contribute to the more effective implementation of quality assurance systems in higher education.

Keywords: middle management; quality assurance; heads of departments; higher education; implementation of quality assurance systems; street-level bureaucracy; role identity; accreditation; OAMLП.

ВВЕДЕНИЕ

В исследованиях, посвящённых обеспечению качества высшего образования, основное внимание традиционно уделяется внешним аккредитационным органам и высшему руководству университетов. При этом руководители среднего звена — заведующие кафедрами, руководители образовательных программ и академические координаторы, объединённые понятием «лица, занимающие академические должности среднего уровня» (Occupants of Academic Middle-Level Positions, OAMLП), — остаются недостаточно изученными, несмотря на их ключевую роль в практической реализации стандартов качества.

Систематический обзор Berkat (2026), выполненный по методологии PRISMA и охвативший 22 исследования, показал, что в 82 % случаев именно деканы и заведующие кафедрами выступают основными участниками процессов обеспечения качества и стратегического управления. Вместе с тем данные сотрудники, как правило, не имеют достаточной управленческой подготовки, работают в условиях высокой административной нагрузки и редко становятся объектом специализированных программ развития, что снижает эффективность внедрения систем обеспечения качества.

Настоящее исследование посвящено анализу разрыва между политикой обеспечения качества и её практической реализацией на уровне среднего управленческого звена. В его основе лежат три положения. Во-первых, концепция «уличной бюрократии» М. Липски объясняет данный разрыв как закономерную особенность университетского управления, а не как результат недостаточной коммуникации. Во-вторых, современные исследования профессиональной идентичности и рабочей нагрузки академических руководителей позволяют определить механизмы, препятствующие эффективному внедрению стандартов качества. В-третьих, международный опыт свидетельствует, что расширение полномочий, развитие компетенций и усиление лидерской роли руководителей среднего звена способствуют повышению эффективности внутренних систем обеспечения качества.

Статья имеет следующую структуру: во втором разделе рассматривается методология исследования, в третьем представлены результаты анализа, в четвёртом обсуждаются полученные выводы и практические аспекты, а в пятом сформулированы основные выводы и перспективы дальнейших исследований.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ

Проблематика среднего управленческого звена занимает важное место в исследованиях менеджмента



и организационного поведения. Согласно классическому подходу Mintzberg (1973), руководители среднего уровня выступают связующим звеном между стратегическим руководством организации и её операционной деятельностью. В контексте высшего образования данная роль приобретает особое значение, поскольку именно заведующие кафедрами, руководители образовательных программ и академические координаторы обеспечивают практическую реализацию институциональной политики.

Теоретической основой исследования выступает концепция «уличной бюрократии» (Street-Level Bureaucrasy), разработанная Lipsky (1980). Согласно данной теории, сотрудники, непосредственно реализующие политику организации, обладают определённой свободой принятия решений, что оказывает существенное влияние на конечные результаты её реализации. Применительно к высшему образованию это означает, что академические руководители среднего звена фактически определяют, каким образом стандарты обеспечения качества внедряются на уровне образовательных программ и структурных подразделений.

Вопросы обеспечения качества в высшем образовании получили широкое развитие в работах Harvey и Green (1993), Harvey и Williams (2010), а также в Европейских стандартах и рекомендациях по обеспечению качества (ESG, 2015). Исследователи отмечают, что эффективность систем качества зависит не только от наличия нормативных документов и процедур, но и от степени вовлечённости академического персонала в процессы их реализации. В связи с этим особое внимание уделяется формированию культуры качества (quality culture), которая рассматривается как необходимое условие устойчивого развития образовательных организаций.

Современные исследования подтверждают возрастающую роль руководителей среднего звена в обеспечении качества образования. Систематический обзор, выполненный по методологии PRISMA (2025), показал, что в 82 % рассмотренных исследований деканы и заведующие кафедрами выступают ключевыми субъектами внедрения механизмов обеспечения качества. Аналогичные выводы представлены в работах Graham et al. (2023) и Warta et al. (2023), которые рассматривают средний менеджмент как основное связующее звено между стратегическими решениями университета и деятельностью преподавателей.

Значительный вклад в развитие данной проблематики внесли исследования профессиональной идентичности академических руководителей. Maddock (2023) и Ghamrawi (2025) отмечают, что заведующие кафедрами одновременно выполняют роли исследователей, преподавателей и администраторов, что создаёт ролевые конфликты и оказывает влияние на эффективность реализации систем качества. В рамках модели Dynamic Systems Model of Role Identity (DSMRI) показано, что восприятие руководителями собственной профессиональной роли непосредственно влияет на их поведение в сфере обеспечения качества.

