INTERNATIONAL JOURNAL OF TECHNOLOGY AND ACADEMIC RESEARCH

ISSN: 2224-6878 | Pakistan Volume 6, No. 10.

IF: 14.91 | 2026 http://waerasia.org/index.php/ijtar

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫМ ПРОЕКТНЫМ ФИНАНСИРОВАНИЕМ И ФИНАНСИРОВАНИЕМ ПРОГРАММ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ В УЗБЕКИСТАНЕ

Абдулазизов Дониёл Назруллаевич

Консультант по управлению проектами

ORCID: https://orcid.org/0009-0003-3342-2461

Doi: https://doi.org/10.5281/zenodo.23164530

Аннотация: В статье обоснована необходимость различать управленческую архитектуру инвестиционного проектного финансирования и финансирования программ по результатам в операциях Всемирного банка. Актуальность исследования связана с началом применения в Узбекистане инструмента, при котором выплата средств зависит от подтвержденных результатов национальной программы. На основе сравнительного анализа документов трех операций, прослеживания процессов и функционального сопоставления ролей установлено, что проектно-ориентированная модель не может быть механически перенесена в управление программой, реализуемой через национальные системы. Инвестиционное проектное финансирование концентрирует внимание на ресурсах, закупках, контрактах и проектных результатах, тогда как финансирование программ по результатам требует управления цепочкой результата, данных, независимой верификации и институциональных действий. Выявлено общее ядро двух инструментов, включающее согласование полномочий, конфигурацию документов, эскалацию и прослеживаемость решений. Предложена дифференцированная модель управления, в которой общие контрольные функции дополняются разными операционными контурами. Разработаны критерии, позволяющие оценивать зрелость управления без ошибочного вывода о превосходстве одного финансового инструмента над другим. Полученные результаты предназначены для настройки внутренних регламентов исполнительных органов и подготовки новых операций Всемирного банка в Узбекистане.

Ключевые слова: Всемирный банк, государственная программа, управление результатами, национальные системы, верификация, Узбекистан

Финансирование

Исследование выполнено без внешнего грантового финансирования.

The study received no external grant funding.

Введение

Выбор финансового инструмента Всемирного банка определяет не только порядок движения средств, но и сам объект управления. В инвестиционном проектном финансировании управленческая система организуется вокруг специально определенных мероприятий, закупок, контрактов и создаваемых активов. При финансировании программ

ISSN: 2224-6878 | Pakistan Volume 6, No. 10.

IF: 14.91 | 2026 http://waerasia.org/index.php/ijtar

по результатам финансируется часть государственной программы, а основанием для выплаты служит достижение заранее согласованных и независимо подтвержденных результатов. Различие затрагивает роли, данные, контроль, распределение риска и критерии завершенности управленческого действия.

Для Узбекистана данный вопрос приобрел практическое значение с подготовкой программы EduImkon «Переосмысление возможностей и обеспечение равенства в образовании» (Министерство экономики и финансов Республики Узбекистан). Это первая рассматриваемая в исследовании национальная программа, применяющая финансирование по результатам для развития системы образовательного кредитования. Она действует не как изолированный проектный контур, а через министерства, фонд, коммерческие банки и государственные информационные системы. Следовательно, перенос привычной модели группы реализации проекта на такую программу технически не обеспечивает управление всей цепочкой результата.

Проблема не сводится к доказательству большей эффективности финансирования по результатам. Эффект финансового инструмента зависит от качества дизайна, исходной способности национальной системы, измеримости результата и поведения участников. Научно обоснованное сравнение должно отвечать другому вопросу: какие управленческие функции являются общими, какие различаются и как предотвратить применение процедур одного инструмента к объекту управления другого.

Исследования институциональной реформы предостерегают от заимствования внешней формы без воспроизводства необходимой функции [3, 20]. Исследования проектных структур показывают двойственный результат параллельной организации: она может ускорить отдельный проект и одновременно ослабить интеграцию компетенций в постоянные государственные системы [4, 15]. Литература о финансировании по результатам, в свою очередь, указывает, что условность выплаты создает сильный стимул лишь при измеримом результате, контролируемой атрибуции и приемлемых издержках проверки [6–7, 10]. Эти выводы требуют рассматривать финансовый инструмент как управленческую технологию, а не только как юридическую или бюджетную категорию.

