



# IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

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

## №12



ISSN: 2992-8982

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

# 2025



## IQTISODIYOT&TARAQQIYOT

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

### Bosh muharrir:

**Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich**

*Elektron nashr. 2025-yil, dekabr.*

### 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 Shoira 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.  
**Utayev Uktam Choriyevich**, O'z.Respub. Bosh prokuraturasi boshqarma boshlig'i o'rinbosari  
**Ochilov Farkhod**, O'zbekiston Respublikasi Bosh prokuraturasi IJQKD boshlig'i  
**Buzrukxonov Sarvarxon Munavvarxonovich**, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent  
**Axmedov Javohir Jamolovich**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)  
**Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li**, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), katta o'qituvchi  
**Bobobekov Ergash Abdumalikovich**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), v.b. dots.  
**Djudi Smetana**, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)  
**Krissi Lyuis**, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)  
**Glazova Marina Viktorovna**, Iqtisodiyot fanlari doktori (Moskva)  
**Nosirova Nargiza Jamoliddin qizi**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent  
**Sevil Piriyeva Karaman**, falsafa fanlari doktori (PhD) (Turkiya)  
**Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon o'g'li**, TDIU ITI departamenti rahbari  
**Ochilov Bobur Baxtiyor o'g'li**, TDIU katta o'qituvchisi  
**Golisheva Yelena Vyacheslavovna**, Iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent.



## IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

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

### Editorial board:

**Salimov Okil Umrzokovich**, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan

**Abdurakhmanov Kalandar Khodjavevich**, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan

**Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich**, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor

**Rae Kwon Chung**, South Korea, Honorary Professor at TSUE, Nobel Prize Laureate

**Osman Mesten**, Member of the Turkish Parliament, Head of the Turkey–Uzbekistan Friendship Society

**Akhmedov Durbek Kudratillayevich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor

**Akhmedov Sayfullo Normatovich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor

**Abdurakhmanova Gulnora Kalandarovna**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor

**Kalonov Mukhiddin Bakhriddinovich**, 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

**Utayev Uktam Choriyevich**, Deputy Head of Department, Prosecutor General's Office of Uzbekistan

**Ochilov Farkhod**, Head of DCEC, Prosecutor General's Office of Uzbekistan

**Buzrukkhonov Sarvarkhon Munavvarkhonovich**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

**Akhmedov Javokhir Jamolovich**, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences

**Tokhirov Jaloliddin Ochil ugli**, Doctor of Philosophy (PhD) in Technical Sciences, Senior Lecturer

**Bobobekov Ergash Abdumalikovich**, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Acting Associate Professor

**Judi Smetana**, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)

**Chrissy Lewis**, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)

**Glazova Marina Victorovna**, Doctor of Sciences in Economics (Moscow))

**Nosirova Nargiza Jamoliddin kizi**, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor

**Sevil Piriyeva Karaman**, Doctor of Philosophy (PhD) (Turkey)

**Mirzaliyev Sanjar Makhmatjon 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.

#### 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  
**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  
**Abdukarimova Dinara Rustamxanovna**

#### 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  
**Xalikov Suyun Ravshanovich**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
**Rustamov Ilkhomiddin**, 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  
**Xamidova 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  
**Abdukarimova Dinara Rustamkhanovna**

- 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'zR Tabiat resurslari vazirligi, O'zR Bosh prokuraturasi huzuridagi IJQK 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

RAQAMLI TRANSFORMATSIYA DAVRIDA TIJORAT BANKLARI LIKVIDLILIK XAVFINI BOSHQARISHI.....	44
<b>Baxromov Nodirjon Muxammadamin o'g'li</b>	
TURIZM XIZMATLAR BOZORI ISTE'MOLCHILARINI SEGMENTLASH USULI ASOSIDA DIVERSIFIKATSIYA KONSEPSIYASINI ISHLAB CHIQUISH.....	48
<b>Maxmudova Aziza Pirmamatovna</b>	
“INNOVATSION AGROTEKNOLOGIYALAR VA “YASHIL IQTISODIYOT” TAMOYILLARI ASOSIDA G'ALLA YETISHTIRISH BARQARORLIGINI BAHOLASH.....	53
<b>Turayeva Gulizahro</b>	
АНАЛИЗ ЦЕНОБРАЗОВАНИЯ НА ЗЕРНОВЫЕ ПРОДУКТЫ ПО ДАННЫМ МАРКЕТИНГОВЫМ ИСЛЕДОВАНИЯМ (НА ПРИМЕРЕ НАМАНГАНСКОЙ ОБЛАСТИ).....	57
<b>Бахриддинов Жаҳонгирбек Равшанжон ўғли</b>	
KICHIK BIZNES RIVOJINI TA'MINLASHDA BOZOR INFRATUZILMALARINING AHAMIYATI.....	62
<b>G'aniyev Botir Baxtiyorovich, Zakirova Gulnora Mirzaliyevna</b>	
KICHIK SANOAT ZONALARI FAOLIYATINI SAMARALI BOSHQARISH METODOLOGIYASI VA YO'LLARI.....	67
<b>Shodmonqulov Kamoliddin Murodillaevich</b>	
INNOVATION FAOLIYAT XARAJATLARINING BUXGALTERIYA HISOBI VA AUDITINI TAKOMILLASHTIRISH.....	73
<b>Mustafoyev Akbar Mustafo o'g'li</b>	
MAHSULOT DIVERSIFIKATSIYASI VA LOGISTIKA XIZMATLARINI RIVOJLANTIRISH ASOSIDA EKSPORT POTENSIALINI OSHIRISH YO'LLARI.....	78
<b>Maxkamov Ibrayim, Jo'raboyeva Shohida Kamoliddin qizi</b>	
REKLAMA SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA RAQAMLI MARKETING STRATEGIYALARI ROLI.....	83
<b>Abdusalilova Laylo To'xtasinovna, Raxmonqulova Shahrizoda</b>	
SIRKULAR IQTISODIYOTDA YOPIQ SIKL NAZARIYASINING ROLI.....	87
<b>Sodikov Zokir Rustamovich</b>	
YASHIL TEXNOLOGIYALARNI JORIY ETISHDA MOLIYAVIY RAG'BATLAR VA ULARNING NATIJALARI.....	92
<b>Axmadjonova Gulmira Xabibulla qizi</b>	
MAMLAKAT IQTISODIYOTI RIVOJLANISHIDA KICHIK BIZNES VA XUSUSIY TADBIRKORLIKNING ROLI.....	97
<b>G'aniyev Baydulla Toshmurodovich</b>	
АНАЛИЗ ПОДХОДОВ ЦЕНТРАЛЬНЫХ БАНКОВ К РЕГУЛИРОВАНИЮ ИННОВАЦИОННЫХ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ: СРАВНЕНИЕ УЗБЕКИСТАНА И МЕЖДУНАРОДНОЙ ПРАКТИКИ.....	101
<b>Даулетиярова Шахло</b>	
СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА ЦЕННЫХ БУМАГ УЗБЕКИСТАНА.....	109
<b>Кадилова Хадича Тураевна</b>	
XORIJ MAMLAKATLARINING IQTISODIYOTNI UGLERODSIZLASHTIRISH STRATEGIYALARI: O'ZBEKISTON UCHUN TAKLIFLAR.....	115
<b>D.X. Pulatov, F.E.Shamsiyev</b>	
O'ZBEKISTONDA ISLOM MOLIYASI: MUAMMOLAR VA RIVOJLANISH ISTIQBOLLARI.....	125
<b>Sattorov Ixtiyor Ochilovich, Karimov Shohruh Yo'ldoshali o'g'li</b>	
HISOB SIYOSATI TARKIBIY TUZILISHI MASALALARI.....	133
<b>Botirova Raximaxon Abdujabbarovna</b>	
QURILISHDA KICHIK BIZNES VA XUSUSIY TADBIRKORLIKNING MOLIYAVIY TAHLILI.....	136
<b>Musayeva Shoirazimovna</b>	



