



INNOVATION IQTISODIYOT

Ilmiy-amaliy elektron jurnal

2026

№9

ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА

Научно-практический электронный журнал

INNOVATIVE ECONOMY

Scientific and practical electronic journal



Indexlanadigan bazalar: Google Scholar



Crossref



OpenAIRE



CYBERLENIKA



INNOVATION IQTISODIYOT

ILMIY-AMALIY
ELEKTRON JURNAL

9-jild
9-son
Sentyabr, 2026

September, 2026
Volume 9
Number 9

ИННОВАЦИОННАЯ
ЭКОНОМИКА
Научно-практический
электронный журнал

INNOVATIVE ECONOMY
Electronic scientific and
practical journal



INNOVATSION IQTISODIYOT

ILMIY-AMALIY ELEKTRON JURNAL

ISSN: 3030-315X

globalsciencehub.uz

Muassis:

Qarshi davlat texnika universiteti

Tahririyat Kengashi raisi:

R.X.Ergashev, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Tahririyat Kengashi raisi o‘rinbosari:

S.N.Xamrayeva, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Mas’ul muharrir:

N.A.Ochilova, PhD, dotsent

Texnik muharrir:

S.J.Qulmurotov

Jurnal har oyda bir marotaba elektron shaklda jurnalning rasmiy sayti orqali nashr etiladi.

Tahririyat manzili:

180100, Qarshi shahri, Mustaqillik ko‘chasi 225-uy Tel.:

+998 (75) 221 09 23

+998 (93) 902 72 63

Faks: +998 (75) 221 1395

innoeconomic@kstu.uz

“Innovatsion iqtisodiyot” ilmiy - amaliy elektron jurnali O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2025-yil 5-apreldagi 369-sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro‘yxatiga kiritilgan.

Jurnalda quyidagi ruknlar asosida maqolalar nashr etiladi:

1. Nazariya va metodologiya
2. Raqamli iqtisodiyot
3. Mintaqa va tarmoqlar iqtisodiyoti
4. Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik
5. Inson kapitali iqtisodiyoti
6. Menejment va marketing
7. Buxgalteriya hisobi, iqtisodiy tahlil va audit
8. Moliya, kredit va investitsiya
9. Ekonometrika va statistika
10. Xizmat ko‘rsatish va turizm sohasi

TAHRIRIYAT KENGASHI:

Tahririyat Kengashining xalqaro a'zolari:

Ovchinnikov Viktor Nikolayevich - i.f.d., professor, akademik (Janubiy Federal Universitet, Rossiya)

Solodovnikov Sergiy Yurevich - i.f.d., professor (Belorussiya milliy texnika universiteti)

Sidorov Viktor Aleksandrovich - i.f.d., professor, (Kuban davlat universiteti)

Shevchenko Igor Viktorovich - i.f.d., professor (Kuban davlat universiteti, Rossiya)

Kusainov Xalel Xaymullievich - i.f.d., professor, akademik (Qozog‘iston Respublikasi Milliy fanlar akademiyasi)

Samandarzoda Iskandar Hakim - Iqtisodiyot fanlari doktori (Sh.Shotemur nomidagi Tojikiston agrar universiteti)

Gibadullin Artur Arturovich - i.f.n. dotsent (Milliy tadqiqot universiteti, Moskva energetika instituti, Rossiya)

Sergey Aleksandrovich Voynash - ilmiy xodim (P.Lumumbi nomidagi Rossiya xalqlar do‘stligi universiteti)

Valentina Nikolayevna Pulyayeva - iqtisod fanlari nomzodi, dotsent (Rossiya Federatsiyasi hukumati qoshidagi Moliya universiteti)

Dmitriy Evgenievich Morkovkin, iqtisod fanlari nomzodi, dotsent (Moliya universiteti, Rossiya Federatsiyasi hukumati)

Sadriddinov Manuchehr Islomiddinovich - i.f.d., professor, (Tojikiston Respublikasi Milliy fanlar Akademiyasi)

Perskaya Viktoriya Vadimovna - i.f.d., professor, (Rossiya Federatsiyasi hukumati huzuridagi Moliya universiteti)

Molchanov Igor Nikolayevich - i.f.d., professor, (Lomonosov nomidagi Moskva davlat universiteti)

Basova Mariya Mixaylovna - i.f.d., professor, (Rossiya Federatsiyasi hukumati huzuridagi Moliya universiteti)

