

YASHIL

IQTISODIYOT&TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

№3

Google Scholar

OPEN ACCESS

ULRICHSWEB[®]
GLOBAL SERIALS DIRECTORY

OpenAIRE

ROAD

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ
БИБЛИОТЕКА
LIBRARY.RU

Academic
Resource
Index
ResearchBib

ISSN
INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE

CYBERLENINKA

BASE

INDEX COPERNICUS
INTERNATIONAL

Crossref



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, mart.

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.
Abdukurimova 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

RAQAMLI IQTISODIYOTDA TADBIRKORLIK SUBYEKTLARI FAOLIYATINING IQTISODIY XAVFSIZLIGIGA TA'SIR ETUVCHI TIZIMLASHTIRILGAN TAHDIDLAR.....	40
Qodirov Tuyg'un Uzoqovich, Nabiyev Bexzod Shavkatovich	
SANOAT TARMOQLARINI RIVOJLANTIRISHDA INNOVATSIYA VA TEKNOLOGIK MODERNIZATSIYANING O'RNI	44
Boboqulov Sanjar Bahromqulovich	
YASHIRIN IQTISODIYOTNI BAHOLASHNING USLUBIYOTI VA UNING SOLIQ TIZIMIDA QO'LLANILISHI	49
To'xtabayev Oybek Odilovich	
YASHIRIN IQTISODIYOTNI QISQARTIRISHDA RAQAMLI TEKNOLOGIYALARDAN FOYDALANISH BO'YICHA ILG'OR XORIJIY TAJRIBALAR.....	56
Ismailov Bobir Salomovich	
TIJORAT BANKLARI INVESTITSIYA FAOLIYATINI RIVOJLANTIRISHNING ILMIY-NAZARIY JIHATLARI	62
Yangiboyev F.B.	
MINTAQAVIY IQTISODIY SALOHİYATDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGINI BAHOLASH.....	68
Turayev Og'abek Kaxramonovich	
XORIJIY MAMLAKATLARDA TO'QIMACHILIK KLASSTERLARINI RIVOJLANTIRISH TAJRIBASI.....	75
Yusupova Feruza Yo'ldoshevna	
BANK XIZMATLARI SIFATINI BOSHQARISHNING INTEGRATSION VA ADAPTIV MODEL.....	83
Ibroximov Ilxomjon Shavkatjon o'g'li	
QURILISH TASHKILOTLARI FAOLIYATINING MOLİYAVIY BARQARORLIGINI EKONOMETRIK MODELLAR ASOSIDA BAHOLASH	89
Qidirniyazov Ajiniyaz Sherniyazovich	
ICHKI NAZORAT VA KORPORATIV BOSHQARUV TIZIMIDAGI XAVFLARNI BOSHQARISH	94
Islamova Nargiza Mirzaxidovna	
TURIZMNING MINTAQADA IQTISODIY RIVOJLANISHIGA TA'SIRI	104
Rasulova Muxabbat Teshabayevna, Normurodov Sarvar Norboy o'g'li	
O'ZBEKISTONDA INVESTITSİYALARNI JALB QILISH ORQALI INVESTITSION JOZIBADORLIKNI OSHIRISHNING HOZIRGI KUNDAGI HOLATI TAHLILI	111
Begamov S.X.	
RETHINKING JOB CREATION: ONTOLOGICAL AND EPISTEMOLOGICAL FOUNDATIONS OF MACROECONOMIC EMPLOYMENT ANALYSIS.....	116
Zakhidov Azizbek Rustamovich	
HUDUDIY TURIZM KLASSTERLARINI SHAKLLANTIRISH VA ULARNING IQTISODIY SAMARADORLIGINI OSHIRISH.....	125
Ro'zimova Xusnora Mirzobek qizi	
SUG'URTACHILIK VA O'ZBEKISTONDA SUG'URTA SEKTORINING HOLATI.....	129
O'runboyeva Sotima Alisher qizi	
GO'SHT VA GO'SHT MAHSULOTLARINI SANOAT USULIDA QAYTA ISHLASHDA XORIJIY MAMLAKATLAR TAJRIBALARI.....	134
Kaydarova Sitara Suranbay qizi	
KORXONALAR QIYMATINI BAHOLASH VA BOZOR BAHOSINI SHAKLLANTIRISH METODOLOGIYASI.....	139
Abduraxmanov Sherzodbek Ravshanovich	
YASHIL IQTISODIYOT: EKOLOGIK BARQARORLIK VA IQTISODIY SAMARADORLIK UYG'UNLIGI.....	145
Jamalidinova Asalxon Saliyevna	
2025-YILDA O'ZBEKISTON UCHUN ENG YAXSHI 10 TA TRANSPORT TEKNOLOGIYALARI VA INNOVATSIYALARI	151
Mamasaliyeva Mukaddas Ibadullayevna, Beketov Timur Kazakbayevich	



MAHSULOT TANNARXINI ANIQLASHNING INTEGRATSIYALASHGAN YONDASHUVLARI: AN'ANAVIY VA ZAMONAVIY TIZIMLAR QIYOSIY TAHLILI	155
Tulyaganov Abdumalik Abdiraximovich	
ИННОВАЦИОННО-ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ: ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ	163
Хайдарова Ёркиной Аскар кизи	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA INNOVATSION TADBIRKORLIKNI QO'LLAB-QUVVATLASHNING FISKAL VA INSTITUTSIONAL MEKANIZMLARI	170
Mamatova Nodira Mirzavaliyevna	
ЗЕЛЕНАЯ ЭКОНОМИКА И УСТОЙЧИВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ: ФОРМИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ МОДЕЛИ ПЕРЕХОДА ТЕПЛИЧНЫХ ХОЗЯЙСТВ ТАШКЕНТСКОЙ АГЛОМЕРАЦИИ НА СОЛНЕЧНЫЕ СИСТЕМЫ ЭНЕРГОСНАБЖЕНИЯ	178
Срождидинова Зарина Хайриддиновна, Абдувалиева Зилола Абдуллаевна	
MAMLAKATIMIZDA QISHLOQ HUDUDLARIDA XIZMATLAR SOHASINI RIVOJLANTIRISHNING AHAMIYATI	186
Yuldashova Nilufar Ziyabayevna	
RIVOJLANISHDA RAQOBAT EMAS, BALKI HAMKORLIKNING USTUVORLIGI: NAZARIY VA AMALIY TAHLIL	190
Xolmirzayev Ulug'bek Abdulazizovich	
IJTIMOY HIMOYA QAMROVINI KENGAYTIRISH MEKANIZMLARI VA "QAMRAB OLINMAGAN O'RTA QATLAM" MUAMMOSI	196
Bafoev Farrux Jo'raqulovich	
RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR YORDAMIDA EKOLOGIK BOSHQARUVNI TAKOMILLASHTIRISH	202
Shanazarova Gulyoraxon Baxtiyarovna	
O'ZBEKISTON STARTAP EKOTIZIMIDA INVESTITSIYA JALB QILISH JARAYONINING INSTITUTSIONAL MUAMMOLARI VA ULARNI BARTARAF ETISH MEKANIZMLARI	208
Xoliqova Xurshidaxon Xayotjon qizi	
INNOVATSION IQTISODIYOTNI RIVOJLANTIRISH SHAROITIDA STARTAP EKOTIZIMINI SHAKLLANTIRISHNING NAZARIY JIHATLARI	214
Usmanov Gafurjon Shavkatovich	
QURILISHDA ISHLAB CHIQRISH VA SIFATNI BOSHQARISH TIZIMLARINING RIVOJLANISHI	220
Buriyev Xakim Toshimovich, Usmanov Ilxom Achilovich	
O'ZBEKISTONDA INVESTITSION MUHITNI TAKOMILLASHTIRISHNING STRATEGIYALARI	225
Xolov Sherali Axrorboyevich	
2010-2024-YILLARDA O'ZBEKISTONDA TO'QIMACHILIKNI INVESTITSIYALASHNING EKONOMETRIK TAHLILI	229
Ashurov Shuhratbek Quadrat o'g'li	
TIJORAT BANKLARI MOLIVAVIY XAVFSIZLIGINI TA'MINLASHNING ZAMONAVIY USULLARI	233
Sherbekova Kamola Norbekovna	
AHOLI MOLIVAVIY SAVODXONLIGI DARAJASI VA UNI BAHOLASHNING ILMIY-USLUBIY ASOSLARI	243
Abduvoxidov Akmal Abdulazizovich	
MARKAZIY BANK KURS SIYOSATI SAMARADORLIGINI OSHIRISH USULLARI	249
Saydullayev Nodirbek Narzullaevich	
O'ZBEKISTON MINTAQALARIDA BARQAROR TURIZMNI RIVOJLANTIRISH SALOHİYATI VA MUAMMOLARI	258
Raupov Shuxrat Soyibovich	
ЭКОТУРИЗМ В УЗБЕКИСТАНЕ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ	264
Абидова Дилфуза Игамбердиевна, Рахматуллаева Зулайхо Хасан кизи	
DIGITAL ECONOMY AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE: BUSINESS CHANGE IN THE REGIONS	270
Abdullayev Muzaffar Abdujabbarovich	



