



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

GREEN ECONOMY AND DEVELOPMENT

Social, Economic, Technological, Scientific and Popular Science Journal

2026-YIL / IYUL / 7-SON,
II-QISM



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, iyul.
II-qism*

Tahrir hay'ati:

Salimov Oqil Umrzoqovich, 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 Shoiraz Azimovna, 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 Sotvoldixo'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
Buzrukhonov 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 Khodjayevich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Sharipov Kongirاتبay 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
Fakhridinov Zafarjon Fakhridin 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 Piriyea 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.
Abdukirimova 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 Bekdavat 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 Bekdavat 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

GERMANIYA VA XITOIY TAJRIBASI ASOSIDA O'ZBEKISTONNING YASHIL EKSPORT SALOHİYATINI OSHIRISH YO'NALISHLARI.....	12
To'xliyeva Gulrux Dovron qizi	
Djurayeva Rano Abdullayevna	
TASHKILOT MUVAFFAQIYATIDA XODIMLARNI BOSHQARISH VA KUCHLI JAMOANING O'RNI	24
Abdullayeva Dinora Abduali qizi	
YASHIL ISH O'RINLARINING IQTISODIY AHAMIYATI VA QAYTA TIKLANUVCHI ENERGIYA SOHASIDA YASHIL ISH O'RINLARI TASHKIL ETISH ISTIQBOLLARI	28
Rahmatova Nargizaxon A'zamxonovna	
Atoyev Navro'zbek Rinatovich	
YO'L XO'JALIGI SOHASINI MOLIYALASHTIRISH HAMDA YO'L AKTIVLARINI BOSHQARISHDA XALQARO TAJRIBA	35
Shikirov Feruz Boxodirovich	
KICHIK BIZNES SUBYEKTLARINING INVESTITSİYALASH SAMARADORLIGIGA TA'SIR ETUVCHI OMILLAR VA ULARNI QIYOSIY TAHLILI	39
Jo'rayeva Moxinur Axmadjon qizi	
HUDUDLARNING QIYOSIY USTUNLIK LARI ASOSIDA YUQORI DAROMADLI ISH O'RINLARINI YARATISH: "HUDUD-IXTISOSLASHUV-KASB-ISB BERUVCHI-DAROMAD" MODEL I	49
Abdumukhtarov Anvarjon Akramjonovich	
QURILISH XIZMATLARI KO'RSATUVCHI KORXONALARNING IQTISODIY SAMARADORLIGINI SHAKLLANTIRISH SS ENARIYLARI	55
Mamadiyev Ahmad Ulashovich	
RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA O'ZBEKISTON SANOAT KORXONALARIDA ISHLAB CHIQARISH SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING SOLIQ-BYUDJET MEXANIZMLARI	62
Shokirova Dildora Shoyim qizi	
O'ZBEKISTONDA AVTOMOBIL YO'LLARI TARMOG'INING HOZIRGI HOLATI VA YO'L QURILISHI XIZMAT KO'RSATISHINI RIVOJLANISH TENDENSIYALARINI TAHLILI	66
Qurbonov Sharofiddin Xurramovich	
ONLAYN VA SKORING TIZIM LARI ORQALI BERILADIGAN TEZKOR KREDIT LARNI SUG'URTALASHDAGI YANGI TENDENSIYALAR	73
Yusupov Ruslan Muxtarovich	
ASSESSMENT MODEL FOR THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC SERVICE TRANSFORMATION IN THE DIGITAL ECONOMY	81
An Kwangmin	
BIRLIK DOIRADA ANALITIK FUNKSIYALAR UCHUN YUQORI TARTIBLI DIFFERENSIAL SUBKOORDINATSIYA VA SUPERORDINATSIYA XOSSALARI	87
Jabborov Nasridin Mirzoodilovich	
Sadullayeva Gulasal Ulug'bek qizi	
SOLID PROPELLANT COMPOSITION AND ITS EFFECT ON THE LAUNCH PERFORMANCE OF MODEL ROCKETS	93
Karimov Mustafo Aminboevich	
Berdiyev Usmon Tolib o'g'li	
BANKLAR ORQALI KORXONALARNING INVESTITSIYA SAMARADORLIGINI OSHIRISH: O'ZBEKISTON TAJRIBASI	97
Gafurova Dilshoda Farxotovna	



ANALYSIS OF INVESTMENT ATTRACTION PRACTICES ACROSS ECONOMIC SECTORS	102
Tolqin Imomqulov	
Ulugbek Turaqulov	
INNOVATION MECHANISMS ASOSIDA O'ZBEKISTONDA MIGRATSIYA JARAYONLARINI SAMARALI BOSHQARISH	105
Yoqubjon Toxirov	
O'ZBEKISTONDA ICHKI TURIZM XIZMATLARI BOZORINING RIVOJLANISH TENDENSIYALARI VA TARKIBIY TAHLILI	109
Muxtarov Botir Abdusattarovich	
СТРУКТУРА ФОРМИРОВАНИЯ СТОИМОСТИ В ТЕКСТИЛЬНОЙ И ШВЕЙНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ УЗБЕКИСТАНА: СДВИГ ЭКСПОРТНОЙ СТРУКТУРЫ ОТ ПРЯЖИ К ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ	114
Муниса Турдибаева	
OILAVIY KORXONALARNI BOSHQARISHDA ULARNING IQTISODIY MEKANIZMIGA TA'SIR ETUVCHI OMILLARDAN FOYDALANISH TAHLILI	124
Sultonov Bobirmirzo Mavlonjon o'g'li	
QURILISH MATERIALLARINI ISHLAB CHIQUVCHI KORXONALARDA ISHLAB CHIQUV HAJMINI OSHIRISH YO'NALISHLARI	133
Toshpulatov Asronbek Mutalibovich	
KICHIK BIZNES SOHASIGA INVESTITSIYALARNI JALB ETISHNING XORIJIY TAJRIBASI	139
Bolliyev Shamsiddin Tursunmamatovich	
O'QUV MARKAZLARI MISOLIDA ZAMONAVIY VA AN'ANAVIY MARKETINGNING AFZALLIKLARI VA KAMCHILIKLARI	143
Dilshodjon Khikmatov	
РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ФИНАНСОВ ЧЕРЕЗ ПОВЫШЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ НАСЕЛЕНИЯ	151
Тожихонов Жавохир Алимджанович	
KICHIK BIZNESNI RIVOJLANTIRISHNING NAZARIY-METODOLOGIK ASOSLARI	157
Dadaboyeva Marg'uba Mamasoliyevna	
HUDUDIY SANOAT RIVOJI SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING INSTITUTSIONAL VA IQTISODIY VOSITALARI HAMDA KORXONA MEKANIZMINI BAHOLASH USLUBIYOTI	164
Yusupova Nigina Djurayevna	
O'ZBEKISTONDA BOJXONA TO'LOVLARINING DAVLAT BUDJETI DAROMADLARINI SHAKLLANTIRISHDAGI FISKAL AHAMIYATI VA RIVOJLANISH TENDENSIYALARI	169
Fayzullayev Farrux Sharofovich	
АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА УЧАСТИЯ БАНКОВ В ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТАХ И ВОЗМОЖНОСТИ ЕГО АДАПТАЦИИ В НАЦИОНАЛЬНЫХ УСЛОВИЯХ УЗБЕКИСТАНА	178
Юлдашева Шохсанам Дилмуродовна	
ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ В ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ЛОГИСТИКЕ (SMART LOGISTICS)	182
Мурадов Бахром Акрамжанович	
Машарипов Масуд Нуможонович	
ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ СТАНДАРТЫ КАК ДРАЙВЕР ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ТРАНСФЕРА: ВЛИЯНИЕ НА ЭКСПОРТНУЮ ПОЛИТИКУ РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАН	187
Тураева Сурия Тельмановна	
Мерзайтова Хилола Наби кизи	
TURIZM SALONIYATINI RIVOJLANTIRISHDA BOJXONA XIZMATLARINI RAQAMLASHTIRISHNING NAZARIY-METODOLOGIK ASOSLARI	198
Ergashev Qobiljon Ernazarovich	



