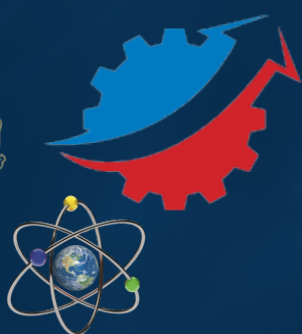


MUHANDISLIK

& IQTISODIYOT

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

2026-YIL
IYUN/6-SON, III-QISM



Milliy nashrlar

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

05.00.00 – Texnika fanlari

08.00.00 – Iqtisodiyot fanlar



Google Scholar

ISSN INTERNATIONAL STANDARD SERIAL NUMBER INTERNATIONAL CENTRE

OpenAIRE



ISSN: 3060-463X



muhandislik **& iqtisodiyot**

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

Elektron nashr, 2026-yil, iyun.

Bosh muharrir:

Zokirova Nodira Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori, DSc, professor

Bosh muharrir o'rinbosari:

Shakarov Zafar G'afarovich, 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

RIVOJLANAYOTGAN MAMLAKATLARDA ESG TAMOYILLARINI JORIY ETISHNING INSTITUTSIONAL TO'SIQLARI VA IQTISODIY OQIBATLARI	10
I. R. Berdikulova	
KIMYO SANOATINING IQTISODIYOTDA TUTGAN O'RNI VA TARMOQ KORXONALARIDA BOSHQARUV HISOBI	14
Onorboev Sh.M.	
A WEEKLY LOGISTICS-CONTROLLING SYSTEM FOR EXPORT SUPPLY CHAINS: CORRIDOR-LEVEL EVIDENCE FROM A TEXTILE EXPORTER.....	26
Mukhammadiyahaminova Shakhzoda Sherzodovna	
FOTOVOLTAIK-TROMBE DEVORI ASOSIDA HAVONI ISITISH, TOZALASH VA ELEKTR ENERGIYASI ISHLAB CHIQRISH JARAYONLARINI INTEGRATSIYALASHNING ILMIY-METODIK TAHLILI.....	36
Rahimova Volida Karim qizi	
XAVFSIZ HAYOT TARZINI SHAKLLANTIRISHDA TA'LIM VA TARBIYANING O'RNI: NAZARIY ASOSLAR VA AMALIY MODEL.....	42
Nigmatjonov Sardor Abdumannovich	
РАЗВИТИЕ МЕТОДОЛОГИИ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД.....	49
Дониёрова Зухрабону Алишер кизи	
KAMBAG'AL OILALARNI TADBIRKORLIKKA JALB QILISHDA DAVLAT TOMONIDAN MOLIVAVIY QO'LLAB-QUVVATLASH VA BOSHQARISH (MENEJMENT) TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI...53	
Bazarbaeva Asiya Shalkarbaevna	
MOLIVAVIY INKLYUZIVLIK KONSEPSIYASI: BANK XIZMATLARINING KAMBAG'ALLIK DARAJASIGA TA'SIRINING NAZARIY ASOSLARI VA O'ZBEKISTON AMALIYOTI.....	58
Niyozov Zuxur, Abdujalilov Shexroz, Zubaydulloyeva Damira	
KORXONALARNI QAYTA TASHKIL ETISH JARAYONIDA ASOSIY VOSITALAR HISOBI VA BAHOLASHNI TAKOMILLASHTIRISH.....	61
Davletov Ikrom Raximberganovich	
ИОРДАНИЯ КАК ТУРИСТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР БЛИЖНЕГО ВОСТОКА.....	67
Салихова Алина Муратовна	
QUYOSH ENERGIYASINI KONVERSIYALOVCHI OPTOELEKTRON GELIOTRANSFORMATORLARNING FIZIK-TEXNIK ASOSLARI	73
Axunov Qambarali, Xomidov Abdullajon, Mashrapova Irodaxon	
XXI ASRDA O'ZBEKISTONDA ELEKTR ENERGIYASINI TEJASHDAGI YANGI TEXNOLOGIYALAR.....	78
Xamrakulova Xilola, Yusupova Sevaraxon	
HUDUDIY IXTISOSLASHUVNING SHAKLLANISH OMILLARI VA MINTAQAVIY RIVOJLANISHDAGI AHAMIYATI	83
Sodiqova Nigora	
BANKLAR TRANSFORMATSIYASI JARAYONIDA AKTIVLAR SAMARADORLIGI TAHLILI.....	89
Muminov Bekzod Polvonovich	
ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ УЗБЕКИСТАНА	95
Садыков Авазбек Мадаминович, Цхай Лана Александровна	
MILLIY KADRLAR ZAXIRASINI SHAKLLANTIRISHNING ILG'OR XORIY TAJRIBASI.....	103
G'aniyev Elyor Sobirjonovich	