Aleksandr Leonidovich Chupin, iqtisod fanlari nomzodi (P.Lumumbi nomidagi Rossiya xalqlar do‘stligi universiteti)

Nezamaykin Valeriy Nikolayevich - i.f.d., professor, (Rossiya davlat gumanitar universiteti)

Nikonorova Alla Vladimirovna - i.f.n., dotsent, (Rossiya Federatsiyasi hukumati huzuridagi Moliya universiteti)

Dmitriyeva Olga Aleksandrovna - i.f.n., dotsent, (Rossiya Federatsiyasi hukumati huzuridagi Moliya universiteti)

Shvets Yuriy Yuryevich - i.f.n., dotsent, (Rossiya Fanlar akademiyasining Nazorat fanlari instituti)

Kolosova Yelena Valeryevna - i.f.n., dotsent, (Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universiteti)

Tahririyat Kengashi a'zolari:

Gulyamov Saidaxror Saidaxmedovich - i.f.d., professor, akademik

Pardayev Mamayunus Qarshiboyevich - i.f.d., professor

Navruz-zoda Baxtiyor Negmatovich - i.f.d., professor

Xatamov Ochildi Qurbonovich - i.f.d., professor

Fayziyeva Shirin Shodmonovna - i.f.n., professor

Jumayeva Gulrux Jo‘raqulovna - i.f.n., professor

Egamberdiyeva Salima Raimovna - i.f.n., dotsent

Erkayeva Gulbahor Panjiyevna - i.f.n., professor

Yakubova Shamshinur Shuxratovna - i.f.d., (DSc) dotsent

Amirqulov Shuhrat Olimovich - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Samiyeva Gulnoza Toxirovna - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Aliqulov Azamat Tuyg‘unovich - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Aminov Fazlitdin Baxadirovich - i.f.n., dotsent

Xo‘jaqulova Nigora Rustamovna - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Turobov Sherzod Alisherovich - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Alimova Munisa Yulchiyevna - i.f.f.d. (PhD) dotsent

Ergasheva Nasiba Raxmatullayevna - i.f.d., (DSc), dotsent

Boboqulov Sanjar Baxromkulovich - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Djalilov Raxmonkul Hamidovich - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Nomazov Baxrom Bobomurodovich - i.f.f.d. (PhD) dotsent

Alimxanova Nigora Alimxanovna - i.f.f.d. (PhD) dotsent

Jonuzokov Mirzabek Kulmamatovich - i.f.f.d. (PhD), dotsent

Muxammadiyeva Yulduz Yusupovna - i.f.f.d. (PhD)

Tursunova Aziza Xoshimovna - i.f.f.d. (PhD)

Xolliyev Sherali Baxtiyorovich - i.f.f.d. (PhD)

Panjiyev Samijon Aliqulovich - PhD, dotsent



ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА

Научно-практический электронный журнал

ISSN: 3030-315X

globalsciencehub.uz

Учредитель:

Каршинский государственный технический университет

Председатель редакционного совета:

Р.Х.Эргашев, доктор экономических наук, профессор

Заместитель председателя редакционного совета:

С.Н.Хамраева, доктор экономических наук, профессор

Ответственный редактор:

Н.А.Очилова, PhD, доцент

Технический редактор:

С.Ж.Кулмуротов

Журнал издается один раз в месяц в электронной форме и публикуется через официальный сайт журнала.

Адрес редакции:

180100, г. Карши, ул. Мустакиллик, дом 225

Тел: +998 (75) 221 09 23

+998 (93) 902 72 63

Факс: +998 (75) 221 1395

E-mail: innoeconomic@kstu.uz

Научно-практический электронный журнал «Инновационная экономика» включён в перечень национальных научных изданий на основании решения Президиума Высшей аттестационной комиссии при Министерстве высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан от 5 апреля 2025 года № 369.

