



# IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

*Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal*

**2026-YIL / IYUN/6-SON,  
VI-QISM**

Google Scholar



**ISSN**

INTERNATIONAL  
STANDARD  
SERIAL  
NUMBER  
INTERNATIONAL CENTRE



ISSN: 2992-8982

<https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz/>



## IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

*Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal*

### Bosh muharrir:

Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich

### Bosh muharrir o'rinbosari:

Karimov Norboy G'aniyevich

### Muharrir:

Qurbonov Sherzod Ismatillayevich

*Elektron nashr. 2026-yil, iyun.  
VI-qism*

### Tahrir hay'ati:

**Salimov Oqil Umrzoqov**, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi  
**Abduraxmanov Kalandar Xodjayevich**, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi  
**Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich**, texnika fanlari doktori (DSc), professor  
**Rae Kvon Chung**, Janubiy Koreya, TDIU faxriy professori, "Nobel" mukofoti laureati  
**Osman Mesten**, Turkiya parlamenti a'zosi, Turkiya – O'zbekiston do'stlik jamiyati rahbari  
**Axmedov Durbek Kudratillayevich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Axmedov Sayfullo Normatovich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Kalonov Muxiddin Baxritdinovich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Siddiqova Sadoqat G'afforovna**, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)  
**Xudoyqulov Sadirdin Karimovich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Maxmudov Nosir**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Yuldashev Mutallib Ibragimovich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Samadov Asqarjon Nishonovich**, iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor  
**Slizovskiy Dimitriy Yegorovich**, texnika fanlari doktori (DSc), professor  
**Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Axmedov Ikrom Akramovich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Eshtayev Alisher Abdug'aniyevich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Xajiyev Baxtiyor Dushaboyevich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Hakimov Nazar Hakimovich**, falsafa fanlari doktori (DSc), professor  
**Musayeva Shoirazimovna**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), professor  
**Ali Konak (Ali Ko'nak)**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor (Turkiya)  
**Cham Tat Huei**, falsafa fanlari doktori (PhD), professor (Malayziya)  
**Foziljonov Ibrohimjon Sotvoldix'ja o'g'li**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dots.  
**Faxridinov Zafarjon Faxridin o'g'li**, O'zb. Res. Bosh prokuraturasi HIJQKD boshqarma boshlig'i  
**Utayev Uktam Choriyevich**, Anijon viloyati prokurorining o'rinbosari  
**Ochilov Farkhod**, O'zb. Res. Bosh prokuraturasi IJQK Departamentining Namangan viloyati boshqarmasi boshlig'i  
**Buzrukxonov Sarvarxon Munavvarxonovich**, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent  
**Axmedov Javohir Jamolovich**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)  
**Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li**, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), katta o'qituvchi  
**Bobobekov Ergash Abdumalikovich**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), v.b. dots.  
**Djudi Smetana**, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)  
**Krissi Lyuis**, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)  
**Glazova Marina Viktorovna**, Iqtisodiyot fanlari doktori (Moskva)  
**Nosirova Nargiza Jamoliddin qizi**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent  
**Sevil Piriyeva Karaman**, falsafa fanlari doktori (PhD) (Turkiya)  
**Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon o'g'li**, TDIU ITI departamenti rahbari  
**Ochilov Bobur Baxtiyor o'g'li**, TDIU katta o'qituvchisi  
**Golisheva Yelena Vyacheslavovna**, Iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent.  
**Abdukarimova Dinara Rustamxonovna**, bank-moliya akademiyasi professori, DSc., professor.  
**Ikramov Murod Akramovich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Nazarova Ra'no Rustamovna**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor



## IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

*Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal*

### Editorial board:

**Salimov Okil Umrzokovich**, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan  
**Abdurakhmanov Kalandar Khodjavevich**, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan  
**Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich**, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor  
**Rae Kwon Chung**, South Korea, Honorary Professor at TSUE, Nobel Prize Laureate  
**Osman Mesten**, Member of the Turkish Parliament, Head of the Turkey–Uzbekistan Friendship Society  
**Akhmedov Durbek Kudratillayevich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Akhmedov Sayfullo Normatovich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Abdurakhmanova Gulnora Kalandarovna**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Kalonov Mukhiddin Bakhridinovich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Siddikova Sadokat Gafforovna**, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical Sciences  
**Khudoykulov Sadirdin Karimovich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Makhmudov Nosir**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Yuldashev Mutallib Ibragimovich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Samadov Askarjon Nishonovich**, Candidate of Economic Sciences, Professor  
**Slizovskiy Dmitriy Yegorovich**, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor  
**Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Akhmedov Ikrom Akramovich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Eshtayev Alisher Abduganiyevich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Khajiyev Bakhtiyor Dushaboyevich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Khakimov Nazar Khakimovich**, Doctor of Philosophy (DSc), Professor  
**Musayeva Shoira Azimovna**, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Professor  
**Ali Konak**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor (Turkey)  
**Cham Tat Huei**, Doctor of Philosophy (PhD), Professor (Malaysia)  
**Foziljonov Ibrokhimjon Sotvoldikhoja ugli**, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor  
**Fakhriddinov Zafarjon Fakhriddin ogli**, Head of the DCEC under the Prosecutor General's Office of the Rep. of Uzb.  
**Utayev Uktam Choriyevich**, Deputy Prosecutor of Anijan Region  
**Ochilov Farkhod**, Head of the Namangan Regional Department of the Department of Internal Affairs of Rep. of Uzb.  
**Buzrukkhonov Sarvarkhon Munavvarkhonovich**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
**Akhmedov Javokhir Jamolovich**, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences  
**Tokhirov Jaloliddin Ochil ugli**, Doctor of Philosophy (PhD) in Technical Sciences, Senior Lecturer  
**Bobobekov Ergash Abdumalikovich**, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Acting Associate Professor  
**Judi Smetana**, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)  
**Chrissy Lewis**, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)  
**Glazova Marina Victorovna**, Doctor of Sciences in Economics (Moscow)  
**Nosirova Nargiza Jamoliddin kizi**, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor  
**Sevil Piriyeva Karaman**, Doctor of Philosophy (PhD) (Turkey)  
**Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon ugli**, Head of the Department of Scientific Research and Innovations, TSUE  
**Ochilov Bobur Bakhtiyor ugli**, Senior lecturer at TSUI  
**Golisheva Yelena Vyacheslavovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.  
**Abdukarimova Dinara Rustamkhanovna**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Ikramov Murod Akramovich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Nazarova Ra'no Rustamovna**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor

### Ekspertlar kengashi:

**Berkinov Bazarbay**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Po'latov Baxtiyor Alimovich**, texnika fanlari doktori (DSc), professor  
**Aliyev Bekdavlat Aliyevich**, falsafa fanlari doktori (DSc), professor  
**Isakov Janabay Yakubbayevich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Xalikov Suyun Ravshanovich**, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent  
**Rustamov Ilhomiddin**, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent  
**Hakimov Ziyodulla Ahmadovich**, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent  
**Kamilova Iroda Xusniddinovna**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)  
**G'afurov Doniyor Orifovich**, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)  
**Fayziyev Oybek Raximovich**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent  
**Tuxtabayev Jamshid Sharafetdinovich**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent  
**Xamidova Faridaxon Abdulkarim qizi**, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent  
**Yaxshiboyeva Laylo Abdisattorovna**, katta o'qituvchi  
**Babayeva Zuhra Yuldashevna**, mustaqil tadqiqotchi  
**Komilova Nilufar Karshiboyevna**, Geografiya fanlari doktori, professori  
**Umirzoqov Ja'sur Artiqboy o'g'li**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent  
**Zebo Kuldasheva**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