MILLIY KADRLAR ZAXIRASINI SHAKLLANTIRISHNING ILG'OR XORIJ TAJRIBASI

G'aniyev Elyor Sobirjonovich

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi
Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi tayanch doktranti
E-mail: e.ganiyev@dsba.uz

Annotatsiya: Ushbu maqolada milliy kadrlar zaxirasini shakllantirishning ilg'or xorij tajribasi tahlil qilingan. Rivojlangan davlatlarda kadrlar zaxirasini boshqarishning institutsional mexanizmlari, ochiq tanlovlar, meritokratiya tamoyillari va raqamli platformalardan foydalanish amaliyoti o'rganilgan. Shuningdek, kadrlar salohiyatini baholash, istiqbolli rahbarlarni aniqlash va ularni maqsadli tayyorlash usullariga alohida e'tibor qaratilgan. Xorij tajribasida ta'lim, amaliyot va baholash tizimining o'zaro integratsiyasi muhim omil sifatida ko'rsatilgan.

Kalit so'zlar: milliy kadrlar zaxirasi, kadrlar siyosati, inson kapitali, kadrlar salohiyati, rahbar kadrlar, meritokratiya, ochiq tanlov, kadrlarni baholash, iste'dodli kadrlar, kadrlar boshqaruvi, raqamli kadrlar platformasi, elektron kadrlar bazasi, strategik kadrlarni rejalashtirish, kadrlar zaxirasini boshqarish.

Аннотация: В данной статье анализируется передовой зарубежный опыт формирования национального кадрового резерва. Изучены институциональные механизмы управления кадровым резервом в развитых странах, практика проведения открытых конкурсов, применение принципов меритократии и использование цифровых платформ. Особое внимание уделено оценке кадрового потенциала, выявлению перспективных руководителей и их целевой подготовке. В зарубежной практике интеграция систем образования, практической деятельности и оценки рассматривается как важный фактор. В статье также проанализированы возможности адаптации данного опыта к национальным условиям.

Ключевые слова: национальный кадровый резерв, кадровая политика, человеческий капитал, потенциал кадров, управленческие кадры, меритократия, открытый конкурс, оценка кадров, талантливые кадры, управление персоналом, цифровая кадровая платформа, электронная кадровая база, стратегическое планирование кадров, управление кадровым резервом.

Abstract: This article analyzes advanced foreign experience in forming a national personnel reserve. It examines institutional mechanisms for managing the personnel reserve in developed countries, the practice of open competitive selection, the application of meritocracy principles, and the use of digital platforms. Special attention is paid to assessing human resource potential, identifying promising leaders, and providing targeted training. In international practice, the integration of education, practical experience, and evaluation systems is considered an important factor. The article also analyzes the possibilities of adapting this experience to national conditions.

Keywords: national personnel reserve, personnel policy, human capital, personnel potential, managerial personnel, meritocracy, open competition, personnel assessment, talented personnel, personnel management, digital personnel platform, electronic personnel database, strategic personnel planning, personnel reserve management.