Цель статьи состоит в разработке дифференцированной модели управления операциями инвестиционного проектного финансирования и финансирования программ по результатам в национальной институциональной среде Узбекистана. Для достижения цели решаются три задачи: устанавливаются различия объектов и цепочек подотчетности; определяется общее институциональное ядро; формируются критерии выбора специального управленческого контура.

Теоретическая рамка: финансовый инструмент как управленческая технология

Институциональный подход различает формальное правило и устойчивую практику его применения. Д. Норт связывает институты с ограничениями, структурирующими взаимодействие [18], а У. Скотт показывает совместное действие регулирующих, нормативных и когнитивных оснований поведения [22]. Из этого следует, что соглашение о займе или финансировании создает обязательство, но не заменяет внутреннюю организацию принятия решений. Операционное руководство переводит договорные требования в процедуру, однако процедура становится институтом только при наличии владельца, ресурса, повторяемого доказательства и последствий несоблюдения.

ISSN: 2224-6878 | Pakistan Volume 6, No. 10.

IF: 14.91 | 2026 http://waerasia.org/index.php/ijtar

В терминах транзакционных издержек различие финансовых инструментов меняет состав управленческих транзакций. В инвестиционном проекте значительная часть координации сосредоточена вокруг технического задания, конкурсного отбора, исполнения контракта и приемки результата. В программе по результатам ключевой транзакцией становится согласование результата, методики его измерения, источника данных и подтверждения независимым субъектом. Неопределенность не исчезает, а перемещается из контрактной цепочки в цепочку данных и атрибуции [23].

Теория управленческой автономии также имеет значение. Д. Хониг показывает, что сложные развивающие вмешательства не всегда выигрывают от жесткого предварительного программирования; способность профессионального субъекта принимать контекстные решения может быть производительным ресурсом [11]. Вместе с тем автономия должна сочетаться с наблюдаемым результатом и отчетностью. В проектном финансировании свобода решения обычно ограничена детальным планом закупок и правилами приемки. В программе по результатам национальный исполнитель получает больше свободы в выборе способа достижения результата, но обязан обеспечить доказательственную цепочку и выполнение институциональных действий.

Литература о выплатах за результат не подтверждает безусловное преимущество такого подхода. Н. Бердсолл и У. Сейведофф связывают результативную помощь с ясным показателем и независимым измерением [5]. П. Клист отмечает риск смещения поведения к измеряемой части результата, если показатель неполно отражает общественную ценность [6]. К. Гриттнер показывает, что эффективность финансирования, основанного на показателях, зависит от дизайна стимула и качества системы данных [10]. Э. Пол и соавторы подчеркивают необходимость учитывать системные эффекты и контекст, а не ограничиваться выплатой за единичный показатель [19]. Следовательно, анализ должен включать не только достигнут ли показатель, но и устойчив ли механизм его получения.

Для целей статьи под управленческой архитектурой понимается согласованная совокупность объекта управления, субъектов решения, документов, данных, контрольных точек и механизмов эскалации. Финансовый инструмент задает базовую логику этой архитектуры, а национальная система определяет конкретный маршрут реализации.

Материалы и методы

Исследование выполнено как сравнительное изучение трех случаев. Такой дизайн позволяет выявлять механизм при небольшом числе институционально насыщенных наблюдений [8, 28]. Прослеживание процессов использовано для реконструкции последовательности решения, передачи данных, проверки и выплаты [5]. Выводы формируются путем сопоставления нескольких типов документов, что уменьшает зависимость от одного источника.

Первый случай — завершенный проект «Укрепление системы социальной защиты населения в Узбекистане» (Министерство занятости и трудовых отношений Республики Узбекистан), реализованный с применением инвестиционного проектного финансирования. Корпус включает соглашение о финансировании, операционное руководство и документ оценки [13, 17, 27], а также итоговый отчет [25]. Второй случай — действующий проект RESILAND CA+ «Устойчивое восстановление ландшафтов Узбекистана» (Агентство лесного хозяйства при Министерстве экологии, охраны окружающей среды и изменения

ISSN: 2224-6878 | Pakistan Volume 6, No. 10.

