

# MUHANDISLIK

## & IQTISODIYOT

### №4 (2)

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,  
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

2026  
APREL

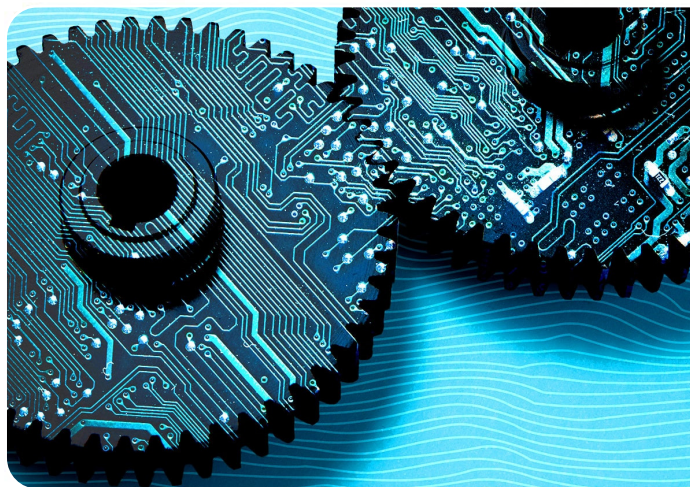


Milliy nashrlar

OAK: <https://oak.uz/pages/4802>

05.00.00 - Texnika fanlari

08.00.00 - Iqtisodiyot fanlar



ISSN: 3060-463X



# **muhandislik** **& iqtisodiyot**

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,  
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

Elektron nashr, 2026-yil, aprel.

## **Bosh muharrir:**

**Zokirova Nodira Kalandarovna**, iqtisodiyot fanlari doktori, DSc, professor

## **Bosh muharrir o'rinbosari:**

**Shakarov Zafar G'afrovich**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori, PhD, dotsent

## **Tahrir hay'ati:**

**Abduraxmanov Kalendar Xodjayevich**, O'z FA akademigi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Sharipov Kongratbay Avezimbetovich**, texnika fanlari doktori, professor

**Maxkamov Baxtiyor Shuxratovich**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Shaumarov Said Sanatovich**, texnika fanlari doktori, professor

**Turayev Bahodir Xatamovich**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Nasimov Dilmurod Abdulloyevich**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Allayeva Gulchexra Jalgasovna**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Arabov Nurali Uralovich**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Maxmudov Odiljon Xolmirzayevich**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Xamrayeva Sayyora Nasimovna**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Bobonazarova Jamila Xolmurodovna**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Irmatova Aziza Baxromovna**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Bo'taboyev Mahammadjon To'ychiyevich**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Shamshiyeva Nargizaxon Nosirxuja kizi**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor,

**Xolmuxamedov Muhsinjon Murodullayevich**, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

**Xodjayeva Nodiraxon Abdurashidovna**, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

**Amanov Otabek Amankulovich**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

**Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li**, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

**Qurbonov Samandar Pulatovich**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

**Zikriyoyev Aziz Sadulloyevich**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

**Tabayev Azamat Zaripbayevich**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

**Sxay Lana Aleksandrovna**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

**Ismoilova Gulnora Fayzullayevna**, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

**Djumaniyazov Umrbek Ilxamovich**, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

**Kasimova Nargiza Sabitdjanovna**, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

**Kalanova Moxigul Baxritdinovna**, dotsent

**Ashurzoda Luiza Muxtarovna**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

**Sharipov Sardor Begmaxmat o'g'li**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

**Tursunov Ulug'bek Sativoldiyevich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

**Bauyetdinov Majit Janizaqovich**, Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti dotsenti, PhD

**Botirov Bozorbek Musurmon o'g'li**, Texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

**Sultonov Shavkatjon Abdullayevich**, Kimyo fanlari doktori, (DSc)

**Jo'raeva Malohat Muhammadovna**, filologiya fanlari doktori (DSc), professor.

**Yusupov Maxamadamin Abduxamidovich**, iqtisodiyot fanlari nomzodi (DSc), professor

**Kalonova Moxigul Baxritdinovna**, iqtisodiyot fanlari nomzodi (PhD), dotsent

**Mirzayev Kulmamat Djanzakovich**, iqtisodiyot fanlari nomzodi (DSc), professor.

**Karimova Nilufar Sadirdin qizi**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

**Norboyev Odil Abrayevich**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

**Nasimov Dilmurod Abdulloyevich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor

**Mirzayev Kulmamat Djanzakovich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor

**Karimova Nilufar Sadirdin qizi**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

**Pardaev Umidjon Uralovich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor

**Xolmirzayev Ulug'bek Abdulazizovich**, Iqtisodiyot fanlari doktori (DSc)

# muhandislik & iqtisodiyot

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,  
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

- 05.01.00 – Axborot texnologiyalari, boshqaruv va kompyuter grafikasi
- 05.01.01 – Muhandislik geometriyasi va kompyuter grafikasi. Audio va video texnologiyalari
- 05.01.02 – Tizimli tahlil, boshqaruv va axborotni qayta ishlash
- 05.01.03 – Informatikaning nazariy asoslari
- 05.01.04 – Hisoblash mashinalari, majmualari va kompyuter tarmoqlarining matematik va dasturiy ta'minoti
- 05.01.05 – Axborotlarni himoyalash usullari va tizimlari. Axborot xavfsizligi
- 05.01.06 – Hisoblash texnikasi va boshqaruv tizimlarining elementlari va qurilmalari
- 05.01.07 – Matematik modellashtirish
- 05.01.11 – Raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt
- 05.02.00 – Mashinasozlik va mashinashunoslik
- 05.02.08 – Yer usti majmualari va uchish apparatlari
- 05.03.02 – Metrologiya va metrologiya ta'minoti
- 05.04.01 – Telekommunikatsiya va kompyuter tizimlari, telekommunikatsiya tarmoqlari va qurilmalari. Axborotlarni taqsimlash
- 05.05.03 – Yorug'lik texnikasi. Maxsus yoritish texnologiyasi
- 05.05.05 – Issiqlik texnikasining nazariy asoslari
- 05.05.06 – Qayta tiklanadigan energiya turlari asosidagi energiya qurilmalari
- 05.06.01 – To'qimachilik va yengil sanoat ishlab chiqarishlari materialshunosligi
- 05.08.03 – Temir yo'l transportini ishlatish
- 05.08.06 – "G'ildirakli va gusenisali mashinalar va ularni ishlatish" (texnika fanlari)
- 05.09.01 – Qurilish konstruksiyalari, bino va inshootlar
- 05.09.04 – Suv ta'minoti. Kanalizatsiya. Suv havzalarini muhofazalovchi qurilish tizimlari
- 10.00.06 – Qiyosiy adabiyotshunoslik, chog'ishtirma tilshunoslik va tarjimashunoslik
- 10.00.04 – Yevropa, Amerika va Avstraliya xalqlari tili va adabiyoti
- 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

Ma'lumot uchun, OAK  
Rayosatining 2024-yil 28-avgustdagi 360/5-son qarori bilan "Dissertatsiyalar asosiy ilmiy natijalarini chop etishga tavsiya etilgan milliy ilmiy nashrlar ro'yxati"ga texnika va iqtisodiyot fanlari bo'yicha "Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali ro'yxatga kiritilgan.