Дополнительным фактором выступает высокая административная нагрузка. Исследование Al-Zoubi et al. (2024) выявило значительное рабочее давление на руководителей академических подразделений, тогда как данные Gallup (2025) свидетельствуют о постоянном расширении зон ответственности менеджеров среднего уровня. Это создаёт риски профессионального выгорания и снижает возможности для эффективного управления качеством.

Несмотря на растущий интерес к данной проблематике, исследования роли среднего менеджмента в обеспечении качества высшего образования остаются ограниченными, особенно в странах Центральной Азии и других развивающихся системах высшего образования. В связи с этим актуальным представляется дальнейшее изучение организационных условий, профессиональной идентичности и управленческих практик руководителей среднего звена как ключевых факторов успешного функционирования внутренних систем обеспечения качества.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В исследовании применяется метод структурированного нарративного обзора, объединяющий результаты работ в области управления высшим образованием, организационного поведения, государственного управления и обеспечения качества образования. Поиск литературы проводился в базах данных Scopus, Web of Science, ERIC и PubMed Central с использованием ключевых слов: «middle management», «department head», «program director», «academic middle leader», «quality assurance», «QA implementation», «accreditation standards» и «higher education». Дополнительно были проанализированы исследования, посвящённые академической нагрузке, ролевым конфликтам и профессиональной идентичности руководителей.

В обзор включались публикации, рассматривающие роль и организационные условия деятельности руководителей среднего звена в процессах обеспечения качества и содержащие эмпирические данные или результаты систематических обзоров. Исследования, опубликованные до 2018 года, использовались

только при наличии фундаментальных теоретических положений или уникальных данных. В результате основную эмпирическую базу составила 31 рецензируемая публикация, дополненная аналитическими материалами Gallup, Prosci, Агентства по оценке и аккредитации высшего образования Португалии (A3ES), а также национальными отчётами Танзании и Великобритании.

Теоретической основой исследования выступают две концепции:

теория «уличной бюрократии» М. Липски (1980), согласно которой исполнители политики обладают свободой интерпретации, что определяет особенности её практической реализации. В контексте высшего образования это означает, что руководители среднего звена адаптируют стандарты обеспечения качества к условиям конкретных подразделений, влияя на эффективность их внедрения;

динамическая системная модель ролевой идентичности (Dynamic Systems Model of Role Identity, DSMRI), предложенная Ghamrawi (2025). Согласно данной модели, профессиональная идентичность руководителя является динамичной и изменяется под воздействием институциональных требований, отношений с коллегами и личных ценностей.

Конфликт между административными обязанностями и академической ролью формирует ролевое напряжение, которое оказывает непосредственное влияние на поведение руководителей среднего звена и особенности реализации ими механизмов обеспечения качества.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Для понимания трудностей внедрения систем обеспечения качества необходимо учитывать организационные условия деятельности руководителей среднего звена (OAMLР). В большинстве университетов это преподаватели и исследователи, временно назначенные на административные должности и, как правило, не имеющие специальной управленческой подготовки. При этом они несут ответственность за результаты обеспечения качества, не располагая достаточными полномочиями, ресурсами и кадровой поддержкой.

Проблема усугубляется высокой рабочей нагрузкой. По данным Gallup (2025), среднее количество непосредственных подчинённых увеличилось с 10,9 в 2024 году до 12,1 в 2025 году. В академической среде ситуация осложняется высокой автономией преподавателей, что ограничивает возможности прямого административного управления. Исследование Al-Zoubi et al. (2024), проведённое среди 205 преподавателей университетов Иордании и ОАЭ, показало, что заведующие кафедрами работают в условиях значительного давления, сохраняя при этом высокую эффективность принятия решений.

Аналогичные выводы представлены Gou и Shen (2026), которые установили, что руководители подразделений вынуждены совмещать административные функции с академическим наставничеством. Высокая административная нагрузка снижает качество взаимодействия с преподавателями и, соответственно, их вовлечённость в процессы обеспечения качества. Следовательно, заведующий кафедрой, одновременно управляющий коллективом, научной деятельностью и образовательными программами, обладает ограниченными возможностями для формирования устойчивой культуры качества.