KIRISH

Davlat fuqarolik xizmatida milliy kadrlar zaxirasini shakllantirish zaruriyati shundaki, istiqbolda amalga oshirilayotgan strategik maqsadlarni amalga oshirishga layoqatli, yuqori salohiyatga ega bo'lgan mutaxassislar tarkibini yaratishdan iborat.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2026-yil 16-fevraldagi "Mamlakat taraqqiyotining 2030-yilgacha mo'ljallangan ustuvor yo'nalishlari doirasida islohotlarni izchil davom ettirish va yangi bosqichga olib chiqishning qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-21-son Farmonida belgilangan ustuvor yo'nalishlar va maqsadli ko'rsatkichlarni amalga oshirish kompetensiyasiga ega milliy kadrlar zaxirasini yaratish islohotlarning to'g'ri va to'liq bajarilishining garovi hisoblanadi [1]. Milliy kadrlar zaxirasini har bir soha va tarmoq bo'yicha shakllantirishga tizimli yondashish uchun bu boradagi ilg'or xorij tajribasini o'rganish dolzarb vazifalardan biri hisoblanadi.

Soha va tarmoqlar kesimida milliy kadrlar zaxirasi bilan ishlashning tartibga solinishi va bu borada institutsional yondashuvning samarali tashkil etilmaganligi salohiyatli kadrlarni saralash, ularni doimiy shakllantirib borish orqali davlat boshqaruvida ma'muriy islohotlarni samarali amalga oshirish imkonini beradi.

Davlat boshqaruvining barcha bo'g'inida boshqaruv kadrlari zaxirasiga bo'lgan ehtiyojni bashorat qilishning yagona tamoyillari va texnologiyalarining yo'qligi "passiv" zaxirani yaratishga olib keladi, bu martaba o'sishini kafolatlamaydi.

Davlat fuqarolik xizmatida milliy kadrlar zaxirasini shakllantirish to'g'ri yo'lga qo'yilsa, xodimlarning karyera trayektoriyasi bo'yicha o'sishga intilishi oshib, o'z ustida ishlashga motivatsiyasi kuchayadi.

2022—2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasining 10-maqsadida "Davlat fuqarolik xizmati tizimini zamonaviy standartlar asosida tashkil etish" vazifasi belgilangan bo'lib [7], bu borada mahalliy hokimlik organlari, vazirlik va idoralarga rahbarlik lavozimlari uchun munosib nomzodlarni tayyorlash maqsadida Milliy kadrlar zaxirasini shakllantirishga doir islohotlarni amalga oshirish nazarda tutilgan.

Bundan ko'zlangan maqsad kadrlar zaxirasini rivojlantirish, shakllantirish, malakasini oshirish va xorijiy amaliyotda davlat xizmati hamda davlat boshqaruvi sohaslarida kadrlar zaxirasini qo'llash jarayonlarini tahlil qilish, ishni tashkil etish tizimini takomillashtirishdan iborat.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M. Mirziyoyevning 2025-yil 14-fevral kuni yoshlar bilan videosektor shaklida o'tgan uchrashuvda "ilmli yigit-qizlar dunyoning "Top-100" oliygohlariga yuborilib, o'qish va yashash xarajatlari qoplab beriladi. Chet elda o'qib kelganlar milliy kadrlar zaxirasiga kiritilib, davlat organlariga tanlovsiz ishga olinadi" deb ta'kidlashlari milliy kadrlar zaxirasini shakllantirish zaruriyatini vujudga keltiradi.

Muvaffaqiyatli xorijiy tajriba va davlat boshqaruvi sohasida kadrlar bilan ishlashning ilmiy yondashuvlarini o'rganish nafaqat aniqlangan muammolarni hal qilish bo'yicha yangi ilmiy nuqtai nazarni ishlab chiqish, balki yangi g'oyalarni joriy etish, muvaffaqiyatli modellar va kadrlar zaxiralari bilan ishlash texnologiyalarini moslashtirish orqali O'zbekistonda milliy kadrlar zaxirasini shakllantirish tizimini takomillashtirish imkonini beradi.

