



IQTISODIYOT&TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

№1



ISSN: 2992-8982

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

2026



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Bosh muharrir:

Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich

Elektron nashr. 2026-yil, yanvar.

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 Shoiraz Azimovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), professor
Ali Konak (Ali Ko'nak), iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor (Turkiya)
Cham Tat Huei, falsafa fanlari doktori (PhD), professor (Malayziya)
Foziljonov Ibrohimjon Sotvoldix'o'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.
Abdukarimova Dinara Rustamxanovna, bank-moliya akademiyasi professori, DSc., professor.
Ikramov Murod Akramovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Nazarova Ra'no Rustamovna, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Editorial board:

Salimov Okil Umrzokovich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Abdurakhmanov Kalandar Khodjayevich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Sharipov Kongirathbay 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 Shoirazimovna, 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 Makhamatjon ugli, Head of the Department of Scientific Research and Innovations, TSUE
Ochilov Bobur Bakhtiyor ugli, Senior lecturer at TSUI
Golisheva Yelena Vyacheslavovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.
Abdukarimova Dinara Rustamkhanovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Ikramov Murod Akramovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Nazarova Ra'no Rustamovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor

Ekspertlar kengashi:

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

Board of Experts:

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

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

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

Hamkorlarimiz: Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, O'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

INSON KAPITALINING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI.....	52
Dilnoza Ruziqulova Xoliqovna	
MAHALLIY BUDJET DAROMADLAR BAZASINI BAHOLASH SAMARADORLIGINI TAKOMILLASHTIRISH.....	56
Isoqov Zafarjon Zokirjonovich	
INNOVATSION IQTISODIYOTDA AYOLLAR TADBIRKORLIGINI RIVOJLANTIRISH BO'YICHA XALQARO TAJRIBA	60
Maksumova Umidaxon Sadikjonovna	
ОЛИГОПОЛИЯ И ТЕОРИЯ ИГР	64
Камилова Наргиза Абдукаххоровна, Наимов Самандар Раджабович	
ЦИФРОВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ: НОВАЯ ЭРА ЭФФЕКТИВНОСТИ	67
Каракулов Фарход Зайпудинович	
MEVA-SABZAVOTCHILIK MAHSULOTLARINING EKSPORT SALOHİYATINI BOSHQARISH SAMARADORLIGINING INNOVATSION YECHIMLARI	72
Ergashev Jamshid Axmadaliyevich	
MOLIYAVIY AKTIVLARNING IQTISODIY MOHIYATI VA TIJORAT BANKLARIDA ULARNING SIFAT MEZONLARINI SHAKLLANTIRISHNING NAZARIY ASOSLARI	77
Iskandarova Munisa Hasan qizi	
MOLIYAVIY RISKLARNI BOSHQARISHDA SUN'IY INTELLEKTNI QO'LLASH IMKONIYATLARI	82
Xojiyev Jaxongir Dushabayevich, To'xtayev Kamol Po'latovich	
MARKETING VA BOZOR IQTISODIYOTI SHAROITIDA TAYYOR KIIYIMLARNING RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISH YO'LLARI	87
Bababekova Gulchexra Baxtiyarovna	
NAMANGAN VILOYATI QURILISH MATERIALLARI SANOATIDA MODERNIZATSIYA JARAYONLARIGA TA'SIR ETUVCHI OMILLAR VA ULARNING IQTISODIY AHAMIYATI	93
Odilova Malika Abdushukur qizi	
TURIZMNI RIVOJLANTIRISHDA ZAMONAVIY TEXNOLOGIYALARDAN FOYDALANISHNI TAKOMILLASHTIRISH.....	98
Toshtemirov Xojjakbar Qahramon o'g'li	
ТУРИЗМ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СТРАНЫ	103
Артикова Шохида Ильясовна	
MINTAQALARDA OZIQ-OVQAT SANOATI KORXONALARI INNOVATSION SALOHİYATINI BOSHQARISH METODOLOGIYASINI JORIY ETISHNING IQTISODIY SAMARADORLIGI.....	107
Dadamirzayev Muzaffar Xabibullayevich	
THEORETICAL ASPECTS OF SERVICES IN THE CONTEXT OF UZBEKISTAN'S ECONOMIC TRANSFORMATION	114
Umidjon Normurodov, Qodirov Yusufbek Suyunbek ugli	
РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБУВНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В УСЛОВИЯХ ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИННОВАЦИЙ	120
Расулов Нозимжон Набиджонович	
QISHLOQ XO'JALIGI SOHASIDA ZAMONAVIY TEXNOLOGIYALARNING JORIY QILINISHI VA UNI OZIQ-OVQAT XAVFSIZLIGINI TA'MINLASHDAGI AHAMIYATI.....	125
Saburov Jumanazar Saliyevich	
KAMBAG'ALLIKNI QISQARTIRISHNING IQTISODIY O'SISHGA TA'SIRI VA ICHKI BOZORNI KENGAYTIRISH IMKONIYATLARI	129
Mayliyeva Sadoqat Safayozovna	
ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ТРАНСПОРТНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ В УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ УЗБЕКИСТАНА.....	134
Убайдуллаев Худоёр Бахтиёр угли	