В журнале публикуются статьи по следующим рубрикам:

1. Теория и методология
2. Цифровая экономика
3. Экономика регионов и отраслей
4. Малый бизнес и частное предпринимательство
5. Экономика человеческого капитала
6. Менеджмент и маркетинг
7. Бухгалтерский учет, экономический анализ и аудит
8. Финансы, кредит и инвестиции
9. Эконометрика и статистика
10. Сфера услуг и туризм

Редакционная коллегия:

Международные члены Совета редколлегии:

Овчинников Виктор Николаевич - д.э.н., профессор, академик (Южный федеральный университет, Россия)

Солодовников Сергей Юрьевич - д.э.н., профессор (Белорусский национальный технический университет)

Виктор Александрович Сидоров - д.э.н., профессор, (Кубанский государственный университет)

Шевченко Игорь Викторович - д.э.н., профессор (Кубанский государственный университет)

Кусаинов Халел Хаймуллович - д.э.н., профессор, академик (НААН Республика Казахстан)

Самандарзода Искандар Хаким - д.э.н., профессор (Таджикистанский аграрный университет им. Ш. Шотемура)

Гибатуллин Артур Артурович - к.э.н., доцент (Национальный исследовательский университет «Московский энергетический институт»)

Войнаш Сергей Александрович - научный сотрудник (Российского университета дружбы народов имени П.Лумумби)

Пуляева Валентина Николаевна - к.э.н., доцент (Финансовый университет при Правительстве РФ)

Морковкин Дмитрий Евгеньевич - к.э.н., доцент (Финансовый университет Правительство РФ)

Садриддинов Манучехр Исламиддинович - д.э.н., профессор (Национальная академия наук Республики Таджикистан)

Перская Виктория Вадимовна - д.э.н., профессор (Финансовый университет при Правительстве РФ)

Молчанов Игорь Николаевич - д.э.н., профессор (Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова)

Басова Мария Михайловна - д.э.н., профессор (Финансового университета Российской Федерации)

Чупин Александр Леонидович - к.э.н. (Российского университета дружбы народов имени П. Лумумби)

Незаймакин Валерий Николаевич - д.э.н., профессор (РГТУ)

Никонорова Алла Владимировна - к.э.н., доцент (Финансового университета Российской Федерации)

Дмитриева Ольга Александровна - к.э.н., доцент (Финансового университета Российской Федерации)

Швец Юрий Юрьевич - к.э.н., доцент (Институт проблем управления РАН)

Колосова Елена Валерьевна - к.э.н., доцент (Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова)

Члены Совета редколлегии:

Гулямов Саидхорр Саидхмедович - д.э.н., профессор, академик

Пардаев Мамаюнус Каршибоевич - д.э.н., профессор

Навруз-зода Бахтиёр Негматович - д.э.н., профессор

Хатамов Очилди Курбанович - д.э.н., профессор

Файзиева Ширин Шодмоновна - к.э.н., профессор

Жумаева Гулрух Журакуловна - к.э.н., профессор

Эгамбердиева Салима Раимовна - к.э.н., доцент

Еркаева Гулбахор Панжиевна - к.э.н., профессор

Якубова Шамина Шухратовна - д.э.н., (DSc), доцент

Амиркулов Шухрат Олимович - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Самиева Гулноза Тохировна - д.ф.э.наук., (PhD), доцент

Алигулов Азамат Туйгунович - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Аминов Фазлитдин Бахадирович - к.э.н., доцент

Хужакулова Нигора Рустамовна - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Туробов Шерзод Алишерович - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Алимова Муниса Юльчиевна - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Эрашьева Насиба Рахматуллаевна - д.э.н., (DSc), доцент

Бобоккулов Санжар Бахромкулович - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Джалилов Рахмонкул Хамидович - д.ф.э., (PhD), доцент

Номазов Бахром Бобомуродович - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Алимханова Нигора Алимхановна - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Джанузакон Мирзабек Кулмаматович - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Мухаммадиева Юлдуз Юсуповна - д.ф.э.н., (PhD)

Турсунова Азиза Хошимовна - д.ф.э.н., (PhD)

Холлиев Шерали Бахтиёрович - д.ф.э.н., (PhD)

Панджиев Самиджон Аликулич - PhD, доцент



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ОПТИМИЗАЦИИ РАБОЧИХ МЕСТ

Одилов Жахонгир Акрам угли

ISH JOYLLARINI OPTIMALLASHTIRISH MUNOSABATLARIDA TASHKILOTLARNING IQTISODIY BARQARORLIGINI TA'MINLASH MEKANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH

Odilov Jahongir Akram o'g'li

FORMATION OF MECHANISMS FOR ENSURING ORGANIZATIONAL ECONOMIC SUSTAINABILITY UNDER JOB OPTIMIZATION

Odilov Jakhangir

Аннотация. В статье исследуются теоретические и практические аспекты обеспечения экономической устойчивости организаций в условиях оптимизации рабочих мест. Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения эффективности использования трудовых ресурсов, сокращения необоснованных издержек и одновременного сохранения кадрового потенциала организации. На основе системного и сравнительно-аналитического подходов раскрывается взаимосвязь между структурой рабочих мест, производительностью труда, затратами на персонал и экономической устойчивостью организации. В исследовании использованы официальные статистические данные Республики Узбекистан, нормативно-правовые документы, материалы международных организаций и научные исследования в области экономики труда и управления человеческими ресурсами. Обосновано, что оптимизация не должна сводиться исключительно к сокращению численности работников. Предложен комплексный механизм, включающий анализ функциональной нагрузки, перераспределение обязанностей, развитие компетенций, цифровизацию процессов, внутреннюю мобильность и переподготовку работников.

Ключевые слова: экономическая устойчивость, рабочие места, оптимизация, трудовые ресурсы, производительность труда, управление персоналом, кадровый потенциал, эффективность, организация, рынок труда.

Annotatsiya. Mazkur maqolada ish o'rinarini optimallashtirish sharoitida tashkilotlarning iqtisodiy barqarorligini ta'minlashning nazariy va amaliy jihatlarini tadqiq etiladi. Tadqiqotda mehnat resurslaridan foydalanish samaradorligi, asossiz xarajatlarni qisqartirish va tashkilotning kadrlar salohiyatini saqlab qolish o'rtasidagi bog'liqlik ochib beriladi. O'zbekiston Respublikasining rasmiy statistik ma'lumotlari, normativ-huquqiy hujjatlar va xalqaro tashkilotlar materiallari asosida ish o'rinarini optimallashtirishga tizimli yondashuv taklif etiladi. Optimallashtirishni faqat xodimlar sonini qisqartirish bilan cheklash iqtisodiy va tashkiliy xavflarni kuchaytirishi mumkinligi asoslanadi. Funktsional yuklamani tahlil qilish, vazifalarni qayta taqsimlash, raqamlashtirish, ichki mehnat mobilligi va xodimlarni qayta tayyorlashni o'z ichiga olgan boshqaruv mexanizmi taklif etiladi.

Kalit so'zlar: iqtisodiy barqarorlik, ish o'rinarlari, optimallashtirish, mehnat resurslari, mehnat unumdorligi, personalni boshqarish, kadrlar salohiyati, samaradorlik, tashkilot, mehnat bozori.

Abstract. The article examines theoretical and practical aspects of ensuring organizational economic sustainability under job optimization. The study focuses on the relationship between efficient use of labor resources, reduction of unjustified costs, preservation of human capital, and organizational performance. Official statistics of Uzbekistan, regulatory documents, international organization materials, and academic literature are used as the information base. The study argues that job optimization should not be reduced to mechanical staff reduction. A comprehensive management mechanism is proposed, including workload analysis, redistribution of functions,



digitalization, internal labor mobility, employee retraining, and performance monitoring. The proposed approach makes it possible to balance labor costs, productivity, personnel stability, and long-term organizational adaptability.

Keywords: economic sustainability, jobs, optimization, labor resources, labor productivity, human resource management, human capital, efficiency, organization, labor market.

ВВЕДЕНИЕ

Современные условия функционирования организаций характеризуются высокой изменчивостью внешней среды, усилением конкуренции, ускорением технологических преобразований и повышением требований к эффективности использования ресурсов. В этих условиях особое значение приобретает рациональная организация трудовых процессов и формирование оптимальной структуры рабочих мест. Для организации рабочее место представляет собой не только элемент штатной структуры, но и экономический ресурс, непосредственно связанный с формированием затрат, созданием добавленной стоимости и достижением стратегических целей.

Оптимизация рабочих мест становится особенно актуальной в условиях роста стоимости труда, внедрения цифровых технологий, изменения потребительского спроса и необходимости повышения производительности. Однако механическое сокращение количества работников не всегда приводит к улучшению финансового положения организации. Напротив, необоснованное сокращение персонала способно привести к увеличению нагрузки на оставшихся работников, снижению качества продукции и услуг, потере накопленных компетенций и росту скрытых издержек.

