



**Ilmiy amaliy
jurnal
№ 1 (03)
2026**

**YANGI
O'ZBEKISTON
IQTISODIYOTI**

“YANGI O‘ZBEKISTON IQTISODIYOTI” *jurnali 1-son 2026 yil*

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLY TA‘LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI**

**MIRZO ULUG‘BEK NOMIDAGI
O‘ZBEKISTON MILLIY UNIVERSITETI**

YANGI O‘ZBEKISTON IQTISODIYOTI

1

ISBN 978-9943-5256-3-4

Toshkent – 2026

MUNDARIJA

Tursunov A.M. O‘zbekiston elektroenergetikasini rivojlantirishda innovatsion texnologiyalar va “Yashil” energetikaning o‘rni.....	7
Abdulazizov A.A. Raqamlashtirish sharoitida energetika sanoati korxonalarining barqaror rivojlanish omillari.....	11
Jurayev D.A. Электротехника sanoati korxonalarida ishlab chiqarish jarayoniga taъsir etuvchi omillar.....	15
Suyarov Sh.S. Konchilik sanoati korxonalarida resurs salohiyatidan samarali foydalanish.....	18
Кариева Л.С. Энергетика sanoati korxonalarining ishlab chiqarish samaradorligini oshirish yo‘llari.....	21
Axtamov A.U. Aksionerlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvning moliyaviy samaradorlikka ta’siri xususida.....	25
Гафуров А.Б. Значение цифровой трансформации управления образованием в высших учебных заведениях.....	29
Абиткариев А.М. Значение развития человеческого капитала и стимулирования трудовой деятельности.....	33
Abdullayev D.G’. Intellektual kapital: tushunchasi, mazmuni va taraqqiyoti.....	37
Abdullayev M.G’. Xodimlarning professional rivojlanishini baholash usullari.....	42
Isakov A.Y. Tadbirkorlik sub’yektlarida raqobat ustunliklarini shakllantirishning asosiy omillari.....	46
Ashurova G.N. Charm poyabzal sanoatining xom-ashyo ishlab chiqarish va uning zahira resurslari.....	52
Yo‘ldosheva M.F. O‘zbekistonda davlat budjeti daromad va xarajatlarining tarkibi va ularning statistik tahlili.....	56
Қулматов А.А. Кичик бизнес ва хусусий тadbirkorlikni mintaqalarda qo‘llab-quvvatlash mexanizmlari.....	61
Babayev A.N. Yoshlar bandligini ta’minlashni boshqarishning nazariy-metodologik asoslari va institutsional mexanizmlari.....	67
Sharipov H.A. Oilaviy tadbirkorlikning iqtisodiy mazmuni va xo‘jalik yuritish shakli sifatidagi o‘ziga xos belgilari.....	71
Турдиева Я. Анализ коррупционных рисков в системе гчп в сфере дошкольного образования.....	75
Vaxidov A.K. Personalni tanlash va ishga yollashning xorijiy tajribalari.....	78
Gaymatova D.G’. Biznes faoliyatini samaradorligini oshirishda iqtisodiy-matematik tahlil.....	83
Pardayev E.E. Xizmat ko‘rsatish jarayonlarini boshqarishda raqamli texnologiyalarning iqtisodiy samaradorligi.....	87
Ibragimova S.A., Muradov Sh.D. Aksiyadorlik jamiyatlari boshqaruvida innovatsion usullarni joriy etishning zamonaviy tendensiyalari.....	91
Адилов Б.Б. Социальные услуги в Республике Узбекистан: современное состояние, проблемы и перспективы развития.....	96
Yoqubova Z.T. Tarkibiy o‘zgarishlar va iqtisodiy o‘sish o‘rtasidagi mutanosiblikni ta’minlashning konseptual asoslari.....	101
Saidaxmedova N.I., Aripov A.S. Oliy ta’lim tashkilotlari boshqaruv tizimini shakllantirishda iqtisodiy nazariyalarning metodologik ahamiyati.....	106
Abduvoyeva X.Sh. O‘zbekistonda davlat ijtimoiy xarajatlarining aholi farovonligiga ta’sirining korrelyatsion–regression tahlili.....	111
Умаров А.А. Хорижий тажрибаларга асосан янги банк хизматларини жорий этилишини ривожлантириш натижасида тижорат банкларини хизматлар жозибadorligini oshirish...	116
Shoraximova Z.N. «O‘zbekistonda sug‘urta kompaniyalarida qayta sug‘urta orqali risklarni diversifikatsiya qilish samaradorligini baholash».....	120
Умурзакова З.С. Меҳнат омилидан фойдаланишни такомиллаштириш yo‘llari.....	126
Karimov X.O. Kichik biznes va tadbirkorlikni rivojlantirish orqali aholi daromadlarini oshirishning institutsional strategiyalari.....	130