QISHLOQ XO'JALIK MAHSULOTLARINI QAYTA ISHLASHDA IOT TEXNOLOGIYALARIDAN FOYDALANISH.....	273
Mirzaev Dilshod Artikovich	
ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ МЕХАНИЗМОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ СТАРТАП-ПРОЕКТОВ В ВУЗАХ УЗБЕКИСТАНА	279
Касимова Наргиза Сабитджановна	
YASHIL IQTISODIYOTNING NAZARIY ASOSLARI VA UNGA ILMIY YONDASHUVLAR.....	284
Ismoyilova Mahliyo Oybek qizi	
BOSHQARUVDA ZAMONAVIY YONDASHUVLAR (OLIIY TA'LIM MISOLIDA).....	289
Karieyva Gulnora Abdullayevna, Normurodov Sarvar Norboy o'g'li	
TIJORAT BANKLARIDA KORPORATIV MIJOZLARGA XIZMAT KO'RSATISHNING AMALDAGI HOLATI VA ASOSIY TENDENSIYALARI.....	295
Qurbonov Odilbek Ro'zmatovich	
O'ZBEKISTONDA SPORT FEDERATSIYALARI VA ASSOTSIATSIYALARINI SAMARALI BOSHQARISH TIZIMINI MODERNIZATSIYA QILISH YO'LLARI	302
Umed Farmonkulovich Radjabov	
XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARI FAOLIYATI SAMARADORLIGINI OSHIRISHGA QARATILGAN IQTISODIY MEKANIZMNI TAKOMILLASHTIRISHNING USTUVOR YO'NALISHLARI VA ULARNING AMALIY AHAMIYATI	307
Mullayeva Mexrangiz Axtam qizi	
KICHIK BIZNESNI RIVOJLANTIRISHNING IQTISODIY MUAMMOLARI VA ULARNI BARTARAF ETISH YO'LLARI (NAMANGAN VILOYATI MISOLIDA)	313
Xolmirzayev Ulug'bek Abdulazizovich, Muradova Nazira Raximjanovna	
RAQAMLI MARKETING VA ONLAYN PLATFORMALAR ORQALI EKOTURISTIK MAJMUALARNI OMMALASHTIRISH TRENDI	318
Xolmatova Parvina Asliddin qizi	
O'ZBEKISTONDA SOLIQ MA'MURCHILIGI STRATEGIYASINI TAKOMILLASHTIRISH MASALALARI VA ULARNI YECHIMLAR	323
Normurzayev Umid Xolmurzayevich	
РАЗВИТИЕ ДИСТАНЦИОННОГО БАНКОВСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ В ХОРЕЗМСКОЙ ОБЛАСТИ НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА КАК ФАКТОР РЕГИОНАЛЬНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА.....	327
Бахтиёров Худайберган Хамдам угли	
MAHALLIY BUDJETLARDA TRANSFERTLARGA QARAMLIK DARAJASINI BAHOLASH (XORAZM VILOYATI MISOLIDA)	335
Xudoyqulov Hamidjon Abdullayevich	
QORAQALPOG'ISTON QISHLOQ XO'JALIGIDA RESURSLARDAN SAMARALI FOYDALANISHNI BOSHQARISHNING INNOVATSION YONDASHUVLARI.....	342
Tajibaev Berdax Asqarbay uli	
XIZMAT KO'RSATISH SOHASIDA INNOVATSION JARAYONLARNI JADALLASHTIRISH MEKANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH	347
Ashurova Maftuna Ortiq qizi	
STRATEGIC DIRECTIONS FOR INCREASING CAPITAL EFFICIENCY OF COMMERCIAL BANKS: DIGITALIZATION AND RISK MANAGEMENT INTEGRATION	352
Sadullaeva Mokhinur Aziz kizi	
TECHNOLOGY MANAGEMENT AND SME INTERNATIONALIZATION: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW	358
Abduxafizova Madinabonu Mirabbos qizi	
TA'LIM SIFATINI BAHOLASH MEZONLARINI SHAKLLANTIRISH USULLARI.....	363
Mamadiyarov Zokir Toshtemirovich	
SMART UNIVERSITET KONSEPSIYASI ASOSIDA REYTING VA RAQOBATBARDOSHLIKNI INTEGRAL BOSHQARISH	371
Xudoyqulov Husen Ahadovich	



BUXGALTERIYA HISOBINING MILLIY VA XALQARO STANDARTLARI ASOSIDA MOLIVAVIY HISOBOT 1-SHAKLINING QIYOSIY TAHLILI	379
Shodiyev Murodjon Bakirovich	
SUG'URTA BOZORINING RAQAMLI RIVOJLANISHIDA NAZARIY QARASHLAR	384
G'ozieva Aziza Abdusalomovna	
MINTAQAVIY IQTISODIY RIVOJLANISHDA INNOVATSION LOYIHALAR SAMARADORLIGINI BAHOLASH USULLARI	389
Xamrayev Quvvat Iskandarovich	
MAHALLIY BUDJETLAR DAROMADLARINI SHAKLLANTIRISHNING IQTISODIY AHAMIYATI	397
P.SH.Usmonov	
СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДОВ ИНВЕСТИЦИОННОГО АНАЛИЗА ДЛЯ ОЦЕНКИ ДОХОДНОСТИ АКЦИЙ УЗБЕКСКИХ ЭМИТЕНТОВ.....	401
Ирмухамедова Муслима Дилшодовна	
KORXONA VA TASHKILOTLARDA INSON KAPITALIDAN SAMARALI FOYDALANISHDA KORPORATIV MADANIYAT, AXLOQIY-RUHIY VA MA'NAVIY MUHITNING O'RNI	407
Suyunov Dilmurod Xolmurodovich, Qodirov Tuyg'un Uzoqovich	
ELEKTRON PULLARNING MOHIYATI VA ULARNING MILLIY TO'LOV TIZIMIDAGI ROLI.....	416
Toshniyozov Sherali Kamoliddinovich	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA UY XO'JALIKLARINING TADBIRKORLIK FAOLIYATINI KENGAYTIRISH.	423
Eshbaeva Shahnova Faxriddinova	
APPLICATION OF EXTREME MODELS IN ASSESSING THE ECONOMIC POTENTIAL OF AN ENTERPRISE	428
Musayeva Shoirazimovna	
SOLIQ MA'MURCHILIGIDA XORIJIY TAJRIBA HAMDA UNI O'ZBEKISTONDA QO'LLASH SAMARADORLIGI.....	435
Bozorova Ozoda Raximovna	
DAVLAT FUQAROLIK XIZMATI IMIJINI OSHIRISHDAGI MUAMMOLARNI HAL ETISHDA XORIJIY DAVLATLAR TAJRIBASI: QIYOSIY TAHLIL.....	439
Bekmurodov Navruz Ergashevich	



DAVLAT FUQAROLIK XIZMATI IMIJINI OSHIRISHDAGI MUAMMOLARNI HAL ETISHDA XORIJIY DAVLATLAR TAJRIBASI: QIYOSIY TAHLIL

Bekmurodov Navruz Ergashevich

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi
Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi tayanch doktranti
E-mail: navruzergash1980@gmail.com

Annotatsiya. Mazkur maqolada Yangi O'zbekiston sharoitida davlat fuqarolik xizmati imijini oshirishdagi dolzarb muammolarni hal etish maqsadida xorijiy davlatlar tajribasi qiyosiy tahlil qilinadi. Tadqiqotda davlat xizmati imiji jamoatchilik ishonchi, ma'muriy legitimlik va boshqaruv samaradorligi bilan uzviy bog'liq ekani ilmiy jihatdan asoslanadi. Avstraliya, Isroil, Fransiya, Singapur, Germaniya, Yaponiya va Janubiy Koreya tajribasi asosida strategik rejalashtirish, inson resurslarini boshqarish, raqamli boshqaruv tizimlari, institutsional halollik va kadrlar salohiyatini rivojlantirish davlat xizmati nufuzini mustahkamlashda muhim omil ekani ko'rsatilgan. Shuningdek, davlat xizmatida motivatsiya, rag'batlantirish va kompetensiyalarni rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish bo'yicha amaliy xulosalar berilgan.

Kalit so'zlar: davlat fuqarolik xizmati, imij, jozibadorlik, jamoatchilik ishonchi, strategik rejalashtirish, inson resurslarini boshqarish, kompetensiya, motivatsiya, raqamli HRM, korrupsiyaga qarshi kurash, inklyuzivlik, xorijiy tajriba.

Abstract. This article provides a comparative analysis of the experience of foreign countries aimed at addressing the current challenges of improving the image of the civil service in the context of New Uzbekistan. The study scientifically substantiates that the image of the civil service is closely linked with public trust, administrative legitimacy, and the effectiveness of public administration. Based on the experiences of Australia, Israel, France, Singapore, Germany, Japan, and South Korea, it is demonstrated that strategic planning, human resource management, digital governance systems, institutional integrity, and the development of human capital are important factors in strengthening the prestige of the civil service. The article also presents practical conclusions on improving the mechanisms of motivation, incentives, and competency development within the civil service.

Key words: civil service, image, attractiveness, public trust, strategic planning, human resource management, competency, motivation, digital HRM, anti-corruption, inclusiveness, foreign experience.

Аннотация. В данной статье проводится сравнительный анализ опыта зарубежных государств с целью решения актуальных проблем повышения имиджа государственной гражданской службы в условиях Нового Узбекистана. В исследовании научно обосновано, что имидж государственной службы тесно связан с общественным доверием, административной легитимностью и эффективностью государственного управления. На основе опыта Австралии, Израиля, Франции, Сингапура, Германии, Японии и Южной Кореи показано, что стратегическое планирование, управление человеческими ресурсами, цифровые системы управления, институциональная добропорядочность и развитие кадрового потенциала являются важными факторами укрепления престижа государственной службы. Также представлены практические выводы по совершенствованию механизмов мотивации, стимулирования и развития компетенций в государственной службе.

Ключевые слова: государственная гражданская служба, имидж, привлекательность, общественное доверие, стратегическое планирование, управление человеческими ресурсами, компетенция, мотивация, цифровой HRM, противодействие коррупции, инклюзивность, зарубежный опыт.