### Board of Experts:

**Berkinov Bazarbay**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Pulatov Bakhtiyor Alimovich**, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor  
**Aliyev Bekdavlat Aliyevich**, Doctor of Philosophy (DSc), Professor  
**Isakov Janabay Yakubbayevich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Khalikov Suyun Ravshanovich**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
**Rustamov Ilhomiddin**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
**Khakimov Ziyodulla Akhmadovich**, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor  
**Kamilova Iroda Xusniddinovna**, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics  
**Gafurov Doniyor Orifovich**, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogy  
**Fayziyev Oybek Raximovich**, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor  
**Tukhtabayev Jamshid Sharafetdinovich**, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor  
**Khamidova Faridaxon Abdulkarimovna**, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor  
**Yakhshiboyeva Laylo Abdisattorovna**, Senior Lecturer  
**Babayeva Zuhra Yuldashevna**, Independent Researcher  
**Komilova Nilufar Karshiboyevna**, Doctor of Geographical Sciences, Professor  
**Umirzokov Jasur Artiqboy ugli**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Associate Professor  
**Zebo Kuldasheva**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Associate Professor

- 08.00.01 Iqtisodiyot nazariyasi
- 08.00.02 Makroiqtisodiyot
- 08.00.03 Sanoat iqtisodiyoti
- 08.00.04 Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti
- 08.00.05 Xizmat ko'rsatish tarmoqlari iqtisodiyoti
- 08.00.06 Ekonometrika va statistika
- 08.00.07 Moliya, pul muomalasi va kredit
- 08.00.08 Buxgalteriya hisobi, iqtisodiy tahlil va audit
- 08.00.09 Jahon iqtisodiyoti
- 08.00.10 Demografiya. Mehnat iqtisodiyoti
- 08.00.11 Marketing
- 08.00.12 Mintaqaviy iqtisodiyot
- 08.00.13 Menejment
- 08.00.14 Iqtisodiyotda axborot tizimlari va texnologiyalari
- 08.00.15 Tadbirkorlik va kichik biznes iqtisodiyoti
- 08.00.16 Raqamli iqtisodiyot va xalqaro raqamli integratsiya
- 08.00.17 Turizm va mehmonxona faoliyati

**Muassis:** "Ma'rifat-print-media" MChJ

**Hamkorlarimiz:** Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti,  
O'zbekiston Respublikasi Bosh prokuraturasi huzuridagi Iqtisodiy  
jinoyatlarga qarshi kurashish departamenti

### Jurnalning ilmiyligi:

“Yashil” iqtisodiyot va  
taraqqiyot” jurnali

O'zbekiston Respublikasi  
Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar  
vazirligi huzuridagi Oliy  
attestatsiya komissiyasi  
rayosatining  
2023-yil 1-apreldagi  
336/3-sonli qarori bilan  
ro'yxatdan o'tkazilgan.



# MUNDARIJA

ISLOMIY BANK FAOLIYATI TO'G'RISIDAGI QONUNNI AMALIYOTGA TATBIQ ETISH: O'ZBEKISTONDA MOLIYAVIY INKLYUZIVLIKNING KONTSEPTUAL, METODOLOGIK VA INSTITUTIONAL ASOSLARI .....	12
<b>Abdullayev Azamat Akbar o'g'li</b>	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЁТА В ОРГАНИЗАЦИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ ОПЕРАТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЦИКЛА .....	17
<b>Джуманиязова Сабина Михайловна</b>	
PAXTA TOZALASH USKUNALARI DETALLARINING XIZMAT MUDDATINI OSHIRISH UCHUN GETEROKOMPOZIT POLIMER MATERIALLAR TARKIBINI ISHLAB CHIQUISH .....	22
<b>Bakirov Lutfillo Yuldoshaliyevich</b>	
O'ZBEKISTONDA ERKIN IQTISODIY ZONALAR FAOLIYATI: TAHLIL VA NATIJALAR.....	29
<b>Ubaydullayev Muxammadjon Abdusamad o'g'li</b>	
<b>Akbarov Diyorbek Ashirali o'g'li</b>	
TRANSFORMING CORPORATE GOVERNANCE TO MEET THE CHALLENGES OF MODERN BUSINESS MODELS.....	32
<b>F. Djalilov</b>	
O'ZBEKISTONDA QURILISH SOHASIDAGI TADBIRKORLIK SUBYEKTLARI RIVOJLANISH TENDENSIYALARI VA ULARNI BAHOLASH .....	41
<b>Abdullayev Axror Jaxbarovich</b>	
ЭКОНОМИКА ГОРОДСКОЙ МОБИЛЬНОСТИ: ПОТЕНЦИАЛ ЭЛЕКТРИФИКАЦИИ ОБЩЕСТВЕННОГО ТРАНСПОРТА В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН .....	47
<b>Махкамова Надира Саидмуратовна</b>	
MINTAQA TUMANLARI O'RTASIDAGI INVESTITSIYA VA BANDLIK NOMUTANOSIBLIK LARI HAMDA ULARNI KAMAYTIRISH MEXANIZMLARI (BUXORO VILOYATI MISOLIDA) .....	55
<b>Ergashev Sherali Erali o'g'li</b>	
BUXORO VILOYATI IQTISODIYOTINING STRUKTURAVIY TRANSFORMATSIYASI: AGRAR MODEL DAN DIVERSIFIKATSIYALASHGAN TUZILMAGA O'TISH TENDENSIYALARI (2020-2024-YILLAR) .....	60
<b>Ergashev Sherali Erali o'g'li</b>	
IQTISODIYOTNI ERKINLASHTIRISHNING HOZIRGI BOSQICHIDA BANK TIZIMINI RIVOJLANTIRISH VA UNDA BOSHQARUVNING ZAMONAVIY PRINSIPLARINI JORIY ETISH.....	65
<b>Tashmatov Shuhrat Hamrayevich</b>	
MAMLAKAT IQTISODIYOTIDA XIZMATLAR KO'RSATISH IMKONIYATI VA UNI RIVOJLANTIRISH YO'LLARI .....	71
<b>Xalimov Shaxboz Xalimovich</b>	
O'ZBEKISTONDA AVLODLARARO TRANSFERTLARNING NAZARIY ASOSLARI VA IQTISODIY MAZMUNI .....	77
<b>Mamadaliyeva Xafiza Xoldarovna</b>	
<b>To'rayev Mirzohid Hoshim o'g'li</b>	
SUN'IY INTELLEKTNING O'ZBEKISTON SOLIQ TIZIMI SAMARADORLIGINI OSHIRISHDAGI AHAMIYATI .....	83
<b>Hamidova Shahzoda Odiljanovna</b>	