Однако исследования показывают, что проблема связана не только с нагрузкой, но и с профессиональной идентичностью руководителей. Согласно модели DSMRI (Ghamrawi, 2025), заведующие кафедрами одновременно выполняют роли исследователя, преподавателя и администратора, что создаёт постоянный ролевой конфликт. При внедрении требований обеспечения качества они вынуждены балансировать между ожиданиями руководства университета и интересами своих коллег.

В результате стандарты обеспечения качества нередко реализуются выборочно: профессионально значимые требования поддерживаются активно, тогда как регламентированные административные процедуры получают более низкий приоритет. Такой подход соответствует концепции М. Липски, согласно которой руководители среднего звена выступают не только исполнителями, а активными интерпретаторами институциональной политики.

Li и Zhang (2024) характеризуют данную роль как посредническую функцию среднего менеджмента, оказывающую влияние на результаты посредством сочетания формальных управленческих решений и неформального культурного воздействия.

Эмпирические данные подтверждают, что системы обеспечения качества, основанные исключительно на административном контроле без активного участия руководителей среднего звена, приводят к формальному выполнению требований и накоплению документации, но не обеспечивают формирование культуры качества и устойчивое совершенствование образовательного процесса.

Исследование, посвящённое внедрению систем обеспечения качества в университетах Танзании (2025), показало, что соответствующие нормативные документы формально существовали во всех



исследуемых учреждениях. Однако эффективность их реализации существенно различалась в зависимости от уровня вовлечённости кафедр и факультетов. Авторы отмечают, что руководства по обеспечению качества, разработанные в 2013–2014 годах преимущественно представителями высшего академического руководства, практически не учитывали мнение сотрудников, которым впоследствии предстояло реализовывать данные требования на практике. В результате возник значительный разрыв между целями политики обеспечения качества и её фактической реализацией, сохранявшийся более десяти лет.

Преподаватели и сотрудники подразделений отмечали, что мероприятия по обеспечению качества зачастую проводились главным образом для выполнения внешних требований и прохождения процедур аккредитации, а не для реального совершенствования образовательного процесса.

Более позитивный пример демонстрирует Португалия. В национальном исследовании Serrano и соавторов (2025), охватившем 984 представителя академического сообщества государственных и частных вузов, было установлено, что управленческая поддержка является наиболее значимым фактором эффективности систем обеспечения качества ($\beta = 0,62$; $p < 0,001$).

Второй цикл институциональной оценки, проведённый Агентством по оценке и аккредитации высшего образования Португалии (A3ES) и завершённый в 2024 году, зафиксировал заметный прогресс именно в тех университетах, где были усилены организационные механизмы обеспечения качества и повышена прозрачность ответственности за результаты деятельности.

Хотя исследование не выделяло средний менеджмент в качестве отдельной переменной, что признаётся авторами как методологическое ограничение, полученные результаты подтверждают, что поддержка со стороны руководства всех уровней является важнейшим фактором эффективности систем обеспечения качества. Это позволяет рассматривать руководителей среднего звена как ключевой канал взаимодействия между высшим руководством университета и профессорско-преподавательским составом.

Таблица 1.
Основные
менеджмента
(2020–2026 гг.)¹

эмпирические результаты исследований роли среднего образования в обеспечении качества высшего

Исследование	Контекст	Основной результат	Переменная среднего менеджмента	Итог
Serrano et al. (2025)	Португалия, n=984	Управленческая поддержка сильнейший фактор эффективности QA	Поддержка руководства	$\beta = 0,62^{***}$
Berkat (2026)	22 исследования	В 82 % исследований руководители кафедр признаны ключевыми участниками QA	Деканы и заведующие кафедрами	Подтверждено в 82 % исследований
Ghamrawi (2025)	Качественное исследование	Конфликт идентичности влияет на внедрение QA	Ролевая идентичность	Качественные данные
Gou & Shen (2026)	Китай	Лидерская идентичность заведующего повышает вовлечённость преподавателей	Лидерская идентичность	Положительный эффект
Al-Zoubi и др. (2024)	Иордания/OAЭ, n=205	Высокая нагрузка сопровождается высокой эффективностью	Рабочая нагрузка	Корреляционная связь
Li & Zhang (2024)	Китайско-иностраный университет	Средний менеджмент выполняет посредническую функцию	Типология взаимодействия	Теория обоснования

1 Источник: составлено автором на основе анализа научной литературы.