**Muassis:** "Tadbirkor va ishbilarmon" MChJ

**Hamkorlarimiz:**

1. Toshkent shahridagi G.V.Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universiteti
2. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti
3. Toshkent irrigatsiya va qishloq xo'jaligini mexanizatsiyalash muhandislari instituti" milliy tadqiqot universiteti
4. Islom Karimov nomidagi Toshkent davlat texnika universiteti
5. Muhammad al-Xorazmiy nomidagi Toshkent axborot texnologiyalari universiteti
6. Toshkent davlat transport universiteti
7. Toshkent arxitektura-qurilish universiteti
8. Toshkent kimyo-texnologiya universiteti
9. Jizzax politexnika instituti



# MUNDARIJA

BYUDJET SUBYEKTLARI ISHTIROKINI QISQARTIRISH ASOSIDA KREDIT RISKINI BOSHQARISH SAMARADORLIGINI OSHIRISH.....	16
<b>PhD. Mahmudov Rahimjon Hamid o'g'li</b>	
MINTAQA IQTISODIYOTI TARMOQLARINI KLASTERLASHTIRISH SALOHIYATINI RIVOJLANTIRISHNI TAKOMILLASHTIRISHNING EMPIRIK MODEL: STATISTIK VA EKONOMETRIK TAHLIL.....	25
<b>Ollokulova Feruza Mansurovna, Abdurahmonov Abdulaziz Maxmudovich</b>	
XO'JALIK YURITUVCHI SUBYEKTLARDA PUL OQIMLARI AUDITINI TAKOMILLASHTIRISHNING ZAMONAVIY MEXANIZMLARI.....	30
<b>Atamurodov Saidmurad Yaxyoyevich, Sindarova Aziza Musurmon qizi</b>	
TIJORAT BANKLARIDA KREDIT RISKLARINI BOSHQARISHNI RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR VA SUN'IY INTELLEKT ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH.....	42
<b>Xasanov Sardor Xazratkulovich</b>	
IQTISODIY O'SISH SIFATI VA UNI KO'RSATKICHLARINING KONSEPTUAL ASOSLARI.....	50
<b>Axmedov Xasanjon Muxamadovich</b>	
IQTISODIY O'SISH SIFATI VA UNI KO'RSATKICHLARINING KONSEPTUAL ASOSLARI.....	55
<b>Axmedov Xasanjon Muxamadovich</b>	
ENERGIYA SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING KORXONALAR RENTABELLIGIGA TA'SIRI.....	60
<b>Hayitov Jamshid Xolboyevich</b>	
KREDITLASH MEXANIZMINING ILMIY-NAZARIY ASOSLARI VA UNING TARIXIY RIVOJLANISH BOSQICHLARI.....	65
<b>Ortiqov Husan Usmonaliyevich</b>	
DAVLAT SEKTORIDA ICHKI AUDIT FAOLIYATINI TAKOMILLASHTIRISH.....	70
<b>Xamidova Zarifa Urol qizi</b>	
ISTE'MOL NARXLARI INDEKSINI MODELLASHTIRISH VA PROGNOZLASHNI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI.....	74
<b>Ismailova Shaxnoza Uktamovna</b>	
XIZMATLAR SEKTORI RIVOJLANISHINING KAMBAG'ALLIKKA TA'SIRINI BAHOLASH METODOLOGIYASI VA KO'RSATKICHLAR TIZIMI.....	77
<b>Dawletmuratov Adilbay Mirzaboyevich</b>	
BIZNES JARAYONLARINI MONITORING QILISH TIZIMINING HOZIRGI HOLATI TAHLILI.....	84
<b>Dadajonova Madina Ravshan qizi</b>	
ISTE'MOL NARXLARI INDEKSINI MODELLASHTIRISH VA PROGNOZLASHNI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI.....	89
<b>Ismailova Shaxnoza Uktamovna</b>	
MINTAQA IQTISODIYOTI TARMOQLARINI KLASTERLASHTIRISH SALOHIYATINI RIVOJLANTIRISHNI TAKOMILLASHTIRISHNING EMPIRIK MODEL: STATISTIK VA EKONOMETRIK TAHLIL.....	94
<b>Ollokulova Feruza Mansurovna, Abdurahmonov Abdulaziz</b>	
ENERGIYA SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING KORXONALAR RENTABELLIGIGA TA'SIRI.....	100
<b>Hayitov Jamshid Xolboyevich</b>	
IMPROVING THE EFFICIENCY OF BANKS' GREEN FINANCING IN UZBEKISTAN AND KAZAKHSTAN.....	105
<b>Maxmudov Rahimjon</b>	
MAHALLIY BUDJETLAR MUSTAQILLIGINI TAKOMILLASHTIRISH VA YANADA OSHIRISH.....	109
<b>Abduraxmonova Gulmira</b>	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA MOLIVAVIY HISOBOTLARNI SHAKLLANTIRISH: MUAMMOLAR VA YECHIMLAR.....	114
<b>Teshabayev Dilmurod Boxodir o'g'li</b>	



FARG 'ONA VILOYATINING INNOVATSION RIVOJLANISHI.....	120
<b>Tuychieva Odina Nabiyeвна</b>	
INDICATORS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE "GREEN" ECONOMY.....	131
<b>Mirzaev Kulmamat Djanzakovich</b>	
KREDITLASH MEXANIZMINING ILMIY-NAZARIY ASOSLARI VA UNING TARIXIY RIVOJLANISH BOSQICH LARI.....	140
<b>Ortiqov Husan Usmonaliyevich</b>	
KORPORATIV BOSHQARUVNING XALQARO TAJRIBASI VA UNING QIYOSIY TAHLILI.....	144
<b>Shakirova Gulbaxor Sharipdjanovna</b>	
TIJORAT BANKLARIDA KREDIT RISKLARINI BOSHQARISHNI RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR VA SUN'IY INTELLEKT ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH.....	149
<b>Xasanov Sardor Xazratkulovich</b>	
IQTISODIY XAVFSIZLIKNING INSTITUSIONAL ASOSLARINI TAKOMILLASHTIRISHNING XORIJ DAVLATLAR TAJRIBASI.....	156
<b>Odinayev Ravzatullo Asatulloevich</b>	
KICHIK BIZNES SUBYEKTLARINING MOLIVAVIY XAVFSIZLIGINI TA'MINLASH MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	161
<b>Karimov Alibek Valievich</b>	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA FRANCHAYZING TIZIMINI RIVOJLANTIRISHDA PLATFORMA MODELLARI VA ULARNING SAMARADORLIGINI BAHOLASH.....	167
<b>Xodjayeв Anvar Rasulovich, Nasimov Dilshodbek Hotam o'g'li</b>	
"O'ZBEKISTON GTL" MAHSULOTLARINING FIZIK-KIMYOVIY XOSSALARI VA ULARNI KOMPOUDIRLASH ASOSIDA EKOLOGIK TOZA YOQILG'ILAR OLIISH ISTIQBOLLARI.....	173
<b>Ro'ziyev Aliakbar, Hayitov Ruslan, Mavlonov Shohrux</b>	
HUDUDIY MEHNAT BANDLIGINI TA'MINLASHDA AVTOSERVIS KORXONALARINING ROLI.....	179
<b>Marqayev Xurshid Aliqulovich</b>	
ASOSIY VOSITALAR AUDITINI TAKOMILLASHTIRISH.....	183
<b>Zaripova Sayohat Zafarovna</b>	
XIZMATLAR SOHASINI BOSHQARISHDAGI MUAMMOLAR VA YECHIMLAR: AGROTURIZM VA RAQAMLI XIZMATLAR ASOSIDA TAHLIL (ANDIJON VILOYATI MISOLIDA).....	188
<b>Oktamjonova Gulira'no Ikromjon qizi</b>	
BUXORO VILOYATI UY XO'JALIKLARI HAYOT SIFATI VA IJTIMOIIY-IQTISODIY AHVOLI: SO'ROVNOMA NATIJALARI TAHLILI.....	192
<b>Nizomov Asliddin, Musulmonova Shahlo, Izzatullayeva Ma'mura</b>	
DIRECTIONS FOR TOURISM DEVELOPMENT IN UZBEKISTAN BASED ON DIGITAL TECHNOLOGIES..	199
<b>Mirzaev Kulmamat Djanzakovich</b>	
QORA METALLURGIYA SANOATI VA ULARNING ISHLATILISHI.....	203
<b>Sarimsakov Alisher Ubaydullaevich</b>	
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA AHOLI BANDLIGINING IQTISODIY-STATISTIK TAHLILI.....	209
<b>Yusupov Farhod Adamboyevich</b>	
TASVIRLARDAN YO'L BELGILARINI TANIB OLIISH ALGORITMLARI VA DASTURIY VOSITASINI ISHLAB CHIQISH.....	214
<b>Toyirov Akbar Xasanovich, Yuldoshov Abdurahmon Baxtiyorovich</b>	
OLIY TA'LIMNI MOLIVALASHTIRISHNING ILG'OR XORIJIY TAJRIBASI: SINGAPUR MISOLIDA.....	218
<b>Kurbanov Baxodir Negmatullayevich</b>	