IF: 14.91 | 2026 http://waerasia.org/index.php/ijtar

климата Республики Узбекистан), также применяющий инвестиционное проектное финансирование [9, 26]. Он выбран как территориально распределенная операция с множеством интерфейсов между центральным и местным уровнями.

Третий случай — программа EduImkon «Переосмысление возможностей и обеспечение равенства в образовании» (Министерство экономики и финансов Республики Узбекистан), финансируемая займом Международного банка реконструкции и развития и применяющая финансирование программ по результатам [12, 16, 24]. Доступные документы позволяют анализировать согласованную архитектуру и раннюю практику, но не дают оснований оценивать окончательную эффективность программы. Такой предел специально сохраняется: ранний случай используется для проверки управленческой применимости модели, а не для вывода об итоговом воздействии.

Единицей анализа является критический управленческий процесс: утверждение плана; закупочное решение; изменение объема; формирование результата; передача данных; независимая верификация; решение о выплате; корректирующее действие. По каждому процессу фиксировались объект, владелец, право окончательного решения, обязательный документ, входные данные, критерий приемки, срок, контроль и доказательство завершения.

Сравнение проводилось в два этапа. Сначала внутри каждого случая реконструировалась цепочка создания результата. Затем применялось функциональное сопоставление: одинаковые по названию структуры сравнивались не по организационной форме, а по выполняемой функции. Например, координатор программы и руководитель группы реализации не считались эквивалентными только потому, что оба организуют взаимодействие. Проверялось, охватывает ли их мандат весь объект управления и имеют ли они право принимать соответствующее решение.

Нормативный контекст учитывался посредством постановления Президента Республики Узбекистан от 16 июля 2018 года № ПП-3857, регулирующего организацию проектов с участием международных финансовых институтов [2], и постановления Президента Республики Узбекистан от 11 февраля 2025 года № ПП-51, предусматривающего передачу части проектных функций постоянным подразделениям исполнительных органов [1]. Оценивалась не формальная согласованность актов в целом, а влияние их применения на роли конкретного процесса.

Различие объекта управления

Инвестиционное проектное финансирование формирует ограниченный проектный периметр. Его базовые объекты — согласованные мероприятия, бюджетные категории, закупочные пакеты, контракты, физические или институциональные результаты и обязательства по экологическим и социальным вопросам. Средства расходуются на приемлемые затраты, а управление должно доказать правомерность закупки, платежа и приемки. Основная доказательственная цепочка имеет вид: план — закупка — контракт — поставка или услуга — приемка — платеж — проектный результат.

В проекте «Укрепление системы социальной защиты населения в Узбекистане» (Министерство занятости и трудовых отношений Республики Узбекистан) отдельная группа обеспечивала закупки, финансовое управление, отчетность и координацию. При этом коллегиальные и ведомственные органы сохраняли права по ключевым решениям.

ISSN: 2224-6878 | Pakistan Volume 6, No. 10.

IF: 14.91 | 2026 http://waerasia.org/index.php/ijtar

Поэтому операционная ответственность группы не означала полномочия самостоятельно признавать приемлемыми техническое решение, эксперта или изменение проекта. Проектный контур концентрировал подготовку и сопровождение, но решение оставалось распределенным.

В проекте RESILAND CA+ «Устойчивое восстановление ландшафтов Узбекистана» (Агентство лесного хозяйства при Министерстве экологии, охраны окружающей среды и изменения климата Республики Узбекистан) объект еще сложнее: центральная проектная функция должна преобразовывать территориальные потребности в единый план, закупки и отчетность. Риск возникает на передаче между лесхозом, техническим подразделением, закупочной функцией, финансовым учетом и руководством. Тем не менее границы операции, приемлемые расходы и контрактные результаты остаются специально определенными.

