



**TASHKENT STATE
UNIVERSITY OF ECONOMICS**

VOLUME 7 / 2024

LABOR ECONOMICS

MEHNAT IQTISODIYOTI VA INSON KAPITALI

ilmiy elektron jurnali

**LABOR ECONOMICS AND
HUMAN CAPITAL**

scientific electronic journal

2026-yil 4-son

Volume 5, Issue 4, 2026



**MEHNAT IQTISODIYOTI
VA INSON KAPITALI**
ISSN: 3030-3117



LABORECONOMICS.UZ

MEHNAT IQTISODIYOTI VA INSON KAPITALI

№ 4-2026

**ЭКОНОМИКА ТРУДА И ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ
КАПИТАЛ**

LABOR ECONOMICS AND HUMAN CAPITAL

“Mehnat iqtisodiyoti va inson kapitali” ilmiy elektron jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasi (OAK) rayosatining 2023-yil 3-iyundagi 328/3-sonli qarori bilan ro'yxatga olingan.

Muassis: “Mehnat iqtisodiyoti va inson kapitali” ilmiy maktabi.

Tahririyat manzili:

100066, Toshkent shahri, Islom Karimov ko'chasi, 49 uy

Elektron manzil: ilmiymaktab@gmail.com

Jurnal web-sayti: www.laboreconomics.uz

Bog'lanish uchun telefonlar:

+998998818698

Tahririyat Kengashi raisi:
(Chairman of the Editorial Board)

Abduraxmanov Qalandar Xodjayevich, O'zFA akademigi

Tahririyat Kengashi a'zolari:
(Members of the Editorial Board)

Sharipov Kongratboy Avezimbetovich, t.f.d., prof.
Yusupov Axmadbek Tadiyevich, i.f.d., prof.
Raifkov Kudratilla Mirsagatovich, i.f.d., prof.
Xalmuradov Rustam Ibragimovich, i.f.d., prof.
Umurzakov Baxodir Xamidovich, i.f.d., prof.
Nazarov Sharofiddin Xakimovich, i.f.d., prof.
Jumayev Nodir Xasiyatovich, i.f.d., prof.
Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, i.f.d., prof.
Zokirova Nodira Kalandarovna, i.f.d., prof.
Xudoyberdiyev Zayniddin Yavkachevich, i.f.d., prof.
Muxiddinov Erkin Madorbekovich, i.f.f.d., (PhD)
Xolmuxammedov Muhsinjon Murodullayevich, i.f.n., dots.
G'oyipnazarov Sanjar Baxodirovich, i.f.d., prof.
Irmatova Aziza Baxramovna, i.f.d., prof.
Shakarov Zafar Gafarovich, i.f.f.d., (PhD)

Jamoatchilik Kengashi a'zolari:
(Community Council members)

Bred Bodenxauzen (AQSh)
Jon Ankor (Buyuk Britaniya)
Odegov Yuriy Gennadevich (Rossiya Federatsiyasi)
Xeynz Miller (AQSh)
Sung Dong Ki (Koreya Respublikasi)
Masato Xivatari (Yaponiya)
Gerxard Feldmayer (Germaniya)
Eko Shri Margianti (Indoneziya)
Ahmed Mohamed Aziz Ismoil (Misr)
Rohana Ngah (Malayziya)
Sharifah Zanniyerah (Malayziya)
Teguh Dartanto (Indoneziya)
Nur Azlinna (Saudiya Arabistoni)
Muhammed Xoliq (Pokiston)
Alisher Dedaxonov (Toshkent)

Mas'ul muharrir (Editor-in-Chief): G'oyipnazarov Sanjar Baxodirovich

Ijrochi muharrir (Executive Editor): Iskandarova Dilafruz Ikrom qizi

Veb-administrator (Web admin): Mamatxo'jayev Otabek





MEHNAT IQTISODIYOTI VA INSON KAPITALI

ISSN: 3030-3117

<https://laboreconomics.uz/>



YUQORI MALAKALI KADRLAR UCHUN GLOBAL RAQOBAT: MARKAZIY OSIYO MISOLIDA

Habibullayev Komiljon Murodulla o'g'li

Toshkent davlat sharqshunoslik universiteti tayanch doktoranti

ORCID: 0009-0004-2282-6214

Annotatsiya. Maqolada yuqori malakali mutaxassislar uchun kuchayib borayotgan global raqobat Markaziy Osiyo davlatlarida inson resurslarini boshqarishga qanday ta'sir ko'rsatayotgani ko'rib chiqiladi. Mavzu dolzarbligi mintaqada mehnat migratsiyasining yuqoriligi va ish beruvchilar talab qiladigan ko'nikmalar tarkibi tez o'zgarayotgani bilan belgilanadi. Tadqiqotda tanlangan mamlakatlar raqobatbardoshligi qiyoslanadi va kadrlar siyosatini takomillashtirish yo'llari ko'rsatiladi. Tahlil Global Talent Competitiveness Index 2025 (GTCI 2025) hisobotining olti ustuni (Enable, Attract, Grow, Retain, Vocational & Technical Skills, Generalist Adaptive Skills) bo'yicha olib borildi. Qiyoslash bazasi sifatida reytingda yuqori o'rinlarni egallagan Singapur va Birlashgan Arab Amirliklari tanlangan. Asosiy natija kutilganidan farq qildi: mintqa davlatlarining zaif bo'g'ini yuqori malakali kadrlarni jalb qilish emas, balki ularni rivojlantirish va universal adaptiv ko'nikmalar darajasi bo'lib chiqdi. O'zbekistonda bu nomutanosiblik eng yaqqol ko'rinadi: kasb-hunar ko'nikmalari yetakchilar darajasida, adaptiv ko'nikmalar esa eng ortda. Yollash, uzluksiz o'qitish, malakalarni tan olish va xodimlarni ushlab turish alohida chora-tadbirlar emas, yagona kadrlar strategiyasining bo'g'inlari bo'lishi kerak.

Kalit so'zlar: yuqori malakali migratsiya, inson resurslarini boshqarish, inson kapitali, kadrlar raqobatbardoshligi, Markaziy Osiyo, kadrlarni ushlab turish.

ГЛОБАЛЬНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ ЗА ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННЫЕ КАДРЫ: НА ПРИМЕРЕ ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ

Хабибуллаев Комилжон Муродулла угли

Базовый докторант ТГУВ

Аннотация. В статье рассматривается, как усиливающаяся глобальная конкуренция за высококвалифицированных специалистов влияет на управление человеческими ресурсами в странах Центральной Азии. Актуальность темы определяется высоким уровнем трудовой миграции из региона и быстрым изменением структуры компетенций, востребованных работодателями. В исследовании сравнивается конкурентоспособность отобранных стран и показываются пути совершенствования кадровой политики. Анализ проведён по шести компонентам отчёта Global Talent Competitiveness Index 2025 (GTCI 2025): Enable, Attract, Grow, Retain, Vocational & Technical Skills, Generalist Adaptive Skills. В качестве базы сравнения выбраны Сингапур и Объединённые Арабские Эмираты, занимающие высокие позиции в рейтинге. Основным результатом оказался неожиданным: слабым звеном стран региона является не привлечение высококвалифицированных кадров, а их развитие и уровень универсальных

адаптивных навыков. В Узбекистане эта диспропорция проявляется наиболее отчётливо: профессионально-технические навыки находятся на уровне стран-лидеров, тогда как адаптивные навыки отстают сильнее всего. Наём, непрерывное обучение, признание квалификаций и удержание работников должны быть не отдельными мерами, а звеньями единой кадровой стратегии.

Ключевые слова: высококвалифицированная миграция, управление человеческими ресурсами, человеческий капитал, конкурентоспособность кадров, Центральная Азия, удержание кадров.

GLOBAL COMPETITION FOR HIGHLY SKILLED PROFESSIONALS: THE CASE OF CENTRAL ASIA

Khabibullayev Komiljon Murodulla ugli

Basic Doctoral Student, Tashkent State University of Oriental Studies

Abstract. The article examines how the intensifying global competition for highly skilled professionals affects human resource management in Central Asian countries. The relevance of the topic stems from the high level of labour migration from the region and from the rapid change in the skill sets employers demand. The study compares the competitiveness of the selected countries and outlines ways to improve personnel policy. The analysis draws on six pillars of the Global Talent Competitiveness Index 2025 (GTCI 2025): Enable, Attract, Grow, Retain, Vocational & Technical Skills and Generalist Adaptive Skills. Singapore and the United Arab Emirates, both ranked highly, serve as the benchmark. The main finding was unexpected: the weak link in the region is not attracting highly skilled people but developing them and building generalist adaptive skills. Uzbekistan shows this imbalance most clearly - its vocational and technical skills match the level of leading countries, while its adaptive skills lag furthest behind. Recruitment, continuous training, recognition of qualifications and employee retention should not be separate measures but components of a single talent strategy.

Keywords: highly skilled migration, human resource management, human capital, talent competitiveness, Central Asia, talent retention.

Kirish

So‘nggi o‘n yilliklarda inson resurslarini boshqarish mamlakatlar uchun strategik masalaga aylandi. Yuqori malakali mutaxassis ish joyini nafaqat mehnat haqi, balki kasbiy o‘sish va karyera istiqboliga qarab tanlaydi.

Markaziy Osiyodan chiqib ketayotganlar orasida oliy ma‘lumotli mutaxassislar ham bor. Shu bilan birga mehnat bozoriga har yili ko‘p sonli yoshlar kiradi. Kadrlar siyosatining vazifasi – ishchi kuchi miqdoran yetarli bo‘lgan sharoitda uning kompetensiyalarini xalqaro talabga moslashtirish.

Ilmiy adabiyotlarda yuqori malakali mutaxassislar migratsiyasi asosan “salohiyatliilar ketishi” (brain drain) va “miyalar sirkulyatsiyasi” (brain circulation) qarama-qarshiligi doirasida tahlil qilinadi [1, 2], xalqaro tashkilotlar hisobotlari esa ma‘lumot bazasini kengaytirmoqda [3, 4, 5]. Markaziy Osiyo davlatlari bu tahlillarda nisbatan kam uchraydi, mintaqada bo‘yicha mavjud empirik ishlar esa asosan alohida mamlakat yoki tor kasbiy guruh doirasida qolmoqda [21; 27; 30].

Tadqiqotning maqsadi – Global Talent Competitiveness Index 2025¹ ma’lumotlari asosida O‘zbekiston, Qozog‘iston, Qirg‘iziston va Tojikistonning yuqori malakali mutaxassislar bo‘yicha raqobatbardoshligini o‘lchash va zaif tomonlarini aniqlash. Natijalar esa inson resurslarini boshqarish amaliyotini takomillashtirish yo‘llariga bog‘lanadi.

Ko‘rib chiqilgan manbalar doirasida ilmiy yangilik shundaki, kadrlar raqobatbardoshligi yaxlit indeks sifatida emas, balki jalb qilish, rivojlantirish va ushlab turish bo‘g‘inlari kesimida tahlil qilinadi. Indeks davlat darajasini o‘lchaydi, tavsiyalar esa tashkilotlar amaliyotiga qaratiladi. Natijalar mahalliy empirik tadqiqotlar [21; 27–30] va O‘zbekistonning tanlangan normativ-huquqiy hujjatlari [31–44] bilan solishtirilib sharhlanadi.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili

Tadqiqot uchta nazariy yondashuvga tayanadi. Inson kapitali nazariyasi ta’lim va mehnat tajribasiga xarajatni iste’mol emas, investitsiya deb qaraydi [6]. Resurslarga asoslangan yondashuv tashkilotning barqaror raqobat ustunligini noyob va qiyin takrorlanadigan resurslar, jumladan malakali xodimlar bilan izohlaydi [7]. Inson resurslarini strategik boshqarish konsepsiyasi esa kadrlar amaliyotini tashkilot strategiyasi bilan uyg‘unlashtirishni natijadorlik sharti deb biladi [8]. Uchala yondashuvda yuqori malakali mutaxassis xarajat emas, boshqariladigan aktiv sifatida qaraladi.

Amaliy jihatdan bu mantiq “iqtidorlarni boshqarish” konsepsiyasida rivojlantirildi. R.E. Lewis va R.J. Heckman tushunchaning aniq chegaralari va nazariy asosi yo‘qligini ko‘rsatdi [9]. D.G. Collings va K. Mellahi strategik yondashuv ta’rifini taklif qildi: tashkilot natijasiga nomutanosib darajada ta’sir ko‘rsatadigan asosiy lavozimlarni aniqlash, ular uchun xodimlar zaxirasini tayyorlash va buni qo‘llab-quvvatlovchi kadrlar tizimini yaratish [10]. Meta-tahlillarga ko‘ra, tadqiqotlarning katta qismi institutsional kontekstni hisobga olmaydi [11]. P. Cappelli va J.R. Keller kadrlarga talabni oldindan aniq bilib bo‘lmasligini ta’kidlaydi [12].

I. Tarique va R.S. Schuler jalb qilish, rivojlantirish va ushlab turishni xalqaro mobillik va kompetensiyalar tanqisligi kontekstiga bog‘lovchi integrativ model taklif qildi [13]. P. Caligiuri va D.V. Caprar xalqaro tajriba va madaniyatlararo kompetensiyalar xodimning turli madaniy muhitda samarali ishlashiga yordam berishini ko‘rsatdi [14].

Ushbu tadqiqot uchun eng muhim nazariy burilish – makro daraja tahliliga o‘tish. S.E. Khilji, I. Tarique va R.S. Schuler “makro darajada kadrlar bilan ishlash” (macro talent management) yo‘nalishini asoslab, kadrlarni jalb qilish, rivojlantirish va ushlab turishni davlat va nodavlat institutlari ham amalga oshiradigan jarayon deb ta’riflaydi [15]. V. Vaiman, P. Sparrow, R. Schuler va D.G. Collings tahriridagi umumlashtiruvchi ish bu yondashuvni mamlakatlar kesimida tizimlashtirdi [16], K.A. King va V. Vaiman esa kadrlar

¹ <https://www.insead.edu/global-talent-competitiveness-index>

amaliyoti samaradorligi milliy institutsional sharoitga bog‘liqligini ko‘rsatdi [17]. Shu nazariya tahlil vositasini asoslaydi: Global Talent Competitiveness Index (GTCI) ustunlari – Enable, Attract, Grow va Retain – makro daraja funksiyalarining o‘lchovi hisoblanadi [18; 19].

Migratsiya iqtisodiyotida yuqori malakali kadrlar oqimiga baho vaqt o‘tib o‘zgardi. Klassik yondashuv uni jo‘natuvchi mamlakat uchun yo‘qotish deb hisoblagan bo‘lsa, M. Beine, F. Docquier va H. Rapoport ketish imkoniyati ta‘lim olishga rag‘bat berib, mamlakat ichidagi inson kapitalini oshirishi mumkinligini ko‘rsatdi; bu samara faqat ma‘lum shartlarda yuzaga keladi [20]. F. Docquier va H. Rapoport natija mamlakatning institutsional sifatiga bog‘liqligini ta‘kidladi [2]. A. Saxenian esa yuqori texnologiyali tarmoqlar misolida “miyalar sirkulyatsiyasi” modelini asosladi: ketgan mutaxassis bilim, kapital va kasbiy aloqalar orqali vatani bilan bog‘liqlikni saqlashi mumkin [1].

Markaziy Osiyo bo‘yicha tadqiqotlar asosan migratsiya hajmi, pul o‘tkazmalari va qaytish migratsiyasiga qaratilgan. S. Eraliev O‘zbekistonda yuqori malakali vatandoshlarni qaytarish muammosi faqat moddiy rag‘batlar bilan hal etilmasligini ko‘rsatdi [21]. A.J. Djunusbekova, G.J. Tayauova va G. Altuntash GTCI 2025 ma‘lumotlariga tayanib Qozog‘iston va Turkiya holatini baholab, kasbiy o‘qitish va malakani tan olish mexanizmlarini takomillashtirish zarurligini ko‘rsatdi [22].

Mahalliy empirik ishlar ham qamrovi jihatidan cheklangan. M. Kayumova O‘zbekistonni tark etgan, PhD darajasiga ega 18 nafar mutaxassis bilan chuqur intervyu o‘tkazib, ularning ketishi oqibatlarini gender jihatidan tahlil qildi [27]; tanlama kichik, shu sababli natijalarni umumlashtirish qiyin. Jahon bankining oliy ma‘lumotli bitiruvchilarni yollagan 232 korxona o‘rtasidagi so‘roviga ko‘ra, O‘zbekiston ish beruvchilari xodimlarda chet tillari bilan birga mas‘uliyat, o‘z-o‘zini rag‘batlantirish va ijodkorlik kabi nokognitiv ko‘nikmalar eng ko‘p yetishmasligini qayd etgan [28]. Ammo bu ma‘lumotlar 2013-yilga oid. Osiyo taraqqiyot banki (2022) ham O‘zbekistonda kasbiy ta‘lim sifati va mehnat bozori talabi o‘rtasidagi nomuvofiqlik saqlanayotganini qayd etadi [29]. Qozog‘istonda B. Bokayev va hammualliflari “Bolashak” bitiruvchilarining ko‘pchiligi mehnat haqidan norozi ekanini, migratsiya kayfiyati esa asosan 23–28 yoshdagilar orasida kuzatilishini aniqladi [30]. Bu ishlar davri, tanlamasi va tahlil birligi bo‘yicha farqlanadi, shu sababli ular GTCI ballari bilan to‘g‘ridan-to‘g‘ri qiyoslanmaydi.