MINTAQANI BARQAROR RIVOJLANTIRISHDA PAXTA-TO'QIMACHILIK KLASSTERLARI SALOHİYATIDAN SAMARALI FOYDALANISHNING XORIJ TAJRIBASI	141
Xayitov Rustam Burxonovich	
BARQAROR MOLIYALASHTIRISH KONSEPSIYASIGA MUVOFIQ "YASHIL" INVESTITSIYALARNI RIVOJLANTIRISH.....	146
Abduraxmonov Alimardon Sodiq o'g'li	
BANK XIZMATLARI SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA RAQAMLI MARKETINGDAN FOYDALANISH.....	151
Dushamov Maxmudjon Maksudbekovich	
HUDUDLARDA TURIZMNI RIVOJLANTIRISHNING AHAMIYATI VA ISTIQBOLLARI	159
Ibodova Dilsora Ibodovna	
INVESTITION PORTFELLARNI SHAKLLANTIRISH, BAHOLASH VA BOSHQARISH.....	165
Baymanova Mavlyuda Djurayevna, Abdullaeva Shohista	
KICHIK XIZMATLAR FAOLIYATINI RASMIYLASHTIRISH ORQALI AHOLI BANDLIGI KO'RSATKICHLARINI OSHIRISH.....	170
Xalimbetov Farxad Bagibekovich	
MONOPOLIYAGA QARSHI BOSHQARUV TIZIMINI RIVOJLANTIRISH: XORIJIY TAJRIBA VA MILLIY YONDASHUVLAR.....	173
Akbarov Jasur Ikromjon o'g'li	
СТАТИСТИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ДИНАМИКИ И СЕЗОННОСТИ ДОХОДОВ НАСЕЛЕНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН	179
Салиходжаева Умида Абдуакбар кизи	
SUN'IY INTELLEKT ASOSIDAGI TALABNI PROGNOZLASHNING CHAKANA MARKETING INNOVATSIYASINI TAKOMILLASHTIRISHDAGI ROLI	186
Ostonaqulova Gulsaraxon Muhammadyoqub qizi	
TEMIR YO'L YO'LOVCHI TASHISH KORXONALARI IQTISODIY SAMARADORLIGINI OSHIRISH MODELLARI	200
Eshboyev Ulug'bek Farxodovich	
AKSIYADORLIK JAMIYATLARIDA MOLIYAVIY HISOBOT VA AUDIT METOLOGIYASINI TAKOMILASHTIRISH	205
Zufarova Zilola Raxim qizi	
TIJORAT BANKLARI TOMONIDAN RISKLARNI BOSHQARISH MEXANIZMIGA TA'SIR QILUVCHI OMILLARNING EKONOMETRIK TAHLILLARI	216
Rahmonqulov Temirbek Eshmamatovich	
MULKIY SOLIQLARNING MAHALLIY BUDJET DAROMADLARINI SHAKLLANTIRISHDAGI TA'SIRINI BAHOLASH.....	222
Aliyarov Olim Abdug'aparovich	
AVTOMOBIL SANOATIDA MAHSULOT BILAN BOG'LIQ XIZMATLAR TASNIFI	231
Saidov Dilshodbek Razzakovich	
UY-JOY FONDINI SAMARALI TASHKIL QILISH VA TAKOMILLASHTIRISHNING XORIJIY TAJRIBALARI.....	236
Otajonov Tohirjon Xo'janazar o'g'li	
TURIZMNI IQTISODIYOTDA TO'G'RIDAN TO'G'RI TA'SIRINI STATISTIK TADQIQOTI.....	241
Jumanova Zilola Tuychiyevna	
RIVOJLANGAN DAVLATLAR BANK EKOTIZIMLARI VA O'ZBEKISTON BANK EKOTIZIMLARINING RIVOJLANISHI VA QIYOSIY TAHLILI	248
X.R. Aliyev	
O'ZBEKISTON OLIY TA'LIM TIZIMI UCHUN DAVLAT-XUSUSIY SHERIKLIGI ASOSIDA BOSHQARUV METODOLOGIYASINI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI	254
Abdullayev Javohir Abdumalik o'g'li	
OROL BO'YI MINTAQASIDA XIZMAT KO'RSATISH SOHASINI INNOVATSION BOSHQARISHNING TASHKILIY-IQTISODIY MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	259
Umarova Xusnora Dilmurod qizi	



O'ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA ISHCHI KUCHIDAN SAMARALI FOYDALANISH ISTIQBOLLARI	264
Xolmurotov Salimbek Eshbekovich	
INNOVATSION KLASTERLARNI TASHKIL ETISH VA RIVOJLANTIRISHNING MOLIYAVIY MEXANIZMI	269
Quliyev Begimqul Melikovich	
ВОПРОСЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ	276
Ахмедов Самандар Сайфуллоевич	
АГРОЭКОТУРИЗМ КАК НАПРАВЛЕНИЕ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ЭКОНОМИКИ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ УЗБЕКИСТАНА	281
Хайдаров Ойбек Зоирович	
THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON SERVICE QUALITY AND CUSTOMER SATISFACTION IN THE HOUSEHOLD SERVICE SECTOR: EMPIRICAL EVIDENCE FROM SAMARKAND REGION	287
Pardayev Sherzod Xolmurodovich, Yuldosheva Zulfizar Sayfullayevna	
DEVELOPMENT OF INTERACTIVE MODELING METHODS FOR THE SYNTHESIS OF INTELLIGENT CONTROL SYSTEMS FOR TECHNICAL OBJECTS IN THE DIGITAL ECONOMY	293
Mamutova Aygul Kalmurzaevna	
TIJORAT BANKLARIDA INVESTITSIYA LOYIHALARINI MOLIYALASHTIRISHDA RISKLARNI BOSHQARISH MASALALARI	298
Abdurazakova Nasiba Sultanovna	
YANGI O'ZBEKISTON SHAROITIDA SOLIQ MA'MURIYATCHILIGI TRANSFORMATSIYASI VA UNING MOLIYAVIY XAVFSIZLIKKA TA'SIRI	303
Tashmuxeimova Yayra Atxamovna	
ZAMONAVIY AXBOROT TIZIMLARI ORQALI SOLIQ QARZDORLIGINI UNDIRISH MEXANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH XORIJIY DAVLATLAR TAJRIBASI ASOSIDA TAHLIL	308
Maxmadustov Jalol Maxmadustovich	
TA'LIM MIGRATSIYASI VA INTEGRATSIYA KO'RSATKICHLARINI STATISTIK TAHLILI: YEVROPA ITTIFOQI (SIRIUS) TAJRIBASI VA O'ZBEKISTON AMALIYOTI	314
Abdullayeva Gulhayot Shuhratovna	
HUDUDIIY SANOAT KORXONALARI FAOLIYATINI KO'P OMILLI STATISTIK TAHLIL ETISHDAGI ILG'OR XORIJIY TAJRIBALAR VA ULARDAN FOYDALANISH YO'LLARI	319
Tag'oyev Feruz Yorqulovich	
RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR ORQALI HUDUDIIY INVESTITSIYA MUHITINI TAKOMILLASHTIRISH: QASHQADARYO VILOYATI MISOLIDA TAHLIL VA TAVSIYALAR	326
Egamberdiev Abbasxon Sherali o'g'li	
KICHIK BIZNESDA INNOVATSION FAOLIYATNI TASHKIL ETISH VA RAG'BATLANTIRISH MEXANIZMLARI	331
Nurullayev Baxrom Botirovich	
YASHIL IQTISODIYOTGA O'TISHDA RIVOJLANGAN MAMLAKATLAR TAJRIBASIDAN FOYDALANISH	337
Ne'matova Mavsuma	
ZAMONAVIY IQTISODIYOTDA ISLOMIY MOLIYA VA NOBANK KREDIT TASHKILOTLARIDA STRATEGIK BOSHQARUVNING NAZARIY ASOSLARI	341
Galatov Abbas Alibekovich, Xalilov Nurullo Xamidillayevich	
IQTISODIY FAOLLIKNI OSHIRISHGA QARATILGAN DAVLAT FISKAL SIYOSATI HOLATI TAHLILI	346
Xudayberginova Nigora Turgunbayevna	
MEHNATGA HAQ TO'LASHTIRISH MOHIYATI VA ULARNI HISOBGA OLIHNING ASOSIY VAZIFALARI	356
Anvar Raximov Maxmarasulovich	
"CRADLE TO CRADLE" VA "CRADLE TO GRAVE" KONSEPSIYALARINING UMUMIY VA XUSUSIY JIHATLARI	360
Sodikov Zokir Rustamovich	
MINTAQADA PARRANDACHILIK SANOATINING SHAKLLANISHI VA RIVOJLANISH BOSQICHLARI	366
Qarshiyev Obidjon Egamberdiyevich	