Финансирование программ по результатам исходит из иного объекта. Программа EduImkon «Переосмысление возможностей и обеспечение равенства в образовании» (Министерство экономики и финансов Республики Узбекистан) поддерживает государственную систему образовательного кредитования. Участниками являются владелец программы, фонд финансирования образовательных кредитов, органы высшего образования, коммерческие банки, владельцы цифровых реестров и независимый верификатор. Результат формируется совместным действием субъектов, которые не находятся в единой проектной иерархии.

Для данной программы управленческая цепочка имеет вид: институциональное действие — изменение поведения или охвата системы — первичные данные — контроль качества данных — доказательственный пакет — независимая верификация — решение Всемирного банка о признании результата — выплата. Закупка может присутствовать как вспомогательный процесс, но не является центральным измерителем исполнения. Поэтому проектная команда, хорошо управляющая тендерами и контрактами, не заменяет владельцев данных, банковские процессы и полномочия государственных органов.

Таблица 1. Различия объектов управления инвестиционного проектного финансирования и финансирования программ по результатам

Параметр	**Инвестиционное проектное финансирование**	**Финансирование программ по результатам**	**Управленческое следствие**
Объект	Специально определенные мероприятия, закупки, контракты и активы	Часть государственной программы и функционирование национальной системы	Различаются границы полномочий и критерии завершенности

ISSN: 2224-6878 | Pakistan Volume 6, No. 10.

IF: 14.91 | 2026 http://waerasia.org/index.php/ijtar

Параметр	Инвестиционное проектное финансирование	Финансирование программ по результатам	Управленческое следствие
Основание выплаты	Приемлемые расходы и выполнение договорных условий	Независимо подтвержденный результат	Контрактная запись не заменяет доказательство результата
Основная цепочка	План — закупка — контракт — приемка — платеж	Действие — данные — проверка — признание — выплата	Требуются разные контрольные точки
Ключевой риск	Задержка закупки, исполнения или изменения контракта	Недоказуемость результата, слабость данных или верификации	Риск-регистр должен учитывать инструмент
Организационная логика	Ограниченный проектный контур	Распределенная сеть владельцев мандатов и данных	Координатор не заменяет владельцев национальной системы

Источник: составлено автором.

Сравнение показывает, что термин «реализация» обозначает разные управленческие действия. Для инвестиционного проекта реализация преимущественно означает преобразование ресурсов в согласованные мероприятия и результаты внутри проектного периметра. Для программы по результатам — изменение работы национальной системы, создающее проверяемый результат. Ошибка классификации возникает, когда наличие координатора и операционного руководства воспринимается как основание использовать одинаковую модель ответственности.

Различие цепочек подотчетности и доказательств

В инвестиционном проекте подотчетность в значительной степени строится вокруг соблюдения требований к использованию средств. План закупок, конкурсное досье, отчет об оценке, контракт, акт приемки и финансовый отчет образуют последовательную запись. Всемирный банк применяет предварительное или последующее рассмотрение в зависимости от риска. Письмо об отсутствии возражений подтверждает отсутствие возражений Банка против конкретного действия в пределах применимых правил, но не подменяет полномочия национальных органов и не является универсальным заключением о всех правовых аспектах операции.

В программе по результатам выплата зависит от показателей, связанных с выплатой, и результатов, связанных с выплатой. Для каждого результата необходимы определение, базовое значение, целевое значение, период, источник данных, метод расчета, протокол верификации и правило частичной или полной выплаты. Ошибка в любом звене способна

ISSN: 2224-6878 | Pakistan Volume 6, No. 10.

IF: 14.91 | 2026 http://waerasia.org/index.php/ijtar

сделать достигнутое изменение недоказуемым. Поэтому качество данных становится фидуциарно значимой управленческой функцией, хотя оно может не относиться к бухгалтерскому учету.

Независимая верификация также имеет специальную границу. Верификатор не управляет достижением результата, не утверждает внутренний способ реализации и не оценивает общее качество операционного руководства. Он проверяет, соответствует ли представленное доказательство заранее согласованному определению и протоколу. Смешение ролей создает конфликт: субъект, отвечающий за результат, не должен формировать независимое заключение о собственном исполнении. Одновременно независимость не освобождает владельца программы от внутренней проверки полноты и качества доказательственного пакета.