IQTISODIYOTDA SHAFFOFLIK, ISHONCH VA SAMARADORLIKNI TA'MINLASHDA AUDITORLIK FAOLIYATINI TAKOMILLASHTIRISHNING AHAMIYATI VA ZARURLIGI.....	88
<b>Sabirova Nodira Komil qizi</b>	
RAQAMLI VALYUTALARNING IQTISODIYOTDAGI O'RNI VA MOLIYAVIY BARQARORLIKKA TA'SIRI .....	95
<b>Nabiyeva Zilola Saydulla qizi</b>	
XORAZM VILOYATIDA HUDUDIY IQTISODIY BARQARORLIKNI TA'MINLASH YO'LLARI .....	101
<b>Avazbek Xalbekov</b>	
IMPLEMENTATION OF PARETO ANALYSIS, SENSITIVITY ANALYSIS AND CVP MODELING TOOLS AT SATURN METAL LLC .....	108
<b>Musaeva Shoira Azimovna</b>	
YOG'-MOY KORXONALARINING TA'MINOT ZANJIRINI TAKOMILLASHTIRISHDA SCOR (SUPPLY CHAIN OPERATIONS REFERENCE) MODELIDAN FOYDALANISHNING AFZALLIKLARI .....	116
<b>Yuldashev Abduxakim Abdulkarimovich</b>	
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНО-ПРАВОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ ПРИЗНАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ НЕФОРМАЛЬНОГО И ИНФОРМАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ В УЗБЕКИСТАНА.....	122
<b>Анвар Аллабергенов</b>	
RAQAMLI MOLIYAVIY XIZMATLARNING YASHIL INNOVATSIYALARNI RIVOJLANTIRISHDAGI ROLI.....	128
<b>Allanazarova B.K.</b>	
BIOIQTISODIYOT-BARQAROR RIVOJLANISHNING STRATEGIK YO'NALISHLARIDAN BIRI.....	135
<b>Azimova Muxlisa Alisherbekovna</b>	
KICHIK BIZNES TIZIMINING SINERGETIKEKONOMETRIK MODELINI ISHLAB CHIQUV VA UNING PARAMETRLARINI BAHOLASH.....	139
<b>Atamuratova Gulrux Muzafarovna</b>	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA SUG'URTA BOZORINING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI .....	145
<b>Xoltoyev Mirusmon Mirxamit o'g'li</b>	
KIMYO SANOATI KORXONALARINING DIVERSIFIKATSIYALASHUV DARAJASINI NORMALLASHTIRILGAN ENTROPIYA INDEKSI ASOSIDA BAHOLASH.....	149
<b>Razikov Otabek Rustamovich</b>	
O'ZBEKISTONDA TURIZM INFRATUZILMASINI RIVOJLANTIRISH IMKONIYATLARI VA YO'NALISHLARI.....	157
<b>Matkabalova Dilorom Xalilullayevna</b>	
MINTAQA RAQOBATBARDOSHLIGIGA TA'SIR ETUVCHI ASOSIY KO'RSATKICHLARNI TAHLIL QILISH VA BAHOLASH. (Xorazm viloyati misolida) .....	165
<b>Bekjanov Dilmurod Yuldashevich</b>	
<b>Narmetova Dilafuz Azamatovna</b>	
СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ.....	170
<b>Ахмедова Шахноза Козим кизи</b>	
KREDITLASH VA MIKROQARZ TIZIMINING RIVOJLANISH TENDENSIYALARI TAHLILI .....	175
<b>Elbekov Jasur Ergash o'g'li</b>	
O'ZBEKISTONDA AHOLINING UZOQ MUDDATLI FOYDALANILADIGAN TOVARLAR BILAN TA'MINLANISH DARAJASINI MODELASHTIRISH VA PROGNOZLASH.....	181
<b>Sharipova Bibijon Baxtiyorovna</b>	



ВНЕДРЕНИЕ ЦВЕТОВОЙ СИСТЕМЫ ПАКЕТОВ ДЛЯ РАЗДЕЛЬНОГО СБОРА ТВЁРДЫХ БЫТОВЫХ ОТХОДОВ В Г. ТАШКЕНТЕ: АДАПТАЦИЯ КОРЕЙСКОЙ МОДЕЛИ НА УРОВНЕ ДОМОХОЗЯЙСТВ .....	189
<b>Джусупов Кубанычбек</b>	
ATMOSFERA HAVOSINI MUHOFAZA QILISHNING HUQUQIY MEKANIZMLARI: ZAMONAVIY YONDASHUV VA INNOVATSION YECHIMLAR.....	196
<b>Shamuratov Shahzod Janibek o'g'li</b>	
SHAHARSOZLIKDA BARQAROR RIVOJLANISH KONSEPSIYASINI JORIY ETISH .....	200
<b>Eshov Sherko'zi Asatulloyevich</b>	
THE ROLE OF TAXES IN THE FORMATION OF LOCAL BUDGET REVENUES .....	205
<b>Kimsanbaeva Maftuna Bakhodirovna</b>	
DETERMINANTS OF STAKEHOLDER SATISFACTION WITH CUSTOMS CLEARANCE IN UZBEKISTAN: AN EMPIRICAL ANALYSIS .....	209
<b>Khanifakhon Solikhova</b>	
BANDLIKNI TA'MINLASHNING INNOVATSION YO'NALISHLARI (Xorazm viloyati misolida).....	213
<b>Z. Sh. Matniyozova</b>	
JIZZAX VILOYATI QURILISH MATERIALLARI SANOATIDA IQTISODIY SAMARADORLIKKA TA'SIR ETUVCHI OMILLARNI VAHOLASH VA ISHLAB CHIQRISH HAJMINI PROGNOZLASH .....	218
<b>Umirova Gulmira Shodiboy qizi</b>	
ИННОВАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ НИЗКОУГЛЕРОДНОЙ ЭНЕРГЕТИКИ В ЭКОНОМИКЕ УЗБЕКИСТАНА.....	224
<b>Расулкулов Жамшидбек Акрамкулович</b>	
KORPORATIV BARQARORLIKNI RIVOJLANTIRISHDA EKOLOGIK JAVOBGARLIKNING O'RNI VA AHAMIYATI.....	233
<b>Komilova Guli Bagandik qizi</b>	
THE ROLE OF DIGITAL INFRASTRUCTURE IN PROMOTING GREEN ECONOMIC GROWTH: EVIDENCE FROM CENTRAL ASIAN ECONOMIES.....	238
<b>Eshboyev Mirjalol Baxrom o'g'li</b>	
<b>Ozatbekova Ozodaxon Nodirbek qizi</b>	
ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОЕ ИНТЕРВАЛЬНОЕ ОЦЕНИВАНИЕ СРЕДНЕГО ЗНАЧЕНИЯ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ, ПРИТЯГИВАЮЩЕГОСЯ К УСТОЙЧИВОМУ РАСПРЕДЕЛЕНИЮ.....	250
<b>Турсунов Гафур Таирович</b>	
TIJORAT BANKLARI MOLIYAVIY HISOBOTI MUSTAQIL AUDITINING MOHIYATI VA O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI: BANK FAOLIYATIGA XOS RISK OMILLARINI TASNIFLASH.....	259
<b>Ibragimov Nodirbek Bahodir o'g'li</b>	
ДЕМОКРАТИК TANLOV VA PROGRESSIV SOLIQQA TORTISHNING BARQARORLIGI .....	266
<b>Malika Sharipova Maxmudjon qizi</b>	
O'ZBEKISTON SHAROITIDA YASHIL ENERGETIKA MANBALARINI UTILIZATSIYA QILISHNING HUQUQIY ASOSLARI.....	273
<b>Ibadov Shoxrux Axmatilloevich</b>	
EKONOMETRIK MODELLASHTIRISH ASOSIDA TEMIR YO'L TRANSPORTI IQTISODIY FAOLIYATINI PROGNOZLASH: 2030-YILGACHA SSENARIY TAHLILI.....	277
<b>Fayzullayev Javlonbek Sultonovich</b>	
TO'QIMACHILIK MAHSULOTLARI KORXONALARINING EKSPORT SALOHİYATINI OSHIRISHDA MARKETING DASTURINING O'RNI.....	283
<b>Musayeva Shoira Azimovna</b>	
O'ZBEKISTONDA ISH BERUVCHINING FUQAROLIK JAVOBGARLIGINI MAJBURIY SUG'URTA QILISH AMALIYOTINI TAKOMILLASHTIRISH .....	289
<b>Karimberdiyeva Dilrabo Rasulovna</b>	