Aхунов М.А. Корхона иқтисодий самарадорлигини таъминлашнинг асосий йўналишлари.	134
Ахмаджонов С.С. Корхона асосий фондларидан фойдаланишни яхшилашнинг ижтимоий-иқтисодий самараси.....	138
Abdullayeva Sh.А. Veb-texnologiyaga asoslangan bir turdagi tovar zaxiralarini boshqarish va amaliy masalalarni optimallashtirish.....	142
Дусанов С.М. Таълим тизимида рақобат муҳитини ривожлантиришнинг молиявий ресурслардан фойдаланиш аҳамияти.....	146
Мамаражобов А.С. Tadbirkorlik subyektlarining tashqi savdo faoliyati natijalarini reytinglash va undan foydalanish masalalari.....	151
Nigmatova D.Z., Amanov E.G’. Kadrlar qo‘nimsizligining korxonalarida samaradorligiga ta’siri.....	157
Ikromjonova M.U. To‘qimachilik korxonalarida mahsulot tannarxini kalkulyatsiya qilishning iqtisodiy mohiyati va tarkibi.....	160
Madaminjonov A.O. To‘qimachilik korxonalarida tayyor mahsulotlar ishlab chiqarish va sotish hisobini rivojlantirishning iqtisodiy jihatlari.....	164
Jamoliddinova S.S. Ustama xarajatlarning iqtisodiy mohiyati, tarkibi va ishlab chiqarish tannarxini shakllantirishdagi o‘rni.....	168
Akbaraliyev A.E. O‘zbekiston Respublikasida investitsiya siyosati va investitsiya dasturlarining iqtisodiy rivojlanishdagi o‘rni.....	173
Эрматова С.И. Учет обязательств в хозяйствующих субъектах.....	178
Maxsudov Sh.S. To‘qimachilik sanoati korxonalar faoliyati samaradorlikni monitoring qilishning ahamiyati.....	181
Boyev X.I., Adilov B.B. Mahalliy byudjetlar barqarorligi — ijtimoiy himoya tizimini mustahkamlash omili sifatida.....	186
Raxmonova N.A. Biznes ta’limida raqamli transformatsiya va innovatsion o‘qitish strategiyalari.....	190
Якубова Д.М. Применение экономико-математических моделей в промышленном производстве.....	194
Ibrohimov N.B., Jabbarov K.Y. Aylanma iqtisodiyotga o‘tishning fundamental asoslari: chiziqli modelning cheklovlari va barqaror rivojlanish imkoniyatlari.....	198
Matyoqubova D.O. Biznes tuzilmalarining innovatsion rivojlanishini diversifikatsiya qilish.....	202
Rahmatullayeva F. Andijon viloyatida yoshlar tadbirkorligi rivojlanishining tarmoqlararo diversifikatsiyasi va iqtisodiy faollikka ta’siri.....	206
Mamajonov L.A. Mahalliy byudjet daromadlarining barqarorligini ta’minlash yo‘nalishlari.....	209
Давруков Ф.У. Инновационные механизмы демонополизации в условиях цифровой трансформации экономики Республики Узбекистан.....	213
Убайдуллаева Н.Р. Роль перестрахования в управлении катастрофическими рисками и обеспечении финансовой устойчивости страховых компаний.....	222
Abdullayev A.A. Tijorat banklari orqali kichik biznesni moliyalashtirish samaradorligini oshirish mexanizmlari.....	227
Alimov O.N. O‘zbekiston Respublikasida jamg‘arib boriladigan pensiya ta’minoti tizimining huquqiy asoslari va rivojlanish istiqbollari.....	230
Sultonov B.M. Oilaviy korxonalar faoliyatini boshqarishda va boshqaruv mexanizmi bo‘yicha institutsional asoslari.....	235
Mamajonova N.A. Innovatsion rivojlanish sharoitida iqtisodiy tizimlarni boshqarish nazariyalarining transformatsiyasi hamda uning evolyutsiyasi.....	239
Sanaqulova A. O‘zbekistonda yashil iqtisodiyotga o‘tish: muammolar va imkoniyatlar.....	243
Nazarov N.N. Hududiy barqaror rivojlantirish strategiyasini shakllantirishning metodologik asoslarini takomillashtirish.....	247
Toshpulatov A.M. Qurilish materiallari sanoati korxonalarida ishlab chiqarish hajminiga oid qarashlar va uning mohiyati.....	251
Sanaqulova A., Ochilova M. Bugungi kunda raqamli iqtisodiyot.....	254
Umarov I.Y. Xalqaro darajada sifat menejmenti va ISO standartlarini rivojlanish tendensiyalari tahlili....	257

ЗНАЧЕНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ В
ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ

OLIY TA'LIM MUASSASALARIDA TA'LIMNI BOSHQARISHNI RAQAMLI
TRANSFORMATSIYA QILISHNING AHAMIYATI

THE IMPORTANCE OF DIGITAL TRANSFORMATION OF EDUCATION
MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Гафуров Анвар Базарбаевич

Alfraganus university доцент кафедры экономики

Аннотация

В статье обосновывается необходимость цифровой трансформации управленческих процессов в высших учебных заведениях. Раскрываются актуальность цифрового управления, государственная политика, теоретические подходы, зарубежный опыт и текущее состояние в условиях Узбекистана. Также рассматриваются преимущества цифровизации и формулируются соответствующие выводы.

Ключевые слова: цифровое управление, высшие учебные заведения, преимущества, зарубежный опыт.

Maqolada oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv jarayonlarini raqamli transformatsiya qilish zarurati asoslanadi. Raqamli boshqaruvning dolzarbligi, davlat siyosati, nazariy yondashuvlar, xorijiy tajribalar va O'zbekiston sharoitidagi ahvoli yoritilib, raqamlashtirishning afzalliklari hamda xulosalar keltiriladi.

Kalin so'zlar: Raqamli boshqaruv, OTM, afzalliklar, xorijiy tajriba.

The article substantiates the need for digital transformation of management processes in higher education institutions. The relevance of digital management, state policy, theoretical approaches, foreign experience and the situation in Uzbekistan are highlighted, the advantages of digitalization and conclusions are drawn.

Keywords: Digital management, higher education institutions, advantages, foreign experience.

Все сферы современного общества с каждым днем все в большей степени опираются на цифровые технологии. В настоящее время организации вынуждены цифровизировать свою деятельность, чтобы соответствовать требованиям времени. Особенно актуальной цифровая трансформация является в сфере образования. В период пандемии COVID-19 это стало очевидным: когда традиционные образовательные процессы были приостановлены, именно цифровые решения стали основным инструментом обеспечения непрерывности обучения. Платформы дистанционного образования и онлайн-занятия позволили почти 285 миллионам студентов продолжить обучение.

Государственная политика в сфере цифровой трансформации. В Узбекистане последовательно реализуется государственная политика по внедрению цифровой трансформации. В 2019 году Указом Президента Республики Узбекистан № ПФ-5847 была утверждена «Концепция развития системы высшего образования до 2030 года». В данной концепции определены задачи по укреплению материально-технической базы высших учебных заведений, включая их обеспечение современными программными продуктами и цифровизацию управленческих процессов.

Кроме того, Указ Президента от 5 октября 2020 года «Стратегия “Цифровой Узбекистан – 2030”» определил ускоренное развитие и внедрение цифровых технологий во всех сферах, в

том числе в государственном управлении и системе образования, в качестве приоритетного направления. В рамках данной национальной стратегии началась реализация комплексных мер, направленных на цифровизацию сферы образования.