Для инвестиционного проекта критическая точка часто располагается между техническим решением и закупкой. Для программы по результатам она располагается между административным действием, его отражением в реестре и подтверждением результата. В обоих случаях риск является интерфейсным, однако состав интерфейса различен.

Общее институциональное ядро

Несмотря на различия, оба инструмента требуют четырех общих функций. Первая — согласование прав решения. У каждого результата или транзакции должен быть один окончательно подотчетный субъект, тогда как подготовка, консультация и контроль могут распределяться. Коллегиальный орган способен быть таким субъектом только при наличии установленного состава, кворума, секретариата, срока и протокола фиксации решения.

Вторая функция — управление конфигурацией. Соглашение, документ оценки, операционное руководство, национальный акт, внутренний приказ, план и рабочая форма не должны создавать конкурирующие версии требования. Для инвестиционного проекта особенно важны актуальность плана закупок и контракта. Для программы по результатам — версия матрицы результата, протокола проверки, методики расчета и источника данных.

Третья функция — эскалация. Невозможность решить вопрос на рабочем уровне должна автоматически переводить его владельцу соответствующего мандата. Эскалация не равна информированию большого числа руководителей. Она должна содержать описание решения, варианты, риск бездействия, срок и конкретный вопрос субъекту, имеющему право выбора.

Четвертая функция — прослеживаемость. Для каждого решения необходимо установить вход, исполнителя, замечание, ответ, дату, версию и итог. В инвестиционном проекте это защищает целостность закупочной и контрактной цепочки; в программе по результатам — целостность цепочки данных и верификации. Международные стандарты управления проектами и рисками дают общую логику ответственности и обработки риска [14, 21], но требуют адаптации к национальным полномочиям и выбранному инструменту.

Дифференцированная модель управления

Предлагаемая модель состоит из общего институционального ядра и двух специальных контуров. Она не заменяет политику Всемирного банка и не создает дополнительный

ISSN: 2224-6878 | Pakistan Volume 6, No. 10.

IF: 14.91 | 2026 http://waerasia.org/index.php/ijtar

уровень согласования. Ее назначение — перевести требования конкретной операции в управляемую национальную цепочку.

Общее ядро начинается с проверки институционального соответствия. До первой существенной операции сопоставляются соглашение, документ оценки, операционное руководство, национальные акты и внутренние приказы. Для каждого критического процесса устанавливаются владелец, право решения, срок, доказательство и порядок изменения. Повторная проверка проводится не регулярно, а при изменении соглашения, структуры, показателя либо законодательства.

Специальный контур инвестиционного проектного финансирования включает интегрированный годовой план, план закупок, реестр контрактов, управление изменениями, контроль исполнения и карту приемки. Его основным индикатором является продолжительность полного цикла от потребности до принятого и исполненного результата. Отдельно измеряются время ожидания согласования, повторные возвраты, возраст изменения и доля контрактов с актуальным планом управления.

Специальный контур финансирования программ по результатам включает паспорт каждого результата, карту владельцев данных, протокол внутреннего контроля качества, календарь независимой верификации и план действий программы. Его индикаторы отражают не расходование средств на отдельный контракт, а готовность результата к проверке: полноту полей, воспроизводимость расчета, своевременность передачи, число исключений и закрытие институциональных действий.

Таблица 2. Дифференцированная модель управления

Уровень модели	Общее ядро	Специальный контур инвестиционного проекта	Специальный контур программы по результатам
Документы	Проверка согласованности и управление версиями	План закупок, контрактный реестр, план изменений	Матрица результата, протокол проверки, план действий программы
Ответственность	Единственный окончательно подотчетный субъект	Технический владелец и контрактный менеджер	Владелец результата, данных и независимый верификатор
Доказательство	Прослеживаемая запись решения	Конкурсное досье, контракт, приемка и платеж	Первичные данные, контроль качества и заключение верификатора
Показатели	Срок, возвраты, коллизии, эскалация	Цикл закупки и возраст контрактного изменения	Готовность пакета и повторная верификация

ISSN: 2224-6878 | Pakistan Volume 6, No. 10.