AKSIYADORLIK JAMIYATLARINING BARQAROR RIVOJLANISH STRATEGIYALARI VA MINTAQA IQTISODIYOTIGA TA'SIRI: KEYNESIAN YONDASHUV NUQTAI NAZARIDAN.....	370
Shermatov G'ofurjon G'ulamovich	
QURILISH KORXONALARIDA INQIROZGA QARSHI BOSHQARUVNING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI (ROSSIYA TAJRIBASI)	377
O'rinboyev Doniyorjon Baxtiyorjon o'g'li	
RIVOJLANGAN MAMLAKATLARDA YASHIL XIZMATLAR SEKTORINING TRANSFORMATSIYASI.....	385
Aliqulova Laylo Ziyadin qizi	
VIRTUAL TA'LIM MUHITI ORQALI TALABALARNING MULOQOT KO'NIKMALARINI SHAKLLANTIRISH OMILLARI.....	390
Bozorova Muazzam Hamid qizi, Hakimova Mushtariybonu Hamid qizi	
MINTAQA IQTISODIYOTIDA TRANSPORT INFRATUZILMASINI TAKOMILLASHTIRISH KO'RSATKICHLARINI EKONOMETRIK MODELASHTIRISH VA PROGNOZLASHTIRISH	395
Qo'ziyboyev Umarbek Ulug'bekovich	
ОЦЕНКА СТОИМОСТИ И РИСКОВ ПРЯМЫХ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ (FDI)	400
Бахтиярова Дильноза Мадминджановна	
XIZMAT KO'RSATISH TARMOQLARIDA RAQAMLI TRANSFORMATSIYA VA MONOPOLIYAGA QARSHI NAZORATNING AHAMIYATI.....	407
Bekbutayev Nodirjon Fayzullayevich	
O'ZBEKISTONDA INTEGRATSIYALASHGAN YASHIL MOLİYALASHTIRISH ARHITEKTURASI: KONSEPTUAL MODEL VA AMALIY TAKLIFLAR.....	412
Quliyev Ulug'bek Mirzayevich	
BANK TIZIMI FAOLIYATI MISOLIDA MOLİYAVIY ISLOHOTLAR SHAROITIDA KORXONALAR LIKVIDLIGINI OSHIRISH MASALALARI.....	419
Iminova Nurjahan Qodirjon qizi, Karimov Sardorbek Shuxratjon o'g'li	
BOJXONA HUDUDIDA QAYTA ISHLASH BOJXONA REJIMINING SANOAT RIVOJI VA EKSPORT SALOHİYATINI OSHIRISHDAGI O'RNI	423
Baxtiyor Abduganiyev, Nodira Saidbaxromova	
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РОЛЬ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В СТАНОВЛЕНИИ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ И ОБЕСПЕЧЕНИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	427
Li Kristina Alekseyevna, Элназарова Шарифа Исроиловна, Эшпулатов Достонбек Боходир огли	
TOVAR-XOMASHYO BIRJASIDA SAVDO TURLARINING SHAKLLANISHI VA ULARNING BOZOR SAMARADORLIGIGA TA'SIRI	432
Xudayberdiyev Kamoliddin Ustemirovich	
THE ROLE OF CORPORATE STRUCTURES IN THE DEVELOPMENT OF GLOBAL FINANCIAL RELATIONS.....	438
Kurbaniyazov Shakhzodbek Karimovich	
BANKLARNI MODERNIZATSIYA VA TRANSFORMATSIYA QILISH JARAYONIDA INVESTITSION KREDITLASH SAMARADORLIGINI TA'MINLASH VA UNI OSHIRISHNING ASOSIY YO'LLARI	442
Tuxsanov Eldor Dilmurod o'g'li	
KICHIK BIZNESDA RAQAMLI MARKETING: O'ZBEKISTON SHAROITIDA SAMARADORLIK VA INTEGRATSIYA MODELLARI	446
Kamilov Farxod Shamilevich	
TASHQI SAVDODA EKSPORTNING MAKROIQTISODIY AHAMIYATI	453
Abdivaliyev Shahzodbek Xayrullayevich, Mutalov Sultonbek Abduraim o'g'li, Baymanova Mavlyuda Djurayevna, Ubaydullayeva Gulchexra Erkabayevna, Aipova Iroda Ikramovna	
РАЗВИТИЕ АСПЕКТОВ МАРКЕТИНГА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	459
Юсупов Махамадамин, Закирова Умида Махамадаминовна	
LIZING OLUVCHI KORXONALARDA BUXGALTERIYA HISOBINI XALQARO STANDARTLAR ASOSIDA YURITILISHI	462
Sadritdinov Baxodir	



