



INSTITUTIONAL RENAISSANCE OF PUBLIC PROCUREMENT: CHALLENGES AND DEVELOPMENT HORIZONS IN UZBEKISTAN

Yuldasheva Nadira Viktorovna

Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Associate Professor of the Budget accounting and treasury Tashkent State the University of Economics E-mail: nadirak@mail.com

ORCID:0000-0002-5994-6787

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15364979>

ARTICLE INFO

Received: 02nd May 2025

Accepted: 07th May 2025

Online: 08th May 2025

KEYWORDS

Public procurement, institutional reforms, transparency, digitalization, sustainable development, public administration, anti-corruption policy.

ABSTRACT

The article is devoted to the analysis of the institutional renaissance of public procurement in the Republic of Uzbekistan in the context of global reform trends. Particular attention is paid to the role of procurement as a tool for effective public administration and sustainable development. Based on international reports, the conformity of national reforms with global standards of transparency and digitalization is substantiated. Key stages of the procurement system evolution are highlighted, institutionalization mechanisms are characterized, and strategic priorities for further transformations are defined. The key stages of the procurement system evolution are identified, institutionalization mechanisms are characterized, and strategic priorities for further transformations are defined. The results obtained contribute to a deeper scientific understanding of the transformation of the procurement system in developing economies.

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ РЕНЕССАНС ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК: ВЫЗОВЫ И ГОРИЗОНТЫ РАЗВИТИЯ В УЗБЕКИСТАНЕ

Юлдашева Надира Викторовна

Доктор философии (PhD) по экономическим наукам доцент кафедры бюджетного учета и казначейства Ташкентский государственный экономический университет

E-mail: nadirak@mail.com

ORCID:0000-0002-5994-6787

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15364979>

ARTICLE INFO

Received: 02nd May 2025

Accepted: 07th May 2025

Online: 08th May 2025

KEYWORDS

Государственные закупки, институциональные реформы, транспарентность, цифровизация,

ABSTRACT

Статья посвящена анализу институционального ренессанса государственных закупок в Республике Узбекистан в контексте глобальных тенденций реформ. Особое внимание уделено роли закупок как инструмента эффективного государственного управления и устойчивого развития. На основе международных докладов обосновано соответствие национальных реформ мировым стандартам транспарентности и цифровизации. Выделены ключевые этапы эволюции



устойчивое развитие,
государственное
управление,
антикоррупционная
политика.

системы закупок, охарактеризованы механизмы
институционализации и определены стратегические
приоритеты дальнейших преобразований. Полученные
результаты способствуют углублению научного
понимания трансформации закупочной системы в
развивающихся экономиках.

DAVLAT XARIDLARINING INSTITUTIONAL RENESSANCE DAVRI: O'ZBEKISTONDA RIVOJLANISH MUAMMOLARI VA TENDENSIYALARI

Yuldasheva Nadira Viktorovna

Iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) byudjet hisobi va g'aznachilik
kafedrasi dotsenti Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

E-mail: nadirak@mail.com

ORCID:0000-0002-5994-6787

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15364979>

ARTICLE INFO

Received: 02nd May 2025

Accepted: 07th May 2025

Online: 08th May 2025

KEYWORDS

Davlat xaridlari,
institutsional islohotlar,
shaffoflik, raqamlashtirish,
barqaror rivojlanish,
davlat boshqaruvi,
korrupsiyaga qarshi
siyosat.

ABSTRACT

Maqola global islohot tendentsiyalari sharoitida O'zbekiston Respublikasida davlat xaridlarining institutsional tiklanishini tahlil qilishga bag'ishlangan. Samarali davlat boshqaruvi va barqaror rivojlanish vositasi sifatida xaridlarning roliga alohida e'tibor qaratilmoqda. Xalqaro hisobotlar asosida milliy islohotlarning shaffoflik va raqamlashtirishning jahon standartlariga muvofiqligi isbotlangan. Xaridlar tizimi evolyutsiyasining asosiy bosqichlari yoritilgan, institutsionalizatsiya mexanizmlari tavsiflangan va keyingi o'zgarishlarning strategik ustuvor yo'nalishlari belgilab berilgan. Olingan natijalar iqtisodiyoti rivojlanayotgan mamlakatlarda xaridlar tizimining o'zgarishini chuqurroq ilmiy tushunishga yordam beradi.