TIJORAT BANKLARIDA RISKKA YO'NALTIRILGAN ICHKI AUDITNI TASHKIL ETISHNING XALQARO STANDARTLAR BILAN INTEGRATSIYALASHGAN ALGORITMI	203
Narziyev Xayotjon Azamatovich	
MOLIYAVIY INVESTITSIYALARNING QADRSIZLANISHINI KUTILAYOTGAN KREDIT ZARARLARI (ECL) MODEL ASOSIDA HISOBGA OLISH METODIKASI	210
Jumamurodov To'libay Yeldashbayevich	
UZOQ MUDDATLI AKTIVLAR QADRSIZLANISHIDAN KO'RILGAN ZARARLARNI TAN OLISH, TAQSIMLASH VA QAYTA TIKLASH OPERATSIYALARINING HISOB TA'MINOTINI TAKOMILLASHTIRISH	216
Fayzullayev Begzod Baxtiyor o'g'li	
YENGIL SANOAT KORXONALARIDA ICHKI AUDIT XIZMATINI TASHKIL ETISHNING OPTIMAL MODEL VA FAOLIYATI SIFATINI BAHOLASH TIZIMI	222
Tojiyeva Shahlo Mahmatmurodovna	
DAVLAT MOLIYAVIY NAZORATIDA «XAVF TAHLILI» TUSHUNCHASINING IQTISODIY MOHIYATI VA XAVFLARNI KOMPLEKS TASNIFLASH.....	229
G'ayimov Abdumalik Norbekovich	
DAVLAT XARIDLARI AUDITIDA MUHIMLIKNI (MATERIALLIKNI) ANIQLASH USLUBI.....	235
Rajabov Shuxrat Ismayilovich	
DAVLAT SEKTORI ICHKI AUDITIDA MUHIMLIK VA RISK DARAJALARINI ANIQLASH JARAYONLARINI RAQAMLASHTIRISH: BIG DATA VA MASHINAVIY O'RGANISHGA ASOSLANGAN IT-AUDIT PLATFORMASI KONSEPSIYASI.....	241
Ismatillayev Baypo'lat Xushvaqtovich	
ICHKI AUDITNING GLOBAL STANDARTLARI TALABLARINI TIJORAT BANKLARI AMALIYOTIGA JORIY ETISHNING USTUVOR YO'NALISHLARI.....	249
Ismailov Azizbek Madaminovich	
AHOLI REAL DAROMADLARINI OSHIRISHNI DAVLAT TOMONIDAN TARTIBGA SOLISH MEXANIZMLARI.....	258
Toshtemirov Shohruh Toshpo'latovich	
SUG'URTA TASHKILOTLARIDA SUG'URTA ISHINI YURITISH XARAJATLARI: TAHLIL VA ANALITIK HISOBNI TAKOMILLASHTIRISH MASALALARI	265
Murodov Habibullo Qodir o'g'li	
NUKUS SHAHRI MISOLIDA MAHALLALARNING DEMOGRAFIK SIG'IMI ASOSIDA LOKAL XIZMAT KO'RSATISH OBYEKTLARINI NORMATIV LOYIHALASHTIRISHNING IQTISODIY ASOSLARI.....	273
Bauetdinov Berdaq Zinatdin o'g'li	
OLIY TA'LIM MUASSASALARINING INSTITUTSIONAL MUSTAQILLIGI VA TASHKILIY SAMARADORLIGI O'RTASIDAGI BOG'LIQLIK.....	278
Berdiyev Sunnatullo Alikulovich	
IQTISODIY O'SISH VA EKOLOGIK BARQARORLIKNI TA'MINLASHDA YASHIL FISKAL SIYOSATNI RIVOJLANTIRISHNING XORIY TAJRIBASI	283
Madaminova Maftuna Baxtiyor qizi	
DAVLAT BUDJETIDA SOLIQ TUSHUMLARI O'ZGARISHINING EKONOMETRIK TADQIQOTI (XORAZM VILOYATI MISOLIDA).....	288
Suvanova Muxlisa Umar qizi	
ENERGETIKA RESURLARIDAN SAMARALI FOYDALANISHNING IQTISODIY-MATEMATIK MEXANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH	292
Masharipov Aziz Axmadjanovich	
ENERGETIKA INFRATUZILMASI RIVOJLANISHINING HUDUD IQTISODIY O'SISHIGA TA'SIRINI EKONOMETRIK BAHOLASH.....	297
Sadullayev Axmadjon Ikrom o'g'li	



TOVAR YETKAZIB BERISH ZANJIRINI BOJXONA NAZORATI MAQSADLARIDA BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISHNING USTUVOR YO'NALISHLARI VA ULARNING IQTISODIY SAMARADORLIGI.....	303
Kilichov Nazar Bafojevich	
Ergashev Qobiljon Ernazarovich	
VINOCHILIK SANOATI KORXONALARIDA MOLIYAVIY HISOBOT AUDITINI TAKOMILLASHTIRISH MASALALARI	310
Botirov Lazizbek Botirovich	
KATTA MA'LUMOTLAR ASOSIDA TURISTIK XIZMATLARGA BO'LGAN TALABNI PROGNOZLASHNING IQTISODIY-MATEMATIK MODELINI ISHLAB CHIQISH	314
Temirov Elyor Iskandarovich	
TIJORAT BANKLARIDA DEPOZIT BAZASI SAMARADORLIGINING IQTISODIY MOHIYATI.....	322
Marpatov Shavkat Mavlonxonovich	
KICHIK BIZNES SUBYEKTLARIGA AJRATILAYOTGAN BANK KREDITLARINING IQTISODIY SAMARADORLIGINI BAHOLASH.....	328
Alijonov Ilyosbek Alijonovich	
THE ECONOMIC CHARACTERISTICS OF NON-PERFORMING LOANS AND THEIR IMPLICATIONS FOR BANK OPERATIONAL EFFICIENCY	334
Rustamov Jonibek Ravshanbek o'g'li	
IQTISODIY TARMOQLAR RIVOJIDA TIJORAT BANKLARINING INVESTITSION KREDITLARIDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGINI OSHIRISH.....	341
Zaynutdinov Bunyodjon Odiljon o'g'li	
TASHQI SAVDONI BOZOR NAZARIYASI ASOSIDA MINTAQANING BARQAROR RIVOJLANISH OMILLARI	346
Dilnoza Ochilova Ismoil qizi	
TO'QIMACHILIK SANOATIDA INVESTITSION LOYIHALARNING SINERGIK SAMARALARINI BAHOLASH METODIKASINI TAKOMILLASHTIRISH	351
Qurbonov Jasurbek Pozilovich	
LOGISTIK TERMINALLAR FAOLIYATINI EKSPERT BAHOLASH USULI ASOSIDA TADQIQ ETISH.....	357
Zohidov Muhriddin G'ofurjon o'g'li	
Jumayev Sherzod Bahrom o'g'li	
SAMARQAND VILOYATI MISOLIDA XIZMATLAR SOHASINING IJTIMOIIQTISODIY KO'RSATKICHLARI VA HUDUDIIY TAFOVUTLAR DARAJASI.....	367
Boboqulov Sanjar Baxronkulovich	
Sherzodova Diyora Sherzod qizi	
QASHQADARYO VILOYATINING IJTIMOIIQTISODIY OMILLARNING AHOLI FAROVONLIGIGA TA'SIRINI STATISTIK BAHOLASH	373
Maxmatqulova Hikoyat G'iyosiddin qizi	
DIGITAL NOMADS AND THE CHANGING FACE OF GLOBAL TOURISM	379
Sirojiddinova Shahrizoda Davronovna	
O'ZBEKISTON TIJORAT BANKLARIDA RAQAMLI BANK XIZMATLARI SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING USTUVOR YO'NALISHLARI.....	385
Sharipov Tohir Miraximovich	
URGANCH JAMOAT TRANSPORTI YO'NALISHLARINING MURAKKABLIK DARAJASINI BAHOLASH USLUBI	390
Abdullayeva Shahzodaxon Fazliddin qizi	
AUDIT O'TKAZISH USLUBIYOTINI KORXONANI HAYOTIIY AYLANISH BOSQICHLARI TAHLILI ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH: USLUBNING MOHIYATI	395
Muydinov Erkin Djamaldinovich	