YASHIL IQTISODIYOT VA KICHIK BIZNES RIVOJLANISHINING NAZARIY-KONSEPTUAL ASOSLARI	467
Isroilov Dilshodbek Rustamovich	
TEXNOLOGIK RESURLARNI BOSHQARISHDA STRATEGIYALARDAN FOYDALANISH	474
Kazakov Olim Sabirovich	
OLIY TA'LIM EKSPORT XIZMATLARINING IQTISODIY AHAMIYATI HAMDA ZARURLIGI.....	479
Abdusattarova Dildora Bohodirovna	
SANOAT KORXONASIDA INNOVATSION JARAYONLAR SAMARADORLIGINI TAHLIL QILISHNING METODIK YONDASHUVLARI.....	485
Kurbanova Shaxnoza Yuldashbayevna	
ISHLAB CHIQARISH XARAJATLARI HISOBINI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI.....	491
Kafiyev Xojiakbar Xosilbek o'g'li	
BOSHQARUV HISOBINI TASHKIL QILISH YO'NALISHLARI.....	496
Xolmatov Otabek Oybek o'g'li	
INSON KAPITALIGA INVESTITSİYALAR.....	499
Sheraliyeva Saida Azatovna	
TURIZM INFRATUZILMASINI RIVOJLANTIRISH VA IQTISODIY MEKANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISHDA KLASTER USULLARINI QO'LLASH.....	504
Mizrob Maxmudovich Tashov	
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ СТОИМОСТИ КОМПАНИИ В ПРОЦЕССАХ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ.....	514
Ли Илларион Георгиевич	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВИДОВ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО ТУРИЗМА УЗБЕКИСТАНА.....	519
Ахмедходжаев Равшан Темурович	
УСТОЙЧИВОЕ И ЦИФРОВОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНОГО ТУРИЗМА: ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ	525
Усманова Азиза Баходировна	
O'ZBEKISTONDA TURIZMNI INNOVATSION ASOSDA RIVOJLANTIRISHNING AHAMIYATI VA ZARURIYATI.....	529
Temurbek Olimovich Mamayunusov	
КОМПЛЕКСНОЕ УЧЁТНО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	536
Эркинбаев Якуббой Хушнуд угли	
ISLOMIY MOLIYA INSTRUMENTLARINING DAVLAT QARZ BARQARORLIGINI TA'MINLASH VA QARZ SIYOSATINI TAKOMILLASHTIRISH INSTITUTSIONAL VA AMALIY QO'LLANISH IMKONIYATLARINI KENGAYTIRISH	541
Raxmatov Hamid Hasan o'g'li, Akramov Azizjon Kabirovich	
O'ZBEKISTON SUG'URTA SEKTORIDA INSTITUTSIONAL VA INVESTITSION OMILLARNING MOLIYAVIY BARQARORLIKKA QO'SHMA TA'SIRI.....	549
Fayziyev Oybek Raximovich	
INSTITUTIONALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION EFFECTIVENESS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF OECD COUNTRIES' EXPERIENCE IN GOVERNANCE FOR PUBLIC ADMINISTRATION REFORM.....	556
Sarvar Saidov Khairulloyevich	
O'ZBEKISTONDA INNOVATSION TADBIRKORLIKNI QO'LLAB-QUVVATLASHNING USTUVOR YO'NALISHLARI	562
Zaynutdinova Umida Djalalovna, Miraxmedova Maftuna Ibragimovna	
SAMARQAND VILOYATIDA TURIZMNI RIVOJLANTIRISHDA INSON KAPITALINING ROLI.....	568
Gulnora Mardievna Shadieva, Avazova Charos	
ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ДОХОДОВ РАБОТНИКОВ ВУЗОВ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ СФЕРЫ УСЛУГ	572
Шадиева Гулнора Мардиевна, Рустамова Фируза	



KICHIK BIZNES KORXONALARIDA INNOVATSION FAOLIYATNI BOSHQARISH.....	578
Eminchayev Baxodir Sadikovich	
MINTAQA IQTISODIY XAVFSIZLIGINI TA'MINLASHDA BARQAROR RIVOJLANISH OMILLARINING NAZARIY TAHLILI	583
Tuyev Abdurahmon Yusubovich	
AKTIVLAR SIFATIGA TA'SIR ETUVCHI MAKROIQTISODIY VA INSTITUTSIONAL OMILLARNING TAHLILI	587
Rasulov Muxammad Bobur Fazliddin o'g'li	
TIJORAT BANKLARINING MUAMMOLI KREDITLARI (NPL) KO'RSATKICHI ORQALI BANK TIZIMI BARQARORLIGINI BAHOLASH.....	594
Xanmuratov Roushenbek Xalmuxammetovich, Vaxabov A.V.	
AKSIYADORLAR BILAN MANFAATLI MUNOSABATLAR TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISHDA AKSIYADORLAR VA ULARNING HUQUQLARINI TA'MINLASH.....	600
Raimov Farrux Avazjon o'g'li	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ СТРАНЫ В ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ	605
Мирпулатова Луиза Мансуровна, Абдумажидов Шахзод Шерзод угли	
O'ZBEKISTONDA KICHIK BIZNESNING YAIMDAGI ULUSHI VA UNING IQTISODIY BARQARORLIKKA TA'SIRI.....	610
Bo'stonova Nilufar Abdusmatovna	
MAISHIY XIZMATLAR SOHASIDA INNOVATSION KLASSTER MODELINI JORIY ETISHNING USTUVOR YO'NALISHLARI	615
Normurodova Zebo Eshmaxmatovna	
SURXONDARYO VILOYATI ISHLAB CHIQUVCHI SANOAT KORXONALARI RAQOBATBARDOSHLIGI KO'RSATKICHLARINING STATISTIK TADQIQOTI.....	619
Buriyev Ubaydulla Bozor o'g'li	
MAMLAKATIMIZDA SOLIQ MA'MURCHILIGINI TAKOMILLASHTIRISH MASALALARI VA ULARNI YECHIMLAR.....	623
Normurazayev Umid Xolmurazayevich	
YASHIL IQTISODIYOT RIVOJLANISHINING ASOSIY OMILLARI VA ULARNI BOSHQARISH MASALALARI	630
Yuldasheva Nazokat Muzaffar qizi	
AXBOROT MAHSULOTLARI BIZNESINING BARQAROR RIVOJLANISH MEKANIZMI: MONITORING VA BAHOLASH TIZIMI.....	635
Abdullayev Abdulla Fayzulla o'g'li	
O'ZBEKISTONDA BANK TIZIMINI RAQAMLASHTIRISH TENDENSIYALARI VA MUAMMOLARI	640
Raxmanova Iroda Xasilovna	
O'ZBEKISTON TIJORAT BANKLARINI TRANSFORMATSIYA QILISH VA RAQAMLASHTIRISH: MUAMMOLAR VA STRATEGIK YO'NALISHLAR.....	645
Turgunov Abror Kadirovich	
RAQAMLI IQTISODIYOT DAVRIDA BANK XIZMATLARI VA MOLIVAVIY TEXNOLOGIYALARNING TARAQQIYOTI.....	650
Muminova Marguba Mamirkulovna	
XIZMAT KO'RSATISH SOHASIDA IQTISODIY SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO'LLARI	655
Ulashev Xubbim Askarovich	
KADRLAR SIYOSATI VA DAVLAT XIZMATI SAMARADORLIGINI BAHOLASH HAMDA RIVOJLANTIRISHNING MILLIY MODELINI YARATISH	659
Turayev Laziz Shokirovich	
BALIQ YETISHTIRISHNING IQTISODIY SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA INNOVATSION TEXNOLOGIYALARNING O'RNI VA AHAMIYATI.....	664
Bo'ltakov Sardor Oqbo'ta o'g'li	