Adabiyotlardagi yana bir yo‘nalish kompetensiyalarga bo‘lgan talabning o‘zgarishini o‘rganadi. Ish beruvchilar talab qiladigan ko‘nikmalar tez yangilanmoqda [23], M. Bone, E. Ehlinger va F. Stephany esa yollashda diplom o‘rniga tasdiqlangan ko‘nikmalarni baholashga o‘tish tendensiyasini qayd etdi [24]. Ish beruvchilar so‘rovlari malakali kadrlarni topish qiyinchiligining barqaror yuqori darajasini ko‘rsatadi [25]. Muhojirlar orasida o‘z ta‘lim darajasidan past lavozimda ishlash holati yuqori [26].

Yuqoridagi tahlildan uch bo‘shliq kelib chiqadi. Birinchidan, tadqiqotlar asosan tashkilot darajasida olib boriladi, makro daraja yo‘nalishi esa asosan

rivojlangan bozorlar materialida shakllangan. Ikkinchidan, Markaziy Osiyo bo'yicha ishlar asosan alohida mamlakat yoki guruh bilan cheklangan, kadrlar bilan ishlash bo'g'inlari – jalb qilish, rivojlantirish va ushlab turish – kesimida qiyosiy baholash ko'rib chiqilgan manbalarda yetarlicha rivojlanmagan. Uchinchidan, GTCI ko'rib chiqilgan ishlarning ko'pchiligida yaxlit reyting ko'rsatkichi sifatida keltiriladi, uning ustunlari esa diagnostik vosita sifatida kam qo'llaniladi. Ushbu tadqiqot shu uch bo'shliqqa qaratilgan.

Tadqiqot metodologiyasi

Tadqiqot nazariy-analitik xarakterga ega va ikkilamchi statistik ma'lumotlarni qiyoslashga tayanadi. Empirik baza – INSEAD va Portulans Institute tayyorlagan GTCI 2025 hisoboti. Hisobot 135 ta davlatni qamrab oladi, 77 ta indikatorga asoslanadi va har bir nashr mustaqil statistik auditdan o'tkaziladi [19]. Barcha olti davlat ma'lumoti bitta nashrdan va bir xil 0–100 shkaladan olindi, shu sababli ular qiyoslanadi. Ustun ballari hisobotdagi tayyor qiymatlar sifatida qabul qilindi: indikatorlar qayta hisoblanmadi, ularning dastlabki manbalari alohida tekshirilmadi. GTCI metodologiyasi kadrlar raqobatbardoshligini olti tarkibiy ustun orqali baholaydi. Dastlabki to'rttasi kadrlar bilan ishlash sharoitini tavsiflaydi: Enable – institutsional muhit, tartibga solish sifati va mehnat bozorining ochiqqligi; Attract – tashqi va ichki mutaxassislarni jalb qilish sharoitlari; Grow – ta'lim, kasbiy o'qitish va kompetensiyalarni rivojlantirish tizimi; Retain – mutaxassislarni mamlakat ichida saqlab qolish shart-sharoitlari, jumladan turmush sifati va barqarorlik. Qolgan ikki ustun mavjud kadrlar sifatini aks ettiradi: Vocational & Technical Skills – kasb-hunar va texnik ko'nikmalar; Generalist Adaptive Skills – universal, boshqaruv va moslashuvchan ko'nikmalar.

Tahlil obyekti – GTCI 2025 da ifodalangan to'rt Markaziy Osiyo davlati: O'zbekiston, Qozog'iston, Qirg'iziston va Tojikiston. Qiyoslash bazasi (benchmark) sifatida Singapur va Birlashgan Arab Amirliklari (BAA) olindi. Singapur malakali kadrlarni tizimli tarzda tayyorlash va ushlab turish modelini, BAA esa asosan yuqori malakali migrantlarni jalb qilishga tayangan modelni namoyish etadi.

Benchmark tanlovi ikki mezonga tayandi: (1) ikki davlat GTCI 2025 reytingida yuqori o'rinlarni egallagan (Singapur – 1-, BAA – 25-o'rin); (2) ikkala davlat uchun ham barcha olti ustun bo'yicha ma'lumot mavjud. Tanlov maqsadli bo'lib, statistik jihatdan vakillik qilmaydi.

Tahlil uch bosqichda amalga oshirildi. Birinchi bosqichda davlatlarning umumiy indeks qiymati va reytingdagi o'rni qiyoslandi. Ikkinchi bosqichda ustunlar bo'yicha mintaq o'rtachasi benchmark bilan solishtirildi. Uchinchi bosqichda har bir ustun bo'yicha O'zbekiston va Singapur o'rtasidagi ball farqi aniqlandi.

Har bir ustun uchun mintaq o'rtachasi (M) to'rt davlat ballarining oddiy arifmetik o'rtachasi, benchmark qiymati (B) Singapur va BAA ballarining oddiy o'rtachasi sifatida topildi; tafovut $D = M - B$, mintaqaning benchmarkka nisbatan darajasi esa $R = M / B \times 100\%$ formulasi bo'yicha hisoblandi. R

o‘rtachalar nisbati bo‘lib, har bir davlat nisbatining o‘rtachasi emas. Yaxlitlash qoidasi 3-jadval izohida berilgan. Oddiy o‘rtacha har bir davlatni teng og‘irlik bilan oladi, chunki indeks davlat darajasidagi sharoitni o‘lchaydi; to‘rtta kuzatuv statistik xulosa chiqarishga imkon bermaydi, shu sababli natijalar tavsifiy xarakterga ega. Natijalarni tekshirish to‘rt usulda amalga oshirildi: (1) o‘rtacha qiymatlar va tafovutlar qayta hisoblanib, 1–3-jadvallar bilan solishtirildi; (2) mintaqa o‘rtachasi medianaga almashtirildi; (3) mintaqa davlatlari navbat bilan chiqarib tashlanib, o‘rtacha qayta hisoblandi; (4) benchmark Singapur va BAA bo‘yicha alohida olindi.

Normativ-huquqiy hujjatlar to‘liq emas, tanlab kiritildi. Tanlov mezonlari: (1) hujjat to‘rt yo‘nalishdan biriga – kadrlar tayyorlash, malakani tan olish, bandlik yoki tashqi mehnat migratsiyasiga – bevosita tegishli; (2) hujjat qonun, Prezident farmoni yoki qarori, yoxud Vazirlar Mahkamasi qarori darajasida; (3) hujjat GTCI ustunlari (Grow, Retain, kasb-hunar va adaptiv ko‘nikmalar) bilan mazmunan bog‘lanadi. Ularning amalda bajarilishi baholanmadi.

Tadqiqotning cheklovlari. Birinchidan, GTCI ikkilamchi, davlat darajasidagi agregat ma‘lumot bo‘lib, alohida kasbiy guruhlar yoki tashkilotlar kesimidagi holatni aks ettirmaydi. Ikkinchidan, Singapur va BAA mintaqadan iqtisodiy tuzilma va hajm bo‘yicha farqlanadi, shuning uchun benchmark maqsad emas, diagnostik mezondir. Uchinchidan, oddiy o‘rtacha aholi hajmini hisobga olmaydi, chetki qiymatlarga sezgir va mintaqa ichidagi farqni yashiradi. To‘rtinchidan, mahalliy empirik manbalar asosan O‘zbekiston va Qozog‘iston, normativ hujjatlar esa faqat O‘zbekiston bo‘yicha ko‘rib chiqildi. Beshinchidan, tadqiqot tavsifiy-qiyosiy xarakterga ega: GTCI ko‘rsatkichlari migratsiya sabablarini, xodimlarning haqiqiy ketishini va tashkilotdagi kadrlar amaliyoti ta‘sirini o‘lchamaydi, shu sababli sabab-oqibat xulosalari chiqarilmaydi.

Tahlil va natijalar

Davlatlarning umumiy va olti ustun bo‘yicha ballari 1-jadvalda, reyting o‘rinlari esa 2-jadvalda keltirilgan.

1-jadval

GTCI 2025 bo‘yicha tahlil qilingan davlatlarning umumiy va ustunlar bo‘yicha ballari (0–100)

Ko‘rsatkich	Singapur	BAA	O‘zbekiston	Qozog‘iston	Qirg‘iziston	Tojikiston
Umumiy ball	73,29	59,36	43,36	43,10	38,81	36,42
Enable	79,64	60,86	44,95	43,19	37,97	32,91
Attract	80,40	80,16	47,95	52,28	50,20	45,04
Grow	69,42	54,71	23,95	36,19	26,52	14,75
Retain	71,35	60,77	60,49	56,16	50,85	49,87
Kasb-hunar va texnik ko‘nikmalar	66,96	60,93	62,87	44,22	43,73	56,67
Universal adaptiv ko‘nikmalar	71,97	38,76	19,95	26,55	23,61	19,29

Manba: INSEAD, Portulans Institute. Global Talent Competitiveness Index 2025 [19]; muallif tomonidan jadval shaklida tuzilgan. Ballar 0 dan 100 gacha shkalada keltirilgan; reyting o‘rinlari 2-jadvalda berilgan.

1–2-jadvallarga ko‘ra, mintaqa davlatlari reytingning o‘rta va o‘rta-past qismida joylashgan. O‘zbekiston 43,36 ball bilan 71-o‘rinda va mintaqada birinchi, biroq Qozog‘istondan (43,10 ball, 72-o‘rin) atigi 0,26 ball yuqori. Qirg‘iziston (38,81 ball) va Tojikiston (36,42 ball) mintaqaning quyi guruhini tashkil qiladi. O‘zbekiston ko‘rsatkichi Singapurdan 29,93 ball past – yetakchi natijaning taxminan 59 foizi.

2-jadval

GTCI 2025 bo‘yicha tahlil qilingan davlatlarning umumiy va ustunlar bo‘yicha reyting o‘rinlari (135 davlat orasida)

Ko‘rsatkich	Singapur	BAA	O‘zbekiston	Qozog‘iston	Qirg‘iziston	Tojikiston
Umumiy o‘rin	1	25	71	72	87	95
Enable	4	30	81	92	107	118
Attract	2	3	83	65	73	89
Grow	5	24	105	65	100	131
Retain	31	51	54	66	80	83
Kasb-hunar va texnik ko‘nikmalar	13	36	28	83	84	49
Universal adaptiv ko‘nikmalar	1	29	84	62	72	89

Manba: INSEAD, Portulans Institute. Global Talent Competitiveness Index 2025 [19]; muallif tomonidan jadval shaklida tuzilgan. Kichik raqam yuqoriroq o‘rinni bildiradi (1 – eng yuqori).

Umumiy ball kuchli va zaif bo‘g‘inlarni yashiradi, shu sababli ustunlar bo‘yicha o‘rtachalar solishtirildi (3-jadval).

3-jadval

Markaziy Osiyo va benchmark davlatlarning GTCI 2025 ustunlari bo‘yicha o‘rtacha qiymatlari

Ustun	Mintaqa (M)	Benchmark (B)	Tafovut D, ball	Daraja R, %
Umumiy ball	40,42	66,33	–25,91	60,9
Enable	39,76	70,25	–30,49	56,6
Attract	48,87	80,28	–31,41	60,9
Grow	25,35	62,07	–36,72	40,8
Retain	54,34	66,06	–11,72	82,3
Kasb-hunar va texnik ko‘nikmalar	51,87	63,95	–12,08	81,1
Universal adaptiv ko‘nikmalar	22,35	55,37	–33,02	40,4

Manba: INSEAD, Portulans Institute. Global Talent Competitiveness Index 2025 [19]; muallif hisob-kitoblari (1-jadval ballari asosida). M – Markaziy Osiyo o‘rtachasi: O‘zbekiston, Qozog‘iston, Qirg‘iziston va Tojikiston ballarining oddiy arifmetik o‘rtachasi (aholi hajmi hisobga olinmagan); B – benchmark o‘rtachasi: Singapur va BAA ballarining oddiy arifmetik o‘rtachasi. M va B ikki xonagacha yaxlitlangan; D – tafovut, ya‘ni yaxlitlangan M va B ayirmasi ($D = M - B$); R – mintaq darajasining benchmarkka nisbati, foizda ($R = M / B \times 100$), bir xonagacha yaxlitlangan. Yaxlitlash tufayli D qiymatlarida $\pm 0,01$ ball farq bo‘lishi mumkin.

3-jadvalga ko‘ra, orqada qolish bir tekis emas: rivojlantirish (Grow) va adaptiv ko‘nikmalar bo‘yicha mintaq benchmarkning atigi 40 foizi atrofida,

ushlab turish (Retain, 82,3%) va kasb-hunar ko'nikmalari (81,1%) bo'yicha esa unga ancha yaqin. Demak, GTCI ballariga ko'ra mintaqaning zaif bo'g'ini bazaviy kasbiy tayyorgarlik emas, balki rivojlantirish va adaptiv ko'nikmalardir.

Natijalarning barqarorligi alohida tekshirildi. Median olinganda rivojlantirish va adaptiv ko'nikmalar bo'yicha nisbat 40,7% va 39,3% bo'ldi, bitta davlat chiqarib tashlanganda esa 35,0–46,5% (rivojlantirish) va 37,8–42,2% (adaptiv ko'nikmalar); ikkala ustun har safar eng past bo'lib qoldi. Benchmark Singapur va BAA bo'yicha alohida olinganda ham bu ikki ustun eng past qatorda saqlandi (Singapurga nisbatan 36,5% va 31,1%, BAAGA nisbatan 46,3% va 57,7%). Biroq adaptiv ko'nikmalar tafovuti qisman benchmarkka bog'liq: BAAGA nisbatan u jalb qilish ustunidan (61,0%) deyarli farq qilmaydi. Kasb-hunar ko'nikmalari bo'yicha 81,1% asosan O'zbekiston va Tojikiston hisobiga: O'zbekistonsiz nisbat 75,4% ga tushadi.

O'zbekistonning Singapurdan eng katta ortda qolishi adaptiv ko'nikmalar (52,02 ball) va rivojlantirish (45,47 ball), eng kichigi kasb-hunar ko'nikmalari (4,09 ball) bo'yicha.

O'zbekiston kasb-hunar ko'nikmalari bo'yicha 28-o'rinda (umumiy o'rni – 71), adaptiv ko'nikmalar bo'yicha esa 84-, rivojlantirish bo'yicha 105-o'rinda. Ya'ni texnik tayyorgarlik yuqori, boshqaruv, analitik va moslashuvchanlik ko'nikmalari hamda ularni ish davomida rivojlantirish esa past baholangan.

Retain ustunida O'zbekiston 60,49 ball bilan 54-o'rinda – bu uning eng yaxshi natijalaridan biri. GTCI metodologiyasida bu ustun asosan turmush sifati, ijtimoiy barqarorlik va yashash sharoitlari ko'rsatkichlariga tayanadi, faktik migratsiya oqimini o'lchamaydi. Shu sababli bu natija ushlab turish muammosi yo'qligini isbotlamaydi: ushlab turishga ish haqi, kasbiy imkoniyatlar va tashkilot kadrlar siyosati kabi GTCI da to'liq aks etmaydigan omillar ham ta'sir qilishi mumkin.

Singapur barcha ustunlarda muvozanatli yuqori natijaga ega (eng past ko'rsatkichi — Retain bo'yicha 31-o'rin) – bu tizimli modelga xos. BAA esa jalb qilish bo'yicha deyarli Singapur darajasida (80,16 va 80,40 ball) bo'lsa-da, rivojlantirish (54,71) va universal ko'nikmalar (38,76 ball, 29-o'rin) bo'yicha sezilarli darajada orqada; bu migrantlarni jalb qilishga tayangan modelga mos kelishi mumkin. Mintaqa yuqori malakali mutaxassislarni import qilmagani uchun unga Singapurning rivojlantirishga asoslangan modeli yaqinroq.

O'zbekistonning normativ-huquqiy konteksti. Kadrlar tayyorlash sohasida asosiy hujjatlar: 2020-yil 23-sentabrdagi “Ta'lim to'g'risida”gi qonun [31], 2019-yil 8-oktabrdagi PF-5847-son farmon bilan tasdiqlangan 2030-yilgacha oliy ta'lim tizimini rivojlantirish konsepsiyasi [39] hamda 2023-yil 11-sentabrdagi “O'zbekiston – 2030” strategiyasi [38].

Malakani tan olish bo'yicha ikki yo'nalish ajraladi. Birinchisi – ichki malaka tizimi: Vazirlar Mahkamasining 2020-yil 15-maydagi 287-son qarori bilan kasbiy malaka, bilim va ko'nikmalarni rivojlantirishning milliy tizimi va Milliy malakalar ramkasi to'g'risidagi nizom tasdiqlangan [35]; tizim 2024-yil

30-sentabrdagi PQ-345-son qaror [36] va Vazirlar Mahkamasining 2025-yil 17-iyundagi 369-son qarori [37] bilan yangilangan. Ikkinchisi – xorijiy ta’lim hujjatlarini tan olish: u “Ta’lim to’g’risida”gi qonun va Vazirlar Mahkamasining 2019-yil 24-iyuldagi 620-son qaroriga asoslanadi [31; 33; 42]. 2025-yil noyabrda O‘zbekiston UNESCOning oliy ta’limdagi malakalarni tan olish bo’yicha Global konvensiyasini ratifikatsiya qilgani haqida xabar berilgan [34; 42]. Markaziy Osiyo davlatlari o’rtasida esa diplomlarni o’zaro tan olish kelishuvi yo’q [43].

Bandlik va migratsiya bo’yicha asos – 2020-yil 20-oktabrdagi “Aholi bandligi to’g’risida”gi qonun [32]. Qonun vakolatli organning chet ellik ish beruvchilar bilan shartnoma tuzish va fuqarolarning chet eldagi bandligini nazorat qilish vakolatlarini belgilaydi [32]. Malaka va migratsiyani bevosita bog’laydigan hujjat – 2018-yil 5-iyuldagi PQ-3839-son qaror [40]: u chet elga ishlashga ketayotgan fuqarolarning malakasi va chet tili darajasini baholash tartibini belgilaydi.