KICHIK SANOAT ZONALARINI RIVOJLANTIRISH ORQALI AHOLI TURMUSH FAROVONLIGINI OSHIRISH.....	144
<i>Axmedov Oybek Turgunpulatovich</i>	
O'ZBEKISTON SUG'URTA BOZORI PORTFELI TAHLILI.....	149
<i>Madraximov Ilxom Kamilovich</i>	
FOYDA SOLIG'INING O'ZIGA XOS MUAMMOLI JIHATLARI.....	154
<i>Zaripov Xusan Baxodirovich</i>	
AGRAR SEKTORNI INNOVATSION MODERNIZATSIYA QILISHDA INVESTITSIYA OQIMLARINI BOSHQARISH MODELLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	159
<i>Xamrayev Quvvat Iskandarovich</i>	
OLIY TA'LIM XIZMATLARI BOZORIDA MARKETING TADQIQODLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	163
<i>Jalilov Jamshid G'anjionovich, Safarov Zavqiddin Zokir o'g'li</i>	
MINTAQA SANOAT TARMOG'I RIVOJLANISHINING IQTISODIY-STATISTIK TAHLILI.....	168
<i>Xayitboev Abror Quvondiqovich</i>	
РОЛЬ СМЕШАННОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ (BLENDED FINANCE) В ПОВЫШЕНИИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ КОММУНАЛЬНЫХ УСЛУГ: УРОКИ РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАН.....	174
<i>Гулмаматова Дурдона Шерали кизи</i>	
KORXONALARDA STRATEGIK BOSHQARUV.....	180
<i>Musayeva Dilnoza Dilshatovna</i>	
BANK TIZIMIDA MARKETING AHAMIYATI VA BANK MARKETINGI.....	184
<i>Usubjonov Zaxriddin Vasliddin o'g'li</i>	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA TIJORAT BANKLARI TOMONIDAN XORJIY KREDIT MABLAG'LARINI JALB KILISH HUQUQIY JIHATLARI.....	189
<i>Qulliyev Anvar Zayniddinovich</i>	
TIJORAT BANKLARINI TRANSFORMATSIYALASH SHAROITIDA CHAKANA XIZMATLARINI RIVOJLANTIRISH YO'LLARI.....	194
<i>Alimov Umid O'ktambayevich</i>	
MAHSULOTLARNING RAQAMLI PASPORTI TIZIMINI JORIY ETISH OMILLARI VA TO'SIQLARI.....	200
<i>Avloqulova Sadoqat Sobirjon qizi</i>	
KORXONALARDA FOYDA VA ZARARLARNI TAHLIL QILISHDA INNOVATSION METODLAR AHAMIYATI.....	207
<i>Ernazarov Ortiq Eshnazarovich, Farog'at Xo'jabekova</i>	
ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ЭКОНОМИЧЕСКОЕ БЛАГОСОСТОЯНИЕ, А ТАКЖЕ НОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ ДОХОДОВ НАСЕЛЕНИЯ.....	212
<i>Останов Эгамберди</i>	
RAQAMLI TRANSFORMATSIYA VA INNOVASION TEXNOLOGIYALARNI INTEGRATSIYALASH: MOHIYATI VA RIVOJLANISH IMKONIYATLARI.....	218
<i>Xakimova Xulkar Xamidovna</i>	
QORAQALPOG'ISTON VA XORAZM OZIQ-OVQAT SANOATINING IQTISODIY-STATISTIK TAHLILI HAMDA UNI YANADA RIVOJLANTIRISH YO'LLARI.....	224
<i>Tleuov Niyetulla Raxmanovich</i>	
OILAVIY KORXONALARNING IQTISODIY TIZIMDAGI O'RNI.....	230
<i>Shadiyeva Gulnora Mardiyevna, Rustamova Zarina Rustamovna</i>	
SUN'IY INTELLEKT ASOSIDA O'ZBEKISTON OLIY TA'LIM MUASSASALARIDA MARKETING FAOLIYATINI MODELLASHTIRISH VA BOSHQARISH MEKANIZMLARI.....	234
<i>Sadikov Shoxrux Shuxratovich</i>	
XIZMAT KO'RSATISH SOHASI KORXONALARINING RAQOBATBARDOSHLIKNI OSHIRISHDA RAQAMLI XIZMATLARNING AHAMIYATI.....	238
<i>Asenbaeva Aydaygul Edenbaevna</i>	
BARQARORLIK VA YASHIL MENEJMENT: ILMIY-NAZARIY YONDASHUVLAR VA AMALIY AHAMIYATI.....	242
<i>Djalilova Dilbar Abdikarim qizi</i>	