MA'LUMOTLARGA ASOSLANGAN TURIZM BOSHQARUVI: O'ZBEKISTONDA RAQAMLI TRANSFORMATSIYA JARAYONLARI.....	222
<b>Ashurova Shaxnoza Almasovna</b>	
DAVLAT XARIDLARI BO'YICHA BYUDJET MABLAG'LARIDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGINI ICHKI AUDITNING ANALITIK KO'RSATKICHLARI ASOSIDA BAHOLASH.....	226
<b>Meliboyev Askar Eshmuratovich</b>	
ГЛИНИСТЫЕ СЛАНЦЫ ЦЕНТРАЛЬНОГО И ЮЖНОГО УЗБЕКИСТАНА КАК СЫРЬЕВАЯ СМЕСЬ ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВА ПОРТЛАНДЦЕМЕНТА.....	231
<b>Карабаев А.М., Абдуллаева Д.Ф., Абдуллаев У.Х. Андакулова Н.Н.</b>	
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ.....	237
<b>Садиков Жaxonгир Носирджанович, Даулетмуратова Дилбар Калмуқанмед кизи</b>	
РАЗРАБОТКА МЕХАТРОННОГО МОДУЛЯ ДЛЯ ВЫРАВНИВАНИЯ ПОВЕРХНОСТИ МЕТАЛЛА ПОСЛЕ ЗАЛИВКИ.....	243
<b>Мирджуроев Сарвар Алишер угли</b>	
MAHALLIY BUDJET DAROMADLARINI SHAKLLANTIRISHDA YASHIRIN IQTISODIYOTNING TA'SIRI ..	246
<b>Isoqov Zafarjon Zokirjonovich</b>	
AGROKLASTERLAR SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING EKONOMETRIK MODELLARI .....	250
<b>O'rinboyev Ulug'bek Otabekovich</b>	
ИССЛЕДОВАНИЕ ПОРИСТОЙ СТРУКТУРЫ И ВЛАГОПОГЛОЩАЮЩИХ СВОЙСТВ КОМПОЗИТНОГО ВЯЖУЩЕГО .....	259
<b>Тургунбаев Уринбек, Шарипова Дилафруз, Худойбердиев Жамшид</b>	
ИССЛЕДОВАНИЕ НАПРЯЖЕННО-ДЕФОРМИРОВАННОГО СОСТОЯНИЯ ЯЧЕЙКИ СВЕТОПРОЗРАЧНОГО ОГРАЖДЕНИЯ ПРИ ВОЗДЕЙСТВИИ ЛОКАЛЬНОЙ СЕЙСМИЧЕСКОЙ НАГРУЗКИ.....	265
<b>Давронов Олимбек, Туляганов Азиз</b>	
PAHTA-TO'QIMACHILIK KLASTERLARNING EKSPORT SALOHİYATINI OSHIRISH YO'NALISHLARI .....	271
<b>Mamasoliyev G'ayratbek Maxamadyusupovich</b>	
RAQAMLI IQTISODIYOTNING TURIZMDA MOHIYATI VA AHAMIYATI.....	276
<b>Abdullayeva Zulfiya Izzatovna</b>	
MINTAQAVIY SANOAT KORXONALARINING BIZNES JARAYONLARINI TAHLIL QILISH VA BAHOLASHNING ZAMONAVIY USULLARI (BPM, LEAN VA SIX SIGMA YONDASHUVLARI MISOLIDA) ..	279
<b>Azimova Maxfuza Rashidovna</b>	
QURILISH SANOATI KORXONALARINING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI VA ULARNI EKOLOGIK BOSHQARISH TAMOIYILLARI .....	284
<b>Xolov Xamza Tojiddinovich</b>	
O'ZBEKISTONDA AHOLINI QISHLOQ XO'JALIGI MAHSULOTLARI BILAN TA'MINLASHNING IQTISODIY MEKANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH: EKONOMETRIK TAHLIL VA PROGNOZLASH .....	292
<b>Matjonov Bekjon Ravshonbekovich, Ibragimova Nodira Kadamovna</b>	
A THEORETICAL MODEL LINKING GENDER EQUALITY AND MANAGEMENT EFFICIENCY.....	297
<b>Ochilova Intizor Sadikovna</b>	
QIMMATLI QOG'OZLAR PORTFELIDAN KUTILAYOTGAN DAROMADGA TA'SIR QILUVCHI OMILLARNI EKONOMETRIK MODEL ORQALI BAHOLASH.....	303
<b>Sindarov Fazliddin Kaxramonovich</b>	
MAMLAKAT KIMYO SANOATIDAGI KORXONALAR FAOLIYATIDA RESURSLARDAN SAMARALI FOYDALANISH JARAYONI VA ULARNING TAHLILI.....	312
<b>Odilova Malika Abdushukur qizi</b>	