Natijalar bilan bog’lash. Malakalar, diplomlarni tan olish va mehnat migratsiyasi uchun huquqiy asos mavjud; bu GTCI dagi kasb-hunar ko’nikmalari bo’yicha yuqori natija (28-o’rin) bilan zid emas. Biroq me’yoriy bazaning mavjudligi uning amalda bajarilishini isbotlamaydi. 2024-yilgi taqdimotda 1000 dan ortiq ishchi kasbi bo’yicha standartlar ishlab chiqilmagani va ayrim kasblar malakasi xalqaro talablarga javob bermasligi qayd etilgan [41]; ya’ni indeks va milliy holat turli narsalarni o’lchashi mumkin. 2024–2025-yillardagi islohotlar GTCI 2025 ballarida aks etgan-etmagani noma’lum, chunki indikatorlarning ma’lumot yillari tekshirilmagan.

Muhokama

Tahlil rivojlantirish bo’g’ini mintaqada eng zaif ko’rsatkichlardan biri ekanini ko’rsatadi; uni migratsiyaning asosiy sababi deb talqin qilish esa taxminga asoslanadi. Mamlakat ichida malaka oshirish, uni tan oldirish va karyera qurish imkoniyati bo’lmasa, migratsiya kasbiy o’sishning yagona yo’liga aylanishi mumkin.

Mahalliy empirik ishlar bu talqinni qisman tasdiqlaydi. O‘zbekistondagi so’rovlar [28; 29] qayd etgan nokognitiv ko’nikmalar yetishmovchiligi GTCI dagi adaptiv ko’nikmalar bo’yicha 84-o’ringa mos keladi. Qozog’istonda esa 23–28 yoshli bitiruvchilar uchun turmush darajasi, 29–35 yoshlilar uchun karyera istiqbollari muhimroq [30]. Demak, ketish sabablari yoshga qarab farqlanadi va turmush sifatini e’tibordan chetda qoldirib bo’lmaydi; ammo bu natija faqat “Bolashak” bitiruvchilariga tegishli.

Natijalarga muqobil izohlar ham mavjud. Birinchidan, davlat darajasidagi bog’liqlikni shaxs darajasiga o’tkazish ekologik xatoga olib kelishi mumkin. Ikkinchidan, ish haqi tafovuti [30], oilaviy va diaspora aloqalari, institutlar sifati [2] kabi omillar indeksda to’liq aks etmaydi; shu sababli past rivojlantirish ko’rsatkichi ketishning sababi emas, hamroh omili bo’lishi mumkin. Uchinchidan, Grow ustuni tashkilotlardagi HR amaliyoti ta’sirini alohida ko’rsatmaydi; shu sababli HR bo’yicha tavsiyalar sinalgan xulosalar

emas, ish gipotezalaridir. To‘rtinchidan, ishonch oralig‘i berilmagani uchun kichik farqlar (masalan, O‘zbekiston va Qozog‘iston o‘rtasidagi 0,26 ball) mazmunli emas.

O‘zbekistonda kasb-hunar (28-o‘rin) va adaptiv ko‘nikmalar (84-o‘rin) o‘rtasidagi tafovut kadrlar tayyorlashdagi muvozanatsizlikka ishora qiladi. Bu “ko‘nikmalarga asoslangan yollash” (skill-based hiring) tendensiyasi bilan bog‘liq bo‘lishi mumkin [23; 24], ammo u asosan sun‘iy intellekt va yashil kasblarda qayd etilgan, Markaziy Osiyoda tekshirilmagan. Shu sababli tanqidiy tafakkur, kommunikatsiya, loyihalarni boshqarish va raqamli savodxonlik kabi ko‘nikmalarni maqsadli shakllantirish zarur.

Kadrlar amaliyoti samaradorligi milliy institutsional sharoitga bog‘liq [17]. Shu sababli quyidagi to‘rt yo‘nalish sinalmagan ish gipotezasi sifatida taklif etiladi. Birinchidan, yollash tizimida diplomga emas, balki kompetensiyalarga asoslangan baholash mexanizmlarini joriy etish – shunda mehnat bozorida mavjud, ammo rasmiy tasdiqlanmagan ko‘nikmalar ham ko‘rinadi. Ikkinchidan, uzluksiz kasbiy o‘qitishni HR-funksiyaning doimiy elementiga aylantirish, chunki Grow bo‘yicha orqada qolish ish davomidagi rivojlanish imkoniyatlari cheklanganligi bilan ham bog‘liq bo‘lishi mumkin. Uchinchidan, mavjud tan olish tartibini [31; 33] amalda shaffof qo‘llash va kadrlar tanlashda hisobga olish. Aks holda qaytgan mutaxassislar ortiqcha malaka muammosiga duch kelishi mumkin [26]. To‘rtinchidan, ichki mobillik va shaffof karyera traektoriyalarini shakllantirish, chunki mahalliy ma‘lumotlarga ko‘ra karyera istiqbollari ayrim guruhlar uchun ketish qaroriga ta‘sir qiladi, ammo yagona sabab emas [30].

Takliflarni amalga oshirish yo‘l xaritasi. Quyida to‘rt yo‘nalish bo‘yicha mas‘ul institutlar, bosqichlar va indikatorlar taklif etiladi. Muddatlar “O‘zbekiston – 2030” strategiyasiga [38] moslab uch bosqichga bo‘lindi: 1-bosqich (2027) – bazaviy qiymatlarni aniqlash; 2-bosqich (2028–2029) – pilot; 3-bosqich (2030) – baholash va kengaytirish.

1) Ko‘nikmalarga asoslangan yollash. Mas‘ul: bandlik vazirligi, Milliy malakalar tizimini rivojlantirish instituti [41], ish beruvchilar. Bosqichlar: (1) 3–5 tarmoqda lavozim talablarini kasbiy standartlarga moslash; (2) pilot tashkilotlarda kompetensiya sertifikatini va amaliy baholashni qo‘llash; (3) baholash. Indikatorlar: kompetensiya talablari ko‘rsatilgan vakansiyalar ulushi; birinchi yildagi xodimlar aylanmasi.

2) Uzluksiz o‘qitish. Mas‘ul: ta‘lim va bandlik bo‘yicha vakolatli organlar, ish beruvchilar. Bosqichlar: (1) adaptiv ko‘nikmalar bo‘yicha qisqa modullar ishlab chiqish; (2) korxonalarda ish joyida o‘qitishni sinash; (3) baholash. Indikatorlar: xodimlarni o‘qitgan korxonalar ulushi (2019-yil: 17%, Yevropa va Markaziy Osiyo bo‘yicha 33% [44]); qo‘shimcha mo‘ljal sifatida GTCI dagi Grow va adaptiv ko‘nikmalar ballari.

3) Malakani tan olish. Mas‘ul: Bilim va malakalarni baholash agentligi [43], Milliy malakalar tizimini rivojlantirish instituti [41]. Bosqichlar: (1) tan olish muddatlari va rad etishlar statistikasini yig‘ish; (2) ariza holatini onlayn

kuzatishni joriy etish; (3) ish beruvchilar uchun yo'riqnoma tayyorlash. Indikatorlar: o'rtacha ko'rib chiqish muddati; rad etish ulushi; qaytganlar orasida ortiqcha malakali bandlik ulushi [26].

4) Ichki mobillik. Mas'ul: ish beruvchilar va ularning kadrlar xizmatlari. Bosqichlar: (1) karyera yo'llari xaritasini tuzish; (2) ichki vakansiyalarni ochiq e'lon qilishni sinash; (3) baholash. Indikatorlar: ichki nomzodlar bilan to'ldirilgan vakansiyalar ulushi; yuqori malakali xodimlarning ixtiyoriy ketishi.

Monitoring va cheklovlar. GTCI ballari o'zgarishini aynan shu choralarga bog'lab bo'lmaydi, shu sababli asosiy indikatorlar idoraviy ma'lumotlardan olinadi, indeks esa qo'shimcha ko'rsatkichdir.

Ilmiy ahamiyati: raqobatbardoshlikni bo'g'inlar kesimida tahlil qilish orqada qolishning tizimli va lokal turlarini ajratish imkonini beradi. Amaliy ahamiyati – mavjud inson kapitalini rivojlantirish ustuvorligiga diagnostik dalil keltirish; bu xulosa sababiy emas, tavsifiy xarakterga ega.

Xulosa

Birinchidan, Markaziy Osiyo davlatlari kadrlar raqobatbardoshligi bo'yicha reytingning o'rta va o'rta-past qismida joylashgan: O'zbekiston 43,36 ball bilan 71-o'rinda, Qozog'iston 43,10 ball bilan 72-o'rinda, Qirg'iziston 38,81 ball bilan 87-o'rinda, Tojikiston 36,42 ball bilan 95-o'rinda. Mintaqa o'rtacha ko'rsatkichi benchmark davlatlar darajasining 60,9 foizini tashkil etadi.

Ikkinchidan, orqada qolish bir tekis emas. Kadrlarni ushlab turish sharoitlari (benchmark darajasining 82,3%) va kasb-hunar ko'nikmalari (81,1%) bo'yicha mintaqa yetakchi davlatlarga yaqin, biroq kadrlarni rivojlantirish (40,8%) va universal adaptiv ko'nikmalar (40,4%) bo'yicha tafovut ikki baravardan ortiq.

Uchinchidan, O'zbekiston misolida bu muvozanatsizlik eng yorqin namoyon bo'ladi: kasb-hunar ko'nikmalari bo'yicha 28-o'rin va universal adaptiv ko'nikmalar bo'yicha 84-o'rin.

To'rtinchidan, olingan tavsifiy natijalarga ko'ra mintaqa uchun ustuvor vazifa xorijiy mutaxassislarni jalb qilish emas, balki mavjud inson kapitalini rivojlantirish va samarali joylashtirishdir. Bu davlat darajasida kasbiy o'qitish va malakalarni tan olishni, tashkilot darajasida esa ko'nikmalarga asoslangan yollash, uzluksiz o'qitish va ichki mobillikni rivojlantirishni talab qiladi. Ularning amalga oshirish yo'l xaritasi Muhokamada ish gipotezasi sifatida berilgan.

Shunday qilib, yuqori malakali migratsiyani nafaqat yo'qotish, balki kadrlarni rivojlantirishdagi zaif bo'g'inlar belgisi sifatida ham ko'rish mumkin; bu talqin sababiy isbotlanmagan. Tegishli sharoitda u bilim, kasbiy aloqalar va investitsiyalar sirkulyatsiyasi manbaiga aylanishi mumkin [1].

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Saxenian A. From brain drain to brain circulation: Transnational communities and regional upgrading in India and China // Studies in

Comparative International Development. – 2005. – Vol. 40, No. 2. – P. 35–61. – DOI: 10.1007/BF02686293.

2. Docquier F., Rapoport H. Globalization, brain drain, and development // Journal of Economic Literature. – 2012. – Vol. 50, No. 3. – P. 681–730. – DOI: 10.1257/jel.50.3.681.

3. World Bank. World Development Report 2023: Migrants, Refugees, and Societies. – Washington, DC: World Bank, 2023. – DOI: 10.1596/978-1-4648-1964-3.

4. OECD. International Migration Outlook 2025. – Paris: OECD Publishing, 2025. – DOI: 10.1787/ae26c893-en.

5. International Organization for Migration. Migration Data Portal. – URL: <https://www.migrationdataportal.org/> (murojaat sanasi: 17.09.2026).

6. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. 3rd ed. – Chicago: University of Chicago Press, 1993. – 412 p.

7. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17, No. 1. – P. 99–120. – DOI: 10.1177/014920639101700108.

8. Wright P.M., McMahan G.C. Theoretical perspectives for strategic human resource management // Journal of Management. – 1992. – Vol. 18, No. 2. – P. 295–320. – DOI: 10.1177/014920639201800205.

9. Lewis R.E., Heckman R.J. Talent management: A critical review // Human Resource Management Review. – 2006. – Vol. 16, No. 2. – P. 139–154. – DOI: 10.1016/j.hrmr.2006.03.001.

10. Collings D.G., Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda // Human Resource Management Review. – 2009. – Vol. 19, No. 4. – P. 304–313. – DOI: 10.1016/j.hrmr.2009.04.001.

11. Gallardo-Gallardo E., Thunnissen M. Standing on the shoulders of giants? A meta-review of empirical talent management research // Employee Relations. – 2016. – Vol. 38, No. 1. – P. 31–56. – DOI: 10.1108/ER-10-2015-0194.

12. Cappelli P., Keller J.R. Talent management: Conceptual approaches and practical challenges // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. – 2014. – Vol. 1. – P. 305–331. – DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314.

13. Tarique I., Schuler R.S. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research // Journal of World Business. – 2010. – Vol. 45, No. 2. – P. 122–133. – DOI: 10.1016/j.jwb.2009.09.019.

14. Caligiuri P., Caprar D.V. Becoming culturally agile: Effectively varying contextual responses through international experience and cross-cultural competencies // The International Journal of Human Resource Management. – 2023. – Vol. 34, No. 12. – P. 2429–2450. – DOI: 10.1080/09585192.2022.2083918.

15. Khilji S.E., Tarique I., Schuler R.S. Incorporating the macro view in global talent management // Human Resource Management Review. – 2015. – Vol. 25, No. 3. – P. 236–248. – DOI: 10.1016/j.hrmr.2015.04.001.
16. Macro Talent Management: A Global Perspective on Managing Talent in Developed Markets / ed. by V. Vaiman, P. Sparrow, R. Schuler, D.G. Collings. – New York: Routledge, 2019. – 284 p.
17. King K.A., Vaiman V. Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice // BRQ Business Research Quarterly. – 2019. – Vol. 22, No. 3. – P. 194–206. – DOI: 10.1016/j.brq.2019.04.005.
18. Lanvin B., Monteiro F. The Global Talent Competitiveness Index 2022: The Tectonics of Talent: Is the World Drifting Towards Talent Inequalities? – Fontainebleau: INSEAD, 2022. – 351 p.
19. INSEAD, Portulans Institute. Global Talent Competitiveness Index 2025: Talent & Resilience: Navigating an Era of Disruption. – Fontainebleau: INSEAD; Washington, DC: Portulans Institute, 2025. – URL: <https://www.insead.edu/global-talent-competitiveness-index> (murojaat sanasi: 17.09.2026).
20. Beine M., Docquier F., Rapoport H. Brain drain and human capital formation in developing countries: Winners and losers // The Economic Journal. – 2008. – Vol. 118, No. 528. – P. 631–652. – DOI: 10.1111/j.1468-0297.2008.02135.x.
21. Eraliev S. Return migration as a brain gain for Uzbekistan? The challenges of attracting highly-skilled Uzbeks abroad // Central Asia Program Papers. – Washington, DC: The George Washington University, 2020.
22. Джунусбекова А.Ж., Таяуова Г.Ж., Алтунташ Г. Управление человеческими ресурсами в условиях глобальной миграции талантов // Статистика, учет и аудит. – 2026. – № 2(101). – С. 136–151. – DOI: 10.51579/1563-2415.2026.-2.10.
23. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. – Geneva: World Economic Forum, 2025. – URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (murojaat sanasi: 17.09.2026).
24. Bone M., Ehlinger E., Stephany F. Skills or degree? The rise of skill-based hiring for AI and green jobs // Technological Forecasting and Social Change. – 2025. – Vol. 214. – e124042. – DOI: 10.1016/j.techfore.2025.124042.
25. ManpowerGroup. 2025 Global Talent Shortage Survey. – Milwaukee: ManpowerGroup, 2025.
26. Eurostat. Migrant integration statistics – over-qualification. – Luxembourg: Eurostat, 2025. – URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Migrant_integration_statistics_-_over-qualification (murojaat sanasi: 17.09.2026).

27. Kayumova M. Emigration of “Crème de la crème” in Uzbekistan. A Gender Perspective // The Central Asia Fellowship Papers. – No. 8. – Washington, DC: The George Washington University, Central Asia Program, 2015.

28. Ajwad M.I., Abdulloev I., Audy R., Hut S., de Laat J., Kheyfets I., Larrison J., Nikoloski Z., Torracchi F. The Skills Road: Skills for Employability in Uzbekistan. – Washington, DC: World Bank, 2014. – URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/744581468230693258/pdf/910100WP0P14350d000Uzbekistan0Final.pdf> (murojaat sanasi: 12.10.2026).

29. Asian Development Bank. Skills Development in Uzbekistan: A Sector Assessment. – Manila: ADB, 2022. – URL: <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/859636/skills-development-uzbekistan-sector-assessment.pdf> (murojaat sanasi: 12.10.2026).

30. Bokayev B., Torebekova Z., Davletbayeva Z. Preventing brain drain: Kazakhstan’s presidential “Bolashak” scholarship and government regulations of intellectual migration // Public Policy and Administration. – 2020. – Vol. 19, No. 3. – P. 25–35. – DOI: 10.5755/j01.ppaa.19.3.27764.

31. O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi qonuni, O‘RQ-637-son. – 2020-yil 23-sentabr.

32. O‘zbekiston Respublikasining “Aholi bandligi to‘g‘risida”gi qonuni, O‘RQ-642-son. – 2020-yil 20-oktabr.

33. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019-yil 24-iyuldagi 620-son qarori “Xorijiy davlatlarda ta’lim olganlik to‘g‘risidagi hujjatlarni tan olish tartibini takomillashtirish haqida”.

34. UNESCO. Global Convention on the Recognition of Qualifications concerning Higher Education. – Paris: UNESCO, 2019.

35. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2020-yil 15-maydagi 287-son qarori “O‘zbekiston Respublikasida kasbiy malakalar, bilim va ko‘nikmalarni rivojlantirish milliy tizimi faoliyatini tashkil etish choralari to‘g‘risida”.

36. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 30-sentabrdagi PQ-345-son qarori “Milliy malakalar tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”.

37. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2025-yil 17-iyundagi 369-son qarori “Milliy malakalar tizimini tartibga soluvchi normativ-huquqiy hujjatlarni tasdiqlash to‘g‘risida”.

38. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabrdagi PF-158-son farmoni ““O‘zbekiston – 2030” strategiyasi to‘g‘risida”.

39. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktabrdagi PF-5847-son farmoni “O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”.

40. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 5-iyuldagi PQ-3839-son qarori “O‘zbekiston Respublikasining tashqi mehnat migratsiyasi tizimini yanada takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”.

41. Professional standards and national qualifications framework to be updated in Uzbekistan // Tashkent Times. – 2024. – URL: <https://www.tashkenttimes.uz/national/13735-professional-standards-and-national-qualifications-framework-to-be-updated-in-uzbekistan> (murojaat sanasi: 12.10.2026).

42. Uzbek diplomas are expected to be recognized in 38 countries // Zamin.uz. – 24.11.2025. – URL: <https://zamin.uz/en/uzbekistan/171537-uzbek-diplomas-are-expected-to-be-recognized-in-38-countries.html> (murojaat sanasi: 12.10.2026).

43. Uzbekistan refutes social media reports on mutual recognition of Central Asian diplomas // Kun.uz. – 22.11.2025. – URL: <https://kun.uz/en/news/2025/11/22/uzbekistan-refutes-social-media-reports-on-mutual-recognition-of-central-asian-diplomas> (murojaat sanasi: 12.10.2026).

44. OECD. Digital Skills for Private Sector Competitiveness in Uzbekistan. – Paris: OECD Publishing, 2023. – URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/05/digital-skills-for-private-sector-competitiveness-in-uzbekistan_8f1719a7/6c54f447-en.pdf (murojaat sanasi: 12.10.2026).



MEHNAT IQTISODIYOTI VA INSON KAPITALI

ISSN: 3030-3117

<https://laboreconomics.uz/>



OLIY TA'LIM BITIRUVCHILARINING MEHNAT BOZORIGA MOSLASHUVI: TALAB VA TAKLIF NOMUVOFIQLIGI MUAMMOSI

Turdimurodov Islomjon Ikromjon o'g'li

"Hilol Ta'lim" nodavlat ta'lim muassasasi
direktori

Annotatsiya. So'nggi yillarda O'zbekistonda oliy ta'limga kiruvchilar soni keskin oshdi, ammo bitiruvchilarning ish topishi shunga yarasha osonlashmadi. Maqolada rasmiy statistika asosida shu nomuvofiqlik qanchalik katta ekani baholangan. 2017–2024-yillarda 18–23 yoshlilarning oliy ta'lim bilan qamrovi 8,3 foizdan 47,7 foizga oshgan, 15–24 yoshli yoshlar ishsizligi esa 11–13 foiz atrofida qolgan. Oliy ma'lumot talab qiladigan har bir rasmiy bo'sh ish o'rniga qariyb ikki bitiruvchi to'g'ri keladi, 2024/2025-o'quv yili bitiruvchilarining esa atigi 42,9 foizi olti oy davomida barqaror ishlagan. Pedagogika yo'nalishining yuqori ulushi va yo'nalishlar bo'yicha maoshlardagi katta farq kadrlar tayyorlash tarkibi ham bozorga to'liq mos emasligini ko'rsatadi. Muallif qabul kvotalarini mehnat bozori ehtiyojiga bog'lash, dual ta'limni kengaytirish va bitiruvchilar bandligini ochiq kuzatib borish bo'yicha takliflar beradi.

Kalit so'zlar: oliy ta'lim, bitiruvchilar bandligi, mehnat bozori, malakalar nomuvofiqligi, inson kapitali, yoshlar ishsizligi.

АДАПТАЦИЯ ВЫПУСКНИКОВ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ К РЫНКУ ТРУДА: ПРОБЛЕМА НЕСООТВЕТСТВИЯ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Турдимуродов Исламжон Икромжон угли

Негосударственное образовательное учреждение «Hilol Ta'lim»
директор

Аннотация. В статье исследуется проблема адаптации выпускников вузов к рынку труда в условиях быстрого расширения охвата высшим образованием в Узбекистане. Цель исследования – выявить количественные и качественные проявления несоответствия между предложением кадров и спросом работодателей. Показано, что в 2017–2024 годах охват высшим образованием населения 18–23 лет вырос с 8,3 до 47,7%, тогда как безработица среди молодёжи 15–24 лет оставалась на уровне 11–13%. Установлено, что число выпускников почти в 1,9 раза превышает количество официальных вакансий, требующих высшего образования. По данным «Индекса качества выпускников», лишь 42,9% выпускников 2024/2025 учебного года были стабильно заняты в течение шести месяцев. Высокая доля педагогического направления в структуре подготовки кадров и различия в доходах по направлениям свидетельствуют о качественном несоответствии. Автором разработаны предложения по увязке параметров приёма с прогнозами рынка труда, расширению дуального обучения и совершенствованию мониторинга занятости выпускников.

Ключевые слова: высшее образование, занятость выпускников, рынок труда, несоответствие квалификаций, человеческий капитал, молодёжная безработица.

ADAPTATION OF HIGHER EDUCATION GRADUATES TO THE LABOUR MARKET: THE PROBLEM OF SUPPLY-DEMAND MISMATCH

Turdimurodov Islomjon Ikromjon ugli

"Hilol Ta'lim" non-governmental educational institution,
Director

Abstract. The article examines the labour-market adaptation of university graduates in Uzbekistan amid the rapid expansion of higher education. The study aims to identify the quantitative and qualitative forms of mismatch between graduate supply and employer demand. It shows that in 2017–2024 tertiary enrolment of the 18–23 age group rose from 8.3% to 47.7%, while unemployment among youth aged 15–24 remained at 11–13%. The number of graduates is found to be about 1.9 times the number of official vacancies requiring higher education. According to the Graduate Quality Index, only 42.9% of 2024/2025 graduates were in stable employment for six months. The high share of teacher training in the structure of graduate supply and income gaps across fields of study point to a qualitative mismatch. The author proposes linking admission quotas to labour-market forecasts, expanding dual education and improving the monitoring of graduate employment.

Keywords: higher education, graduate employment, labour market, skills mismatch, human capital, youth unemployment.

Kirish

Yaqin-yaqingacha oliy ma'lumot olish ko'p yoshlar uchun orzu edi: 2017-yilda 18–23 yoshlilarning atigi 8,3 foizi oliy ta'limga qamrab olingan bo'lsa, 2024/2025-o'quv yili boshiga kelib bu ko'rsatkich 47,7 foizga yetdi [1]. Respublikada hozir 207 ta oliygoh ishlayapti, ularning 74 tasi nodavlat, 32 tasi xorijiy universitetlar yoki ularning filiallari [2]. "O'zbekiston – 2030" strategiyasida esa qamrovni kamida 50 foizga yetkazish ko'zda tutilgan [3].

Bu, shubhasiz, katta yutuq. Lekin har yili oliygohni bitirayotgan yuz minglab yoshlarni mehnat bozori qabul qila oladimi? Kambag'allikni qisqartirish va bandlik vazirligi ma'lumotiga ko'ra, 2023/2024-o'quv yilini tamomlagan 214 ming bitiruvchining yoz oxirigacha faqat 41 foizi mehnat shartnomasi bilan rasman ishga kirgan [4]. Bir yildan keyin ham manzara keskin o'zgarmadi: 2024/2025-o'quv yili bitiruvchilarining atigi 42,9 foizi olti oy davomida bir joyda barqaror ishlagan [30].

Davlat ham bu muammoni tan olmoqda. 2026-yil sentabrida oliygohlarni bitiruvchilarining bandligi va daromadiga qarab baholaydigan "Bitiruvchi sifati indeksi" joriy etildi [6], undan oldinroq esa bitiruvchilarni ishga joylashtirishga yordam beruvchi "Kelajakka qadam" dasturi boshlangan edi [7]. Ushbu maqolada biz bitiruvchilar soni bilan ish beruvchilar talabi o'rtasidagi nomuvofiqlik qay darajada ekanini ochiq statistika asosida baholashga va uni kamaytirish yo'llarini taklif qilishga harakat qildik.

Mavzuga oid adabiyotlar sharhi

Ta'lim va mehnat bozori o'rtasidagi bog'liqlik haqida gap ketganda, odatda G. Bekkerning inson kapitali nazariyasidan boshlanadi. Bekker ta'limni kelajakda yuqori unumdorlik va daromad keltiradigan investitsiya deb bilgan [8], J. Minser esa buni ta'lim yillari va ish haqi o'rtasidagi bog'liqlik modeli orqali empirik jihatdan asoslagan [9]. Bu mantiqqa ko'ra, oliy ma'lumotlilar ko'paysa, iqtisodiyot ham, bandlik ham o'sishi kerak. Ammo nazariya bir muhim shartga tayanadi: bozor bu bilimlarga ehtiyoj sezishi lozim.

M. Spens masalaga boshqa tomondan qaragan. Uning fikricha, diplom ish beruvchi uchun avvalo nomzodning qobiliyati haqidagi "signal"dir [10]. Diplumlilar soni keskin ko'paysa, bu signal xiralashadi va ish beruvchi tajriba, til sertifikatini yoki amaliy ko'nikma kabi qo'shimcha belgilarga qaray boshlaydi. Bizningcha, bugun O'zbekistonda aynan shu jarayon kuzatilmoqda.

Ommaviy oliy ta'lim oqibatlarini birinchilardan bo'lib R. Frimen o'rgangan: 1970-yillarda AQShda bitiruvchilar keskin ko'payganda oliy ma'lumotning daromadga beradigan ustamasi qisqargan [11]. Keyingi tadqiqotlarda nomuvofiqlikning ikki ko'rinishi ajratildi: xodimning ma'lumoti ish talab qilganidan yuqori bo'lsa – vertikal, o'z mutaxassisligidan boshqa sohada ishlasa – gorizontal nomuvofiqlik [12; 13]. S. Makginnes rivojlangan mamlakatlarda xodimlarning qariyb to'rtidan biri ortiqcha ta'limli ekanini va bu ularning maoshi hamda ishdan mamnunligiga salbiy ta'sir qilishini ko'rsatgan [13]. G. Kvintini esa diplom darajasi bilan real ko'nikma bir narsa emasligini eslatadi: yuqori diplomli xodim ham ish talabiga javob bermasligi mumkin [14].

D. Mortensen va K. Pissaridesning izlanish-moslashuv modeli esa nega bo'sh ish o'rinlari bor bo'lsa ham odamlar ishsiz qolishini tushuntiradi: ish izlovchi va ish beruvchi bir-birini topa olmaydi, chunki axborot yetishmaydi yoki hudud va kasb mos kelmaydi [15].

O'zbekiston bo'yicha eng ko'p iqtibos qilinadigan ishlardan biri – Jahon bankining "Skills Road" hisoboti. Unda oliy ma'lumotli xodimlar o'rta ma'lumotlilarga qaraganda o'rtacha 55 foiz ko'proq maosh olishi, biroq bir xil diplomga ega odamlarning real ko'nikmalari keskin farq qilishi qayd etilgan [16]. Yevropa ta'lim jamg'armasining yaqindagi tahlilida ham yoshlar ishsizligi 2020–2025-yillarda kamaygani, lekin umumiy darajadan ancha yuqori qolayotgani ta'kidlanadi [17].

Mahalliy ilmiy maktabda mehnat bozori va bandlik masalalari akademik Q. X. Abdurahmonovning "Mehnat iqtisodiyoti: nazariya va amaliyot" darsligida tizimli yoritilgan [25]. Q. X. Abdurahmonov va S. B. G'oyibnazarov keyinroq sun'iy intellekt past malakali mehnatni siqib chiqarib, yuqori malakali kadrlarga talabni oshirishini ko'rsatgan [26]. G. Q. Abdurahmonova oliy ta'limni inson kapitali va mehnat unumdorligining asosiy omili sifatida statistik tahlil qilgan [27], X. X. Rejapov esa oliy ta'lim xizmatlarini mehnat bozori talablariga moslashtirishning uch bosqichli mexanizmini taklif etgan [28].

Ko'rib chiqilgan ishlarning aksariyati muammoni nazariy jihatdan yoki bitta ko'rsatkich orqali o'rganadi. Biz esa qamrov, yoshlar ishsizligi, rasmiy vakansiyalar va "Bitiruvchilar sifati indeksi" natijalarini yonma-yon qo'yib, nomuvofiqlikning ham miqdoriy, ham sifat tomonini ko'rsatishga harakat qildik.

Tadqiqot metodologiyasi

Maqolada ochiq manbalardagi rasmiy statistikadan foydalandik. Qamrov va talabalar soni bo'yicha ma'lumotlar Milliy statistika qo'mitasidan [1; 18], yoshlar ishsizligi Jahon bankining XMT modellashirilgan baholaridan [19], bitiruvchilar bandligi va vakansiyalar Kambag'allikni qisqartirish va bandlik vazirligi hamda Ta'lim sifatini ta'minlash milliy agentligi ma'lumotlaridan [4; 20; 21; 30], oliy ta'lim tizimiga oid ma'lumotlar esa vazirlik hisobotlaridan [2; 22] olindi. Tahlil davri – islohotlar boshlangan 2017-yildan 2025-yilgacha.

Tahlilda dinamik qatorlar, tavsifiy statistika va qiyosiy tahlildan foydalandik, qamrov bilan yoshlar ishsizligi o'rtasidagi bog'liqlikni esa Pirson korrelyatsiya koeffitsiyenti orqali tekshirdik. Bitiruvchilar taklifi rasmiy talabdan qanchalik oshib ketganini ko'rsatish uchun oddiy nisbatdan foydalandik:

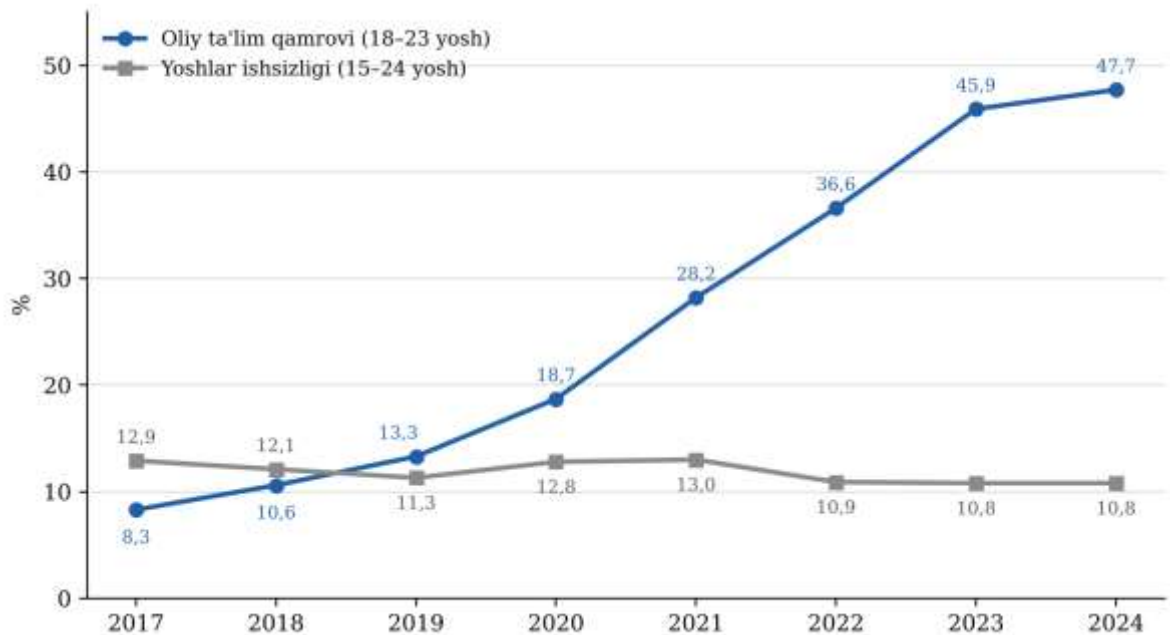
$$K = B / V_{oliy} \quad (1)$$

bu yerda B – yil davomida oliygohni tamomlagan bitiruvchilar soni, V_{oliy} – milliy vakansiyalar bazasidagi oliy ma'lumot talab qiladigan bo'sh ish o'rinlari soni. K birdan katta bo'lsa, bitiruvchilar rasmiy talabdan ko'p.

Albatta, bu ma'lumotlarning o'z cheklovlari bor. XMT ma'lumotlari 15–24 yoshlilarni qamraydi, bitiruvchilarning ko'pchiligi esa mehnat bozoriga 22–25 yoshda chiqadi. Qamrov bo'yicha manbalar ham bir-biridan farq qiladi: Milliy statistika qo'mitasi 2024-yil uchun 47,7 foizni [1], vazirlik esa 2025-yil uchun 44 foizni keltiradi [22]; bu, ehtimol, hisoblash usulidagi farq bilan bog'liq. Vakansiyalar bazasi esa norasmiy sektor va xorijdagi bandlikni ko'rsatmaydi. Shuning uchun natijalar tendensiyani ko'rsatadi, lekin sababiy bog'liqlik haqida qat'iy xulosa chiqarish uchun bitiruvchilar bo'yicha batafsil ma'lumotlar kerak.

Tahlil va natijalar

Avval eng oddiy savoldan boshlaylik: oliygohga kiruvchilar ko'paygani yoshlarning ish topishini osonlashtirdimi? 2017–2024-yillarda 18–23 yoshlilarning oliy ta'lim bilan qamrovi 8,3 foizdan 47,7 foizga, ya'ni 5,7 baravar oshdi. Eng katta sakrash 2021-yilga to'g'ri keladi – bir yilda 9,5 foiz band [1]. 15–24 yoshli yoshlar ishsizligi esa shu davrda 12,9 foizdan 10,8 foizga tushdi, xolos, 2025-yilda esa yana 11,4 foizga ko'tarildi [19]. 1-rasmda bu ikki ko'rsatkichning qanchalik turlicha harakatlangani yaqqol ko'rinib turibdi.