KIRISH

Yangi O'zbekiston sharoitida davlat fuqarolik xizmatchilarining ijobiy imijini shakllantirish va mustahkamlash masalasi jahon tajribasini chuqur tahlil qilishni talab etadi. Bu borada rivojlangan mamlakatlarda davlat fuqarolik xizmati kelajagini ta'minlash maqsadida qo'llanilayotgan institutsional, tashkiliy va raqamli yondashuvlar alohida ilmiy ahamiyatga ega. Avvalo, «Davlat fuqarolik xizmatini yangi yondashuvlar asosida tashkil etish hamda professional va natijadorlikka yo'naltirilgan davlat xizmatchilari korpusini shakllantirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi 95-sonli Farmonning ikkinchi bobida davlat fuqarolik xizmatining amaldagi holati chuqur tahlil qilinib, tizimda mavjud asosiy muammolar ochib berilgan. Keltirilgan muammolar davlat fuqarolik xizmati tizimining samaradorligiga salbiy ta'sir ko'rsatib, jamoatchilik ongida uning obro'-e'tibori va ishonch darajasini pasaytiradi. Ularni izchil hal etish orqali boshqaruv sifati oshadi, ochiqlik va natijadorlik ta'minlanib, davlat fuqarolik xizmatining ijobiy imiji shakllanadi.

Mazkur maqolada ushbu muammolar izchil va tartibli ravishda tahlil qilinib, ularni bartaraf etish orqali davlat fuqarolik xizmati tizimini professionallik, samaradorlik va ochiqlik tamoyillari asosida takomillashtirish, shuningdek, uning ijobiy imijini oshirish borasida xorijiy davlatlar tajribasi qiyosiy tahlil asosida o'rganiladi.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Davlat fuqarolik xizmatchilari imijini shakllantirish va oshirish jarayoni jamoatchilik bilan aloqalar faoliyatining samaradorligi bilan bevosita bog'liqdir. Zamonaviy boshqaruv sharoitida davlat xizmatchisining ijobiy imiji nafaqat uning shaxsiy kasbiy fazilatlarini, balki u faoliyat yuritayotgan davlat organining umumiy qiyofasi hamda jamoatchilik oldidagi obro'-e'tiborini ham aks ettiradi. Shu bois jamoatchilik bilan aloqalarni tizimli va maqsadli tashkil etish davlat organlarining ochiqligi, hisobdorligi hamda fuqarolar bilan samarali muloqotini ta'minlaydi. Natijada davlat organining, ya'ni tashkilotning ijobiy imiji shakllanadi va mustahkamlanadi.

Ilmiy adabiyotlarda tashkilot imiji tushunchasi turlicha talqin etiladi. Umuman olganda, u tashkilot haqida jamoatchilik ongida shakllangan barqaror tasavvurlar majmui bo'lib, xizmatlar sifati, xodimlarning kasbiy madaniyati, xulq-atvori hamda jamoatchilik bilan munosabatlari orqali namoyon bo'ladi. Davlat organlari misolida esa tashkilot imiji, eng avvalo, davlat fuqarolik xizmatchilarining faoliyati, ularning axloqiy qiyofasi, kasbiy mas'uliyati hamda aholi bilan muloqot madaniyati orqali shakllanadi.

Tashkilot imiji tushunchasiga oid ilmiy ta'riflar ham rang-barangdir. Xususan, Broun Jon Pol va Golembiyevskiy Robert Tomasga ko'ra, tashkilot imiji – bu xodimlar tomonidan idrok etilgan yoki tashkilot yoxud uning bo'linmalari haqida boshqalar tomonidan shakllantirilgan qarashlarning qiyosiy va tuzilmaviy yaxlitligidir. Grey Edmund Richard va Balmer Jon Maykl Tomas esa tashkilot imijini maqsadli auditoriyaning tashkilot haqida shakllangan aqliy tasavvuri sifatida talqin qiladilar. Bernsteyn Devidning fikriga ko'ra, tashkilot imiji – bu maqsadli auditoriya ongida mujassam bo'lgan hissiyotlar va ishonchlardir. Datton Jeyn Elizabet va Dukerich Janet Margaret esa imijni tashkilot a'zolarining boshqa insonlar ular haqida qanday fikrda ekanligini aks ettiruvchi tasavvur sifatida izohlaydilar. Ind Nikolas imijni signal va xabarlar yig'indisi natijasida maqsadli auditoriyada tashkilot haqida shakllangan tasavvur deb hisoblaydi. Kotler Filippning ta'kidlashicha, imij – bu insonning tashkilot haqida ega bo'lgan ishonchlari, fikrlari va taassurotlaridir. Dichter Ernest esa imijni tashkilotning insonlar ongida qoldirgan umumiy ta'siri sifatida izohlaydi [1].

Mazkur fikrlarni umumlashtirgan holda aytish mumkinki, inson atrof-muhitdagi har qanday obyekt yoki hodisa haqida o'ylaganda, agar u ma'lum darajada ta'sir ko'rsatsa, ushbu obyekt yoki hodisa inson ongida muayyan obraz sifatida shakllanadi. Har bir shaxsda bu obraz uning shaxsiy tajribasi, egallagan bilimlari hamda idrok xususiyatlariga asoslanib individual tarzda vujudga keladi. Shakllangan tasavvur esa insonning qaror qabul qilishi va amaliy xatti-harakatlariga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

Professor Vigoda-Gadotning ta'kidlashicha, inson ongida tashkilot imijining shakllanishida bevosita aloqa bilan bir qatorda nom, logotip hamda eshitilgan ma'lumotlarning ham muhim o'rni mavjud. Shuningdek, tashkilot faoliyatini boshqa tashkilotlar bilan qiyoslash orqali beriladigan baholar ham imij shakllanishida muhim ahamiyat kasb etadi [2. B. 202].

Bizningcha, tashkilot imijiga oid ushbu nazariy yondashuvlar davlat fuqarolik xizmatchilari imijini tahlil qilishda ham to'liq qo'llanilishi mumkin. Chunki davlat fuqarolik xizmatchisining ijobiy imiji davlat boshqaruvi tizimining barqarorligini, jamoatchilik ko'z o'ngida ko'rsatilayotgan davlat xizmatlari sifati va samaradorligini, shuningdek davlat hokimiyatining boshqa ijtimoiy institutlarga nisbatan obro'si hamda mavqeini aks ettiradi. Shu bilan birga, davlat xizmatchilarining imiji fuqarolarning davlat organlari bilan hamkorlik qilishga tayyorligi, davlat xizmatiga nisbatan ishonchi hamda ushbu sohada faoliyat yuritishga bo'lgan ichki motivatsiyasini belgilovchi muhim omil hisoblanadi.



Inson dunyodagi har qanday narsa yoki hodisani anglash jarayonida, avvalo, u haqda muayyan tasavvur – imijni shakllantiradi [3. B. 38]. Bu tasavvur shaxsning bilimlari, tajribasi va individual idrok xususiyatlariga tayanadi. Ya'ni inson mavjud ma'lumotlar hamda orttirilgan tajriba asosida atrof-muhitdagi voqelikni baholaydi va qabul qiladi. Biror obyekt yoki hodisa haqida tasavvur shakllanishida nafaqat shaxsiy tajriba, balki eshitilgan ma'lumotlar, kuzatilgan voqealar hamda turli tashqi ta'sirlar ham muhim o'rin tutadi. Masalan, mahsulot yoki xizmat haqida tasavvur reklama materiallari, atrofdegilar fikri yoki ilgari orttirilgan tajriba ta'sirida shakllanishi mumkin. Shu sababli ko'p hollarda odamlar mahsulot yoki xizmatni bevosita sinab ko'rmasdan ham, uning imijiga asoslanib qaror qabul qiladilar.

Tashkilot, mahsulot yoki xodim imiji ijobiy, salbiy yoki neytral bo'lishi mumkin [4. B. 206]. Imijning salbiy shakllanishiga turli omillar sabab bo'ladi va bunday holat ko'pincha juda tez yuzaga keladi. Masalan, mahsulot yoki xizmat haqidagi bitta salbiy tajriba – reklama, tanishlar fikri yoki shaxsiy noxush holat orqali ilgari mavjud bo'lgan ijobiy imijni qisqa vaqt ichida o'zgartirib yuborishi mumkin. Natijada salbiy tajriba avvalgi ijobiy munosabatni yo'qqa chiqarib, umumiy imij bahosiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Shu bois tashkilotlar va xizmat ko'rsatuvchi subyektlar o'z imijini doimiy ravishda saqlash va mustahkamlashga intilishi zarur. Shu nuqtai nazardan qaraganda, davlat fuqarolik xizmatchilari imiji va tashkilot imijini bir-biridan ajratilgan holda o'rganish mumkin emas. Davlat xizmatchisining ijobiy imiji tashkilot imijining muhim tarkibiy qismi bo'lib, ular o'zaro uzviy bog'liq va bir-birini to'ldirib boradi.

Davlat fuqarolik xizmatchilari imiji tushunchasi ilmiy adabiyotlarda keng talqin etiladi. Xususan, Yegorova N.S. tomonidan ilgari surilgan nazariy yondashuvga ko'ra, imij – bu muayyan shaxs yoki obyekt haqida jamoatchilik ongida shakllanadigan obraz bo'lib, u ko'pincha stereotiplar orqali vujudga keladi [5. B. 209-210]. Ushbu stereotiplar esa jamiyat a'zolarining davlat xizmatchilari faoliyatini kuzatishi, axborot makonidagi tasvirlar hamda amaliy tajribalar asosida shakllanadi. Demak, davlat fuqarolik xizmatchisining imiji – bu jamoatchilik idrokida davlat xizmatiga nisbatan shakllangan umumiy munosabatning ifodasidir.

Leblankning fikricha, imij shakllanishida mahsulot va xizmatlar sifati, vizual elementlar hamda xulq-atvor omillari muhim rol o'ynaydi [6. B. 303]. Unga ko'ra, imijni shakllantirishda uchta asosiy element hal qiluvchi ahamiyatga ega: kasbiy imij, ijtimoiy imij va xulq-atvor imiji. Ushbu elementlar o'zaro uyg'unlashgan holda tashkilotning umumiy imijini vujudga keltiradi. Xususan, kasbiy imij tashkilot tomonidan taklif etilayotgan xizmatlar sifati bilan bevosita bog'liq bo'lib, ular bilan o'zaro ta'sir jarayonida shakllanadi.

