



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

GREEN ECONOMY AND DEVELOPMENT

Social, Economic, Technological, Scientific and Popular Science Journal

**2026-YIL / OKTABR /
10-SON, I-QISM**



ISSN: 2992-8982

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



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Bosh muharrir:

Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich

*Elektron nashr. 2026-yil, oktabr.
I-qism*

Bosh muharrir o'rinbosari:

Karimov Norboy G'aniyevich

Muharrir:

Qurbonov Sherzod Ismatillayevich

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 Shoirazimovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), professor
Ali Konak (Ali Ko'nak), iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor (Turkiya)
Cham Tat Huei, falsafa fanlari doktori (PhD), professor (Malayziya)
Foziljonov Ibrohimjon 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)
Ochilov Bobur Baxtiyor o'g'li, TDIU katta o'qituvchisi
Golisheva Yelena Vyacheslavovna, Iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent.
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)
Ochilov Bobur Bakhtiyor ugli, Senior lecturer at TSUI
Golisheva Yelena Vyacheslavovna, Candidate of Economic Sciences, Associate 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 Bekdavlal Aliyevich, falsafa fanlari doktori (DSc), professor
Isakov Janabay Yakubbayevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
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
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 Bekdavlal Aliyevich, Doctor of Philosophy (DSc), Professor
Isakov Janabay Yakubbayevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), 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 Rakhimovich, 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
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

SUN'YI INTELLEKTGA ASOSLANGAN INSON RESURLARINI BOSHQARISHNING XODIMLAR SAMARADORLIGIGA TA'SIRI: SUN'YI INTELLEKTGA ISHONCHNING VOSITACHILIK ROLI.....	30
Nazirjonova Marziaxon Xamidulla qizi	
DAVLAT XARIDI KONSEPSIYASI VA MAMLAKATDA XARIDLAR TARKIBINING TRANSFORMATSIYASI	36
Axmedjanov Sardorbek	
DON MAHSULOTLARI KORXONALARIDA RESURLAR SAMARADORLIGINI SHAKLLANTIRISHNING NAZARIY-METODOLOGIK ASOSLARI.....	41
Aipova Iroda Ikramovna	
BUDJET XARAJATLARI SAMARADORLIGINI BOSHQARISH IQTISODIY RIVOJLANISH OMILI SIFATIDA (QASHQADARYO VILOYATI MISOLIDA)	45
Normo'minov Sardorbek Normo'min o'g'li	
O'ZBEKISTONDA KICHIK TADBIRKORLIKNING TARMOQ VA HUDUDIY TARKIBIDAGI O'ZGARISHLAR.....	50
Xaitova Rushana O'ktamovna	
O'ZBEKISTONDA MOLIYAVIY XIZMATLAR BOZORINING HUDUDIY RIVOJLANISHI VA UNING IQTISODIY O'SISHDAGI ROLI	54
Ibragimova Saule Orinbaevna	
MINTAQAVIY IQTISODIY RIVOJLANISHNI RAQAMLI MONITORING QILISH INDIKATORLARINI TANLASH VA VAZNLASHNING KO'P MEZONLI METODOLOGIYASINI TAKOMILLASHTIRISH	59
Qozaqova Munajat Sharifjanovna	
BOSHQARUV HISOBOTI SHAKLLARI, KO'RSATKICHLARI VA REGISTRRLARINI MODELASHTIRISH.....	67
Eshniyazova Yulduz Yuldashbayevna	
O'ZBEKISTON BANK SEKTORINING RIVOJLANISH KO'RSATKICHLARINI EKONOMETRIK BAHOLASH	71
Kanan Aliyev	
TIJORAT BANKLARIDA LIKVIDLIK SIYOSATINI OPTIMALLASHTIRISH: BASEL III DOIRASIDA RISKLARNI KAMAYTIRISH MEXANIZMI.....	77
Xakimov Zoxid Norbo'tayevich	
BUDJET TASHKILOTLARI FAOLIYATI XUSUSIYATLARINING HISOB SIYOSATI MAZMUNIGA TA'SIRINI BAHOLASH	84
Xabilov Djaxongir Xakimovich	
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI SOLIQ ORGANLARIDA AGILE MENEJMENTNI JORIY ETISH TAYYORGARLIGINING TASHKILIY, MADANIY VA BOSHQARUV KO'RSATKICHLARI TAHLILI	88
Sayfiyev Jasur Ravshanovich	



O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI SOLIQ ORGANLARIDA AGILE MENEJMENTNI JORIY ETISH TAYYORGARLIGINING TASHKILIY, MADANIY VA BOSHQARUV KO'RSATKICHLARI TAHLILI

Sayfiyev Jasur Ravshanovich

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi

Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi

mustaqil izlanuvchisi

Annotatsiya. Davlat boshqaruvida va soliq ma'muriyatchiligida raqamli transformatsiya jarayonlarining jadal kengayishi boshqaruv tizimidan yuqori operatsion moslashuvchanlik va tezkor qaror qabul qilish qobiliyatini talab etmoqda. So'nggi yillarda O'zbekistonda soliq organlari faoliyatini raqamlashtirish va elektron xizmatlar ko'lamini oshirish bo'yicha keng ko'lamli islohotlar amalga oshirilmoqda. Shunga qaramay, amaliyotda saqlanib qolayotgan operatsion kechikishlar texnologik infratuzilmaning o'zi yetarli emasligini, balki tizimni tezkor va moslashuvchan boshqarish qatlamini joriy etish lozimligini ko'rsatmoqda. Ushbu maqolada respublikamiz hududiy soliq boshqarmalarida Agile (moslashuvchan) menejment tamoyillarini joriy etishga bo'lgan tashkiliy, madaniy va operatsion tayyorgarlik darajasi empirik so'rovnomalar, OCAI tashkiliy madaniyat testi hamda rasmiy boshqaruv ko'rsatkichlari triangulyatsiyasi asosida tahlil qilinadi. Shuningdek, hududlar bo'yicha tabaqalashgan transformatsiya yo'nalishlari hamda bosqichli joriy etish mexanizmlari yoritiladi.

Kalit so'zlar: Agile menejment, davlat boshqaruvi, soliq ma'muriyatchiligi, raqamlashtirish, tashkiliy madaniyat, OCAI, operatsion tayyorgarlik, hududiy tabaqalashuv, moslashuvchan boshqaruv.

Abstract. The rapid expansion of digital transformation in public administration and tax administration requires high operational flexibility and rapid decision-making capabilities from governance systems. In recent years, Uzbekistan has implemented wide-ranging reforms to digitize tax authorities and expand electronic services. Nevertheless, persistent operational bottlenecks demonstrate that digital infrastructure alone is insufficient and must be supplemented by an adaptive management layer. This paper analyzes the organizational, cultural, and operational readiness of regional tax administrations for implementing Agile management principles using empirical surveys, OCAI cultural mapping, and official performance indicators. Differentiated regional transformation pathways and phased implementation mechanisms are also outlined.

Key words: Agile management, public administration, tax administration, digitization, organizational culture, OCAI, operational readiness, regional differentiation, adaptive governance.

Аннотация. Стремительное развитие процессов цифровизации в сферах государственного и налогового администрирования требует от системы управления высокой операционной гибкости и способности принимать оперативные решения. В последние годы в Узбекистане реализуются масштабные реформы, направленные на цифровизацию деятельности налоговых органов и расширение спектра электронных услуг. Тем не менее, сохраняющиеся задержки в рабочих процессах свидетельствуют о том, что одной лишь технологической инфраструктуры недостаточно; необходим также управленческий уровень, способный обеспечить гибкое и адаптивное руководство системой. В данной статье анализируется организационная, культурная и операционная готовность к внедрению принципов управления Agile в региональных налоговых управлениях республики с использованием метода триангуляции, сочетающего эмпирические опросы, тест на оценку организационной культуры OCAI и анализ официальных управленческих показателей. Кроме того, в статье представлены дифференцированные по регионам пути трансформации и механизмы поэтапного внедрения.

Ключевые слова: Agile-управление, государственное управление, налоговое администрирование, цифровизация, организационная культура, OCAI, операционная готовность, региональная дифференциация, гибкое управление.



KIRISH

XXI asrda davlat boshqaruvida raqamli transformatsiya va institutsional islohotlarning jadal chuqurlashuvi davlat idoralari faoliyatiga moslashuvchan menejment (Agile management) tamoyillarini tatbiq etish zaruriyatini strategik darajaga ko'tardi. Birlashgan Millatlar Tashkilotining (BMT) 2024-yilgi elektron hukumat so'roviga ko'ra, dunyoning 193 mamlakati bo'yicha elektron hukumatni rivojlantirish indeksi (EGDI) 2022-yildagi 0,6102 dan 2024-yilda 0,6382 ga ko'tarilgan bo'lsada, 1,89 milliard kishi hanuz raqamli tafovut doirasida qolmoqda. Jahon iqtisodiy forumining (WEF) tahlillarida ta'kidlanganidek, davlat texnologiyalari (GovTech) 2034-yilgacha 9,8 trillion AQSh dollari miqdorida ijtimoiy va iqtisodiy qiymat yaratish salohiyatiga ega. Ushbu global tendensiyalar davlat organlaridan shunchaki texnologik va raqamli infratuzilmani joriy etishni emas, balki foydalanuvchilar signallariga tezkor munosabat bildiradigan, iterativ (qisqa siklli) qarorlar qabul qiluvchi moslashuvchan boshqaruv qatlamini shakllantirishni talab etmoqda.

O'zbekiston Respublikasida so'nggi yillarda amalga oshirilayotgan keng ko'lamli ma'muriy va raqamli islohotlar davlat xizmatlari sifati hamda ko'lamini tubdan o'zgartirdi. Xususan, respublikada ko'rsatilayotgan davlat xizmatlari turi 2017-yildagi 444 tadan 2025-yilga kelib 1 040 taga yetgan, jami ko'rsatilgan xizmatlar hajmi esa 55 milliondan oshgan. Yagona interaktiv davlat xizmatlari portalida (YAIDXP) elektron xizmatlar soni 800 taga, soliq organlarining elektron portalida esa 80 dan ortiq xizmat turlariga yetganligi soliq ma'muriyatchiligida moslashuvchan va fuqaroga yo'naltirilgan xizmatlarga bo'lgan ehtiyoj yuqoriligini ko'rsatadi. Shuningdek, 2022–2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasida belgilangan «Davlat – inson uchun» bosh konsepsiyasi, «Raqamli O'zbekiston – 2030» strategiyasi (PF-6079-son Farmon) va ma'muriy islohotlar dasturlari davlat organlarida natijadorlik, ochiqlik, idoralararo muvofiqlashuv va ma'lumotlarga tayanib qaror qabul qilish talablarini mustahkamlamoqda.

Soliq ma'muriyatchiligida elektron to'lovlar ulushi 100% ga, elektron xizmatlar 94% ga hamda avtomatlashtirilgan jarayonlar 85,4% ga yetgan bo'lishiga qaramay, yil oxiridagi qarzdorlikning tushumga nisbati 2019-yildagi 2,86% dan 2024-yilda 7,24% ga oshgan, QQS summasini qaytarish (refund) muddati esa 16 kundan 19 kunga uzaygan. Ushbu holat raqamli platformalar va avtomatlashtirishning o'zi jarayonlar muvofiqligini avtomatik ta'minlay olmasligini, aksincha, tizim aniqlagan kechikishlar hamda takroriy muammolarni tezkor jamoaviy qarorga aylantiruvchi Agile (moslashuvchan) boshqaruv qatlamiga o'tkir ehtiyoj borligini isbotlaydi.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

I.Mergel va hamkasblari[2] o'zlarining tadqiqotida davlat idoralarida moslashuvchan boshqaruv (Agile governance) klassik byurokratik jarayonlardan iterativ, fuqaro ehtiyojiga yo'naltirilgan xizmatlar hamda bo'linmalararo hamkorlik jamoalariga o'tish imkonini berishini ko'rsatganlar. Mualliflar davlat xizmatlarini raqamlashtirish va qayta loyihalashda foydalanuvchilarning real ehtiyojlarini o'rganish (user journey) orqali loyiha muvaffaqiyatsizliklarining oldini olish uslubiy afzalliklarini empirik isbotlaganlar. Ushbu ilmiy xulosalar O'zbekiston soliq ma'muriyatchiligida elektron xizmatlarni fuqarolarga moslashtirish uchun nazariy poydevor bo'lib xizmat qiladi.

M.Janssen va H.Van der Voortning[3] ilmiy ishida davlat idoralarida moslashuvchan va adaptiv boshqaruv konseptual arxitekturasini tadqiq etganlar. Mualliflar davlat organlarida operatsion moslashuvchanlik va tezkor qaror qabul qilish madaniyatini qonuniy javobgarlik, fiskal intizom hamda institutsional barqarorlik bilan o'zaro muvozanatda ushlash zarurligini asoslaganlar. Bu yondashuv hududiy soliq organlarida fiskal xavf darajasi yuqori bo'lgan jarayonlarda qat'iy tartibni saqlab, xavfi past xizmatlarda Agile pilotlarini o'tkazish chegaralarini belgilab beradi.

F.Ghassemi va boshqalar[4] empirik tadqiqotida milliy soliq tashkilotidagi 376 nafar rahbar xodimlar ma'lumotlari asosida inson resurslari moslashuvchanligi (HR Agility) modelini ishlab chiqqanlar. Mualliflar strukturaviy tenglamalar (SmartPLS) va ISM usullari orqali davlatning moslashuvchanlik siyosati xodimlarning moslashuvchanlik qobiliyati, tashkiliy qadriyatlar hamda ish unumdorligiga bevosita ijobiy ta'sir ko'rsatishini isbotlaganlar. Mazkur model soliq organlarida xodimlarning ichki tayyorgarligi va HR mexanizmlarini baholashda metodologik baza bo'ladi.

A.Pratama va hamkasblarining[5] tizimli sharhida davlat sektorida Agile loyiha menejmentini qo'llashdagi 43 ta asosiy muammo va ularning PMBOK domenlari bo'yicha yechimlarini tahlil qilganlar. Tadqiqotda iyerarxik davlat tashkilotlarida axborot oqimining kechikishi hamda bo'linmalararo muvofiqlashuv zaifligini bartaraf etish uchun qisqa muvofiqlashtirish sikllari (sprints) va kross-funksional jamoalar eng maqbul yechim ekani ko'rsatilgan.

O.Aleinikova va boshqalar[6] ilmiy maqolasida davlat boshqaruvida loyihalarni boshqarishning an'anaviy Waterfall (kaskadli) va moslashuvchan Agile texnologiyalarini qiyosiy-statistik tahlil qilganlar. Mualliflar Agile yondashuvi loyihalarning muvaffaqiyatsizlik darajasini 2 baravardan ziyodroq kamaytirishi (8% vs 21%), axborot



tizimlarini ishlab chiqish va joriy etish xarajatlarini 29% ga tejashini empirik ma'lumotlar bilan isbotlaganlar. Bu xulosa soliq organlarida raqamlashtirish loyihalarini Agile usulida boshqarishning iqtisodiy samaradorligini tasdiqlaydi.

H.Looks[7] tadqiqotida davlat ma'muriyatlarida Agile transformatsiyani amalga oshirishning 4 bosqichli etalon modelini (reference framework) ishlab chiqqan. Tadqiqotda davlat xodimlarining loyiha faoliyatidagi muloqot va shaffoflik yetishmovchiligi muammolarini yengish uchun moslashuvchanlikning 6 ta o'lchovi (muloqotmandlik, o'zgarishga moyillik, iterativlik, o'z-o'zini tashkillashtirish, mahsulotga yo'naltirilganlik va uzluksiz rivojlanish) taklif etilgan.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Ushbu tadqiqot ishini amalga oshirishda ilmiy va empirik tadqiqot metodologiyasida keng qo'llaniladigan usullardan foydalanildi. Tahlil jarayonida ilmiy va amaliy usullardan, xususan, kuzatish, umumlashtirish, guruhlash, taqqoslash, induksiya, deduksiya hamda tizimli sintez va tahlil usullaridan keng foydalanildi. Empirik ma'lumotlarni to'plash va qayta ishlashda aralash (*mixed-methods*) yondashuv hamda triangulyatsiya usuli qo'llanildi. Xodimlarning tayyorgarligini baholashda 15 bandli diagnostik so'rovnoma va OCAI tashkiliy madaniyat testi o'tkazildi. O'lchov vositasining statistik ishonchiligi Kronbax alfasi, Makdonald omegasi va KMO mezonini orqali tasdiqlandi.

TAHLIL VA NATIJALAR

O'zbekiston Respublikasi hududiy soliq boshqarmalarining moslashuvchan boshqaruv (Agile management) tamoyillariga tayyorgarligini empirik baholash birlamchi diagnostik so'rovnoma, OCAI tashkiliy madaniyat testi hamda IMF ISORA va Soliq qo'mitasining rasmiy ma'lumotlari triangulyatsiyasi orqali amalga oshirildi. Hududiy soliq boshqarmalarida moslashuvchan menejment tamoyillarining ishlashi xodimlarning yangilikka ijobiy munosabati bilangina belgilanmaydi. Huquqiy tartib, iyerarxik javobgarlik, jamoalararo hamkorlik, axborot oqimi va xizmat oluvchidan keladigan qayta aloqa bir-biriga ulanmaguncha texnologik yangilanish boshqaruv usulidagi o'zgarishga aylanmaydi. Empirik baholash shu murakkablikni uch dalil manbasi orqali ochdi. Diagnostik so'rovnoma xodimlar idrokidagi boshqaruv amaliyotini, OCAI amaldagi va afzal qadriyatlar nisbatini, rasmiy ochiq ma'lumotlar esa soliq ma'muriyatchiligining real jarayon muhiti hamda hududiy yuklamasini ifodaladi. Tadqiqot 2024–2026-yillarda o'lchov vositalarini mahalliyashtirish, uch hududda birlamchi ma'lumotlarni yig'ish va natijalarni ma'muriy ko'rsatkichlar bilan qiyoslash bosqichlarida olib borildi. Bunda har bir manba o'z kuzatuv darajasida saqlandi. Ularning bir yo'nalishda chiqishi xulosani mustahkamladi, tafovuti esa texnologik imkoniyat, tashkiliy javob va operatsion natija orasidagi uzilishni aniqlashga xizmat qildi.

Birlamchi, madaniy va tashqi ma'lumot manbalarining qamrovi hamda tahlildagi vazifasi 1-jadvalda shu farqlarni saqlagan holda berilgan (1-jadval).

1-jadval.

Tadqiqot manbalari, kuzatuv birligi, davri va tahlildagi vazifasi¹

Manba	Kuzatuv birligi	Qamrov yoki davr	Hajm	Tahlildagi vazifa
Pilot sinovi	Xodim	Toshkent viloyati, 2024–2026-yillardagi tayyorlov bosqichi	n=50	Termin, yo'riqnoma va savollar tushunarililigini sinash
15 bandli diagnostik so'rovnoma	Xodim	Uch viloyat	n=350	Umumiy Agile tayyorgarlik va besh diagnostik yo'nalish
OCAI	Xodim madaniyat profili	Uch viloyat	n=342 yaroqli	Amaldagi va afzal madaniyat kompozitsiyasi
IMF ISORA 5.0.0	Mamlakat-yil	2018–2024	7 mamlakat	Soliq ma'muriyatchiligi dinamikasi va qiyosiy guruh medianasi
Jahon banki P173001	Loyiha indikator	2024–2025	5 indikator	Avtomatlashtirish, qoniqish va QQS qaytarish jarayoni
Soliq qo'mitasi ochiq ma'lumotlari	Murojaat va tekshiruv yozuvi	2024–2026	39 608 ta yaroqli tekshiruv	Hududiy qayta aloqa va tekshiruv yuklamasi
SIAT	Hudud-yil	Oxirgi mavjud davr kesimi	14 hudud	Aholi, biznes va raqamli infratuzilma maxrajari
WBES	Vaznlangan milliy indikator	2019 va 2024	4 indikator	Biznes subyektlarining tashqi bahosi
GTMI va EGD	Mamlakat indikator	2024–2025	4 indikator	Milliy raqamli boshqaruv muhiti

1 Tahlillar asosida muallif ishlanmasi.



1-jadvaldagi manbalar ichki boshqaruv salohiyati va tashqi jarayon yuklamasini farqlash imkonini berdi. So'rovnomada xodimlarning boshqaruv amaliyotiga munosabatini, OCAI esa jamoada ustun bo'lgan va afzal ko'rilgan qadriyatlar nisbatini ochib berdi. Murojaatlar hamda tekshiruvlar ko'rsatkichlari mazkur baholarni real ish oqimi bilan qiyoslashga xizmat qildi. Milliy va xalqaro ma'lumotlar raqamli muhit hamda soliq ma'muriyatchiligi natijalarini tavsifladi. Kuzatuv birliklarini alohida saqlash xodimning munosabatini hududiy xizmat sifati bilan bevosita tenglashtirmasdan, ular orasidagi mazmuniy muvofiqlik va tafovutlarni aniqlashga imkon berdi.

Tanlanma Toshkent viloyatidan 150 nafar, Samarqand va Buxoro viloyatlaridan 100 nafardan xodimni qamrab oldi. Ularning ulushi mos ravishda 42,86, 28,57 va 28,57 foizni tashkil etdi. Jami 299 nafar erkak va 51 nafar ayol qatnashdi. O'rtacha yosh 43,10 bo'lib, yosh oralig'i 26–65 ni tashkil qildi. Samarqandda o'rtacha yosh 44,24, Buxoroda 40,33 va Toshkent viloyatida 44,19 bo'ldi. Hududiy farqlar barqarorligini tekshirishda mazkur demografik tarkib hisobga olindi.

Ushbu ko'rsatkichlar 2-jadvalda yagona metodik manzara sifatida jamlangan (2-jadval).

2-jadval
Diyagnostik so'rovnomaning ishonchliligi va omilli tuzilishi²

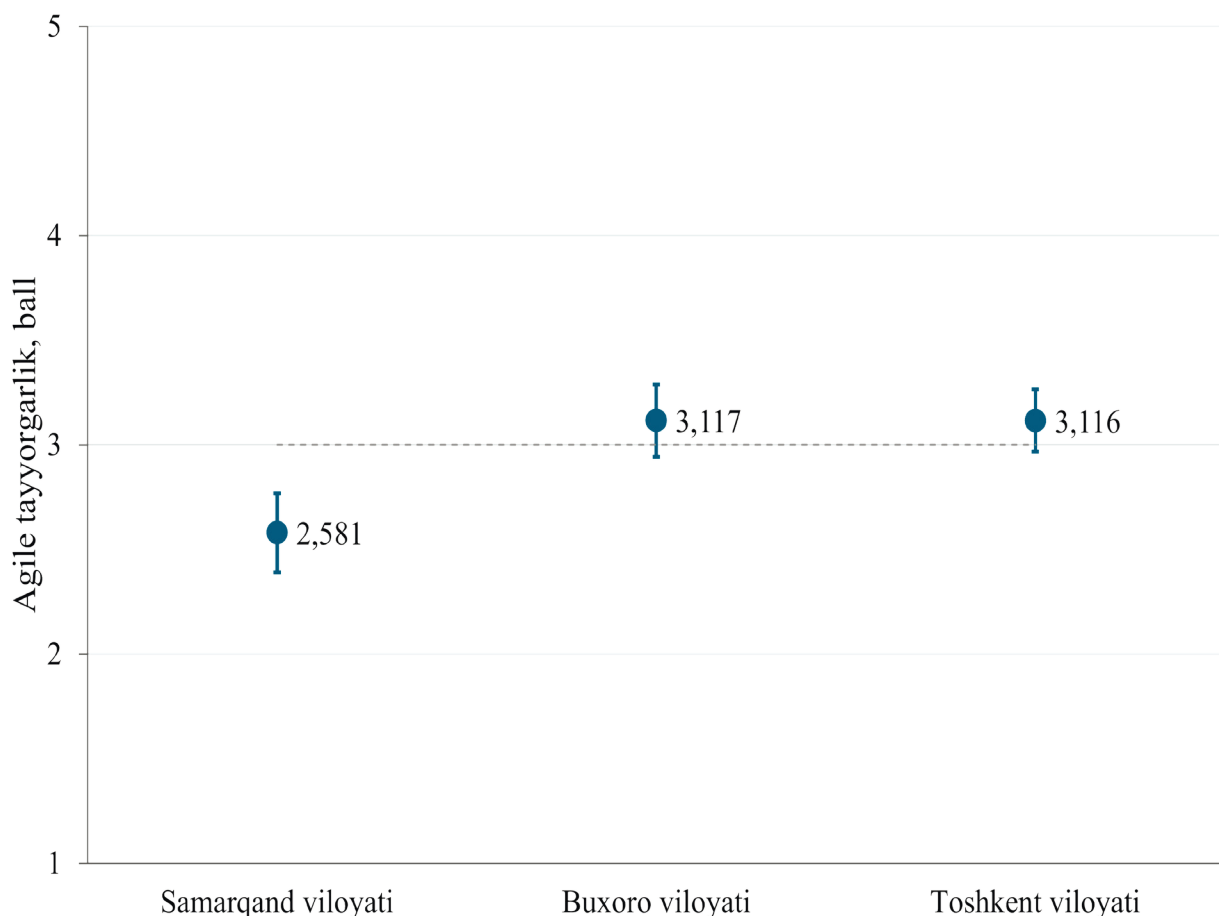
Ko'rsatkich	Qiymat	Qabul qilingan mezon	Natija
Kronbax alfasi	0,979	$\geq 0,70$	Yuqori ichki izchillik
Makdonald omegasi	0,979	$\geq 0,70$	Yuqori umumiy ishonchlilik
KMO ³	0,888	$\geq 0,60$	Omili tahlilga mos
Birinchi xos qiymat	11,575	Parallel $p_{95}=1,444$	Saqlanadi
Ikkinchi xos qiymat	1,064	Parallel $p_{95}=1,344$	Saqlanmaydi
Saqlangan omillar	1	Empirik > tasodifiy p_{95}	Bir o'lchamli yechim
Izohlangan dispersiya	77,17%	–	Birinchi omil ustun
Yuklamalar oralig'i	0,666–0,951	$> 0,40$	Barcha savollar saqlangan
Hududiy alfa oralig'i	0,974–0,986	$\geq 0,70$	Uch hududda yuqori izchillik
Hududiy KMO oralig'i	0,849–0,867	$\geq 0,60$	Uch hududda omilli tahlilga mos
Hududlarda saqlangan komponent	1 / 1 / 1	Empirik > parallel p_{95}	Bir o'lchamli tuzilma takrorlandi
Yuklamalar kongruentligi	0,998–0,999	Yuqori o'xshashlik	Hududlararo naqsh barqaror
12 bandli model alfasi	0,971	$\geq 0,70$	Band tarkibiga barqaror

2-jadvaldagi natijalar 15 bandning kuchli umumiy tayyorgarlik signalini shakllantirganini ko'rsatdi. Kronbax alfasi va Makdonald omegasi 0,979, KMO mezoni 0,888 bo'ldi. Parallel tahlilda birinchi xos qiymat 11,575 bo'lib, tasodifiy ma'lumotlar chegarasi 1,444 dan yuqori chiqdi. Ikkinchi xos qiymat 1,064 esa tegishli 1,344 chegaradan past bo'lgani uchun bir omilli yechim saqlandi. Birinchi omil dispersiyaning 77,17 foizini izohladi. Besh mazmuniy yo'nalish shu umumiy tayyorgarlikning diyagnostik kesimlari sifatida talqin qilindi. Ular rahbariyat, jamoa, tajriba, qaror qabul qilish va xizmat oluvchiga yo'naltirilganlik bo'yicha qaysi amaliyotlar kuchli yoki zaif ekanini ko'rsatadi. Hududlarda bir omilli tuzilmaning takrorlanishi va 12 bandli variantda alfa koeffitsiyentining 0,971 darajasida saqlanishi hududiy qiyosning band tarkibiga nisbatan barqarorligini tasdiqladi.

Ushbu umumiy signalning hududlar kesimidagi joylashuvi 1-rasmda ishonch oraliqlari bilan ko'rsatilgan (1-rasm).

² Tahlillar asosida muallif ishlanmasi.

³ KMO (Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy – Kayzer–Meyer–Olkinning tanlanma adekvatligi mezoni) o'zgaruvchilar o'rtasidagi korrelatsiya tuzilmasi omilli tahlil uchun qanchalik mos ekanini baholaydi. Ko'rsatkich 0 dan 1 gacha qiymat oladi. Qiymatning 1 ga yaqinlashishi ma'lumotlardan umumiy omillarni ajratish mumkinligini, past qiymat esa korrelatsiyalar omilli model bilan yetarli darajada izohlanmasligini bildiradi.



1-rasm. Hududlar bo'yicha Agile tayyorgarlik ko'rsatkichlari va 95 foizlik ishonch oraliqlari⁴.

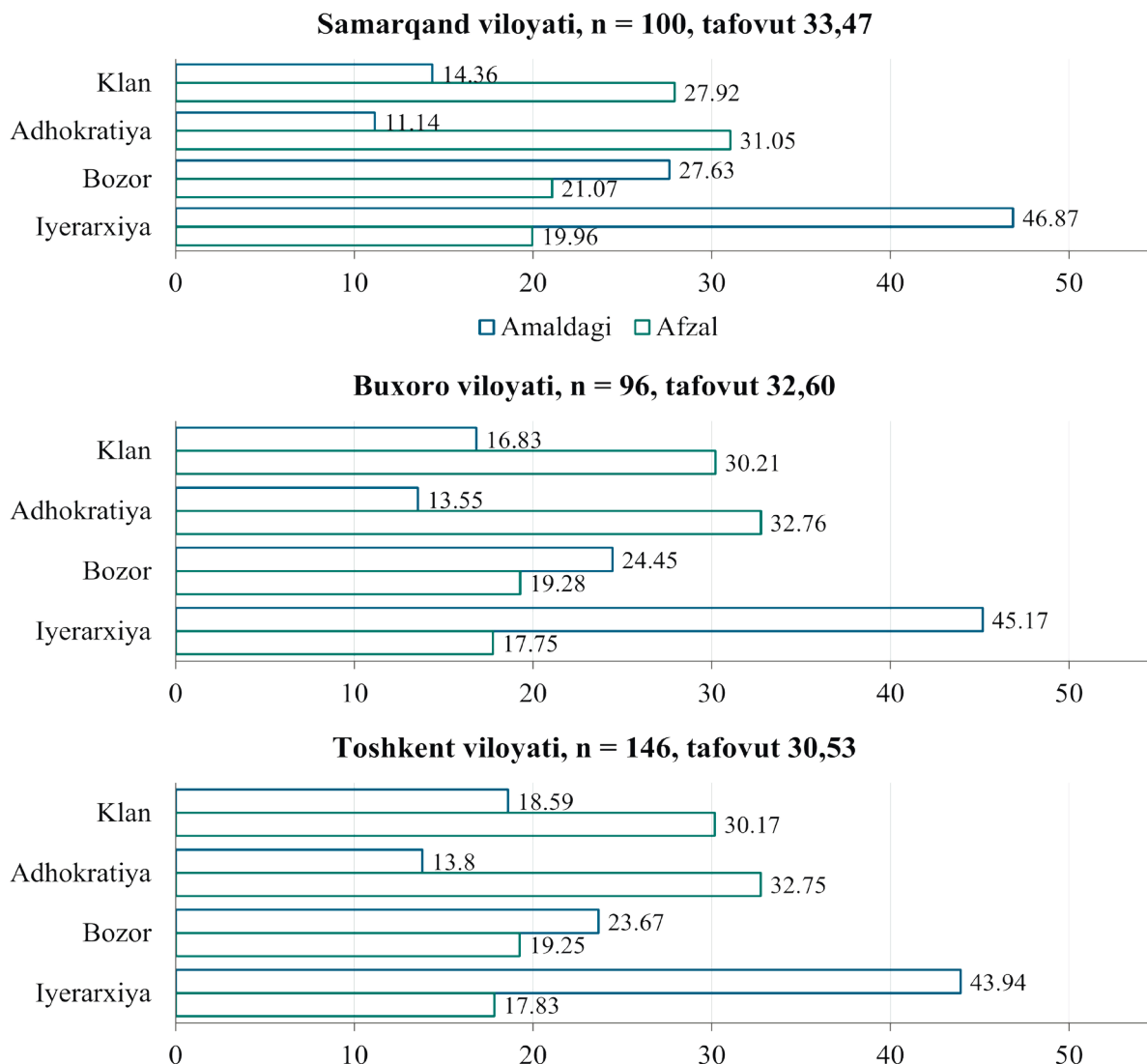
1-rasmda Samarqand viloyatining o'rtacha tayyorgarligi 2,581 ball, 95 foizlik ishonch oralig'i 2,391–2,769 bo'lib, to'liq 3,0 neytral nuqtadan pastda joylashgan. Buxoroda o'rtacha baho 3,117 va oraliq 2,943–3,289, Toshkent viloyatida esa 3,116 va 2,968–3,266 bo'ldi. Oxirgi ikki hududning ishonch oraliqlari neytral nuqtani qamrab oladi va o'tish holatiga mos keladi. Permutatsion testlar, effekt hajmlari, demografik nazorat va sezgirlik hisoblari asosiy hududiy tafovutni saqlab qoldi. Samarqanddagi pastroq baho jamoaviy hamkorlik va o'zgarishlarni tashkiliy qo'llab-quvvatlashga ehtiyojni ifodaladi. Buxoro hamda Toshkent viloyatlari baholarining yaqinligi ular o'rtasida mazmuniy tayyorgarlik iyerarxiasini belgilashga asos bermaydi.

Hududiy farqning boshqaruv mazmuni Samarqandda o'zgarishni qabul qilish uchun tayanch sharoitlarni kuchaytirish zaruratida namoyon bo'ldi. Buxoro va Toshkent viloyatlarida ichki tayyorgarlikning nisbatan yuqoriligi kichik ko'laml, huquqiy jihatdan xavfsiz jarayonlarda nazorat qilinadigan sinov yo'lini qo'llab-quvvatlaydi. Mazkur farqlash bir xil tashkiliy tadbirni barcha boshqarmalarga bir vaqtda tatbiq etishdan ko'ra xodimlar salohiyati va jamoaviy hamkorlik holatiga mos boshqaruv choralarini tanlashga asos bo'ldi.

OCAI natijalari uchala hududning amaldagi madaniyatida iyerarxiya ustunligini ko'rsatdi. Yig'ma tanlanmada uning ulushi 45,14 foiz, bozor madaniyati 25,05 foiz, klan 16,86 foiz va adhokratiya 12,95 foiz bo'ldi. Afzal profilda adhokratiya 32,26 foizga, klan 29,52 foizga yetdi, iyerarxiya 18,43 foizga va bozor 19,79 foizga tushdi. Bu nisbatlar xodimlarning zarur nazorat funksiyalarini saqlagan holda hamkorlik, tashabbus va chegaralangan tajriba imkoniyatiga bo'lgan ehtiyojini ochib berdi.

Amaldagi va afzal profillarning geometrik farqi 2-rasmda shu jihatni ko'rinarli qiladi.

⁴ Tahlillar asosida muallif ishlanmasi.



2-rasm. Amaldagi va afzal OCAI profillarining hududiy qiyosi⁵.

2-rasm madaniy siljishning umumiy yo'nalishini ko'rsatadi. Barcha hududlarda klan va adhokratiyaning afzal ulushi amaldagidan yuqori, iyerarxiya va bozor ulushi esa past bo'ldi. Umumiy profil tafovuti Samarqandda 33,47, Buxoroda 32,60 va Toshkent viloyatida 30,53 ballni tashkil etdi. Mazkur farqlar bo'linmalararo yaqin hamkorlik, ishonch va birgalikda yechim izlashga ehtiyojni ifodaladi. Soliq organida bunday transformatsiya vakolat va fiskal intizomda iyerarxiyani saqlagan holda xizmatlarni tayyorlash hamda takomillashtirishda hamkorlikni kengaytirishni anglatadi. Adaptiv boshqaruv tadqiqotlari ham tezkor javobni muvofiqlashtirish va tashkiliy o'rganish bilan bog'laydi⁶. Madaniy diagnostika jamoa bilan ishlash yo'nalishini belgiladi, joriy etish samaradorligining mustaqil ko'rsatkichi sifatida olinmadi.

IMF ISORA ma'lumotlari 2018–2024-yillarda O'zbekiston soliq ma'muriyatchiligining raqamlashtirish, intizom, xarajat va qarzdorlik ko'rsatkichlarini yagona vaqt qatorida kuzatish imkonini beradi⁷. Elektron to'lovlar ulushi 2022–2024-yillarda 100 foiz darajada qayd etilgan. To'rtta asosiy soliq bo'yicha o'z vaqtida topshirish ko'rsatkichi 2019-yildagi 96,10 foizdan 2023-yilda 99,41 foizgacha oshib, 2024-yilda 96,84 foizni tashkil etgan. Yil oxiridagi qarzdorlikning tushumga nisbati esa 2019-yildagi 2,86 foizdan 2024-yilda 7,24 foizga ko'tarilgan. 2024-yilgi qiymat taqqoslanadigan besh mamlakat medianasi bo'lgan 16,13 foizdan past, undirishning joriy xarajati esa 0,57 foiz bilan 0,78 foizlik medianadan qulayroq hisoblanadi.

⁵ Muallif ishlanmasi.

⁶ Janssen M., van der Voort H. Agile and Adaptive Governance in Crisis Response: Lessons from the COVID-19 Pandemic // International Journal of Information Management. – 2020. – Vol. 55. – Art. 102180. – DOI 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102180.

⁷ International Monetary Fund. International Survey on Revenue Administration (ISORA): ISORA Latest Data, version 5.0.0. – Washington, D.C.: IMF, 2025. – 2018–2024-yillar, indikator kodlari 337_090, 337_092, 337_012, 337_166 va ONTIME_MEAN_4. – Elektron ma'lumotlar bazasi.



Demak, mintaqaga nisbatan ijobiy samaradorlik va mamlakat ichidagi qarzdorlik bosimining o'sishi bir vaqtda mavjud. Bu qarama-qarshilik soliq ma'muriyatchiligini bitta «yaxshi» yoki «yomon» ko'rsatkich bilan baholab bo'lmasiligini ko'rsatadi.

Rasmiy ma'lumotlar texnologik qamrov bilan jarayon natijasi bir xil tezlikda o'zgarmaganini namoyon etadi. Elektron to'lovlarning 100 foizga, elektron xizmatlarning 94 foizga va avtomatlashtirilgan jarayonlarning 85,4 foizga yetishi ma'lumotga asoslangan boshqaruv uchun kuchli infratuzilmaviy imkoniyat yaratgan. Shu bilan bir vaqtda qarzdorlikning tushumga nisbati 2019-yildagi 2,86 foizdan 2024-yilda 7,24 foizga oshgan, QQSni qaytarish muddati esa 16 kundan 19 kunga uzaygan. U texnologiya jarayonning barcha bo'g'inini avtomatik muvofiqlashtirmasligini anglatadi. Keyingi samaradorlik zaxirasi yangi platformalar sonidan ko'ra mavjud tizim aniqlayotgan kechikish, istisno va takroriy muammolarni tegishli jamoa qaroriga aylantirishda yotadi.

Ushbu uch daliliy holat va operatsion bosim darajalari kesishgan qaror mantig'i 3-rasmda ifodalangan (3-rasm).

Ichki tayyorgarlik	OPERATSION BOSIM		
	Past	O'rta	Yuqori
Yuqori	Barqarorlashtirish	Masshtablash	Nazoratli innovatsiya
O'tish	Salohiyatni faollashtirish	Maqsadli pilot Buxoro 3,117 53,85 Toshkent viloyati	Jarayonni qayta loyihalash
Past	Bazaviy salohiyat	Diagnostika va bazaviy salohiyat Samarqand 2,581 43,59	Kritik qayta qurish

3-rasm. Hududiy Agile transformatsiya ustuvorligi matritsasi.⁸

3-rasmdagi matritsa ichki salohiyat va jarayon yuklamasi kombinatsiyasi bo'yicha boshlang'ich harakatni belgilaydi. Past tayyorgarlikda bazaviy salohiyat va diagnostika, o'tish holatida mavjud resurslarni faollashtirish va nazorat qilinadigan sinov ustuvor bo'ladi. Yuqori tayyorgarlik talab darajasiga qarab barqarorlashtirish, kengaytirish yoki nazoratli innovatsiya bilan bog'lanadi. Samarqand past tayyorgarlik va o'rta bosim, Buxoro hamda Toshkent viloyatlari o'tish tayyorgarligi va o'rta bosim maydonida joylashdi. OCAI o'zgarishning madaniy yo'nalishini, xodimlar bahosi ichki salohiyatni, murojaat va tekshiruvlar esa jarayon muhitini aniqlashtiradi. Transformatsiyaning boshlang'ich nuqtasi raqamli signalni tashkiliy natijaga aylantirishga to'sqinlik qilayotgan boshqaruv cheklovi orqali belgilandi.

Uch boshqarma bo'yicha mazkur kombinatsiya 4-jadvaldagi qo'shma dalillar maydonida taqdim etilgan (4-jadval).

8 Muallif ishlanmasi.



4-jadval.

Subyektiv va obyektiv natijalarning qo'shma dalillar matritsasi⁹

Hudud	Tayyorgarlik	95 % interval	Ichki holat	Asosiy (sezgirlik oralig'i)	Ustuvorlik
Buxoro viloyati	3,117	2,943–3,289	O'tish	53,85 (35,90–60,77)	Maqsadli pilot va salohiyatni faollashtirish
Samarqand viloyati	2,581	2,391–2,769	Past	43,59 (38,46–53,85)	Diagnostika va bazaviy salohiyat
Toshkent viloyati	3,116	2,968–3,266	O'tish	38,46 (25,64–40,00)	Maqsadli pilot va salohiyatni faollashtirish

4-jadval ichki tayyorgarlik va tashqi jarayon yuklamasini ularning alohida mazmunini saqlagan holda bog'laydi. Samarqandning 2,581 tayyorgarlik bahosi va 43,59 o'rta operatsion bosimi avvalo diagnostika hamda bazaviy salohiyatni rivojlantirishga ehtiyojni ko'rsatdi. Buxoro va Toshkent viloyatlari o'tish holatidagi tayyorgarlik hamda mos ravishda 53,85 va 38,46 bosim ko'rsatkichlariga ega bo'ldi. Ular uchun maqsadli sinov va mavjud salohiyatni faollashtirish yo'li asoslandi. Sezgirlik oralig'lari muqobil hisoblarda bosim baholari qanday o'zgarishini ifodalaydi. Hududiy tavsiya shu sabab bitta nuqtaviy bahoga emas, belgilar kombinatsiyasi va ochiq chegaralarga tayandi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Ushbu tadqiqot O'zbekiston Respublikasi hududiy soliq organlarida moslashuvchan boshqaruv (Agile menejment) tamoyillarini joriy etish tayyorgarligining tashkiliy, madaniy va operatsion ko'rsatkichlarini empirik baholashga qaratilgan. Tadqiqot natijalari soliq ma'muriyatchiligida texnologik infratuzilma va elektron xizmatlar ko'lami kengaygan bo'lsada, operatsion samaradorlikni oshirish uchun bevosita Agile menejment qatlamini shakllantirish zarurligini isbotladi. Empirik so'rovnoma va OCAI tashkiliy madaniyat tahlillari xodimlarning qat'iy iyerarxik tizimdan bo'linmalararo hamkorlik hamda nazorat qilinadigan moslashuvchan tajribalar tomonga silljish ehtiyoji yuqori ekanligini ko'rsatdi. Shuningdek, hududiy tabaqalashuv tahlillari soliq organlarining Agile menejmentga tayyorgarligi bo'yicha ayrim hududlar nisbatan past tayyorgarlik darajasida, boshqalari esa o'tish holatida ekanligini tasdiqladi. Natijalar Agile menejmentni hududiy salohiyatga moslashtirilgan, xavf-xatarlarni saralovchi va bosqichli mexanizm orqali joriy etish lozimligini ko'rsatadi. Tahlillar asosida quyidagi 3 ta asosiy amaliy taklifga e'tibor qaratish lozim:

- Agile menejmentni joriy etishda hududiy tabaqalashtirilgan strategiyani tatbiq etish. Yagona yondashuvdan voz kechib, Agile tayyorgarligi past hududlarda bazaviy salohiyat va diagnostikaga, o'tish holatidagi hududlarda esa xavfi past jarayonlar bo'yicha nazoratli pilot loyihalarga ustuvorlik berish.
- Agile pilotlari uchun jarayonlarni saralashning mantiqiy darvoza filtrini joriy etish. Huquqiy vakolat, qaytaruvchanlik, bazaviy ma'lumotlar va o'lchanuvchanlik mezonlariga tayanuvchi mantiqiy filtr orqali xavfsiz ma'muriy jarayonlarni Agile pilotlariga o'tkazish, asosiy fiskal va nazorat funksiyalarida esa qat'iy qonuniy reglamentni saqlab qolish.
- Agile transformatsiyaning bosqichliyo'l xaritasi va kadrlar salohiyatini rivojlantirish. Diagnostika, loyihalash, nazoratli pilot hamda baholash bosqichlaridan iborat yo'l xaritasini amaliyotga kiritish va xodimlarning moslashuvchan boshqaruv ko'nikmalarini oshirishga qaratilgan maxsus o'quv modullarini yo'lga qo'yish.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 5-oktyabrdagi «"Raqamli O'zbekiston – 2030" strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi PF-6079-son Farmoni. // Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi, 06.10.2020-y., 06/20/6079/1349-son.
2. Mergel, I., Ganapati, S., & Whitford, A. (2021). Agile: A new way of governing. *Public Administration Review*, 81(1), 161–165. <https://doi.org/10.1111/puar.13202>
3. Janssen, M., & van der Voort, H. (2020). Agile and adaptive governance in public administration: The role of policy labs and experimental governance. *Government Information Quarterly*, 37(2), 101441. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101441>

9 Tahlillar asosida muallif ishlanmasi.



4. Ghassemi, F., Rezghi Rostami, A., & Zolfeghari Zaferani, R. (2025). Designing a human resources agility model in the tax affairs organization based on the government's agility policies. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 16(8), 147–160. <http://dx.doi.org/10.22075/ijnaa.2024.33405.4981>
5. Pratama, A., et al. (2023). Challenges and best practices solution of Agile project management in public sector. *International Journal on Informatics Visualization*, 7(2), 540–548. <https://doi.org/10.30880/ijoin.2023.07.02.012>
6. Aleinikova, O., Kravchenko, S., Hurochkina, V., Zvonar, V., Brechko, O., & Buryk, Z. (2020). Project management technologies in public administration. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 23(5), 564–576.
7. Looks, H. (2022). A reference framework for agile transformation in public administration. *CEUR Workshop Proceedings (CAiSE 2022)*, Vol-3139, Paper 08, 1–12.
8. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
9. Conboy, K. (2009). Agility from first principles: Reconstructing the concept of agility in information systems development. *Information Systems Research*, 20(3), 329–354. <https://doi.org/10.1287/isre.1090.0236>
10. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford: Oxford University Press.
11. International Monetary Fund. (2024). *International Survey on Revenue Administration (ISORA) 5.0.0 Data Report*. Washington, D.C.: IMF.
12. United Nations. (2024). *UN E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development*. New York: United Nations.
13. World Bank. (2024). *Tax Administration Modernization Project (P173001) Implementation Status & Results Report*. Washington, D.C.: World Bank.
14. World Economic Forum. (2024). *GovTech Maturity and Social Value Outlook 2034*. Geneva: WEF.



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz HAKIMOV

Musahhih: Zokir ALIBEKOV

Sahifalovchi va dizayner: Hasan MAQSUDOV

2026. № 10/1

© 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>