Следовательно, современный подход к оптимизации должен рассматривать рабочее место как объект комплексного управления, где одновременно учитываются экономическая целесообразность, производственная нагрузка, квалификация работников, технологические возможности и долгосрочные интересы организации.

Актуальность данной проблемы усиливается происходящими изменениями на рынке труда Узбекистана. Согласно данным Национального комитета Республики Узбекистан по статистике, объем трудовых ресурсов страны увеличился с 19 158,2 тыс. человек в 2020 году до 20 602,6 тыс. человек в 2025 году. За рассматриваемый период трудовые ресурсы выросли примерно на 7,5 %. Одновременно увеличилась численность занятого населения, что повышает требования к производительности и качеству рабочих мест.

Согласно официальным статистическим данным, в 2025 году уровень безработицы в Узбекистане составил 4,8 %, тогда как в 2020 году он составлял 10,5 %. Данная тенденция свидетельствует о расширении возможностей занятости, однако одновременно повышает значение качества создаваемых рабочих мест и эффективности использования человеческого капитала.

Целью исследования является разработка научно обоснованного механизма управления экономической устойчивостью организаций

посредством комплексной оптимизации рабочих мест. Для достижения поставленной цели определены задачи раскрыть экономическое содержание оптимизации рабочих мест, определить ее связь с экономической устойчивостью, проанализировать основные тенденции рынка труда, выявить риски необоснованной оптимизации и предложить систему оценки ее эффективности.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологическую основу исследования составили системный, структурно-функциональный, сравнительный и экономико-статистический подходы. Системный подход позволил рассмотреть организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, в которой рабочие места, персонал, финансовые ресурсы, производственные процессы и управленческие решения образуют единую систему.

Структурно-функциональный подход применялся для определения роли отдельных рабочих мест в формировании конечного результата деятельности организации. Сравнительный метод использовался при анализе изменения основных показателей рынка труда Узбекистана и сопоставлении традиционного и современного подходов к оптимизации рабочих мест.

Экономико-статистический анализ использован для оценки динамики трудовых ресурсов и занятости населения. Информационную базу исследования составили данные Национального комитета Республики Узбекистан по статистике, нормативно-правовые документы Республики Узбекистан, материалы Международной организации труда, Всемирного банка, а также научная литература в области экономики труда, управления человеческими ресурсами и организационной устойчивости.

В качестве временного интервала для анализа основных показателей рынка труда выбран период 2020–2025 гг. Такой подход позволяет оценить изменения, произошедшие в структуре трудовых ресурсов и занятости в условиях трансформации экономической среды.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

В научной литературе понятие оптимизации рабочих мест может трактоваться достаточно широко. В наиболее узком понимании оно связано с сокращением избыточных должностей и расходов на персонал. Однако такой подход не соответствует современным требованиям управления организациями.

Экономически обоснованная оптимизация представляет собой процесс установления такого количества и структуры рабочих мест, при которых обеспечивается максимально возможное соотношение между затратами на труд и создаваемым экономическим результатом.



Оптимизация должна отвечать на четыре ключевых вопроса: какие рабочие места действительно необходимы организации; какова фактическая производственная нагрузка на каждое рабочее место; какую экономическую ценность создает конкретное рабочее место; возможно ли повышение эффективности рабочего места за счет технологий, изменения функций или повышения квалификации работника.

Исходя из этого, оптимизацию рабочих мест целесообразно рассматривать как системный процесс формирования, изменения, объединения,

перераспределения или ликвидации рабочих функций на основе оценки их экономической и организационной эффективности при сохранении стратегически значимого кадрового потенциала.

Такое определение принципиально отличается от простой политики сокращения численности работников. Если сокращение осуществляется без предварительного анализа процессов, организация может получить краткосрочный эффект в виде уменьшения фонда оплаты труда, но одновременно столкнуться с долгосрочными потерями.

Таблица 1.

Динамика трудовых ресурсов Республики Узбекистан

Год	Трудовые ресурсы, тыс. чел.
2020	19 158,2
2021	19 334,9
2022	19 517,5
2023	19 739,6
2024	20 085,2
2025	20 602,6

Источник: составлено автором по данным Национального комитета Республики Узбекистан по статистике.

За 2020–2025 гг. количество трудовых ресурсов увеличилось на 1 444,4 тыс. человек. Это означает, что организациям необходимо одновременно решать две взаимосвязанные задачи: обеспечивать создание достаточного количества рабочих мест и повышать производительность уже существующих.