Mitu (2025)	Университеты Танзании	Несоответствие между политикой и практической реализацией при отсутствии вовлечённости кафедр	Качество реализации на уровне подразделений	Разрыв подтверждён
-------------	--------------------------	---	--	-----------------------

Особенно важными являются результаты систематического обзора, выполненного по методологии PRISMA и охватывающего 22 исследования внутреннего обеспечения качества в странах Глобального Юга. В 15 исследованиях (68 %) было установлено, что активное участие заинтересованных сторон в комитетах по обеспечению качества и процедурах взаимной оценки преподавания способствует повышению ответственности за результаты качества образования. При этом роль руководителей кафедр и факультетов была признана критически важной для обеспечения такого участия. Не менее значимо и то, что основными препятствиями эффективного функционирования систем обеспечения качества были названы сдержанная готовность преподавателей к изменениям и недостаточная коммуникация — проблемы, которые находятся непосредственно в сфере ответственности руководителей среднего звена.

Проведённый анализ показывает, что разрыв между политикой обеспечения качества и её практической реализацией обусловлен не столько недостатками нормативных документов или коммуникации, сколько особенностями управления на уровне академических подразделений. В соответствии с концепцией М. Липски, руководители среднего звена неизбежно адаптируют требования обеспечения качества к условиям своих подразделений, поэтому ключевое значение имеет не сам факт такой адаптации, а её влияние на достижение целей качества. Эффективность данного процесса определяется уровнем организационной поддержки, наличием необходимых полномочий и вовлечённостью руководителей в процессы управления качеством.

Анализ литературы позволяет выделить три основные институциональные проблемы.

Первая — «ответственность без полномочий», когда заведующие кафедрами отвечают за результаты обеспечения качества, но не обладают достаточными управленческими ресурсами.

Вторая — «обучение без поддержки», при которой внедрение новых требований сопровождается отсутствием дополнительного времени, кадровой помощи и профессионального взаимодействия.

Третья — «роль без признания», когда функции лидерства в области качества фактически выполняются руководителями подразделений, но не получают официального закрепления и институциональной поддержки.

Международный опыт подтверждает важность среднего управленческого звена для развития культуры качества. В Португалии реформы A3ES и внедрение принципа quality ownership обеспечили заметное повышение эффективности внутренних систем качества благодаря чёткому распределению ответственности на уровне факультетов и кафедр. Исследование Gou и Shen (2026) в Китае показало, что лидерская идентичность заведующих кафедрами положительно влияет на вовлечённость преподавателей в процессы реформирования, а организационная гибкость усиливает этот эффект. Напротив, опыт Танзании свидетельствует, что отсутствие участия кафедрального уровня в разработке и реализации механизмов качества приводит к сохранению длительного разрыва между институциональной политикой и практикой.

Полученные результаты позволяют выделить четыре приоритетных направления совершенствования управления качеством. Во-первых, необходимо закрепить лидерство в области качества как одну из ключевых функций заведующего кафедрой. Во-вторых, требуется создание специализированных программ подготовки руководителей среднего звена в области обеспечения качества и управления изменениями. В-третьих, повышение эффективности невозможно без снижения административной нагрузки, предоставления дополнительной поддержки и выделения времени для работы по обеспечению качества. В-четвёртых, целесообразно развивать профессиональные сообщества руководителей подразделений, обеспечивающие обмен опытом, совместное решение проблем и формирование распределённой культуры качества.

Таким образом, успешная реализация систем обеспечения качества в высшем образовании во многом зависит от институциональной поддержки руководителей среднего звена, развития их лидерских компетенций и создания условий для эффективного выполнения ими управленческих функций.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведённый анализ показывает, что эффективность систем обеспечения качества в высшем



образовании определяется не только качеством нормативной базы и управленческих решений, но и способностью руководителей среднего звена обеспечивать их практическую реализацию. Именно заведующие кафедрами, руководители образовательных программ и академические координаторы выступают ключевым связующим звеном между институциональной политикой и повседневной образовательной деятельностью.

Обзор современных исследований подтверждает, что руководители среднего уровня играют решающую роль во внедрении механизмов обеспечения качества, однако высокая административная нагрузка, ограниченные полномочия и недостаточная организационная поддержка существенно снижают эффективность их деятельности. При этом даже значительная управленческая поддержка на уровне университета не обеспечивает ожидаемых результатов без её трансформации в реальные действия на уровне факультетов и кафедр.

Полученные результаты свидетельствуют о необходимости переосмысления роли среднего менеджмента в системе управления качеством. Повышение эффективности внутренних систем обеспечения качества требует развития лидерских компетенций руководителей подразделений, расширения их полномочий, снижения административной нагрузки и создания условий для профессионального взаимодействия и обмена опытом.