Введение

На современном этапе глобального развития институциональный ренессанс системы государственных закупок приобретает особую значимость, выступая одним из ключевых факторов обеспечения устойчивого экономического роста, повышения эффективности государственного управления и укрепления доверия граждан к институтам власти. В соответствии с положениями доклада ОЭСР «Reforming Public Procurement for a Sustainable Future» (2023), «современные закупочные системы должны не только обеспечивать рациональное использование бюджетных ресурсов, но и активно способствовать внедрению инноваций, продвижению принципов устойчивого развития и социальной справедливости».[1]. Аналогичные выводы содержатся в отчёте Всемирного банка «Benchmarking Public Procurement 2023», где подчёркивается, что страны, реализовавшие институциональные реформы в данной сфере, смогли сократить бюджетные потери на 15–20 % за счёт повышения прозрачности и развития конкурентной среды.[2]. В этом контексте показателен опыт Республики Узбекистан, которая, следуя мировым тенденциям, осуществляет комплексную модернизацию



закупочной системы. Как свидетельствует отчёт Международного валютного фонда «Republic of Uzbekistan: Selected Issues» (2024), проведённые преобразования, в частности внедрение цифровых решений и усиление антикоррупционных механизмов, существенно повысили уровень открытости и подотчётности закупочных процедур. [3]. В свою очередь, Программа развития ООН в Глобальном обзоре 2022 года отмечает, что институциональные реформы в сфере закупок становятся важнейшими катализаторами достижения целей устойчивого развития, обеспечения гендерного равенства и расширения экономических возможностей для малого и среднего бизнеса. Следовательно, институциональный ренессанс в системе государственных закупок представляет собой не просто актуальную мировую тенденцию, но и стратегическую необходимость для построения эффективной, справедливой и устойчивой экономики как на глобальном уровне, так и в условиях Республики Узбекистан.

Обзор литературы

В сфере государственных закупок институциональный ренессанс трактуется как процесс качественного обновления институтов закупочной деятельности, направленный на всестороннее повышение её эффективности и устойчивости. Ключевыми направлениями данного процесса являются укрепление прозрачности и подотчётности закупочных процедур, интеграция принципов устойчивого развития на всех этапах закупочного цикла, активное внедрение цифровых технологий и обеспечение открытого доступа к информации, усиление стратегической роли государственных закупок как инструмента реализации социально-экономической политики, а также развитие механизмов общественного контроля, способствующих расширению участия гражданского общества в мониторинге и оценке эффективности закупочных процессов.

В научной монографии профессоров экономики ведущих университетов Италии Dimitri, N., Dini, F., Piga, G. «The Handbook of Procurement» государственные закупки интерпретируются как ключевая функция государственного управления, требующая постоянной институциональной модернизации с целью адаптации к изменяющимся экономическим условиям и обеспечения соответствия задачам устойчивого развития [4].

В своём фундаментальном исследовании «Public Procurement Re-examined» американский учёный Khi V. Thai пересматривает традиционные подходы к трактовке государственного закупочного процесса, подчёркивая его многоаспектную природу как эффективного инструмента достижения макроэкономических, социальных и инновационных целей. Особое внимание автор уделяет вопросам повышения эффективности, обеспечения транспарентности и подотчётности закупочных процедур, а также обосновывает необходимость постоянной институциональной модернизации системы в условиях глобализации и эволюции государственного управления [5].

