



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

Google
scholar

RePEc
RESEARCH PAPERS
IN ECONOMICS



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 Rustamxanovna, 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.
Abdukariyeva 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 SSENARIYLARI	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 KREDITLARNI 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 CHIQARUVCHI KORXONALARDA ISHLAB CHIQARISH 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 XORIJ 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	
MINTAQQA IQTISODIYOTINI INVESTITSION JOZIBADORLIGINI OSHIRISH OMILLARI.....	405
Mahmatrayimov Shahzod	
HUDUDLAR IQTISODIYOTINI RIVOJLANTIRISH JARAYONLARIDA RAHBAR KADRLAR SAMARADORLIGINI BAHOLASH TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH.....	410
Bekchanov Davron Masharipovich	
O'ZBEKISTON TASHQI SIYOSATIDA KO'P VEKTORLILIK: XITOIY, ROSSIYA VA G'ARB O'RTASIDA MUVOZANATNI TA'MINLASH STRATEGIYASI	419
Omonova Maxliyo	
Haydarova Malika	
QISHLOQ XO'JALIGIDA INNOVATSIYALARNI JORIY ETISHNING ILMIY-USLUBIY ASOSLARINI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI.....	423
Djalalova Durdona Dilshodbekovna	
QURILISHDAGI IQTISODIY TEJAMKORLIK ASOSIDA LEGO G'ISHT MATERIALLARINI TAHLIL QILISH	427
Askarov Xasanjon	
RIVOJLANGAN DAVLATLARDA YER VA SUV RESURSLARINI INTEGRATSIYALASHGAN BOSHQARISH TAJRIBASI	432
Matkarimov Mansur	
KICHIK BIZNES SUBYEKTLARINING INNOVATSION RIVOJLANISH TENDENSIYALARI VA IQTISODIY SAMARADORLIGI.....	439
Madrakhimov Kakhramon	
Vaisov Dilshod Ibodullayevich	
THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON THE GLOBAL LABOR MARKET.....	445
Rahmatova Nargizaxon A'zamxonovna	
Xamrayeva Sevinch Ikromjonovna	
ROBOTLASHTIRISHNING MEHNAT BOZORIGA TA'SIRI: ISH O'RINLARINING QISQARISHI YOKI YANGI KASBLAR TRANSFORMATSIYASI.....	451
Usmonov Farrux Furqatovich	
Azimov Mirsaid Salimovich	
TASHQI IQTISODIY FAOLIYATDA NOTARIF CHORALARNI QO'LLASHDA XAVFNI BOSHQARISH TIZIMINING O'RNI VA AHAMIYATI.....	456
Muzaffarov Azimjon Ashraf o'g'li	
EXAMINING LEADERSHIP DIFFERENCES BETWEEN FEMALE AND MALE MANAGERS.....	460
Dilafruz Kuchkorova	
ISHLAB CHIQRISH KORXONALARIDA UZOQ MUDDATLI AKTIVLAR HISOBINI MHXS (MOLIYAVIY HISOBNING XALQARO STANDARTI) TALABLARI ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH	468
Abdimurodov Baxrom Ochilovich	
O'ZBEKISTON SHAROITIDA BOSHQARUV SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO'LLARI.....	473
Abdukarimova Muslima Abduaziz qizi	
HUDUDLARDA TURIZMNI IMMERSIV TAJRIBALAR ASOSIDA RIVOJLANTIRISHNING TASHKILIY-IQTISODIY MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH	477
Kasimova Yulduz Baxtiyorovna	
DAVLAT TIBBIY SUG'URTASIDA STRATEGIK XARID: PASSIV MOLIYALASHTIRISHDAN STRATEGIK XARIDGA O'TISHNING NAZARIY ASOSLARI.....	485
Kilichev Fazliddin Usmanovich	
ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА В РЕГИОНАХ УЗБЕКИСТАНА.....	493
Шадманова Мадинахон Омонулла кизи	



ОТ УПРАВЛЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЯМИ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ: DATA-INFORMED МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ ВНЕАУДИТОРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УНИВЕРСИТЕТАХ УЗБЕКИСТАНА.....	501
Сабилов Алишер Саибович	
ИЗУЧЕНИЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В ООО «SATURN METAL»	509
Мусаева Шоира Азимовна	
О'ZBEKISTON IQLIM SHAROITIDA DONADOR O'G'ITLARDAN SAMARALI FOYDALANISH ORQALI QISHLOQ XO'JALIGI ISHLAB CHIQRISH SAMARADORLIGINI OSHIRISH	518
Boltayev Baxriddin	
О'ZBEKISTON SHAROITIDA ZAMONAVIY TURIZM TALABLARIGA MOS TURISTIK RESURSLAR SALOHİYATI	525
Suyunov Alijon	
BOSHQARUV MEKANIZMLARING RAQOBAT STRATEGIYASI BILAN O'ZARO BOG'LIQLIGI.....	530
Islomov Shuhrat Ma'rufjonovich	
Nabiyeva Zumrad Zafarovna	
CRM TIZIMINING NAZARIY-ASOSIY TAMOIYILLARI VA ULGURJI SAVDODA ROLI.....	536
Islomov Shuhrat Marufjonovich	
Raimova Diyora Botirovna	
INSTITUTIONAL FOUNDATIONS OF THE TRANSFORMATIONAL MODEL OF THE DIGITAL ECONOMY UNDER GLOBALIZATION	541
Abruyeva Xilola Sherbekovna	
DAVLAT FUQAROLIK XIZMATIGA RAHBAR KADRLAR TAYYORLASHDA MENTORLIK TIZIMINI JORIY ETISH SAMARADORLIGI	551
Xurshida Maxmadaminova	



DAVLAT FUQAROLIK XIZMATIGA RAHBAR KADRLAR TAYYORLASHDA MENTORLIK TIZIMINI JORIY ETISH SAMARADORLIGI

Xurshida Maxmadaminova

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi

Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi mustaqil izlanuvchisi

E-mail: x.makhmadaminova@dsba.uz

Annotatsiya. Davlat fuqarolik xizmatida rahbar kadrlarni tayyorlashda mentorlik tizimining o'rni va ahamiyati ilmiy jihatdan tahlil qilingan. Mentorlik tizimini joriy etish jarayonida uchraydigan tashkiliy va institutsional muammolar, mahalliy boshqaruv stereotiplari hamda gender sezgirligi bilan bog'liq masalalar yoritilgan. Mentorlik amaliyoti davlat fuqarolik xizmatida zamonaviy boshqaruvning samarali mexanizmi sifatida baholanib, uning rahbar kadrlarning kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirish, bilim va tajriba almashinuvini ta'minlash hamda boshqaruv samaradorligini oshirishdagi ahamiyati asoslab berilgan.

Kalit so'zlar: mentorlik tizimi, mentorlik amaliyoti, rahbar kadrlar, mentorlik mexanizmlari, davlat fuqarolik xizmati, kasbiy kompetensiyalar, malaka oshirish, liderlik qobiliyati, inqirozli boshqaruv (krizis menejment), bilim va tajriba almashinuvi, motivatsiya, korporativ madaniyat, inson kapitali, professional rivojlanish, rahbarlik salohiyati.

Аннотация. Проведён научный анализ роли и эффективности системы наставничества в подготовке руководящих кадров и развитии их управленческих компетенций на государственной гражданской службе. Рассмотрены организационно-правовые и институциональные основы внедрения института наставничества в деятельность государственных органов, а также существующие проблемы практической реализации, включая влияние национальных управленческих стереотипов, вопросы гендерной чувствительности, отбора и подготовки наставников. На основе изучения зарубежного опыта и современных подходов к государственному управлению разработаны научно-практические предложения по совершенствованию системы наставничества на государственной гражданской службе. Результаты исследования подтверждают, что наставничество является эффективным инструментом развития кадрового потенциала руководителей, передачи институциональных знаний, обеспечения преемственности управления и повышения эффективности деятельности государственных органов.

Ключевые слова: государственная гражданская служба, система наставничества, руководящие кадры, механизмы наставничества, управленческие компетенции, профессиональное развитие, лидерство, человеческий капитал, преемственность управления, институциональное развитие, повышение квалификации, мотивация, корпоративная культура, эффективность.

Abstract. The role and effectiveness of the mentoring system in the training of managerial personnel within the civil service are examined from a scientific perspective. Organizational and institutional challenges associated with the implementation of mentoring, including the influence of local managerial stereotypes and issues related to gender sensitivity, are analyzed. Mentoring is regarded as an effective mechanism of modern public administration that contributes to the development of managerial competencies, facilitates the transfer of knowledge and professional experience, strengthens leadership capacity, and enhances the overall effectiveness of managerial personnel development within the civil service.

Keywords: civil service, mentoring system, managerial personnel, mentoring mechanisms, managerial competencies, professional development, leadership, human capital, succession management, institutional development, professional training, motivation, corporate culture, effectiveness.

KIRISH

Davlat fuqarolik xizmatini isloh qilish, milliy kadrlarni tayyorlash, ularni bosqichma-bosqich davlat fuqarolik xizmatida kelgusida rahbarlik faoliyatiga tayyorlash hamda lavozimlarda meritokratik tamoyillar asosida kareraviy o'sishini tashkil etish dolzarb masalalardan biri hisoblanadi. Mazkur sohani yanada takomillashtirish maqsadida qonunchilik normalarini rivojlantirish, jamiyat ongi va turmush tarziga davlat xizmati hamda davlat



xizmatchisining ma'naviy qiyofasi, halollik tamoyillarini chuqur singdirgan rahbar kadrlar korpusini shakllantirish yuzasidan ko'plab ilg'or mexanizmlar va yetakchi g'oyalar izchil amalga oshirilmoqda.

Shu bilan birga, yetuk, inson qadrini e'zozlaydigan, korrupsiyaga nisbatan murosasiz munosabatga ega va professional yangi avlod rahbar kadrlarini tayyorlash tizimini yanada takomillashtirish, ularni tarmoq va sohalar ehtiyojlaridan kelib chiqib maqsadli ravishda qayta tayyorlash va malakasini oshirish, shuningdek, mazkur yo'nalishda samarali ilmiy-innovatsion tadqiqotlarni olib borish tartib-taomillarini takomillashtirish bo'yicha samarali mexanizmlarni yaratish va amaliyotga tatbiq etish muhim ahamiyat kasb etadi.

Mazkur yo'nalishdagi ilmiy izlanishlar natijalari shuni ko'rsatadiki, dunyo bo'ylab **4-sanoat inqilobi** ta'sirida texnologiyalarning jadal rivojlanishi hamda barcha yo'nalishlarda sun'iy intellekt texnologiyalarining keng qo'llanilishi inson kapitalini rivojlantirish va uni strategik qadriyat darajasiga ko'tarish masalasining ustuvor yo'nalishlardan biri sifatida e'tirof etilishiga xizmat qilmoqda.

Zamonaviy rahbar qiyofasi ilg'or texnologiyalardan samarali foydalana oladigan, proaktiv yechimlar, ilmiy asoslangan xulosa va tavsiyalar ishlab chiqishga hamda ularni amaliyotga tatbiq etishning samarali mexanizmlarini yaratishga qodir shaxs sifatida namoyon bo'ladi. Shu bilan birga, shiddat bilan rivojlanayotgan global siyosiy va iqtisodiy jarayonlar sharoitida umummilliy qadriyatlarni e'tiborga olgan holda jamiyat taraqqiyoti va genofondi rivojiga munosib hissa qo'shishni o'zining mas'uliyatli vazifasi deb biladigan, o'zgarishlarni samarali boshqarishga qodir yangi avlod rahbarlarini shakllantirish ustuvor yo'nalishlardan biri hisoblanadi.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Davlat fuqarolik xizmatida rahbar kadrlarni tayyorlash tizimini takomillashtirish zamonaviy davlat boshqaruvi islohotlarining ustuvor yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. So'nggi yillarda ushbu jarayonda mentorlik tizimini joriy etish rahbarlik salohiyatini rivojlantirish va inson kapitalini mustahkamlashning samarali vositasi sifatida e'tirof etilmoqda. Shu bois mazkur mavzu bo'yicha xorijiy va mahalliy olimlar tomonidan qator ilmiy tadqiqotlar olib borilgan.

Mentorlik nazariyasining ilmiy asoslari K. Kram, D. Clutterbuck, E. Megginson, B. Ragins, T. Allen va L. Eby kabi olimlarning tadqiqotlarida keng yoritilgan. K. Kram mentorlikni tashkilotlarda kasbiy rivojlanish va ijtimoiy qo'llab-quvvatlashning muhim mexanizmi sifatida izohlab, uning martaba rivoji va psixologik qo'llab-quvvatlashdagi o'rnini ilmiy jihatdan asoslab bergan. D. Clutterbuck mentorlikni tashkilot samaradorligini oshirish, bilim va tajribani uzatish hamda liderlik kompetensiyalarini rivojlantirishning muhim vositasi sifatida baholaydi.

B. Ragins va T. Allen mentorlikning rasmiy hamda norasmiy shakllarini tahlil qilib, uning xodimlarning kasbiy o'sishi, motivatsiyasi va tashkilotga sodiqligini oshirishga ijobiy ta'sir ko'rsatishini ilmiy jihatdan asoslagan. L. Eby esa mentorlik dasturlarining samaradorligini baholash mezonlarini ishlab chiqib, mentor va mentee o'rtasidagi o'zaro ishonch hamda muntazam hamkorlik muvaffaqiyatning asosiy omillaridan biri ekanligini ta'kidlaydi.

Davlat boshqaruvi tizimida mentorlikni qo'llash masalalari **OECD, BMT Taraqqiyot dasturi (UNDP), Jahon banki**, shuningdek, Yevropa davlatlari davlat xizmati institutlari tomonidan tayyorlangan tahliliy hisobotlarda ham yoritilgan. Mazkur manbalarda mentorlik davlat xizmatchilarining kasbiy moslashuvi, strategik fikrlashi, boshqaruv kompetensiyalari va xizmat samaradorligini oshirishning muhim institutsional mexanizmi sifatida e'tirof etiladi.

O'zbekistonda davlat fuqarolik xizmatini isloh qilish, rahbar kadrlarni tayyorlash va ularning malakasini oshirish masalalari bo'yicha olib borilgan tadqiqotlarda kadrlar siyosati, kompetensiyaviy yondashuv hamda uzluksiz kasbiy rivojlanish masalalariga alohida e'tibor qaratilgan. Shu bilan birga, mavjud ilmiy ishlarda davlat fuqarolik xizmatida rahbar kadrlarni tayyorlashda mentorlik tizimini kompleks boshqarish, uning samaradorligini baholash mezonlarini ishlab chiqish, milliy mentorlik modelini shakllantirish hamda mentorlarni tayyorlash, sertifikatlash va monitoring qilish mexanizmlarini ilmiy asoslash istiqbolli ilmiy yo'nalishlardan biri sifatida namoyon bo'lmoqda.

Shu bois mazkur tadqiqot davlat fuqarolik xizmatida rahbar kadrlarni tayyorlashda mentorlik tizimini joriy etishning tashkiliy-boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish, uning samaradorligini baholash indikatorlarini ishlab chiqish hamda xalqaro tajribani milliy amaliyotga moslashtirish orqali mazkur ilmiy yo'nalishni yanada rivojlantirishga qaratilgan.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Mazkur masala yuzasidan milliy kadrlar sinfini shakllantirishda samarali va, eng muhimi, shaffof mexanizm sifatida mentorlik tizimini targ'ib qilmoqdamiz. Statistik ma'lumotlarga murojaat qiladigan bo'lsak, **2016-yilda** davlat xizmatchilari orasida ayollar ulushi 8 foizni tashkil qilgan bo'lsa, **2025-yilga** kelib ushbu ko'rsatkich 35



foizni, ya'ni har uchinchi davlat xizmatchisi ayollar ulushiga to'g'ri kelmoqda. Bu holat davlat fuqarolik xizmatida ayollar orasidan rahbar kadrlar qatlamini tizimli ravishda shakllantirishning dolzarb ahamiyat kasb etayotganini ko'rsatadi. Shunday ekan, rahbar kadrlarni tayyorlash jarayonida gender sezgirlik xususiyatlarini inobatga olish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Tadqiqot davomida mentorlik tizimini boshqarishda sun'iy intellekt texnologiyalari, raqamli monitoring va analitik baholash vositalariga asoslangan innovatsion raqamli boshqaruv modeli ishlab chiqildi. Mazkur model xodimlarning individual rivojlanish trayektoriyalarini shakllantirish hamda ularni monitoring qilish imkonini beradi.

Mazkur tadqiqot natijasida davlat fuqarolik xizmatida rahbar kadrlarni tayyorlash tizimini institutsional rivojlantirish sharoitida mentorlik tizimini samarali boshqarish orqali inson kapitalini rivojlantirishning innovatsion modeli ishlab chiqildi. Ushbu model rahbar kadrlarning kasbiy kompetensiyalarini uzluksiz rivojlantirish, bilim va tajriba transferini tizimli tashkil etish hamda uzluksiz professional rivojlanishni ta'minlashga xizmat qiladi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Bu borada so'nggi yillarda ko'plab samarali mexanizmlar orqali tizim yaratish va ushbu muhim sohani rivojlantirishga alohida e'tibor qaratilmoqda. Shu bilan birga, mazkur yo'nalishni yanada takomillashtirish bo'yicha keng ko'lamli vazifalar mavjud. Xususan, ayollarning jamiyatda, oilada va mehnat jamoasida o'z salohiyatini to'liq namoyon etishi uchun mavjud ijtimoiy stereotiplarni bosqichma-bosqich bartaraf etishga xizmat qiladigan mexanizmlarni rivojlantirish muhim ahamiyat kasb etadi. Bu borada aniq mexanizmlarga asoslangan yaxlit tizimni yaratish, uni respublikaning turli hududlari turmush tarzidan kelib chiqib takomillashtirish hamda chekka hududlarga samarali tatbiq etish uchun vazifalarni bosqichma-bosqich amalga oshirish maqsadga muvofiqdir. O'zgaruvchan va dinamik mehnat bozori talablarini inobatga oladigan bo'lsak, rahbar kadrlarni tayyorlash va rivojlantirish uzluksiz jarayon hisoblanadi.

Misol uchun, jamoada xodimlar malakasini muntazam oshirib borish, inson resurslarini rivojlantirish, ish samaradorligi ko'rsatkichlarini doimiy monitoring qilish hamda yuqori natija ko'rsatgan xodimlarni moddiy va ma'naviy rag'batlantirish ularning o'z ustida muntazam ishlashiga motivatsiya beruvchi muhim omillardan biri hisoblanadi.

Rahbar kadrlar korpusini davlat taraqqiyotining muhim tayanchlaridan biri sifatida baholash hamda ushbu qatlamni sifatli va tizimli shakllantirish xirasini yaratish kelgusidagi barqaror rivojlanishning muhim omillaridan biridir. Shu o'rinda muhtaram Prezidentimizning: **“Ayollar, oilaga g'amxo'rlik qilib, farzandlarini tarbiyalab, ta'lim olib, ishlab, tadbirkorlik bilan shug'ullanganlar, sizni haqiqiy qahramonlarimiz deb hisoblayman”**, degan e'tiroflari jamiyat va davlat rivojida ayollarning o'rni beqiyos ekanligini yana bir bor tasdiqlaydi. Mentorlik amaliyotida mentor va menti o'zaro ijtimoiy munosabatlarga kirishish orqali bir-biriga psixologik ta'sir ko'rsatishi tabiiy jarayondir. Shu bois mentorlik faoliyatiga jalb etiladigan rahbarlarning, avvalo, jamiyatda namunali fuqaro, professional mutaxassis va yuksak ijobiy fazilatlariga ega yetuk shaxs bo'lishi maqsadga muvofiqdir.

Psixologik va fiziologik individuallik nuqtayi nazaridan aytish mumkinki, ayol va erkak mentalar o'rtasidagi ayrim farqlar tabiiy holat hisoblanadi. Mehnat jamoasida ishni tashkil etishda ular o'rtasida xulq-atvor, ehtiyojlar, ijtimoiy rollar va imkoniyatlar jihatidan o'ziga xos farqlar kuzatilishi mumkin. Jumladan, ayollarda emotsional qo'llab-quvvatlashga ehtiyoj nisbatan yuqoriroq bo'lib, ular ko'pincha o'z mentoridan professional tavsiyalardan tashqari ruhiy qo'llab-quvvatlashni ham kutadilar.

Erkaklar esa pragmatik tamoyillar ta'sirida aksariyat hollarda maqsadga yo'naltirilgan, natijaga tezroq olib boradigan usullar, amaliy tavsiyalar va tezkor yechimlarga ko'proq ehtiyoj sezadilar. Bundan tashqari, rahbar ayollar xirasini shakllantirish, ularni davlat xizmatiga samarali tayyorlash, zarur sharoit va imkoniyatlarni yaratish hamda butun mehnat faoliyati davomida uzluksiz ta'lim olishi va malakasini oshirib borishini ta'minlash orqali samarali natijalarga erishish mumkin. Tadqiqotlarda ayollarning g'amxo'rlik, hamkorlik va jamoani qo'llab-quvvatlash kabi fazilatlari mehnat jamoasini rivojlantirish va ijobiy natijalarga erishishda muhim omillardan biri sifatida qayd etilgan. Shunday ekan, oldimizda turgan vazifalarni amalga oshirishda har ikkala jins vakillaridan iborat davlat xizmatchilari uchun mos va samarali mexanizmlarni yaratish, ularni amaliyotga tatbiq etish hamda ommalashtirish dolzarb vazifalardan biri hisoblanadi.

Xorijiy tajribalar tahlili asosida davlat fuqarolik xizmatida rahbar kadrlarni tayyorlash samaradorligini oshirish va kadrlar qo'nimsizligini kamaytirish maqsadida **“Leadership Pipeline”** hamda **“reversiv mentorlik (Reverse Mentoring)”** yondashuvlarini joriy etishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmi ishlab chiqildi. Mazkur mexanizm tajribali rahbarlar tomonidan boshqaruv tajribasi va institutsional bilimlarni yosh mutaxassislarga tizimli ravishda uzatish, shu bilan birga yosh xodimlarning raqamli va innovatsion kompetensiyalarini yuqori bo'g'in rahbarlariga transfer qilish orqali ikki tomonlama bilim almashinuvini ta'minlaydi. Natijada rahbar kadrlarni tayyorlash sifati oshadi, xodimlarning kasbiy moslashuvi tezlashadi hamda tashkilotlarda kadrlar qo'nimsizligini kamaytirishga xizmat qiladi.



Shu o'rinda mentorlik amaliyotini yo'lga qo'yishda ilg'or xorijiy tajribalar asosida sinovdan o'tgan usullardan foydalanish maqsadga muvofiqdir. Shuningdek, mentorlik dasturlari bo'yicha **13 000** nafar ishtirokchi qatnashgan so'rovnoma ma'lumotlari tahlil qilinganda mentorlarga o'zlariga mos keladigan to'rtta yo'nalishdan birini tanlash taklif etilgan. Tadqiqot natijalariga ko'ra, mentilar karera o'sishi va salohiyatni rivojlantirishga qaratilgan dasturlarga ko'proq qiziqish bildirgan. Ushbu holat Yangi Zelandiyada o'tkazilgan tadqiqotda ham kuzatilgan bo'lib, xulosa sifatida ayol davlat xizmatchilari mentor-menti munosabatlariga erkak hamkasblariga nisbatan ko'proq ehtiyoj sezishi aniqlangan. Tadqiqotchilar fikricha, ayollarning karera zinapoyalarida ko'tarilish jarayonida uchrashi mumkin bo'lgan gender omillari ushbu ehtiyojning shakllanishiga ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Har qanday holatda ham bunday jarayonlar turli mamlakatlarning davlat sektoridagi ko'plab tashkilotlarda uchraydigan amaliyotlardan biri sifatida qayd etilgan. Mentorlikning yuqori samarali strategik dasturlari orqali yashirin salohiyatni ro'yobga chiqarishga bag'ishlangan qo'llanmalarda bu kabi tadqiqot natijalari keng yoritilgan. Jumladan, **Forbes** jurnali tomonidan o'tkazilgan so'rovnoma va tahlillar natijalariga ko'ra, respondentlarning **76 foizi** mentorlik dasturlarini kasbiy faoliyat uchun muhim deb hisoblaydi, biroq ularning **37 foizi** ushbu fikrni qat'iy qo'llab-quvvatlagan. Shuningdek, mentorga ega bo'lgan mutaxassislar mentorsiz hamkasblariga nisbatan o'z faoliyatidan ko'proq mamnun ekanligini bildirgan. Tadqiqot natijalariga ko'ra, mentorlik munosabatlarining **14 foizi** kimdandir yo'l-yo'riq va ko'mak so'rab murojaat qilish natijasida boshlangan.

Mentorlik munosabatlarining **61 foizi** esa tabiiy ravishda shakllangan. Bundan tashqari, aksariyat ishtirokchilar **same-sex** juftligini, ya'ni o'z jinsidagi mentor bilan ishlashni ma'qul ko'rgan bo'lib, ushbu ko'rsatkich ayollarda **69 %**, erkaklarda esa **82 %**ni tashkil etgan. Mentor-menti munosabatlari ishtirokchilarining **87 foizi** o'zaro mentorlik jarayonidan ruhiy va kasbiy qo'llab-quvvatlash olganini hamda buning natijasida o'ziga bo'lgan ishonchi ortganini ta'kidlagan. Shuningdek, respondentlarning **82 %i** mentorlik dasturlari mentor-menti juftligi faoliyat yuritayotgan tashkilotlar o'rtasida samarali hamkorlik aloqalarini rivojlantirishga xizmat qilganini qayd etgan. Qolaversa, respondentlarning **84 %i** mentorlik munosabatlari ikki tomon uchun ilhom manbai bo'lib xizmat qilishini, mentor sifatida faoliyat yuritgan rahbarlar esa mentorlik faoliyatida ishtirok etmagan hamkasblariga nisbatan o'z ishinining mazmuni va qoniqish darajasi yuqoriroq, ish bilan bog'liq stress darajasi esa pastroq bo'lganini bildirgan.

Shu xususda Senat raisi T. Narbavevaning: **“Yetakchilik — bu insonlarni birlashtirish, o'zgartirish va ilhomlantirishdan iborat. Rahbar, avvalo, insonlarning ishonchini boshqara olishi kerak”**, degan fikrlari ham tashkilotlarda yuqori natijadorlikka erishishda rahbar va xodimlar o'rtasidagi ijtimoiy munosabatlar muhim o'rin tutishini tasdiqlaydi.

Yuqoridagi tahlillarning mantiqiy davomi sifatida aytish mumkinki, hozirgi **Z-avlodning** ijtimoiy-psixologik holati bo'yicha xalqaro miqyosda turli ilmiy tadqiqotlar olib borilmoqda. Jumladan, Garvard va Beylor universitetlari olimlari **22 ta** mamlakatdan **200 mingdan ortiq** respondent ishtirokida o'tkazilgan tadqiqot natijalariga ko'ra, an'anaviy **“baxt egri chizig'i”** modelida muayyan o'zgarishlar kuzatilganini aniqlagan.

Mazkur tadqiqot natijalari joriy yilning aprel oyida e'lon qilingan. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, shiddat bilan rivojlanayotgan texnologiyalar, shuningdek, sun'iy intellekt vositalaridan keng foydalanish jamiytdagi qadriyatlar tizimining o'zgarishiga ta'sir ko'rsatmoqda. Shu bilan birga, dinamik axborot muhiti yosh avlod vakillarining dunyoqarashi, fikrlash uslubi hamda psixoemotsional holatida muayyan o'zgarishlar yuzaga kelishiga sabab bo'lishi mumkin.

Tadqiqot natijalariga ko'ra quyidagi omillar alohida qayd etilgan.

Ma'no va yo'nalish masalasi. Yoshlarning yarmidan ko'pi (**58 %**) o'tgan oy davomida hayotida **“ma'no yoki maqsad”** yetishmasligini, respondentlarning yarmi esa **“hayotida nima bilan shug'ullanishni aniq bilmaslik”** holati ularning ruhiy salomatligiga ta'sir ko'rsatganini bildirgan.

Moliyaviy farovonlik. Yoshlarning **56 %i** o'zining moliyaviy farovonligi bilan bog'liq masalalar yuzasidan xavotir bildirgan.

Muvaffaqiyatga erishish bosimi. Respondentlarning yarmi muvaffaqiyatga erishish bilan bog'liq bosim ruhiy salomatligiga sezilarli ta'sir ko'rsatishini ta'kidlagan.

Atrof-muhit va global jarayonlarni qabul qilish. Yoshlarning **45 %i** dunyoda sodir bo'layotgan o'zgarishlarni murakkab jarayon sifatida qabul qilishi ularning ruhiy holatiga ta'sir ko'rsatganini qayd etgan.

Yolg'izlik va ijtimoiy moslashuv. Respondentlarning deyarli yarmi (**44 %**) atrofdagilar bilan moslashishda qiyinchilik hissini bildirgan bo'lsa, **34 %i** yolg'izlik hissini boshdan kechirayotganini qayd etgan.

Ijtimoiy va siyosiy omillar. Iqlim o'zgarishi, maktablardagi zo'ravonlik holatlari hamda siyosiy yetakchilik bilan bog'liq global jarayonlar **Z-avlod** vakillarining dunyoqarashi va ruhiy holatiga ta'sir etuvchi omillar qatorida e'tirof etilgan.

Shuningdek, AQShdagi **Yoshlar xulq-atvori xavfi tadqiqoti markazi** tomonidan o'tkazilgan kuzatuvlarda amerikalik yoshlar, ayniqsa, yosh ayollar orasida xavotir va depressiya holatlarining ortish tendensiyasi qayd etilgan. Jumladan, **2023-yilda** yuqori sinf o'quvchi qizlarining **53 %i**, o'g'il bolalarning esa **28 %i** doimiy qayg'u yoki umidsizlik hissini boshdan kechirayotganini bildirgan.



XULOSA VA TAKLIFLAR

Tahliliy materiallar asosida xulosa qilish mumkinki, axborot oqimlari jadallashgan, inson fokusi muhim resurs sifatida e'tirof etilayotgan hamda giperdinamik siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy va ma'naviy jarayonlar jadal rivojlanayotgan davrda yashamoqdamiz. Zamonaviy global jarayonlar, jumladan, geosiyosiy o'zgarishlar, iqlim o'zgarishi, ekologik muammolar, tezkor axborot almashinuvi hamda turli axborot manbalarining kengayishi jamiyatlarning ijtimoiy qarashlari va rivojlanish jarayonlariga sezilarli ta'sir ko'rsatmoqda. Shu bois aholisining yarmidan ko'prog'ini yoshlar tashkil etadigan Respublikamizning barqaror rivojlanishi va taraqqiyotini ta'minlash maqsadida maxsus milliy dasturlarni qabul qilish hamda ularning samarali ijro mexanizmlarini yaratish muhim ahamiyat kasb etadi.

Yuqorida ta'kidlanganidek, insonning diqqati, e'tibori va energiyasi muhim kapital hisoblanadigan zamonaviy sharoitda tezkor hamda psixoemotsional xususiyatlarni o'zida mujassam etgan samarali mexanizmlarni yaratish dolzarb vazifalardan biridir. Bu borada milliy qadriyatlarimizni, **Yangi O'zbekiston rivojlanish strategiyasi** tamoyillarini aks ettirgan, inson qadrini ulug'lovchi, gender sezgirlik tamoyillariga asoslangan, shaffof, hisobdor va izchil faoliyat yuritadigan tizimni rivojlantirishga bo'lgan ehtiyoj tobora ortib bormoqda.

Tadqiqot natijasida davlat fuqarolik xizmati uchun rahbar kadrlarni tayyorlash tizimida meritokratiya, shaffoflik va institutsional vorislik tamoyillariga asoslangan konseptual mentorlik dasturi modeli ishlab chiqildi. Ushbu model **EMCC**, **IMA** va **ICF** standartlarini milliy amaliyot bilan uyg'unlashtirishga xizmat qiladi.

Bu borada ko'plab taklif va tavsiyalar ishlab chiqish, kadrlar tayyorlash tizimini yanada takomillashtirish, ayniqsa, davlat xizmatida islohotlar yetakchisi bo'ladigan rahbar kadrlar korpusini shakllantirish hamda ushbu yo'nalishda milliy dasturlarni qabul qilish maqsadga muvofiqdir. Xususan, pirovard natijada Vatan ravnaqi va jamiyat taraqqiyotiga hissa qo'shishga tayyor, zamonaviy bilim va salohiyatga ega, ma'nan yetuk, tashabbuskor hamda fidoyi yosh rahbar kadrlarni shakllantirish, shu orqali jonajon Vatanimizning ko'p asrlik noyob qadriyatlarini asrab-avaylash va ularni kelgusi avlodga munosib tarzda yetkazishga munosib hissa qo'shish mumkin.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasining «Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida»gi Qonuni. O'RQ-788-son, 2022-yil 8-avgust. URL: <https://lex.uz/docs/6145972>
2. Davlat fuqarolik xizmatchilari faoliyatining samaradorligini baholash mexanizmlari: monografiya / mualliflar jamoasi. – Toshkent: DBA, 2020.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Davlat xizmatchilari korpusini shakllantirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi Farmoni. PF-95-son. URL: <https://www.lex.uz/docs/7587464>
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 5-maydagi «Istiqbolli kadrlarni maqsadli tayyorlash hamda ularni davlat boshqaruvi va xizmatiga samarali jalb etish tizimini yanada takomillashtirish to'g'risida»gi Farmoni. PF-78-son. URL: <https://www.lex.uz/docs/7520315>
5. Mirziyoyev Sh. M. Yangi O'zbekiston strategiyasi. – Toshkent: O'zbekiston, 2021. URL: <https://www.gazeta.uz/oz/2021/09/09/book/>
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Rahbar kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi qarori. – Toshkent. URL: <https://lex.uz/ru/docs/4526545>
7. Bahrami P., Nosratabadi S., Palouzian K., Hegedüs S. Modeling the Impact of Mentoring on Women's Work-Life Balance: A Grounded Theory Approach // *Administrative Sciences*. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/1/6>
8. Johnsons C. Rahbar ayollar xalqaro forumidagi nutq / Latviyaning O'zbekistondagi elchixonasi vakili. 2025-yil 5-noyabr.
9. Ehrich L. C., Hansford B. C. Mentoring in the Public Sector // *Practical Experiences in Professional Education*. 2008. Vol. 11, No. 1. URL: <https://eprints.qut.edu.au/224196/>
10. Bhatta G., Washington S. 'Hands Up': Mentoring in the New Zealand Public Service // *Public Administration*. 2003.
11. Clutterbuck D. The Talent Wave: Why Succession Planning Fails and What to Do About It. – London: Kogan Page, 2012.
12. 2024 Mentoring Impact Report: 98% of Fortune 500 Companies Have Mentoring. 2024. URL: <https://hbr.org/2024/12/why-mentoring-programs-fail-and-how-to-make-them-worthwhile>
13. Gill M., Roulet T. Stressed at Work? Mentoring a Colleague Could Help.
14. «Davlat boshqaruvida ayollarning roli: O'zbekiston kelajagini shakllantirayotgan islohotlar ovozi»: Rahbar ayollar xalqaro konferensiyasi materiallari. 2025-yil 7-noyabr.
15. SKOLKOVO. Rasmiy sayt. URL: <https://www.skolkovo.ru/>
16. Forum Demo. Rasmiy sayt. URL: <https://forumdemo.ru/>
17. Unistica. Rasmiy sayt. URL: <https://uz.unistica.com/>



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>