Menejment fanining zamonaviy konsepsiyalarida davlat organlarida kadrlar zaxirasini shakllantirish birinchi navbatda inson resurslarini inson kapitali darajasida rivojlantirish, davlatning kadrlar siyosati samaradorligini oshirish, mazkur sohada institutsional va funksional islohotlarni amalga oshirishning ustuvor yo'nalishi sifatida ko'rilmogda.

So'nggi yillarda O'zbekistonda ham milliy kadrlar zaxirasini shakllantirish borasida tizimli islohotlar amalga oshirilmoqda. Har bir vazirlikning kadrlar sohasidagi siyosatida izchil o'zgarishlar amalga oshirilmoqda. Biroq kadrlar zaxirasini shakllantirishda fan, ta'lim va ishlab chiqarish integratsiyasi asosida yondashilmayotganligi turli xil murakkabliklarni keltirib chiqarmoqda, shuningdek, normativ-huquqiy hujjatlarni ham takomillashtirib borish, sun'iy intellekt texnologiyalarining rivojlanishi bevosita kadrlar zaxirasini shakllantirish tizimini tubdan isloh qilish zaruriyatini vujudga keltirmogda.

O'zbekiston Respublikasining "Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida"gi Qonuni [6], O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yildagi "O'zbekiston Respublikasida kadrlar siyosati va davlat fuqarolik xizmati tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-5843-son Farmonida [3] kadrlar zaxirasining umumiy asoslari belgilangan. Biroq mahalliy hokimiyat organlari, viloyat, tuman, shahar hokimliklari va mahalla organlari uchun alohida zaxira mexanizmi yetarlicha batafsil tartibga solinmagan.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 19-iyundagi "Davlat fuqarolik xizmatini yangi yondashuvlar asosida tashkil etish hamda professional va natijadorlikka yo'naltirilgan davlat xizmatchilari korpusini shakllantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-95-son Farmonining 7-ilovasidagi milliy kadrlar zaxirasini shakllantirish va yuritish tartibi to'g'risidagi Nizom [4] qabul qilingan bo'lsa-da, u asosan markaziy darajadagi rahbar kadrlarga qaratilgan va mahalliy organlardagi zaxiraning hududiy o'ziga xosliklarini, masalan, mahalla raislari yoki hokim o'rinbosarlari nomzodlarini dastlabki muhokama qilishni yetarlicha qamrab olmaydi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 23-iyundagi "O'zbekiston Respublikasida mahalliy davlat hokimiyati vakillik organlari faoliyatini 2030-yilga qadar rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi PF-98-son Farmonida [5] mahalliy Kengashlardagi kadrlar resursini mustahkamlashga ehtiyoj mavjudligi, deputatlarining malakasini oshirish va tajriba almashish tizimi yo'qligi, nomzodlarni doimiy komissiyalarda muhokama qilishning huquqiy va amaliy mexanizmlari yetarli emasligi qayd etilgan. Mazkur holat milliy qonunchilikda markaziy va mahalliy darajada kadrlar zaxirasini shakllantirishdagi farqlar, kadrlar zaxirasining hududiy kesimda to'g'ri tashkil etilmaganligi bu sohada qator bo'shliqlarni vujudga keltirmogda.

Mahalliy davlat hokimiyati organlarida kadrlar zaxirasini shakllantirish mexanizmini takomillashtirish bo'yicha ilg'or xorij tajribasini o'rganish zaruriyati shundaki, bugungi kunda davlat organlari va idoralarda kadrlar qo'nimsizligi oqibatida ba'zi sohalarda professional mutaxassislarning yetishmasligi ish va boshqaruv samaradorligiga ta'sir ko'rsatmogda.