Британский юрист и профессор права, признанный международный эксперт в области регулирования государственных закупок Sue Arrowsmith в своей монографии «Public Procurement Regulation: An Introduction», подготовленной в рамках проекта EU Asia Inter University Network for Teaching and Research in Public Procurement Regulation



утверждает, что «институциональный ренессанс» проявляется в восстановлении доверия к институтам закупок через повышение транспарентности, подотчетности и цифровизацию процедур [6].

Эффективная институционализация государственных закупок, согласно отчёту Всемирного банка «Reforming Public Procurement: Progress and Challenges», предполагает комплексный подход, основанный на разработке нормативно-правовой базы, модернизации информационных систем, укреплении механизмов контроля, профессионализации кадров и формировании культуры интегритета, направленной на достижение прозрачности, эффективности и устойчивого развития в сфере закупок [7].

Документ ЮНКТАД «Sustainable Public Procurement: Guidance for Governments» трактует устойчивые государственные закупки как инструмент достижения целей устойчивого развития через интеграцию экологических, социальных и экономических критериев, внедрение стандартов устойчивости, развитие институциональных механизмов и повышение профессиональной компетентности закупочных специалистов [8].

В отчёте ОЭСР «Preventing Corruption in Public Procurement» (2016) подчёркивается, что эффективная институционализация системы государственных закупок как ключевого инструмента противодействия коррупции предусматривает разработку нормативно-правовой базы для обеспечения прозрачности и подотчётности, модернизацию информационных систем, укрепление механизмов внутреннего и внешнего контроля, профессионализацию кадров и формирование культуры интегритета, ориентированной на управление конфликтами интересов, защиту информаторов и поощрение добросовестного поведения [9].

На современном этапе институционализация государственных закупок представляет собой многокомпонентный процесс, включающий совершенствование правового регулирования, развитие цифровой инфраструктуры, профессионализацию кадрового потенциала, укрепление механизмов общественного контроля, а также интеграцию принципов устойчивого развития в закупочную практику. Данные преобразования способствуют формированию новой парадигмы закупочной деятельности, ориентированной на повышение эффективности государственного управления, стимулирование инновационной активности и обеспечение устойчивого социально-экономического развития.

Методология исследования.

В рамках исследования институционального ренессанса системы государственных закупок в Республике Узбекистан применён комплексный методологический подход, а также использованы аналитический, историко-логический, сравнительный, статистический и прогностические методы.

Анализ и результаты.

Развитие системы государственных закупок в Республике Узбекистан является сложным и многогранным процессом, охватывающим ряд последовательных этапов институционального становления и модернизации. Анализ эволюции данной сферы позволяет не только выявить характерные особенности каждого этапа развития, но и определить ключевые механизмы институционализации, обусловившие формирование



современной модели закупочной деятельности. Следует подчеркнуть, что комплексное изучение динамики изменений в сфере государственных закупок даёт возможность очертить основные векторы дальнейшего совершенствования системы, направленные на повышение её эффективности, транспарентности и соответствия международным стандартам. Ниже приведены этапы становления и развития системы государственных закупок в Республике Узбекистан.

Таблица 1.

Характерные особенности и механизмы институционализации системы государственных закупок в Узбекистане¹

| Этапы развития | Характерные особенности | Механизмы институционализации |
|----------------------------|--|---|
| I этап (1991–2000 гг.) | Фрагментарность регулирования, отсутствие централизованной системы, ведомственный подход | Локальные ведомственные акты, первичная регламентация |
| II этап (2000–2010 гг.) | Принятие первых нормативных актов, формирование тендерных комиссий, стандартизация процедур | Подзаконные акты, создание координирующего органа |
| III этап (2011–2017 гг.) | Внедрение электронных платформ, развитие электронных закупок малых объемов, рост прозрачности | Электронные торговые платформы, нормативы электронных закупок |
| IV этап (2018–2023 гг.) | Принятие закона о госзакупках, запуск единого электронного портала, усиление институтов контроля | законодательная консолидация, создание новых институтов контроля |
| V этап (с 2024 г. по н.в.) | Интеграция принципов устойчивого развития, расширение упрощённых процедур, общественный и парламентский контроль | изменения в законодательстве, развитие механизмов общественного аудита, цифровая интеграция |