HUDUDLARNING IQTISODIY SALOHİYATINI INNAVATSION-INVESTITSION BOSHQARISH STRATEGIYASI VA MEXANIZMI (XORAZM VILOYATI MISOLIDA).....	247
<b>Maqsudova Malohatxon Maqsudovna, Yaxshimuratov Maqsadbek Narimon o'g'li</b>	
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI DAVLAT BYUDJETINI 2026-YILGI SOLIQ SIYOSATINING TAHLILI VA XALQARO SOLISHTIRMA YONDASHUVI .....	251
<b>Abdullayev Zafarbek Safibullayevich</b>	
O'ZBEKISTON MINTAQALARIDA AYOLLAR TADBIRKORLIGINI RIVOJLANTIRISH OMILLARI .....	256
<b>Mamataliyeva Dilnoza Raxmonovna</b>	
TRANSFORMATSIYALASHUV SHAROITIDA INVESTITSİYALAR SHAKLLANISHI VA ULARNI SAMARALI BOSHQARISH YO'NALISHLARI.....	259
<b>To'rayev Jasurali To'rayevich</b>	
O'ZBEKISTONDA SAVDO TASHKILOTLARINING FAOLIYATI VA RIVOJLANISH HOLATI.....	264
<b>B. Sulaymonov</b>	
NAMANGAN VILOYATIDA "YASHIL IQTISODIYOT" MODELIGA O'TISH JARAYONIDA KICHIK BIZNES SUBYEKTLARINING IQTISODIY FAOLLIGI.....	270
<b>Xonto'rayev Obbosxon Kamolxon o'g'li</b>	
O'ZBEKISTONDA "YASHIL" IQTISODIYOTNI RIVOJLANTIRISHNING USTUVOR YO'NALISHLARI .....	274
<b>Xoshimov Pazliddin Zuxurovich</b>	
KICHIK BIZNES ORQALI ISH O'RINLARINI YARATISH STRATEGIYALARI: NAMANGAN VILOYATI MISOLIDA.....	278
<b>Ergasheva Nigora Abdigapparovna</b>	
MAMLAKATIMIZDA QO'SHILGAN QIYMAT SOLIG'INING IJTIMOIIY-IQTISODIY AHAMIYATI .....	283
<b>Quryozov Sardorbek Sharifboevich</b>	
РАЗРАБОТКА И ПРИОРИТИЗАЦИЯ КЛЮЧЕВЫХ ИНДИКАТОРОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЛЯ ОБЩЕНАЦИОНАЛЬНОЙ ПАНЕЛИ МОНИТОРИНГА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БОЛЬНИЦ: ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА СО СТОРОНЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ МЕДУЧРЕЖДЕНИЙ .....	290
<b>Шухратов Мамуржон Шухрат угли</b>	
MAHALLIY DAVLAT HOKIMIYAT ORGANLARINI RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR ASOSIDA BOSHQARISHGA TA'SIR ETUVCHI OMILLAR .....	297
<b>Nurmurodov Zafarjon Nurmurod o'g'li</b>	
BANK TIZIMINING BARQAROR MOLIVAVIY RIVOJLANISHINI TA'MINLASH VOSITALARI .....	303
<b>Sadikov Iskandar Gayratovich</b>	
ЗЕЛЕНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ В ЗЕЛЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА.....	308
<b>Халиков С. Х.</b>	
HUDUDIY IQTISODIY RIVOJLANISHDA KICHIK BIZNESNI ROLI VA SAMARADORLIGINI OSHIRISH CHORALARI .....	313
<b>Ergashev Jamshid Jamoliddinovich</b>	
ИСТОРИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС СТАНОВЛЕНИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ.....	317
<b>Мажидова Фарангиз Фуркатзода</b>	
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASIDAGI TADBIRKORLIK SUBYEKTLARIDA ISHLAB CHIQRISH SAMARADORLIGINI OSHIRISH.....	321
<b>Isakov Oybek Jamoliddinovich</b>	
NORASMIY KOOPERATSIYA MUNOSABATLARINING FERMER XO'JALIKLARI YETISHTIRGAN MAHSULOT MIQDORIGA TA'SIRINI BAHOLASH.....	325
<b>Ismoilov Azamat</b>	
O'ZBEKISTON TIJORAT BANKLARIDA FOIZ RISKINI BOSHQARISH AMALIYOTI.....	332
<b>Seitnazarov Daniyar Baxadirovich</b>	
RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR ASOSIDA SUT VA SUT MAHSULOTLARINI QAYTA ISHLOVCHI KORXONALAR FAOLIYATINI TAKOMILLASHTIRISH.....	341
<b>Normuradov Nurbek Sunatilloevich</b>	
"AYOL RAHBARLAR: RAHBARLIK SALOHİYATI VA ISH JOYIDA TENGLIK" FRANSIYA DAVLATI TAJRIBASI ASOSIDA .....	346
<b>Abduraxmonova Feruzabonu</b>	



# “AYOL RAHBARLAR: RAHBARLIK SALOHIYATI VA ISH JOYIDA TENGLIK” FRANSIYA DAVLATI TAJRIBASI ASOSIDA

**Abduraxmonova Feruzabonu**

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi

Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi mustaqil izlanuvchisi

ORCID: [0009-0003-8755-8575](https://orcid.org/0009-0003-8755-8575)

Email: [feruzbonu199120@gmail.com](mailto:feruzbonu199120@gmail.com)

**Annotatsiya.** Mazkur maqolada “Xotin-qiz rahbarlar: rahbarlik salohiyati va ish joyida tenglik” masalalari Fransiya davlati tajribasi asosida tahlil etiladi. Tadqiqotda Fransiya davlat xizmatida ayollar ulushi, ularning yuqori va o‘rta bo‘g‘in rahbarlik lavozimlaridagi ishtiroki, shuningdek ish joyida gender tengligini ta‘minlash bo‘yicha huquqiy va institutsional mexanizmlar o‘rganilgan. OECD, Yevropa Ittifoqi Gender tengligi indeksi, Fransiya davlat xizmati bo‘yicha ma‘lumotlar, INSP (Institut national du service public)ning “Women executives: leadership and workplace equality” dasturi hamda so‘nggi islohotlar tahlil qilinib, xotin-qizlarning rahbarlik salohiyatini rivojlantirishning asosiy yo‘nalishlari yoritiladi.

Maqolada Fransiyada ayol rahbarlarni qo‘llab-quvvatlashda talent-pool, kvota tizimi, genderga sezgir kadrlar siyosati, mentorlik dasturlari, moslashuvchan ish sharoitlari va teng ish haqi bo‘yicha gender indeksidan foydalanish kabi mexanizmlar samaradorligi ko‘rsatib beriladi. Shuningdek, ushbu tajribaning kuchli va zaif jihatlari tahlil qilinadi hamda O‘zbekiston davlat xizmatida xotin-qizlar liderligini rivojlantirish uchun moslashtirilgan tavsiyalar beriladi. Maqolaning ilmiy yangiligi shundaki, unda Fransiya davlat xizmatida ayol rahbarlar salohiyatini oshirish va ish joyida tenglikni ta‘minlash siyosati chuqur tahlil qilinib, ularning O‘zbekiston sharoitiga moslashtirilgan konseptual modeli taklif etiladi.

**Kalit so‘zlar:** ayol rahbarlar, davlat xizmati, rahbarlik salohiyati, gender tengligi, ish joyida tenglik, Fransiya, INSP, DGAFF, talent-pool, kvota tizimi, genderga sezgir kadrlar siyosati.