Увеличение предложения труда само по себе не гарантирует экономического роста. Если рабочие места характеризуются низкой производительностью, недостаточной загрузкой или отсутствием соответствия между компетенциями работников и требованиями организации, рост численности занятых может сопровождаться увеличением издержек без пропорционального роста результата.

Следовательно, количественный показатель занятости должен дополняться качественными показателями эффективности рабочего места. К ним целесообразно отнести выручку на одного работника, добавленную стоимость на одного работника, производительность труда, коэффициент загрузки, фонд оплаты труда на единицу результата, стоимость выполнения операции, уровень автоматизации, текучесть кадров и расходы на подбор и обучение персонала.

Взаимосвязь оптимизации рабочих мест и экономической устойчивости

Экономическая устойчивость организации характеризует ее способность сохранять функционирование, выполнять обязательства, адаптироваться к внешним изменениям и обеспечивать приемлемый уровень финансового результата.

<https://globalsciencehub.uz/index.php/IE/uz>

В рамках данного исследования экономическую устойчивость целесообразно рассматривать как результат взаимодействия четырех компонентов: финансовой устойчивости, операционной эффективности, кадровой устойчивости и адаптивности.

Если хотя бы один из этих компонентов существенно ослабевает, устойчивость организации снижается. Например, чрезмерное увеличение фонда оплаты труда при недостаточной производительности ухудшает финансовую устойчивость. Однако чрезмерное сокращение персонала может снизить операционную и кадровую устойчивость.

Следовательно, существует определенный диапазон оптимальной численности работников. При минимальной численности организация рискует столкнуться с перегрузкой работников; при оптимальной численности обеспечивается баланс между производственной нагрузкой и кадровыми затратами; при избыточной численности возникают расходы, которые не компенсируются соответствующим увеличением результата.

Недостатки традиционного подхода к оптимизации

Практика управления организациями позволяет выделить несколько типичных недостатков традиционного подхода. Первый недостаток — ориентация исключительно на сокращение затрат. При таком подходе сокращение численности персонала рассматривается как наиболее простой способ снижения расходов, хотя уменьшение фонда оплаты труда не всегда означает повышение эффективности.

Второй недостаток — отсутствие анализа функциональной нагрузки. Две одинаковые должности могут иметь принципиально разную



фактическую загрузку. Один сотрудник может быть перегружен, а другой выполнять ограниченный объем операций.

Третий недостаток — игнорирование человеческого капитала. Квалифицированный работник является носителем опыта и организационных знаний. Его увольнение может привести к потерям, которые невозможно сразу отразить в бухгалтерской отчетности.

Четвертый недостаток — отсутствие оценки возможностей автоматизации. Часть функций может быть автоматизирована, однако это не обязательно означает необходимость увольнения работника. Высвободившееся рабочее время может быть направлено на более производительные задачи.

Пятый недостаток — слабое внимание к переподготовке. В условиях технологических изменений рациональным решением нередко является не сокращение, а развитие новых компетенций работников.

Предлагаемый механизм оптимизации рабочих мест

На основе проведенного исследования предлагается последовательная процедура оптимизации рабочих мест, включающая инвентаризацию должностей, анализ функциональной нагрузки, оценку экономической значимости, определение возможностей цифровизации, принятие решения по каждой должности, реализацию изменений и последующий контроль.

На первом этапе формируется полный перечень рабочих мест и должностей. По каждой должности необходимо определить основные функции, объем выполняемой работы, необходимую квалификацию, фактическую загрузку, стоимость содержания и вклад в конечный результат.

На втором этапе определяется соотношение фактически выполняемых функций и установленной нормы. Для этого предлагается использовать коэффициент загрузки: $K_z = \text{ФН} / \text{НН} \times 100$, где K_z — коэффициент загрузки рабочего места; ФН — фактическая нагрузка; НН — нормативная нагрузка.

Если коэффициент существенно ниже 100 %, существует вероятность недостаточной загрузки рабочего места. Если показатель значительно превышает 100 %, возникает риск перегрузки. Такой подход позволяет принимать решения на основе измеряемых характеристик.

На третьем этапе проводится экономическая оценка рабочего места. При этом учитываются производительность, финансовый вклад, кадровая и стратегическая значимость, а также способность должности адаптироваться к изменениям. Оценка должна учитывать не только расходы, но и потенциальные потери при необоснованном сокращении.