На современном этапе развития Республики Узбекистан процесс институционализации системы государственных закупок приобрёл новое качественное содержание, обусловленное необходимостью повышения прозрачности, эффективности использования бюджетных средств и интеграции международных стандартов в национальную практику. Формирование целостной институциональной

¹ Составлена автором



структуры началось с принятием Закона «О государственных закупках» (2018 г.), который положил основу для перехода от фрагментарного регулирования к единой нормативно-правовой платформе.

Ключевым этапом дальнейшей институционализации стало внедрение Единого электронного портала государственных закупок (xarid.uz) и расширение цифровизации процедур. По данным Государственного казначейства Министерства экономики и финансов Республики Узбекистан, к 2024 году более 98% всех государственных закупок осуществляются в электронной форме, что способствовало значительному повышению уровня открытости и конкурентности закупочных процедур.

Согласно отчёту Международного валютного фонда «Republic of Uzbekistan: Selected Issues» (2024), в период 2020–2024 годов объём закупок, осуществляемых через электронные платформы, увеличился почти в четыре раза, а среднее количество участников в процедурах возросло на 35%, что свидетельствует о формировании более развитой конкурентной среды. Наряду с этим с 2022 года обязательной стала публикация планов-графиков закупок и итогов тендерных процедур, что способствовало расширению общественного контроля за эффективностью расходования бюджетных средств.

Институциональные преобразования затронули также механизмы антикоррупционного регулирования. Принятый в 2024 году Закон № ЗРУ-1005 закрепил обязательное учёт экономических, экологических и социальных последствий на всех стадиях закупочного процесса, интегрировав принципы устойчивого развития в государственную практику закупок. Одновременно Антикоррупционное агентство Республики Узбекистан получило расширенные полномочия по контролю и мониторингу, что позволило в 2023 году выявить и предотвратить нарушения на сумму свыше 350 млрд сумов.

Вместе с тем, как отмечается в отчётах Всемирного банка и Программы развития ООН, сохраняются определённые вызовы, среди которых ограниченный доступ субъектов малого предпринимательства к участию в крупных тендерах, недостаточная эффективность механизмов обжалования результатов закупочных процедур и потребность в усилении институциональной независимости контрольных органов.

Выводы

Проведённый анализ позволил сделать выводы, о том, что проводимые реформы свидетельствуют о переходе системы государственных закупок Узбекистана к новому этапу институциональной зрелости. В то же время, эффективная реализация заложенных преобразований требует последовательного устранения существующих барьеров и дальнейшего углубления интеграции принципов прозрачности, устойчивости и инновационности в практику государственных закупок. В связи с этим на наш взгляд в целях обеспечения устойчивого институционального развития системы государственных закупок Республики Узбекистан и повышения её соответствия международным стандартам представляется целесообразным реализация следующих направлений реформ:

Во-первых, совершенствование нормативно-правовой базы закупок. Важным направлением является дальнейшая гармонизация национального



законодательства с международными стандартами (UNCITRAL Model Law, OECD Recommendations, WTO GPA). В качестве механизма предлагается разработка и принятие подзаконных актов, регламентирующих обжалование результатов закупочных процедур, усиление правовой ответственности государственных заказчиков и обеспечение прозрачности контрактования.

Во-вторых, укрепление институциональной независимости контрольных и надзорных органов. Для повышения эффективности мониторинга за соблюдением закупочного законодательства необходимо создание устойчивых механизмов институциональной независимости, таких как закрепление статуса самостоятельных агентств с отдельным бюджетированием, внедрение стандартов прозрачности при назначении руководителей и введение обязательной отчетности перед парламентом.

В-третьих, развитие механизмов общественного контроля. Одним из ключевых условий укрепления транспарентности является активизация участия гражданского общества. В этой связи предлагается внедрение механизмов электронных общественных наблюдательных советов при закупочных органах, обязательная публикация предварительных условий крупных закупок и создание открытых онлайн-платформ для мониторинга исполнения контрактов.

В-четвертых, расширение доступа субъектов малого и среднего бизнеса к государственным закупкам. С целью повышения инклюзивности закупочной системы целесообразно разработать квотирование участия МСП в закупках, обеспечить им приоритетное право на заключение контрактов малой стоимости, а также внедрить обучающие программы и консультативную поддержку при участии в электронных торгах.

В-пятых, интенсификация цифровизации закупочного процесса. В качестве стратегического приоритета рекомендуется внедрение технологий Big Data и искусственного интеллекта для прогнозирования спроса и автоматизации анализа тендерных предложений. Необходимо развивать системы «интеллектуального» мониторинга закупочных процедур, используя технологии блокчейн для фиксации данных о контрактах и платежах.

В-шестых, внедрение принципов устойчивых закупок (Green Procurement). Для интеграции экологических и социальных критериев в закупочный процесс следует разработать и утвердить методические рекомендации по проведению «зелёных» закупок, включающих обязательные требования к энергоэффективности, социальному воздействию и инновационности приобретаемых товаров и услуг.

В-седьмых, развитие кадрового потенциала в сфере государственных закупок. Следует учредить национальную систему сертификации специалистов в области закупок, предусмотреть регулярные курсы повышения квалификации по направлениям антикоррупционной политики, международных стандартов закупок и применения цифровых технологий в закупочных процессах.

В восьмых, введение системы мониторинга эффективности реформ. С целью обеспечения постоянной обратной связи и коррекции реформ предлагается разработка системы ключевых показателей эффективности (KPI), охватывающей такие



параметры, как уровень экономии бюджетных средств, степень участия субъектов МСП, динамика числа жалоб и общий индекс прозрачности закупочной системы.

Реализация предложенных рекомендаций будет способствовать существенному повышению уровня транспарентности, развитию конкурентной среды и росту эффективности использования бюджетных ресурсов. Кроме того, это обеспечит устойчивую адаптацию национальной системы государственных закупок к требованиям международных стандартов. Следовательно, последовательное и комплексное применение обозначенных мер позволит не только укрепить общественное доверие к государственным институтам, но и сформировать прочную институциональную основу для достижения долгосрочных целей устойчивого социально-экономического развития Республики Узбекистан.

References:

1. OECD (2023). *Reforming Public Procurement for a Sustainable Future*. Paris: OECD Publishing.
<https://www.oecd.org/gov/public-procurement/reforming-public-procurement-for-a-sustainable-future.htm>
2. World Bank Group (2023). *Benchmarking Public Procurement 2023: Assessing Public Procurement Systems and Policies*. Washington, D.C.: World Bank.
<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/39445>
3. International Monetary Fund (2024). *Republic of Uzbekistan: Selected Issues*. IMF Country Report No. 24/211. Washington, D.C.: IMF.
<https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2024/04/16/Republic-of-Uzbekistan-Selected-Issues-24-211>.
4. Dimitri, N., Dini, F., Piga, G. *The Handbook of Procurement*. Cambridge University Press, 2006. – 541 p.
5. Thai, Khi V. *Public Procurement Re-examined*. Journal of Public Procurement, Volume 1, Issue 1, 2001, pp. 9–50.
6. Arrowsmith, Sue. Public Procurement Regulation: An Introduction. In: Arrowsmith, S., Davies, A. (Eds.) *Public Procurement: Global Revolution*. Kluwer Law International, 2010, pp. 1–30.
7. *Reforming Public Procurement: Progress and Challenges*. Washington, D.C.: The World Bank Group, 2020. – 150 p.
8. UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development). *Sustainable Public Procurement: Guidance for Governments*. United Nations, Geneva, 2015. – 95 p..
9. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). *Preventing Corruption in Public Procurement*. OECD Publishing, Paris, 2016. – 184 p.