1-rasm. Oliy ta'lim qamrovi va yoshlar ishsizligi dinamikasi, 2017-2024-yillar, %

Manba: Milliy statistika qo'mitasi [1]; Jahon banki WDI, XMT modellashirilgan baholari [19].

Ikki ko'rsatkich o'rtasidagi korrelyatsiya koeffitsiyenti $r = -0,67$ chiqdi. Bir qarashda bu kuchli bog'liqlikka o'xshaydi, ammo atigi 8 yillik kuzatuvda u statistik ahamiyatli emas ($p \approx 0,07$). Oddiyroq qilib aytganda, qamrov olti baravarga yaqin oshgani yoshlar ishsizligini sezilarli kamaytirdi, deya olmaymiz. Yoshlar ishsizligi hamon umumiy ishsizlikdan qariyb ikki baravar yuqori: 2025-yilda umumiy ko'rsatkich 4,6–5,1 foiz atrofida bo'lgan [17; 20].

Endi talab tomoniga qaraylik. 2023/2024-o'quv yilini 214 ming yigit-qiz tamomlagan, ularning 88 minge (41 foizi) yoz oxirigacha rasman ishga joylashgan [4]. O'sha paytda milliy vakansiyalar bazasida 358 ming bo'sh ish o'rne bo'lgan, lekin ulardan faqat 112 mingtasi oliy ma'lumot talab qilgan [20]. Hisoblasak, $K = 214 / 112 \approx 1,9$. Ya'ni oliy ma'lumot talab qiladigan har bir rasmiy bo'sh o'ringa qariyb ikki nafar yangi bitiruvchi to'g'ri kelgan. Bu bosim kamayishi ham kutilmayapti: 2025/2026-o'quv yilida oliygohlarni 320 ming talaba bitirishi rejalashtirilgan, bu ikki yil oldingidan qariyb 1,5 baravar ko'p [5].

Bandlik bo'yicha raqamlar qaysi davrda va qanday o'lchanganiga qarab ancha farq qiladi. Ta'lim sifatini ta'minlash milliy agentligining 8 oylik kuzatuvga asoslangan dastlabki hisobida bitiruvchilarning 75 foizi ish bilan band, 60,1 foizi kamida 4 oy barqaror ishlagan deb baholangan edi [21]. Bir yillik yakuniy natijalar esa ancha jiddiyroq manzarani ko'rsatdi: 170 ta oliygohning 249,4 ming bitiruvchisi ishga o'rtacha 3 oyu 5 kunda joylashgan, so'nggi olti oy davomida barqaror ishlaganlar atigi 42,9 foizni tashkil etgan [30]. O'rtacha rasmiy daromad 4,9 mln so'm bo'lib, eng yuqorisi Toshkent shahrida – 6,6 mln so'm [30]. Ko'rinib turibdiki, bitiruvchilarning ko'pchiligi

oxir-oqibat qandaydir ish topadi, ammo barqaror ishga ega bo'lganlar hali yarmiga ham yetmaydi.

Yakuniy natijalarning yana bir e'tiborli tomoni – oliygohning mulkchilik shakli bo'yicha farqlar (1-jadval).

1-jadval

2024/2025-o'quv yili bitiruvchilarining oliygoh turi bo'yicha natijalari

Oliygoth turi	Barqaror bandlik ulushi, %	Bitiruvchi sifati indeksi, ball
Davlat oliygohlari	42,1	53,0
Nodavlat oliygohlar	46,7	55,1
Xorijiy oliygohlar filiallari	49,8	58,7
Respublika bo'yicha	42,9	53,4

Manba: Ta'lim sifatini ta'minlash milliy agentligi ma'lumotlari [30].

Farq bir qarashda katta emas, lekin e'tiborga loyiq. Nodavlat oliygohlar va xorijiy universitet filiallari bitiruvchilari barqaror ish topishda davlat oliygohlari bitiruvchilaridan 4,6–7,7 foiz band oldinda. Buni bunday muassasalarda o'quv dasturlarining biznes talablariga tezroq moslashishi, chet tilida o'qitish va ish beruvchilar bilan yaqinroq aloqa bilan izohlash mumkin. Biroq bitiruvchilarning qariyb 85 foizi davlat oliygohlariga to'g'ri keladi [30], shuning uchun umumiy manzarani aynan davlat oliygohlari belgilaydi.

Miqdordan tashqari, kim tayyorlanayotgani ham muhim. 2020/2021-o'quv yilida 571,5 ming talabaning 178,7 mingi, ya'ni deyarli uchdan biri (31,3 foiz) pedagogika yo'nalishida o'qigan [18]. Matematika va tabiiy fanlar talabalari esa birgalikda bor-yo'g'i 6,4 foizni tashkil etgan [18]. Jahon banki ham talabalarni moliyalashtirish tizimi STEM va AKT kabi yo'nalishlardagi ehtiyojga yetarlicha moslashmaganini qayd etgan [23]. Bozor qaysi mutaxassislarni qadrlayotganini esa maoshlar yaxshi ko'rsatadi (3-jadval).

3-jadval

2025-yil bitiruvchilarining eng yuqori o'rtacha oylik ish haqi qayd etilgan yo'nalishlar

Ta'lim yo'nalishi	O'rtacha oylik ish haqi, mln so'm	O'rtacha ko'rsatkichdan farq, %
Biznes va boshqaruv	8,5	+67
Huquq	7,3	+43
Axborot-kommunikatsiya texnologiyalari	6,8	+33
Barcha bitiruvchilar bo'yicha o'rtacha	5,1	–

Manba: Ta'lim sifatini ta'minlash milliy agentligi, Bitiruvchilar sifati indeksi dastlabki natijalari [21]; farqlar muallif hisob-kitobi.

Biznes va boshqaruv bitiruvchilari o'rtacha ko'rsatkichdan 67 foiz, huquqshunoslar 43 foiz, AKT mutaxassislari 33 foiz ko'proq maosh oladi. Eng

ko'p kadr tayyorlanayotgan pedagogika esa bu ro'yxatda yo'q. Shunga qaramay, pedagogika yo'nalishini "ortiqcha" deb bo'lmaydi: maktablarda o'qituvchilar soni birgina 2025/2026-o'quv yilida 12,8 mingga oshgan [24], ya'ni ehtiyoj real. Bizningcha, muammo yo'nalishning o'zida emas, qabul kvotalari qaysi hududda qaysi fan o'qituvchisi yetishmasligini aniq hisobga olmasdan belgilanayotganida.

Masalaning hududiy tomoni ham bor. 2025-yil boshida 14–30 yoshli yoshlar 9,63 mln kishini, ya'ni aholining 25,7 foizini tashkil etgan [29]. Yoshlar ulushi Qoraqalpog'iston va Jizzaxda (26,9 foiz) hamda Xorazmda (26,7 foiz) eng yuqori, Toshkent shahrida esa eng past (23,4 foiz) [29]. Soni bo'yicha esa Samarqand (1,14 mln) va Farg'ona (1,04 mln) viloyatlari yetakchi [29]. Holbuki oliygohlar ham, yaxshi haq to'lanadigan ish o'rinlari ham asosan poytaxtda. Natijada viloyatdan kelib o'qigan yigit-qiz yo o'z tumaniga qaytib, mutaxassisligiga mos ish topa olmaydi, yo poytaxtda yoki xorijda o'z malakasidan pastroq ishga rozi bo'ladi. Qizig'i shundaki, Bitiruvchi sifati indeksi bo'yicha eng yuqori natija daromad eng baland bo'lgan Toshkent shahrida (60 ball) emas, Surxondaryo viloyatida (62,1 ball) qayd etilgan, eng past natija esa Qoraqalpog'iston Respublikasida (49,5 ball) [30]. Demak, hududiy oliygohlar ham mahalliy ish beruvchilar bilan to'g'ri hamkorlik qilsa, yaxshi natijaga erisha oladi.

Tashqi mehnat migratsiyasi bu bosimni qisman yumshatyapti: 2025-yilning ikkinchi choragida band aholining 12 foizi, ya'ni 1,8 mln kishi xorijda ishlagan, 33 foizi esa norasmiy sektorda band bo'lgan [20]. Yana bir muhim jihat – bo'sh ish o'rinlarining 77 foizi (358 mingdan 277 mingi) xususiy sektorga tegishli [20]. Bugun bitiruvchining asosiy ish beruvchisi davlat emas, biznes. Ammo o'quv dasturlarini tuzishda ham, amaliyotni tashkil etishda ham biznesning ovozi hali kam eshitiladi. Jahon banki ham 2017–2022-yillardagi iqtisodiy o'sish yetarlicha ish o'rni yaratmaganini, bu jarayon faqat 2023–2024-yillarda tezlashganini qayd etadi [23].

Bu natijalarni yuqorida ko'rib chiqilgan nazariyalar bilan solishtirsak, ko'p narsa tushunarli bo'ladi. Diplumlilar ko'paygani sari diplomning "signali" kuchsizlanmoqda [10]: ish beruvchi endi tajriba, til va amaliy ko'nikmaga qaraydi. Ishga joylashish uchun o'rtacha uch oydan ko'proq vaqt ketishi va barqaror bandlikning pastligi [30] shundan dalolat. Maoshlardagi farq esa bozor qaysi kasblarga ehtiyoj sezayotganini aniq aytib turibdi, faqat bu signal abituriyentga ham, qabul kvotalarini belgilovchilarga ham kech yetib boradi. "Bitiruvchi sifati indeksi" shu bo'shliqni to'ldirishi mumkin, chunki u ilk bor oliygohni o'z bitiruvchilarining ishdagi natijasiga qarab baholaydi [6].

Xorijiy tajriba ham shu xulosani quvvatlaydi. Germaniya va Shveytsariyada talaba o'qish davomida korxonada ishlaydi va diplom olganda u allaqachon tajribali xodim bo'ladi. Ko'plab OECD mamlakatlarida bitiruvchilarning bandligi va maoshi haqidagi ochiq ma'lumotlar universitetlarni baholash va moliyalashtirishda ishlatiladi. Janubiy Koreya misoli esa qamrov juda yuqori bo'lsa ham, sifat va tarkib boshqarilmasa,

ortiqcha ta'lim muammosi kuchayishini ko'rsatadi. Bunga yana bir omil qo'shiladi: sun'iy intellekt va avtomatlashtirish yaqin yillarda talab tarkibini yanada o'zgartiradi, oddiy vazifalar qisqarib, raqamli va tahliliy ko'nikmali kadrlar qadrlanadi [26].

Xulosa va takliflar

Xulosa qilib aytganda, oliy ta'lim qamrovining tez o'sishi o'z-o'zidan yoshlar bandligini yaxshilamadi. Qamrov 5,7 baravar oshgan bo'lsa-da, yoshlar ishsizligi atigi 2,1 foiz bandga kamaydi va hamon umumiy darajadan ikki baravarga yaqin yuqori. Oliy ma'lumot talab qiladigan har bir rasmiy bo'sh o'ringa qariyb ikki bitiruvchi to'g'ri keladi, ish topganlarning esa yarmidan kami barqaror ishlaydi. Nodavlat va xorijiy oliygohlar bitiruvchilari bu borada biroz oldinda bo'lsa-da, umumiy holatni bitiruvchilarning asosiy qismini tayyorlaydigan davlat oliygohlari belgilaydi. Bundan tashqari, kadrlar tayyorlash tarkibi bozor eng ko'p qadrlayotgan yo'nalishlardan ortda qolmoqda.

Bizning fikrimizcha, vaziyatni yaxshilash uchun quyidagilar muhim:

- qabul kvotalarini hududlar va tarmoqlar bo'yicha kadrlarga ehtiyoj prognozi asosida belgilash, "Bitiruvchi sifati indeksi" natijalarini kvotalarni qayta taqsimlashda rasmiy mezon sifatida ishlatish;
- bitiruvchilar bandligini 6, 12 va 36 oy davomida kuzatib, natijalarni yo'nalishlar va oliygohlar kesimida ochiq e'lon qilish – shunda abituriyent yo'nalish tanlashda taxminga emas, raqamga tayanadi;
- dual ta'limni tarmoq oliygohlarida kengaytirish, amaliyotni korxonalar bilan shartnoma asosida va uzoqroq muddatga tashkil etish;
- STEM va AKT yo'nalishlarida grant ulushini oshirish, bu yo'nalishlar talabalariga maqsadli stipendiya va imtiyozli ta'lim krediti berish;
- pedagogika yo'nalishlariga qabulni qaysi hududda qaysi fan o'qituvchisi yetishmasligiga qarab rejalashtirish;
- oliygohlarning karyera markazlarini bitiruvchilar bandligi natijasiga qarab moliyalashtirish.

Kelgusida bitiruvchilar bo'yicha anonimlashtirilgan individual ma'lumotlar asosida vertikal va gorizontal nomuvofiqlikni bevosita o'lchash hamda hududlar kesimida chuqurroq tahlil qilish maqsadga muvofiq.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi. Oliy ta'limga qamrov 40,9 foizga oshgan. – URL: <https://stat.uz/en/press-center/news-of-committee/61150-oliy-ta-limga-qamrov-40-9-ga-oshgan-3>
2. Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi. 2025-yil davomida oliy ta'lim tizimida amalga oshirilgan islohotlar bo'yicha brifing. – URL: <https://gov.uz/oz/edu/news/view/112657>
3. O'zbekiston ta'lim tizimi: 2030-yilgacha strategik maqsadlar. – URL: <https://infoedu.uz/oliy-talim-bilan-qamrab-olish-darajasi-kamida-50-foizga-yetkaziladi>

4. 59 foiz ya'ni 126 ming nafar OTM bitiruvchisi hali ham ishsiz. – URL: <https://anhor.uz/uzl/news/59-foiz-yani-126-ming-nafar-otm-bitiruvchisi-hali-ham-ishsiz/>
5. Bitiruvchilarning bandligini oshirishga qaratilgan yangi mexanizmlar joriy etiladi. 08.06.2026. – URL: <https://kun.uz/news/2026/06/08/bitiruvchilarining-bandligini-oshirishga-qaratilgan-yangi-mexanizmlar-joriy-etiladi-bee0d9>
6. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2026-yil 29-sentabrdagi 525-son qarori ("Bitiruvchi sifati indeksi"). – URL: <https://talimxabarlari.uz/80441/>
7. OTM bitiruvchilarining ishga joylashishiga ko'maklashuvchi "Kelajakka qadam" dasturi. – URL: <https://www.spot.uz/oz/2025/02/20/graduate-support/>
8. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. – New York: NBER / Columbia University Press, 1964.
9. Mincer J. Schooling, Experience, and Earnings. – New York: NBER, 1974.
10. Spence M. Job Market Signaling // The Quarterly Journal of Economics. – 1973. – Vol. 87, No. 3. – P. 355–374.
11. Freeman R. B. The Overeducated American. – New York: Academic Press, 1976.
12. Hartog J. Over-education and earnings: where are we, where should we go? // Economics of Education Review. – 2000. – Vol. 19, No. 2. – P. 131–147.
13. McGuinness S. Overeducation in the labour market // Journal of Economic Surveys. – 2006. – Vol. 20, No. 3. – P. 387–418.
14. Quintini G. Over-Qualified or Under-Skilled: A Review of Existing Literature // OECD Social, Employment and Migration Working Papers. – 2011. – No. 121.
15. Mortensen D. T., Pissarides C. A. Job Creation and Job Destruction in the Theory of Unemployment // The Review of Economic Studies. – 1994. – Vol. 61, No. 3. – P. 397–415.
16. World Bank. The Skills Road: Skills for Employability in Uzbekistan. – Washington, DC, 2014. – URL: <https://hdl.handle.net/10986/20389>
17. European Training Foundation. Uzbekistan: Active Labour Market Measures for Youth. Working paper. – 2026. – URL: https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2026-07/Country%20Analysis%20ALMP_Uzbekistan_Final_EN.pdf
18. Davlat statistika qo'mitasi. Ta'lim yo'nalishlari bo'yicha tahsil olayotgan talabalar soni (2020/21-o'quv yili). – URL: <https://stat.uz/uz/matbuot-markazi/qo-mita-yangiliklar/17415-ta-lim-yo-nalishlari-bo-yicha-tahsil-olayotgan-talabalar-soni-2>