IF: 14.91 | 2026 http://waerasia.org/index.php/ijtar

Источник: составлено автором.

В модели используется шкала институционализации. Нулевой уровень означает отсутствие инструмента; первый — упоминание в документе; второй — наличие владельца и формы; третий — повторяемое применение; четвертый — использование для эскалации и корректирующего действия; пятый — подтвержденный эффект на срок, качество или риск. Такая шкала предотвращает вывод, что наличие операционного руководства или цифровой формы само по себе свидетельствует о зрелости управления.

Обсуждение

Полученные результаты уточняют дискуссию об использовании национальных систем. Финансирование программ по результатам не устраняет потребность в управлении; оно меняет его предмет. Национальная система становится одновременно механизмом реализации и объектом институционального развития. Если данные разрознены, полномочия не согласованы или внутренний контроль не документирован, условность выплаты способна увеличить неопределенность, а не создать автоматический стимул.

Инвестиционное проектное финансирование также не следует описывать как заведомо менее институциональное. Оно может создавать компетенции в закупках, финансовом управлении, экологических и социальных вопросах. Проблема возникает, когда знания остаются внутри временной структуры и не передаются постоянным подразделениям. Исследования групп реализации проектов подтверждают, что результат зависит от связи с государственными системами, а не только от степени организационной автономии [4, 15].

Практическое следствие состоит в необходимости разграничить финансовое окно и инструмент. Международная ассоциация развития и Международный банк реконструкции и развития определяют условия финансирования и юридическое название соглашения. Кредит или грант Международной ассоциации развития обычно оформляется Financing Agreement, а заем Международного банка реконструкции и развития — Loan Agreement. Оба документа являются обязательными соглашениями. Ни их название, ни источник средств сами по себе не определяют применение инвестиционного проектного финансирования или финансирования программ по результатам: это устанавливается дизайном операции и применимой политикой.

Исследование имеет ограничения. Три случая не образуют статистически репрезентативную выборку. По программе EduImkon анализ относится к ранней архитектуре и не подтверждает конечное воздействие. Документальный корпус показывает формальные и зафиксированные процессы, но не все неформальные взаимодействия. Для последующей проверки необходимо собирать сопоставимые временные метки, данные о возвратах, качестве доказательств и корректирующих действиях.

Перспективная проверка модели может быть проведена методом поэтапного внедрения. В проектах инвестиционного финансирования до и после введения специального контура сопоставляются продолжительность закупочного и контрактного цикла, возвраты и просроченные изменения. В программе по результатам оцениваются готовность доказательственного пакета, длительность устранения замечаний и доля результатов, подтвержденных без повторной подачи. Внешний эффект и управленческое улучшение следует оценивать раздельно.

ISSN: 2224-6878 | Pakistan Volume 6, No. 10.

IF: 14.91 | 2026 http://waerasia.org/index.php/ijtar

Заключение

Инвестиционное проектное финансирование и финансирование программ по результатам представляют разные управленческие технологии. Первое организует специально ограниченный проектный периметр и доказательственную цепочку приемлемых затрат, контрактов и результатов. Второе связывает выплату с изменением национальной программы и требует целостной цепочки результата, данных, независимой проверки и институционального действия.

Механический перенос проектно-ориентированной структуры в программу по результатам не охватывает распределенные полномочия и источники данных. Обратный перенос также ошибочен: управление результатами не отменяет специального контроля закупок, контрактов и приемлемости расходов в инвестиционном проекте.

Предложенная модель сочетает общее ядро — права решения, конфигурацию, эскалацию и прослеживаемость — с двумя специальными контурами. Ее новизна состоит не в создании новых международных инструментов, а в функциональном способе их институционализации в операциях Всемирного банка в Узбекистане. Модель позволяет диагностировать разрыв на уровне конкретного процесса и формировать разные показатели зрелости без нормативного предположения о превосходстве одного инструмента.