Перспективными направлениями дальнейших исследований являются изучение влияния инвестиций в развитие среднего менеджмента на формирование культуры качества, проведение сравнительных исследований в странах с развивающимися системами высшего образования, а также интеграция исследований профессиональной идентичности руководителей среднего звена с проблематикой обеспечения качества.

Таким образом, руководители среднего звена должны рассматриваться не как исполнители административных процедур, а как лидеры качества, от деятельности которых во многом зависит успешная реализация институциональной политики и устойчивое развитие системы высшего образования. Инвестиции в развитие их профессионального потенциала и создание благоприятных организационных условий являются одним из наиболее эффективных инструментов повышения качества образовательной деятельности.

Список использованной литературы

1. A3ES. Scientific Council. (2024). Statement on Institutional Assessment. Lisbon: Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior.
2. Ahmad, S., & Rizvi, M. (2025). Promoting internal quality assurance in the universities of Pakistan: Experiences of Quality Enhancement Cell. In M. Lytras & A. Şerban (Eds.), *Academic Accreditation and Evaluation in Higher Education: Practices, Experiences, and Quality Assurance* (pp. 137–162). IGI Global Scientific Publishing. doi: 10.4018/979-8-3693-5608-1.ch006.
3. Al-Zoubi, Z., AlKaabi, A., Qablan, A., Bataineh, O., & Bany Issa, H. (2024). The impact of work pressure on decision-making effectiveness among department heads in faculties of educational sciences. *PLOS ONE*, 19(8), e0304584. doi: 10.1371/journal.pone.0304584.
4. Serrano, O. M. E., Miranda González, F. J., & Mourato, J. A. B. (2025). Determinants of the effectiveness of quality assurance systems and institutional performance in higher education. *Cogent Education*, 12(1), Article 2581411. doi: 10.1080/2331186X.2025.2581411.
5. Gallup. (2025). *State of the Global Workplace 2025*. Washington, DC: Gallup, Inc.
6. Ghamrawi, N., Ghamrawi, N. A. R., & Shal, T. (2025). Leading or managing in the middle: Exploring the identities of head of departments in higher education using Dynamic Systems Model. *Higher Education Quarterly*, 79(3), e70037. doi: 10.1111/hequ.70037.
7. Gou, J., & Shen, Y. (2026). The impact of department chair leadership identity on faculty thriving in comprehensive university reform: The cross-level moderating role of work arrangement flexibility. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1722813. doi: 10.3389/fpsyg.2025.1722813.
8. Graham, M. A., Angolo, T. T. N., & Combrinck, C. (2023). Internal quality assurance systems in Namibian higher education: Stakeholder perceptions and guidelines for enhancing the system. In *9th International Conference on Higher Education Advances (HEAd'23)* (pp. 507–515). Valencia: Editorial Universitat Politècnica de València. doi: 10.4995/HEAd23.2023.16114.
9. Li, J., & Zhang, X. (2024). Role of middle managers in dealing with hierarchy and network logics: Exploration in the context of Sino-Foreign Cooperative University. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1328675. doi: 10.3389/fpsyg.2024.1328675.
10. Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation.
11. Maddock, L. C. (2023). Academic middle leaders, middle leading and middle leadership of university learning and teaching: A systematic review of the higher education literature. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 45(4), 357–392. doi: 10.1080/1360080X.2022.2160888.
12. Berkat. (2026). A PRISMA-guided systematic review of internal quality assurance and stakeholder engagement in



- higher education: Beyond accreditation with a focus on the Global South. *European Journal of Educational Research*, 15(1), 251–265. doi: 10.12973/eu-jer.15.1.251.
13. Prosci. (2023). *Best Practices in Change Management: 12th Edition*. Fort Collins, CO: Prosci Inc.
 14. Mtitu, E.A. (2025). Exploring factors for the introduction and implementation of quality assurance systems in selected higher education institutions in Tanzania. *Cogent Education*, 12(1), Article 2455767. doi: 10.1080/2331186X.2025.2455767.
 15. Warta, W., S, U., & Sopian, A. (2023). Internal quality assurance system to improve lecturer performance and its relevance to education quality at ITB Swadharma. *Journal of Applied Science, Engineering, Technology, and Education*, 5(2), 219–231. doi: 10.35877/454RI.asci2329.

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 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