Практическим результатом государственной политики стало формирование новой модели управления высшими учебными заведениями на основе единой информационной системы. В качестве примера можно привести информационную систему управления образовательным процессом в высшем образовании (HEMIS). Данная система была внедрена в рамках стратегии «Цифровой Узбекистан – 2030» и служит формированию единой электронной базы данных по образовательным, научным, финансовым процессам и студенческому контингенту.

С помощью HEMIS были внедрены такие процессы, как онлайн-регистрация студентов, перевод и восстановление обучения, выдача электронных дипломов выпускникам. Приказом Министерства высшего и среднего специального образования Республики Узбекистан от 26 августа 2021 года было установлено обязательное внедрение системы HEMIS во всех высших учебных заведениях, что было реализовано в короткие сроки. В результате в 2021–2022 годах все государственные вузы были подключены к данной системе.

В рамках стратегии «Цифровой Узбекистан – 2030» также были внедрены онлайн-услуги в сфере образования на Едином портале интерактивных государственных услуг, запущена система ID-карт для граждан, а практика требования дипломов и других бумажных документов постепенно была отменена. Подобные нормативно-правовые акты и государственные инициативы создают прочную правовую основу для модернизации управления высшим образованием.

По мнению ученых, переход к цифровому управлению в сфере образования представляет собой не просто техническое обновление, а сложный процесс, изменяющий всю управленческую культуру образовательной системы. Теория цифровой трансформации часто объясняется на примере модели изменений Курта Левина, включающей три этапа: «размораживание» (осознание необходимости изменения существующих традиционных систем), «изменение» (внедрение новых цифровых решений) и «замораживание» (закрепление новых методов в виде устойчивых правил и практик). В период пандемии именно первый этап — отказ от устаревших подходов — был существенно ускорен, что дало мощный импульс цифровизации.

В рамках данного исследования использовались методы анализа научной литературы, изучения нормативных документов и сопоставления статистических данных. На первоначальном этапе были рассмотрены научные работы, посвященные значению высшего образования в экономике и опыту зарубежных стран. Затем на основе официальной статистики Узбекистана, правительственных решений и экспертных публикаций был проведен анализ изменений в системе высшего образования.

Концепция цифрового управления уже широко внедрена в практике ведущих университетов мира. Опыт развитых зарубежных высших учебных заведений показывает, что цифровая трансформация, начавшись с образовательного процесса, сегодня стала неотъемлемой частью системы управления университетами. Например, такие страны, как Австралия, Южная Африка и Канада, еще до начала пандемии стали лидерами в развитии дистанционного обучения и цифровой университетской инфраструктуры.

В Бразилии были созданы крупные частные сети дистанционного образования, включая один из крупнейших онлайн-университетов мира — Kroton. Южная Корея еще в 1998 году запустила сеть «кибер-университетов», а в 2000 году разработала национальную стратегию цифровизации, последовательно внедряя информационно-коммуникационные технологии в высшее образование. Благодаря этим достижениям зарубежные университеты смогли быстро адаптироваться к кризису в период пандемии и без существенных потерь перейти к дистанционному обучению, обеспечив практически непрерывный образовательный процесс.

В то же время зарубежный опыт выявил и ряд сложностей, связанных с внедрением цифрового управления. На начальном этапе многие университеты сталкивались с

сопротивлением изменениям: преподавателям было сложно адаптироваться к новым технологиям и отказаться от традиционных методов работы. Некоторые учреждения цифровизировали лишь отдельные направления (например, только учебный процесс или только административные функции), не применяя комплексный подход. В результате ожидаемый эффект цифровизации оказался ограниченным. Исследования показали, что в университетах, где цифровизация была частичной, результаты трансформации были значительно ниже.

В частности, ряд зарубежных вузов столкнулся с проблемой «цифровой неопределенности». При внедрении цифровых систем недостаточное внимание к развитию инфраструктуры и повышению квалификации кадров может привести к задержке достижения ожидаемых результатов.

Ниже в сравнительном формате представлены основные аспекты перехода к цифровой экономике в высших учебных заведениях Узбекистана и зарубежных стран. Сопоставление национального и зарубежного опыта позволяет определить ключевые направления, на которые следует обратить особое внимание в процессе цифровой трансформации управления в вузах Узбекистана.