Список источников

1. Постановление Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по совершенствованию механизмов подготовки и реализации проектов с участием международных финансовых институтов и иностранных правительственных финансовых организаций» от 11.02.2025 № ПП-51. URL: https://lex.uz/docs/7374216.
2. Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по повышению эффективности подготовки и реализации проектов с участием международных финансовых институтов и иностранных правительственных финансовых организаций» от 16.07.2018 № ПП-3857. URL: https://lex.uz/.
3. Andrews M. The Limits of Institutional Reform in Development: Changing Rules for Realistic Solutions. Cambridge: Cambridge University Press, 2013.
4. Aris S., Hubbard M. Can Donor Project Implementation Units Support Country Systems? // Development Policy Review. 2015. Vol. 33. P. 759–781. https://doi.org/10.1111/dpr.12133.
5. Beach D., Pedersen R. B. Process-Tracing Methods: Foundations and Guidelines. 2nd ed. Ann Arbor: University of Michigan Press, 2019.
6. Birdsall N., Savedoff W. D. Cash on Delivery: A New Approach to Foreign Aid. Washington, DC: Center for Global Development, 2010.
7. Clist P. Payment by Results in Development Aid: All That Glitters Is Not Gold // World Bank Research Observer. 2018. Vol. 33. No. 2. P. 290–313. https://doi.org/10.1093/wbro/lky004.
8. Eisenhardt K. M. Building Theories from Case Study Research // Academy of Management Review. 1989. Vol. 14. No. 4. P. 532–550. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385.
9. Forestry Agency of the Republic of Uzbekistan. Project Operations Manual: Uzbekistan Resilient Landscapes Restoration Project. Final version. Tashkent.

ISSN: 2224-6878 | Pakistan Volume 6, No. 10.

IF: 14.91 | 2026 http://waerasia.org/index.php/ijtar

10. Grittner A. M. Results-Based Financing: Evidence from Performance-Based Financing in the Health Sector. Bonn: German Development Institute, 2013.
11. Honig D. Navigation by Judgment: Why and When Top-Down Management of Foreign Aid Does Not Work. Oxford: Oxford University Press, 2018.
12. International Bank for Reconstruction and Development. Loan Agreement No. 9901-UZ: EduImkon: Redesigning Opportunity, Delivering Education Equity Program. Washington, DC: World Bank, 2025.
13. International Development Association. Financing Agreement, Credit No. 6446-UZ: Uzbekistan Strengthening Social Protection System Project. Washington, DC: World Bank, 2019.
14. International Organization for Standardization. ISO 31000:2018 Risk Management — Guidelines. Geneva: ISO, 2018.
15. Knack S. Building or Bypassing Recipient Country Systems: Are Donors Defying the Paris Declaration? // Journal of Development Studies. 2014. Vol. 50. P. 839–854. https://doi.org/10.1080/00220388.2014.895816.
16. Ministry of Economy and Finance of the Republic of Uzbekistan. Program Operations Manual: EduImkon: Redesigning Opportunity, Delivering Education Equity Program. Final version approved by the World Bank. Tashkent, 2026.
17. Ministry of Employment and Labor Relations of the Republic of Uzbekistan. Project Operations Manual: Uzbekistan Strengthening Social Protection System Project. Final clean version. Tashkent, 2020.
18. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
19. Paul E., Albert L., Bisala B. N. S., Bodson O., Bonnet E., Bossyns P., Colombo S., De Brouwere V., Dumont A., Eclou D. S., Hercot D., Kasonia K., Kinsekwa A., Marchal B., Meessen B., Ridde V., Van Belle S. Performance-Based Financing in Low-Income and Middle-Income Countries: Isn't It Time for a Rethink? // BMJ Global Health. 2018. Vol. 3. e000664. https://doi.org/10.1136/bmjgh-2017-000664.
20. Pritchett L., Woolcock M., Andrews M. Looking Like a State: Techniques of Persistent Failure in State Capability for Implementation // Journal of Development Studies. 2013. Vol. 49. P. 1–18. https://doi.org/10.1080/00220388.2012.709614.
21. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 8th ed. Newtown Square: PMI, 2025.
22. Scott W. R. Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities. 4th ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.
23. Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism. New York: Free Press, 1985.
24. World Bank. EduImkon: Redesigning Opportunity, Delivering Education Equity Program: Program Appraisal Document. Washington, DC: World Bank, 2025.