Shu nuqtai nazardan, kadrlar zaxirasini shakllantirish bo'yicha ilg'or xorij tajribasini chuqur o'rganish asosida mazkur sohada texnologiyalarni milliy sharoitlarga moslashtirgan holda joriy etishda quyidagi yo'nalishlarda tadqiqot olib borishni taqozo etadi:

Birinchiidan, har bir vazirlik va idoralarda amaldagi strategik maqsadlardan kelib chiqib, kadrlar zaxirasini



shakllantirishda kompetensiyaga asoslangan baholash va tayyorlash tizimini joriy etish maqsadga muvofiq;

Ikkinchidan, kadrlar zaxirasini shakllantirishda sun'iy intellekt texnologiyalari va raqamli platformalar, dashboardlardan keng foydalanish asosida HR-tahlil metodikalarini joriy etish lozim;

Uchinchidan, davlat fuqarolik xizmatida "talent management" konsepsiyasini rivojlantirish, kadrlarni tayyorlash va qayta tayyorlashning integratsiyalashgan tizimini takomillashtirish zarur;

To'rtinchidan, mahalliy davlat hokimiyati organlarida kadrlar zaxirasini shakllantirish mexanizmini takomillashtirishda ilg'or xorij tajribasini o'rganish asosida kadrlar boshqaruvi samaradorligini oshirish, inson kapitalini rivojlantirish va institutsional barqarorlikni ta'minlash muhim ahamiyat kasb etadi.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Mahalliy davlat hokimiyati organlarida milliy kadrlar zaxirasini shakllantirish borasidagi tadqiqotlar iqtisodiyot, huquq, sotsiologiya, siyosatshunoslik, psixologiya va akmeologiya fanlari doirasida ko'proq tadqiq etilgan. Mazkur tadqiqotlarda asosan davlat boshqaruvida kadrlar siyosati va kadrlar zaxirasini shakllantirish strategiyalari, istiqbolli kadrlar tayyorlash, mahalliy hokimiyat tizimida kadrlar boshqaruvi, kadrlar zaxirasini boshqarishda innovatsion yondashuvlar va raqamlashtirish kabi masalalar tadqiq etilgan.

Xususan, Singapur davlat xizmati modeli meritokratiya tamoyiliga asoslangan bo'lib, kadrlar zaxirasi Public Service Division Singapore tomonidan markazlashgan tartibda boshqariladi. Ushbu tizimda kadrlarni saralash va rivojlantirish kompetensiyalarga asoslangan holda amalga oshirilib, yuqori lavozimlar uchun maxsus "talent pool" shakllantiriladi. Natijada, Worldwide Governance Indicators ko'rsatkichlari bo'yicha mazkur davlat boshqaruv samaradorligida yetakchi pozitsiyalarni egallab kelmoqda

Germaniya tajribasida kadrlar zaxirasini shakllantirish dual ta'lim tizimi bilan chambarchas bog'langan bo'lib, Federal Public Administration Academy Germany orqali davlat xizmatchilari tayyorlanadi. Mazkur yondashuv nazariy bilimlar va amaliy ko'nikmalar integratsiyasiga asoslangan bo'lib, kadrlarni davlat boshqaruvi tizimiga samarali integratsiya qilish imkonini beradi

Shu bilan birga, South Korea davlat xizmatida raqamli transformatsiya jarayonlari yuqori darajada joriy etilgan. Xususan, Ministry of Personnel Management Korea tomonidan kadrlar zaxirasi elektron platformalar orqali boshqarilib, sun'iy intellekt elementlari asosida kadrlarni baholash va prognozlash tizimi yo'lga qo'yilgan. Bu esa kadrlar siyosatida shaffoflik, xolislik va tezkorlikni ta'minlashga xizmat qilmoqda

Xalqaro konsalting kompaniyalari, jumladan, McKinsey & Company va Deloitte tadqiqotlari natijalariga ko'ra, kadrlar zaxirasi tizimi samarali tashkil etilgan davlat organlarida boshqaruv qarorlarining sifat va tezkorlik ko'rsatkichlari 20-30% ga yaxshilanadi, kadrlar almashinuvi darajasi esa sezilarli darajada pasayadi

O'zbekistonda so'nggi yillarda davlat xizmati tizimini modernizatsiya qilish bo'yicha keng ko'lamlı islohotlar amalga oshirilmoqda. Biroq mahalliy davlat hokimiyati organlarida kadrlar zaxirasini shakllantirish mexanizmi hali to'liq institutsionallashgan va raqamlashtirilgan tizimga aylanmagan. Xususan, kompetensiyaga asoslangan baholash mexanizmlarining yetarli darajada joriy etilmaganligi, kadrlar zaxirasi bo'yicha yagona axborot tizimining mavjud emasligi hamda ochiq va shaffof tanlov jarayonlarining cheklanganligi mazkur sohadagi dolzarb muammolardan hisoblanadi.