QO'SHILGAN QIYMAT SOLIG'INI UNDIRISH JARAYONIDA SOLIQ TAFOVUTINI (VAT GAP) ANIQLASH VA BAHOLASH USULLARI: XALQARO TAJRIBA VA O'ZBEKISTON SHAROITIDA ADAPTIV YONDASHUV.....	670
Urazmatov Jonibek Musurmanovich	
HUDUDLAR SOLIQ SALOHİYATI: OMILLAR VA NATIJA.....	675
Baxtiyorov Umid Kaxramon o'g'li	
AN'ANAVIY HUNARMANDCHILIKNI RAQAMLI PLATFORMALAR ORQALI INNOVATSION TRANSFORMATSIYA QILISH MEXANIZMLARI.....	680
Ermetov A.I.	
TA'MINOT ZANJIRINI BOSHQARISHDA SUPPLY CHAIN CONTROL TOWER KONSEPSIYASIDAN FOYDALANISH AFZALLIKLARI.....	686
Yuldashev Abduxakim Abdukarimovich	
KICHIK TADBIRKORLIK SUBYEKTLARIDA AXBOROT RESURSLARINING BOSHQARUV MODELİ VA UNING IQTISODIY SAMARADORLIKKKA TA'SIRI.....	691
Yo'ldoshev Nodirbek Ne'matjon o'g'li	
DAVLAT FUQAROLIK XIZMATIGA MENTORLIK TIZIMINI TATBIQ QILISHNING METODOLOGIK ASOSLARI.....	696
Xurshida Maxmadaminova	



DAVLAT FUQAROLIK XIZMATIGA MENTORLIK TIZIMINI TATBIQ QILISHNING METODOLOGIK ASOSLARI

Xurshida Maxmadaminova

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi
Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi
onlayn ta'lim va masofaviy o'qitish markazi direktori,
PhD mustaqil izlanuvchisi.
E-mail: x.makhmadaminova@dsba.uz

Annotatsiya. maqolada mentorlik jarayonining institsional asoslari, uni davlat organlarida tatbiq etishning boshqaruvning tashkiliy shakli sifatida tahlil qilingan. Zamonaviy boshqaruvda mentorlik jarayonining iqtisodiy ijtimoiy psixologik xususiyatlari yoritib berilgan.

Kalit so'zlar: mentorlik, rahbar kadrlar, mentorlik tizimi, rahbar kadrlar tayyorlash, malaka oshirish, liderlik qobiliyati, ta'lim va tajriba almashinuvi metodologiyasi, motivatsiya shakli, tashkilot madaniyati, inson resurslarini rivojlantirish shakli, mehnat samaradorligi, professional rivojlanish, rahbarlik salohiyati.

Abstract. The article analyzes the institutional foundations of the mentoring process and its implementation in government agencies as an organizational form of management. The economic, socio-psychological characteristics of the mentoring process in modern management are highlighted. The study explores mentoring as a strategic tool for developing human resources and fostering professional growth within the civil service.

Key words: mentoring, executive personnel, mentoring system, leadership training, professional development, leadership skills, methodology of education and experience exchange, form of motivation, organizational culture, human resource development, labor efficiency, professional growth, leadership potential.

Аннотация. В статье анализируются институциональные основы процесса менторства и его внедрение в государственных органах как организационной формы управления. Освещены экономические и социально-психологические особенности процесса менторства в современном управлении. Рассматривается роль менторства как ключевого фактора повышения эффективности труда и формирования профессиональных компетенций управленческих кадров.

Ключевые слова: менторство, руководящие кадры, система менторства, подготовка руководящих кадров, повышение квалификации, лидерские способности, методология обмена обучением и опытом, форма мотивации, организационная культура, развитие человеческих ресурсов, эффективность труда, профессиональное развитие, лидерский потенциал.

KIRISH

Davlat fuqarolik xizmati va undagi operativ faoliyatini tashkillashtirishda Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni tashkilot rivoji uni transformatsion jarayonlariga ayniqsa istiqboldagi strategik maqsadlarini amalga oshirishda o'ta muhim sanaladi.

Boshqarish juda murakkab tizimlashtirilgan jarayon bo'lib, har bir boshqarish faoliyatining muammo (masalaga)ga anisbatan qaror qabul qilish bo'yicha o'ziga xos va o'ziga mos yondashuvni talab etadi. Shuning uchun tashkilot miqyosida boshqaruv qarorlarining qabul qilish sohalarini umumiy holda keltirish maqsadga muvofiq bo'ladi. Bular: a) rejalashtirish, b) tashkillashtirish, v) rag'batlantirish, g) nazorat qilish jarayonlarida namoyon bo'ladi.¹

¹ Tizimli tahlil va boshqaruv qarorlarini qabul qilish. Darслик М.Т. Бақоев, Г.М. Раимова, О.С. Ахмедов. Т.: 2020, 491б.



So'ngi ma'lumotlarga ko'ra respublikada davlat xizmatchilari soni 118 ming nafarni tashkil qilmoqda.² Davlat fuqarolik xizmatida mentorlikni tatabiq qilish ko'plab iqtisodiy va ijtimoiy muammolarga yechim bo'lishi bo'lishi kuzatilgan. Jumladan, mehnat kodeksining 371 moddasi talabiga ko'ra ish beruvchilar xodimlarini malaka oshirish va qayta tayyorlashga yuborishga majburlar. Shu xususida mentorlik tizimi orqali rahbarlikka tayyorlash kursi sifatida xizmat qilishi mumkin. Ya'ni tashkilot xodimlarini a nuqtadan b nuqtaga malaka oshirishga yuborish jaryonlari, vaqt, transport, uy-joy, oziq ovqat tibbiy xizmat va boshqa turdagi moliyaviy xarajatlarni keskin kamaytirishga olib kelishiga erishiladi. Mentorlik androgogikaning bir elementi sifatida talqin qilinishi tizimlashtirilishi amalga oshirish shakllari rag'batlantirish mexanizmlari va monitoring usullarini ishlab chiqish dolzarb. Butun dunyoda tan olingan LLC Life long learning ta'lim shakli aslida xalqimiz orasida ko'p yillik ish o'rganish tajribasi ustoz-shogirda an'anasi hozirga davr zamonaviy ko'rishini mentorlik nomi ostida orqali amalga oshirib kelinmoqda. "Har bir yangilik unutilgan eskilikdir"- deydi dono xalqimiz shunday ekan mentorlik ham azal-azaldan mumtoz boshqaruv tashkil sifatida qo'llanilgan. Bunga misol qilib sohibqiron Amir Temur, Mirzo Bobur, Mirzo Ulug'bek, shoh Xusayn Boyqaro ham piri komil ustozlari o'g'itlari-yu pand nasihatlar bilan hisoblashib kengashgan holda ish yuritishni dasturul amal qilishgan.