Shularning ta'kidlashicha, tashkilot faoliyatining samaradorligi va ish sifati imijni shakllantirishda eng muhim omillardan biri hisoblanadi hamda ideal imijga erishishda hal qiluvchi rol o'ynaydi [7. B. 38].

Imijni shakllantirishning yana bir muhim o'lchovi – bu vizual ko'rinishdir. Sabuncho'g'luga ko'ra, tashkilotning ijobiy imijga ega bo'lishi uning muassasalari, ish joylari hamda mehnat muhitining tozaligi va tartib-intizomi bilan chambarchas bog'liqdir [8. B. 91]. Bu omil tashkilot imijiga bevosita ta'sir ko'rsatuvchi muhim jihatlardan biri hisoblanadi.

Sergeeva T.A. va Savchenko I.A. o'z tadqiqotlarida davlat xizmatchilari imijining mohiyatini atroflicha tahlil qilganlar. Ularning fikricha, davlat xizmatchisining imiji turli parametrlar asosida shakllanadigan baholovchi obraz hisoblanadi. Mazkur imij ijobiy yoki salbiy tusga ega bo'lishi mumkin [9. B. 111–135]. Biroq zamonaviy boshqaruv amaliyotida davlat xizmatchisi uchun ijobiy imij eng maqbul hisoblanadi, chunki u jamoatchilik ishonchi va davlat boshqaruvi samaradorligining muhim sharti sifatida namoyon bo'ladi.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Maqolada muallif tomonidan ilmiy abstraksiyalash, solishtirmaa tahlil, induksiya, deduksiya va kuzatuv usullaridan foydalanilgan.

TAHLIL VA NATIJALAR

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 19-iyunda qabul qilingan "Davlat fuqarolik xizmatini yangi yondashuvlar asosida tashkil etish hamda professional va natijadorlikka yo'naltirilgan davlat xizmatchilari korpusini shakllantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF–95-sonli Farmonida davlat fuqarolik xizmati tizimini isloh qilish, mavjud muammolarni bartaraf etish hamda uni xalqaro standartlarga mos ravishda rivojlantirish ustuvor vazifalar sifatida belgilangan[10]. Unda davlat fuqarolik xizmatida hal etilishi lozim bo'lgan bir qator masalalar qayd etilgan. Quyida ushbu masalalar xorijiy davlatlar tajribasi asosida ko'rib chiqiladi.

1. Davlat organlarida sohani rivojlantirish bo'yicha strategik rejalashtirishning samarali mexanizmlari va yaxlit tizimi joriy etilmagan.

Avstraliya tajribasida davlat xizmati imiji shunchaki yuzaki PR vositasi emas, balki boshqaruv intizomining mahsuli – aniq strategik ustuvorliklar, shaffof samaradorlik va institutsional salohiyatning ifodasi sifatida



qaraladi. Bunday tizimli yondashuv jamiyatda davlatga nisbatan ishonchni mustahkamlash va ma'muriy legitimlikni ta'minlashning bosh omilidir. Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkilotining (OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development) "Avstraliyada davlat muassasalariga ishonchni kuchaytiruvchi omillar" hisobotida ta'kidlanishicha, Avstraliya davlat xizmatiga bo'lgan yuqori ishonch zamirida birinchi navbatda professional kompetensiya, barqarorlik va tezkorlik yotadi. Bu fazilatlar esa institutsionallashtirilgan rejalashtirish hamda natijadorlikka yo'naltirilgan boshqaruv tizimi orqali shakllantiriladi [11].

Avstraliya davlat xizmati komissiyasi (Australian Public Service Commission, APSC) missiyasi davlat boshqaruvi tizimini izchil takomillashtirish hamda samaradorlik va etika tamoyillariga tayanadigan professional davlat xizmatini shakllantirishdan iborat. Komissiya davlat xizmatchilarining kasbiy mahorati, halolligi va institutsional salohiyatini rivojlantirish orqali hukumat hamda jamiyat manfaatlariga samarali xizmat qilishni ta'minlaydi [12].

APSC faoliyati to'rt strategik ustuvor yo'nalish asosida amalga oshiriladi: inson resurslarini sifatli boshqarishni qo'llab-quvvatlash, kelajakka yo'naltirilgan yetakchilikni shakllantirish, davlat xizmati imkoniyatlarini kengaytirish hamda halollikka bo'lgan jamoat ishonchini mustahkamlash. Komissiyaning o'ziga xos jihati – qaror qabul qilishda ma'lumotlarga tayangan (data-driven) yondashuvni tizimli joriy etishidir. Bu yondashuv davlat xizmati barqarorligi va moslashuvchanligini ta'minlaydi.

Bizning fikrimizcha, Avstraliya tajribasidan kelib chiqib davlat organlarida sohani rivojlantirish uchun yagona strategik rejalashtirish tizimi joriy etish, unda aniq maqsadlar, KPI, ma'lumotlar tahliliga asoslangan monitoring, yetakchilik zaxirasi va institutsional halollik indikatorlari o'zaro bog'langan holda amalga oshirish mumkin.

2. Davlat fuqarolik xizmatida inson resurslarini strategik rejalashtirish tizimi mavjud emas.

Isroil Davlat xizmati komissiyasi (Netzivut Sherut HaMedina) faqat tartibga soluvchi organ emas, balki davlat organlarining institutsional va strategik salohiyatini oshiruvchi markaziy tuzilma hisoblanadi. Komissiyaning kadrlarni boshqarish bo'linmasi inson resurslarini boshqarish sohasida operativ darajadan strategik darajagacha bo'lgan yagona metodologik yondashuvni ishlab chiqadi va amaliyotga tatbiq etadi. Bu esa vazirliklar va idoralar faoliyatidagi tarqoqlikni bartaraf etib, lavozimlar tasnifi hamda kasbiy standartlarning tizimli va uyg'un bo'lishini ta'minlaydi [13].

Shu bilan bir qatorda, Isroil tajribasi «xodimlarni xaritalash» yondashuvini qo'llashi bilan alohida ajralib turadi [14. B. 131-135]. Bu usul lavozimlarni kelajakdagi o'zgarishlar va ko'nikmalarga bo'lgan ehtiyoj darajasiga qarab tasniflab, kadrlarni shunchaki son jihatidan rejalashtirishdan strategik salohiyatni rejalashtirishga o'tishda «ko'priq» vazifasini o'taydi. Mazkur jarayon turli inqirozlar va raqamli transformatsiya sharoitida davlat xizmati tizimining barqarorligini ta'minlovchi strategik kadrlar boshqaruvining muhim bo'g'ini hisoblanadi.

Bizningcha, kasblarni transformatsiya xavfi bo'yicha xaritalash: Isroilning "qizil ro'yxat" modelini tatbiq etgan holda, davlat xizmatidagi lavozimlarni avtomatlashtirish va raqamlashtirish ta'siriga ko'ra tasniflash lozim. Bu tizim qaysi sohalarida xodimlarni qayta tayyorlash yoki mobillik dasturlarini amalga oshirish zarurligini aniq ko'rsatib beradi va tizimning texnologik barqarorligini oshiradi.

3. Davlat fuqarolik xizmatining hozirgi zamon talabiga mos ravishda noan'anaviy vaziyatlarga tayyorligini va moslashuvchanligini hamda innovatsiyalarga ochiqqligini oshirish lozim.

Davlat fuqarolik xizmatining noan'anaviy vaziyatlarga tayyorligi, institutsional moslashuvchanligi va innovatsiyalarga ochiqqligi xizmat sifati hamda jamoatchilik imijini shakllantirishda hal qiluvchi omil hisoblanadi. Raqamlashtirish va texnologik transformatsiya jadal kechayotgan sharoitda davlat xizmatchilari resurslarni samarali boshqarish, zamonaviy texnologiyalarni joriy etish va fuqarolar ehtiyojlariga tezkor javob qaytarish qobiliyatini izchil rivojlantirishi zarur.

So'nggi tadqiqotlar davlat sektorida raqamli innovatsiyalar va xizmatlarni tizimli ravishda takomillashtirish institutsional moslashuvchanlikni kuchaytirishning samarali mexanizmi ekanini tasdiqlaydi. Buyuk Britaniya va boshqa OECD mamlakatlarida 2024–2025-yillarda o'tkazilgan tahlillar raqamli innovatsiya strategiyalari ijtimoiy xizmatlar samaradorligini va fuqarolarga yo'naltirilganlik darajasini oshirishini ko'rsatadi. Bu esa davlat xizmatchilari faoliyatining ochiqqligi va natijaviyligi orqali ularning ijobiy imijini mustahkamlaydi [15].

4. Davlat xizmatchilarida korrupsiyaga nisbatan murosasiz munosabatni shakllantirish, ularga «halollik vaksinasi»ni singdirish hamda odob-axloq qoidalariga rioya etish bo'yicha chora-tadbirlarning ta'sirchanligini oshirish talab etiladi.

Germaniya Federativ Respublikasi korrupsiyaga qarshi kurashishni davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biri sifatida belgilab, mazkur sohada muammolarni tizimli tahlil qilish, ularning ildiz sabablarini aniqlash va samarali profilaktik mexanizmlarni joriy etishga alohida e'tibor qaratmoqda (1-jadval).