O'zbekiston Respublikasida davlat fuqarolik xizmati tizimini takomillashtirish va rahbarlik lavozimlarini malakali, istiqbolli kadrlar bilan o'z vaqtida ta'minlash davlat boshqaruvi samaradorligini oshirishning muhim strategik yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. Bu maqsadda mamlakatda milliy kadrlar zaxirasini shakllantirish va yuritishning tizimli mexanizmi yaratilgan bo'lib, u davlat fuqarolik xizmati amal qiladigan barcha davlat organlari va tashkilotlarida qo'llanadi.

Mazkur tizim kadrlar zaxirasini shakllantirish jarayonini oddiy ma'muriy protsedura sifatida emas, balki zamonaviy inson resurslarini boshqarishning strategik va ilmiy asoslangan mexanizmi sifatida ko'rib chiqadi. Unda bir qator asosiy tushunchalar ilmiy-amaliy nuqtai nazardan aniq va izchil tarzda yoritilgan.

Istiqbolli kadrlar ma'lumotlar bazasi turli sohalarida samarali faoliyat ko'rsatayotgan, yuqori kasbiy salohiyatga, yetakchilik qobiliyatiga va boshqaruv ko'nikmalariga ega bo'lgan tashabbuskor va istiqbolli shaxslar to'g'risidagi ma'lumotlarni o'z ichiga oladi. Bu baza davlat xizmati uchun potensial rahbar kadrlarni oldindan aniqlash, ularning rivojlanish trayektoriyasini belgilash va uzluksiz tayyorgarlikni ta'minlash imkonini beradi.

Ushbu baza asosida shakllantiriladigan Milliy kadrlar zaxirasi saralangan nomzodlarning yaxlit majmuasi bo'lib, davlat fuqarolik xizmatidagi rahbarlik lavozimlarini malakali kadrlar bilan ta'minlashga qaratilgan. Bu tizimda kadrlar tanlovi jarayonida shaffoflik, raqobatbardoshlik va kompetensiyalarga asoslangan yondashuv

ustuvor ahamiyat kasb etadi.