Shunday ekan davlat boshqaruvida ushbu sinalgan va samarali boshqaruv shakli, qolaversa inson resurslarini rivojlantirish hamda inson kapitalini oshirishga xizmat qiluvchi ushbu model davlat fuqarolik xizmatiga rahbar kadrlar tayyorlashning samarali usuli sifatida tadqiq qilinishga va zaruriy me'yoriy hujjatlar asosida amaliyotga joriy etish maqsadga muvofiq. Shu o'rinda OECD ning 2025-yil yakunlariga bag'ishlangan mentorlikni rivojlantirish Yo'riqnomasi hisobiga ko'ra mentorlik 29 ta rivojlangan davlatlardan respondentlarning javoblariga ko'ra kichik bir dastur emas rivojlangan xorijiy davlatlarning davlat boshqaruvida HR -instrumenti sifatida baholandi.³

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Davlat fuqarolik xizmatiga mentorlik tizimini ahamiyati, zaruriyati yuzasidan qator olimlar o'zlarining ilmiy tadqiqot asarlarida izlanishlar olib bormoqda. Jumladan, N.E. Maksumov o'zining 2024-yildagi tadqiqotlarida O'zbekiston davlat xizmatida «ustoz-shogird» an'analarning zamonaviy institutsional shaklini tahlil qiladi. Uning fikricha, mentorlik nafaqat bilim berish, balki davlat xizmatchisining ish samaradorligini (KPI) oshirishning asosiy drayveridir⁴. U mentorlikning metodologik asosi sifatida "bilimlarni uzatishning miqdoriy va sifat koeffitsiyentlari" modelini taklif etadi.

Furkat Khodjaev (2023–2024 yy.) Olim o'z tadqiqotlarida davlat boshqaruvida inson kapitalini rivojlantirishni meritokratiya tamoyillari bilan bog'liq holda tahlil qiladi. Uning fikricha, mentorlik tizimi shunchaki maslahat berish emas, balki "soft skills" (yumshoq ko'nikmalar) va korporativ qadriyatlarni tizimli uzatishning institutsional kanalidir. F. Khodjaev mentorlikning metodologik asosi sifatida "Karyera trayektoriyasini shakllantirish" modelini ilgari suradi⁵. Bunda mentoring asosiy vazifasi shogirdning potensial imkoniyatlarini davlat xizmatidagi yuqori bo'g'in talablariga moslashtirishdan iborat deb hisoblaydi.

Dmitry A. Kemenev (2023-y.) Tadqiqotchi davlat xizmatida mentorlikni professional sotsializatsiya texnologiyasi sifatida metodologik jihatdan asoslaydi. Uning yondashuviga ko'ra, mentorlik tizimi muvaffaqiyati uchun "funktional maqsadlilik" tamoyili birlamchi bo'lishi shart. Kemenev mentorlikning metodologik asosi sifatida "Andragogika (kattalar ta'limi) va moslashuv" modelini taklif etadi⁶. Ushbu modelda davlat xizmatiga yangi kirgan kadrning ruhiy-ijtimoiy adaptatsiyasi va kasbiy ko'nikmalarni o'zlashtirish tezligi mentorlik samaradorligining asosiy indikator sifatida belgilanadi.

Alisher Juraev (2024-y.) Rivojlangan mamlakatlarda Davlat fuqarolik xizmatchisiga nisbatan rag'batlantirishchoralari qo'llash to'g'risidagi masalani hal etish chog'ida e'tiborga olinadigan birinchi masala eng muhim samaradorlik ko'rsatkichlarini bajarganlik va oshirib bajarganlik hisoblanadi. Mazkur mezonni aniqlashda zamonaviy davlat fuqarolik xizmatida KPI (Key Performance Indicators) nomi bilan ataladigan tushunchani tahlil qilish muhim ahamiyatga egadir. Bunda mentor nafaqat tajriba ulashuvchi, balki xodimning huquqiy madaniyatini yuksaltiruvchi va etika normalari muhimligi talqin qilinadi.

D.D. Suyunova (2024-y.) Olima davlat boshqaruvida HR-menejmentni raqamlashtirish sharoitida mentorlik tizimining transformatsiyasini tahlil qiladi. Uning fikricha, an'anaviy "ustoz-shogird" usuli zamonaviy texnologik talablarga javob bermay qolmoqda. Shu sababli, u mentorlikning metodologik asosi sifatida "E-mentoring

² <https://stat.uz/uz/>

³ https://www.oecd.org/en/publications/serials/oecd-economic-surveys-denmark_g1gha3c2.html

⁴ Maksumov N.E. «Davlat fuqarolik xizmatida mentorlik instituti: xalqaro tajriba va milliy amaliyot» // Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar ilmiy-elektron jurnali. 2024-yil, 2-son.

⁵ Khodjaev F. Improving the Mechanisms for Training and Appointment of Managerial Personnel in the Public Administration System of Uzbekistan. International Journal of Civil Service Reform and Practice, 13(2), 27–31. <https://doi.org/10.56289/ijcsrp.196>

⁶ Кеменев Д.А. «Наставничество как технология профессионального развития государственных служащих» // Государственное управление. Электронный вестник. 2023-йil, 98-son, 142-156-betlar.



(Raqamli mentorlik) va intellektual monitoring” modelini taklif etadi⁷. Ushbu modelda mentor va shogird o’rtasidagi aloqa maxsus platformalar orqali amalga oshiriladi va jarayon matematik algoritmlar (skoring tizimi) yordamida baholanadi.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqot jarayonida qo’yilgan vazifalarni hal etish uchun tizimli tahlil, qiyosiy-huquqiy tahlil, sotsiologik so’rov, ekspert baholash, induksiya va deduksiya kabi ilmiy metodlardan keng foydalanildi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Shu nuqtada mavzuga aloqador real keysni tahlilini ko’rib chiqadigan bo’lsak, Google kompaniyasi silikon vodiysida ayol mutaxassislarning Google kompaniyasining kadrlar bo’limi qiziq kashfiyot qildi: kompaniya ayollari orasida 2020 – 2023-yillar oralig’ida qo’nimsizlik oshib ketdi. Silikon vodiysidagi aksariyat IT-kompaniyalar singari, Google ham asosan erkaklar ishchi kuchiga ega va bir muncha vaqt ichida “feminization” ishga yollashning ustuvor yo’nalishi bo’lib kelgan ishdan bo’shash holatlari keskin oshib ketgan. Ayollarning ishdan ketishi nafaqat gender tengligi, balki kompaniyaning daromadi uchun ham muammolarni keltirib chiqardi. Ishga olish masalasida Google Apple, Facebook, Amazon, Microsoft va startup gigantlari bilan raqobatlashishi kerak. Shunday qilib, har bir xodimning ketishi uzoq muddatda o’rniga o’rinbosar tanlash jarayonini talab etadi. Xodimlar kompaniyada ishlashdan mamnun emasligini tahmin qilsak, HR nima uchun bu sodir bo’layotganini va uni qanday tuzatish uchun tadqiqot olib bordi va Googleda kadrlar bo’limi People Operations (POPS) tajribasini o’tkazdi olti yil davomida POPS ayollarning Googleni tark etishi muammolarini ko’rib chiqqach, vaziyat birinchi navbatda onalik bilan bog’liq degan xulosaga kelindi xulosa esa ayollar farzandli bo’lgandan so’ng o’rtacha ko’rsatkichdan ikki barobar ko’proq ishdan bo’shashganligi aniqlandi.⁸