HUDUDLARNING IJTIMOIIY-IQTISODIY RIVOJLANISHINI BOSHQARISHDA KLASTERLARNI SHAKLLANTIRISHNING AHAMIYATI	399
Raximov Jo'rabek Raximovich	
MINTAQA IQTISODIYOTINI INVESTITSION JOZIBADORLIGINI OSHIRISH OMILLARI.....	405
Mahmatrayimov Shahzod	
HUDUDLAR IQTISODIYOTINI RIVOJLANTIRISH JARAYONLARIDA RAHBAR KADRLAR SAMARADORLIGINI BAHOLASH TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH	410
Bekchanov Davron Masharipovich	



HUDUDLAR IQTISODIYOTINI RIVOJLANTIRISH JARAYONLARIDA RAHBAR KADRLAR SAMARADORLIGINI BAHOLASH TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH

Bekchanov Davron Masharipovich

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi

Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi dotsenti

ORCID: 0000-0002-1969-3674

E-mail: davronmb@gmail.com

Annotatsiya. Maqolada hududlarni iqtisodiy rivojlantirishga mas'ul rahbar va mutaxassis kadrlarni reyting tizimi asosida tanlash, nomzodlarni tanlovning asosiy bosqichiga o'tkazish uchun CHBN ≥ 70 ballik chegarani belgilash hamda rahbarlar faoliyatini har olti oyda qayta baholash mexanizmi tadqiq etilgan. Tadqiqot normativ-huquqiy hujjatlar tahlili, dissertatsiya doirasida 456 nafar davlat fuqarolik xizmatchisi o'rtasida o'tkazilgan so'rov natijalari, strukturaviy tenglamalar modeli hamda 2024–2025-yillardagi joriy etish ko'rsatkichlarining "oldin–keyin" usulida taqqoslanishiga asoslangan. Natijalarga ko'ra, integral SEM modeli ma'lumotlarga yuqori darajada mos kelgan (CFI = 0,983; TLI = 0,976; RMSEA = 0,067; $R^2 = 0,781$), boshqaruv samaradorligida esa nazorat, ochiqlik va hisobdorlik bloki hal qiluvchi ahamiyat kasb etgan. Ilmiy taklif amaliyotga joriy etilganidan keyin KPI asosida muhokama qilingan hisobotlar soni 25,9 foizga, qayta ishlangan dasturlar soni 42,1 foizga, ochiq axborot materiallari soni esa 50,4 foizga oshgan. Maqolada 100 ballik kirish reytingi, majburiy cheklovchi mezonlar, olti oylik natijadorlik indeksi, to'rt darajali boshqaruv qarorlari hamda reytingni keyinchalik ROC tahlili orqali kalibrlash bo'yicha aniq takliflar ishlab chiqilgan.

Kalit so'zlar: hududiy rivojlanish, rahbar kadrlar, reyting tizimi, CHBN, KPI, olti oylik monitoring, natijadorlik, mahalliy Kengash, ochiqlik, hisobdorlik.

Abstract. This article examines the selection of managers and specialists responsible for regional economic development based on a rating system, the establishment of a CHBN ≥ 70 -point threshold for admitting candidates to the main stage of the selection process, and a mechanism for reassessing managerial performance every six months. The study is based on an analysis of regulatory and legal documents, the results of a survey conducted among 456 civil servants as part of a doctoral dissertation, a structural equation model, and a before-and-after comparison of implementation indicators for 2024–2025. The results show that the integrated SEM model demonstrated a high level of fit to the data (CFI = 0.983; TLI = 0.976; RMSEA = 0.067; $R^2 = 0.781$), while the control, transparency, and accountability block played a decisive role in management effectiveness. Following the practical implementation of the scientific proposal, the number of reports discussed on the basis of KPIs increased by 25.9%, the number of revised programmes by 42.1%, and the number of publicly disclosed information materials by 50.4%. The article proposes a 100-point entry rating, mandatory disqualifying criteria, a six-month performance index, a four-level management decision framework, and the subsequent calibration of the rating threshold through ROC analysis.

Keywords: regional development, managerial personnel, rating system, CHBN, KPI, six-month monitoring, performance, local Council, transparency, accountability.

Аннотация. В статье исследуются вопросы отбора руководителей и специалистов, ответственных за экономическое развитие регионов, на основе рейтинговой системы, установления порогового значения CHBN ≥ 70 баллов для допуска кандидатов к основному этапу конкурсного отбора, а также механизма повторной оценки деятельности руководителей каждые шесть месяцев. Исследование основано на анализе нормативно-правовых документов, результатах опроса 456 государственных гражданских служащих, проведённого в рамках диссертационной работы, модели структурных уравнений и сопоставлении показателей внедрения за 2024–2025 годы методом «до и после». Согласно полученным результатам, интегральная SEM-модель продемонстрировала высокий уровень соответствия данным (CFI = 0,983; TLI = 0,976; RMSEA = 0,067; $R^2 = 0,781$), при этом блок контроля, открытости и подотчётности имел определяющее значение для эффективности управления. После внедрения



научного предложения в практику количество отчётов, обсуждённых на основе KPI, увеличилось на 25,9%, количество переработанных программ — на 42,1%, а количество открыто опубликованных информационных материалов — на 50,4%. В статье разработаны конкретные предложения по применению 100-балльного входного рейтинга, обязательных ограничительных критериев, шестимесячного индекса результативности, четырёхуровневой системы управленческих решений и последующей калибровке рейтингового порога посредством ROC-анализа.

Ключевые слова: региональное развитие, руководящие кадры, рейтинговая система, CHBN, KPI, шестимесячный мониторинг, результативность, местный Кенгаш, открытость, подотчётность.

KIRISH

Hududiy iqtisodiy rivojlanish siyosatining amaliy samaradorligi uni amalga oshiruvchi rahbar va mutaxassislarning kasbiy salohiyati, shaxsiy mas'uliyati hamda natijalar uchun hisobdorligi bilan bevosita bog'liq. Shu sababli zamonaviy davlat boshqaruvida kadrlarni tanlash jarayonini lavozim talablariga formal muvofiqlikdan strategik fikrlash, loyiha boshqaruvi, moliyaviy tahlil, jamoa bilan ishlash va jamoatchilik oldida hisobdorlikni o'lchaydigan natijaga yo'naltirilgan mexanizmga o'tkazish muhim ahamiyat kasb etmoqda [1–4].