**Abstract.** This article examines the issues of “Women leaders: leadership potential and equality in the workplace” through the lens of France’s experience. The study analyses the share of women in the French civil service, their participation in senior and middle-management positions, as well as the legal and institutional mechanisms aimed at ensuring gender equality in the workplace. It draws on data from the OECD, the European Union Gender Equality Index, information on the French civil service, the INSP (Institut national du service public) programme “Women executives: leadership and workplace equality”, and recent reform measures. On this basis, the main directions for developing women’s leadership potential are identified and discussed.

The article highlights the effectiveness of a range of mechanisms used in France to support women leaders, such as talent pools, quota systems, gender-sensitive human resources policies, mentoring programmes, flexible working arrangements and the use of gender equality indices for equal pay. It also analyses the strengths and weaknesses of this experience and provides adapted recommendations for promoting women’s leadership in the civil service of Uzbekistan. The scientific novelty of the article lies in the fact that it offers an in-depth analysis of policies aimed at enhancing the leadership potential of women in the French civil service and ensuring equality in the workplace, and proposes a conceptual model for adapting this experience to the context of Uzbekistan.

**Key words:** women leaders, civil service, leadership potential, gender equality, workplace equality, France, INSP, DGAFF, talent pool, quota system, gender-sensitive human resources policy.

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются вопросы, связанные с темой «Женщины-руководители: лидерский потенциал и равенство на рабочем месте», на основе анализа опыта Франции. В исследовании изучаются доля женщин в системе государственной службы Франции, их участие в высших и средних руководящих должностях, а также правовые и институциональные механизмы обеспечения гендерного равенства на рабочем месте. Используются данные ОЭСР, Индекса гендерного равенства Европейского союза, материалы о государственной службе Франции, программы INSP (Institut national du service public) «Women executives: leadership and workplace equality», а также последние реформы, что позволяет выявить основные направления развития лидерского потенциала женщин.



В статье показана эффективность механизмов, применяемых во Франции для поддержки женщин-руководителей, включая кадровые резервы (talent-pool), систему квот, гендерно-чувствительную кадровую политику, программы наставничества, гибкие условия труда и использование гендерного индекса равной оплаты труда. Также анализируются сильные и слабые стороны данного опыта и приводятся адаптированные рекомендации для развития женского лидерства в государственной службе Узбекистана. Научная новизна статьи заключается в глубоком анализе политики Франции по развитию лидерского потенциала женщин в государственной службе и обеспечению равенства на рабочем месте, а также в предложении концептуальной модели адаптации этого опыта к условиям Узбекистана.

**Ключевые слова:** женщины-руководители, государственная служба, лидерский потенциал, гендерное равенство, равенство на рабочем месте, Франция, INSP, DGAFP, кадровый резерв (talent-pool), система квот, гендерно-чувствительная кадровая политика.

## KIRISH

So'nggi o'n yilliklarda gender tengligi va ayollar liderligi masalasi davlat boshqaruvi kun tartibida strategik ahamiyat kasb etmoqda. Jahon tajribasi shuni ko'rsatadiki, ayollarning qaror qabul qiluvchi darajasidagi rahbarlik lavozimlarida ishtirokining oshishi davlat siyosatining inklyuzivligi, boshqaruv sifatining yaxshilanishi va fuqarolar ishonchining ortishiga bevosita ta'sir qiladi. OECD va boshqa xalqaro tashkilotlarning ma'lumotlariga ko'ra, markaziy hukumat bandligida ayollar ulushi 50 foizdan ortiq bo'lsa-da, yuqori darajadagi rahbarlik lavozimlarida ularning ulushi o'rtacha 30 foiz atrofida qolmoqda<sup>1</sup>.

Fransiya ushbu muammoga tizimli yondashayotgan mamlakatlardan biri sanaladi. Yevropa Ittifoqining Gender tengligi indeksiga ko'ra, Fransiya gender tengligi bo'yicha yetakchi davlatlar qatoriga kiradi: 2025-yilda mamlakatda vazirlik portfellarining 51 foizi ayollar tomonidan egallangan, menejerlik lavozimlarining taxminan 40 foizini ayollar tashkil etadi.<sup>2</sup>

Shu bilan birga, OECD ma'lumotlariga ko'ra, davlat xizmatidagi xodimlar tarkibida ayollar ulushi yuqori bo'lsa-da, yuqori boshqaruv (senior management) lavozimlarida ayollar ulushi hali ham taxminan uchdan bir qismini tashkil etadi<sup>3</sup>.

Fransiya davlat xizmati tizimida gender tengligini ta'minlash va ayol rahbarlar salohiyatini oshirish bo'yicha qator islohotlar amalga oshirilmoqda, bular jumlasiga kvota va balans talablarini joriy etish, genderni sezgir kadrlar siyosatini yo'lga qo'yish, INSP orqali liderlik salohiyatini rivojlantirish, mentorlik va talent-pool dasturlarini shakllantirish, ish joyida gender tenglik indeksini majburiy hisoblash kabilarni kiritish mumkin. Mazkur maqolada aynan "ayol rahbarlar: rahbarlik salohiyati va ish joyida tenglik" masalasi Fransiya davlati tajribasi asosida tahlil qilinadi. Maqsad – Fransiyada shakllangan institutsional yondashuvlar va mexanizmlarni ilmiy jihatdan tahlil qilib, ularning O'zbekiston davlat xizmatida xotin-qizlar liderligini rivojlantirish uchun ahamiyatini aniqlashdan iborat.

## MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

OECDning "Women, Government and Policy Making in OECD Countries: Fostering Diversity for Inclusive Growth" hisobotida aytilishicha, ayollar hali ham davlat va iqtisodiy hayotda qaror qabul qilish hamda rahbarlik pozitsiyalariga erkaklarga nisbatan kamroq darajada kira oladi, shu bois yangicha gender siyosatini ishlab chiqish, kvotalar, shaffof kadrlar siyosati va ish sharoitlarida moslashuvchanlikni ta'minlash zarur<sup>4</sup>.

2025-yilda chop etilgan "Gender Equality in a Changing World: Women Still Lag Behind Men in Reaching Leadership Roles" nomli OECD hisobotida ham davlat va xususiy sektorda ayollarning rahbarlik lavozimlaridagi ulushi, ularning strukturaviy va madaniy to'siqlarga duch kelishi, ish haqi tafovutlari va "double burden syndrome" (ikki karra yuklama – ish va uy) tahlil etilgan<sup>5</sup>.

Munive, Donville va Darmstadt tomonidan ishlab chiqilgan "Public leadership for gender equality: a framework and capacity development approach for gender transformative policy change" maqolasida gender tengligi uchun davlat rahbarligini transformatsion model asosida qayta ko'rish zarurati asoslanadi. Mualliflar ayollar rahbarligini qo'llab-quvvatlash nafaqat son jihatidan kvotalar orqali, balki boshqaruv madaniyatini o'zgartirish va gender-transformatsion liderlik salohiyatini rivojlantirish orqali amalga oshirilishi lozimligini ta'kidlaydi<sup>6</sup>.