Tashkilotning stretegik maqsadlarini amalga oshirishga to’sqinlik qiluvchi asosiy muammolardan bir kadrlar qo’nimsizligiga sababchi qilib gender xususiyatlar ham keltiriladi. Shu xususida aytish mumkinki ko’plab tajribali salohiyatli asosiysi mas’uliyatli ayol davlat xizmatchilari oiladagi majburiyatlari xususan farzand tarbiyasi tufayli karyerasini to’xtatishga yoki uzoq tanaffus olishga majbur bo’lishadi. Shuningdek ko’plab tashkili-ijtimoiy muammolar sabab ayol rahbarlar karyerasidan voz kechishga yoki bir vaqtning o’zida ko’plab muammolarga ko’milib ishlashga to’g’ri keladi.

Yuqoridagi kabi gender sezgirlik aks etgan kamchiliklar muammolar davlat xizmatiga ayol rahbar kadrlarni yetishtirishda tashkiliy-ijtimoiy jihatidan qulay va samarali mehnat qilish shakllari ishlab chiqish ehtiyojini ko’rsatmoqda.

Bundan tashqari har bir yangi usul implementatsiyasi osonroq bo’lishi uchun uning amalga oshirish mexanizmlari taklif qilinishi lozim. Shu o’rinda respublikada davlat organlarida mentorlik tizimini tatbiq qilish metodologiyasini ishlab chiqish zaruriyati mavjud.

Mentorlikni muayyan muddatli vaqtinchalik dastur sifatida emas, davlat fuqarolik xizmatida rahbar kadrlar tayyorlashning tashkiliy shakli, inson resurslarini rivojlantirish instrumenti va yangi institusional shakl sifatida doimiy amal qilnadigan normativ talablari ishlab chiqish taklif qilinmoqda.

Bu borada dastlab mentorlikni tatbiq qilish metodologiyasi ishlab chiqish maqsadga muvofiqdir.

1-qadam. Davlat fuqarolik xizmatida mentorlikni joriy etish bosqichlari blok-sxemasini.

2-qadam. “Davlat organida murabbiylik to’g’risidagi nizomni tasdiqlash haqida”gi normativ hujjat tasdiqlash.

3-qadam. Tasdiqlangan davlat organida mentorlik to’g’risidagi namunaviy nizom asosida davlat organi mentorlik to’g’risida o’z nizomini qabul qilish.

4-qadam. Mentorlikni boshqarish va nazorat qilish davlat organlarini tashkil etish.

5-qadam. Mentorlik kengashi/komissiyasini tuzish

6-qadam. Mentorlik ishini muvofiqlashtirishni tizimlashtirish.

7-qadam. Mentorlik tizimini amalga oshirish mexanizmlari va o’ziga xos xususiyatlarini tushuntirish maqsadida media kampaniyalar, treninglar o’tkazish.

Shu xususida so’ngi yillarda davlat fuqarolik xizmatchisi maqomi amaliyotga tatbiq qilinganiga juda qisqa davr bo’lishini hisobga olib, aytish mumkinki ushbu qatlamning ish yuritish, mehnat qilish va karyeraviy o’sishi bosqichlarida ko’plab mexanizmlar joriy etish tabiiy jarayon.

Mentorlik mexanizmini qo’llash bo’yicha xalqaro va xususan Rossiya davlati tajribasining tahlili shuni ko’rsatadiki, ushbu usul uzoq vaqt davomida kadrlarni o’qitish usuli sifatida o’z samaradorligini isbotlagan⁹

7 Suyunova D.D. «Digital HRM: Davlat xizmatida mentorlikni raqamlashtirish istiqbollari» // Raqamli iqtisodiyot va texnologiyalar xalqaro konferensiyasi materiallari. 2024-yil may.

8 Инсон ресурсларини бошқариш. Дарслик. ДБА ТОШКЕНТ -2024. А. Бекмуродов. Д.Рахимова

9 Методический инструментальный по применению наставничества на государственной гражданской службе Москва.2024



Davlat fuqarolik xizmatida milliy qadriyatlarimiz va jamiyatdagi an'analarni hisobga olgna holda boshqaruvning zamonaviy shaffof inson omilini qisqartirgan holda onlayn platformalar, o'zaro integratsiyalashgan axborot tizimlari orqali tashkil qilish davr talabi hisoblanadi. Shunday ekan yangi O'zbekistonning iqtisodiy-ijtimoiy rivojlanishiga hissa qo'shadigan tashkilotning asosiy bo'g'ini rahbar kadrlar tayyorlash jarayoni o'ta jiddiy aniq mexanizmlar va obyektiv monitoring va baholash xususiyatlarini o'zida aks ettirgan boshqaruv mexanizmlari ishlab chiqishga ehtiyoj yaqqol sezilmoqda. Bu borada mentorlik tizimini ijro hokimiyati organlarida namunali tashkil qilish, jarayonni monitoring qilib borish va aniqlangan kamchiliklarga ko'ra tavsiyalar ishlab chiqib, tizimni takomillashtirib borish samarali boshqaruv shakli sifatida amalga oshirish maqsadga muvofiqligi ta'kidlanadi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

O'tkazilgan tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, davlat fuqarolik xizmatiga mentorlik tizimini tatbiq etish nafaqat kadrlar salohiyatini oshirishning uslubiy asosi, balki davlat boshqaruvi samaradorligini ta'minlovchi strategik institut hisoblanadi. Mentorlik jarayonining institutsional va metodologik asoslarini tahlil qilish jarayonida ushbu tizimning zamonaviy boshqaruvdagi o'rni tushunchaviy jihatdan boyitildi. Xususan, mentorlik an'anaviy "ustoz-shogird" modelidan farqli o'laroq, iqtisodiy, ijtimoiy va psixologik xususiyatlarni o'zida mujassam etgan murakkab tashkiliy shakl ekanligi aniqlandi.