На четвертом этапе рассматриваются возможности цифровизации и автоматизации. Автоматизация должна использоваться прежде всего для устранения рутинных операций и повышения

производительности, а не как автоматический механизм сокращения персонала.

На пятом этапе принимается решение о сохранении, перераспределении, объединении функций, автоматизации, переподготовке или сокращении. Приоритетным вариантом при наличии соответствующих условий должно быть сохранение человеческого капитала посредством внутренней мобильности и обучения.

На заключительном этапе проводится контроль результатов по показателям производительности, затрат, качества, текучести кадров и финансового результата. При необходимости структура рабочих мест корректируется.

Переподготовка и внутренняя мобильность работников

Одним из наиболее эффективных инструментов оптимизации является внутренняя мобильность. Если определенное рабочее место становится избыточным, работник может быть переведен на другое направление при условии соответствующей подготовки.

Такой подход позволяет одновременно решить две задачи: сократить избыточные функции и сохранить человеческий капитал. Для этого организациям целесообразно создавать систему внутреннего кадрового резерва, включающую карту компетенций работников, перечень дефицитных компетенций, программы обучения, систему внутреннего отбора и механизм перевода между подразделениями.

Подобная модель особенно актуальна в условиях структурных изменений, когда спрос на одни профессии уменьшается, а на другие увеличивается. Инвестиции в переподготовку позволяют снизить расходы на внешний подбор и одновременно сохранить накопленные знания внутри организации.

Правовые аспекты оптимизации рабочих мест в Узбекистане

Оптимизация рабочих мест должна осуществляться с учетом требований трудового законодательства. Правовой основой является новый Трудовой кодекс Республики Узбекистан, утвержденный Законом Республики Узбекистан № О'РQ-798 от 28 октября 2022 года.

Важное значение имеет Указ Президента Республики Узбекистан от 4 августа 2025 года № PF-126 «О дополнительных мерах по совершенствованию системы трудовых отношений и профессиональной подготовки и стимулированию работодателей». Документ направлен на совершенствование трудовых отношений и профессиональной подготовки, что непосредственно связано с качеством рабочих мест и кадровым развитием.

Указ Президента Республики Узбекистан от 20 декабря 2024 года № PF-223 ориентирован на внедрение новой системы обеспечения высокого экономического роста и занятости населения, а также повышение роли местных органов власти. Для



организаций это усиливает необходимость учитывать внешнюю институциональную среду при формировании кадровой политики.

Таким образом, экономическая оптимизация не может осуществляться изолированно от

социальных и правовых обязательств организации. Необходимо обеспечивать баланс между экономической эффективностью, законностью кадровых решений, социальной ответственностью и сохранением квалифицированного персонала.

Таблица 2.

Основные показатели оценки оптимизации рабочих мест

Показатель	Содержание	Целевое направление
Производительность труда	Результат на одного работника	Рост
Затраты на персонал	Расходы на труд	Оптимизация
Выручка на работника	Экономический результат на одного работника	Рост
Коэффициент загрузки	Фактическая/нормативная нагрузка	Оптимальный уровень
Текучесть кадров	Доля выбывших работников	Снижение
Автоматизация операций	Доля процессов, выполняемых с применением технологий	Рост
Затраты на подбор	Расходы на замещение персонала	Снижение
Обучение работников	Доля сотрудников, прошедших обучение	Рост
Качество продукции/услуг	Результат после оптимизации	Стабильный рост

Особое значение имеет комплексность оценки. Например, снижение затрат на персонал не может автоматически считаться положительным результатом, если одновременно производительность и качество снизились. Поэтому итоговый эффект должен определяться как совокупное изменение затрат, производительности, качества и кадровой стабильности.

В результате оптимизация рабочих мест должна оцениваться не только по количеству сокращенных должностей, но и по росту экономического результата на одного работника, снижению непроизводительных затрат, повышению загрузки и качества трудовых процессов.

Организациям целесообразно проводить оптимизацию рабочих мест на основе регулярного анализа функциональной нагрузки и не ограничивать ее сокращением численности персонала.

Необходимо внедрять электронную карту рабочих мест, содержащую информацию о функциях, нагрузке, стоимости и результативности каждой должности. Одновременно следует формировать внутренний кадровый резерв для перераспределения работников между подразделениями.