19. World Bank. World Development Indicators: Unemployment, youth total (% of total labor force ages 15–24) (modeled ILO estimate), SL.UEM.1524.ZS. – URL: <https://fred.stlouisfed.org/series/SLUEM1524ZSUZB>
20. Kambag'allikni qisqartirish va bandlik vazirligi ma'lumotlari: OTM bitiruvchilari bandligi va milliy vakansiyalar bazasi – URL: <https://anhor.uz/uzl/news/bitiruvchilar/>; 2025-yil yanvar–iyun mehnat bozori ko'rsatkichlari – URL: <https://www.spot.uz/oz/2025/08/14/unemployment/>
21. Ta'lim sifatini ta'minlash milliy agentligi. Bitiruvchilar sifati indeksi: 2025-yil uchun dastlabki natijalar. – URL: <https://anhor.uz/uzl/news/otm-bitiruvchilarining-ortacha-oylik-maoshi/>
22. Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2025-yildagi faoliyati to'g'risida hisobot. – URL: <https://gov.uz/oz/edu/pages/hisobotlar>
23. Uzbekistan's Growth Story Has a Skills Problem // The Times of Central Asia. – URL: <https://timesca.com/uzbekistans-growth-story-has-a-skills-problem/>
24. Maktab o'qituvchilarining 72 foizi ayollar, soni 577 mingdan oshdi. – URL: <https://infoedu.uz/maktab-oqituvchilarining-72-foizi-ayollar-soni-577-mingdan-oshdi>
25. Abdurahmonov Q. X. Mehnat iqtisodiyoti: nazariya va amaliyot. Darslik. Qayta ishlangan va to'ldirilgan 3-nashr. – Toshkent: "Fan" nashriyoti, 2019. – 544 b.
26. Абдурахманов К. Х., Ғойипназаров С. Б. Сунъий интеллектни жорий этиш натижасида меҳнат бозоридаги ўзгаришлар // Mehnat iqtisodiyoti va inson kapitali. – 2023. – Maxsus son. – B. 6–12.
27. Abduraxmanova G. Q., Akbarova B. Sh. Inson kapitali rivojlanish konsepsiyasida oliy ta'lim xizmatlarini statistik tahlili // Oriental Renaissance: Innovative, educational, natural and social sciences. – 2023. – 3(24). – B. 13–20. – DOI: 10.5281/zenodo.10529867
28. Rejapov X. X. Mehnat bozori talablariga oliy ta'lim xizmatlari modellarini moslashtirish // Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar. – 2022. – Vol. 10, No. 4. – B. 137–144. – DOI: 10.55439/EIT/vol10_iss4/a14
29. Milliy statistika qo'mitasi. O'zbekistonda yoshlar soni qancha? (2025-yil 1-yanvar holatiga). – URL: <https://stat.uz/uz/matbuot-markazi/qo-mita-yangiliklar/63005-o-zbekistonda-yoshlar-soni-qancha>
30. O'zbekistonda OTM bitiruvchilarining o'rtacha daromadi 4,9 mln so'mni tashkil etmoqda — yangi indeks natijalari (Ta'lim sifatini ta'minlash milliy agentligi ma'lumotlari). 14.09.2026. – URL: <https://www.gazeta.uz/oz/2026/09/14/bitiruvchilar-bandligi/>



MEHNAT IQTISODIYOTI VA INSON KAPITALI

ISSN: 3030-3117

<https://laboreconomics.uz/>



МЕХАНИЗМ ОЦЕНКИ ESG-РИСКОВ В СИСТЕМЕ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Туйчиева Мадина Гафаровна

USAT, старший преподаватель,

кафедра "Финансы и финансовые технологии",

Ташкентский государственный транспортный университет

PhD Докторант, Кафедра «Корпоративное управление»

e-mail: madinatuychiyeva9087@gmail.com

m.tuychiyeva@usat.uz

Аннотация. В статье рассматривается проблема интеграции экологических, социальных и управленческих (ESG) рисков в систему риск-менеджмента коммерческого банка. На основе анализа международных регуляторных стандартов (Базельский комитет по банковскому надзору, Европейская служба банковского надзора, Европейский центральный банк, NGFS), результатов надзорного климатического стресс-тестирования и данных о развитии рынка «зелёного» финансирования в Узбекистане обоснован пятиэтапный механизм оценки ESG-рисков: идентификация, измерение, трансмиссия в традиционные виды банковского риска, управление и мониторинг. Предложена модель интегрального ESG-скоринга заёмщика с отраслевой корректировкой и методика поправки вероятности дефолта, проиллюстрированная условным расчётом. Сделан вывод о том, что ESG-риски следует рассматривать не как отдельную категорию, а как фактор, усиливающий кредитный, рыночный, операционный риски и риск ликвидности.

Ключевые слова: ESG-риски, риск-менеджмент, коммерческий банк, климатический риск, ESG-скоринг, стресс-тестирование, «зелёное» финансирование, вероятность дефолта.

TIJORAT BANKI RISK-MENEJMENTI TIZIMIDA ESG-RISKLARINI BAHOLASH MEKANIZMI

Tuychiyeva Madina Gafarovna

USAT, "Moliya va moliyaviy texnologiyalar" kafedrasi katta o'qituvchisi,

Toshkent davlat transport universiteti

PhD doktorant, "Korporativ boshqaruv" kafedrasi

Annotatsiya. Maqolada ekologik, ijtimoiy va boshqaruv (ESG) risklarini tijorat bankining risk-menejmenti tizimiga integratsiyalash muammosi ko'rib chiqiladi. Xalqaro regulyatorlik standartlari (Bank nazorati bo'yicha Bazel qo'mitasi, Yevropa bank nazorati organi, Yevropa markaziy banki, NGFS) tahlili, nazorat ostidagi iqlimiy stress-testlash natijalari hamda O'zbekistonda "yashil" moliyalashtirish bozorining rivojlanishi to'g'risidagi ma'lumotlar asosida ESG-risklarini baholashning besh bosqichli mexanizmi asoslab berilgan: identifikatsiya qilish, o'lchash, an'anaviy bank risklari turlariga transmissiya qilish, boshqarish va monitoring. Qarz oluvchining tarmoq tuzatishlariga ega

bo'lgan integral ESG-skoring modeli hamda shartli hisob-kitob misolida tasvirlangan defolt ehtimolligini tuzatish metodikasi taklif etilgan. ESG-risklarni alohida kategoriya sifatida emas, balki kredit, bozor, operatsion va likvidlik risklarini kuchaytiruvchi omil sifatida ko'rib chiqish lozimligi to'g'risida xulosa qilingan.

Kalit so'zlar: ESG-risklar, risk-menejment, tijorat banki, iqlimiy risk, ESG-skoring, stress-testlash, "yashil" moliyalashtirish, defolt ehtimolligi.

THE MECHANISM OF ESG RISK ASSESSMENT IN THE RISK MANAGEMENT SYSTEM OF A COMMERCIAL BANK

Tuychieva Madina Gafarovna

Senior Lecturer, Department of Finance and Financial Technologies, USAT,
Tashkent State Transport University

PhD Doctoral Student, Department of Corporate Governance

Abstract. The article examines the problem of integrating environmental, social, and governance (ESG) risks into the risk management system of a commercial bank. Based on the analysis of international regulatory standards (Basel Committee on Banking Supervision, European Banking Authority, European Central Bank, NGFS), the results of supervisory climate stress testing, and data on the development of the green finance market in Uzbekistan, a five-stage mechanism for ESG risk assessment is substantiated: identification, measurement, transmission into traditional types of banking risks, management, and monitoring. The author proposes a model for the integrated ESG scoring of a borrower with an industry-specific adjustment, alongside a methodology for adjusting the probability of default, illustrated by a conditional calculation. It is concluded that ESG risks should be viewed not as a separate category, but as a driving factor that amplifies credit, market, operational, and liquidity risks.

Keywords: ESG risks, risk management, commercial bank, climate risk, ESG scoring, stress testing, green finance, probability of default.

Введение

Последнее десятилетие ознаменовалось переосмыслением природы финансовых рисков. Если ранее экологические и социальные факторы рассматривались преимущественно как предмет корпоративной социальной ответственности, то сегодня они признаются источником вполне измеримых финансовых потерь. Поворотной точкой в этом отношении стало выступление М. Карни, в котором была сформулирована проблема «трагедии горизонта»: последствия изменения климата проявляются за пределами горизонта планирования большинства участников рынка, поэтому системно недооцениваются [1]. Вслед за этим Сеть центральных банков и надзорных органов по экологизации финансовой системы (NGFS) официально квалифицировала изменение климата как источник финансового риска [2].

В 2022 г. Базельский комитет по банковскому надзору (БКБН) опубликовал 18 принципов эффективного управления и надзора за климатическими финансовыми рисками, охватывающих корпоративное управление, внутренний контроль, достаточность капитала и ликвидности, процесс управления рисками, сценарный анализ и

раскрытие информации [3]. В январе 2025 г. Европейская служба банковского надзора (ЕБА) утвердила итоговое Руководство по управлению ESG-рисками, которое устанавливает требования к их выявлению, измерению, управлению и мониторингу и применяется с 11 января 2026 г. (для малых и несложных организаций – не позднее 11 января 2027 г.) [4]. Таким образом, ESG-риски перешли из разряда добровольных практик в сферу пруденциального регулирования.

Для Республики Узбекистан данная проблематика также приобретает практическое значение. Стратегия перехода на «зелёную» экономику на 2019–2030 гг. [5] и Стратегия «Узбекистан – 2030» [6] задают долгосрочный вектор структурной трансформации экономики, а отечественные банки всё активнее выходят на международные рынки капитала, где ESG-требования инвесторов становятся условием привлечения ресурсов.

Обзор литературы

Научная дискуссия о связи ESG-факторов и финансовых результатов имеет длительную историю. Наиболее масштабное обобщение принадлежит Г. Фриде, Т. Бушу и А. Бассену, которые агрегировали результаты более чем 2000 эмпирических исследований и установили, что в большинстве работ связь между ESG-показателями и финансовой эффективностью компаний является неотрицательной, причём значительная доля исследований фиксирует положительную зависимость [7]. Этот вывод заложил основу для понимания ESG-факторов как фактора стоимости и, соответственно, риска.

Применительно к банковскому сектору ключевое значение имеют работы, связывающие ESG-характеристики заёмщика со стоимостью и доступностью заёмного капитала. С. Чава показал, что компании с существенными экологическими проблемами сталкиваются с более высокой стоимостью капитала и более высокими ставками по банковским кредитам [8]. П. Болтон и М. Качперчик выявили наличие «углеродной премии» – инвесторы требуют более высокой доходности от акций компаний с большими выбросами, что свидетельствует о рыночной оценке переходного риска [9]. Дж. Капассо, Дж. Джанфрате и М. Спинелли продемонстрировали, что высокий уровень углеродных выбросов компании связан с повышенной вероятностью дефолта, рассчитанной по структурной модели Мертона [10]. Эти результаты обосновывают прямой канал трансмиссии ESG-факторов в параметры кредитного риска.

Системный уровень анализа представлен работами С. Баттистона и соавторов, которые разработали методику климатического стресс-теста финансовой системы и показали, что совокупная экспозиция финансовых институтов к чувствительным к климатической политике секторам, с учётом косвенных связей, значительно выше, чем предполагалось ранее [11]. Концепция «зелёного лебедя», предложенная

экспертами Банка международных расчётов, подчёркивает, что климатические риски обладают свойствами глубокой неопределённости, нелинейности и необратимости, вследствие чего исторические данные и традиционные модели оценки рисков для них малопригодны [12].

Отдельное направление исследований посвящено проблеме измерения. Ф. Берг, Ю. Кёльбель и Р. Ригобон установили, что корреляция между ESG-рейтингами ведущих агентств существенно ниже, чем между кредитными рейтингами, а расхождения объясняются различиями в охвате показателей, способах их измерения и весах [13]. Для банка из этого следует практический вывод: внешние ESG-рейтинги не могут механически заменить собственную оценку и должны использоваться как один из входных параметров внутренней модели.

Регуляторная литература формирует понятийный каркас исследования. В докладе ЕБА 2021 г. ESG-риски определены как риски негативного финансового воздействия на организацию, возникающего в результате текущего или будущего влияния ESG-факторов на её контрагентов или инвестированные активы; там же обосновано, что ESG-риски проявляются через традиционные категории финансового риска, а не образуют самостоятельную категорию [14]. Аналогичный подход закреплён в Руководстве ЕЦБ по климатическим и экологическим рискам 2020 г., содержащем 13 надзорных ожиданий в области стратегии, управления, риск-аппетита и раскрытия информации [15]. Требования к раскрытию информации последовательно развивались от рекомендаций TCFD [16] к стандартам IFRS S1 и S2 Совета по международным стандартам отчётности в области устойчивого развития [17], а методология учёта финансируемых выбросов стандартизирована PCAF [18].

В русскоязычной литературе и практике значимым ориентиром является доклад Банка России о влиянии климатических рисков и устойчивого развития на финансовый сектор, в котором систематизированы физические и переходные риски и обозначены направления их учёта кредитными организациями [19].

Методология исследования

Методологическую основу исследования составили системный и институциональный подходы. Системный подход позволил рассматривать ESG-риски как элемент интегрированной системы риск-менеджмента банка, а институциональный – анализировать влияние регуляторных стандартов на её трансформацию. Использованы следующие методы:

сравнительный анализ международных регуляторных документов (БКБН, ЕБА, ЕЦБ, NGFS); вторичный анализ статистических данных (результаты климатического стресс-теста ЕЦБ 2022 г., динамика членства в NGFS, выпуски тематических облигаций в Узбекистане);

структурно-логическое моделирование для построения механизма оценки; многокритериальная балльная оценка (скоринг) для формирования интегрального ESG-показателя; сценарный и расчётный методы для иллюстрации влияния ESG-оценки на вероятность дефолта.

Анализ и результаты

1. Эволюция регуляторной среды. Анализ показывает, что за 2017–2026 гг. требования к учёту ESG-рисков прошли путь от рекомендательных принципов к обязательным пруденциальным нормам (табл. 1).

Таблица 1

Ключевые этапы формирования международных требований к управлению ESG-рисками в банках

Год	Документ / событие	Содержание для риск-менеджмента банка
2017	Рекомендации TCFD [16]	Четыре блока раскрытия: управление, стратегия, риск-менеджмент, метрики и цели
2019	Первый комплексный доклад NGFS [2]	Климат признан источником финансового риска; рекомендация интегрировать его в надзор
2020	Руководство ЕЦБ [15]	13 надзорных ожиданий, включая учёт в риск-аппетите и кредитном процессе
2021	Доклад ЕБА [14]	Определение ESG-рисков; трансмиссия через традиционные виды риска
2022	Принципы БКБН [3]	18 принципов: 12 – для банков, 6 – для надзорных органов
2023	Стандарты IFRS S1, S2 [17]	Глобальная база раскрытия информации об устойчивом развитии
2025–2026	Руководство ЕБА (ЕБА/GL/2025/01) [4]	Обязательные стандарты идентификации, измерения, мониторинга; планы перехода; применение с 11.01.2026

Источник: составлено автором на основе [16, 2, 15, 14, 3, 17, 4].

Важно подчеркнуть, что Руководство ЕБА требует от банков применять при управлении ESG-рисками горизонт не менее 10 лет [4], что существенно превышает типичный горизонт кредитного планирования (1–3 года) и обуславливает необходимость сценарного, а не только статистического подхода.

Расширение регуляторного охвата наглядно отражает динамика членства в NGFS. Сеть была создана в декабре 2017 г. восемью центральными банками и надзорными органами; к 2020 г. она объединяла 75 членов и 13 наблюдателей, к январю 2025 г. – 143 члена и 21 наблюдателя [20], а по состоянию на 5 января 2026 г. – 149 членов из более чем 92 стран и 24 наблюдателя; в 2024 г. к сети присоединились ещё 10 центральных банков [21]. По данным NGFS, членство охватывает надзорные органы всех глобальных системно значимых банков [22]. Одновременно необходимо отметить и разнонаправленные тенденции: в январе 2025 г. из состава сети вышла Федеральная резервная система

США [20], что свидетельствует о сохраняющихся различиях в подходах юрисдикций к климатической повестке.

2. Эмпирические свидетельства: надзорный климатический стресс-тест ЕЦБ. Наиболее показательным источником данных о готовности банков к управлению ESG-рисками являются результаты климатического стресс-теста ЕЦБ 2022 г. (табл. 2).

Результаты стресс-теста позволяют сделать три вывода, значимых для построения механизма оценки. Во-первых, даже в юрисдикции с наиболее развитым регулированием большинство банков не включали климатический риск в модели кредитного риска [23], т.е. проблема носит методологический, а не только регуляторный характер.

Таблица 2

Основные результаты климатического стресс-теста ЕЦБ 2022 г.

Показатель	Значение
Число банков-участников (модули 1–2)	104
Число банков, прошедших стресс-тест «снизу вверх» (модуль 3)	41
Доля банков без системы климатического стресс-тестирования	≈ 60%
Доля банков, учитывающих климатический риск при выдаче кредитов	≈ 20%
Совокупные кредитные и рыночные потери 41 банка (краткосрочный сценарий беспорядочного перехода и два сценария физического риска)	≈ 70 млрд евро
Сравнение долгосрочных сценариев	Упорядоченный переход ведёт к меньшим потерям, чем беспорядочный переход или отсутствие политики

Источник: составлено автором по данным [23].

Во-вторых, ключевым ограничением выступает доступность данных о контрагентах. В-третьих, величина потерь зависит от траектории перехода: отсрочка мер увеличивает совокупный ущерб, что обосновывает включение в механизм сценариев NGFS с различными траекториями.

3. Развитие «зелёного» финансирования в Узбекистане. Для банков Узбекистана ESG-повестка проявляется прежде всего через рынок тематических долговых инструментов (табл. 3).

По оценке ОЭСР, после первого суверенного выпуска на международном рынке в 2019 г. в стране последовательно были размещены суверенные облигации устойчивого развития (2021 г.), а также суверенный и корпоративный «зелёные» выпуски (2023 г.), что выводит Узбекистан в число лидеров Центральной Азии по данному инструменту [24].

Таблица 3

Тематические («зелёные» и устойчивые) облигации в Узбекистане, 2021–2024 гг.

Дата	Эмитент	Инструмент / объём	Значение для банковского сектора
2021	Республика Узбекистан	Облигации ЦУР (суверенный выпуск устойчивого развития) [24]	Формирование рамочного подхода к тематическим заимствованиям
Август 2023	АКБ «Узпромстройбанк» (SQB)	Первые корпоративные «зелёные» облигации в стране (частное размещение) [24]	Первый опыт банка как эмитента «зелёного» долга
Октябрь 2023	Республика Узбекистан	«Зелёные» еврооблигации в суммах на LSE, 4,25 трлн сум. (≈ 349 млн долл. США), срок 3 года [25, 26]	Первые суверенные «зелёные» облигации в СНГ; ориентир доходности для рынка
2024	Ипотечная рефинансирующая компания (УзКРИ)	Первые «зелёные» облигации на Ташкентской фондовой бирже, 50 млрд сум. [27]	Рефинансирование «зелёных» ипотечных кредитов коммерческих банков
2023–2024	АКБ «Узпромстройбанк» (SQB)	Корпоративные «зелёные» облигации: всего 500 млн долл. США и 2,25 трлн сум. [28]	Формирование «зелёного» портфеля, требующего ESG-верификации

Источник: составлено автором по данным [24, 25, 26, 27, 28].