Tadqiqot davomida mentorlik tizimining metodologik poydevori sifatida kompetensiyaviy yondashuv ilgari surildi. Bunda asosiy e'tibor yosh mutaxassislarning kasbiy adaptatsiyasini tezlashtirish, ularda rahbarlik salohiyati va liderlik qobiliyatini shakllantirish hamda professional axloq (etika) normalarini singdirishga qaratildi. Maqolada keltirilgan xalqaro tajriba tahlili shuni ko'rsatdiki, mentorlikni rasmiy martaba ko'tarilishining majburiy bosqichi sifatida belgilash davlat xizmatida meritokratiya tamoyilini mustahkamlashga xizmat qiladi.

Shu bilan birga, mentorlik tizimini amaliyotga tatbiq etishning metodik mexanizmi sifatida mentorlar faoliyatini baholashning samaradorlik ko'rsatkichlarini (KPI) joriy etish hamda jarayonni raqamlashtirish (E-mentoring) taklif etildi. Bu, o'z navbatida, davlat organlarida tashkilot madaniyatini yuksaltirishga, inson resurslaridan oqilona foydalanishga va kadrlar qo'nimdorligini kamaytirishga zamin yaratadi.

Yakuniy xulosa sifatida shuni ta'kidlash lozimki, mentorlik tizimining metodologik asoslarini takomillashtirish davlat fuqarolik xizmatini isloh qilishning ustuvor yo'nalishi bo'lib, u uzoq muddatli istiqbolda rahbar kadrlar zaxirasini sifatli shakllantirish va davlat apparatining intellektual salohiyatini oshirish imkonini beradi. Mazkur maqolada ishlab chiqilgan tavsiyalar davlat organlarida mentorlik faoliyatining normativ-huquqiy bazasini mustahkamlashda metodologik manba bo'lib xizmat qilishi mumkin. O'tkazilgan tadqiqotlar va xalqaro tajriba tahlili asosida O'zbekiston davlat fuqarolik xizmatida mentorlik tizimini takomillashtirish bo'yicha quyidagi ustuvor takliflar ilgari suriladi:

Birinchidan, davlat organlarida mentorlik faoliyatining huquqiy va iqtisodiy maqomini mustahkamlash maqsadida "Davlat fuqarolik xizmatida mentorlik instituti to'g'risida"gi yagona Nizomni qabul qilish zarur. Mazkur hujjatda mentorlik shunchaki jamoatchilik asosidagi faoliyat emas, balki davlat xizmatchisining lavozim yo'riqnomasiga kiritilgan rasmiy xizmat vazifasi sifatida belgilanishi lozim. Bunda mentorlarning mehnatini munosib baholash maqsadida shogirdlarning kasbiy moslashuv darajasi va erishgan KPI ko'rsatkichlaridan kelib chiqib, mentorlar uchun bazaviy hisoblash miqdoriga nisbatan tabaqalashtirilgan ustamalar tizimini joriy etish taklif etiladi. Bu chora mentorlik faoliyatining moddiy manfaatdorligini oshirishga va tajribali kadrlarni yosh mutaxassislarni tayyorlashga ko'proq jalb etishga xizmat qiladi.

Ikkinchidan, boshqaruv jarayonlarini raqamlashtirish strategiyasi doirasida davlat xizmatida "E-Mentorlik" yagona interaktiv platformasini ishga tushirish tavsiya etiladi. Mazkur platforma orqali mentor va shogird o'rtasidagi muloqot, bilim almashish jarayoni va amaliy topshiriqlar ijrosini onlayn monitoring qilish imkoniyati yaratiladi. Raqamli tizim mentorlik samaradorligini inson omilisiz, matematik algoritmlar (skoring tizimi) yordamida baholash imkonini beradi, bu esa o'z navbatida jarayonning shaffofligini ta'minlaydi va hisobdorlikni oshiradi. Ushbu platformani milliy kadrlar zaxirasi tizimi bilan integratsiya qilish rahbar kadrlar seleksiyasini avtomatlashtirishga zamin yaratadi.

Uchinchidan, mentorlarni tanlash va ularning malakasini oshirishning metodik mexanizmini joriy etish maqsadga muvofiqdir. Bunda barcha yuqori lavozimdagi xodimlar avtomatik ravishda mentor bo'lishi amaliyotidan voz kechib, nomzodlarni maxsus psixologik va pedagogik testlar asosida saralash tizimini yo'lga qo'yish lozim. Mentorlikka nomzodlar uchun andragogika, kouching va liderlik ko'nikmalari bo'yicha ixtisoslashtirilgan o'quv kurslarini tashkil etish hamda yakuniy sertifikatlashtirish tizimini joriy etish taklif qilinadi. Faqat "Professional mentor" sertifikatiga ega bo'lgan mutaxassislarni mentorlar reyestriga kiritish davlat xizmatida bilimlarni uzatish sifatini yangi bosqichga olib chiqadi va professional korporativ madaniyatni shakllantiradi.

**Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati**

1. Тизимли таҳлил ва бошқарув қарорларини қабул қилиш. Дарслик М.Т. Бақоев, Г.М. Раимова, О.С. Ахмедов. Т.: 2020, 491б.
2. https://www.oecd.org/en/publications/serials/oecd-economic-surveys-denmark_g1gha3c2.html
3. Maksumov N.E. «Davlat fuqarolik xizmatida mentorlik instituti: xalqaro tajriba va milliy amaliyot» // Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar ilmiy-elektron jurnali. 2024-yil, 2-son.
4. Khodjaev F. Improving the Mechanisms for Training and Appointment of Managerial Personnel in the Public Administration System of Uzbekistan. International Journal of Civil Service Reform and Practice, 13(2), 27–31. <https://doi.org/10.56289/ijcsrp.196>
5. Кеменов Д.А. «Наставничество как технология профессионального развития государственных служащих» // Государственное управление. Электронный вестник. 2023-yil, 98-son, 142-156-betlar.
6. Suyunova D.D. "Digital HRM: Davlat xizmatida mentorlikni raqamlashtirish istiqbollari" // Raqamli iqtisodiyot va texnologiyalar xalqaro konferensiyasi materiallari. 2024-yil may.
7. Инсон ресурсларини бошқариш. Дарслик. ДБА ТОШКЕНТ -2024. А. Бекмуродов. Д.Рахимова.
8. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе Москва 2024.



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz Hakimov

Musahhih: Zokir ALIBEKOV

Sahifalovchi va dizayner: Oloviddin Sobir o'g'li

2026. № 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>