BANK TAVAKKALCHILIKLARINI BOSHQARISHDA SUG'URTA INSTRUMENTLARINI QO'LLASH AMALIYOTI VA UNI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI .....	296
<b>Matkarimova Ayman Jengisbaevna</b>	
O'ZBEKISTONDA AGROSUG'URTA BOZORINI RIVOJLANTIRISHNING IQTISODIY VA HUQUQIY OMILLARI .....	303
<b>Jo'rayeva Sarvinoz Baxtiyor qizi</b>	
BOSHQARISHDA SUG'URTA INSTRUMENTLARINI QO'LLASH AMALIYOTI VA UNI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI .....	309
<b>Mustafayeva Sevara Rustamovna</b>	
O'ZBEKISTONDA SHAXSIY SUG'URTA XIZMATLARI BOZORINI RAQAMLI TRANSFORMATSIYA QILISHNING USTUVOR YO'NALISHLARI .....	314
<b>Qodirova Farangiz Komilovna</b>	
COMPARATIVE ANALYSIS OF TOURISTS' HOTEL SELECTION PREFERENCES IN THE MAJOR TOURISM REGIONS OF UZBEKISTAN.....	320
<b>Sardor Kuvandikov</b>	
QORAQALPOG'ISTON RESPUBLIKASINI BARQAROR RIVOJLANTIRISH METODOLOGIYASINING USTUVOR YO'NALISHLARI .....	329
<b>Madenova Elmira Nizamatdinovna</b>	
BOSHQARUV SIFATINI OSHIRISHDA XORIJIY TAJRIBALARDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGI.....	334
<b>Shoyev Davronbek Axmadjonovich</b>	



# BOSHQARUV SIFATINI OSHIRISHDA XORIJIY TAJRIBALARDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGI

Shoyev Davronbek Axmadjonovich  
Farg'ona davlat texnika universiteti,  
"Menejment va marketing" kafedrasida katta o'qituvchisi, PhD  
ORCID: 0000-0002-1288-5235  
E-mail: davronbrks@gmail.com

**Annotatsiya.** Davlat boshqaruvi sifatini oshirishda xorijiy tajribalardan foydalanishning nazariy-metodologik asoslari hamda amaliy samaradorligi tahlil qilingan. Tadqiqot "Yangi davlat boshqaruvi" (New Public Management – NPM) konsepsiyasi va "siyosat transferi" (policy transfer) nazariyalariga asoslanadi. Singapur, Finlyandiya, Estoniya va Janubiy Koreyaning davlat boshqaruvi sohasidagi islohotlar tajribasi o'rganilib, ularning muvaffaqiyatini ta'minlagan asosiy omillar aniqlangan. Shuningdek, OECDning 2024-yilgi ma'lumotlari asosida O'zbekistonda amalga oshirilayotgan davlat boshqaruvi islohotlarida xorijiy tajribalardan foydalanish yo'nalishlari hamda ularning samaradorlik mezonlari yoritilgan. Xorijiy tajribalarni to'g'ridan-to'g'ri ko'chirish emas, balki ularning muhim elementlarini milliy turmush tarzi, ijtimoiy sharoit, milliy mentalitet va institutsional imkoniyatlar bilan uyg'unlashtirgan holda qo'llash zarurligi asoslab berilgan.

**Kalit so'zlar:** davlat boshqaruvi, xorijiy tajriba, boshqaruv samaradorligi, yangi davlat boshqaruvi (NPM), siyosat transferi, institutsional transformatsiya, raqamli boshqaruv.

**Аннотация.** Проанализированы теоретико-методологические основы и практическая эффективность использования зарубежного опыта в повышении качества государственного управления. Исследование основано на концепции «Нового государственного управления» (НГУ) и теориях «переноса политики» (policy transfer). На основе изучения опыта реформ государственного управления в Сингапуре, Финляндии, Эстонии и Южной Корее определены ключевые факторы, обеспечившие их успешную реализацию. Кроме того, на основе данных ОЭСР за 2024-й год выявлены основные направления и критерии эффективности использования зарубежного опыта в реформах государственного управления, реализуемых в Узбекистане. Обоснована необходимость не прямого заимствования зарубежного опыта, а адаптации его наиболее значимых элементов с учётом национального образа жизни, социальных условий, менталитета и институциональных возможностей.

**Ключевые слова:** государственное управление, зарубежный опыт, эффективность управления, новое государственное управление (НГУ), перенос политики, институциональная трансформация, цифровое управление.

**Abstract.** The theoretical and methodological foundations, as well as the practical effectiveness of using international experience to improve the quality of public administration, are analyzed. The study is based on the concept of New Public Management (NPM) and policy transfer theories. The governance reform experiences of Singapore, Finland, Estonia, and South Korea were examined to identify the key factors contributing to their success. In addition, based on OECD data for 2024, the main directions and effectiveness criteria for applying international experience in public administration reforms implemented in Uzbekistan were identified. The findings substantiate the importance of not directly transferring foreign practices but adapting their most significant elements to national lifestyles, social conditions, cultural characteristics, and institutional capacities.

**Keywords:** public administration, international experience, management efficiency, New Public Management (NPM), policy transfer, institutional transformation, digital governance.

## KIRISH

Bugungi globalashuv davrida har bir sohada xorijiy tajribalardan foydalanmasdan yuqori samaradorlikka erishish murakkab hisoblanadi. Jumladan, boshqaruv tizimini rivojlantirish masalasi xalqaro miqyosda dolzarb ahamiyat kasb etib, Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (OECD), Birlashgan Millatlar Tashkiloti (BMT) hamda boshqa nufuzli xalqaro tashkilotlar tomonidan muntazam ravishda o'rganib borilmoqda. OECD



ma'lumotlariga ko'ra, davlat boshqaruvini raqamli transformatsiya qilish davlatlar oldida turgan ko'p qirrali va murakkab vazifalarni hal etishning muhim vositalaridan biri hisoblanadi<sup>1</sup>.

O'zbekiston Respublikasida so'nggi yillarda davlat boshqaruvini modernizatsiya qilish, markazlashgan boshqaruv tizimini takomillashtirish hamda fuqarolarga yo'naltirilgan boshqaruv modelini joriy etish borasida keng ko'lamlı islohotlar amalga oshirilmoqda. OECD (2024) tomonidan e'tirof etilishicha, O'zbekiston "xalq uchun xizmat qiladigan adolatli va zamonaviy davlat" tizimini shakllantirish maqsadida izchil islohotlarni amalga oshirib bormoqda. Mamlakat davlat boshqaruvini modernizatsiya qilish va takomillashtirish, mahalliy boshqaruv organlari salohiyatini mustahkamlash, raqamlashtirish jarayonlarini jadallashtirish hamda javobgarlik va samarali siyosiy-amaliy mexanizmlarni rivojlantirishni maqsad qilgan. Ushbu islohotlarni amalga oshirishda ilg'or xorijiy davlatlar tajribasidan foydalanish muhim ahamiyat kasb etadi.

## MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Davlat boshqaruvi sifatini oshirishda xorijiy tajribalardan foydalanish masalasi zamonaviy boshqaruv nazariyasining muhim yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. Davlat boshqaruvini modernizatsiya qilish, strategik rejalashtirish, hisobdorlik va samaradorlikni oshirish masalalari OECD tadqiqotlarida keng yoritilgan. Xususan, O'zbekiston davlat boshqaruvi tizimiga bag'ishlangan sharhda boshqaruv samaradorligini oshirishning asosiy omillari sifatida institutsional islohotlar, raqamlashtirish jarayonlarini jadallashtirish hamda fuqarolarga yo'naltirilgan boshqaruv modelini rivojlantirish zarurligi ta'kidlangan [1].

Xorijiy tajribalarni o'zlashtirishning nazariy asoslari D. Dolowitz va D. Marsh tomonidan ishlab chiqilgan siyosat transferi konsepsiyasi bilan izohlanadi. Ularning fikricha, bir mamlakatda muvaffaqiyatli qo'llanilgan siyosiy va ma'muriy mexanizmlarni boshqa davlatlar sharoitida moslashtirish boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qiladi [8]. D. Stone siyosat transferining muvaffaqiyati tayyor modelni ko'chirib olish bilan emas, balki uni mahalliy sharoitlarga moslashtirish va transformatsiya qilish bilan bog'liqligini asoslab bergan [9]. Ugyel va Daugbjerg tadqiqotlarida esa rivojlanayotgan mamlakatlarda davlat sektori islohotlarining natijadorligi kuchli ichki motivatsiya va institutsional salohiyat bilan chambarchas bog'liqligi ko'rsatib berilgan [4].

Davlat boshqaruvi sifatini oshirishda Singapur, Estoniya va Janubiy Koreya tajribalari alohida ahamiyat kasb etadi. Behavioural Insights Team tadqiqotida Singapur davlat xizmatining muvaffaqiyati pragmatik boshqaruv, uzoq muddatli strategik rejalashtirish va butun-hukumat yondashuvi bilan izohlanadi [3]. OECD tadqiqotlariga ko'ra, Estoniya va Janubiy Koreya raqamli hukumatni rivojlantirish, davlat xizmatlarini elektron shaklga o'tkazish hamda boshqaruv jarayonlarida innovatsion texnologiyalarni qo'llash orqali yuqori natijalarga erishgan davlatlar qatoriga kiradi [2; 6]. Mazkur tajribalar davlat boshqaruvini takomillashtirish va uning samaradorligini oshirish bo'yicha ilmiy-amaliy tavsiyalar ishlab chiqishda muhim metodologik asos bo'lib xizmat qiladi [1; 2].

## TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqot ikki asosiy ilmiy-nazariy yondashuvga tayanadi. Birinchidan, XX asrning 80–90-yillarida OECD davlatlarida keng tarqalgan "Yangi davlat boshqaruvi" (New Public Management – NPM) konsepsiyasi davlat sektorida bozor mexanizmlari va xususiy sektor boshqaruv usullarini qo'llashga asoslanadi. NPM islohotlari an'anaviy davlat ma'muriyatidan zamonaviy davlat boshqaruviga o'tishni ta'kidlab, markazsizlashtirishning turli shakllarini o'z ichiga oladi. Shu bilan birga, NPM modeli turli mamlakatlar sharoitida qo'llanish imkoniyatlari nuqtayi nazaridan keng ilmiy muhokamalarga sabab bo'lgan bo'lib, rivojlanayotgan mamlakatlarda NPMdan keyingi davrda samarali yondashuvlarni aniqlash masalasi dolzarb ahamiyat kasb etmoqda.

Ikkinchidan, xorijiy tajribalardan foydalanish "siyosat transferi" (policy transfer) nazariyasi doirasida o'rganiladi. Dolowitz va Marsh (1996) siyosat transferini "bir vaqt yoki joydagi siyosatlar, ma'muriy tartib-qoidalar va institutlar haqidagi bilimlardan boshqa vaqt yoki joyda siyosatlar, ma'muriy tartib-qoidalar hamda institutlarni ishlab chiqishda foydalanish jarayoni" deb ta'riflaydi<sup>2</sup>. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, siyosat modellarini to'liq ko'chirish emas, balki ularni mahalliy sharoitga moslashtirish muvaffaqiyatning muhim omili hisoblanadi. Stone (2017) ta'kidlaganidek, transfering muvaffaqiyati "gibridlik, sintez, modellarni o'zgartirish, moslashtirish va mahalliyashtirishning kengligi" bilan belgilanadi.

Ushbu tadqiqotda quyidagi ilmiy-tahliliy usullar qo'llanildi: taqqoslama-tahliliy usul – Singapur, Finlyandiya, Estoniya va Janubiy Koreyaning davlat boshqaruvi modellarini o'zaro taqqoslash hamda ularning o'ziga xos xususiyatlarini aniqlash uchun; tizimli tahlil usuli – xorijiy tajribalarni o'zlashtirishning institutsional, huquqiy

1 OECD (2024), *OECD Public Governance Reviews: Uzbekistan: Towards a More Modern, Effective and Strategic Public Administration*, OECD Publishing, Paris.

2 Ugyel, L. and Daugbjerg, C. (2020), "Successful policy transfer and public sector reform in developing countries", *Policy & Politics*, vol 48, no 4, pp. 603-618.



va madaniy omillarini kompleks o'rganish uchun; hujjatlarni o'rganish usuli – OECD, Jahon banki va BMT kabi xalqaro tashkilotlarning davlat boshqaruviga oid hisobotlari hamda tavsiyalarini (xususan, OECDning 2024-yildagi “O‘zbekiston davlat boshqaruvi sharhi”, 2025-yildagi “Koreya raqamli hukumat sharhi” va boshqa manbalarni) tahlil qilish uchun; vaziyatli tahlil (case study) usuli – har bir ilg‘or davlat tajribasini alohida o‘rganish va ularning O‘zbekiston sharoitida qo‘llash imkoniyatlarini baholash uchun.

Tadqiqot quyidagi chegaralarga ega: birinchidan, tahlil qilinayotgan xorijiy tajribalar asosan OECD davlatlari va ular bilan taqqoslanadigan rivojlangan davlatlar doirasi bilan cheklangan; ikkinchidan, O‘zbekiston misolida tahlil asosan OECDning 2024-yilgi hisobotida keltirilgan ma‘lumotlar hamda rasmiy hujjatlarga tayanadi; uchinchidan, tadqiqot davlat boshqaruvining tarkibiy jihatlariga qaratilgan bo‘lib, siyosiy-iqtisodiy omillarni chuqur tahlil qilishni qamrab olmaydi.

## TAHLIL VA NATIJALAR.

### Rivojlangan davlatlar boshqaruv modellari: Singapur modeli

Singapur davlat boshqaruvi samaradorligi bo‘yicha dunyodagi yetakchi davlatlardan biri hisoblanadi. 1965-yilda mustaqillikka erishgan paytda yuqori ishsizlik, zaif infratuzilma va siyosiy beqarorlik sharoitida bo‘lgan mamlakat qisqa davr ichida dunyoning eng raqobatbardosh iqtisodiyotlaridan biriga aylandi hamda 2020-yilgi Jahon banking Inson kapitali indeksida birinchi o‘rinni egalladi. BIT (Behavioural Insights Team) tomonidan o‘tkazilgan tadqiqotda Singapur davlat xizmatining muvaffaqiyati uchta asosiy omil — zaiflik hissi (vulnerability), pragmatizm va butun-hukumat (Whole-of-Government) tafakkuri atrofida shakllangani aniqlangan<sup>3</sup>.