По оценке ОЭСР, после первого суверенного выпуска на международном рынке в 2019 г. в стране последовательно были размещены суверенные облигации устойчивого развития (2021 г.), а также суверенный и корпоративный «зелёные» выпуски (2023 г.), что выводит Узбекистан в число лидеров Центральной Азии по данному инструменту [24].

Проведённый анализ показывает, что рост «зелёного» фондирования создаёт для банков двустороннюю задачу. С одной стороны, привлечённые ресурсы должны направляться в проекты, соответствующие «зелёной» таксономии, методические основы которой для Узбекистана разработаны при участии Всемирного банка [29]; это требует процедуры ESG-верификации заёмщиков. С другой стороны, оставшаяся (не «зелёная») часть портфеля подвержена переходным рискам, которые до сих пор не измеряются. Показательно, что, по данным, приводимым на основе исследований Всемирного банка, лишь около 10% компаний Узбекистана учитывают экологические проблемы при бизнес-планировании [30], что указывает на низкую доступность ESG-данных на стороне заёмщиков.

4. Механизм оценки ESG-рисков. На основе обобщения требований [3, 4] и выявленных ограничений предложен пятиэтапный механизм

оценки ESG-рисков, встроенный в систему корпоративного управления банка (рис. 1).



Рис. 1. Механизм оценки ESG-рисков в системе риск-менеджмента коммерческого банка

Источник: разработано автором.

Этап 1. Идентификация. На данном этапе банк формирует перечень существенных ESG-факторов с помощью отраслевой тепловой карты (heat map), ранжирующей отрасли по чувствительности к физическим и переходным рискам, а также социальным и управленческим факторам. Для экономики Узбекистана к зонам повышенного риска целесообразно относить энергетику на основе ископаемого топлива, горнодобывающую и металлургическую промышленность, производство цемента и химической продукции, а также водоёмкое сельское хозяйство, подверженное физическим рискам (засуха, дефицит водных ресурсов).

Этап 2. Измерение. Для каждого корпоративного заёмщика рассчитывается интегральный ESG-балл по трём блокам показателей (табл. 4). Внешние ESG-рейтинги, с учётом их значительной расхожимости [13], используются как вспомогательный источник информации, а основой служат анкета клиента, нефинансовая отчётность и отраслевые данные. Для портфельного уровня дополнительно рассчитываются финансируемые выбросы по методологии PCAF [18].

Таблица 4

Структура модели ESG-скоринга корпоративного заёмщика

Блок	Вес, %	Ключевые показатели	Источник данных
Е – экологический	40	Углеродоёмкость выручки; энергоэффективность; водопотребление; экологические штрафы; подверженность физическим рискам по местоположению активов	Анкета, экологическая отчётность, геоданные
S – социальный	30	Охрана труда и травматизм; соблюдение трудового законодательства; влияние на местные сообщества; цепочка поставок	Анкета, отчётность, публичные источники
G – управленческий	30	Прозрачность собственности; качество финансовой отчётности и аудита; независимость органов управления; антикоррупционные процедуры	Учредительные документы, аудиторское заключение, KYC

Источник: разработано автором с учётом [14, 3]. Веса являются ориентировочными и подлежат калибровке на данных банка.

Интегральный ESG-балл заёмщика i (по шкале 0–100, где 100 – наилучший ESG-профиль) рассчитывается как взвешенная сумма блоков с отраслевой корректировкой:

$$ESG_i = (w_E \cdot E_i + w_S \cdot S_i + w_G \cdot G_i) \cdot (1 - \lambda \cdot H_s), \quad (1)$$

где E_i , S_i , G_i – баллы по блокам (0–100); w_E , w_S , w_G – веса блоков ($w_E + w_S + w_G = 1$); H_s – коэффициент отраслевой чувствительности сектора s по тепловой карте (0 – низкая, 1 – очень высокая); λ – параметр интенсивности отраслевой корректировки (в расчётах принят $\lambda = 0,2$).

Таблица 5

Каналы трансмиссии ESG-факторов в виды банковского риска

Вид риска	Физические / экологические факторы	Переходные, социальные и управленческие факторы	Параметр модели
Кредитный	Повреждение залога, снижение выручки заёмщика из-за засухи, наводнений	Рост издержек из-за углеродного регулирования, обесценение активов («застрававшие активы»), штрафы	PD, LGD, стоимость залога
Рыночный	Переоценка ценных бумаг компаний, подверженных физическим рискам	Переоценка «углеродоёмких» активов, «углеродная премия» [9]	Стоимость портфеля, VaR
Ликвидности	Отток депозитов в пострадавших регионах	Снижение доступа к фондированию при несоответствии требованиям инвесторов	LCR, NSFR, стоимость фондирования
Операционный	Ущерб собственной инфраструктуре банка	Нарушения прав человека в цепочке клиентов, судебные иски, мошенничество	Потери от операционных событий
Репутационный	–	Финансирование проектов с негативным воздействием, «гринвошинг»	Клиентская база, рейтинги

Источник: составлено автором на основе [14, 3, 9, 10].

Этап 3. Трансмиссия. Ключевым элементом механизма является перевод ESG-оценки в параметры традиционных видов риска, поскольку именно через них ESG-факторы влияют на капитал банка [14]. Каналы трансмиссии систематизированы в табл. 5.

Для кредитного риска предлагается следующая формула ESG-корректировки вероятности дефолта, базирующаяся на эмпирически подтверждённой связи ESG-профиля заёмщика с риском дефолта [10]:

$$PD_i^{ESG} = PD_i \cdot [1 + \beta \cdot (ES\bar{G} - ESG_i) / ES\bar{G}], \quad (2)$$

где PD_i – вероятность дефолта по базовой рейтинговой модели банка; $ES\bar{G}$ – среднее значение ESG-балла по портфелю (эталон, принят равным 60); β – коэффициент эластичности PD к ESG-профилю (принят $\beta = 0,5$). Корректировка ограничивается диапазоном $\pm 50\%$ от базового PD, чтобы не допустить доминирования недостаточно калиброванного ESG-компонента над финансовыми факторами.

Таблица 6

Условный расчёт ESG-корректировки вероятности дефолта

Заёмщик (условный)	E	S	G	H_s	ESG_i	Базовый PD, %	PD_i^{ESG} , %	Изменение PD
А – производство цемента	35	55	60	0,9	39,8	2,00	2,34	+16,9%
Б – плодоовощная переработка	60	65	50	0,4	53,8	2,00	2,10	+5,2%
В – солнечная генерация	85	70	75	0,1	76,0	2,00	1,73	-13,3%

Источник: расчёты автора по формулам (1)–(2); данные условные, приведены для иллюстрации методики.

Для иллюстрации работы модели рассмотрим условный пример трёх корпоративных заёмщиков с одинаковым базовым рейтингом ($PD = 2,0\%$), но различным ESG-профилем (табл. 6).

Расчёт показывает, что при одинаковом финансовом положении ESG-корректировка существенно дифференцирует заёмщиков. Для заёмщика А (цементное производство) невзвешенный по отрасли балл составляет 48,5, а с учётом высокой отраслевой чувствительности снижается до 39,8, что повышает PD до 2,34%. Для заёмщика В (солнечная генерация) PD, напротив, снижается до 1,73%. Разница в оценке PD между крайними заёмщиками достигает 34,8%, что при прочих равных условиях отражается в величине ожидаемых потерь, резервов и ценовой надбавке к процентной ставке.

Этап 4. Управление. Результаты оценки используются в инструментах управления риском: установлении лимитов концентрации на отрасли с высоким значением H_s ; дифференциации процентных ставок (ESG-надбавка или скидка); включении в кредитные договоры ESG-ковантов (раскрытие данных о выбросах, план модернизации); взаимодействии с клиентом по разработке плана

перехода. Отказ в финансировании рассматривается как крайняя мера, поскольку Руководство ЕБА ориентирует банки прежде всего на взаимодействие с контрагентами [4].

Этап 5. Мониторинг и раскрытие. На данном этапе формируется система ключевых индикаторов риска (KRI): доля портфеля в отраслях высокого риска, средневзвешенный ESG-балл портфеля, финансируемые выбросы, доля «зелёных» кредитов по таксономии. Регулярно (не реже одного раза в год) проводится стресс-тестирование по сценариям NGFS, а результаты раскрываются в соответствии с IFRS S2 [17]. Полученные данные через механизм обратной связи используются для пересмотра риск-аппетита, калибровки весов и коэффициентов модели (1)–(2).

Обсуждение

Полученные результаты согласуются с выводами регуляторов о том, что ESG-риски целесообразно интегрировать в существующие категории риска, а не выделять в отдельный вид [14, 3]. Предложенный механизм реализует этот принцип через этап трансмиссии и формулу корректировки PD, что позволяет использовать действующую инфраструктуру рейтинговых моделей банка и не требует создания параллельной системы.

Вместе с тем необходимо обозначить ограничения предложенного подхода. Во-первых, параметры β и λ в отсутствие исторических данных о дефолтах, связанных с ESG-факторами, могут быть заданы лишь экспертно; их последующая калибровка возможна по мере накопления внутренней статистики. Это соответствует позиции авторов концепции «зелёного лебедя», согласно которой для климатических рисков исторические данные ограниченно пригодны и требуется сценарный подход [12]. Во-вторых, качество оценки ограничено доступностью данных на стороне заёмщиков – проблемой, подтверждённой как стресс-тестом ЕЦБ [23], так и низкой распространённостью экологического планирования среди компаний Узбекистана [30]. В-третьих, существует риск двойного учёта: если базовая рейтинговая модель уже косвенно отражает часть ESG-факторов (например, через финансовые показатели или качество управления), корректировка должна учитывать только дополнительную, не отражённую информацию.

С точки зрения практического применения в Узбекистане важно учитывать принцип пропорциональности, закреплённый и в Руководстве ЕБА [4]. Для крупных банков с участием государства, уже выходящих на международные рынки капитала, целесообразно внедрение полного механизма, включая расчёт финансируемых выбросов и стресс-тестирование. Для небольших банков на первом этапе достаточно отраслевой тепловой карты и упрощённого ESG-скоринга для крупных корпоративных заёмщиков. Правовой основой для внедрения механизма может служить общее требование к банкам о наличии системы управления рисками, установленное Законом «О

банках и банковской деятельности» [31], с последующей конкретизацией в нормативных актах Центрального банка.

Отдельного обсуждения заслуживает соотношение рисков и возможностей. Рост рынка «зелёных» облигаций [24, 25] показывает, что ESG-компонент становится не только источником риска, но и фактором доступа к более длинному и диверсифицированному фондированию. Механизм оценки ESG-рисков, таким образом, выполняет двойную функцию: защищает капитал банка и обеспечивает доверие инвесторов к целевому использованию привлечённых «зелёных» средств.

Заключение

Проведённое исследование позволило сформулировать следующие выводы.

1. ESG-риски за период 2017–2026 гг. трансформировались из предмета добровольного раскрытия в объект пруденциального регулирования; принципы БКБН 2022 г. и Руководство ЕВА, применяемое с 2026 г., формируют общепризнанный стандарт их управления.

2. Эмпирические данные надзорного стресс-тестирования свидетельствуют о значительном разрыве между регуляторными ожиданиями и практикой: около 60% банков не имели системы климатического стресс-тестирования, лишь около 20% учитывали климатический риск при кредитовании, а потенциальные потери 41 банка оценены примерно в 70 млрд евро.

3. В Узбекистане сформировался рынок тематических облигаций, включая первые в СНГ суверенные «зелёные» облигации, однако механизмы оценки ESG-рисков в банках находятся на начальной стадии, а ключевым ограничением является доступность данных о заёмщиках.

4. Предложен пятиэтапный механизм оценки ESG-рисков (идентификация, измерение, трансмиссия, управление, мониторинг), встроенный в систему корпоративного управления и трёх линий защиты банка, а также модель интегрального ESG-скоринга с отраслевой корректировкой и методика ESG-корректировки вероятности дефолта.

5. Условный расчёт показал, что при одинаковом базовом рейтинге ESG-корректировка изменяет оценку PD в диапазоне от -13,3% до +16,9%, что обосновывает целесообразность учёта ESG-факторов в резервировании, ценообразовании и лимитной политике.

Направлениями дальнейших исследований являются калибровка параметров модели на фактических данных банков Узбекистана, разработка национальных сценариев физических рисков с учётом водного фактора и оценка влияния ESG-рисков на достаточность капитала.

Список использованной литературы

1. Carney M. Breaking the tragedy of the horizon – climate change and financial stability: speech at Lloyd's of London, 29 September 2015. – London: Bank of England, 2015. – 16 p.
2. NGFS. A call for action: Climate change as a source of financial risk. First comprehensive report. – Paris: Network for Greening the Financial System, 2019. – 40 p.
3. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for the effective management and supervision of climate-related financial risks. – Basel: Bank for International Settlements, 2022. – 21 p.
4. European Banking Authority. Final Report. Guidelines on the management of environmental, social and governance (ESG) risks (EBA/GL/2025/01). – Paris: EBA, 2025.
5. Постановление Президента Республики Узбекистан от 4 октября 2019 г. № ПП-4477 «Об утверждении Стратегии по переходу Республики Узбекистан на «зелёную» экономику на период 2019–2030 годов» // Национальная база данных законодательства. – URL: <https://lex.uz>
6. Указ Президента Республики Узбекистан от 11 сентября 2023 г. № УП-158 «О Стратегии «Узбекистан – 2030»» // Национальная база данных законодательства. – URL: <https://lex.uz>
7. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies // Journal of Sustainable Finance & Investment. – 2015. – Vol. 5, No. 4. – P. 210–233.
8. Chava S. Environmental externalities and cost of capital // Management Science. – 2014. – Vol. 60, No. 9. – P. 2223–2247.
9. Bolton P., Kacperczyk M. Do investors care about carbon risk? // Journal of Financial Economics. – 2021. – Vol. 142, No. 2. – P. 517–549.
10. Capasso G., Gianfrate G., Spinelli M. Climate change and credit risk // Journal of Cleaner Production. – 2020. – Vol. 266. – Art. 121634.
11. Battiston S., Mandel A., Monasterolo I., Schütze F., Visentin G. A climate stress-test of the financial system // Nature Climate Change. – 2017. – Vol. 7. – P. 283–288.
12. Bolton P., Despres M., Pereira da Silva L.A., Samama F., Svartzman R. The green swan: central banking and financial stability in the age of climate change. – Basel: BIS, 2020. – 107 p.
13. Berg F., Kölbel J.F., Rigobon R. Aggregate confusion: the divergence of ESG ratings // Review of Finance. – 2022. – Vol. 26, No. 6. – P. 1315–1344.
14. European Banking Authority. Report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms (EBA/REP/2021/18). – Paris: EBA, 2021. – 172 p.
15. European Central Bank. Guide on climate-related and environmental risks: supervisory expectations relating to risk management and disclosure. – Frankfurt am Main: ECB, 2020. – 54 p.

16. Task Force on Climate-related Financial Disclosures. Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures: final report. – Basel: FSB, 2017. – 74 p.

17. IFRS Foundation. IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information; IFRS S2 Climate-related Disclosures. – London: ISSB, 2023.

18. Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF). The Global GHG Accounting and Reporting Standard for the Financial Industry. Part A: Financed Emissions. – 2nd ed. – 2022. – 177 p.

19. Банк России. Влияние климатических рисков и устойчивого развития на финансовый сектор Российской Федерации: доклад для общественных консультаций. – М.: Банк России, 2020. – 43 с.

20. NGFS. NGFS membership announcement: press release, Paris, 17 January 2025. – URL: <https://www.ngfs.net/en/press-release/ngfs-membership-announcement>

21. NGFS. Annual Report 2024. – Paris: NGFS, 2025. – URL: <https://www.ngfs.net/en/publications-and-statistics/publications/annual-report-2024>

22. NGFS. Membership (as of 5 January 2026). – URL: <https://www.ngfs.net/en/about-us/membership>

23. European Central Bank. Banks must sharpen their focus on climate risk, ECB supervisory stress test shows: press release, 8 July 2022. – URL: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/pr/date/2022/html/ssm.pr220708~565c38d18a.en.html>

24. OECD. Financing Uzbekistan's Green Transition: The Potential of Green Bonds. – Paris: OECD Publishing, 2023. – URL: <https://doi.org/10.1787/27d2489d-en>

25. UNDP Uzbekistan. Uzbekistan issues first ever green sovereign Eurobonds worth 4.25 trillion UZS on the London Stock Exchange: press release, 9 October 2023. – URL: <https://www.undp.org/uzbekistan/press-releases>

26. Ismailov M. Uzbekistan debuts green sovereign bonds on LSE // bne IntelliNews. – 2023. – 8 October. URL: <https://www.intellinews.com/uzbekistan-debuts-green-sovereign-bonds-on-lse-295869/>

27. AIFC Green Finance Centre. With support from AIFC Green Finance Centre the first green bonds were issued on the Tashkent Stock Exchange. – Astana: AIFC, 2024. – URL: <https://aifc.kz>

28. «Зелёное» финансирование в Узбекистане: состояние рынка [Электронный ресурс] // Spot.uz. – 2026. – 13 августа. – URL: <https://www.spot.uz/ru/2026/08/13/green-finance/>

29. Всемирный банк. Методические рекомендации по «зелёной» таксономии для Узбекистана. – Вашингтон: Группа Всемирного банка,

2023. URL:
<https://documents.worldbank.org/curated/en/099021424113022889>
30. ESG в Узбекистане: зачем компаниям устойчивое развитие [Электронный ресурс] // Spot.uz. – 2024. – 13 марта. – URL: <https://www.spot.uz/ru/2024/03/13/esg-uzbekistan/>
31. Закон Республики Узбекистан от 5 ноября 2019 г. № ЗРУ-580 «О банках и банковской деятельности» // Национальная база данных законодательства. – URL: <https://lex.uz>



MEHNAT IQTISODIYOTI VA INSON KAPITALI

ISSN: 3030-3117

<https://laboreconomics.uz/>



ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ АГРОТУРИЗМА В РЕГИОНАХ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ И ВОЗМОЖНОСТИ АДАПТАЦИИ

Бахадир Адильчаев

Доктор ИФП, исполняющий обязанности доцента
Каракалпакский государственный университет

Электронная почта: badilchaev-91@mail.ru

ORCID: 0009-0003-1306-4257

Аннотация. В статье исследуются организационно-экономические подходы к управлению развитием агротуризма на региональном уровне. Рассматриваются основные модели государственного управления туристической сферой, а также опыт развития сельского и агротуризма в Великобритании, Франции, Германии, Италии, Турции и Китае. Выявлены основные элементы зарубежных моделей, имеющие практическое значение для регионов Узбекистана: государственная координация, территориальная специализация, диверсификация туристического продукта, развитие инфраструктуры, продвижение регионального бренда, участие местного населения и взаимодействие государства и бизнеса. На основе сравнительного анализа предложена многоуровневая организационно-экономическая модель управления развитием агротуризма в регионах Узбекистана, включающая государственный, региональный и локальный уровни.