1-jadval. Korrupsiyaning oldini olish bo'yicha samarali tashkiliy-huquqiy chora-tadbirlar [16]

№	Chora-tadbir mazmuni	Tahliliy izoh
1	Korrupsiya tahdidiga eng moyil bo'lgan sohalarni aniqlash	Tavakkalchilikka asoslangan (risk-based) yondashuv korrupsiya xavfini oldindan baholash va resurslarni ustuvor sohalarga yo'naltirish imkonini beradi.
2	Davlat mansabdor shaxslariga pora berganlikda aybdor deb topilgan jismoniy va yuridik shaxslar bo'yicha yagona ma'lumotlar bazasini yaratish	Bunday reestr davlat buyurtmalari tizimida shaffoflikni ta'minlaydi va mansabdor shaxslar bilan bog'liq "niqoblangan" ishtiroklarning oldini oladi.
3	Boshqaruv xodimlarining rotatsiyasini amalga oshirish	Lavozimda uzoq muddat qolish natijasida shakllanadigan manfaatlar to'qnashuvini kamaytiradi, institutsional xolislikni oshiradi.
4	Idoraviy bo'lmagan ichki nazorat bo'linmalarini tashkil etish	Mustaqil nazorat mexanizmlari hisobdorlikni kuchaytiradi va korrupsiya holatlarini erta aniqlash imkonini beradi.

Germaniya Federativ Respublikasida korrupsiyaga qarshi kurashish samaradorligini oshirish maqsadida maxsus prokuraturalar tashkil etilgan bo'lib, ular korrupsiyaviy jinoyatlarni aniqlash va tergov qilishni ixtisoslashgan tartibda amalga oshiradi. Mazkur tuzilmalarning asosiy vazifasi – korrupsiya bilan bog'liq ishlar bo'yicha chuqur, professional va tezkor tergov o'tkazish, jinoyatlarni qisqa muddatlarda fosh etish hamda huquqiy jarayonlarning samarali tashkil etilishini ta'minlashdan iborat.

Bizningcha, korrupsiyaga qarshi kurashish faqat ixtisoslashgan prokuraturalar faoliyati bilan cheklanmasligi lozim. Davlat xizmatchilari ongida korrupsiyaga nisbatan mutlaqo murosasiz munosabatni shakllantirish ustuvor vazifaga aylanishi zarur. Buning uchun xizmatga qabul qilishdan boshlab muntazam ravishda Islom ta'limotida pora (rishva) katta gunohlardan ekanligini eslatish, etika, qonunga muvofiq ishlash madaniyati va manfaatlar to'qnashuvi bo'yicha o'quv dasturlarini joriy etish, shaxsiy javobgarlik tamoyilini kuchaytirish va ochiqlik muhitini ta'minlash muhimdir.

5. Davlat fuqarolik xizmatida gender tenglik va inklyuzivlikni oshirish bo'yicha tadbirlarning samaradorligini yanada kuchaytirish ehtiyoji mavjud.

O'zbekistonda mustaqillikning dastlabki yillaridanoq huquqiy jihatdan, nazariy ravishda ayol va erkak tengligi ta'minlangan bo'lsa-da, bu tenglik uzoq vaqtdan beri amalda emas, balki qog'ozda qolib kelgan edi. Yangi tahrirdagi Konstitutsiyaning 58-moddasida: "Xotin-qizlar va erkaklar teng huquqlidirlar. Davlat xotin-qizlar va erkaklarga jamiyat hamda davlat ishlarini boshqarishda, shuningdek jamiyat va davlat hayotining boshqa sohalarida teng huquq va imkoniyatlarni ta'minlaydi", deb belgilandi [17]. So'nggi 9 yil ichida jamiyatda ayollarga munosabat yaxshi tomonga o'zgardi. Ammo yana ko'rinyaptiki, harakatlar yetarli emas. Jahon Iqtisodiy Forumi tomonidan e'lon qilingan 2025-yilgi Gender tafovut indeksi ma'lumotlariga ko'ra, O'zbekiston ayollarning iqtisodiy faoliyatda ishtirok etishi bo'yicha 148 davlat ichida 110-o'rinni egallagan [18].

Boshqa ma'lumotlar ham shuni ko'rsatadiki, ayol bir tomondan ona, turmush o'rtoq, kelin, farzand, uy bekasi kabi ijtimoiy rollarni bajarishga harakat qilargan ekan, ikkinchi tomondan mehnat bozoriga kirish va yuqori lavozimlarga tayinlanish jarayonida kamsitish holatlariga duch kelmoqda.

Davlat fuqarolik xizmatida gender tenglik va inklyuzivlikni kuchaytirish uchun xorij tajribasiga tayangan holda kompleks yondashuvni joriy etish maqsadga muvofiq. Xususan, Fransiya va Germaniya tajribasidagi kabi, rahbarlik lavozimlari uchun bosqichma-bosqich kvota mexanizmlarini qonun darajasida mustahkamlash samarali natija beradi [19], deb o'ylaymiz. Bu choralar vaqtinchalik xarakterga ega bo'lib, amaldagi tengsizlik bartaraf etilguncha qo'llanilishi lozim. Shu bilan birga, Kanada amaliyotidagi kabi, davlat organlarida gender audit tizimini joriy etish, har yillik gender hisobotlarini e'lon qilish va rahbarlar faoliyatini inklyuzivlik indikatorlari asosida baholash muhimdir [20]. AQShdagi "affirmative action" (o'tmishda tizimli ravishda kamsitishga uchragan guruhlariga (masalan, ayollar, irqiy yoki etnik ozchiliklar) teng imkoniyat yaratish maqsadida davlat yoki tashkilot tomonidan qo'llaniladigan maxsus chora-tadbirlar majmuasi) amaliyotidan kelib chiqib, kadrlar zaxirasini shakllantirishda ayollar va kam vakillikka ega guruhlar uchun maxsus liderlik dasturlarini tashkil etish ham maqsadga muvofiq. Bunday choralar shakliy tenglikni amaliy tenglikka aylantirishga xizmat qiladi va davlat xizmatining ijtimoiy adolatga sodiq, inklyuziv institut sifatidagi imijini mustahkamlaydi.

6. Davlat fuqarolik xizmati ehtiyojlaridan kelib chiqib, yuqori bilimli, ma'naviy-axloqiy va vatanparvarlik sifatlariga ega bo'lgan rahbar kadrlar zaxirasini tayyorlash va istiqbolli kadrlarni jalb qilish tizimini yanada takomillashtirish talab etiladi.

Davlat fuqarolik xizmati ehtiyojlaridan kelib chiqib, yuqori bilimli, ma'naviy-axloqiy sifatlariga ega va vatanparvarlik ruhida shakllangan rahbar kadrlar zaxirasini tayyorlash masalasida Singapur tajribasi namunaviy hisoblanadi. Singapurda davlat xizmatiga iste'dodli yoshlarni saralab olish va ularni maqsadli tayyorlash "meritocracy" (lavozim, imtiyoz yoki imkoniyatlarni shaxsning kelib chiqishi, boyligi yoki shaxsiy aloqalariga emas, balki uning qobiliyati, bilimi, malakasi va shaxsiy yutuqlariga qarab taqsimlash prinsipi) tamoyili asosida



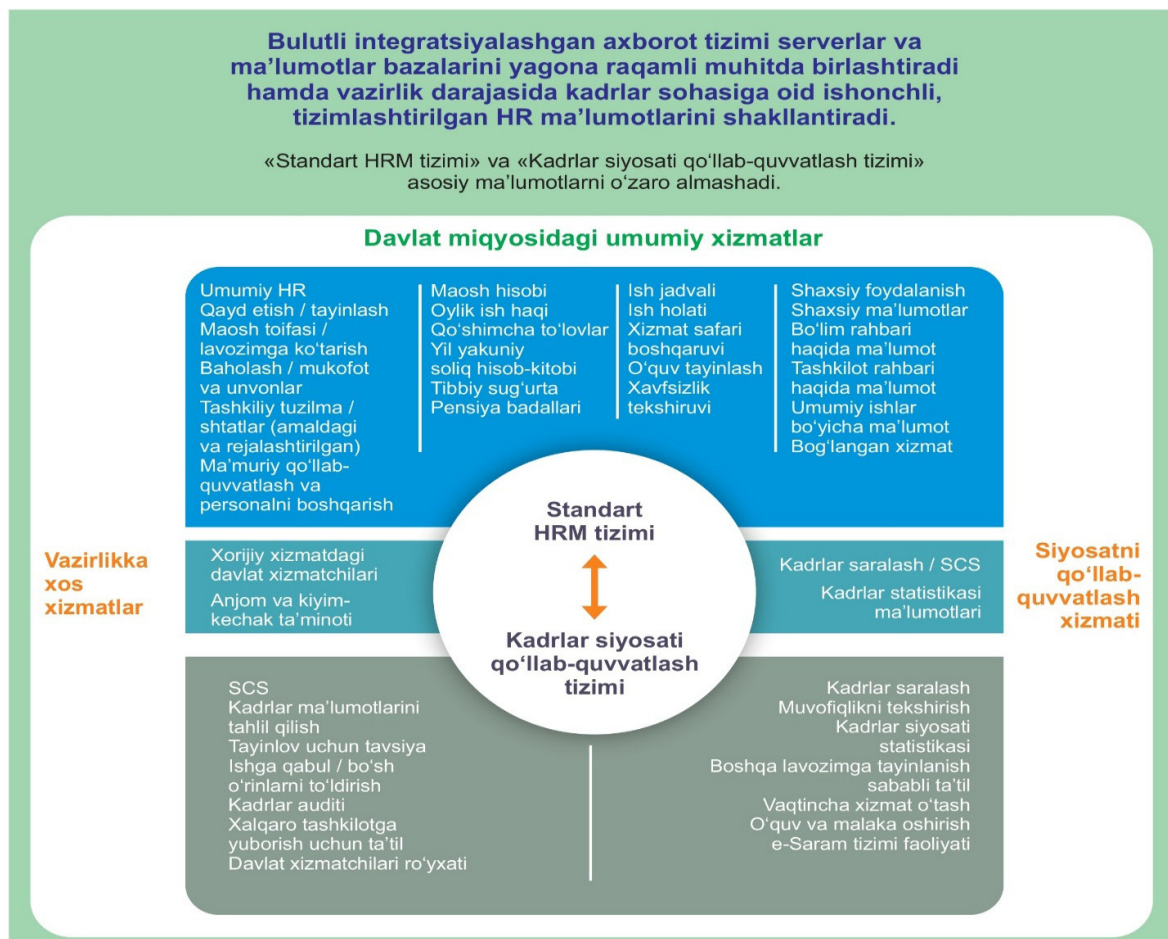
amalga oshiriladi. Xususan, Public Service Commission (PSC) orqali yuqori salohiyatli abituriyentlarga davlat grantlari (PSC Scholarships) berilib, ular dunyo nufuzli universitetlarida ta'lim olish imkoniyatiga ega bo'ladi. Bitiruvchilar esa davlat boshqaruvining strategik yo'nalishlarida ish boshlaydi va tizimli ravishda rotatsiya hamda liderlik dasturlari orqali tayyorlanadi [21].