RAQAMLI TEXNOLOGIYALARNI ISHLAB CHIQRISH SANOATIGA JORIY ETISH .....	317
<b>Abdivoyitova Sarvinoz Abduxayit qizi, Maxmudov Abrorxon Axmadxonovich</b>	
NODAVLAT OLIY TA'LIM MUASSASALARIDA BOSHQARUV HISOB TIZIMINI TASHKIL ETISHNING NAZARIY VA AMALIY JIHATLARI .....	321
<b>Xojiboyev Muxiddin Shodimuxamedovich</b>	
TIJORAT BANKLARINING INVESTITSION FAOLIGINI OSHIRISHNING HOZIRGI HOLATI TAHLILI.....	326
<b>Dagarov Bekzod Muzaffar o'g'li</b>	
O'ZBEKISTON BANK TIZIMIDA RAQOBAT MUHITINING SHAKLLANISH BOSQICHLARI VA TENDENSIYALARI.....	332
<b>Qulmetov Mansurbek Ro'zmatovich</b>	
USING ENGINEERING MODELS TO MEASURE SME RISKS IN UZBEKISTAN.....	340
<b>Djumabayeva Dilobar Asatillayevna</b>	
BANK FAOLIYATIDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALARNI JORIY ETISHNING ASOSIY MASALALARI.....	347
<b>Yusufov Javohirtshoh Ozod o'g'li, Xolmirzayev Elbek Baxtiyorovich</b>	
RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR JARAYONIDA TALABALARNING IJODKORLIK KOMPETENTLIGINI RIVOJLANTIRISH METODIKASINI TAKOMILLASHTIRISH.....	353
<b>Meyliyeva Shoxista Rustamovna</b>	
ИНТЕГРАЛЬНАЯ ОЦЕНКА УСТОЙЧИВОГО ЦИФРОВОГО РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА И ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТУРИСТСКОГО ПОТЕНЦИАЛА БУХАРСКОЙ ОБЛАСТИ .....	358
<b>Усманова Азиза Баходировна</b>	
O'ZBEKISTONDA ELEKTR YORITISH MAHSULOTLARI BOZORINI INNOVATSION LOKALIZATSIYA ASOSIDA RIVOJLANTIRISH: DINAMIKA, TAHLIL VA PROGNOZ .....	363
<b>Jurayev Murotjon Sotivoldiyevich</b>	
HUUDUDLAR RAQOBATBARDOSHLIGINI BAHOLASH VA REYTINGLASH.....	371
<b>Kosimov Bobir Abdigafarovich</b>	
BALAND BINOLAR FASADLARINI PARDOZLASH TEXNOLOGIYALARINI EKSPLUATATSION ISHONCHLILIK VA XIZMAT MUDDATINI UZAYTIRISH ASOSIDA OPTIMALLASHTIRISH.....	376
<b>Amirov Shavkat Rahmatullayevich</b>	
ОСНОВЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКИ В УЗБЕКИСТАНЕ.....	383
<b>Мурадов Алишер Курбанбаевич</b>	
ФОРМИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПАРАДИГМЫ АГРОТУРИЗМА КАК УСЛОВИЕ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ .....	390
<b>Усманова Диляфруз Каршиевна</b>	
WAYS TO IMPROVE THE REGIONAL STRUCTURE OF THE INDUSTRY OF NAVAI REGION .....	396
<b>Uralov Eliboy Omonovich</b>	
JISMONIY SHAXSLARNING MOL-MULK SOLIG'INI TAKOMILLASHTIRISHDA SAMARALI XORIJIY TAJRIBA .....	400
<b>Safarova Shahzoda</b>	
НАЛОГОВОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И ПРАКТИКА УЗБЕКИСТАНА.....	405
<b>Рафиева Зарина Хусановна</b>	
INDUSTRY 4.0 SHAROITIDA SANOAT KORXONALARIDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISHNING ILMIY-AMALIY MASALALARI.....	410
<b>Djuraeva Guzal Shavkatovna</b>	



SUG'URTA TASHKILOTLARINING MOLIYAVIY BARQARORLIGINI TA'MINLASHDA ZAMONAVIY YONDASHUVLAR.....	414
<b>Xalikulova Shirin Utkir qizi</b>	
TIJORAT BANKLARIDA AKTIVLAR SIFATINI OSHIRISHNING USTUVOR YO'NALISHLARI.....	418
<b>Ruziyev Baxtiyor Salimboyevich</b>	
ВЗАИМОСВЯЗЬ УРОВНЯ РАЗВИТИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО СЛОВАРЯ И ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ У ДЕТЕЙ МЛАДШЕГО ШКОЛЬНОГО ВОЗРАСТА.....	425
<b>Рихсибоева Нигора Низомиддин кизи, Тоймухамедова Дилобар Хуснитдиновна</b>	
TURIZM KORXONALARIDA INTEGRATSIYALASHGAN MARKETING KOMMUNIKATSIYALARINI RIVOJLANTIRISH MEKANIZMLARI.....	434
<b>Sobirjonov Asrorbek Sobitjon o'g'li</b>	
KAM SUV TALABCHAN SEMENT OLIISH UCHUN RATSIONAL TARKIBNI TADQIQ QILISH.....	440
<b>X.V. Yusupov, Babayev Sultonbek Sunnat o'g'li</b>	
ENHANCING THE EFFICIENCY OF ISLAMIC FINANCING MECHANISMS IN EMERGING ECONOMIES: EVIDENCE FROM MURABAHA-BASED INSTRUMENTS AND PUBLIC-PRIVATE INVESTMENT MODELS.....	445
<b>Nazarov Nodirjon Namoz o'g'li</b>	
TURIZM XIZMATLAR BOZORIDA RAQOBATBARDOSHLIKNI OSHIRISH OMILLARI.....	453
<b>Ibragimov Husen Ismailovich</b>	
STUDIES ON OBTAINING AZOSUPERPHOSPHATE BY TREATING HIGH-CARBONATE, LOW-GRADE CENTRAL KYZYLKUM PHOSPHORITES WITH VARIOUS DOSAGES OF AMMONIUM SULFATE AND SULFURIC ACID.....	457
<b>Saidov Hakimboy O'rinboyevich</b>	
HUDUDIY SANOAT ISHLAB CHIQRISHNI INNOVATSION RIVOJLANTIRISH OMILLARI.....	463
<b>Avliyaqulov Xudoyberdi, Ollokulova Feruza Mansurovna</b>	
NAVOIY VILOYATI SANOATI RIVOJLANISHINI BANDLIK VA INVESTITSIYA OQIMLARI ASOSIDA MODELLASHTIRISH.....	466
<b>Baqoyev Husan Nuriddinovich</b>	
TURIZM KORXONALARIDA INTEGRATSIYALASHGAN MARKETING KOMMUNIKATSIYALARINI RIVOJLANTIRISH MEKANIZMLARI.....	474
<b>Sobirjonov Asrorbek Sobitjon o'g'li</b>	
YER VA SUV RESURSLARIDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGINI BAHOLASHNING IQTISODIY MEKANIZMLARI VA INTEGRAL KO'RSATKICHLAR TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH.....	480
<b>Rustamov Umidjon Xayitboyevich</b>	
AGROKLASTERLAR SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING EKONOMETRIK MODELLARI.....	485
<b>O'rinboyev Ulug'bek Otabekovich</b>	
TRANSPORT-LOGISTIKA TIZIMLARIDA XARAJATLARNI KAMAYTIRISH VA SAMARADORLIKNI OSHIRISHNING ZAMONAVIY YO'LLARI.....	494
<b>Olimov Maqsudjon Komiljon o'g'li, Saydullayeva Dilnoza Komil qizi</b>	
BENTONIT YORDAMIDA ISHLATILGAN TURBINA MOYLARINI TOZALASH ASOSIDA BAZAVIY MOY OLIISH IMKONIYATLARI.....	502
<b>Salomatov Behruz To'ymurodovich, Panoyev Nodir Shavkatovich, Safarov Jasur Alijon o'g'li</b>	
INNOVATSION BOSHQARUV TIZIMLARIDA QAROR QABUL QILISH VA KOMMUNIKATSIYA SAMARADORLIGI.....	506
<b>Sotvoldiyeva Xurliqo G'ayratjon qizi</b>	