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 23-iyundagi PF-98-son Farmoni bilan tasdiqlangan konsepsiya mahalliy Kengashlarni transformatsiya qilish, ijro organlari hisobdorligini oshirish, jamoatchilik ishtirokini kengaytirish va hududiy boshqaruvni "aholi manfaatlariga xizmat qilish" tamoyili asosida nomarkazlashtirishni belgiladi [1]. Ushbu yo'nalishlar 2024-yil 2-fevraldagi PF-28-son Farmonida ifodalangan "Kuchli Kengash, hisobdor va tashabbuskor hokim" modeli bilan uzviy bog'liq [2]. Mazkur institutsional o'zgarishlar rahbar kadrlarni tanlash va ular faoliyatini baholash tizimiga ham yangi talablar qo'yadi: lavozimga tayinlash jarayoni natijadorlikni muntazam o'lchash va qayta baholash mexanizmi bilan uyg'unlashtirilishi lozim.

Tadqiqotning maqsadi — hududlarni iqtisodiy rivojlantirish bo'yicha rahbar va mutaxassis kadrlar nomzodlarini 100 ballik reyting asosida baholashda asosiy bosqichga o'tkazishning CHBN ≥ 70 chegarasini ilmiy-uslubiy jihatdan asoslash, rahbar faoliyatini olti oylik monitoring siklida qayta baholash modeli va uning amaliyotdagi dastlabki natijalarini tahlil qilishdan iborat. Tadqiqot savoli quyidagicha qo'yildi: kirishdagi reyting bahosi, natijaga yo'naltirilgan KPI va ochiq hisobdorlik mexanizmini yagona dinamik tizimga birlashtirish mahalliy boshqaruv natijadorligini oshirishga qanday xizmat qiladi?

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Natijadorlikni boshqarish adabiyotlarida o'lchov tizimi tashkilot maqsadlarini amaliy qarorlarga aylantiruvchi "axborot infratuzilmasi" sifatida talqin qilinadi. Kaplan va Norton strategiyani bir nechta o'zaro bog'liq mezonlar orqali boshqarish zarurligini asoslagan [5]. Bouckaert va Halligan davlat sektorining natijadorlik tizimlari faqat hisobot tayyorlash bilan cheklanmasdan, qaror qabul qilish, resurs taqsimlash va o'rganish jarayonlariga kiritilgandagina samara berishini ko'rsatgan [6; 14–16; 23; 26–28]. Behn esa bir xil ko'rsatkich barcha maqsadlar uchun yaroqli emasligini, nazorat, rag'batlantirish, o'rganish va jamoatchilikka hisob berish uchun turli o'lchovlar talab etilishini ta'kidlaydi [7].

Rahbarlarni baholashdagi asosiy nazariy muammo "prinsipal–agent" munosabatlarida axborot asimmetriyasi bilan bog'liq. Jamoatchilik va vakolatli organ rahbarning haqiqiy salohiyati hamda sa'y-harakatini to'liq kuzata olmaydi; rahbar esa natijani tashqi omillar bilan izohlash imkoniga ega. Shu bois reyting tizimi kirishda axborot asimmetriyasini kamaytiradi, olti oylik qayta baholash esa va'da qilingan dastur bilan amaliy natija o'rtasidagi farqni aniqlaydi. Biroq ko'p vazifali boshqaruvda bitta KPIga ortiqcha bog'lanish ko'rsatkichlarni sun'iy ravishda yaxshilab ko'rsatish, sifatni pasaytirish yoki oson vazifalarni tanlash xavfini kuchaytiradi [8; 20–22; 25]. Demak, baholash tizimi iqtisodiy natija, institutsional sifat, ochiqlik, jamoa salohiyati va halollikni muvozanatli qamrab olishi shart.

Mahalliy boshqaruv bo'yicha tadqiqotlar nomarkazlashtirishning ijobiy natijasi vakolatlarning o'ziga emas, balki mahalliy institutsional salohiyat, hisobdorlik va fuqarolar ishtirokining sifatiga bog'liqligini ko'rsatadi [9–11]. OECD tavsiyalarida vakolat, moliya va mas'uliyat o'rtasidagi muvofiqlik, ko'p darajali koordinatsiya hamda natijalarni taqqoslash imkonini beradigan indikatorlar tizimi asosiy shart sifatida belgilanadi [10; 24; 29; 30]. Faguet tadqiqotlarida mahalliy axborot va jamoatchilik nazorati qarorlarni aholi ehtiyojlariga yaqinlashtirishi qayd etilgan [11].

Mavjud adabiyotlarda kadrlarni tanlash reytingi va lavozimdagi natijadorlik monitoringi ko'p hollarda alohida jarayonlar sifatida o'rganiladi. Mazkur maqolaning ilmiy farqi — kirish reytingi, 70 ballik o'tish chegarasi, KPI-kontrakt, ochiq hisobot va olti oylik qayta reytingni yagona "tanlash–amalga oshirish–baholash–tuzatish" sikliga



birlashtirishdir. Bu yondashuv rahbarni faqat lavozimga munosib nomzod sifatida emas, balki davriy ravishda natijasini isbotlab boradigan institutsional agent sifatida talqin qiladi.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqotning birinchi bosqichida mahalliy davlat hokimiyati vakillik hamda ijro organlari faoliyatiga oid normativ-huquqiy hujjatlar, xususan, PF-98 va PF-28-son farmonlar kontent-tahlil qilindi [1; 2]. Ikkinchi bosqichda dissertatsiya doirasida 456 nafar davlat fuqarolik xizmatchisi o'rtasida o'tkazilgan so'rov natijalari va "Vakolat", "Hokimiyat jamoasi", "Faoliyat", "Nazorat" latent bloklariga asoslangan strukturali tenglamalar modeli natijalari qayta talqin qilindi [12]. Uchinchi bosqichda ilmiy taklif joriy etilgandan keyingi 2025-yil ko'rsatkichlari 2024-yil bazasi bilan taqqoslandi.

Manbada 2025-yil yakuniy miqdorlari va o'sish foizlari berilgani sababli 2024-yil bazaviy qiymatlari teskari hisoblash usulida aniqlandi: $X_{(2024)} = X_{(2025)} / (1 + g)$, bu yerda g — o'nlik kasrdagi o'sish sur'ati. Olingan qiymatlar butun songa yaqinlashtirildi. Ushbu usul hisobot ko'rsatkichlarining mantiqiy uyg'unligini tekshirishga imkon beradi, biroq u sababiy ta'sirni isbotlamaydi. Shuning uchun natijalar "amaliyotga joriy etish bilan vaqt jihatdan bog'liq o'zgarishlar" sifatida talqin qilindi.

1-jadval
Tadqiqot dizayni va axborot manbalari

Bosqich	Usul	Ma'lumot	Natija
1	Normativ kontent-tahlil	PF-98, PF-28 va tegishli hujjatlar	Institutsional talablar
2	So'rov va SEM	456 nafar davlat xizmatchisi	Samaradorlik omillari
3	Bazaviy va joriy davr ko'rsatkichlarini taqqoslash	2024–2025-yillar ko'rsatkichlari	O'sish dinamikasi
4	Mexanizm dizayni	100 ballik shkala va 6 oylik sikl	Amaliy reyting modeli
5	Sezgirlik va xavf tahlili	Chegaralar, "qizil chiziqlar"	Asossiz aralashuvlarning oldini olish