Singapur modelining quyidagi asosiy xususiyatlari ajralib turadi. Birinchidan, Singapur davlat xizmatida siyosat jarayonida muvaffaqiyatsizlik ehtimolini oldindan ko‘rib chiqish (premortem) tizimli amaliyot sifatida yo‘lga qo‘yilgan. Siyosatchilar eng yomon ssenariylarni va ular ro‘y bergan taqdirda yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan holatlarni faol ravishda ko‘rib chiqadilar. Bunday yondashuv resurslar, mablag‘lar va sa‘y-harakatlarni ehtimoliy muammolarning oldini olish hamda ularning oqibatlarini kamaytirishga qaratilgan siyosatlarni ishlab chiqishga yo‘naltiradi. Ikkinchidan, hukumatda uzoq muddatli ssenariy rejalashtirish tizimli amaliyot sifatida rasmiylashtirilgan. Siyosiy va saylov davrlaridan tashqaridagi vaqt oralig‘ida rejalashtirish imkoniyatini yaratuvchi alohida agentlik mavjud bo‘lib, bu davlat siyosatining uzluksizligi va strategik barqarorligini ta‘minlashga yordam beradi. Uchinchidan, Singapurda “mafkuraviy bo‘lmagan” (un-ideological) siyosatni o‘zlashtirish amaliyoti qo‘llaniladi. Davlat xizmati qaysi vosita qanday natija berishiga qarab qaror qabul qiladi va turli mafkura hamda fanlarga oid g‘oyalarni pragmatik tarzda o‘zlashtiradi. To‘rtinchidan, Singapurda markaziy hukumat tomonidan moliyalashtiriladigan va boshqariladigan davlat sektori kadrlarini tayyorlash instituti mavjud bo‘lib, bu davlat xizmatchilarining yuqori malakaga ega bo‘lishini ta‘minlaydi. Davlat xizmatini baholash tizimining qat‘iy va shaffof mexanizmi ishlab chiqilgan bo‘lib, u lavozimga ko‘tarilish va rag‘batlantirish tizimlari bilan bevosita integratsiyalashgan.

### Finlyandiya modeli: fuqarolarga yo‘naltirilganlik va ochiq boshqaruv

Finlyandiya davlat boshqaruvida fuqarolarga yo‘naltirilgan (citizen-centric) yondashuv va ochiq boshqaruv tamoyillari yetakchi o‘rin tutadi. Mamlakat fuqarolarning ishtirokini kengaytirish, shaffoflik va javobgarlikni oshirishga alohida e‘tibor qaratadi. Finlyandiya tajribasining muhim jihatlaridan biri raqamli transformatsiyada “inson-markazli” (human-centric) yondashuvning qo‘llanilishidir. Suomi.fi platformasi fuqarolar, biznes va davlat ma‘muriyati o‘rtasida o‘zaro bog‘langan raqamli xizmatlar ekotizimini yaratgan yetakchi tizim hisoblanadi. Shuningdek, Finlyandiya ichki nazorat va risklarni boshqarish tizimining yuqori darajada rivojlanganligi bilan ajralib turadi.

### Estoniya modeli: raqamli transformatsiya va byurokrtiyani bartaraf etish

Estoniya raqamli davlat boshqaruvi bo‘yicha dunyodagi yetakchi davlatlardan biri hisoblanadi. 2024-yil dekabr oyida Estoniya davlat xizmatlarini 100 foiz raqamlashtirgan birinchi davlatga aylandi. Mamlakat “100 foiz raqamli va 0 foiz byurokrtiya” tamoyili asosida faoliyat yuritmoqda<sup>4</sup>. Estoniya tajribasining asosiy raqamli ko‘rsatkichlari quyidagilardan iborat:

- davlat xizmatlarining 100 foizi onlayn mavjud;
- estoniyaliklarning 90 foizi davlat xizmatlariga kirish uchun milliy elektron identifikatsiyadan (e-ID) foydalanadi;
- tug‘ilganlikni ro‘yxatga olishning 85 foizi raqamli tarzda amalga oshiriladi;

3 Nesta & Behavioural Insights Team (2024), *What can we learn about governance and public service leadership from Singapore?*, BIT Report.

4 OECD (2024), “Estonia: digital government satisfaction survey”, OECD Publishing.



- nikoh uchun arizalarning 56 foizi onlayn topshiriladi;
- ajralish uchun arizalarning 53 foizi birinchi o'ydayoq onlayn topshirilgan;
- OECD (2024) so'roviga ko'ra, estoniyaliklarning 82 foizi davlat xizmatlaridan qoniqish hosil qilgan.

Estoniya raqamli boshqaruvining asosiy tamoyillari quyidagilardan iborat: "ma'lumotni faqat bir marta so'rash" prinsipi, markazlashmagan ma'lumotlarni boshqarish modeli hamda davlat sektorining xususiy sektor bilan samaradorlik bo'yicha raqobatlashuvi.

#### **Janubiy Koreya modeli: raqamli hukumat va markazlashgan boshqaruv**

Janubiy Koreya raqamli hukumatni rivojlantirish bo'yicha dunyoning yetakchi davlatlaridan biri bo'lib, so'nggi o'n yilliklar davomida raqamli hukumatni ma'muriy islohotlar va davlat xizmatlarining markaziga qo'yib kelmoqda. Koreyaning raqamli transformatsiyasi kuchli siyosiy rahbarlik, markazlashgan boshqaruv va Ichki ishlar hamda xavfsizlik vazirligi (MOIS) boshchiligidagi muvofiqlashtirilgan institutsional model asosida amalga oshirilmoqda.

Koreya tajribasining o'ziga xos jihatlari quyidagilardan iborat:

– davlatni kompyuterlashtirish bo'yicha 1- va 2-bosh rejalar (1978–1982-yillar, 1983–1987-yillar) kabi erta strategik rejalashtirish;

– "Elektron hukumat to'g'risida"gi qonun doirasida raqamli hukumatni amalga oshirish tamoyillarining belgilanganligi;

– raqamli transformatsiyani ma'muriy islohotlarning markaziy qismi sifatida qarash.

OECD (2025) ta'kidlaganidek, Koreyaning markazlashgan yondashuvi unga raqamli hukumat sohasidagi yirik tashabbuslarni, jumladan, islohotlarni kompyuterlashtirish va milliy axborot-kommunikatsiya texnologiyalari infratuzilmasiga strategik investitsiyalarni amalga oshirish imkonini bergan.

Tadqiqot natijalari xorijiy tajribalardan foydalanish samaradorligini belgilovchi bir qator omillarni aniqlash imkonini berdi. Birinchidan, mahalliyashtirish (localisation) omili. Rivojlanayotgan mamlakatlarda siyosat transferi muvaffaqiyatining kaliti xorijiy modellarni mahalliy sharoitlarga moslashtirish hisoblanadi. Siyosat transferi jarayonida milliy hukumatning nazorati mahalliyashtirishni ta'minlaydi va bu davlat islohotlari samaradorligini oshirishga xizmat qiladi. Tadqiqotchilar Ugyel va Daugbjerg (2020) ta'kidlashicha, siyosat transferida mahalliy moslashuvning ikki asosiy sharti mavjud: siyosat transferida ishtirok etish uchun kuchli ichki motivatsiyaning mavjudligi hamda transfer jarayonlarini boshqarish uchun tegishli institutlarni tashkil etish yoki moslashtirish.