CHEMICAL-MINERALOGICAL CHARACTERIZATION AND DRY BENEFICIATION TECHNOLOGY OF FELDSPAR FROM THE SULTAN UVAYS DEPOSIT .....	512
<b>Buranova Dinara Baxtiyarovna</b>	
TRANSPORT LOGISTIKASIDA AVTOMOBIL TRANSPORTI ORQALI YUK TASHISH JARAYONIDAGI TAVAKKALCHILIKLARNI SUG'URTALASHNING IQTISODIY AHAMIYATI.....	520
<b>Jabborov Islom Xusan o'g'li</b>	
MAGNIT O'ZAGI ELLIPS SHAKLIDAGI TRANSFORMATORLARDA MEKANIK ZO'RIQISH VA ISROFLARNI KAMAYTIRISH HAMDA TEXNIK-IQTISODIY SAMARADORLIKNI OSHIRISH MAQSADIDA ELLIPS KESIMNING OPTIMAL PARAMETRLARINI TANLASH.....	524
<b>Bekishev Allabergen Yergashevich, Yakubova Dilfuza Kuanishovna, Saidova Nozima Akkulovna</b>	
ОТ ДЕКЛАРАЦИЙ К ДЕЙСТВИЮ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ БАРЬЕРЫ РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В УЗБЕКИСТАНЕ .....	531
<b>Салахутдинова Юлдуз Голибовна</b>	
ISSIQLIK ELEKTR STANSIYALARI ISHINI SUN'IY INTELLEKT ORQALI BASHORAT QILISH VA YAXSHILASH.....	536
<b>Axmadjonov Ixtiyorjon Rovshanjon o'g'li, Umurzakova Dilnoza Maxamadjanovna</b>	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA QO'SHILGAN QIYMAT SOLIG'INI QAYTARISH MEKANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH: RIVOJLANGAN DAVLATLAR TAJRIBASI ASOSIDA O'ZBEKISTON UCHUN RISKGA ASOSLANGAN MODEL .....	542
<b>Tuxliyev Bozor Karimovich, Dusiyarov Sherzod Xolmuratovich</b>	
O'ZBEKISTONDA AGROFOTOVOLTAIKA: ILMIY-AMALIY RIVOJLANISH, PILOT LOYIHALAR VALIDATSIIYASI VA ME'YORIY-HUQUQIY ISTIQBOLLAR .....	552
<b>Shog'o'chqorov Sanjar Qodir o'g'li</b>	
MINTAQAVIY INFRATUZILMANING IJTIMOYIY TABAQALASHUVGA TA'SIRINI BAHOLASHNING NAZARIY ASOSLARI .....	563
<b>Babjanova Dilfuza Abdurasulovna</b>	
SANOAT KORXONALARIDA KLASTERLASHUV JARAYONLARINI BOSHQARISHDA RAQAMLI PLATFORMALARNING AHAMIYATI .....	568
<b>Xusanova Malohat Mingnorovna</b>	
ПРИМЕНЕНИЕ АЛГОРИТМИЧЕСКОГО ПОДХОДА В ФИНАНСОВОМ УЧЁТЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЗАТРАТ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЕГАЗОПЕРЕРАБОТКИ.....	574
<b>Икрамова Хилола Ровшан кизи</b>	
SANOAT KORXONALARINI RIVOJLANTIRISH STRATEGIYASINI SHAKLLANTIRISH.....	583
<b>Nurova Farog'at Salohiddin qizi</b>	
KICHIK BIZNES SUBYEKTLARIDA XARAJATLAR SAMARADORLIGINI TA'MINLASHDA AUTSORSING VA AUTSTAFFINGDAN FOYDALANISHNING AFZALLIKLARI .....	590
<b>Fayzullayev Nurulla Baxromovich</b>	
TIJORAT BANKLARIDA YASHIL DEPOZITLAR VA YASHIL KREDITLAR HAJMINI OSHIRISH YO'LLARI .	596
<b>Berdiyev Akram O'ktamovich</b>	
AHOLI BANDLIGINI TA'MINLASHNING NAZARIY ASOSLARI .....	601
<b>Sherkulova Nodirabegim Baxordin qizi</b>	
DAVLATNING IJTIMOYIY SOHA MUASSASALARI MOLIVAVIY RESURSLARINI BOSHQARISH SAMARADORLIGINI TAKOMILLASHTIRISH .....	608
<b>Hasanov To'liqin Axmatovich</b>	



RIVOJLANGAN MAMLAKATLARDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISH MARKAZLARINING  
RIVOJLANISH TENDENSIYALARI ..... 616  
**Urazov Sadulla Shodiyevich**



# RIVOJLANGAN MAMLAKATLARDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISH MARKAZLARINING RIVOJLANISH TENDENSIYALARI

## Urazov Sadulla Shodiyevich

Samarqand iqtisodiyot va servis instituti,

“Menejment” kafedrasida dotsent v.b, PhD

E-mail: [urazov.sadulla28@gmail.com](mailto:urazov.sadulla28@gmail.com)

Tel.: +998 88 285 28 84

**Annotatsiya.** Mazkur ilmiy maqolada rivojlangan mamlakatlar, xususan AQSh va Yaponiya misolida inson resurslarini boshqarish markazlarining (HR centers) rivojlanish tendensiyalari chuqur tahlil qilinadi. Tadqiqot doirasida HR tizimlarining transformatsiyasi, raqamlashtirish jarayonlari, sun'iy intellekt texnologiyalarining joriy etilishi, global mehnat bozori o'zgarishlari hamda ularning strategik boshqaruv tizimiga integratsiyalashuvi o'rganilgan.

**Kalit so'zlar:** inson resurslari, HR markazlari, strategik boshqaruv, raqamlashtirish, HR analytics

**Abstract.** This article provides an in-depth analysis of the development trends of human resource management centers (HR centers) in developed countries, particularly in the United States and Japan. The study examines the transformation of HR systems, digitalization processes, the implementation of artificial intelligence technologies, changes in the global labor market, and their integration into strategic management.

**Keywords:** human resources, HR centers, strategic management, digitalization, HR analytics

**Аннотация.** В данной научной статье представлен углублённый анализ тенденций развития центров управления человеческими ресурсами (HR-центров) в развитых странах, в частности на примере Соединённые Штаты Америки и Японии. В рамках исследования рассмотрены трансформация HR-систем, процессы цифровизации, внедрение технологий искусственного интеллекта, изменения на глобальном рынке труда, а также их интеграция в стратегическое управление.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, HR-центры, стратегическое управление, цифровизация, HR-аналитика

## KIRISH

Zamonaviy iqtisodiy tizimda inson resurslari tashkilotlarning eng muhim strategik omillaridan biri sifatida e'tirof etilmoqda. Rivojlangan mamlakatlarda, xususan AQSh, Yaponiya, Germaniya va Janubiy Koreyada inson resurslarini boshqarish markazlari (HR centers) alohida institutsional tuzilma sifatida shakllangan bo'lib, ular tashkilot faoliyatining strategik yo'nalishlarini belgilashda muhim rol o'ynamoqda.

XXI asr boshlaridan boshlab global iqtisodiyotda yuz berayotgan o'zgarishlar, ayniqsa raqamli texnologiyalar rivoji, mehnat bozorining transformatsiyasi hamda global raqobatning kuchayishi HR tizimlarini tubdan qayta ko'rib chiqishni talab etdi. An'anaviy kadrlar bo'limlari o'z funksiyalarini kengaytirib, inson kapitalini boshqarish, iste'dodlarni rivojlantirish hamda tashkilot strategiyasiga integratsiyalashgan kompleks tizimlarga aylana boshladi.

AQSh va Yaponiya inson resurslarini boshqarish tizimining ikki turli modelini namoyon etadi. AQSh modeli individualizm, tezkorlik va innovatsiyaga asoslangan bo'lsa, Yaponiya modeli kollektivizm, sodiqlik va uzoq muddatli rivojlanishga yo'naltirilgan. Ushbu ikki modelni ilmiy jihatdan qiyosiy tahlil qilish zamonaviy HR markazlarining rivojlanish yo'nalishlarini aniqlash imkonini beradi.



## MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Inson resurslarini boshqarish (HRM) va uning sifatini oshirish masalalari zamonaviy menejment fanida muhim ilmiy yo'nalishlardan biri hisoblanadi. Mazkur soha bo'yicha olib borilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, HR tizimlari evolyutsiyasi an'anaviy kadrlar boshqaruvidan strategik boshqaruv darajasiga ko'tarilgan.

Mahalliy va xorijiy olimlar tomonidan inson resurslarini boshqarishning nazariy va amaliy asoslari keng o'rganilgan. Xususan, G.Q. Abduraxmonova va A.B. Xayitov o'z asarlarida inson resurslarini tashkilotning eng muhim strategik aktivlaridan biri sifatida baholab, ularni samarali boshqarish tashkilot faoliyati samaradorligini oshirishda hal qiluvchi omil ekanligini ta'kidlaydilar.

Shuningdek, N.Q. Yo'ldoshev menejment nazariyasida inson omilining ustuvorligini asoslab, boshqaruv tizimining muvaffaqiyati ko'p jihatdan xodimlarning bilim va ko'nikmalariga bog'liqligini qayd etadi.

Xalqaro ilmiy adabiyotlarda esa HRM tizimining strategik ahamiyati yanada kengroq yoritilgan. Jumladan, Gary Dessler inson resurslarini boshqarishni tashkilot strategiyasi bilan bevosita bog'liq tizim sifatida izohlaydi va HR faoliyatining asosiy yo'nalishlari sifatida xodimlarni tanlash, rivojlantirish, baholash hamda rag'batlantirish jarayonlarini ko'rsatadi.

Paul Boxall, John Purcell va Patrick Wright tomonidan ishlab chiqilgan ilmiy yondashuvlarda esa HRM tizimi tashkilotning raqobatbardoshligini ta'minlovchi muhim strategik mexanizm sifatida qaraladi. Ular HR siyosatini biznes strategiyasi bilan integratsiyalash zarurligini alohida ta'kidlaydilar.

Rossiya va MDH mamlakatlari olimlari tomonidan ham mazkur masala keng o'rganilgan. Xususan, Y.G. Odegov va V.V. Lukashevich tahriri ostida chop etilgan ilmiy ishlarda inson resurslarini boshqarish tizimi kompleks ijtimoiy-iqtisodiy jarayon sifatida talqin etilib, uning samaradorligi tashkilotdagi boshqaruv sifati bilan chambarchas bog'liqligi ko'rsatib o'tiladi.

Zamonaviy tadqiqotlarda HR tizimlarining transformatsiyasi, ayniqsa raqamlashtirish jarayonlari, alohida e'tiborga olinmoqda. HR analytics, sun'iy intellekt va katta ma'lumotlar texnologiyalarining joriy etilishi inson resurslarini boshqarishda yangi imkoniyatlarni yaratmoqda. Bu esa boshqaruv qarorlarini ilmiy asoslash, xodimlar faoliyatini chuqur tahlil qilish va tashkilot samaradorligini oshirishga xizmat qilmoqda.

Bundan tashqari, International Labour Organization tomonidan e'lon qilingan hisobotlarda global mehnat bozori transformatsiyasi va inson resurslarini boshqarish tizimlarining yangi tendensiyalari tahlil qilinib, HR markazlarining strategik rolini kuchaytirish zarurligi qayd etilgan.

Yuqoridagi ilmiy manbalar tahlili shuni ko'rsatadiki, inson resurslarini boshqarish markazlari zamonaviy tashkilotlarda nafaqat ma'muriy funksiyalarni bajaruvchi bo'linma, balki strategik boshqaruvning ajralmas elementi sifatida shakllanmoqda. Shu bilan birga, rivojlangan mamlakatlar tajribasi HR tizimlarini takomillashtirishda innovatsion va integratsiyalashgan yondashuvlardan foydalanish zarurligini tasdiqlaydi.

## TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqotda tizimli va kompleks yondashuv qo'llanildi. Taqqoslama tahlil usuli yordamida AQSh va Yaponiya HR tizimlari o'zaro solishtirildi. Kontent-tahlil usuli orqali xalqaro ilmiy manbalar, analitik hisobotlar hamda korporativ tajribalar o'rganildi. Statistik tahlil asosida HR bozorining rivojlanish ko'rsatkichlari umumlashtirildi.

Shuningdek, ilmiy tadqiqot jarayonida nazariy va amaliy yondashuvlar uyg'unlashtirilib, HR markazlarining evolyutsiyasi hamda transformatsiya jarayonlari kompleks tarzda tahlil qilindi.

## TAHLIL VA NATIJALAR

AQSh va Yaponiyada inson resurslarini boshqarish tizimlari turli tarixiy, madaniy va iqtisodiy omillar ta'sirida shakllangan bo'lib, ular o'ziga xos boshqaruv tamoyillari bilan ajralib turadi.

AQShda inson resurslarini boshqarish tizimi asosan individualizm tamoyiliga asoslanadi. Bu yerda har bir xodim alohida shaxs sifatida qaraladi va uning mehnat samaradorligi, natijalari hamda shaxsiy yutuqlari asosiy baholash mezonini hisoblanadi. Tashkilotlar xodimlardan yuqori darajada tashabbuskorlik, mustaqillik va natijaga yo'naltirilganlikni talab qiladi. Shu sababli baholash tizimi ko'pincha aniq ko'rsatkichlar (KPI) asosida amalga oshiriladi. AQSh modelida mehnat bozori yuqori darajada moslashuvchan bo'lib, xodimlarning ish joyini o'zgartirish imkoniyatlari keng hisoblanadi. Bu esa tashkilotlarga tezkor qaror qabul qilish va bozor talablariga moslashish imkonini beradi.

Motivatsiya tizimida asosan moddiy rag'batlantirish ustunlik qiladi, ya'ni yuqori ish haqi, bonuslar, aksiyalar va boshqa moliyaviy imtiyozlar xodimlarni samarali faoliyat yuritishga undaydi. Boshqaruv qarorlari ko'pincha



tez va markazlashgan tarzda qabul qilinadi, bu esa qisqa muddatli natijalarga erishishda yuqori samaradorlikni ta'minlaydi.

Yaponiyada esa inson resurslarini boshqarish tizimi kollektivizm tamoyiliga asoslanadi. Bunda jamoaviylik va hamkorlik ustuvor ahamiyat kasb etadi. Yapon kompaniyalarida xodimlar o'zlarini tashkilotning ajralmas qismi sifatida his qiladilar va kompaniya manfaatlarini shaxsiy manfaatlardan ustun qo'yadilar. Ushbu modelning muhim xususiyatlaridan biri — uzoq muddatli bandlikka yo'naltirilgan tizim bo'lib, bunda xodimlar bir kompaniyada uzoq yillar davomida faoliyat yuritib, o'z kasbiy rivojlanishini shu yerda davom ettiradi.

Lavozim bo'yicha o'sish odatda bosqichma-bosqich va barqaror tarzda amalga oshiriladi hamda ko'proq tajriba va sodiqlikka bog'liq bo'ladi. Qaror qabul qilish jarayonida esa konsensusga asoslangan yondashuv qo'llaniladi, ya'ni muhim qarorlar jamoaviy muhokama asosida qabul qilinadi. Ushbu jarayon nisbatan ko'proq vaqt talab qilsa-da, qarorlarning puxta va barqaror bo'lishini ta'minlaydi.

Yaponiya modelida motivatsiya tizimi ko'proq nomoddiy omillarga asoslanadi. Xususan, hurmat, jamoadagi o'rin, ijtimoiy barqarorlik va kompaniyaga sodiqlik muhim rol o'ynaydi. Korporativ madaniyat yuqori darajada rivojlangan bo'lib, kompaniya ko'pincha "katta oila" tamoyili asosida faoliyat yuritadi (1-jadval).

### 1-jadval

#### AQSh va Yaponiyada inson resurslarini boshqarish modelini taqqoslama tahlili<sup>1</sup>

Tahlil mezon	AQSh modeli	Yaponiya modeli	Mazmuni
Boshqaruv falsafasi	Individualizm	Kollektivizm	AQShda shaxsiy natija ustun, Yaponiyada jamoa samarasi muhim
Xodimga yondashuv	Xodim - resurs	Xodim - kapital (inson kapitali)	Yaponiyada xodim uzoq muddatli investitsiya sifatida qaraladi
Ish bilan ta'minlash	Qisqa muddatli, moslashuvchan	Umrbod ishga yaqin tizim	AQShda mobil mehnat bozori, Yaponiyada barqarorlik
Lavozim oshishi	Tez, natijaga qarab	Sekin, staj va sodiqlikka qarab	AQSh meritokratiya, Yaponiyada seniority tizimi
Motivatsiya turi	Moddiy (maosh, bonus)	Nomoddiy (hurmat, sodiqlik)	Motivatsiya mexanizmi madaniyatga bog'liq
Qaror qabul qilish	Markazlashgan, tez	Konsensus (ringi), sekin	Tezlik vs sifat va kelishuv muvozanati
Raqobat muhiti	Kuchli individual raqobat	Jamoaviy hamkorlik	AQSh - individual natija, Yaponiya - jamoa natijasi
Nazorat tizimi	Qattiq KPI va monitoring	O'zini-o'zi nazorat, ijtimoiy bosim	Yaponiyada ichki intizom kuchli
Innovatsiya yondashuvi	Individual tashabbus	Jamoaviy takomillashtirish (Kaizen)	AQSh - radikal innovatsiya, Yaponiya - uzluksiz yaxshilash
Korporativ madaniyat	Rasmiy, natijaga yo'naltirilgan	Kuchli, "kompaniya = oila"	Madaniyat xodim xulqiga bevosita ta'sir qiladi

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, rivojlangan mamlakatlarda HR markazlari faoliyati bir nechta muhim yo'nalishlar asosida rivojlanmoqda. Birinchi navbatda, raqamlashtirish jarayoni HR tizimlarining asosiy rivojlanish omiliga aylangan. Zamonaviy kompaniyalar inson resurslarini boshqarishda avtomatlashtirilgan tizimlar, sun'iy intellekt va katta ma'lumotlar (big data) texnologiyalaridan keng foydalanmoqda. Bu esa HR jarayonlarining samaradorligini oshirish, inson omiliga bog'liq xatoliklarni kamaytirish hamda tezkor qaror qabul qilish imkonini bermoqda.

Ikkinchi muhim yo'nalish — analitik yondashuvning rivojlanishidir. HR analytics vositalari orqali xodimlar faoliyati, motivatsiyasi va samaradorligi chuqur tahlil qilinmoqda. Bu esa tashkilotlarga inson kapitalini samarali boshqarish imkonini yaratadi. AQShda ushbu yondashuv keng qo'llanilsa, Yaponiyada u bosqichma-bosqich joriy etilmoqda.

Uchinchi tendensiya — ish shakllarining moslashuvchanlashuvidir. Masofaviy va gibrid ish tizimlari ayniqsa AQShda keng rivojlangan bo'lib, global iste'dodlarni jalb qilish imkonini bermoqda. Yaponiyada esa an'anaviy ish modeli ustun bo'lsa-da, so'nggi yillarda moslashuvchan ish shakllari bosqichma-bosqich rivojlanmoqda.

To'rtinchi yo'nalish — iste'dodlarni boshqarish (talent management) tizimining rivojlanishidir. AQSh kompaniyalari yangi iste'dodlarni jalb qilishga ustuvor e'tibor qaratayotgan bo'lsa, Yaponiya kompaniyalari

1 Muallif ishlanmasi



mavjud xodimlarni rivojlantirish va ularni uzoq muddat davomida saqlab qolishga alohida ahamiyat bermoqda.

Beshinchi tendensiya — global mehnat bozorining shakllanishidir. Kompaniyalar endilikda nafaqat milliy, balki global miqyosda kadrlarni tanlash imkoniyatiga ega bo'lib, bu HR markazlari faoliyatining murakkabligi va ko'lamini yanada oshirmoqda.

Olingan natijalar shuni ko'rsatadiki, HR markazlari faoliyati tubdan transformatsiyalanmoqda. AQSh modeli innovatsion, tezkor va raqamlashtirishga asoslangan bo'lsa, Yaponiya modeli barqarorlik, jamoaviylik hamda kuchli korporativ madaniyatni rivojlantirishga yo'naltirilgan.

Zamonaviy sharoitda ushbu ikki modelning integratsiyasi kuzatilmoqda. Ya'ni kompaniyalar AQShning analitik va innovatsion yondashuvlarini Yaponiyaning barqarorlik va sodiqlikka asoslangan tizimi bilan uyg'unlashtirishga intilmoqda. Bu esa HR markazlarining umumiy samaradorligini oshirishga xizmat qilmoqda.

Ilmiy nuqtai nazardan, HR markazlari kelgusida yanada murakkab va yuqori texnologiyalarga asoslangan tizimlarga aylanishi kutilmoqda.

Rivojlangan mamlakatlarda, xususan AQSh va Yaponiya tajribasi shuni ko'rsatadiki, inson resurslarini boshqarish markazlarining rivojlanish tendensiyalari tashkilotlar samaradorligini oshirishda muhim omil hisoblanadi. Zamonaviy sharoitda HR markazlari an'anaviy kadrlar bo'limlaridan strategik boshqaruv institutlariga aylangan bo'lib, ular inson kapitalidan samarali foydalanish, xodimlar salohiyatini rivojlantirish hamda tashkilot maqsadlariga erishishda hal qiluvchi rol o'ynaydi.

Ayniqsa, raqamlashtirish, HR analytics va sun'iy intellekt texnologiyalarining joriy etilishi boshqaruv qarorlarini ilmiy asoslash, tezkorlikni ta'minlash hamda resurslardan optimal foydalanish imkonini bermoqda. Bu esa kompaniyalarning global raqobatbardoshligini oshirib, innovatsion rivojlanishiga xizmat qiladi (2-jadval).

## 2-jadval

### Rivojlangan mamlakatlarda, xususan AQSh va Yaponiyada HR markazlari rivojlanish tendensiyalari<sup>2</sup>

Tendensiya	Mazmuni	AQSh modeli	Yaponiya modeli	Tahlil natijasi
Raqamlashtirish (Digital HR)	HR jarayonlarini avtomatlashtirish	Juda yuqori darajada	O'rta, lekin tez o'smoqda	Texnologiya HR samaradorligini oshiradi
HR Analytics	Ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv	Keng qo'llaniladi	Bosqichma-bosqich joriy etilmoqda	Qarorlar aniqligi ortadi
Sun'iy intellekt (AI)	Xodimlarni tanlash va baholashda AI	Faol qo'llaniladi	Cheklangan, lekin rivojlanmoqda	AI HRni optimallashtiradi
Strategik HR	HRning strategik boshqaruvdagi roli	Juda muhim	Muhim, lekin an'anaviyroq	HR biznes hamkorga aylanmoqda
Talent management	Iste'dodlarni jalb qilish va rivojlantirish	Jalb qilishga urg'u	Saqlash va rivojlantirishga urg'u	Ikki model o'zaro to'ldiradi
Ish shakllari	Remote va hybrid ish tizimi	Juda keng	Yangi joriy etilmoqda	Moslashuvchanlik ortmoqda
Korporativ madaniyat	Tashkilot ichki muhitini shakllantirish	Individualistik	Jamoaviylikka asoslangan	Madaniyat HR samaradorligiga ta'sir qiladi
Xodim sodiqligi	Kompaniyaga bog'liqlik darajasi	Pastroq	Juda yuqori	Yaponiya modeli ustun
Globalizatsiya	Xalqaro kadrlar bilan ishlash	Juda faol	O'rtacha	Global HR bozori kengaymoqda
Innovatsiya	HR sohasidagi yangiliklar	Yuqori	Barqaror, sekin	AQSh tez, Yaponiya barqaror

Shu bilan birga, ushbu tendensiyalar ijtimoiy-iqtisodiy barqarorlikni ta'minlashda ham muhim rol o'ynaydi. Masalan, Yaponiya tajribasida kuzatiladigan jamoaviylik va xodimlar sodiqligiga asoslangan yondashuv tashkilot ichida barqaror va uyg'un muhitni shakllantiradi. Aksincha, AQSh modelidagi moslashuvchanlik va innovatsion yondashuv tez o'zgaruvchan bozor sharoitlariga samarali moslashish imkonini beradi.