TAHLIL VA NATIJALAR

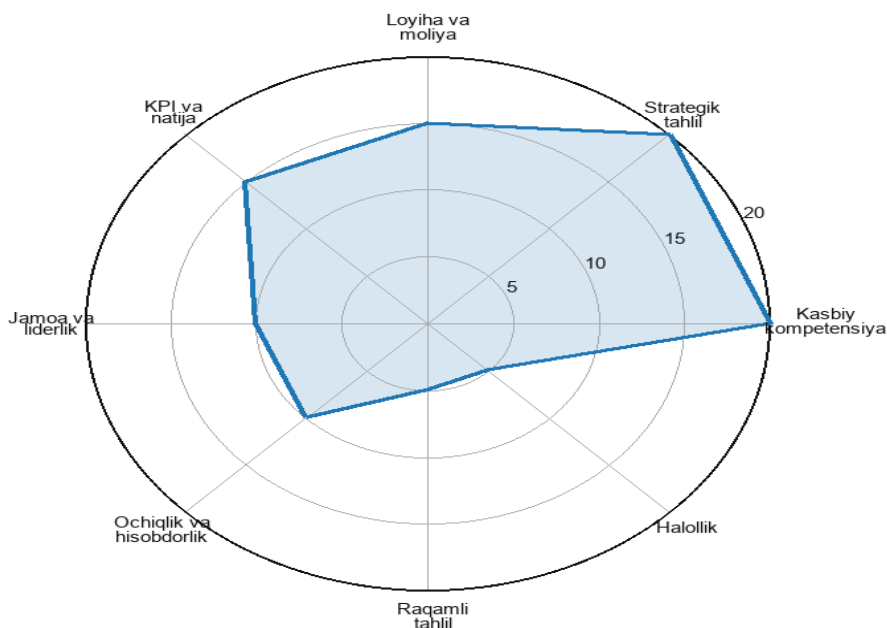
Nomzodning kirish reytingi quyidagi umumiy formula bilan ifodalanadi: $CHBN = \sum(w_j \times x_j)$, $\sum w_j = 1$. Bu yerda x_j — 0–100 oralig'ida normallashtirilgan mezon bahosi, w_j — mezon vazni. Asosiy bosqichga o'tish sharti $CHBN \geq 70$ deb belgilanadi. Bunda majburiy huquqiy talabga nomuvofiqlik, manfaatlar to'qnashuvini yashirish, soxta ma'lumot taqdim etish yoki halollik mezonining jiddiy buzilishi aniqlansa, umumiy balldan qat'i nazar, nomzod keyingi bosqichga o'tkazilmaydi.

2-jadval
Nomzodlarni 100 ballik reytingda baholashning taklif etilayotgan tuzilmasi

No	Baholash bloki	Vazn, ball	O'lchash vositasi
1	Kasbiy va sohaviy kompetensiya	20	Test, keys va portfolio
2	Strategik tahlil va hududiy dastur ishlab chiqish	20	Hudud diagnostikasi va taqdimot
3	Loyiha, investitsiya va budjet boshqaruvi	15	Moliyaviy keys va risk tahlili
4	Natijaga yo'naltirilganlik va KPI madaniyati	15	KPI xaritasi va natija zanjiri
5	Liderlik, jamoa va idoralararo koordinatsiya	10	Assessment-markaz va 360°
6	Ochiqlik, hisobdorlik va manfaatdor tomonlar bilan ishlash	10	Jamoat eshituvi simulyatsiyasi
7	Raqamli tahlil va innovatsion fikrlash	5	Ma'lumotlar paneli bo'yicha topshiriq
8	Halollik va xizmat etikasi	5	Deklaratsiya, intervyu va tekshiruv
	Jami	100	$CHBN \geq 70$ — asosiy bosqich



Nomzodni 100 ballik reytingda baholash vaznlari



1-rasm. Nomzod reytingi mezonlarining vaznlar taqsimoti (muallif taklifi)

Olti oylik qayta baholash uchun kirishdagi kompetensiya ballini to'liq takrorlash emas, amaliy natija va institutsional xulqni o'lchash taklif etildi. Yakuniy natijadorlik indeksi $R_6 = 0,50KPI + 0,20I + 0,15S + 0,10P + 0,05E$ formulasi asosida hisoblanadi. Bu yerda KPI — kelishilgan natija ko'rsatkichlari; I — ochiqlik, hisobdorlik va nazorat talablariga rioya etish; S — fuqarolar, tadbirkorlar va hamkor idoralarning qoniqishi; P — loyiha va ijro intizomi; E — xizmat etikasi va halollik. Formulada KPIga 50 foiz vazn berilishi natijaga yo'naltirilganlikni ta'minlaydi, qolgan 50 foiz esa faqat miqdoriy ko'rsatkichlarga ortiqcha e'tibor qaratish xavfi cheklaydi.



2-rasm. Rahbar faoliyatini olti oylik monitoring siklida qayta baholash algoritmi

So'rov ma'lumotlari bo'yicha o'lchov modelining ishonchligi yuqori bo'lgan: KMO = 0,944, Bartlett testi $p < 0,001$; barcha latent bloklarda Cronbach α , kompozit ishonchlik va AVE me'yoriy chegaralardan yuqori shakllangan. Integral SEM modeli ham ma'lumotlarga yaxshi mos kelgan (CFI = 0,983; TLI = 0,976; RMSEA = 0,067; $R^2 = 0,781$). To'g'ridan-to'g'ri ta'sirlar ichida "Nazorat" bloki umumiy samaradorlikka statistik jihatdan ahamiyatli ta'sir ko'rsatgan; "Hokimiyat jamoasi" va "Nazorat" omillarining ta'siri ko'p jihatdan "Faoliyat" orqali namoyon bo'lgan [12].

3-jadval
SEM tahlilining reyting va monitoring modeli uchun boshqaruv ahamiyati

Empirik natija	Talqin	Modelga kiritilgan yechim
$R^2=0,781$	Samaradorlikning katta qismi modeldagi omillar bilan izohlanadi	Ko'p mezonli reyting
"Nazorat" bloki ahamiyatli	Ochiqlik va hisobdorlik natijaning markaziy sharti	I blokiga 20 foizlik vazn berish va ochiq hisobot tizimini joriy etish
Jamoa ta'siri "Faoliyat" orqali	Salohiyat amaliy dastur va loyihaga aylanishi kerak	Keys, KPI xaritasi va loyiha portfeli
Yuqori ishonchlik ko'rsatkichlari	Shkala ichki uyg'unlikka ega	Standartlashtirilgan baholash varag'i

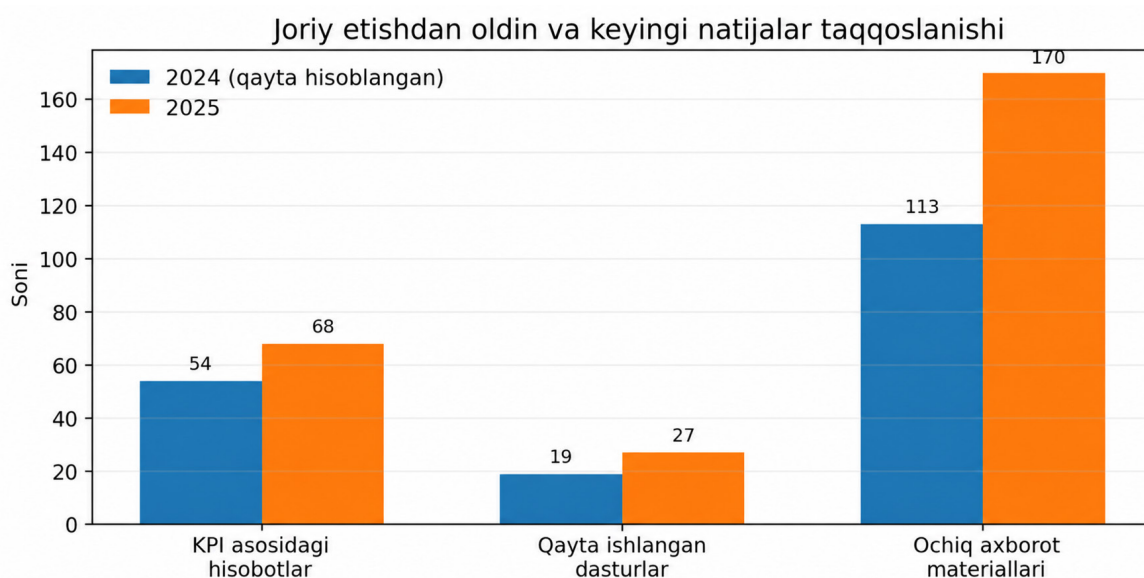


Ilmiy taklifdan 2025-yil 23-iyundagi PF-98-son Farmoni bilan tasdiqlangan konsepsiyani ishlab chiqishda foydalanilgani Senatning 2026-yil 11-fevraldagi 01-22-06/1-son ma'lumotnomasida qayd etilgan [12; 13]. Joriy etish natijalari uchta amaliy ko'rsatkichda aks etgan: 2025-yilda KPI asosidagi 68 ta hisobot mahalliy Kengashlarda muhokama qilingan, 27 ta dastur qayta ishlangan va 170 ta axborot materiali ochiq e'lon qilingan. O'sish sur'atlaridan kelib chiqib, 2024-yil bazasi mos ravishda taxminan 54, 19 va 113 tani tashkil etgan.