1 [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

2 European Institute for Gender Equality

3 <https://www.oecd.org/en.html>

4 [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2014/04/women-government-and-policy-making-in-oecd-countries\\_g1g40869/9789264210745-en.pdf?utm\\_source.com](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2014/04/women-government-and-policy-making-in-oecd-countries_g1g40869/9789264210745-en.pdf?utm_source.com)

5 [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/gender-equality-in-a-changing-world\\_5a0af5ef/e808086f-en.pdf?utm\\_source.com](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/gender-equality-in-a-changing-world_5a0af5ef/e808086f-en.pdf?utm_source.com)

6 <https://www.researchgate.net>



Fransiya bo'yicha alohida tahlillar ham mavjud. Global Government Forum tomonidan tayyorlangan "Women Leaders Index: Gender Equality – France Case Study" ishida Fransiyada yuqori darajadagi davlat xizmatchilari tarkibida ayollar ulushini oshirish bo'yicha olib borilgan kadrlar siyosati, islohotlar, kvota tizimlari va natijalar tahlil qilingan<sup>7</sup>.

Shuningdek, Fransiya Tashqi ishlar vazirligi "Gender equality: a priority for France" siyosiy hujjatida gender tengligini mamlakatning ichki va tashqi siyosatining ustuvor yo'nalishi sifatida belgilaydi. INSP tomonidan taklif etilayotgan "Women executives: leadership and workplace equality" xalqaro qisqa kursi esa ayol rahbarlar uchun ish joyida tenglik, gender stereotiplarini yengish va liderlik kompetensiyalarini rivojlantirish bo'yicha amaliy metodik yondashuvlarni o'z ichiga oladi.

## TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqot metodologiyasi ayol rahbarlarning rahbarlik salohiyati va ish joyida tenglikni baholash uchun Fransiya davlatidagi statistik hisobotlar, gender tenglik indeksleri, mehnat bozori ma'lumotlari va intervyu natijalariga tayandi. Olingan ma'lumotlar kontent tahlili, taqqoslama tahlil va regressiya yondashuvlari orqali qayta ishlanib, gender tengligi dinamikasiga ta'sir etuvchi omillar aniqlangan.

## TAHLIL VA NATIJALAR

Fransiya davlat sektorida ayollar ulushi ancha yuqori bo'lib, davlat sektorida (harbiylar bundan mustasno) xodimlarning 63 foizini ayollar tashkil etadi, lekin OECDning "Joining Forces for Gender Equality – France Country Note" hujjatida qayd etilishicha, hukumat yuqori boshqaruv lavozimlarida ayollar ulushi atigi uchdan bir qismini tashkil etib, OECD o'rtacha ko'rsatkichidan pastroq holatda<sup>8</sup>.

Bu holat shuni anglatadiki: ayollar davlat sektorining "asosiy tayanchi" bo'lsada, strategik qaror qabul qilinadigan pog'onalarga yetib borishda strukturaviy to'siqlarga duch kelmoqda. Shu sababli, Fransiya hukumati so'nggi yillarda aynan rahbarlik darajasida gender balansini ta'minlashga qaratilgan alohida siyosat ishlab chiqqan.

Yevropa Gender Tengligi indeksida Fransiyaning o'rni nisbatan yuqori bo'lib, bu mamlakatda gender tengligi masalasi siyosatning markazida turishini ko'rsatadi<sup>9</sup>. Fransiya hukumati gender tengligini "ustuvor siyosiy yo'nalish" sifatida e'lon qilgan va bu nafaqat ichki siyosatda, balki tashqi siyosatda ham – masalan, "feminist tashqi siyosat" konsepsiyasi orqali – namoyon bo'lmoqda.

Davlat xizmatida gender balansini ta'minlash uchun qabul qilingan muhim hujjatlardan biri – gender balansini nazarda tutuvchi kvota talablarini kengaytirish bo'yicha islohotlardir. 2022-yilda taqdim etilgan Fransiya davlat xizmati islohotlari doirasida rahbarlik va nazorat lavozimlariga tayinlashda erkaklar yoki ayollar lushi kamida 40 foizdan kam bo'lmasligi talabi belgilangan<sup>10</sup>. Xususiy sektor uchun ham 2021-yildan boshlab katta kompaniyalarda (1000 nafardan ortiq xodimga ega korxonalar) yuqori boshqaruv organlarida kamida 30 foiz, 2029-yilgacha esa kamida 40 foiz ayollar bo'lishi talabi joriy etilgan, bu yondashuv "ayollar rahbarligini maqsad emas, normativ talab" darajasiga ko'taradi<sup>11</sup>.

Fransiyada ish beruvchilar uchun "Gender Equality Index" indeksini hisoblash majburiyati belgilangan bo'lib, bu indeks ish haqi tafovuti, bonuslar, karera o'sishi va tug'ruqdan keyin ishga qaytish ko'rsatkichlariga asoslanib, belgilangan ball chegarasidan past natija ko'rsatgan kompaniyalar jiddiy choralar ko'rishi, rejalar ishlab chiqishi yoki jarimaga tortilishi mumkin bo'lib, bu tizim ish joyida gender tengligini "o'lchash mumkin bo'lgan indikatorlar"ga aylantiradi va natijada ish beruvchilar uchun gender tengligini e'tiborsiz qoldirish nafaqat axloqiy, balki iqtisodiy va huquqiy xavf omiliga aylanadi.

Fransiyada ish beruvchilar uchun "Gender Equality Index" bu majburiy, huquqiy kuchga ega ko'rsatkichlar tizimi bo'lib, korxonada ichida ayollar va erkaklar o'rtasidagi haqiqiy (real) tenglik darajasini raqamli baholash uchun joriy qilingan.

Quyida uni huquqiy asoslari, indikatorlari, hisoblash tartibi, jazolar va ilmiy bahosi bilan batafsil tushuntirib o'tamiz.