Ikkinchidan, institutsional moslik omili. Tajribani o'zlashtirayotgan davlatning institutsional tuzilishi, huquqiy tizimi va ma'muriy madaniyati tajriba manbai bo'lgan davlatnikiga yaqin bo'lishi muhim ahamiyatga ega. Singapur tajribasini Kambodja va Tailandda qo'llash bo'yicha tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, muvaffaqiyatli "Janub–Janub" siyosat transferi tarkibiy moslashuv va tafakkurdagi chuqur o'zgarishlarni talab qiladi.

Uchinchidan, siyosiy iroda va rahbarlik omili. Janubiy Koreya va Singapur tajribalari yuqori darajadagi siyosiy rahbarlik hamda uzoq muddatli strategik qarash islohotlar muvaffaqiyatining muhim omillaridan biri ekanligini ko'rsatadi.

To'rtinchidan, davlat xizmatchilari salohiyatini rivojlantirish omili. Xorijiy tajribalarni samarali joriy etish uchun davlat xizmatchilarining bilim va ko'nikmalarini oshirish, ularning xalqaro amaliyotlarda ishtirok etishini ta'minlash zarur.

Beshinchidan, "qora quti" (black box) muammosini yengish omili. Siyosat transferi adabiyotida rivojlanayotgan mamlakatlarga oid misollar nisbatan kam yoritilgan. Shu sababli, har bir transfer holatini chuqur o'rganish va mahalliy kontekstni hisobga olish muhim ahamiyatga ega.

#### **O'zbekistonda xorijiy tajribalardan foydalanish: holat tahlili**

O'zbekiston 2017-yildan boshlab davlat boshqaruvini modernizatsiya qilish va uning samaradorligini oshirish borasida sezilarli yutuqlarga erishdi. OECD (2024) tomonidan e'tirof etilishicha, O'zbekistonda "xalq uchun xizmat qiladigan adolatli va zamonaviy davlat"ni barpo etish maqsadida keng qamrovli islohotlar amalga oshirilmoqda. Mamlakat tartibga solish sifati, qonun ustuvorligi, davlat boshqaruvining javobgarligi va inklyuzivligi bo'yicha ijobiy natijalarni namoyon etmoqda. Parlamentdagi ayollar ulushi 2019-yildagi 16 foizdan 2022-yilda 33,3 foizgacha oshgan.

OECD (2024)ning "O'zbekiston davlat boshqaruvi sharhi"ga ko'ra, davlat boshqaruvi islohoti (PAR) O'zbekiston uchun asosiy ustuvor vazifalardan biri bo'lib qolmoqda. Mamlakat quyidagi yo'nalishlarda islohotlarni amalga oshirmoqda, jumladan: davlat boshqaruvini modernizatsiya qilish va qayta tashkil etish; mahalliy boshqaruvni mustahkamlash; raqamlashtirishni rivojlantirish; javobgarlik va samarali siyosat amaliyotini kuchaytirish.

Samarali, hisobdor va shaffof davlat boshqaruvi hukumatning keng qamrovli iqtisodiy hamda siyosiy islohotlar dasturini qo'llab-quvvatlashga, shuningdek, siyosat va davlat xizmatlarini ishlab chiqish hamda amalga oshirish sifatini yanada yaxshilashga xizmat qiladi. OECD inson-markazli davlat ma'muriyati va inklyuziv



siyosat ishlab chiqish zarurligini, jumladan, fuqarolar ishtirokini kengaytirish, shaffoflik va javobgarlikni oshirish orqali ta'kidlaydi.

### Singapur tajribasining O'zbekiston uchun ahamiyati

Singapur tajribasining O'zbekiston uchun eng muhim jihatlari quyidagilardan iborat:

– **Uzoq muddatli rejalashtirish madaniyati.** Singapurda uzoq muddatli ssenariy rejalashtirish tizimli amaliyot sifatida rasmiylashtirilgan. Davlat rivojlanishiga oid strategik hujjatlar va uzoq muddatli dasturlarni amalga oshirishda ushbu yondashuvdan foydalanish muhim ahamiyat kasb etadi. OECD tavsiyalariga ko'ra, O'zbekiston strategik rejalashtirish va boshqaruv tizimini, xususan, uzoq muddatli rivojlanish dasturlarini amalga oshirish hamda ularning natijalarini baholash mexanizmlarini yanada takomillashtirishi zarur.

– **Muvaffaqiyat omillarini oldindan baholash.** Singapur davlat xizmati siyosat jarayonida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolar va ehtimoliy xavflarni oldindan baholash amaliyotiga alohida e'tibor qaratadi. Mazkur yondashuv O'zbekistonda siyosat ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonlari sifatini yanada oshirishga xizmat qilishi mumkin.

– **Pragmatik siyosatni o'zlashtirish.** Singapur "mafkuraviy bo'lmagan" siyosatni o'zlashtirish amaliyotini qo'llaydi. O'zbekiston ham xorijiy tajribalarni puxta tahlil qilish va mahalliy sharoitlarga moslashtirish orqali ushbu yondashuvdan samarali foydalanishi mumkin.

– **Davlat xizmatchilarini tayyorlash instituti.** BIT tadqiqotida Singapur tajribasining muhim elementlaridan biri sifatida markaziy hukumat tomonidan moliyalashtiriladigan va boshqariladigan davlat sektori kadrlarini tayyorlash instituti alohida qayd etilgan. O'zbekistonda Davlat siyosati va boshqaruvi maktabi ushbu yo'nalisdagi muhim qadamlardan biri bo'lib, uni yanada rivojlantirish hamda xorijiy tajriba asosida davlat xizmatchilarining malakasini oshirish muhim ahamiyatga ega.

### Estoniya va Janubiy Koreya tajribasining raqamli transformatsiyadagi o'rni

O'zbekiston "Byurokratiyani bartaraf etish – 2030" dasturini amalga oshirmoqda. Dastur davlat organlari funksiyalarini 30 foizga qisqartirish, tadbirkorlik subyektlariga qo'yiladigan talablarni 20 foizgacha optimallashtirish va elektron davlat xizmatlari ulushini 90 foizdan oshirishni nazarda tutadi.

Estoniya tajribasi O'zbekiston uchun raqamli transformatsiya bo'yicha muhim yo'nalishlarni belgilab beradi:

- barcha davlat xizmatlarini raqamlashtirish;
- "ma'lumotni faqat bir marta so'rash" prinsipini joriy etish;
- elektron identifikatsiya tizimini rivojlantirish;
- markazlashmagan ma'lumotlar boshqaruvi modelini takomillashtirish.

Janubiy Koreya tajribasi esa raqamli transformatsiya jarayonida kuchli siyosiy rahbarlik va markazlashgan muvofiqlashtirishning muhim ahamiyatga ega ekanligini ko'rsatadi. O'zbekiston raqamli hukumatni rivojlantirishda ushbu yondashuvdan samarali foydalanishi mumkin.