Целесообразно разрабатывать программы переподготовки сотрудников в соответствии с изменениями технологий, связывать показатели эффективности персонала с экономическими результатами подразделения и учитывать стоимость потери квалифицированного сотрудника, включая расходы на поиск, подбор и обучение нового специалиста.

При внедрении цифровых технологий приоритет следует отдавать автоматизации рутинных операций и повышению производительности труда. Одновременно необходимо обеспечить соответствие кадровой оптимизации требованиям трудового законодательства Республики Узбекистан.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование показывает, что оптимизация рабочих мест является одним из важнейших элементов обеспечения экономической устойчивости современных организаций. При этом ее содержание не должно ограничиваться механическим сокращением численности работников.

В условиях роста трудовых ресурсов Узбекистана и одновременного снижения уровня безработицы особое значение приобретает повышение качества и производительности существующих рабочих мест. Официальные данные показывают, что численность трудовых ресурсов страны увеличилась с 19,2 млн человек в 2020 году до 20,6 млн человек в 2025 году, а уровень безработицы снизился до 4,8 %. Эти изменения усиливают необходимость перехода от преимущественно количественного подхода к занятости к модели, основанной на производительности, качестве рабочих мест и эффективном использовании человеческого капитала.

В работе установлено, что экономически обоснованная оптимизация должна включать инвентаризацию рабочих мест, анализ



функциональной нагрузки, оценку экономического вклада, выявление возможностей автоматизации, развитие внутренней мобильности и переподготовку работников.

Предложенная процедура основана на последовательности «диагностика — оценка — решение — реализация — контроль — корректировка». Ее преимущество заключается в возможности одновременно учитывать экономические, кадровые и социальные последствия управленческих решений.

Особое значение имеет переход от концепции «сокращения рабочих мест» к концепции «оптимизации трудовых функций». При таком подходе цифровизация и автоматизация не обязательно приводят к уменьшению занятости. Они могут создавать условия для перераспределения высвобождаемого рабочего времени на более производительные виды деятельности.

Таким образом, экономическая устойчивость организации в долгосрочной перспективе определяется не минимальным количеством работников, а способностью сформировать оптимальную структуру рабочих мест, обеспечить соответствие компетенций работников требованиям производства и постоянно повышать производительность труда.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti. Mehnat munosabatlari va kasbga tayyorlash tizimini takomillashtirish hamda ish beruvchilarni rag'batlantirishga oid qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida: 2025-yil 4-avgustdagi PF-126-son Farmon. LexUZ.

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti. Hududlarda yuqori iqtisodiy o'sish va aholi bandligini ta'minlashning yangi tizimini yo'lga qo'yish hamda bu borada mahalliy hokimliklarning roli va mas'uliyatini oshirish chora-tadbirlari to'g'risida: 2024-yil 20-dekabrda PF-223-son Farmon. LexUZ.

3. O'zbekiston Respublikasi. O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksini tasdiqlash to'g'risida: O'RQ-798-son, 28.10.2022. LexUZ.

4. O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi. Mehnat resurslari soni — SIAT. 2025-yil ma'lumotlari.

5. O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi. Mehnat bozori bo'yicha rasmiy statistika.

6. International Labour Organization. Productivity and decent work. Geneva: ILO.

7. International Labour Organization. World Employment and Social Outlook: Trends 2025. Geneva: ILO, 2025.

8. World Bank. Uzbekistan Country Economic Memorandum: Fostering Private Sector-Led Growth and Global Integration. Washington, DC: World Bank, 2025.

9. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Chicago: University of Chicago Press, 1993.

10. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120.

11. Pfeffer J. The Human Equation: Building Profits by Putting People First. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

12. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page.

13. Womack J.P., Jones D.T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York: Simon & Schuster.

14. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.

Muallif(lar) haqida / Сведения об авторе / Author details

Odilov Jahongir Akram o'g'li QarDU tadqiqotchisi / Одилов Жахонгир Акрам угли Исследователь в КарГУ / Odilov Jakhongir, Researcher at KarSU

E-mail: 33djakhongir33@gmail.com



INNOVATION
IQTISODIYOT
ILMIY-AMALIY ELEKTRON
JURNAL

ISSN: 3030-315X



t.me/kstu_uz



Qarshi shahri,
Mustaqillik ko'chasi 225



www.kstu.uz
www.ojs.kstu.uz