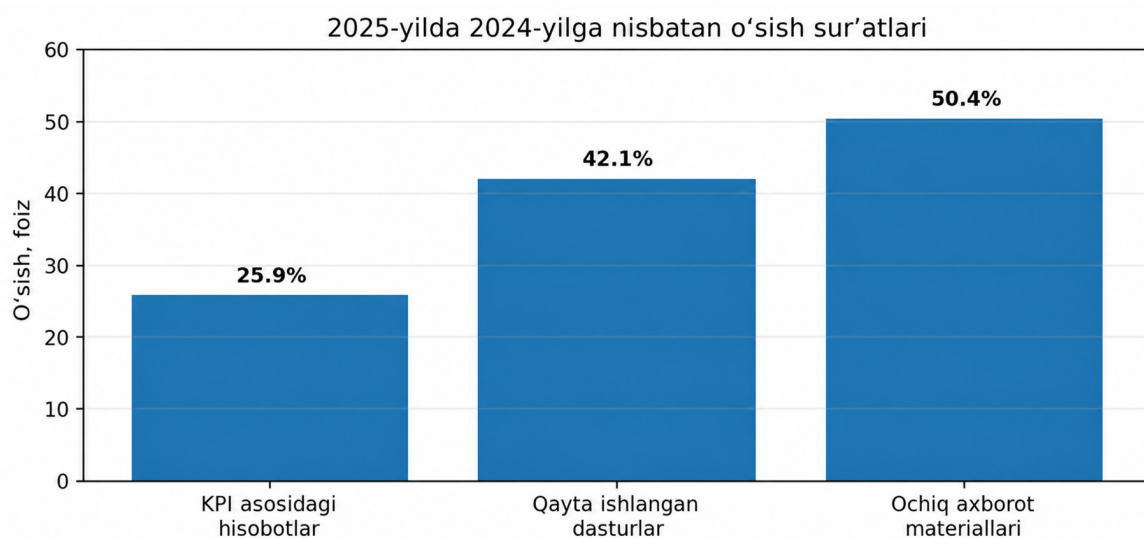
4-jadval
Joriy etish natijalarining 2024–2025-yillar bo'yicha taqqoslanishi

Ko'rsatkich	2024, taxminiy	2025, amalda	Mutlaq o'sish	O'sish, %
KPI asosida muhokama qilingan hisobotlar	54	68	+14	25,9
Qayta ishlangan va takomillashtirilgan dasturlar	19	27	+8	42,1
Ochiq e'lon qilingan axborot materiallari	113	170	+57	50,4

Izoh: 2024-yil qiymatlari 2025-yil miqdori va o'sish sur'atlaridan teskari hisoblash orqali aniqlangan va butun songa yaqinlashtirilgan.



3-rasm. Amaliy natijalarning "oldin–keyin" taqqoslanishi



4-rasm. Ko'rsatkichlar bo'yicha o'sish sur'atlari



Uch ko'rsatkich teng vaznda normallashtirilganda integral natija indeksi 2024-yildagi 100 punktdan 2025-yilda 139,5 punktga ko'tarilgan. Eng yuqori o'sish ochiq axborot materiallarida kuzatilgani islohotning dastlabki ta'siri, avvalo, shaffoflik va hisobdorlik kanallarida tezroq namoyon bo'lganini ko'rsatadi. Bu natija SEM tahlilida "Nazorat" blokining ustuvorligi bilan mazmunan uyg'un. Dasturlarni qayta ishlashdagi 42,1 foizlik o'sish esa muhokama va hisobot jarayoni qarorlarning mazmuniga ham ta'sir qila boshlaganini anglatadi. KPI hisobotlarining 25,9 foizga o'sishi nisbatan pastroq bo'lsa-da, u hisobdorlikning institutsionallashuvi uchun muhim bazaviy qadamdir.

Olingan natijalar reyting va monitoring tizimi faqat kadrlar bo'limi vositasi emas, balki mahalliy boshqaruvning institutsional arxitekturasini ekanini ko'rsatadi. Kirishdagi CHBN ≥ 70 chegarasi uch vazifani bajaradi: birinchidan, minimal kasbiy va boshqaruv sifatini kafolatlaydi; ikkinchidan, tanlov komissiyasining subyektiv qarorini cheklaydi; uchinchi, nomzodga qaysi kompetensiyalar bo'yicha rivojlanish kerakligini ko'rsatadi. Biroq 70 ball doimiy me'yor sifatida emas, dastlabki normativ chegara sifatida qaralishi lozim.

Tizimni qo'llashdagi asosiy muammolardan biri reyting baholashining rasmiy jarayonga aylanib qolishi va KPIlarning amaliy natijalar o'rniga hisobotlar soni bilan ifodalanishidir. Masalan, ko'proq axborot materiali e'lon qilinishi avtomatik ravishda axborot sifati, fuqarolarga foydaliligi yoki qarorga ta'sirini anglatmaydi. Shuning uchun miqdoriy ko'rsatkichlar "sifat koeffitsiyenti" bilan to'ldirilishi kerak: axborotning to'liqligi, o'z vaqtida e'lon qilinishi, ochiq ma'lumot formati, fuqarolar murojaatlariga javob va Kengash qarorlarida foydalanish darajasi. Xuddi shunday, qayta ishlangan dasturlar soni emas, ularda aniq KPI, moliya manbasi, mas'ul ijrochi va risk rejasi mavjudligi baholanishi lozim.

Olti oylik sikl yillik baholashga nisbatan erta signal beradi: noto'g'ri ustuvorlik, loyiha kechikishi yoki hisobdorlikdagi muammo yil oxirigacha kutilmaydi. Biroq monitoringning haddan tashqari tez-tez o'tkazilishi rahbarni qisqa muddatli va oson natijalarga yo'naltirishi mumkin. Shu bois oylik monitoring — axborot yig'ish, choraklik ko'rib chiqish — muammoni aniqlash, olti oylik baholash esa rasmiy boshqaruv qarorini qabul qilish bosqichi bo'lishi maqsadga muvofiq.