Ключевые слова: агротуризм, сельский туризм, управление, организационно-экономический механизм, государственное регулирование, региональное развитие, зарубежный опыт, туристический кластер, инфраструктура.

HUDUDLARDA AGROTURIZMNI RIVOJLANTIRISHNI BOSHQARISHNING TASHKIL VA IQTISODIY MEXANIZMI: XORIJIY TAJIRIBA VA MOSLASHTIRILISH IMKONIYATLARI

Baxadir Adilchaev

I.f.f.d., dotsent vazifasini bajaruvchi

Qoraqalpoq davlat universiteti

Annotatsiya. Mazkur maqolada hududiy darajada agroturizmni rivojlantirishni boshqarishning tashkiliy-iqtisodiy yondashuvlari tadqiq etilgan. Turizm sohasini davlat tomonidan boshqarishning asosiy modellari, shuningdek, Buyuk Britaniya, Fransiya, Germaniya, Italiya, Turkiya va Xitoyda qishloq va agroturizmni rivojlantirish tajribasi ko'rib chiqilgan. O'zbekiston hududlari uchun amaliy ahamiyatga ega bo'lgan xorijiy modellarning asosiy elementlari aniqlangan: davlat muvofiqlashtiruvi, hududiy ixtisoslashuv, turistik mahsulotni diversifikatsiya qilish, infratuzilmani rivojlantirish, hududiy brendni targ'ib qilish, mahalliy aholining ishtiroki hamda davlat va biznes o'rtasidagi hamkorlik. Qiyosiy tahlil asosida O'zbekiston hududlarida agroturizmni

rivojlantirishni boshqarishning davlat, mintaqaviy va lokal darajalarni o'z ichiga olgan ko'p darajali tashkiliy-iqtisodiy modeli taklif etilgan.

Kalit so'zlar: agroturizm, qishloq turizmi, boshqaruv, tashkiliy-iqtisodiy mexanizm, davlat tomonidan tartibga solish, hududiy rivojlanish, xorijiy tajriba, turistik klaster, infratuzilma.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR MANAGING AGRITOURISM DEVELOPMENT IN REGIONS: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND ADAPTATION OPPORTUNITIES

Bakhadir Adilchaev

PhD in Economics, Acting Associate Professor

Karakalpak State University

Abstract. The article examines the organizational and economic approaches to managing the development of agritourism at the regional level. The main models of state management in the tourism sector, as well as the experience of developing rural and agritourism in the UK, France, Germany, Italy, Turkey, and China, are considered. The main elements of foreign models of practical importance for the regions of Uzbekistan are identified: state coordination, territorial specialization, diversification of the tourism product, infrastructure development, regional brand promotion, local population participation, and state-business interaction. Based on comparative analysis, a multi-level organizational and economic model for managing agritourism development in the regions of Uzbekistan, including state, regional, and local levels, is proposed.

Keywords: agritourism, rural tourism, management, organizational and economic mechanism, state regulation, regional development, foreign experience, tourism cluster, infrastructure.

Введение

Развитие агротуризма требует не только наличия природных и сельскохозяйственных ресурсов, но и формирования эффективной системы управления. Даже при наличии привлекательных туристических объектов недостаточная координация участников рынка, слабая инфраструктура, отсутствие информационного продвижения и недостаток профессиональных кадров могут ограничивать развитие отрасли.

Поэтому управление агротуризмом необходимо рассматривать как комплексный процесс, включающий государственное регулирование, региональное планирование, развитие инфраструктуры, продвижение туристического продукта, поддержку предпринимательства и участие местного населения. Для определения возможных направлений совершенствования такой системы особый интерес представляет зарубежный опыт.

Литературный обзор

Теоретические и практические аспекты развития агротуризма, сельского туризма и региональной экономики исследовали многие отечественные и зарубежные ученые [1, 2, 4, 6]. В частности, вопросы формирования эко-агротуризма рассматривались в работах А.Л.

Куликова и В.В. Пашенцева [1], организационно-экономические особенности агротуризма исследовались Х.Р. Турабовой [2], Б.Ш. Сафаровым [3], Ш.Р. Файзиевой [6] и другими исследователями [4, 5, 7]. Международный опыт и институциональные основы развития туризма освещены в материалах международных организаций [8, 9]. Тем не менее, вопросы адаптации зарубежного опыта управления агротуризмом к условиям регионов Узбекистана требуют дальнейшего комплексного изучения.

Методология исследования

В статье использованы материалы исследования развития агротуризма и сельского туризма, представленные в первом разделе диссертационного исследования. Применялись методы сравнительного анализа, систематизации, классификации и обобщения [1, 2, 3]. В качестве объектов сравнительного анализа рассмотрены модели Великобритании, Франции, Германии, Италии, Турции и Китая, представленные в исследуемом материале.

Анализ и результаты

Одним из ключевых вопросов управления агротуризмом является определение роли государства.

Одним из ключевых вопросов управления агротуризмом является определение роли государства. В исследовании выделены три основные модели управления туристической сферой:

-Первая модель характеризуется минимальным участием центрального государства и значительной ролью рыночного саморегулирования.

-Вторая модель предполагает наличие сильного специализированного государственного органа, осуществляющего комплексное управление отраслью.

-Третья модель основана на взаимодействии государственного управления, региональных структур и частного сектора. При этом государственные институты выполняют функции формирования нормативно-правовой базы, координации, статистического и информационного обеспечения, международного сотрудничества и маркетинговой поддержки.

Для условий Узбекистана наиболее перспективным представляется именно третий подход, поскольку он позволяет сочетать государственную координацию с предпринимательской инициативой.

Особое значение имеет зарубежный опыт развития сельского туризма.

В Великобритании значительное внимание уделяется размещению туристов в сельской местности. В качестве туристического продукта используются различные варианты проживания, а также организация национальных и спортивных мероприятий, конных прогулок и других форм отдыха.

Данный опыт показывает, что агротуристический продукт не должен ограничиваться размещением. Для увеличения экономической отдачи необходимо формировать комплекс услуг. Французская модель отличается более высокой специализацией сельского туризма. В различных территориях формируются разные виды туристического продукта: агротуризм, гастрономический туризм, винный туризм, историко-культурные маршруты и рекреационный туризм.

Особенно важным для регионального развития является принцип территориальной специализации. Это означает, что конкретная территория может концентрироваться на тех видах туристических продуктов, для которых она обладает наибольшими ресурсными преимуществами. Германия представляет модель, в которой сельский туризм тесно связан с фермерским хозяйством. Туристы заинтересованы не только в отдыхе, но и в непосредственном знакомстве с сельским трудом, уходом за животными, традиционной культурой и местными мероприятиями. Итальянская модель строится вокруг нескольких тематических направлений: природа и здоровье, традиционная гастрономия и спорт. Отдельные территории специализируются на конкретных видах туристических продуктов.

Таким образом, анализ европейского опыта показывает, что успешное развитие агротуризма основывается на принципе территориальной специализации и продуктовой диверсификации.

Для Узбекистана это означает необходимость отказаться от унифицированного туристического предложения для всех регионов. Каждый регион должен формировать собственный агротуристический профиль с учетом природных, сельскохозяйственных, культурных и исторических особенностей. Опыт Турции показывает важность комплексного подхода, инвестиций, развития инфраструктуры и маркетинга. Опыт Китая демонстрирует значение государственной политики формирования туристического имиджа территории. Например, для сельских территорий Каракалпакстана потенциально значимыми элементами такого бренда могут стать природные ландшафты, традиционная культура, ремесла, национальная кухня, сельскохозяйственные продукты и особенности местного образа жизни.

Для регионов Узбекистана данный подход также имеет практическое значение. Туристическая привлекательность территории формируется не только количеством объектов, но и способностью представить их как единый региональный бренд.

Например, для сельских территорий Каракалпакстана потенциально значимыми элементами такого бренда могут стать природные ландшафты, традиционная культура, ремесла, национальная кухня, сельскохозяйственные продукты и особенности местного образа жизни. Однако конкретная специализация должна определяться на основе ресурсного и рыночного анализа территории.

На основе проведенного анализа предлагается следующая многоуровневая организационно-экономическая модель управления агротуризмом:

1. Первый уровень (государственный): формирование нормативно-правовой базы, создание механизмов государственной поддержки, развитие системы статистического учета, стимулирование инвестиций, поддержка инфраструктурных проектов, международное сотрудничество, формирование национального туристического бренда [8].

2. Второй уровень (региональный): инвентаризация туристических ресурсов, определение специализации территории, формирование агротуристических кластеров, разработка региональных туристических маршрутов, координация предпринимателей, маркетинг и продвижение, подготовка кадров.

3. Третий уровень (локальный): непосредственное формирование туристического продукта силами фермерских и дехканских хозяйств, гостевых домов, предприятий общественного питания, ремесленников, экскурсоводов, транспортных организаций и местных сообществ.

Предлагаемая система может быть представлена следующим образом:

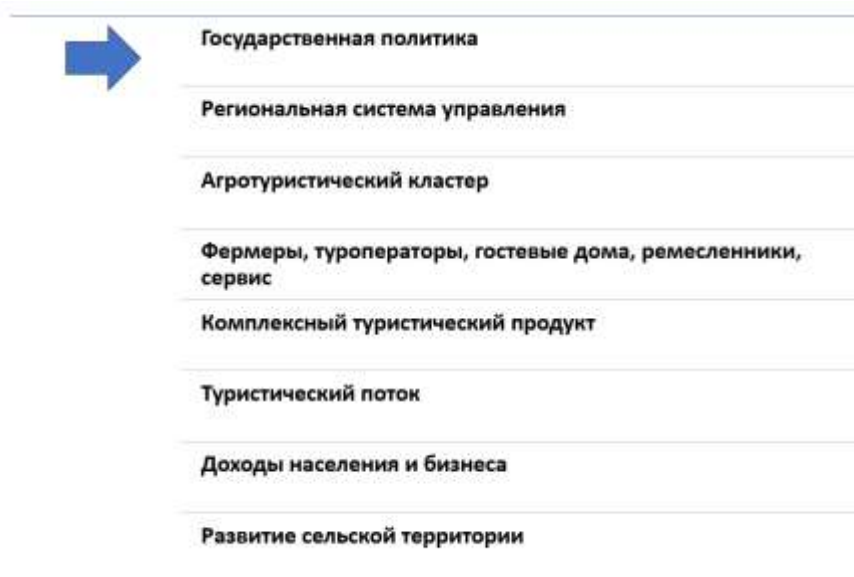


Рисунок 1. Многоуровневая модель управления агротуризмом в регионе

Предлагаемая система функционирует по принципу обратной связи: увеличение туристического потока создает дополнительные доходы, которые частично направляются на развитие инфраструктуры, повышение качества услуг и продвижение территории [9]. Организационно-экономический механизм включает пять взаимосвязанных компонентов: институциональный, финансово-экономический, инфраструктурный, кадровый и маркетинговый.

Институциональный компонент определяет правила функционирования отрасли.

Финансово-экономический компонент включает инвестиции, кредитование, государственную поддержку и экономические стимулы.

Инфраструктурный компонент обеспечивает физическую возможность приема туристов.

Кадровый компонент обеспечивает качество услуг.

Маркетинговый компонент формирует спрос и обеспечивает продвижение территории.

Научная новизна исследования состоит в разработке многоуровневого организационно-экономического подхода к управлению агротуризмом, объединяющего государственное регулирование, региональную координацию и инициативу местного бизнеса в соответствии с ресурсной специализацией регионов Узбекистана.

Предложения по адаптации зарубежного опыта в Узбекистане, Проведенный анализ позволяет сформулировать следующие направления. Во-первых, целесообразно проводить инвентаризацию и оценку агротуристических ресурсов каждого региона.

Во-вторых, необходимо определять специализацию территорий. Например, одни территории могут ориентироваться на гастрономический агротуризм, другие на этнокультурные маршруты, третьи на экологический и природный туризм.

В-третьих, необходимо создавать территориальные агротуристические кластеры.

В-четвертых, следует развивать систему подготовки местного населения к предоставлению туристических услуг.

В-пятых, необходимо обеспечить единое информационное продвижение регионального агротуристического продукта.

В-шестых, государственную поддержку целесообразно направлять прежде всего на инфраструктурные ограничения, которые отдельные субъекты малого бизнеса не способны устранить самостоятельно.

В-седьмых, при формировании туристических продуктов необходимо учитывать экологическую нагрузку и обеспечивать рациональное использование природных ресурсов.

Заключение

Анализ зарубежного опыта показывает, что эффективное развитие агротуризма невозможно обеспечить исключительно рыночными механизмами или только государственным регулированием. Наиболее результативным является взаимодействие государства, бизнеса и местного населения.

Для Узбекистана целесообразно не копировать отдельную зарубежную модель, а адаптировать ее элементы к социально-экономическим и природным условиям конкретных регионов. Опыт

Великобритании демонстрирует значение разнообразных форм размещения и дополнительных услуг; французский опыт преимущества территориальной специализации и гастрономического направления; германский возможность интеграции туризма непосредственно с фермерским хозяйством; итальянский эффективность тематической специализации; турецкий значение инфраструктуры, инвестиций и маркетинга; китайский роль государственной политики формирования туристического имиджа.

Для Узбекистана целесообразно не копировать отдельную зарубежную модель, а адаптировать ее элементы к социально-экономическим и природным условиям конкретных регионов.

Предлагаемый организационно-экономический механизм должен основываться на взаимодействии трех уровней: государственного, регионального и локального. Его конечной целью должно быть не только увеличение туристического потока, но и обеспечение роста доходов сельского населения, занятости, развития малого бизнеса, сохранения культурного наследия и рационального использования природных ресурсов.

На основе проведенного исследования сформулированы следующие практические предложения:

- Проводить инвентаризацию и оценку агротуристических ресурсов каждого региона;
- Определять специализацию территорий (гастрономический, этнокультурный или экологический туризм);
- Создавать территориальные агротуристические кластеры;
- Развивать систему подготовки местного населения к предоставлению туристических услуг;
- Обеспечить единое информационное продвижение регионального агротуристического продукта через цифровые платформы;
- Направлять государственную поддержку прежде всего на преодоление инфраструктурных ограничений;
- Учитывать экологическую нагрузку и обеспечивать рациональное использование природных ресурсов.

Таким образом, агротуризм может рассматриваться как один из инструментов комплексной региональной политики, направленной на диверсификацию сельской экономики и устойчивое развитие сельских территорий.

Список использованной литературы

1. Куликов А.Л., Пашенцев В.В. Основы концепции развития эко-агротуризма в российской провинции. М.: Юрист, 2004.
2. Турабова Х.Р. Agroturizmni rivojlantirishning o'ziga xos xususiyatlari // Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar. 2019. №6.

3. Сафаров Б.Ш. Национальный рынок туристических услуг: методологические основы инновационного развития.
4. Здоров А.Б. Агротуристический комплекс: формирование и развитие. М.: Химики, 2011.
5. Трубин А. Развитие внутреннего туризма территорий. М.: Дашков и К., 2021.
6. Файзиева Ш.Р. Ўзбекистонда туризм ривожланишининг иқтисодий механизмини такомиллаштириш. Ташкент, 2006.
7. Болтабаев М.Р., Тухлиев И.С., Сафаров Б.Ш., Абдухамидов С.А. Туризм: теория и практика. Ташкент: Barkamol fayz media, 2018.
8. UNWTO. Материалы по развитию международного и сельского туризма.
9. European Commission. Материалы по развитию туризма и влиянию пандемии COVID-19.

MUNDARIJA (CONTENTS)

K.M.Habibullayev	<i>Yuqori malakali kadrlar uchun global raqobat: Markaziy Osiyo misolida</i>	3-17
I.I.Turdimurodov	<i>Oliy ta'lim bitiruvchilarining mehnat bozoriga moslashuvi: talab va taklif nomuvofiqligi muammosi</i>	18-27
M.G.Tuychiyeva	<i>Механизм оценки ESG-рисков в системе риск-менеджмента коммерческого банка</i>	28-42
B.Adilchayev	<i>Организационно-экономический механизм управления развитием агротуризма в регионах: зарубежный опыт и возможности адаптации</i>	43-50

Mehnat iqtisodiyoti va inson kapitali



+998 71 239 28 13



Tashkent, Uzbekistan



ilmiymaktab@gmail.com



www.laboreconomics.uz