Singapur fuqarolik xizmatida kadrlar zaxirasini shakllantirish "Whole-of-Government" yondashuvi asosida markazlashgan tarzda boshqariladi [22]. Civil Service College (CSC) rahbar kadrlar uchun axloqiy standartlar, strategik fikrlash, raqamli transformatsiya va milliy manfaatlariga sodiqlikni shakllantirishga qaratilgan maxsus o'quv dasturlarini amalga oshiradi. Bu orqali xizmatchilar nafaqat professional, balki institutsional qadriyatlarga sodiq boshqaruvchi sifatida tayyorlanadi.

Singapur modeli shuni ko'rsatadiki, istiqbolli kadrlarni erta aniqlash, ularni bosqichma-bosqich rivojlantirish va davlat xizmatini jozibador karer yo'liga aylantirish davlat boshqaruvi samaradorligini ta'minlashda hal qiluvchi omildir.

7. Davlat fuqarolik xizmatida raqamlashtirishni yanada rivojlantirish, mavjud elektron platformalarning boshqa elektron platformalar bilan integratsiya qilishni jadallashtirish va tegishli jarayonlarni avtomatlashtirish lozim.

Davlat fuqarolik xizmatida raqamlashtirishni chuqurlashtirish, elektron platformalarni o'zaro integratsiya qilish va Human Resources (Inson resurslari) jarayonlarini avtomatlashtirish masalasida Janubiy Koreya tajribasi ilg'or namuna hisoblanadi. 2000-yildan boshlab Koreya hukumati "e-Saram" elektron inson resurslarini boshqarish (e-HRM) tizimini joriy qildi. Mazkur platforma davlat xizmatchilari bilan bog'liq barcha jarayonlarni – ishga qabul qilish, xizmat o'tashi, malaka oshirish, samaradorlikni baholash, ish haqi, kompensatsiyalar va pensiya masalalarini – yagona raqamli muhitga birlashtirdi. Tizim bulut (cloud) texnologiyalari asosida ishlaydi va 70 dan ortiq markaziy idoralar hamda yuz minglab davlat xizmatchilarini qamrab oladi (1-rasm) [23].



1-rasm. Janubiy Koreyaning "e-Saram" platformasidagi davlat miqyosidagi umumiy xizmatlar [24].

Umuman olganda, Koreya tajribasi GRH raqamli tizimi, ma'lumotlar integratsiyasi va kadrlar kompetensiyalarini oshirish siyosatini bir-biriga uyg'unlashtirgan holda davlat xizmatini institutsional darajada modernizatsiya qilish mumkinligini ko'rsatadi. Hozirda O'zbekistonda ham Yagona interaktiv davlat xizmatlari



portali — my.gov.uz orqali elektron davlat xizmatlari ko'rsatilmoqda va raqamli infratuzilma shakllanib bormoqda. Biroq Koreya modelida ayrim qo'shimcha institutsional jihatlar mavjud bo'lib, ularni bosqichma-bosqich joriy etish maqsadga muvofiq.

8. Davlat fuqarolik xizmatchilarining kasbiy kompetensiyasini uzluksiz ravishda oshirib borishni o'quv-uslubiy muvofiqlashtirishning yagona tizimi shakllantirilmagan hamda ushbu sohaga xususiy sektor keng jalb etilmagan.

Fransiyadagi davlat xizmatchilarini o'qitish tizimi mukammalligi va puxta o'ylanganligi bilan farqlanadi. Bu tizimga qator o'quv muassasalari kiradi. Bular orasida eng muhimi bizga ma'lum Milliy Ma'muriyat maktabi (MMM) bo'lib, u 1945-yilda tashkil etilgandir. Bu maktab oliy toifali davlat xizmatchilarini tayyorlaydi. MMMni tugallash eng yuksak lavozimlarga yo'l ochadi [25. B. 109].

Fransiyaning Milliy Ma'muriyat maktabi (École nationale d'administration) 2022-yil 1-yanvardan Fransiya Davlat xizmati milliy instituti (Institut national du service public)ga aylantirilgan. INSP faoliyatiga oid tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, muassasada nazariy bilimlardan ko'ra talabalar amal qilishi lozim bo'lgan rasmiy-me'yoriy odatlar va an'anaviy qoidalar ustuvor ahamiyatga ega [26].

O'zini "umumiy yo'nalishdagi" tayyorlov maktabi sifatida pozitsiyalaydigan ushbu dargohda ta'lim mazmunidan ko'ra ish uslubi, shakl va amaliy ko'nikmalarni shakllantirishga ustuvor ahamiyat beriladi. Chunki yuqori bo'g'in davlat xizmatchilari, avvalo, turli siyosiy pozitsiyalarni qiyosiy tahlil qilish, davlat siyosatini ishlab chiqish hamda uni ma'muriy mexanizmlar orqali amalga tatbiq etish bo'yicha asoslangan xulosalar tayyorlashga mas'ul hisoblanadi.

Kasbiy kompetensiyani oshirish faqat qisqa muddatli malaka oshirish kurslari bilan cheklansa, u tizimli islohotlar uchun yetarli asos yarata olmaydi. Fransiya tajribasi shuni ko'rsatadiki, davlat xizmati maktabi kadrlar saralash mexanizmi, karera rivojini tartibga soluvchi institut, ma'muriy madaniyatni shakllantiruvchi muhit va davlat siyosatini ishlab chiquvchi intellektual markaz vazifasini bajarishi lozim.

9. Davlat fuqarolik xizmatidagi lavozimlar tahlili va kompetensiya modelining mavjud emasligi tegishli lavozimlarga eng munosib kadrlarni to'g'ri tanlab olish, shuningdek, xodimlarning kasbiy ko'nikmalarini samarali rivojlantirishga ta'sir qilishi mumkin.

Ushbu muammoning ustuvor yechimi sifatida Yaponiya davlat xizmatiga xos institutsional madaniyatni shakllantirish tajribasi e'tiborga loyiq. Yapon davlat xizmatida elitarizm ruhi va amaldor obro'sining an'anaviy himoyasi ustuvor ahamiyat kasb etadi [27]. "Kenson mimpri" yondashuvi doirasida amaldor maqomining yuqori qo'yilishi xizmatchining nafaqat huquqiy, balki ijtimoiy-axloqiy mas'uliyatini ham mustahkamlaydi. Bu madaniy omil davlat xizmatiga tanlovda yuqori talablar qo'yish, xizmatchining professional nufuzini asrash va uning maqomini institut sifatida mustahkamlashga xizmat qiladi. O'zbekiston sharoitida lavozimlar tahlili va kompetensiya modelini joriy etishni davlat xizmatchisining maqomi, obro'si va professional elitasini shakllantirish siyosati bilan uyg'unlashtirish maqsadga muvofiq. Faqat texnik HR instrumentlari emas, balki davlat xizmati nufuzini institutsional darajada mustahkamlash orqaligina kadrlar saralash va rivojlantirish tizimi samarali ishlaydi. Ana shundagina tashkilot raqobatbardoshlik va barqaror rivojlanishni ta'minlay oladi, davlat fuqarolik xizmatchisining ijobiy imiji esa professionallik, ochiqlik va jamoatchilik ishonchi asosida mustahkamlanadi.

10. Davlat fuqarolik xizmatchilari mehnatiga haq to'lashning tegishli lavozimda bajariladigan ishlarning murakkabligi, ahamiyati va natijadorligiga asoslangan zamonaviy tizimi joriy etish zarurligidan dalolat beradi.

Hozirgi kunda jahon amaliyotida davlat fuqarolik xizmati tizimining shartli ravishda uch asosiy modeli shakllangan. Ushbu modellar davlat xizmatchilari mehnatiga haq to'lash mexanizmlarini belgilash, uning tamoyillari va institutsional chegaralarini aniqlashda mezon vazifasini bajaradi (2-rasm).

Davlat fuqarolik xizmatchilari mehnatiga haq to'lash tizimining xususiyatlari	Karyera (romano-germancha) tizimi	Korporativ (osiyocha) tizim	Pozitsion (anglo-saksoncha) tizim
Xususiy sektorga nisbatan raqobatbardoshlik	Kasbiy malakalarning ustuvorligi	Ijtimoiy maqom + xususiy sektor bilan raqobat	Tenglashtirilgan mehnatga haq to'lash
Tarif setkasi	Mehnatga haq to'lashning qat'iy (fiksatsiyalangan) tizimi	Tarif setkasi	Tarif stavkalarining moslashuvchan tizimi
Natijaga ko'ra mehnatga haq to'lash elementlari	Lavozim, staj, razryad (sinf, rang, chin)	Individual rag'batlantirish va bonuslar	Natijalarni individual baholash

2-rasm. Davlat fuqarolik xizmatchilari mehnatiga haq to'lash tizimlari [28].