5-jadval
Olti oylik qayta reyting natijasi bo'yicha boshqaruv qarorlari

R ₆ oralig'i	Toifa	Tavsiya etiladigan qaror
85–100	Yuqori natija	Rag'batlantirish, ilg'or amaliyotni keng joriy etish va yuqori mas'uliyatli vazifalarni topshirish
70–84	Barqaror natija	Lavozimda davom ettirish va individual rivojlanish rejasi
60–69	Xavf zonasi	3 oylik tuzatish rejasi, mentorlik va qayta nazorat
0–59	Qoniqarsiz	Amaldagi qonunchilik doirasida rotatsiya, lavozimga muvofiqlikni qayta ko'rib chiqish yoki yangi tanlov

CHBN va R₆ bir-birini almashtirmaydi. CHBN — nomzodning lavozimga kirish oldidan salohiyatini, R₆ esa real institutsional sharoitda natija yaratish qobiliyatini o'lchaydi. Agar kirish balli yuqori, ammo olti oylik natija past bo'lsa, bu baholash markazidagi simulyatsiya bilan amaliyot o'rtasidagi farqni yoki rahbarni qo'llab-quvvatlovchi resurslar yetarli emasligini ko'rsatadi. Aksincha, 70–75 ball bilan kirgan rahbar yuqori R₆ natijasiga erishsa, tizim potensialni amalda namoyon etish imkonini bergan bo'ladi. Shu bois keyingi bosqichda kirish ballari va 6–12 oylik natijalar o'rtasidagi bog'liqlik muntazam tahlil qilinishi zarur.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Yuqoridagi tahlil natijalariga tayangan holda, quyidagi xulosa va amaliy takliflarni shakllantirish mumkin:

Birinchidan, yagona raqamli "Kadr–Natija" platformasini joriy etish. Platformada nomzodning reyting varag'i, dalil hujjatlari, KPI-kontrakt, oylik panel, choraklik tahlil va olti oylik qaror bir zanjirda saqlanishi kerak. Bu komissiya qarorlarini audit qilish va hududlar kesimida taqqoslash imkonini beradi.

Ikkinchidan, CHBN ≥ 70 chegarasini ikki yillik pilotdan keyin empirik kalibrlash. Kirish balli 6 va 12 oylik natija bilan bog'lanib, ROC/AUC tahlili orqali yuqori va past natijali rahbarlarni eng yaxshi ajratadigan chegara aniqlanishi lozim. Shunda 70 ballning saqlanishi, 68 yoki 72 ballga o'zgarishi dalilga asoslanadi.

Uchinchi, majburiy huquqiy, axloqiy va halollik mezonlarini umumiy reyting natijasidan ustun qo'yish. Halollik va xizmat etikasi talablarining buzilishi, manfaatlar to'qnashuvini yashirish, noto'g'ri ma'lumot taqdim etish, jamoatchilik bilan ishlash talablariga rioya qilmaslik yoki majburiy huquqiy mezonlarga nomuvofiqlik umumiy ball hisobidan qoplanmasligi lozim.



To'rtinchidan, KPIlarni hudud tipologiyasi bo'yicha differensiatsiya qilish. Shaharlashgan, sanoatlashayotgan, agrar va turizmga ixtisoslashgan hududlar uchun bir xil KPI vaznlari qo'llanilmasligi lozim. Milliy majburiy yadro 60 foizni, hududiy maxsus ko'rsatkichlar 40 foizni tashkil etishi taklif etiladi.

Beshinchidan, miqdoriy natijani sifat va qo'shimcha ta'sir bilan to'ldirish. Hisobotlar soni bilan birga Kengash qaroriga ta'sir, dasturning moliyaviy ta'minlanganligi, aholi va biznes qoniqishi, loyihalarning ish o'rni va soliq bazasiga ta'siri baholanishi zarur.

Oltinchidan, mustaqil verifikatsiya va apellyatsiya tartibini belgilash. Baholash natijasining kamida 10 foizi tashqi ekspert yoki yuqori turuvchi audit guruhi tomonidan tanlama asosida tekshirilishi, nomzod va rahbarga asoslangan apellyatsiya huquqi berilishi kerak.

Yettinchidan, 60–69 ball to'plaganlar uchun "rivojlanish rezervi"ni tashkil etish. Bu toifani avtomatik rad etish o'rniga 3–6 oylik modul, mentorlik va qayta assessment orqali kadrlar zaxirasiga tayyorlash kadr tanqisligini kamaytiradi.

Sakkizinchidan, jamoatchilikka ochiq yillik hisobot e'lon qilish. Shaxsiy ma'lumotlarni himoya qilgan holda, hududlar kesimida tanlov raqobati, o'rtacha reyting, olti oylik natija, apellyatsiyalar va qabul qilingan boshqaruv qarorlari ochiq qilinishi lozim.

Taklif etilayotgan tizimni bir vaqtning o'zida barcha hududlarda to'liq joriy etish o'rniga bosqichma-bosqich pilotlash maqsadga muvofiq. Birinchi bosqichda baholash mezonlari va raqamli ma'lumotlar arxitekturasini standartlashtiriladi; ikkinchi bosqichda turli tipdagi hududlarda pilot o'tkaziladi; uchinchi bosqichda natijalar mustaqil baholanib, chegara va vaznlar kalibrlanadi. Bu yondashuv tizim xatolari va suiiste'mollarini milliy masshtabga chiqmasdan oldin aniqlash imkonini beradi.

6-jadval
CHBN va olti oylik monitoring tizimini joriy etish yo'l xaritasi

Muddat	Asosiy vazifa	Mas'ul subyekt	O'lchanadigan natija
1–2 oy	Kompetensiyalar modeli, baholash rubrikasi va "qizil chiziqlar"ni tasdiqlash	Vakolatli kadrlar organi, Akademiya, Senat ekspertlari	Yagona metodika va baholash varag'i
2–3 oy	Raqamli "Kadr–Natija" modulini ishlab chiqish	Raqamli texnologiyalar va kadrlar bo'linmalari	Ma'lumotlar paneli va audit izi
3–4 oy	Baholovchilarni tayyorlash va sertifikatlash	Akademiya va mustaqil ekspertlar	Baholovchilar natijalarining kamida 80 foiz mosligi
4–6 oy	Turli tipdagi 6–8 ta hududda pilot tanlov	Viloyat va tuman Kengashlari, hokimliklar	Nomzodlar reytingi va apellyatsiya statistikasi
6–9 oy	Birinchi olti oylik monitoring va tashqi verifikatsiya	Kengash komissiyalari va audit guruhi	R ₆ indeksi, tuzatish rejalari
9–12 oy	Natijalarni baholash, ROC kalibrlash va masshtablash qarori	Respublika ishchi guruhi	Yangilangan chegara, vazn va milliy yo'l xaritasi

Baholovchilar o'rtasidagi subyektiv farqni kamaytirish uchun har bir keys bo'yicha "etalon javoblar diapazoni", dalil talablari va ball qo'yish misollari ishlab chiqilishi kerak. Pilot davrida bir nomzod ishini kamida ikki mustaqil baholovchi tekshirishi, ular bahosi o'rtasida 10 balldan ortiq farq bo'lsa, uchinchi ekspert jalb qilinishi taklif etiladi. Raqamli tizim barcha o'zgartirishlarni vaqt belgisi bilan saqlashi, baholashdan keyin ballni asoslanmagan holda o'zgartirishga yo'l qo'ymasligi lozim.

Joriy etish muvaffaqiyatini baholash uchun faqat tanlov tezligi emas, kamida beshta metrikani kuzatish zarur: bir vakansiyaga to'g'ri kelgan malakali nomzodlar soni; baholovchilar o'rtasidagi moslik; apellyatsiyalar ulushi va ularning qanoatlantirilish darajasi; kirish balli bilan R₆ o'rtasidagi korrelyatsiya; yuqori va past natijali rahbarlarni to'g'ri tasniflash aniqligi. Ushbu metrikalar tizimning adolatligi, ishonchliligi va prognoz qobiliyatini birgalikda ko'rsatadi.