7 [https://www.globalgovernmentforum.com/women-leaders-index-gender-equality-france-case-study/?utm\\_source.com](https://www.globalgovernmentforum.com/women-leaders-index-gender-equality-france-case-study/?utm_source.com)

8 [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/07/joining-forces-for-gender-equality-country-notes\\_99310c20/france\\_5fde86a7/10454597-en.pdf?utm\\_source.com](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/07/joining-forces-for-gender-equality-country-notes_99310c20/france_5fde86a7/10454597-en.pdf?utm_source.com)

9 [https://ecas.org/european-gender-equality-week/?gad\\_source=1&gad\\_campaignid=22355015998&gbraid=0AAAAADRgk-k2ndDI6aPdI\\_DPMZavVTneP0&gclid=Cj0KCQiAosrJBhD0ARIsAHebCNpidAV82ifBmXfryjdLIn0SXDEjeeC68NKh8B-WL6uFQI55VRqYLSq0aArRDEALw\\_wcB](https://ecas.org/european-gender-equality-week/?gad_source=1&gad_campaignid=22355015998&gbraid=0AAAAADRgk-k2ndDI6aPdI_DPMZavVTneP0&gclid=Cj0KCQiAosrJBhD0ARIsAHebCNpidAV82ifBmXfryjdLIn0SXDEjeeC68NKh8B-WL6uFQI55VRqYLSq0aArRDEALw_wcB)

10 <https://www.eupan.eu/>

11 <https://www.lemonde.fr/>



Indeks 2018-yil 5-sentabrdagi “Kasbiy kelajakni erkin tanlash to‘g‘risida”gi qonun (Loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel”) bilan joriy qilingan bo‘lib, 2019-yildan boshlab yirik korxonalar, 2020-yildan esa barcha 50 va undan ortiq xodimga ega ish beruvchilar uchun majburiy bo‘ldi<sup>12</sup>.

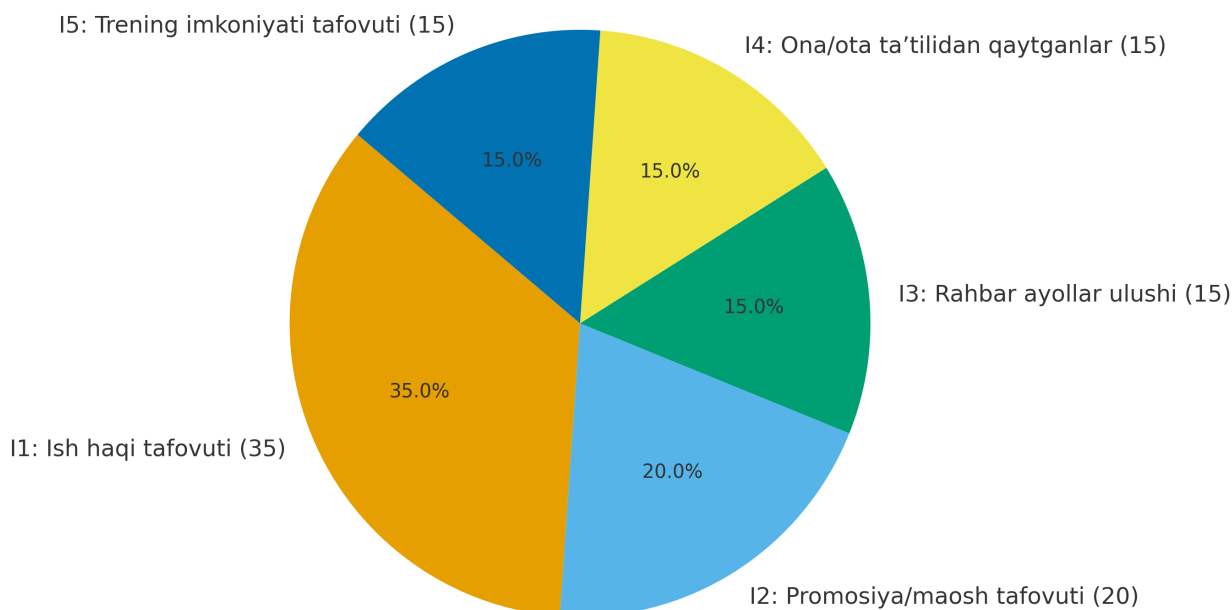
Bu indeks korxonada ayollar va erkaklar o‘rtasidagi ish haqi, ko‘tarilish va karera imkoniyatlaridagi tafovutlarni o‘lchash, ish beruvchilarga “natijaga majburiyat” yuklash, ya’ni faqat “chora-tadbirlar qabul qilingan” deyish emas, balki raqamlar bo‘yicha sezilarli yaxshilanishni talab qilish uchun joriy qilingan.

Indeks natijasi 4-5 indikator orqali 100 ballik shkalada hisoblanadi va maqsad korxonalar bu ko‘rsatkichni yilma-yil yaxshilab borish bo‘lib, indeks 50 va undan ortiq xodimga ega barcha korxonalar uchun majburiy bo‘lib, haryil 1-martdan kechiktirmay natijani (veb-saytida yoki xodimlarga ochiq kommunikatsiya orqali) e‘lon qiladi natijani Mehnat vazirligining Egapro onlayn platformasiga yuboradi.

Indeksning tuzilishida asosiy e‘tibor ish haqi, qo‘shimcha to‘lovlar, ko‘tarilish, maternity (ona ta‘tilidan qaytgan ayollarga munosabat) va eng yuqori maosh oluvchi xodimlar tarkibidagi gender tarkibiga qaratiladi.

Bunda asosan quyidagi indikatorlar o‘rin olgan (1-rasm):

### Gender Tengligi Indeksi – Indikatorlar ulushi (100 ball)



#### 1-rasm. Fransiya Gender Tengligi Indeksi – Indikatorlar ulushi

1-INDIKATOR ish haqi bo‘yicha farq 35 ball bo‘lib, bunda ayollar va erkaklar ish haqidagi farq kasbiy toifa va yosh guruhlari bo‘yicha solishtiriladi, odatda brut yillik ish haqi olinadi; turli lavozim toifalari va yosh intervallari bo‘yicha erkak va ayol xodimlar o‘rtasidagi o‘rtacha ish haqi farqi hisoblanadi, farq qancha kichik bo‘lsa, korxonada shuncha ko‘p ball oladi.

Shkalada, masalan, 0–1% farq bo‘lsa – maksimal ball, farq 15–20% va undan yuqori bo‘lsa – minimal yoki 0 ball berilishi mumkin.

2-INDIKATOR Promosiyalar bo‘yicha farq – 20 ball bo‘lib, faqat 250 va undan ortiq xodimga ega yirik korxonalarda ayollar va erkaklar o‘rtasida lavozim bo‘yicha ko‘tarilish (promotion) olgan xodimlar ulushi taqqoslanadi, bunda ayollar “ko‘proq ishlaydi, lekin ko‘proq ko‘tarilmaydi” degan struktural nohaqlikni aniqlashga xizmat qiladi, 50–249 xodimli korxonalarda ayrim hollarda 2- va 3-indikator birlashtirilgan shaklda baholanishi mumkin – umumiy ball soni esa baribir 100 bo‘lib qoladi.

3-INDIKATOR qo‘shimcha to‘lov maosh oshirish bo‘yicha farq yoki rahbarlik lavozimlarida ayollar ulushi 15 ball bo‘lib, ayollar va erkaklar o‘rtasida maoshni oshirish (individual “augmentation”) olayotgan xodimlar ulushi solishtiriladi, bundan maqsad maqsad – ish beruvchi faqat erkaklarga ko‘proq qo‘shimcha to‘lov berib, ayollarni qoldirmasligi deb qaraladi, agar erkak va ayollar deyarli bir xil ulushda maosh oshirishga ega bo‘lsa – maksimal ball, farq sezilarli bo‘lsa – ball kamayadi.

4-INDIKATOR Tug‘ruq ta‘tilidan qaytgan ayollarga maosh oshirish – 15 ball bo‘lib, bunda farzandli bo‘lgan ayollarning maosh oshirish olganlar ulushi hisoblanadi va bundan asosiy maqsad agar korxonadan kuzatilgan

12 <https://www.economie.gouv.fr/>



davrdan maoshlar oshirilgan bo'lsa, ta'tilda bo'lgan ayol qaytib kelganda orqada qolib ketmasligi kerak, agar maternitydan qaytgan ayollarning 100% maosh oshirishdan foydalangan bo'lsa – maksimal 15 ball, agar umuman oshirilmagan bo'lsa – 0 ball.

Bu indikator ayniqsa “ona bo'lish = karerani yo'qotish” degan stereotiplarni kamaytirishga qaratilgan.

5-INDIKATOR eng yuqori maosh oluvchi 10 xodim ichida ayollar ulushi – 15 ball bo'lib, bunda korxonada ichidagi eng ko'p maosh oladigan 10 nafar xodim olinadi, ularning orasida nechta ayol borligi tekshiriladi, agar 10 likda kamida 4-5 nafar ayol bo'lsa – yuqori ball; 0–1 ayol bo'lsa – ball past bo'ladi. Bu indikator gender tengligini faqat “o'rtacha xodimlar” darajasida emas, balki eng yuqori rahbarlik va eng yuqori ish haqi guruhlarida ham tahlil qiladi.

Natijani baholash tartibiga ko'ra 75 va 85 ball chegaralari Fransiya hukumati so'nggi qarorlari bo'yicha indeks natijasiga qarab ish beruvchiga turlicha majburiyatlar yuklanadi.

85 balldan past bo'lsa korxonada har bir indikator bo'yicha aniq “yaxshilanish maqsadlari”ni (objectifs de progression) belgilashi va ularni e'lon qilishi shart, ya'ni, “qaerda muammo bor – o'sha indikator bo'yicha iyilma-yil qaysi natijaga erishamiz?” degan savolga aniq javob berilishi kerak.

balldan past bo'lsa ish beruvchi majburiy tuzatish choralarini (mesures de correction) va kerak bo'lsa maoshlarni qayta ko'tarish bo'yicha moliyaviy rejani ishlab chiqishi kerak va bu chora-tadbirlar 3 yil ichida indeksni kamida 75 ballga yetkazishga qaratilgan bo'lishi lozim.

Indeksni hisoblamaslik yoki e'lon qilmaslik, shuningdek, 3 yil ichida yetarli natija ko'rsatmaslik uchun yillik ish haqi jamg'armasining 1% gacha moliyaviy jarima qo'llanishi mumkin, natijada indeks – faqat “hisobot” emas, balki moliyaviy rag'bat va sanksiya bilan bog'langan gender siyosati vositasiga aylanadi (1-jadval).

### 1-jadval. Fransiya gender tengligi indeksiga ko'ra yakuniy ball darajalari va ularga mos tavsiyalar

Yakuniy ball (0–100)	Daraja	Tavsiya
90–100	Juda yuqori darajadagi gender tenglik	Amaldagi siyosatni saqlash va tajribani tarqatish
75–89	Qoniqarli, lekin rivojlantirish zarur	Maqsadli indikatorlar va yumshoq tuzatish rejasini
60–74	Xavfli zona: sezilarli nomutanosibliklar	3 yillik tuzatish rejasini va monitoring
40–59	Jiddiy gender nomutanosibliklar	Keng qamrovli islohot dasturi
0–39	Juda past daraja, tizimli muammo	Favqulodda choralar, tashqi audit, mas'uliyat

Fransiya davlat xizmati rahbarlarini tayyorlovchi asosiy institut – INSP (Institut national du service public) – ayol rahbarlarni qo'llab-quvvatlashga qaratilgan alohida qisqa muddatli “Women executives: leadership and workplace equality” xalqaro dasturini ishlab chiqqan bo'lib, ushbu dastur maqsadi ish joyida gender tengligini ta'minlash uchun zarur “leverlar”ni aniqlash, ayollarning rahbarlik salohiyatini ochib berishda to'siq bo'layotgan strukturaviy va madaniy omillarni tahlil qilish, xotin-qiz rahbarlar uchun liderlik va boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish, karera rejasini ongli va strategik asosda qurish ko'nikmalarini shakllantirishdan iborat deb belgilangan<sup>13</sup>.

Dasturda agile leadership, emotsional intellekt, muzokara, obstructive behavior bilan ishlash, assertiv kommunikatsiya, tarmoq yaratish (networking) kabi mavzular asosiy e'tiborda bo'ladi, bu esa ayol rahbarlarning faqat “texnik bilim” emas, balki “ko'rinarlilik, o'ziga ishonch va ta'sir o'tkazish qobiliyati”ni ham kuchaytirishga xizmat qiladi.

Fransiyada davlat xizmatini tashkil etuvchi organ DGAFP – Fransiya davlat xizmati bo'yicha asosiy markaziy organ bo'lib, gender tengligini kadrlar siyosatiga integratsiya qilish bilan shug'ullanadi hamda davlat xizmati bo'yicha gender indikatorlarini ishlab chiqadi va monitoring olib boradi, rahbarlik lavozimlarida ayollar ulushini oshirish bo'yicha maqsadli ko'rsatkichlar belgilaydi, ayollar uchun liderlik, karera rejalashtirish, mentorlik dasturlarini tashkillashtiradi, malaka oshirish tizimiga genderni sezgir yondashuvni kiritadi.

OECD o'rganishlari shuni ko'rsatadiki, ish va hayot muvozanatini qo'llab-quvvatlovchi siyosatlar (moslashuvchan ish vaqti, masofaviy ish, ota-onalik ta'tili, bolalar bog'chalari tarmog'i) mavjud bo'lmaganda, ayollarning rahbarlikka intilishi keskin pasayadi<sup>14</sup>.

Fransiyada davlat xizmati xodimlari uchun moslashuvchan ish shakllari, ota-onalik ta'tilini erkaklar tomonidan ham olishga rag'batlantirish va oilaviy majburiyatlarni inobatga oluvchi siyosatlar mavjud bo'lib, bu ayollar uchun karyera va oilani uyg'unlashtirish imkoniyatini oshiradi.

Fransiya tajribasi shuni ko'rsatadiki, kvotalar va huquqiy talablar muhim bo'lsada, ish joyidagi madaniy o'zgarishlar, ongdagi gender stereotiplar bilan ishlash va rahbarlik madaniyatini yangilash ham zarur.

13 <https://www.insp.gouv.fr/>

14 [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)



## XULOSA VA TAKLIFLAR

Fransiya tajribasi shuni ko'rsatadiki, ayol rahbarlar salohiyatini rivojlantirish va ish joyida tenglikni ta'minlash masalasi faqat ijtimoiy yo'nalish emas, balki davlat boshqaruvining strategik ustuvor yo'nalishidir. Ayollarning davlat xizmatidagi ulushi yuqori bo'lsa-da, yuqori rahbarlik pog'onalarida ularning yetarli darajada namoyon bo'lmagani strukturaviy va madaniy to'siqlar mavjudligidan dalolat beradi.

Fransiyada gender tengligi bo'yicha kvotalar, gender tenglik indeksleri, INSP va DGAFP orqali liderlik kompetensiyalarini rivojlantirish, mentorlik va talent-pool dasturlarini joriy etish, ish sharoitlarini moslashtirish kabi mexanizmlar ayol rahbarlarning ko'rinarililigini, rahbarlik salohiyatini va ish joyida tenglikni oshirishga xizmat qilmoqda.

O'zbekiston uchun mazkur tajribani to'liq nusxa ko'chirish emas, balki milliy kontekstga moslashtirilgan holda qabul qilish va implementatsiya qilish maqsadga muvofiq, bunda genderga sezgir kadrlar siyosati, liderlik dasturlari, mentorlik tizimi va ish sharoitlarini modernizatsiya qilish xotin-qizlarning davlat boshqaruvida salohiyatini to'liq ro'yobga chiqarishga xizmat qiladi.

Biz O'zbekiston uchun quyidagi tavsiyalarni ilgari suramiz:

1. "Genderga sezgir davlat kadrlar siyosati"ni qonun darajasida mustahkamlash. Fransiyada davlat xizmati islohotlarida (DGAFP, INSP tizimida) gender tengligi kadrlar boshqaruvi siyosati bilan birlashtirilgan. Ya'ni "alohida ayollar dasturi" emas, kadrlar haqidagi umumiy davlat siyosatining ajralmas qismi sifatida qaraladi. O'zbekiston Respublikasining 2022-yil 8-avgustdagi "Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida"gi O'RQ-788-son<sup>15</sup> Qonuni va sohaga oid boshqa me'yoriy hujjatlarga "gender tengligiga sezgir kadrlar boshqaruvi" tamoyilini alohida modda sifatida kiritish, davlat organlarida kadrlar siyosati to'g'risidagi nizomlarda xotin-qizlar o'zni, rahbarlik lavozimlari, malakasini oshirish, tanlov va attestatsiyada teng imkoniyatlarni aniq normalalar bilan belgilash lozim.

2. Davlat boshqaruvi tizimida xotin-qizlarning yetakchilik kompetensiyalarini rivojlantirish yo'nalishida onlayn ta'lim dasturlari tizimini yo'lga qo'yish. Fransiya amaliyotida xotin-qizlarni boshqaruvga maqsadli tayyorlashda oflayn ta'lim dasturlari bilan bir qatorda ko'plab onlayn ta'lim dasturlari mavjudligi haqida ma'lumot berilgan. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Boshqaruv samaradorligi agentligining Davlat xizmatchilarining malakasini oshirish onlayn platformasida davlat boshqaruvi tizimida xotin-qizlarning yetakchilik kompetensiyalarini rivojlantirish yo'nalishida onlayn maxsus kurslarni yo'lga qo'yish, bunda "Rahbar ayollar maktabi" va boshqa tegishli dasturlarda o'tilgan o'quv-ma'lumotlarni jamlash va joylashtirish maqsadga muvofiq.

3. Sport vazirligi tizimida tajriba sifatida xotin-qizlarni boshqaruv yo'nalishida maqsadli tayyorlash yuzasidan "Leader Women in Sport" maxsus o'quv dasturini joriy etish. Fransiya INSP tajribasi asosida sport sohasi ayol rahbarlari uchun alohida Soft skills va Hard skills kompetensiya modeli ishlab chiqish orqali ulardagi kommunikatsiya, strategik fikrlash, muzokara, konfliktni boshqarish, qaror qabul qilish va jamoani boshqarish ko'nikmalarini oshirish mumkin.

4. "Professional tenglikni baholash indeksi"ni joriy qilish. Bu orqali barcha tashkilotlar ayollar va erkaklar o'rtasidagi professional tenglik bo'yicha indeks e'lon qiladi. Unda oylik-maoshlar farqi, lavozim ko'tarishlari, rahbar ayollar ulushi, homiladorlikdan qaytgan ayollar huquqlari va boshqa ko'rsatkichlar keltiriladi. Agar tashkilot indeksi past bo'lsa, jarima yoki majburiy islohot choralari qo'llash mexanizmi belgilanishi lozim.

5. Ish sharoitlarini genderga sezgir qilish. Bunda xotin-qizlar uchun moslashuvchan ish grafigi, masofaviy ish imkoniyatlari, ish joyida bolali ayollar uchun qulay sharoitlar (masalan, bolalar bog'chalari, emizish xonalari) ni rivojlantirish zarur.

### Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. INSP. Women executives: leadership and workplace equality – rasmiy o'quv dasturi tavsifi.
2. OECD. Women, Government and Policy Making in OECD Countries: Fostering Diversity for Inclusive Growth. OECD Publishing, 2014.
3. OECD. Gender Equality in a Changing World: Women Still Lag Behind Men in Reaching Leadership Roles, 2025.
4. Munive, A., Donville, J., Darmstadt, G.L. "Public leadership for gender equality: A framework and capacity development approach for gender transformative policy change." EClinicalMedicine, 56, 101798, 2023.
5. OECD. Joining Forces for Gender Equality – Country Note: France, 2025. (OECD)
6. Gender Equality Index – France (onlayn ma'lumotlar bazasi). (European Institute for Gender Equality)
7. French Ministry for Europe and Foreign Affairs. Gender equality: a priority for France. (diplomatie.gouv.fr)
8. "Evolution and Permanence of the French Civil Service", CERIDAP, 2020. (CERIDAP)
9. Morgan Lewis. French Companies Must Measure and Report Gender Representation Gaps in Top Management, 2025. (morganlewis.com)
10. Global Government Forum. Women Leaders Index – Gender Equality Case Study: France, 2017. (globalgovernmentforum.com)

15 <https://lex.uz/ru/docs/-6145972>



## IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

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

**Ingliz tili muharriri:** Feruz Hakimov

**Musahhih:** Zokir ALIBEKOV

**Sahifalovchi va dizayner:** Oloviddin Sobir o'g'li

---

### 2025. № 12

---

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

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

EI.Pochta: sq143235@gmail.com

Bot: @iqtisodiyot\_77

Tel.: 93 718 40 07

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

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

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

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



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