## XULOSA VA TAKLIFLAR

Xorijiy tajribalardan foydalanish davlat boshqaruvi sifatini oshirishning samarali vositasi bo'lib, bu borada yetakchi mamlakatlar — Singapur, Finlyandiya, Estoniya va Janubiy Koreya tajribalari muhim metodologik ahamiyatga ega. Tadqiqot natijalari quyidagi asosiy xulosalarni chiqarish imkonini beradi. Birinchidan, xorijiy tajribalarni o'zlashtirishda "siyosat transferi" nazariyasiga ko'ra, modellarni to'liq ko'chirish emas, balki ularni mahalliy sharoitga moslashtirish (mahalliyashtirish) muvaffaqiyatning kaliti hisoblanadi. Bu O'zbekiston uchun ham dolzarb ahamiyatga ega. Ikkinchidan, Singapur modeli uzoq muddatli rejalashtirish, pragmatik siyosatni o'zlashtirish va muvaffaqiyatsizlik ehtimolini oldindan baholash sohasida qimmatli tajriba hisoblanadi. Ushbu yondashuvlar O'zbekiston davlat boshqaruvi islohotlarida qo'llanilishi mumkin. Uchinchidan, Estoniya va Janubiy Koreya tajribalari raqamli transformatsiyada muhim yo'nalishlarni — davlat xizmatlarini to'liq raqamlashtirish, kuchli siyosiy rahbarlik va markazlashgan muvofiqlashtirishni namoyon etadi. To'rtinchidan, OECD (2024) ma'lumotlariga ko'ra, O'zbekistonda davlat boshqaruvi islohotlari nafaqat davlatning o'zi, balki fuqarolar, tadbirkorlik subyektlari va boshqa manfaatdor tomonlar bilan hamkorlikda amalga oshirilishi zarur. Bu "inson-markazli davlat ma'muriyati" va "inklyuziv siyosat ishlab chiqish" tamoyillarini hayotga tatbiq etishni talab qiladi. Beshinchidan, rivojlanayotgan mamlakatlarda siyosat transferining muvaffaqiyati uchun kuchli ichki motivatsiya hamda transfer jarayonlarini boshqaruvchi institutlarni shakllantirish muhim shart hisoblanadi.

Kelgusida O'zbekiston davlat boshqaruvi sifatini oshirishda xorijiy tajribalardan foydalanish samaradorligini yanada oshirish uchun quyidagi yo'nalishlarni rivojlantirish maqsadga muvofiq:

Xorijiy tajribalarni tizimli o'rganish va tahlil qilish mexanizmlarini takomillashtirish. OECD tavsiyalariga muvofiq, strategik rejalashtirish va boshqaruv tizimini amalga oshirish hamda natijalarini baholash mexanizmlarini



yanada takomillashtirish zarur. Buning uchun xorijiy tajribalarni o'rganish bo'yicha maxsus tahliliy markazlarni tashkil etish yoki mavjudlarining salohiyatini kuchaytirish tavsiya etiladi.

Davlat xizmatchilarining xorijiy amaliyotlarda ishtirok etishini kengaytirish. Singapur tajribasidan kelib chiqib, markaziy hukumat tomonidan moliyalashtiriladigan va boshqariladigan davlat sektori kadrlarini tayyorlash tizimini rivojlantirish hamda davlat xizmatchilari uchun xorijiy stajirovka va malaka oshirish dasturlarini kengaytirish maqsadga muvofiq.

Xalqaro tashkilotlar va ilg'or davlatlar bilan hamkorlikni chuqurlashtirish. OECD, BMT, Jahon banki kabi xalqaro tashkilotlarning texnik ko'magi va tavsiyalaridan faol foydalanish, shuningdek, Singapur, Estoniya, Finlyandiya va Janubiy Koreya kabi ilg'or davlatlar bilan ikki tomonlama hamkorlikni rivojlantirish lozim.

Mahalliy sharoitga moslashtirilgan boshqaruv modellarini ishlab chiqish va sinovdan o'tkazish. Xorijiy tajribalarni to'g'ridan-to'g'ri ko'chirish emas, balki ularning muhim elementlarini milliy mentalitet, institutsional imkoniyatlar va iqtisodiy sharoitlar bilan uyg'unlashtirish zarur. Buning uchun mahalliy "tajriba maydonchalari" (piloting)ni tashkil etish va natijalarni baholash tavsiya etiladi.

Xorijiy tajribalarni joriy etish natijadorligini monitoring qilish va baholash tizimini yaratish. Singapur tajribasidagi "muvaffaqiyatsizlik ehtimolini oldindan baholash" yondashuvidan kelib chiqib, xorijiy tajribalarni joriy etish jarayonida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan xatarlarni oldindan baholash va ularni bartaraf etish mexanizmlarini ishlab chiqish zarur. Shuningdek, joriy etilgan islohotlar samaradorligini muntazam baholab boruvchi mustaqil monitoring tizimini yaratish maqsadga muvofiq.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. OECD (2024), *OECD Public Governance Reviews: Uzbekistan: Towards a More Modern, Effective and Strategic Public Administration*, OECD Publishing, Paris.
2. OECD (2025), *Digital Government Review of Korea*, OECD Publishing, Paris.
3. Nesta & Behavioural Insights Team (2024), *What Can We Learn About Governance and Public Service Leadership from Singapore?*, BIT Report.
4. Ugyel, L. and Daugbjerg, C. (2020), "Successful Policy Transfer and Public Sector Reform in Developing Countries", *Policy & Politics*, Vol. 48, No. 4, pp. 603–618.
5. Molefhe, K. (2025), *Understanding Adoption, Implementation and Outcomes of New Public Management Reforms in Developing Countries: A Case Study of Botswana*, Doctoral Thesis, University of Newcastle.
6. OECD (2024), *Estonia: Digital Government Satisfaction Survey*, OECD Publishing.
7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 28-noyabrdagi "Davlat boshqaruvini raqamli transformatsiya qilish va samaradorligini oshirishga qaratilgan tashkiliy chora-tadbirlar to'g'risida" Farmoyishi: <https://lex.uz/uz/docs/-7865748>
8. Dolowitz, D. and Marsh, D. (1996), "Who Learns What from Whom: A Review of the Policy Transfer Literature", *Political Studies*, Vol. 44, No. 2, pp. 343–357.
9. Stone, D. (2017), "Understanding the Transfer of Policy Failure: Bricolage, Experimentalism and Translation", *Policy & Politics*, Vol. 45, No. 1, pp. 55–70.



## IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

*Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal*

**Ingliz tili muharriri:** Feruz HAKIMOV

**Musahhih:** Zokir ALIBEKOV

**Sahifalovchi va dizayner:** Hasan MAQSUDOV

---

**2026. № 6/6**

---

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Yashil" iqtisodiyot va taraqqiyot" jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar ma'sul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelmasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga maqola, reklama, hikoya va boshqa ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin. Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

EI.Pochta: sq143235@gmail.com

Bot: @iqtisodiyot\_77

Tel.: 93 718 40 07

Jurnalga istalgan payt quyidagi rekvizitlar orqali obuna bo'lishingiz mumkin. Obuna bo'lgach, @iqtisodiyot\_77 telegram sahifamizga to'lov haqidagi ma'lumotni skrinshot yoki foto shaklida jo'natishingizni so'raymiz. Shu asosda har oygi jurnal yangi sonini manzilingizga jo'natamiz.

"Yashil" iqtisodiyot va taraqqiyot" jurnali 03.11.2022-yildan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan №566955 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.

**Litsenziya raqami:** №046523. PNFL: 30407832680027

**Manzilimiz:** Toshkent shahar, Mirzo Ulug'bek tumani  
Kumushkon ko'chasi, 26-uy.



Jurnal sayti: <https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz>