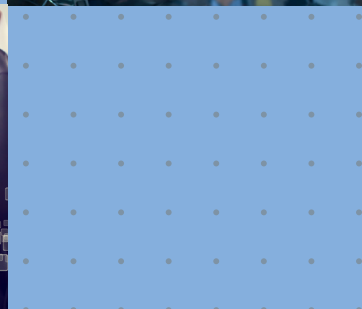


2
0
2
4

№ 4



Muhandislik va 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 modellash
- 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
- 05.09.01 – Qurilish konstruksiyalari, bino va inshootlar
- 05.09.04 – Suv ta'minoti. Kanalizatsiya. Suv havzalarini muhofazalovchi qurilish tizimlari



Muhandislik va Iqtisodiyot

Elektron nashr,
742 sahifa, noyabr, 2024-yil.

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

BOSH MUHARRIR:

Zokirova Nodira Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

BOSH MUHARRIR O'RINBOSARI:

Shakarov Zafar G'afforovich, iqtisodiyot fanlari doktori, PhD

TAHRIR HAY'ATI:

Abduraxmanov Kalandar Xodjayevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor, akademik

Sharipov Kongratbay Avazimbetovich, 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 Muhammadjon To'ychiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Shamshiyeva Nargizaxon Nosirxuja kizi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor, TDIU kengash kotibi

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)

Sharipov Botirali Roxataliyevich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor

Tursunov Ulug'bek Sativoldiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dots.nt

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)

Muhandislik va Iqtisodiyot

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

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

O'zbekistonda korporativ qimmatli qog'ozlar bozorini rivojlantirish yo'llari	9
Xalikov Ulug'bek Rustamovich	
Tijorat banklarida majburiyatlar yuzaga kelishi va ularning nazariy asoslari.....	16
Sabirova Nozima Normat qizi	
Kichik biznes subyektlarini toifalarga ajratishda uning iqtisodiy barqarorlik holatini tahlil qilish masalalari	22
Akobirova Nodira Najmiddin qizi	
Tijorat banklari filiallari faoliyati samaradorligini baholashni takomillashtirish masalalari	28
Rajabov Behzod Mirshodovich	
Budjet mablag'laridan foydalanish ustidan moliyaviy nazorat tizimini takomillashtirishda budjet tizimi prinsiplarining ahamiyati	37
Isaboyev Bekzod Nurmirezayevich	
Aylanma aktivlardan foydalanish samaradorligini oshirish imkoniyatlari.....	43
Fayziyev Oybek Raximovich	
O'zbekistonda taqsimot jarayonlari samaradorligiga ta'sir qiluvchi omillar o'rtasidagi bog'liqlikni ekonometrik modellashtirish.....	48
Xajiev Baxtiyor Dushaboevich	
Перспективы развития электронных денег в узбекистане: опыт развивающихся стран и рекомендации	57
Ширинова Шохсанам Собир кизи	
"Mamlakatlarga xos xatarlarni tasniflash tizimi" ning uslubiy asoslari bo'yicha qarashlar	65
Hakimov Hakimjon Abdullo o'g'li	
O'zbekiston oliy ta'lim tizimini rivojlantirishda davlat xaridlari strategiyalarining roli va samaradorligi	69
Turabov Sarvar Abdumalikovich	
Milliy iqtisodiyot rivojlanishida "yashil" moliyalashtirish dastaklari va vositalaridan foydalanish imkoniyatlari.....	75
Xoliqov Sarvar Xayitboevich	
Transmission mexanizmi valyuta kanali va savdo balansi o'rtasidagi bog'liqlik	82
Absalamov Akram Tolliboyevich	
Sug'urta faoliyatida axborot jarayonlarini avtomatlashtirishning nazariy asoslari.....	94
Shakirov O'tkirbek Taxirovich	
Kapital bozorini rivojlantirishda qimmatli qog'ozlar bozorining roli va ahamiyati	100
Ibodullayev Abror Axrorovich	
Теоретические основы экологического менеджмента.....	106
Эгамбердиев Комрон	
O'zbekistonda hayot sug'urtasining hozirgi holati, uning tahlili va rivojlantirish istiqbollari.....	110
Hamroyeva Dilso'z Yahyoyevna	
Mintaqa iqtisodiyotidagi tarkibiy o'zgarish jarayonlarining o'ziga xos xususiyatlari	117
Madraximov Kaxramon Egamberganovich	
Aholi omonat turlari va ularning jozibadorligini oshirish yo'llari.....	124
Xakimov Zohid Norbo'tayevich	
Анализ и пути повышения конкурентоспособности медицинских организаций в Узбекистане	132
Исломбек Умиров	
O'zbekistonda urbanizasiyaning yangi bosqichlari va shahar aholisining dinamikasi	139
Djumabaeva Shaira Xalillaevna	



Xorijiy investitsiyalarni jalb etishda qulay investitsion muhitdan samarali foydalanish yo'llari.....	146
Saribaeva Azadajan Baratbaevna	
Sanoat korxonalarida iqtisodiy salohiyatni yaxshilash bo'yicha chora tadbirlar.....	153
Turaboev Ibroxim Ismoil o'g'li	
Investisiya muhiti jozibadorligini xalqaro tashkilotlarga institusional uyg'unlashtirish orqali oshirish imkoniyatlari	157
Umirzoqov Jasur Artiqboy o'g'li	
Tijorat banklarida foiz riskini boshqarish amaliyotini takomillashtirish	165
Rashidov Abdulaziz Abdurasul o'g'li	
Iqtisodiy salohiyatni oshirishda transport-logistika tizimining o'rni	174
Maxmudov Abrorxon Axmadxonovich	
Splayn modellarning gidrogeologik ma'lumotlarni tiklashdagi ahamiyati va ularning samaradorligini baholash.....	179
Zaynidinov H.N., Qobilov S.Sh.	
O'zbekistonda soliq islohotlarining samaradorligini ta'minlashning ustuvor vazifalari.....	190
Xudoyqulov Sadirdin Karimovich	
Теоретические основы учёта лизинговых операций в узбекистане	195
Турсунов Улугбек Сативолдиевич	
O'zbekiston bank sohasini rivojlantirishda sun'iy intellektning o'rni.....	200
Mohira Mutalova	
Moliyaviy hisobotning xalqaro standartlariga muvofiq ijarani tan olishning o'ziga xos jihatlari	205
Xasanboyev Oxunjon Ximmatjon o'g'li	
Tijorat banklari moliyaviy boshqaruv tizimini tashkiliy mexanizmini takomillashtirish	210
Kadirov Lutfullo Xalimovich	
Mamlakatda kichik tadbirkorlik tarkibiy tuzilmasini takomillashtirish yo'llari	215
Sharipov Kuvondik Baxtiyorovich	
Turizmda mehmonxona biznesi tahlili va O'zbekistondagi rivojlanish istiqbollari.....	224
Ahmadjon Taniev	
Влияние устойчивых маркетинговых стратегий на рост фермерских хозяйств	231
Назарова Гулрух Умаржоновна	
Теоретические аспекты формирования и использования финансов домохозяйств	237
Рустам Фарманович Оманов	
Davlat boshqaruv tizimida raqamli texnologiyalar va avtomatlashtirilgan tizimlarning inson resurslariga ta'sirini statistik baholash	242
Xusanova Muxsina Kasimovna	
Korxonalar moliyaviy faoliyatiga kiruvchi hisob obyektlarining tasnifi va tavsifini takomillashtirishning ahamiyati	251
Umarova Sh.	
Aholi turmush darajasi va uni statistik baholashda uy xo'jaliklari tanlanma kuzatuvlarning o'rni	258
Urazbaev Raxmatjon Otajanovich	
Ko'p tarmoqli fermer xo'jaliklarida asosiy faoliyat xarajatlarini budjetlashtirishning tashkiliy-uslubiy jihatlari.....	270
Urmanova Umida Xakimdjanyovna	
Tadbirkorlikni yanada rivojlantirish borasida tikuv-trikotaj sanoat mahsulotlarini yaimdagi ulushini oshirish masalalari.....	277
Maqsudov Abdusalom Nuraliyevich	
Современное управление процессами переработки сивушных масел в андижанском биохимическом заводе.....	282
Султанов Илдар Рафкатович	
Oqava suvlarni tozalash jarayoni nazariyasi va amaliyotining hozirgi holati va tahlili	290
Alibekova Mohida Ashurali qizi, Yusupov Azamat Alijonovich	



Samarqand viloyati xizmat ko'rsatish sohasida kichik tadbirkorlik rivojlanishini ko'rsatkichlarini prognozlashtirish.....	297
Umirov Islombek Furkatovich, O'razaliyev Elyor Shuxratovich, Jaloliddinov Abubakirxon Rasuljon o'g'li, Mamatkulov Muxiddin Mansurovich	
Sanoat korxonalarida mahsulot sifatini boshqarish mexanizmi konsepsiyalarini ishlab chiqish dolzarbligi.....	307
Orifjonov Nodir G'oyibjon o'g'li, Ibragimov Isroil Usmanovich	
Iste'mol etikasi va iste'mol madaniyatining oziq-ovqat xavfsizligi tizimi barqarorligini ta'minlashdagi roli.....	313
Axmedov Akmal Axmedovich	
Yengil sanoat korxonalari faoliyati va unda boshqaruv mehnatining o'ziga xos xususiyatlari.....	323
Xolmirzaeva Qutlug' Habibaxonim Xamidxon qizi	
Namangan viloyati iqtisodiyotida transport logistikasini rivojlantirish va ekologik samaradorligini ta'minlash yo'llari	328
Tohirjon Olimjonovich Maxmudov	
Hududlar iqtisodiyotining rivojlanishida tadbirkorlikning tutgan o'rni.....	335
Nilufar G'ulomjonovna Maxmudova	
Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik faoliyatini rivojlantirish masalalari	340
Xakimov Umarxon Rustamjon O'g'li	
Kichik sanoat zonalarida tadbirkorlik subyektlari faoliyati samaradorligini oshirish masalalari.....	346
Esanaliev Otabek Yusupjonovich	
Sanoat korxonalarida mahalliy hom – ashyolardan foydalanish strategiyalarini ishlab chiqish va mahsulot eksportini oshirish yo'llari	351
Ibragimov Isroil Usmanovich, Isroilov Xurshidbek Rustambek o'g'li	
Boshqaruvning transformasion rahbarlik uslubi va undan samarali foydalanish masalalari.....	357
Narimonov Nuriddin Narimon o'g'li	
Boshqaruvda zamonaviy usullardan foydalanish orqali xodimlar faoliyati samaradorligini oshirish yo'nalishlari	363
Ubaydullayev Lutfullo Xabibullayevich, Narimonov Nuriddin Narimon o'g'li	
Pillani qayta ishlash korxonalarida inqirozga qarshi boshqaruvning zaruriyati	370
Xojimatov Ravshanbek Rasuljonoich	
Kichik biznesda "yashil" iqtisodiyotning tutgan o'rni va ahamiyati	375
Alikulov Aziz Adilovch	
O'zbekistonda "Xalqchil IPO" istiqbollari	381
Kadirova Umida Ergashevna	
Tog'li hududlarda turizm biznesini rivojlantirish orqali mahalliy aholining turmush darajasini yaxshilash	388
Alimov Abduvakil Komil o'g'li	
Investitsiya jarayonlarining asosiy tarkibiy qismlari va modellari	393
Tuxliyev Bozor Karimovich, Shaymardanov AbrornGafurovich, Kenjaeva Zamira Egamberdievna	
Tut ipak qurti pillalarini chuvishga tayyorlashning takomillashtirilgan texnologiyasi.....	399
Qodirov Ziyodulla Abdumuxtarovich, Zulfiqorov Dostonbek Rustamjon o'g'li, Iminov Baxramali Ikromjanovich	
Трансформация человеческого капитала и системы образования на рынке труда.....	406
Магруппов Азиз Юлдашевич	
Xalqaro standartlar asosida ishlab chiqarish xarajatlarini hisobga olish	418
Xamidova S.Y.	
Fermer xo'jaliklarida daromad va xarajatlar o'zgarishini yer, mehnat va kapital xarajatlar bilan o'zaro bog'liqligining ekonometrik modellari	426
Qodirov Zohidjon Eralievich	



Tijorat banklarini biznes modellaring transformasiya qilish yo'nalishlari	433
Xudayarov Oybek Odilovich	
Искусственный интеллект в решении современных проблем менеджмента в Узбекистане.....	438
Эралиев Алишер Абдухалилович	
Baliqchilik xo'jaliklarini moliyalashtirish manbalari	444
Zoxidov Tohirjon Mirzfar o'g'li	
Предельные теоремы в системе массового обслуживания $m/g/1$ с полумарковским поступлением требований	449
Турсунов Гафур Таирович	
Klasterlar tarkibida tarmoqlararo klasterlarni tashkil etish masalalari.....	456
Sharipova Zulayho Abdirimovna	
Optimizing public expenditure management for sustainable development in uzbekistan	461
Muhammad Eid Balbaa	
Lagranjning ikkinchi tur tenglamalarini don quritish qurilmasi mexanizmida qo'llash	469
Sobirov Xolxo'ja Abbozovich	
Jahonda va o'zbekiston respublikasida yetishtirilgan don (sholi)ning quritishning usullari tahlili.....	476
Bekkulov Botirali Rahmonqulovich, Qayumov Umidjon Ahmadjonovich, Rahmonqulov Tursunboy Botirali O'g'li	
Деформация изгиба	482
Атабаев Камил, Хаджиева Салима Садиковна, Каюмов Умиджон Ахмаджонович	
Hududlarda sanoat sohasini iqtisodiyotda tutgan o'rni va o'ziga xos xususiyatlari	487
Turayev Farhod Samadovich	
Yashil iqtisodiyotning mintaqaviy barqaror rivojlanishni ta'minlashdagi o'rni va ahamiyati.....	497
Hojiyev Tal'at Toshpo'latovich	
Paligorskit gillarini faollash va o'simlik moylarini tozalashda yuzaga keladigan fizik-kimyoviy jarayonlar.....	502
Sultonov Shavkatjon Abdullayevich, Raxmonova Xolida Qaxorovna	
Pnevмотransport tizimidagi pnevмоquvur tirsak materialini yaxshilash orqali paxta sifatiga ta'sirini o'rganish	508
Boltabayev Bekzod Egamberdiyevich	
O'zbekistonda bandlikni tartibga solishda ijtimoiy sheriklikning ahamiyati.....	513
Ismailov Azizbek	
Dunyoda ishlab chiqarilayotgan avtomobil benzini tasnifi va turlari.....	517
Maxmudov Muxtor Jamolovich, To'xtayev Nozim Nazir o'g'li	
Tijorat banklarini ipoteka kreditini kredit liniyalari orqali moliyalashtirishning ekonometrik tahlili	525
Rasulov Doniyor Dilmurod o'g'li	
Xo'jalik yurituvchi subyektlarda to'lov qobiliyatini baholashning amaldagi holati tahlili.....	535
Adashaliyev Baxtiyorjon Valisher o'g'li	
O'zbekistonda neft-gaz sanoatida barqaror rivojlanishni ta'minlashda investitsiyalarning ahamiyati	541
Yuldoshev Sobir Fayzullayevich	
Совершенствование методики оценочных услуг жилой недвижимости на основе использования инновационных подходов.....	550
Суюнов Бехзод Абдумаджитович	
Temir-beton elementlarda fibra tolalardan foydalanishning texnik-iqtisodiy samaradorligi.....	557
X.A, Akramov, J.O. Toxirov, J.D. Ergashev, X.S.Samadov	
Совершенствование практики управления государственным внутренним долгом.....	561
Шомуродов Равшан Турсункулович, Даминова Гулрух Фахриддиновна	



Klasterlarning iqtisodiy rivojlanishining nazariy jihatlarlari.....	566
Karimova Nilufar Sadridin qizi	
Оценка конкурентоспособности малого бизнеса: качественный и количественный подходы	571
Рафаэль Наильевич Ишимбаев	
Bunker-dozator qurilmasini takomillashtirilgan dozalash mexanizmining ratsional parametrlarini tajribalarni matematik rejalashtirish usuli bilan aniqlash.....	577
Nuriddin G'ofurov Tojimirzayevich	
Управление качеством пассажирских услуг железнодорожной отрасли	583
Давлетов Жахонгир Марксович	
Современное состояние и факторы, ограничивающие устойчивое развития аграрного сектора в регионе приаралье.....	590
Сеитова Лейли Пулатовна	
Yosh mutaxassislarni shakllantirishda ta'limda innovatsion metodlarning ahamiyati.....	601
Axmadjonov Sodik Solievich	
Barqaror iqtisodiy o'sishni ta'minlashda eksport salohiyatini oshirish yo'llari	606
Berdivaliyeva Madina Komiljon qizi	
O'zbekiston sug'urta kompaniyalarining moliyaviy barqarorligini ta'minlash yo'llari	612
Haqberdiyev Bekzod Uktamovich	
Mehmonxona biznesi va uni moliyalashtirishning tashkiliy jihatlarlari	619
Abduraxmonova Ziyoda Abdullayevna	
Muvaffaqiyatli markaziy bank raqamli valyutasini joriy qilish hamda takomillashtirish yo'llari.....	625
Tursunova I.X.	
O'zbekistonda budjetni daromadlar qismining hozirgi holati tahlili	633
Qodirova Ozoda Raxmiddin qizi, Ollokulova Feruza Mansurovna	
O'zbekistonda tadbirkorlikni rivojlantirish tendensiyalari va uning iqtisodiyotdagi o'rni	638
Yaxshiboyeva Laylo Abdisattorovna	
Kichik biznes faoliyatini moliyalashtirish va kreditlash orqali rag'batlantirish.....	643
Daniyarov Kuatbay Daurxanovich	
Kichik biznesning sifat jihatidan o'ziga xosligi.....	648
Israilov Rustam Ibragimovich	
Paxta sanoatidagi pnevmotransport tizimlarida paxtani havo oqimidan ajratish.....	655
A.Maxmudov, N.Yu.Sharibayev, B.T.Xolmurotov	
Monopol korxonalar faoliyatida raqobat muhitini shakllantirish	661
Utarov Doniyorbek G'ayratbek o'g'li, Saidov Mash'al Samadovich	
G'o'zaning yangi tizmalarini tola sifati ko'rsatkichlari bo'yicha baholash	669
Boltaboyev Xusniddin Abdig'anievich	
Fuqarolik jamiyati institutlariga moliyaviy mablag' jalb etish yo'llari.....	673
Xusanov Otabek Nishonovich	
Tijorat banklarida jismoniy shaxslarni valyutaviy kreditlash amaliyotini takomillashtirish.....	679
Akbarov Husniddinjon Mo'ysin o'g'li	
O'zbekistonda aksiz solig'ini takomillashtirish masalalari.....	684
Jumayev Shuxrat	
Aholi bandligini ta'minlash va xufiyona daromadlar ulushini qisqartirishda soliqlarning ta'sirini oshirish	691
Abdullazoda Shukrullo Elmurod o'g'li	
Maktabgacha ta'lim tashkilotlarini moliyalashtirishning davlat mexanizmi faoliyati tahlili	695
Nasurova Kamolaxon Ravshanovna	
Mehmonxona restoranlarida raqamli texnologiyalardan foydalanish imkoniyatlari.....	701
Yaxshiyev Xusniddin Tolibovich	
Turizm marshrutlarini optimallashtirishda transport tizimining roli	707
Vakilov Ruslan Tillabayevich	
Budjet tizimida soliq tushumlarini shakllantirishning zamonaviy mexanizmlari va xalqaro tajriba tahlili	712
Babayev Shavkat Bayramovich	



Temir yo'l transportida ekologik barqarorlikni ta'minlashning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlari	720
Raximov Xasan Shukurjonovich	
Oliy ta'lim tizimida talabalar kreativ rivojlanish markazlarining tushunchasi, vazifasi va funksiyalari.....	728
Mirzaliyev Sanjar Maxamatjon o'g'li	
DAVLAT FUQAROLIK XIZMATI IMIJINI YUKSALTIRISH: XORIJIY DAVLATLAR TAJRIBASI VA ZAMONAVIY YONDASHUVLAR.....	734
Bekmurodov Navruz Ergashevich	



DAVLAT FUQAROLIK XIZMATI IMIJINI YUKSALTIRISH: XORIJIY DAVLATLAR TAJRIBASI VA ZAMONAVIY YONDASHUVLAR

Bekmurodov Navruz Ergashevich

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat boshqaruvi akademiyasi tayanch doktoranti

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 ekanini ilmiy jihatdan asoslanadi. 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 ekanini 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.

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 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.

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 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.

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

KIRISH

Yangi O'zbekiston sharoitida davlat fuqarolik xizmatchilarining ijobiy imijini shakllantirish va mustahkamlash masalasi xalqaro tajribani har tomonlama va tizimli tahlil qilishni taqozo etadi. Zero, rivojlangan davlatlarda davlat fuqarolik xizmati samaradorligi, jozibadorligi va jamoatchilik ishonchini ta'minlashga qaratilgan institutsional, tashkiliy hamda raqamli mexanizmlar izchil ravishda takomillashtirib borilmoqda. Ayniqsa, davlat xizmatchilari faoliyatining ochiqligi, professionalizmi, aholi bilan samarali muloqotni yo'lga qo'yish, xizmatlar sifatini oshirish va raqamli texnologiyalarni keng joriy etish orqali ijobiy imijni mustahkamlashga alohida e'tibor qaratilmoqda. Shu nuqtai nazardan, mazkur maqolada davlat fuqarolik xizmati tizimida mavjud muammo va kamchiliklarni bartaraf etish maqsadida xorijiy mamlakatlarda amalga oshirilayotgan islohotlar, zamonaviy siyosatlar hamda institutsional mexanizmlar qiyosiy-tahliliy yondashuv 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 **Golem-biyevskiy 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.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

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

TAHLIL VA NATIJALAR

XORIJIY DAVLATLAR TAJRIBASI VA ZAMONAVIY YONDASHUVLAR

O'zbekistonda davlat fuqarolik xizmati tizimini modernizatsiya qilish borasida keng ko'lamli islohotlar amalga oshirilayotgan bo'lsa-da, sohaning ayrim yo'nalishlarini yanada takomillashtirish zarurati yuzaga kelmoqda.

1. Davlat fuqarolik xizmati tizimida inson resurslarini uzoq muddatli va maqsadli rivojlantirish bo'yicha strategik rejalashtirish mexanizmlarini yanada rivojlantirish dolzarb ahamiyat kasb etadi. Mazkur masala kadrlarga bo'lgan ehtiyojni oldindan aniqlash, salohiyatli mutaxassislarni tayyorlash, ularni samarali joylashtirish hamda kadrlar zaxirasini izchil shakllantirish jarayonlarida kompleks va tizimli yondashuvni kuchaytirish zarurligini ko'rsatadi.

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 [5].

Shu bilan bir qatorda, Isroil tajribasi «xodimlarni xaritalash» yondashuvini qo'llashi bilan alohida ajralib turadi [6]. 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'pri» 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 xaritalashda Isroilning «qizil ro'yxat» modelini davlat fuqarolik xizmati tizimiga moslashtirgan holda joriy etish maqsadga muvofiq. Unga ko'ra, davlat xizmatidagi lavozimlar avtomatlashtirish va raqamlashtirish ta'siri darajasi asosida tasniflanadi. Mazkur yondashuv qaysi sohalarida xodimlarni qayta tayyorlash, malakasini oshirish yoki kasbiy mobillik dasturlarini amalga oshirish zarurligini aniq belgilash imkonini beradi. Shu bilan birga, u davlat organlarida inson resurslarini uzoq muddatli rejalashtirish, kadrlar siyosati samaradorligini oshirish hamda tizimning texnologik barqarorligini ta'minlashga xizmat qiladi. Natijada davlat fuqarolik xizmati organlarini strategik rejalashtirish tizimi bilan qamrab olish darajasini 100 foizga yetkazish uchun mustahkam tashkiliy va analitik asos shakllanadi.

2. Davlat xizmatchilarida korrupsiyaga nisbatan murosasiz munosabatni shakllantirish, xizmat faoliyatida halollik va ochiqlik tamoyillarini mustahkamlash hamda odob-axloq qoidalariga izchil rioya etish madaniyatini rivojlantirish masalasi dolzarb ahamiyat kasb etadi. Mazkur yo'nalishda amalga oshirilayotgan chora-tadbirlar ta'sirchanligini oshirish davlat xizmati tizimida professional etika, jamoatchilik ishonchi va institutsional shaffoflikni yanada mustahkamlashga xizmat qiladi.

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 [7]

№	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.

3. Davlat fuqarolik xizmati tizimida gender tenglik va inklyuzivlik tamoyillarini izchil ta'minlash masalasi dolzarb ahamiyat kasb etadi. Mazkur yo'nalishda amalga oshirilayotgan chora-tadbirlar samaradorligini kuchaytirish davlat xizmatida teng imkoniyatlar va inklyuziv boshqaruv muhitini yanada rivojlantirishga xizmat qiladi.

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 [8]. So'nggi 7 yil ichida jamiyatda ayollarga munosabat yaxshi tomonga o'zgardi. Shu bilan birga, mavjud amaliyot gender tenglik va inklyuzivlikni ta'minlash borasidagi ishlarni yanada tizimli va samarali tashkil etish zarurligini ko'rsatadi. Jahon Iqtisodiy Forumi tomonidan e'lon qilingan 2024-yilgi Gender tafovut indeksi ma'lumotlariga ko'ra, O'zbekiston ayollarning iqtisodiy faoliyatda ishtirok etishi bo'yicha 146 davlat ichida 108-o'rinni egallagan [9].

Tahliliy ma'lumotlar ayollarning oilaviy va ijtimoiy majburiyatlari bilan kasbiy faoliyatini uyg'unlashtirish jarayonida, shuningdek, mehnat bozoriga kirish va rahbarlik lavozimlariga tayinlanishda muayyan ijtimoiy va institutsional to'siqlar mavjudligini ko'rsatadi.

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 [10], 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 [11]. AQShdagi *“affirmative action”* (o'tmishda tizimli ravishda kamsitishga uchragan guruhlar (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 shakliyl tenglikni amaliy tenglikka aylantirishga xizmat qiladi va davlat xizmatining ijtimoiy adolatga sodiq, inklyuziv institut sifatidagi imijini mustahkamlaydi.

Yuqoridagi mulohazalarni umumlashtirib aytishimiz mumkinki, davlat fuqarolik xizmatida gender tenglik va inklyuzivlikni ta'minlash faqat ijtimoiy adolat tamoyili emas, balki davlat boshqaruvi samaradorligi va institutsional barqarorlikni oshirishning muhim omili hisoblanadi. Shu nuqtai nazardan, oila va xotin-qizlarni qo'llab-quvvatlash tizimini yanada kuchaytirish, xotin-qizlarning huquq va qonuniy manfaatlarini ta'minlash, ularning ijtimoiy, iqtisodiy hamda siyosiy faolligini oshirish maqsadida davlat fuqarolik xizmatida xotin-qizlar ulushini 40 foizga yetkazishga qaratilgan aniq maqsadli ko'rsatkichni joriy etish maqsadga muvofiq.

4. Mavjud amaliyot davlat fuqarolik xizmati tizimida raqamlashtirish jarayonlarini chuqurlashtirish, elektron platformalar o'rtasidagi o'zaro integratsiyani kuchaytirish hamda boshqaruv va xizmat ko'rsatish jarayonlarini avtomatlashtirish bo'yicha ishlarni yanada tizimli tashkil etish zarurligini ko'rsatadi. Bu esa ma'lumotlar almashinuvi samaradorligini oshirish, tezkor qaror qabul qilish va davlat xizmatlari sifatini yaxshilash imkoniyatlarini kengaytiradi.

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 [12].

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. Ayniqsa, aholi va tadbirkorlik subyektlari uchun davlat xizmatlaridan foydalanish imkoniyatlarini kengaytirish maqsadida elektron shaklda ko'rsatiladigan davlat xizmatlari ulushini 90 foizdan oshirishga qaratilgan aniq institutsional chora-tadbirlarni amalga oshirish maqsadga muvofiq.

5. Mavjud amaliyot davlat fuqarolik xizmatchilarining kasbiy kompetensiyalarini uzluksiz rivojlantirish va malakasini oshirish jarayonlarini o'quv-uslubiy jihatdan muvofiqlashtirish bo'yicha yagona tizimli yondashuvni yanada takomillashtirish zarurligini ko'rsatadi. Shu bilan birga, ushbu sohada innovatsion yondashuvlar, zamonaviy ta'lim texnologiyalari va amaliyotga yo'naltirilgan dasturlarni joriy etishda xususiy sektor imkoniyatlaridan kengroq foydalanish maqsadga muvofiqdir.

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 etilgan. Bu maktab oliy toifali davlat xizmatchilarini tayyorlaydi. MMMni tugallash eng yuksak lavozimlarga yo'l ochadi [13. 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 [14]. 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 yaratmaydi. 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. Shu nuqtai nazardan, davlat boshqaruvini modernizatsiya qilish jarayonida raqamli transformatsiya, servis yondashuvi va institutsional samaradorlikni o'zaro uyg'unlashtirish muhim ahamiyat kasb etadi. Xususan, davlat xizmatlarini raqamlashtirish ko'lamini kengaytirish orqali aholi uchun "Servis davlat" tizimini joriy etish, fuqaro va davlat o'rtasidagi munosabatlarda byurokratik tartibotlarga barham berish hamda davlat xizmatlarining 20 foizini xususiy sektorga o'tkazish davlat boshqaruvida samaradorlik, ochiqlik va raqobat muhitini kuchaytirishga xizmat qiladi. Bu esa, o'z navbatida, davlat xizmati tizimida professionallik, natijadorlik va jamoatchilik ishonchini mustahkamlashning muhim institutsional omili sifatida namoyon bo'ladi.

6. Mavjud amaliyot davlat fuqarolik xizmati tizimida lavozimlar tahlili va kompetensiya modellarini yagona hamda ilmiy asoslangan yondashuv asosida takomillashtirish zarurligini ko'rsatadi. Bu esa muayyan lavozimlarga munosib kadrlarni saralash, xodimlarning kasbiy salohiyati va amaliy ko'nikmalarini maqsadli rivojlantirish hamda mehnat samaradorligini xolis baholash jarayonlari samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Ushbu muammoning ustuvor yechimi sifatida **Yaponiya** davlat xizmatiga xos institutsional madaniyatni shakllantirish tajribasi e'tiborga loyiq. Yapon davlat xizmatida elitizm ruhi va amaldor obro'sining an'anaviy himoyasi ustuvor ahamiyat kasb etadi [15]. "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 elitesini 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.

7. Mavjud amaliyot davlat fuqarolik xizmatchilari mehnatiga haq to'lash tizimini bajarilayotgan vazifalarning murakkabligi, mas'uliyat darajasi, ahamiyati hamda mehnat natijadorligi bilan bog'liq mezonlar asosida yanada takomillashtirish zarurligini ko'rsatadi. Bu esa xodimlarning mehnat unumdorligi va kasbiy motivatsiyasini oshirish, shuningdek, yuqori malakali kadrlarni davlat xizmatiga jalb etish samaradorligini kuchaytirishga xizmat qiladi.

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 (1-rasm).



Давлат фуқаролик хизматчилари меҳнатига ҳақ тўлаш тизимининг хусусиятлари	Карера (романо- германча) тизими	Корпоратив (осиёча) тизим	Позицион (англо-саксонча) тизим
Хусусий секторга нисбатан рақобатбардошлик	Касбий малакаларнинг устуворлиги	Ижтимоий мақом + хусусий сектор билан рақобат	Тенглаштирилган меҳнатга ҳақ тўлаш
Тариф сеткаси	Меҳнатга ҳақ тўлашнинг қатъий (фиксацияланган) тизими	Тариф сеткаси	Тариф ставкаларининг мослашувчан тизими
Натижага кўра меҳнатга ҳақ тўлаш элементлари	Лавозим, стаж, разряд (синф, ранг, чин)	Индивидуал рағбатлантириш ва бонуслар	Натижаларни индивидуал баҳолаш

1-rasm. Davlat fuqarolik xizmatchilari mehnatiga haq to'lash tizimlari [16].

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 [17].

8. Mavjud amaliyot davlat fuqarolik xizmati jozibadorligini oshirish hamda davlat xizmatchilarini moddiy va nomoddiy rag'batlantirish mexanizmlarini yanada samarali tashkil etish zarurligini ko'rsatadi. Bu esa kadrlar qo'nimsizligini kamaytirish, tajribali va malakali xodimlarni tizimda saqlab qolish, ularning kasbiy motivatsiyasi hamda xizmat faoliyati samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

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.

Davlat xizmatchilari motivatsiyasi tushunchasi dastlab Amerika ilmiy maktabi doirasida shakllangan bo'lsa-da, keyinchalik turli mamlakatlarda amalga oshirilgan tadqiqotlar natijasida xalqaro ilmiy muhokama obyektiga aylandi. Ushbu tushuncha ilk bor Indiana University professorlari **James L. Perry** va **Lois Recascino Wise** tomonidan ilmiy jihatdan asoslab berilgan [18]. 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 [19].

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 [20].

Tadqiqotlar davlat xizmatchilari ko'p hollarda moddiy rag'batlantirishdan ko'ra jamiyatga xizmat qilish, fidoiylilik ko'rsatish va boshqalarga yordam berish kabi ichki motivatsiya omillari bilan ko'proq rag'batlanishini ko'rsatadi [21]. Bu holat tashqi rag'batlantirish ahamiyatini inkor etmaydi, balki davlat xizmatchilari motivatsiyasida ichki qadriyatlar ustuvor ahamiyatga ega ekanini ko'rsatadi.

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 hissassi va mehnat samaradorligining pasayishiga olib kelishi mumkin.

Psixosotsial 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 ehtiyojlarining 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 xizmatida kadrlar motivatsiyasi va rag'batlantirish mexanizmlarini takomillashtirish davlat xizmati jozibadorligini oshirish, malakali kadrlarni saqlab qolish hamda davlat boshqaruvi samaradorligini ta'minlashning muhim sharti hisoblanadi. Shu nuqtai nazardan, xalqning davlat fuqarolik xizmatiga bo'lgan ishonchini oshirish, ijobiy fikrni shakllantirish hamda ushbu yo'nalishda jamoatchilik bilan hamkorlik qilish bo'yicha manzilli chora-tadbirlar ishlab chiqish maqsadga muvofiq. Bunday yondashuv davlat xizmatchilarining jamiyat oldidagi nufuzini mustahkamlash, davlat xizmatiga nisbatan ijobiy ijtimoiy munosabatni shakllantirish va xizmatning ijtimoiy ahamiyatini keng targ'ib qilishga xizmat qiladi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Tahlillar shuni ko'rsatdiki, mustaqillikning dastlabki yillarida davlat xizmati sohasida yaxlit huquqiy baza va yagona institutsional yondashuvning mavjud emasligi davlat xizmati tizimida byurokratik yondashuvlar, kadrlar tanlovida subyektivlik va xizmat munosabatlarining parchalangan holda shakllanishiga olib kelgan. So'nggi yillarda amalga oshirilgan islohotlar, xususan, "Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida"gi Qonunning qabul qilinishi, Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi faoliyatining yo'lga qo'yilishi, ochiq tanlov va raqamli HR tizimlarining joriy qilinishi davlat xizmatini modernizatsiya qilishda muhim institutsional qadam bo'ldi. Mavjud amaliyot shuni ko'rsatadiki, amalga oshirilayotgan islohotlarga qaramay, davlat xizmati jozibadorligini oshirish, ish haqi tizimining raqobatbardoshligini ta'minlash, hududiy nomutanosibliklarni kamaytirish, axborot shaffofligini kuchaytirish, tanlov mexanizmlarini yanada takomillashtirish hamda yosh kadrlarni jalb etish bo'yicha tizimli yondashuvni kuchaytirish zarurati saqlanib qolmoqda.

Shuningdek, davlat fuqarolik xizmati imijiga ta'sir etuvchi zamonaviy omillar sifatida kompetensiyaviy yondashuv, strategik kommunikatsiya, tashkiliy madaniyat, axloqiy me'yorlar va sun'iy intellekt texnologiyalarining ahamiyati asoslab berildi. Davlat xizmatchisining ijobiy imiji uning faqat shaxsiy fazilatlarini bilan emas, balki professional kompetentligi, aholi bilan muloqot madaniyati, tashkilotdagi ichki muhit, xizmat etikasiga rioya qilishi



va raqamli texnologiyalardan samarali foydalanish darajasi bilan ham belgilanishi isbotlandi. Ayniqsa, raqamli platformalar, elektron hukumat tizimlari va sun'iy intellekt texnologiyalarining joriy qilinishi davlat xizmatining tezkorligi, shaffofligi va hisobdorligini oshirish orqali jamoatchilik ishonchini mustahkamlashda muhim vosita ekani ko'rsatildi. Shu bilan birga, sun'iy intellektdan foydalanish jarayonida axloqiy va huquqiy xavflarni inobatga olish, algoritmlar shaffofligini ta'minlash va inson omilini saqlab qolish zarurligi ta'kidlandi.

Xorijiy davlatlar tajribasining qiyosiy tahlili Isroil, Singapur, Fransiya, Germaniya, Yaponiya va Janubiy Koreya kabi mamlakatlarda davlat xizmati imijini mustahkamlash institutsional islohotlar, strategik rejalashtirish, inson resurslarini uzoq muddatli boshqarish, raqamli texnologiyalarni keng joriy etish va kasbiy kompetensiyalarni tizimli rivojlantirish bilan uzviy bog'liq ekanini ko'rsatdi. Mazkur davlatlarda kadrlar zaxirasini maqsadli shakllantirish, gender tenglik va inklyuzivlikni ta'minlash, korrupsiyaga qarshi murosasiz munosabatni qaror toptirish hamda davlat xizmatchilarini moddiy va nomoddiy rag'batlantirish mexanizmlarining samarali yo'lga qo'yilishi davlat xizmati nufuzini oshirishga xizmat qilayotgani aniqlandi.

Umuman olganda, davlat fuqarolik xizmati imijini oshirish kompleks va uzviy yondashuvni talab etadi. Davlat xizmati nufuzini yuksaltirish uchun strategik rejalashtirishning yagona tizimini shakllantirish, kompetensiyaviy kadrlar siyosatini rivojlantirish, adolatli mehnatga haq to'lash mexanizmlarini joriy etish, raqamli transformatsiyani chuqurlashtirish, xizmat etikasi va tashkiliy madaniyatni institutsional darajada mustahkamlash hamda davlat xizmatchilarining jamoatchilik bilan ochiq va tizimli muloqotini ta'minlash muhim ahamiyat kasb etadi. Shu nuqtai nazardan, xorijiy tajribani milliy institutsional sharoitlarga mos holda tatbiq etish Yangi O'zbekistonda inson manfaatlariga yo'naltirilgan, ochiq, professional va jamoatchilik ishonchiga asoslangan davlat boshqaruvi tizimini shakllantirishning muhim sharti hisoblanadi.

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. 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>
6. OCDE. *Emploi et gestion publics 2021: L'avenir de la fonction publique*. – Paris : Éditions OCDE, 2022. – P. 131-135.
7. Куйидаги манба ўрганилиб, муаллиф томонидан тайёрланди. 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>).
8. <https://lex.uz/docs/6445145>
9. World Economic Forum. (2024). *Global Gender Gap Report 2024*. World Economic Forum. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf
10. 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.
11. 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>
12. <https://www.mpm.go.kr/english/system/eSaram/>
13. Хожиев Э.Т., Исмаилова Г.С., Рахимова М.А. *Давлат хизмати: ўқув қўлланма*. – Тошкент: Baktria press, 2015. – Б. 109.
14. Eymeri-Douzans J.M. (2001), *La fabrique des énarques*. – Paris: Economica, «Études politiques». – Pp. 796-799.
15. 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>.
16. Муаллиф ишланмаси (интернет манбалари асосида тайёрланди).
17. 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>
18. 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>.
19. 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.
20. 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.
21. 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.

Muhandislik va Iqtisodiyot

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

Ingliz tili muharriri: Feruz Hakimov

Musahhih: Zokir Alibekov

Sahifalovchi va dizayner: Oloviddin Sobir o'g'li

2024. № 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 kelamasligi 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**

