



IQTISODIYOT&TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

№5 (2)

Google Scholar

OPEN ACCESS

ULRICHSWEB[®]
GLOBAL SERIALS DIRECTORY

OpenAIRE

Road

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ
БИБЛИОТЕКА
LIBRARY.RU

Academic
Resource
Index
ResearchBib

ISSN
INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE

CYBERLENINKA

BASE

INDEX COPERNICUS
INTERNATIONAL

Crossref



ISSN: 2992-8982

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

2026



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Bosh muharrir:

Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich

*Elektron nashr. 2026-yil, may.
2-qism*

Bosh muharrir o'rinbosari:

Karimov Norboy G'aniyevich

Muharrir:

Qurbonov Sherzod Ismatillayevich

Tahrir hay'ati:

Salimov Oqil Umrzoqovich, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi
Abduraxmanov Kalandar Xodjayevich, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi
Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Rae Kvon Chung, Janubiy Koreya, TDIU faxriy professori, "Nobel" mukofoti laureati
Osman Mesten, Turkiya parlamenti a'zosi, Turkiya – O'zbekiston do'stlik jamiyati rahbari
Axmedov Durbek Kudratillayevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Axmedov Sayfullo Normatovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Kalonov Muxiddin Baxritdinovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Siddiqova Sadoqat G'afforovna, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Xudoyqulov Sadirdin Karimovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Maxmudov Nosir, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Yuldashev Mutallib Ibragimovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Samadov Asqarjon Nishonovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor
Slizovskiy Dimitriy Yegorovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Axmedov Ikrom Akramovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Eshtayev Alisher Abdug'aniyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Xajiyev Baxtiyor Dushaboyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Hakimov Nazar Hakimovich, falsafa fanlari doktori (DSc), professor
Musayeva Shoirazimovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), professor
Ali Konak (Ali Ko'nak), iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor (Turkiya)
Cham Tat Huei, falsafa fanlari doktori (PhD), professor (Malayziya)
Foziljonov Ibrohimjon Sotvoldixoja o'g'li, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dots.
Faxridinov Zafarjon Faxridin o'g'li, O'zb. Res. Bosh prokuraturasi HIJQKD boshqarma boshlig'i
Utayev Uktam Choriyevich, Anijon viloyati prokurorining o'rinbosari
Ochilov Farkhod, O'zb. Res. Bosh prokuraturasi IJQK Departamentining Namangan viloyati boshqarmasi boshlig'i
Buzrukhonov Sarvarxon Munavvarxonovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Axmedov Javohir Jamolovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), katta o'qituvchi
Bobobekov Ergash Abdumalikovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), v.b. dots.
Djudi Smetana, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)
Krissi Lyuis, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)
Glazova Marina Viktorovna, Iqtisodiyot fanlari doktori (Moskva)
Nosirova Nargiza Jamoliddin qizi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Sevil Piriyeva Karaman, falsafa fanlari doktori (PhD) (Turkiya)
Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon o'g'li, TDIU ITI departamenti rahbari
Ochilov Bobur Baxtiyor o'g'li, TDIU katta o'qituvchisi
Golisheva Yelena Vyacheslavovna, Iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent.
Abdukarimova Dinara Rustamxonovna, bank-moliya akademiyasi professori, DSc., professor.
Ikramov Murod Akramovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Nazarova Ra'no Rustamovna, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Editorial board:

Salimov Okil Umrzokovich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Abdurakhmanov Kalandar Khodjayevich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Rae Kwon Chung, South Korea, Honorary Professor at TSUE, Nobel Prize Laureate
Osman Mesten, Member of the Turkish Parliament, Head of the Turkey–Uzbekistan Friendship Society
Akhmedov Durbek Kudratillayevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Akhmedov Sayfullo Normatovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Abdurakhmanova Gulnora Kalandarovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Kalonov Mukhiddin Bakhridinovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Siddikova Sadokat Gafforovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical Sciences
Khudoykulov Sadirdin Karimovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Makhmudov Nosir, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Yuldashev Mutallib Ibragimovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Samadov Askarjon Nishonovich, Candidate of Economic Sciences, Professor
Slizovskiy Dmitriy Yegorovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Akhmedov Ikrom Akramovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Eshtayev Alisher Abduganiyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khajiyev Bakhtiyor Dushaboyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khakimov Nazar Khakimovich, Doctor of Philosophy (DSc), Professor
Musayeva Shoirazimovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Professor
Ali Konak, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor (Turkey)
Cham Tat Huei, Doctor of Philosophy (PhD), Professor (Malaysia)
Foziljonov Ibrokhimjon Sotvoldikhoja ugli, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor
Fakhridinov Zafarjon Fakhridin ogli, Head of the DCEC under the Prosecutor General's Office of the Rep. of Uzb.
Utayev Uktam Choriyevich, Deputy Prosecutor of Anijan Region
Ochilov Farkhod, Head of the Namangan Regional Department of the Department of Internal Affairs of Rep. of Uzb.
Buzrukkhonov Sarvarkhon Munavvarkhonovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Akhmedov Javokhir Jamolovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences
Tokhirov Jaloliddin Ochil ugli, Doctor of Philosophy (PhD) in Technical Sciences, Senior Lecturer
Bobobekov Ergash Abdumalikovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Acting Associate Professor
Judi Smetana, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)
Chrissy Lewis, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)
Glazova Marina Victorovna, Doctor of Sciences in Economics (Moscow)
Nosirova Nargiza Jamoliddin kizi, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor
Sevil Piriyea Karaman, Doctor of Philosophy (PhD) (Turkey)
Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon ugli, Head of the Department of Scientific Research and Innovations, TSUE
Ochilov Bobur Bakhtiyor ugli, Senior lecturer at TSUI
Golisheva Yelena Vyacheslavovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Abdukarimova Dinara Rustamkhanovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Ikramov Murod Akramovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Nazarova Ra'no Rustamovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor

Ekspertlar kengashi:

Berkinov Bazarbay, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Po'latov Baxtiyor Alimovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Aliyev Bekdavlat Aliyevich, falsafa fanlari doktori (DSc), professor
Isakov Janabay Yakubbayevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Rustamov Ilhomiddin, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Hakimov Ziyodulla Ahmadovich, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent
Kamilova Iroda Xusniddinovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
G'afurov Doniyor Orifovich, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Fayziyev Oybek Raximovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Tuxtabayev Jamshid Sharafetdinovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Xamidova Faridaxon Abdulkarim qizi, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent
Yaxshiboyeva Laylo Abdisattorovna, katta o'qituvchi
Babayeva Zuhra Yuldashevna, mustaqil tadqiqotchi
Komilova Nilufar Karshiboyevna, Geografiya fanlari doktori, professori
Umirzoqov Ja'sur Artiqboy o'g'li, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent
Zebo Kuldasheva, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

Board of Experts:

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

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

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

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

Jurnalning ilmiyligi:

“Yashil” iqtisodiyot va taraqqiyot” jurnali

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



MUNDARIJA

TIJORAT BANKLARIDA MOLIVAVIY HISOBOTLAR TAHLILINI RIVOJLANTIRISHNING DOLZARB MUAMMOLARI VA ULARNI BARTARAF ETISH YO'NALISHLARI	12
Xudoyberdiyev Ulug'bek Axmad o'g'li	
O'ZBEKISTON KOMPANIYALARIDA DIVIDEND SIYOSATI JOZIBADORLIGINI OSHIRISH	16
Shermuxeimedov Akmal Komiljonovich	
РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ФИНТЕХА И ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА	21
Салимова Зиёда Рустамжон қизи	
ELEKTR TARMOQLARI KORXONALARIDA YO'QOTISHLAR HISOBI UCHUN ISHCHI HISOBVARAQLARI TIZIMINI ISHLAB CHIQUISH	27
Xojimurodov Zuxriddin Shukurullo o'g'li	
RAQAMLI MUHITDA BANK XIZMATLARINI MASOFADAN KO'RSATISHNI TAKOMILLASHTIRISH	32
Azlarova Aziza Axrorovna	
RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA SOLIQ ORGANLARI FAOLIYATINI SUN'IY INTELLEKT TEXNOLOGIYALARI ASOSIDA BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI	36
Soyibova Matluba Ahmedboyevna	
O'ZBEKISTONDA RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA TADBIRKORLIK SUBYEKTLARI FAOLIYATINI STRATEGIK BOSHQARISH METODOLOGIYASINI TAKOMILLASHTIRISHNING USTUVOR YO'NALISHLARI	41
M.O. Yo'ldoshova	
NARXLARNI BOSHQARISHNING ZAMONAVIY KONSEPSIYASI SIFATIDA DINAMIK NARX SHAKLLANTIRISH	45
Anvar Deberdiyev	
SOLIQ MA'MURCHILIGINI RAQAMLASHTIRISH VA RIVOJLANTIRISH ORQALI YASHIRIN IQTISODIYOT KO'LAMINI QISQARTIRISH YO'LLARI	49
Mamatkulov Salimjon Raxmonkulovich	
STARTAP EKOTIZIMLARINI RAG'BATLANTIRISHNING SOLIQ MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH: GLOBAL MUAMMOLAR VA HUDUDIIY IMKONIYATLAR	55
Ishimova Mohinur Absalomovna	
UMUMIY OVQATLANISH TIZIMIDA B2B MARKETINGINI JORIY ETISH. (XORAZM VILOYATI MISOLIDA)	61
Zakirova Gulnoza Quدراتovna, Aliyeva Gulnora Ildarovna	
TIBBIYOT TASHKILOTLARIDA NOMOLIVAVIY AKTIVLAR HISOBI AMALIYOTINI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI	67
Iskanov Xoljigit Nurkosimovich	
RAQAMLI TA'LIM TEXNOLOGIYALARINI RIVOJLANTIRISH MARKAZIDA ICHKI AUDIT TIZIMINI TASHIL ETISH AMALIYOTI	73
Suyunov Yorqin Bekmurodovich, Nazarov Ubaydulla Abdumannapovich	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA MONOPOLIYAGA QARSHI SIYOSATNI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI	79
Yuldashev Akmal Kiyomovich	
TOG'-KON KORXONALARIDA TEXNOLOGIK TIZIM HOLATINI BAHOLASH VA IQTISODIIY SAMARADORLIK ZAXIRALARINI ANIQLASH	83
Abirova Nargizabonu	
YASHIL IQTISODIYOT TAMOIYILLARI VA ULARNING MILLIIY RIVOJLANISHI	88
Turayev Abduvohid Kuldashovich	



IQTISODIYOTNING INNOVATSION TARAQQIYOTI SHAROITIDA MEHNAT RESURSLARIDAN SAMARALI FOYDALANISHDAGI XORIJ MAMLAKATLAR TAJRIBASI.....	93
Artiqova O'g'iljon Zafar qizi	
O'ZBEKISTON MILLIY TELERADIOKOMPANIYASI IQTISODIY SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA SEMIR MODELIDAN FOYDALANISH IMKONIYATLARI	101
Rustamov Zafar	
QURILISH MATERIALLARI SANOATI KORXONALARIDA ISHLAB CHIQARISH TANNARXINI PASAYTIRISHNING IQTISODIY MEXANIZMLARI	107
Met yakubov Azamat Djumanazarovich	
BUXORO ARK ANSAMBLI TURISTIK SIG'IM IMKONIYATLARINI BAHOLASH	111
Sulaymonova Malika Maxmudovna, Qilichov Muhriddin Husniddin o'g'li	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ПЛАНИРОВАНИЯ, КОНТРОЛЯ И АНАЛИЗА ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ	116
Муродов Шавкатжон Фарходович, Зайналов Ж. Р.	
XALQARO MOLIYA INSTITUTLARI ISHTIROKIDAGI INVESTITSION LOYIHALARNI AMALGA OSHIRISHDA MAVJUD MUAMMOLAR VA ULARNI BARTARAF ETISH YO'LLARI	121
Ochildiyeva Naima Mengziya qizi, Ollokulova Feruza Mansurovna	
TIJORAT BANKLARINING KREDITLASH AMALIYOTIDA SUN'IY INTELLEKT TEXNOLOGIYALARIDAN FOYDALANISHNI TAKOMILLASHTIRISH.....	127
Melibayev Sodir Adilovich	
TIJORAT BANKLARI RENTABELLIGINI TA'MINLASHDA AKTIVLAR VA REGULYATIV KAPITALNING O'RNI	135
Sheraliev Abbos Xolmuminovich	
DIGITAL TRANSFORMATION OF DECISION-MAKING IN THE NATIONAL ELECTRICITY GRID OF UZBEKISTAN	140
Abdumalik A. Djumanov, Mukhlisa M. Gafurova, Tursunmurod R. Sobirov	
VIRTUAL IQTISODIYOTNING SHAKLLANISHI VA RIVOJLANISH MEXANIZMLARI	147
Yuldashev Adhamjon Axadjonovich	
O'ZBEKISTON QIMMATLI QOG'OZLAR BOZORINING RIVOJLANISH HOLATI VA INSTITUTIONAL TUZILMASI.....	152
Shamsiddinov Ne'matjon Ashurali o'g'li	
ASOSIY VOSITALAR HISOB VA AUDITINI TAKOMILLASHTIRISH.....	157
To'ychiyeva Dilnoza Farxod qizi	
ELEKTRON TIJORAT BOZORIDA RISKLARNI BAHOLASH MASALALARI	162
Aripov Ulug'bek Bahodirovich	
UY-JOY BOZORINI IPOTEKA KREDITLASH AMALIYOTI ORQALI INTEGRATSIYA QILISH: O'ZBEKISTON SHAROITIDA RIVOJLANISH YO'NALISHLARI	166
A'zamxo'jayeva Nihola Sulaymon qizi	
HUDUDIIY INVESTITSIYA TARKIBINING IQTISODIY SAMARADORLIKKA DINAMIK TA'SIRINI EKONOMETRIK MODELASHTIRISH (SURXONDARYO VILOYATI MISOLIDA)	171
Mirzakulova Risolat Musurmankulovna	
KICHIK BIZNES SUBYEKTLARI FAOLIYATINI KREDITLASH TARTIBINI TAKOMILLASHTIRISH	175
Bo'taev O'tkir Eshboevich	
KICHIK BIZNES VA XUSUSIY TADBIRKORLIKNI MOLIYALASHTIRISHNING INNOVATSION USULLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	181
Umarova Malika Nematjanovna	
РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ЗЕЛЕННОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ КАК ФАКТОР СТАНОВЛЕНИЯ ЦИРКУЛЯРНОЙ ЭКОНОМИКИ В УЗБЕКИСТАНА.....	187
Рахмонов Джамшид Одил угли	



ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ КУЛЬТУРЫ УЗБЕКИСТАНА.....	194
Абдусаламова Фарогат Сунатиллаевна	



ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ КУЛЬТУРЫ УЗБЕКИСТАНА

Абдусаламова Фарогат Сунатиллаевна

преподаватель государственной консерватории Республики Узбекистан

Аннотация. В статье исследуются современные проблемы управления человеческими ресурсами в организациях культуры Республики Узбекистан в условиях цифровой трансформации, институциональных реформ и изменения потребностей общества. Проведен анализ кадрового потенциала театров, музеев, библиотек, домов культуры и других культурных учреждений страны. Выявлены ключевые проблемы, связанные с дефицитом квалифицированных кадров, низким уровнем оплаты труда, слабой мотивацией персонала, ограниченными возможностями профессионального развития и недостаточным внедрением современных HR-технологий. На основе статистических данных и результатов анализа предложены механизмы совершенствования системы управления человеческими ресурсами в сфере культуры, включающие цифровизацию кадровых процессов, внедрение системы KPI, развитие корпоративной культуры, повышение квалификации сотрудников и совершенствование государственной кадровой политики. Научная новизна исследования заключается в комплексном рассмотрении проблем HR-менеджмента в организациях культуры Узбекистана и разработке практических механизмов их решения.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, организации культуры, кадровый потенциал, HR-менеджмент, мотивация персонала, цифровизация, культурная политика, профессиональное развитие, эффективность управления, Узбекистан.

Annotatsiya. Maqolada O'zbekiston madaniyat tashkilotlarida inson resurslarini boshqarishning zamonaviy muammolari raqamli transformatsiya, institutsional islohotlar va jamiyat ehtiyojlarining o'zgarishi sharoitida tadqiq etilgan. Teatrlar, muzeylar, kutubxonalar, madaniyat markazlari va boshqa madaniyat muassasalarining kadrlar salohiyati tahlil qilingan. Malakali mutaxassislar yetishmasligi, ish haqi darajasining pastligi, xodimlar motivatsiyasining sustligi, kasbiy rivojlanish imkoniyatlarining cheklanganligi hamda zamonaviy HR texnologiyalarining yetarli darajada joriy etilmaganligi asosiy muammolar sifatida aniqlangan. Statistik ma'lumotlar va tahlillar asosida inson resurslarini boshqarish tizimini takomillashtirish bo'yicha amaliy mexanizmlar taklif etilgan. Tadqiqotning ilmiy yangiligi madaniyat tashkilotlarida HR menejment muammolarining kompleks yondashuv asosida o'rganilganligi bilan izohlanadi.

Kalit so'zlar: inson resurslari, madaniyat tashkilotlari, kadrlar salohiyati, HR menejment, motivatsiya, raqamlashtirish, madaniy siyosat, professional rivojlanish, boshqaruv samaradorligi, O'zbekiston.

Abstract. The article examines contemporary problems of human resource management in cultural organizations of the Republic of Uzbekistan under conditions of digital transformation, institutional reforms, and changing societal needs. The study analyzes the personnel potential of theaters, museums, libraries, cultural centers, and other cultural institutions in the country. Key problems related to the shortage of qualified personnel, low wages, weak employee motivation, limited opportunities for professional development, and insufficient implementation of modern HR technologies are identified. Based on statistical data and analytical findings, mechanisms for improving the human resource management system in the cultural sector are proposed, including digitalization of HR processes, implementation of KPI systems, development of corporate culture, professional training, and improvement of state personnel policy. The scientific novelty of the study lies in the comprehensive analysis of HR management problems in Uzbekistan's cultural organizations and the development of practical solutions.

Key words: human resources, cultural organizations, HR management, personnel potential, employee motivation, digitalization, cultural policy, professional development, Uzbekistan.



ВВЕДЕНИЕ

Развитие культурной сферы в современных условиях рассматривается как одно из приоритетных направлений государственной политики Республики Узбекистан. В Стратегии «Узбекистан – 2030» особое внимание уделяется вопросам укрепления человеческого капитала, повышения качества социальных услуг, поддержки национальной культуры и совершенствования деятельности учреждений культуры [1]. В этой связи эффективность функционирования организаций культуры все в большей степени определяется не только уровнем их материально-технического обеспечения, но и качеством управления человеческими ресурсами.

Современные организации культуры выполняют значительно более широкий круг функций, чем исключительно сохранение культурного наследия или организация культурно-просветительской деятельности. В условиях цифровизации экономики, глобализации информационного пространства и роста общественного запроса на качественные культурные услуги учреждения культуры становятся важным инструментом формирования национальной идентичности, духовно-нравственного воспитания населения и развития человеческого капитала. Как отметил Президент Республики Узбекистан Шавкат Мирзиёев, «культура и искусство являются духовной опорой нашего народа» [2]. Данное положение отражает возрастающее значение культурной сферы в обеспечении устойчивого социального развития страны.

В последние годы в Узбекистане реализуется комплекс реформ, направленных на модернизацию деятельности театров, музеев, библиотек, домов культуры и других учреждений искусства. Вместе с тем эффективность данных преобразований во многом ограничивается существующими кадровыми проблемами. Несмотря на принимаемые меры государственной поддержки, система управления человеческими ресурсами в организациях культуры продолжает сталкиваться с рядом серьезных трудностей, связанных с недостаточным уровнем профессиональной подготовки кадров, высокой текучестью персонала, ограниченностью механизмов материального стимулирования, слабым внедрением современных HR-технологий и снижением привлекательности отрасли для молодых специалистов.

В современных условиях совершенствование системы управления человеческими ресурсами в организациях культуры приобретает особую актуальность. Повышение эффективности кадровой политики, развитие профессиональных компетенций работников, внедрение современных механизмов мотивации и цифровизация HR-процессов становятся важнейшими условиями устойчивого развития культурной сферы Узбекистана.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ

Проблемы управления человеческими ресурсами являются одним из ключевых направлений современной управленческой науки. Теоретические основы HR-менеджмента получили развитие в трудах М. Армстронга, Г. Десслера и Д. Ульриха, рассматривающих человеческий капитал как стратегический ресурс организации. По мнению М. Армстронга, эффективное управление персоналом представляет собой систему взаимосвязанных процессов, направленных на развитие кадрового потенциала и повышение организационной эффективности [3]. Г. Десслер подчеркивает, что кадровая политика выступает важным фактором конкурентоспособности организаций в условиях трансформации экономики [4].

В исследованиях, посвященных культурной сфере, особое внимание уделяется специфике управления творческим персоналом. Р. Таун отмечает, что эффективность организаций культуры непосредственно зависит от качества человеческих ресурсов и профессионального уровня работников [5]. Д. Хезмондалш рассматривает культурные индустрии как сферу, в которой человеческий капитал является основным фактором создания ценности [6].

Среди российских ученых вопросы управления персоналом исследованы в трудах А.Я. Кибанова и Т.Ю. Базарова. А.Я. Кибанов рассматривает управление персоналом как комплекс организационно-экономических механизмов эффективного использования трудового потенциала [7], тогда как Т.Ю. Базаров акцентирует внимание на роли мотивации и профессионального развития работников в условиях цифровизации экономики [8].

Отдельные аспекты развития человеческого капитала и совершенствования кадровой политики в Узбекистане отражены в исследованиях С. Гулямова, А. Вахабова и Р. Алимова. В частности, С. Гулямов подчеркивает возрастающее значение цифровых технологий и качества человеческого капитала для повышения эффективности организаций [9].

Несмотря на наличие значительного количества исследований, вопросы совершенствования HR-менеджмента в организациях культуры Узбекистана остаются недостаточно изученными. Большинство работ носит общий теоретический характер, тогда как практические механизмы повышения



эффективности управления человеческими ресурсами в культурной сфере требуют более глубокого исследования с учетом современных процессов цифровизации и трансформации культурных услуг.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В процессе исследования использованы методы системного анализа, сравнительного анализа, статистического анализа, логического обобщения и экономического анализа.

Метод сравнительного анализа использован при сопоставлении уровня кадрового обеспечения организаций культуры Узбекистана с международными подходами к управлению человеческими ресурсами. Статистический анализ применялся для оценки динамики численности работников культурной сферы, уровня оплаты труда и кадровой текучести.

Системный подход позволил рассмотреть управление человеческими ресурсами в организациях культуры как комплекс взаимосвязанных процессов, включающих подбор кадров, мотивацию, профессиональное развитие и оценку эффективности персонала.

Информационной базой исследования послужили данные Национального комитета Республики Узбекистан по статистике, нормативно-правовые документы, аналитические материалы Министерства культуры Республики Узбекистан, а также научные публикации отечественных и зарубежных исследователей.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

В последние годы система управления человеческими ресурсами в организациях культуры Узбекистана развивается в условиях масштабных институциональных преобразований. Реализуемые государством реформы направлены на модернизацию деятельности театров, музеев, библиотек и других учреждений культуры, расширение международного культурного сотрудничества и повышение доступности культурных услуг для населения. Вместе с тем эффективность функционирования культурной сферы во многом определяется состоянием кадрового потенциала, уровнем профессиональной подготовки работников и качеством управления персоналом.

По данным Национального комитета Республики Узбекистан по статистике, в 2024 году в стране функционировало более 1,8 тыс. учреждений культуры, а численность работников отрасли превысила 95 тыс. человек [10]. Однако количественное расширение сети культурных учреждений не сопровождалось пропорциональным укреплением кадрового потенциала. Анализ показывает, что кадровые проблемы приобретают устойчивый системный характер и оказывают непосредственное влияние на качество культурных услуг.

Важным вектором развития отрасли является дальнейшее совершенствование системы материального стимулирования работников культуры. Текущий этап характеризуется устойчивой динамикой роста заработной платы, что закладывает основу для постепенного сокращения существующего разрыва с общереспубликанскими показателями. Плановая работа по повышению оплаты труда открывает значительные резервы для укрепления престижа профессии и создания условий, при которых доход специалистов будет в полной мере соответствовать высокой социальной значимости их деятельности. Так, если в 2025 году средняя заработная плата по экономике страны составляла около 6,3 млн сумов, то в учреждениях культуры данный показатель находился на уровне 5,4 млн сумов [11]. Подобная диспропорция снижает привлекательность отрасли для молодых специалистов и способствует оттоку квалифицированных кадров в коммерческий сектор экономики (рис.1).



Рисунок 1. Динамика среднемесячной номинальной начисленной заработной платы по экономике Узбекистана и в сфере искусства, развлечений и отдыха в 2021–2025 гг.



Низкий уровень оплаты труда напрямую влияет на рост текучести кадров, особенно в региональных учреждениях культуры. В отдельных организациях уровень текучести достигает 16–17 %, что негативно отражается на устойчивости кадрового состава и качестве деятельности учреждений [12]. В ряде случаев организации культуры вынуждены привлекать сотрудников без профильной подготовки, что снижает общий уровень профессионализма в отрасли.

В условиях цифровизации культурная сфера требует не только творческих работников, но и специалистов в области цифрового маркетинга, PR, проектного менеджмента, IT-технологий и международного культурного сотрудничества. Во многих учреждениях культуры отсутствуют специалисты, способные эффективно продвигать культурные проекты в цифровой среде, работать с международными грантовыми программами и развивать современные коммуникационные платформы.

Дополнительным фактором, ограничивающим эффективность кадрового управления, является недостаточное внедрение современных HR-технологий. В большинстве организаций культуры сохраняются преимущественно традиционные административные методы управления персоналом [13]. Системы оценки эффективности труда, карьерного планирования и профессионального развития используются ограниченно, а цифровые HRM-платформы практически отсутствуют. В результате руководители учреждений культуры не располагают полноценной аналитической информацией о кадровом составе, уровне квалификации сотрудников и потребностях в профессиональном развитии персонала (рис. 2).

Направления управления человеческими ресурсами	Традиционный подход	Современный HR-менеджмент
Кадровый учет и документация	Формальный кадровый учет, бумажный документооборот	HRM-платформы, цифровой кадровый документооборот, автоматизация процессов
Планирование персонала	Краткосрочное планирование, ориентация на текущие потребности	Стратегическое кадровое планирование, прогнозирование потребностей в компетенциях
Управление эффективностью	Административный контроль, оценка по формальным критериям	KPI и performance management, оценка результатов и компетенций
Мотивация персонала	Единые подходы к стимулированию, ограниченные материальные стимулы	Система комплексной мотивации: материальной и нематериальной, привязка к результатам
Аналитика и принятие решений	Отсутствие аналитики, решения интуитивные	Data-driven HR, аналитика данных, принятие решений на основе показателей
Профессиональное развитие	Ограниченное обучение, эпизодические мероприятия	Continuous learning, индивидуальные траектории развития, онлайн-обучение
Подбор и адаптация персонала	Подбор по формальным критериям, адаптация неструктурированная	Компетентностный подход, structured onboarding, оценка культурной совместимости
Корпоративная культура	Слабая формализация ценностей, низкий уровень вовлеченности	Развитие корпоративной культуры, вовлеченность и признание сотрудников
Коммуникации	Односторонние коммуникации, информационные барьеры	Открытые коммуникации, обратная связь, внутренние платформы взаимодействия
Цифровые технологии	Минимальное использование ИКТ, ручные процессы	Использование HRM-систем, мобильных приложений, цифровых сервисов

Рисунок 2. Сравнительная характеристика традиционного HR-подхода и современного HR-менеджмента в организациях культуры

Сохраняются и проблемы в системе повышения квалификации работников культуры. Современная культурная среда требует постоянного обновления профессиональных компетенций, особенно в области цифровых технологий, культурного менеджмента и проектной деятельности. Однако действующие программы профессионального обучения во многих случаях сохраняют преимущественно теоретический характер и недостаточно ориентированы на практические потребности отрасли. Особенно ограниченными остаются возможности профессионального развития работников региональных учреждений культуры.

В современных условиях кадровая политика должна рассматриваться как стратегический инструмент развития культурной сферы. В этой связи особое значение приобретает совершенствование системы мотивации персонала на основе современных механизмов оценки эффективности деятельности



работников. Внедрение системы KPI позволит учитывать не только количественные показатели, но и качество культурных услуг, уровень вовлеченности аудитории и общественную значимость реализуемых проектов.

Важным направлением совершенствования HR-менеджмента является цифровизация кадровых процессов. Использование современных HRM-платформ позволит автоматизировать процессы кадрового учета, оценки эффективности персонала, мониторинга профессионального развития и формирования кадрового резерва. Наряду с этим особую актуальность приобретает модернизация системы повышения квалификации работников культуры, включая развитие образовательных программ по цифровому маркетингу, культурному менеджменту, международному сотрудничеству и проектному управлению.

Существенное значение имеет расширение сотрудничества между учреждениями культуры, высшими образовательными организациями и зарубежными культурными центрами. Международные стажировки, программы академической мобильности и совместные образовательные проекты способны обеспечить внедрение современных управленческих практик и повышение конкурентоспособности отечественных специалистов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Проведенное исследование открывает широкие горизонты для качественной трансформации системы управления человеческими ресурсами в организациях культуры Узбекистана. Современный этап развития отрасли характеризуется переходом к инновационной модели менеджмента, где ключевым приоритетом становится создание условий для реализации творческого и интеллектуального потенциала каждого работника. Вместо традиционных административных подходов формируется гибкая и адаптивная кадровая политика, полностью соответствующая динамичным требованиям цифровой экономики.

Особое внимание уделяется стратегическому укреплению престижа культурной сферы, что делает её максимально привлекательной для талантливой молодежи и высококвалифицированных специалистов. Путь к достижению этой цели лежит через комплексную модернизацию: внедрение конкурентоспособной системы оплаты труда, запуск современных механизмов мотивации и масштабную цифровизацию HR-процессов. Создание цифровой экосистемы управления кадрами позволяет не только оптимизировать рабочие процессы, но и сформировать качественный кадровый резерв, способный оперативно реагировать на вызовы времени.

Системное развитие профессиональных компетенций и внедрение программ непрерывного обучения обеспечивают работникам культуры лидирующие позиции в условиях цифровой трансформации. Практическая реализация данных инициатив гарантирует долгосрочную устойчивость отрасли, повышает эффективность деятельности культурных организаций и способствует формированию прогрессивной системы управления человеческим капиталом. В конечном итоге, эти меры станут надежным фундаментом для дальнейшего процветания и устойчивого социально-культурного развития Республики Узбекистан в глобальном цифровом пространстве.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ўзбекистон – 2030» стратегияси тўғрисидаги Фармони // Қонунчилик маълумотлари миллий базаси. – Тошкент, 2023.
2. Мирзиёев Ш.М. Маданият ва санъат соҳасини ривожлантириш масалаларига бағишланган йиғилишдаги нутқи // Ўзбекистон Республикаси Президентининг расмий веб-сайти. – Тошкент, 2023. – URL: <https://president.uz>
3. (мурожаат санаси: 11.05.2026).
4. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. – 15th ed. – London: Kogan Page, 2020. – 824 p.
5. Dessler G. Human Resource Management. – 16th ed. – Harlow: Pearson Education Limited, 2021. – 720 p.
6. Towse R. A Textbook of Cultural Economics. – 2nd ed. – Cambridge: Cambridge University Press, 2019. – 592 p.
7. Hesmondhalgh D. The Cultural Industries. – 4th ed. – London: Sage Publications Ltd, 2019. – 456 p.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 695 с.
9. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 559 с.
10. Гулямов С.С. Рақамли иқтисодиёт ва инсон капитали ривожланиши. – Тошкент: Fan va texnologiya, 2022. – 284 б.
11. Ўзбекистон Республикаси Миллий статистика қўмитаси. Ўзбекистонда маданият соҳаси кўрсаткичлари: статистик тўплам. – Тошкент, 2024. – 146 б.
12. Ўзбекистон Республикаси Миллий статистика қўмитаси. Иқтисодий фаолият турлари бўйича ўртача ойлик иш ҳақи тўғрисидаги маълумотлар. – Тошкент, 2024. – URL: <https://stat.uz>



13. (мурожаат санаси: 11.05.2026).
14. Ўзбекистон Республикаси Маданият вазирлиги. Маданият муассасаларининг кадрлар салоҳияти бўйича аналитик ҳисобот. – Тошкент, 2024. – 58 б.
15. Вахабов А.В., Алимов Р.Х. Ўзбекистон иқтисодиётини модернизация қилишнинг устувор йўналишлари. – Тошкент: Moliya, 2021. – 346 б.



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz Hakimov

Musahhih: Zokir ALIBEKOV

Sahifalovchi va dizayner: Oloviddin Sobir o'g'li

2026. № 5 (2)

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

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga maqola, reklama, hikoya va boshqa ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.
Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

El.Pochta: sq143235@gmail.com

Bot: @iqtisodiyot_77

Tel.: 93 718 40 07

Jurnalga istalgan payt quyidagi rekvizitlar orqali obuna bo'lishingiz mumkin. Obuna bo'lgach, @iqtisodiyot_77 telegram sahifamizga to'lov haqidagi ma'lumotni skrinshot yoki foto shaklida jo'natishingizni so'raymiz. Shu asosda har oygi jurnal yangi sonini manzilingizga jo'natamiz.

"Yashil" iqtisodiyot va taraqqiyot" jurnali 03.11.2022-yildan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan №566955 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.

Litsenziya raqami: №046523. PNFL: 30407832680027

Manzilimiz: Toshkent shahar, Mirzo Ulug'bek tumani
Kumushkon ko'chasi, 26-uy.



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