O'zbekiston davlat fuqarolik xizmatchilari mehnatiga haq to'lash tizimi mazmunan karera (romano-germancha) modelga yaqin. Ushbu model Fransiya, Germaniya, Yaponiya kabi mamlakatlarda keng qo'llanilib, davlat xizmatini barqaror ierarxik tuzilma asosida tashkil etishga tayanadi. Tizimning asosi – barcha xizmatchilarga tatbiq etiladigan yagona tarif setkasi bo'lib, ish haqi lavozim darajasi va pog'onasiga qarab belgilanadi. An'anaviy yondashuv moddiy rag'batdan tashqari maqom, ijtimoiy kafolatlar va barqarorlikni ham muhim omil sifatida ko'radi. Individual rag'batlantirish kasbiy guruh va bazaviy maosh miqdoriga bog'liq tarzda shakllanadi. Shu tariqa mehnatga haq to'lash tizimi ierarxiya va tarif mezonlari asosida tartibga solinadi.

Yaponiya tajribasi tahlil etilayotgan muammoga institutsional yechim taklif etadi. U yerda davlat xizmatchisi maoshi ikki asosiy mezon – malaka darajasi (gradatsiya) va xizmat pog'onasi (staj) asosida belgilanadi. Amalda 11 ta gradatsiya va 32 ta pog'ona mavjud bo'lib, bir gradatsiyadan ikkinchisiga o'tish xizmatchining yillik faoliyati natijalari baholanishiga bog'liq. Odatda, bunday baholash har bir-ikki yilda amalga oshiriladi. Shu tariqa, ish haqi dinamikasi xizmatchining real samaradorligi bilan uzviy bog'lanadi [29].

11. Davlat fuqarolik xizmati jozibadorligining yuqori emasligi, davlat xizmatchilarini motivatsiyalash tizimi yetarli darajada rivojlanmagani kadrlar qo'nimsizligining oshishiga hamda ularning faoliyat samaradorligining pasayishiga olib kelishi mumkin.

Davlat xizmatlari jamiyat taraqqiyoti va fuqarolar qoniqishini ta'minlashda muhim o'rin tutadi. Ularning zarur sifat darajasida ko'rsatilishi esa, avvalo, davlat xizmatchilarining motivatsiyasiga bevosita bog'liq. Yuqori motivatsiyaga ega davlat xizmatchilari aholiga samarali va sifatli xizmat ko'rsatish orqali fuqarolar qoniqishini oshiradi hamda davlat boshqaruviga bo'lgan ishonch mustahkamlanishiga hissa qo'shadi. Shu jihatdan, olimlarning fikriga ko'ra, davlat xizmatchilari motivatsiyasi davlat boshqaruvi samaradorligini ta'minlovchi muhim omillardan biri hisoblanadi [30].

Davlat xizmatchilari motivatsiyasi tushunchasi dastlab Amerika ilmiy maktabi doirasida shakllangan bo'lsa-da, keyinchalik turli mamlakatlarda amalga oshirilgan tadqiqotlar natijasida xalqaro ilmiy muhokama ob'ektiga aylandi. Ushbu tushuncha ilk bor Indiana University professorlari James L. Perry va Lois Recascino Wise tomonidan ilmiy jihatdan asoslab berilgan [31]. Keyingi yillarda olib borilgan tadqiqotlar davlat fuqarolik xizmatchilarini motivatsiyalashning konseptual va nazariy asoslarini aniqlash, uning paydo bo'lish omillari va natijalarini tahlil qilish, davlat sektoriga xos motivatsiya mexanizmlarini ochib berish hamda turli mamlakatlar amaliyotini qiyosiy o'rganish kabi yo'nalishlarda sezilarli darajada kengaydi [32].

Olimlarning fikriga ko'ra, motivatsiya inson xulq-atvorini yo'naltiruvchi ichki va tashqi omillar majmuasi hisoblanadi. Ichki omillar shaxsning ichki qoniqishi, qiziqishi va o'z salohiyatini rivojlantirishga intilishi bilan bog'liq bo'lsa, tashqi omillar ish haqi, rag'batlantirish va turli moddiy yoki nomoddiy mukofotlar bilan bog'liq [33].

Tadqiqotlar davlat xizmatchilari ko'p hollarda moddiy rag'batlantirishdan ko'ra jamiyatga xizmat qilish, fidoiylik ko'rsatish va boshqalarga yordam berish kabi ichki motivatsiya omillari bilan ko'proq rag'batlanishini ko'rsatadi [34]. Bu holat tashqi rag'batlantirish ahamiyatini inkor etmaydi, balki davlat xizmatchilari motivatsiyasida ichki qadriyatlar ustuvor ahamiyatga ega ekanini ko'rsatadi.

Yuqorida zikr etilgan Janubiy Koreya olimlari Lim J.Y. va Moon K.K., Shveysariya tadqiqotchilari Anderfuhren-Biget S., Varone F., Giauque D. va Ritz A., Buyuk Britaniya olimi Petrovsky N., Italiya olimlari Palma R., Crisci A. va Mangia G., shuningdek AQSh olimlari Ryan R.M. va Deci E.L. tomonidan olib borilgan ilmiy tadqiqotlarda motivatsiya tushunchasining manbasini aniqlash murakkab masala ekani ta'kidlanadi. Mazkur tadqiqotlarda motivatsiya manbasiga oid nazariyalar shartli ravishda ikki asosiy guruhga ajratiladi.

Birinchi guruh nazariyalari motivatsiyaning ichki omillariga e'tibor qaratib, uning asosiy manbai sifatida inson ehtiyojlari va turtkilarini ko'rsatadi. Ushbu yondashuvga ko'ra, rahbarlar xodimlarning ehtiyojlarini to'g'ri anglab, ularni qondirishni rag'batlantirish vositasi sifatida qo'llay olsa, bu xodimlarning mehnat faoliyati samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Ikkinchi guruh nazariyachilari jarayon nazariyalari doirasida birlashib, motivatsiyani asosan tashqi omillar ta'siri orqali tushuntiradilar. Ushbu yondashuvda motivatsiya manbasini faqat ehtiyojlar bilan izohlash o'rniga, inson xulq-atvorining qanday boshlanishi, qay tarzda davom etishi va qaysi sharoitlarda to'xtashi kabi jarayonlar tahlil qilinadi. Shu nuqtai nazardan, mazkur nazariyalarning asosiy maqsadi muayyan xulq-atvorni namoyon etayotgan shaxsning bu harakatni qayta takrorlashiga qanday omillar ta'sir ko'rsatishini aniqlashdan iborat. Bu esa inson faoliyatini rag'batlantirish mexanizmlarini tushunish va ularni amaliyotda samarali qo'llash imkonini beradi.

Iqtisodiy motivatsiya vositalarida asosiy omil xodimning o'zi va oilasining hayotini moddiy jihatdan ta'minlash imkonini beruvchi yetarli darajadagi ish haqi hisoblanadi. Bunday rag'batlantirish tizimining samarali ishlashi uchun xodim o'z shaxsiy muvaffaqiyati tashkilotning umumiy natijalari bilan uzviy bog'liq ekanini anglab yetishi muhim ahamiyatga ega. Agar ushbu o'zaro bog'liqlik ta'minlanmasa, xodim bajarayotgan mehnatini faqat moddiy daromad manbai sifatida qabul qila boshlaydi. Bu esa tashkilot maqsadlariga erishish jarayoniga salbiy ta'sir ko'rsatib, xodimning tashkilot faoliyatiga qo'shayotgan hissiy va mehnat samaradorligining pasayishiga olib kelishi mumkin.



Psixo-ijtimoiy motivatsiya vositalari xodimlar faoliyatida iqtisodiy rag'batlantirish omillari kabi muhim ahamiyatga ega, chunki inson tabiatan ijtimoiy mavjudot bo'lib, u moddiy ehtiyojlar bilan birga ijtimoiy ehtiyojlarga ham egadir. Ilgari bu omillarga yetarlicha e'tibor berilmagan bo'lsa-da, so'nggi yillarda ularning ahamiyati keng e'tirof etilmoqda. Ayniqsa davlat muassasalarida bunday rag'batlantirish vositalari muhim hisoblanadi, zero davlat xizmatchilari barqaror ish haqiga ega bo'lgani sababli, ko'proq o'z mehnatining qadrlanishi, jamoada munosib o'rin egallashi va kasbiy rivojlanish imkoniyatlariga ahamiyat qaratadi. Mazkur ehtiyojlarning ta'minlanishi xodimning o'z-o'ziga ishonchini mustahkamlab, uni tashkilot maqsadlariga erishish yo'lida yanada samarali mehnat qilishga undaydi.

Tashkiliy va boshqaruv motivatsiya vositalari tashkilotda xodimlarni rag'batlantirishda muhim o'rin tutadi. Bularga qaror qabul qilish jarayonida ishtirok etish, ta'lim va lavozim bo'yicha o'sish imkoniyatlari, shuningdek ish mazmunining mazmunli tashkil etilishi kabi omillar kiradi. Ushbu vositalar adolatli va samarali qo'llanilganda, tashkilotda sog'lom raqobat muhiti shakllanib, xodimlarning mehnatga bo'lgan qiziqishi va ish samaradorligi oshadi.

Yuqoridagilardan kelib chiqib, bizningcha, davlat fuqarolik xizmatchilari o'z mehnatining qadrlanishi va rag'batlantirilishini his qilgan taqdirda, ularda mas'uliyat, kasbiy sadoqat va jamoat manfaatlariga xizmat qilishga intilish kuchayadi. Bu esa davlat boshqaruvi samaradorligini oshirish bilan birga, jamiyatda davlat xizmatiga nisbatan ijobiy munosabat va ishonchning mustahkamlanishiga xizmat qiladi.