Natijada, HR markazlarining rivojlanishi nafaqat tashkilot darajasida, balki milliy iqtisodiyot miqyosida ham muhim ahamiyat kasb etadi. Xususan, u mehnat unumdorligini oshirish, bandlik darajasini yaxshilash hamda inson kapitali sifatini yuksaltirishga xizmat qiladi.

## XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiqot natijalari asosida quyidagi ilmiy xulosalar shakllantirildi. Rivojlangan mamlakatlarda HR markazlari an'anaviy boshqaruvdan strategik boshqaruvga o'tish jarayonini boshdan kechirmoqda. Raqamlashtirish, analitik yondashuv, global mehnat bozori hamda iste'dodlarni boshqarish tizimlari ushbu rivojlanishning asosiy yo'nalishlari sifatida namoyan bo'lmoqda.

AQSh va Yaponiya modellari o'zaro farq qilsa-da, ularning integratsiyasi zamonaviy HR tizimining eng samarali shakli sifatida shakllanmoqda. Kelajakda HR markazlari tashkilotlarning raqobatbardoshligini ta'minlovchi asosiy strategik omillardan biriga aylanishi kutilmoqda.

Shu sababli rivojlanayotgan mamlakatlar uchun mazkur tajribalarni o'rganish va ularni milliy sharoitga moslashtirish muhim ahamiyat kasb etadi. AQSh va Yaponiya tajribasi asosida ilmiy asoslangan taklif va tavsiyalar tizimli hamda konseptual shaklda ishlab chiqildi.

Birinchiidan, inson resurslarini boshqarish markazlarini tashkilotning strategik boshqaruv tizimiga to'liq integratsiya qilish zarur. Rivojlangan mamlakatlar tajribasi shuni ko'rsatadiki, HR bo'limlari faqat ma'muriy funksiyalarni bajaruvchi emas, balki strategik qarorlar qabul qilishda faol ishtirok etuvchi muhim institutga aylanishi lozim. Shu bois HR rahbarlarini yuqori boshqaruv darajasiga olib chiqish, inson kapitalini tashkilot strategiyasining markaziga qo'yish hamda HR siyosatini uzoq muddatli rivojlanish bilan uyg'unlashtirish muhimdir.

Ikkinchiidan, inson resurslarini boshqarishda raqamli texnologiyalarni keng joriy etish zarur. Xususan, HRIS tizimlari, sun'iy intellekt asosida xodimlarni tanlash va baholash, shuningdek, elektron hujjat aylanishi tizimlarini joriy etish HR markazlari samaradorligini sezilarli darajada oshiradi. Bu esa inson omiliga bog'liq xatoliklarni kamaytiradi hamda tezkor va aniq boshqaruv qarorlarini qabul qilish imkonini beradi.

Uchinchiidan, HR analytics va ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv tizimini rivojlantirish dolzarb hisoblanadi. Zamonaviy sharoitda xodimlar faoliyatini baholash, ularning samaradorligini o'lchash va kelajak natijalarini prognozlash uchun katta hajmdagi ma'lumotlardan foydalanish zarur. Shu asosda KPI tizimini takomillashtirish, analitik modellarni joriy etish hamda qaror qabul qilish jarayonini ilmiy asoslash HR markazlari faoliyati sifatini oshiradi.

To'rtinchiidan, Yaponiya modeli asosida xodimlar sodiqligini oshirish va kuchli korporativ madaniyatni shakllantirish muhim ahamiyatga ega. Bunda jamoaviylikni rivojlantirish, uzoq muddatli rivojlanish dasturlarini yaratish, xodimlarga nisbatan ijtimoiy mas'uliyatni kuchaytirish hamda tashkilot ichida barqaror muhitni shakllantirish ustuvor yo'nalish hisoblanadi. Ushbu yondashuv kadrlar almashuvini kamaytirib, tashkilotning ichki barqarorligini ta'minlaydi.

Beshinchiidan, AQSh va Yaponiya tajribasini uyg'unlashtirgan gibrid HR modelini shakllantirish eng samarali yechim sifatida taklif etiladi. Ya'ni AQShning innovatsion, tezkor va natijaga yo'naltirilgan yondashuvi bilan Yaponiyaning barqarorlik, sodiqlik va jamoaviylikka asoslangan tizimini birlashtirish orqali zamonaviy HR markazlari uchun optimal boshqaruv modeli yaratish mumkin. Ushbu integratsiyalashgan yondashuv tashkilotlarga bir vaqtning o'zida yuqori samaradorlik hamda uzoq muddatli barqarorlikka erishish imkonini beradi.

### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. G.Q. Abduraxmonova. (2021). *Inson resurslarini boshqarish*. Darslik. Toshkent: Fan, 692 bet.
2. N.Q. Yo'ldoshev. (2021). *Menejmentga kirish*. Darslik. Toshkent: Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi, 392 bet.
3. M.T. Alimova. (2022). *Инновационный менеджмент*. Учебник. Самарканд: СамИЭС, ООО "STAP-SEL", 350 стр.
4. Y.G. Odegov, V.V. Lukashevich (tahrir ostida). (2020). *Управление человеческими ресурсами*. Москва: КНОРУС, 222 с.
5. A.B. Xayitov. (2019). *Inson resurslarini boshqarish*. Darslik. Toshkent: Iqtisodiyot, 409 bet.
6. Q.Q. Yo'ldoshev, B.S. Mamatov. (2020). *Inson resurslarini boshqarish*. Toshkent: Iqtisodiyot, 256 bet.
7. A.A. Qodirov. (2021). *Kadrlar menejmenti*. Toshkent: Fan va texnologiya, 280 bet.
8. D.A. Karimova. (2022). *Inson kapitalini boshqarish*. Toshkent: Innovatsiya, 240 bet.
9. B.Yu. Xodiev. (2020). *Iqtisodiyot nazariyasi*. Toshkent: O'zbekiston, 400 bet.
10. Gary Dessler. (2020). *Human Resource Management*. New York: Pearson Education, 720 p.
11. Paul Boxall, John Purcell, Patrick Wright. (2009). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press, 640 p.
12. International Labour Organization. (2023). *Global Employment Trends Report*. Geneva, 120 p.
13. Sadulla Shodiyevich Urazov, Najmiddin Baxriddin o'g'li Ibragimov. (2026). Liderlikka xulq-atvor yondashuvining nazariy asoslari va boshqaruv amaliyotidagi ahamiyati. *JMBM*, №7.

# **muhandislik** **& iqtisodiyot**

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,  
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

**Ingliz tili muharriri:** Feruz Hakimov

**Musahhih:** Zokir Alibekov

**Sahifalovchi va dizayner:** Abdurahmon Qurbonov

---

**2026. № 4**

---

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

"Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali 26.06.2023-yildan  
O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi  
Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan  
№S-5669245 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.

**Litsenziya raqami: №095310.**

**Manzilimiz: Toshkent shahri Yunusobod  
tumani 15-mavze 19-uy**





+998 93 718 40 07



<https://muhandislik-iqtisodiyot.uz/index.php/journal>



[t.me/yait\\_2100](https://t.me/yait_2100)