Tadqiqot natijalarini talqin qilishda to'rtta cheklov hisobga olinishi kerak. Birinchidan, 2024–2025-yillar ko'rsatkichlarini taqqoslashda nazorat guruhi mavjud emas, shuning uchun kuzatilgan o'sishni faqat bitta mexanizmning sof sababiy ta'siri deb baholab bo'lmaydi. Ikkinchidan, natija ko'rsatkichlari asosan miqdoriy hisobotdan iborat bo'lib, qaror sifati va aholi farovonligiga ta'sirni to'liq qamrab olmaydi. Uchinchidan, nomzodlarning individual kirish ballari va keyingi natijalari bo'yicha mikroma'lumotlar mavjud emas. To'rtinchidan, 70 ballik chegara hozircha normativ-ekspert asosida taklif qilingan; uning prognoz aniqligi pilot ma'lumotlarida tekshirilishi shart. Keyingi tadqiqotlarda bosqichma-bosqich joriy etish dizayni, farqlar farqi usuli va 12–24 oylik natijalar panelidan foydalanish maqsadga muvofiq.



Hududlarni iqtisodiy rivojlantirishga mas'ul rahbarlarni tanlash va baholashni dinamik tizimga aylantirish mahalliy boshqaruv islohotlarining mantiqiy davomidir. CHBN ≥ 70 chegarasi nomzodning minimal kompleks tayyorgarligini ta'minlaydi, olti oylik R_6 monitoringi esa kirishdagi va'dani amaliy natija, ochiqlik va hisobdorlik bilan bog'laydi. 2025-yilda KPI hisobotlari, qayta ishlangan dasturlar va ochiq axborot materiallarida kuzatilgan 25,9–50,4 foizlik o'sish mazkur mexanizmning institutsional faollik bilan uyg'unligini ko'rsatadi.

Shu bilan birga, reyting tizimining samarasi chegara raqamining o'ziga emas, baholash mezonlarining muvozanati, ma'lumotlar ishonchiligi, mustaqil verifikatsiya, apellyatsiya va natijalarni keyingi qarorlarga kiritishga bog'liq. Eng maqbul model — 100 ballik kirish reytingi, halollik va xizmat etikasi bo'yicha majburiy mezon, 50 foiz KPI va 50 foiz institutsional sifatdan iborat olti oylik indeks, to'rt darajali boshqaruv qarori va ikki yildan keyin empirik kalibrlashni birlashtirgan tizimdir. Bunday yondashuv mahalliy rahbarning shaxsiy mas'uliyatini kuchaytirish, Kengash nazoratini mazmunan boyitish va hududiy dasturlarni aniq natijalarga yo'naltirishga xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 23-iyundagi PF-98-son "O'zbekiston Respublikasida mahalliy davlat hokimiyati vakillik organlari faoliyatini 2030-yilga qadar rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi Farmoni // Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi. <https://lex.uz/uz/docs/-7594283>
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 2-fevraldagi PF-28-son "Mahalliy davlat hokimiyati organlari faoliyatining samaradorligini oshirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Farmoni // Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi. <https://lex.uz/docs/-6789350>
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2026-yil 16-fevraldagi PF-21-son "Mamlakat taraqqiyotining 2030-yilgacha mo'ljallangan ustuvor yo'nalishlari doirasida islohotlarni izchil davom ettirish va yangi bosqichga olib chiqishning qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida"gi Farmoni // Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi. <https://lex.uz/uz/docs/-8050769>
4. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. — Toshkent, 2023.
5. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance // Harvard Business Review. — 1992. — Vol. 70, No. 1. — P. 71–79.
6. Bouckaert G., Halligan J. Managing Performance: International Comparisons. — London; New York: Routledge, 2008. — 464 p.
7. Behn R. D. Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures // Public Administration Review. — 2003. — Vol. 63, No. 5. — P. 586–606. — DOI: 10.1111/1540-6210.00322.
8. Holmström B., Milgrom P. Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design // Journal of Law, Economics, & Organization. — 1991. — Vol. 7, Special Issue. — P. 24–52.
9. Oates W. E. Toward a Second-Generation Theory of Fiscal Federalism // International Tax and Public Finance. — 2005. — Vol. 12, No. 4. — P. 349–373. — DOI: 10.1007/s10797-005-1619-9.
10. OECD. Making Decentralisation Work: A Handbook for Policy-Makers. — Paris: OECD Publishing, 2019. — DOI: 10.1787/g2g9faa7-en.
11. Faguet J.-P. Decentralization and Governance // World Development. — 2014. — Vol. 53. — P. 2–13. — DOI: 10.1016/j.worlddev.2013.01.002.
12. Bekchanov D. M. Mahalliy davlat hokimiyati organlarining hudud iqtisodiyotini rivojlantirish jarayonlarini boshqarish metodologiyasini takomillashtirish: iqtisodiyot fanlari doktori (DSc) dissertatsiyasi avtoreferati. — Toshkent, 2026. — 38 b.
13. O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Senati. Ilmiy takliflarning amaliyotga joriy etilganligi to'g'risida: 2026-yil 11-fevraldagi 01-22-06/1-son ma'lumotnoma. — Toshkent, 2026. — Nashr qilinmagan xizmat hujjati.
14. Van Dooren W., Bouckaert G., Halligan J. Performance Management in the Public Sector. — 2nd ed. — London: Routledge, 2015. — 240 p.
15. Moynihan D. P. The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform. — Washington, D.C.: Georgetown University Press, 2008. — 264 p.
16. Kroll A. Drivers of Performance Information Use: Systematic Literature Review and Directions for Future Research // Public Performance & Management Review. — 2015. — Vol. 38, No. 3. — P. 459–486. — DOI: 10.1080/15309576.2015.1006469.
17. Bryson J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. — 5th ed. — Hoboken: John Wiley & Sons, 2018. — 544 p.
18. World Bank. World Development Report 2009: Reshaping Economic Geography. — Washington, D.C.: The World Bank, 2009. — 410 p.



19. OECD. OECD Fiscal Decentralisation Database [Elektron resurs]. — Paris: OECD, 2025. — Murojaat sanasi: 26.07.2026.
20. Strathern M. "Improving Ratings": Audit in the British University System // *European Review*. — 1997. — Vol. 5, No. 3. — P. 305–321.
21. DeNisi A. S., Murphy K. R. Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? // *Journal of Applied Psychology*. — 2017. — Vol. 102, No. 3. — P. 421–433. — DOI: 10.1037/apl0000085.
22. Murphy K. R. Performance Evaluation Will Not Die, but It Should // *Human Resource Management Journal*. — 2020. — Vol. 30, No. 1. — P. 13–31. — DOI: 10.1111/1748-8583.12259.
23. Poister T. H. *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. — San Francisco: Jossey-Bass, 2003. — 289 p.
24. Pollitt C., Bouckaert G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis — Into the Age of Austerity*. — 4th ed. — Oxford: Oxford University Press, 2017. — 388 p.
25. Hood C. A Public Management for All Seasons? // *Public Administration*. — 1991. — Vol. 69, No. 1. — P. 3–19. — DOI: 10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x.
26. Gerrish E. The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis // *Public Administration Review*. — 2016. — Vol. 76, No. 1. — P. 48–66. — DOI: 10.1111/puar.12433.
27. Speklé R. F., Verbeeten F. H. M. The Use of Performance Measurement Systems in the Public Sector: Effects on Performance // *Management Accounting Research*. — 2014. — Vol. 25, No. 2. — P. 131–146. — DOI: 10.1016/j.mar.2013.07.004.
28. Moynihan D. P., Pandey S. K. The Big Question for Performance Management: Why Do Managers Use Performance Information? // *Journal of Public Administration Research and Theory*. — 2010. — Vol. 20, No. 4. — P. 849–866. — DOI: 10.1093/jopart/muq004.
29. OECD. *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability*. — Paris: OECD, 2019. — OECD/LEGAL/0445.
30. OECD. *Government at a Glance 2025*. — Paris: OECD Publishing, 2025.



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz HAKIMOV

Musahhih: Zokir ALIBEKOV

Sahifalovchi va dizayner: Hasan MAQSUDOV

2026. № 7/2

© 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 kelamasligi 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.

El.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>