Shu nuqtai nazardan, xorijiy mamlakatlar amaliyoti davlat fuqarolik xizmatida motivatsiya va rag'batlantirish mexanizmlarini tizimli ravishda qo'llash muhim ekanini ko'rsatadi. Davlat xizmatchilari faoliyatining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda, ularning ehtiyojlari va kasbiy rivojlanish imkoniyatlarini ta'minlash, tashkilot maqsadlari bilan xizmatchilarning intilish va kutilmalari o'rtasida uyg'unlikni ta'minlash davlat xizmati nufuzi va jozibadorligini oshirishning muhim sharti hisoblanadi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Xorijiy davlatlar tajribasining qiyosiy tahlili shuni ko'rsatadiki, davlat fuqarolik xizmati imijini mustahkamlash faqat axborot-targ'ibot yoki tashqi kommunikatsiyalar orqali emas, balki institutsional islohotlar, strategik boshqaruv va samarali kadrlar siyosati orqali ta'minlanadi. AQSH, Avstraliya, Isroil, Singapur, Fransiya, Germaniya, Yaponiya va Janubiy Koreya kabi mamlakatlar tajribasi davlat xizmati tizimida strategik rejalashtirish, inson resurslarini uzoq muddatli boshqarish, raqamlashtirish, kasbiy kompetensiyalarni rivojlantirish va institutsional halollikni ta'minlash davlat boshqaruvi samaradorligini oshirish bilan birga davlat xizmatiga bo'lgan jamoatchilik ishonchini mustahkamlashda hal qiluvchi ahamiyatga ega ekanini tasdiqlaydi.

Shu bilan birga, mazkur mamlakatlar amaliyoti davlat xizmati tizimida kadrlar zaxirasini maqsadli shakllantirish, gender tenglik va inklyuzivlikni ta'minlash, korrupsiyaga nisbatan murosasiz munosabatni qaror toptirish hamda davlat xizmatchilarini rag'batlantirishning samarali mexanizmlarini joriy etish orqali davlat xizmatining institutsional barqarorligini ta'minlash mumkinligini ko'rsatadi.

Tahlil natijalariga ko'ra, davlat fuqarolik xizmati imijini oshirish uchun strategik rejalashtirishning yagona tizimini shakllantirish, inson resurslarini boshqarishni raqamli va ma'lumotlarga asoslangan yondashuvlar asosida modernizatsiya qilish, xizmatchilarning kasbiy kompetensiyalarini uzluksiz rivojlantirish, adolatli rag'batlantirish mexanizmlarini joriy etish hamda davlat xizmati nufuzini institutsional darajada mustahkamlash muhim ahamiyat kasb etadi.

Shu nuqtai nazardan, xorijiy davlatlar tajribasini milliy institutsional sharoitlarga mos holda tatbiq etish davlat fuqarolik xizmati tizimining samaradorligini oshirish, uning jamiyatdagi nufuzi va jozibadorligini kuchaytirish, eng muhimi esa davlat boshqaruviga nisbatan jamoatchilik ishonchini barqaror ravishda mustahkamlashga xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Browne J.P. and Golembiewski R.T. (1974). The line-staff concept revisited: an empirical study of organizational images. *Academy of Management Journal*, Vol. 17, No. 2, – pp. 407–417; Hatch, Mary Jo, & Schultz, Majken (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 5/6, – pp. 356–365; Wilson, Alan (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6, No. 1, – pp. 24–25.
2. Eran Vigoda. Bright Shining Stars: The Mediating Effect of Organizational Image on the Relationship Between Work Variables and Army Officers' Intentions to Leave the Service for a Job in High-Tech Industry. *Public Personnel Management*, Vol. 33, no. 2 (Summer 2004), 201–223, – S. 202.
3. Maria Schuler. Management of the Organizational Image: Organizational Image Configuration. *Corporate Reputation Review*, Vol. 7, no. 1 (Spring 2004), 37–53, – S. 38.
4. Dean Kazoleas. Institutional Image: A Case Study Corporate Communications. *International Journal*, Vol. 6, No. 4 (2001), 205–216, – S. 206.



5. Егорова, Н. С. Имидж государственных гражданских служащих региона / Н. С. Егорова. – 2020. – № 10 (300). – С. 209–210.
6. Gaston LeBlanc. Image and reputation of higher education institutions in Students Retention Decisions. The International Journal of Educational Management, Vol. 15, no. 6 (2001), 303–311, – S. 303.
7. Maria Schuler. Management of the Organizational Image: Organizational Image Configuration. Corporate Reputation Review, Vol. 7, no. 1 (Spring 2004), 37–53, – S. 38.
8. Zeyyat Sabuncuoğlu. Halkla İlişkiler, İstanbul: Aktüel Yayıncılık, 2004, – S. 91.
9. Сергеева Т.А., Савченко И.А. Проблема имиджа государственных служащих в России // Вестник ГУУ. 2020. № 5. – С. 111–135.
10. <https://lex.uz/docs/7587464>
11. Brezzi E., Phillips E., & Prats M. (OECD). Drivers of Trust in Public Institutions in Australia. OECD, 2025.
12. Martin Kitchener & Rachel Ashworth (24 Jul 2025): Strategizing public value, Public Management Review, DOI: 10.1080/14719037.2025.2538067
13. Davidov P. (2024). Motivation of public sector employees in Israel depending on their status and education level. Administratie si Management Public, 42, 131-144. <https://doi.org/10.24818/amp/2024.42-08>
14. OCDE. Emploi et gestion publics 2021: L'avenir de la fonction publique. – Paris : Éditions OCDE, 2022. – P. 131-135.
15. Guenduez A.A., Demircioglu M.A., Mueller E.M., Cinar E. Digital innovation strategies in the public sector // Research Policy. – 2025. – Vol. 54, No. 8. – Article 105274. – DOI: 10.1016/j.respol.2025.105274.
16. Муаллиф ишланмаси (Bundeskriminalamt (2023). Korruptionsprävention in der öffentlichen Verwaltung: Praxis, Mechanismen und Herausforderungen. Vienna: BKA Press. PDF available at: https://netlibrary.aau.at/obvuklhs/download/pdf/2410280_маълумотлари_асосида).
17. <https://lex.uz/docs/6445145>
18. World Economic Forum. (2025). Global Gender Gap Report 2025. World Economic Forum. Available at: https://reports.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2025.pdf
19. Wrohlich, K., Zucco, A., & Hennig, J. (2021). Gender quotas and the representation of women in leadership positions in Germany. German Economic Review, 22 (2), 131–158.
20. Paterson, S., & Scala, F. (2017). Gender mainstreaming and the discursive politics of public service values. Administrative Theory & Praxis, 39(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/10841806.2016.1273726>
21. Tan K.P. (2008). Meritocracy and elitism in a global city: Ideology and practice in Singapore. International Political Science Review, 29(1), 7–27. <https://doi.org/10.1177/0192512107083448>
22. Kan M. E. Yolsuzlukla mücadelede örnek bir ülke olarak Singapur: Siyasi irade, yasalar, reformlar, eğitim ve işbirliği // Fiscoeconomia. – 2025. – Vol. 9. – No. 4. – P. 1873–1892. – DOI: 10.25295/fsecon.1640206.
23. <https://www.mpm.go.kr/english/system/eSaram/>
24. e-Saram платформаси ва интернет манбалари асосида муаллиф томонидан тайёрланди.
25. Хожиев Э.Т., Исмаилова Г.С., Рахимова М.А. Давлат хизмати: ўқув қўлланма. – Тошкент: Baktria press, 2015. – Б. 109.
26. Eymeri-Douzans J.M. (2001), La fabrique des énarques. – Paris: Economica, «Études politiques». – Pp. 796-799.
27. Zulkarnain Z.P., Prasojo E. Understanding Japan's Civil Service System: Norms, Meritocracy, and Institutional Change // Policy & Governance Review. – 2021. – Vol. 5, Issue 1. – P. 1–17. – DOI: <https://doi.org/10.30589/pgr.v5i1.355>.
28. Муаллиф ишланмаси (интернет манбалари асосида тайёрланди).
29. Koichiro Agata, Hiroaki Inatsugu, Hideaki Shiroyama. The Management of Human Resources in Japan's Public Service // Public Administration in Japan. – Cham: Springer, 2024. – DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-58610-1>
30. Lim J.Y., Moon K.K. The Public Service Motivation's Impact on Turnover Intention in Korean Public Organizations: Do Perceived Organizational Politics Matter? // Behavioral Sciences. – 2025. – Vol. 15 (4), 474. – DOI: <https://doi.org/10.3390/bs15040474>.
31. Perry J.L., Wise L.R. The Motivational Bases of Public Service // Public Administration Review. – 1990. – Vol. 50, No. 3. – P. 367–373. – DOI: <https://doi.org/10.2307/976618>.
32. Anderfuhren-Biget S., Varone F., Giauque D., Ritz A. Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter? // International Public Management Journal. – 2010. – Vol. 13, No. 3. – P. 213–246; Petrovsky N., Ritz A. Public Service Motivation and Performance: A Critical Perspective // Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship. – 2014. – Vol. 2, No. 1. – P. 57–79; Palma R., Crisci A., Mangia G. Public Service Motivation–Individual Performance Relationship: Does User Orientation Matter? // Socio-Economic Planning Sciences. – 2020. – Vol. 73; Lim J.Y., Moon K.K. The Public Service Motivation's Impact on Turnover Intention in Korean Public Organizations: Do Perceived Organizational Politics Matter? // Behavioral Sciences. – 2025. – Vol. 15 (4), 474.
33. Ryan R.M., Deci E.L. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being // American Psychologist. – 2000. – Vol. 55, No. 1. – P. 68–78.
34. Anderfuhren-Biget S., Varone F., Giauque D., Ritz A. Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter? // International Public Management Journal. – 2010. – Vol. 13, No. 3. – P. 213–246.



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. № 3

© 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>