Таблица 1. В таблице сравнивается национальный и зарубежный опыт

Индикатор	Университеты Узбекистана	Зарубежные университеты
Стратегическая и политическая поддержка	Переход к цифровой экономике поставлен в качестве стратегической цели на государственном уровне (стратегия «Цифровой Узбекистан – 2030»). В последние годы был принят ряд нормативных документов, разрешающих цифровизацию в университетах (Положение о дистанционном образовании, 2022). Однако реализация пока находится на ранней стадии.	Большинство развитых стран выдвинули национальные стратегии цифрового образования и цифровой экономики. Университеты полностью оснащены цифровой инфраструктурой и контентом при государственной поддержке. Например, Европейский союз имеет специальный план действий по цифровому образованию, а университеты в США и Южной Корее быстро внедряют цифровые инновации.
Учебный план и содержание	В некоторых университетах открылись специальности «Цифровая экономика», вводятся интегрированные курсы по экономике и ИКТ. Сейчас разрабатываются национальные учебники. Преподают в основном базовые понятия, практическая составляющая пока ограничена.	Курсы по цифровой экономике доступны во многих университетах, интегрированы в экономические и бизнес-программы или предлагаются в качестве отдельных магистерских программ. Учебные планы охватывают такие передовые темы, как искусственный интеллект, анализ данных, блокчейн, финтех. Учебники и академические ресурсы богаты и постоянно обновляются.

Как показывает приведённый выше сравнительный анализ, для высших учебных заведений Узбекистана существует значительное количество аспектов зарубежного опыта в сфере цифровой экономики, которые необходимо глубоко изучить и адаптировать к собственной деятельности. Прежде всего, требуется обогащение образовательных программ в соответствии с современными цифровыми технологиями и новыми тенденциями экономики.

Как видно из практики зарубежных вузов, целесообразно внедрение специализированных курсов по таким направлениям, как искусственный интеллект, большие данные, цифровой маркетинг и электронная коммерция. Во-вторых, необходимо совершенствование методов преподавания, в частности эффективное использование онлайн- и гибридного обучения. Для этого важно повышение квалификации педагогических кадров, внедрение цифровых платформ и организация удобных дистанционных сервисов для студентов.

Кроме того, цифровизация управления образованием оказывает положительное влияние и на макроэкономическом уровне. Согласно расчётам, цифровая трансформация системы высшего образования за счёт повышения производительности труда и устранения управленческой неэффективности может обеспечить дополнительный вклад в рост валового внутреннего продукта на уровне 0,8–1,2% в год. Эти данные подтверждают макроэкономическую значимость цифровой трансформации.

Безусловно, процесс перехода к цифровой трансформации требует постоянного совершенствования. Важно отметить, что в Узбекистане уже приняты политически выверенные решения и начата практическая реализация соответствующих мер. Следующая задача заключается в последовательной реализации утверждённых стратегий, адаптации передового зарубежного опыта и внедрении инновационных решений, соответствующих национальным условиям. Только в этом случае цифровая трансформация управления в высших учебных заведениях позволит достичь полной эффективности и вывести систему образования на качественно новый уровень.

Список использованной литературы:

1. Указ Президента Республики Узбекистан от 5 октября 2020 года № ПФ-6079 «Об утверждении Стратегии “Цифровой Узбекистан – 2030” и мерах по её реализации».
2. Интервью с Бобуром Рахимовым – «Высшее образование в цифровом мире: что изменилось?» Журнал Высшее образование в Узбекистане, № 3, 2023 год.
3. Usmanov V. Digitalization in Uzbekistan’s Higher Education: A View Through the Lens of Opportunity. Издательство VP International. (Исследовательские материалы по цифровой трансформации в высшем образовании).
4. Программа развития ООН (ПРООН). Цифровая экономика Узбекистана: состояние цифрового предпринимательства и искусственного интеллекта. – Ташкент, 2025.
5. Турсунова Д. Д. «Роль высшего образования в развитии цифровой экономики». – Современные тенденции и факторы развития внедрения цифровых технологий в образовании, сборник № 34, часть 1, август 2024 года.
6. King’s College London. Digital Economy MSc – Overview. – King’s College London rasmiy sayti, 2025.