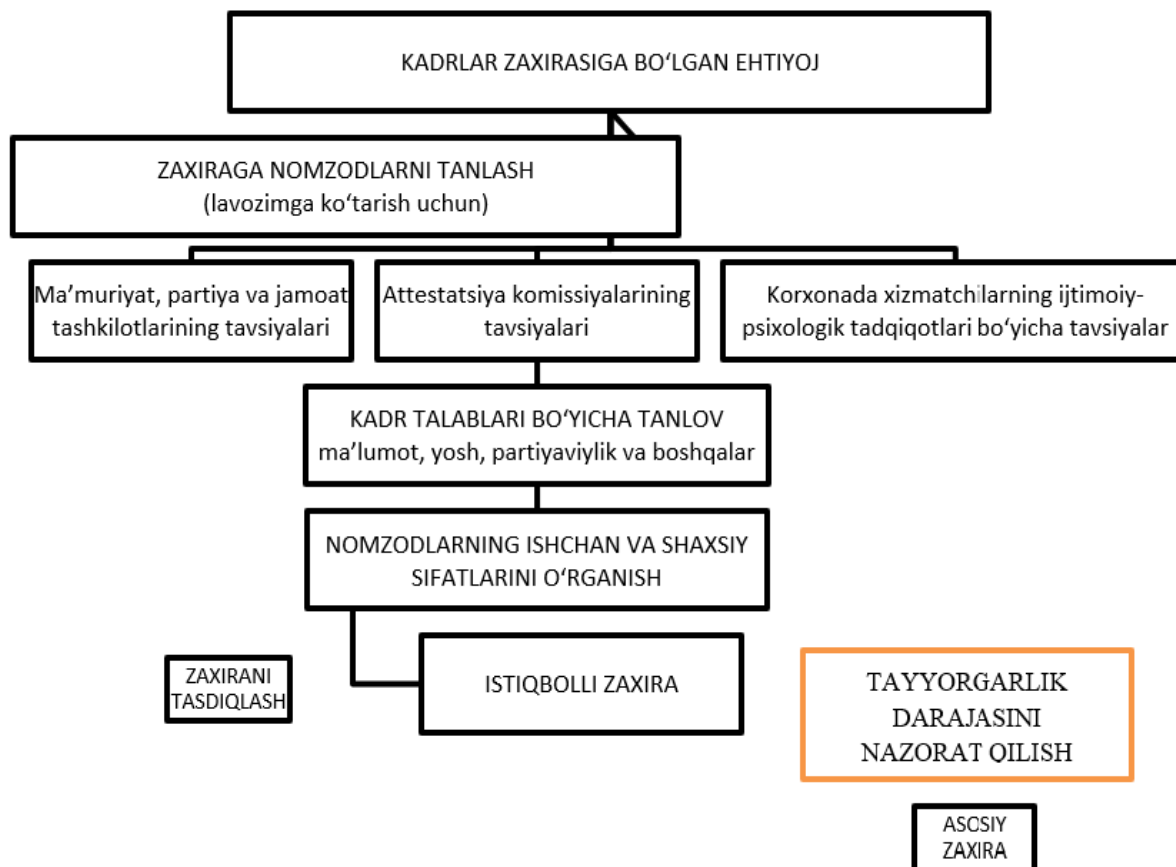
Shuningdek, Salohiyatli kadrlar zaxirasi ham shakllantirilgan bo'lib, u mahalliy darajada faoliyat yuritayotgan muhim institutlar vakillari — mahalla raislari, hokim yordamchilari, xotin-qizlar faollari, yoshlar yetakchilari, ijtimoiy xodimlar va soliq inspektorlarining so'nggi ikki yillik amaliy faoliyati natijalari asosida saralanadi. Bu yondashuv mahalliy boshqaruv kadrlarini baholashda formal ko'rsatkichlardan ko'ra real natijalar va amaliy samaradorlikka ustuvorlik berishning yangicha modelini namoyish etadi.

Ushbu uch bosqichli tizim — istiqbolli kadrlar ma'lumotlar bazasi → Milliy kadrlar zaxirasi → Salohiyatli kadrlar zaxirasi — O'zbekistonda davlat kadrlar siyosatining tizimli va bosqichma-bosqich rivojlanish modelini aks ettiradi. Uning asosiy g'oyasi shundan iboratki, kadrlarni tanlash va tayyorlash jarayonida faqat ish staji va formal tajriba emas, balki amaldagi natijalar, yetakchilik salohiyati, innovatsion fikrlash va boshqaruv qobiliyatlari asosiy mezon sifatida qaraladi.

Natijada, mazkur mexanizm davlat boshqaruvi tizimida inson kapitalini rivojlantirish, kadrlar zaxirasini oldindan shakllantirish va rahbar kadrlarni tayyorlashning uzluksiz, samarali tizimini yaratishga xizmat qilmoqda. Bu esa davlat xizmatining umumiy samaradorligini oshirish, boshqaruv qarorlari sifatini yaxshilash va mamlakatning barqaror rivojlanishini ta'minlashda muhim ilmiy-amaliy ahamiyatga ega.

Milliy kadrlar zaxirasi tizimini takomillashtirishda ushbu klassik modelni OESRning ilg'or tavsiyalari — Leadership for a High Performing Civil Service, 2020 — bilan boyitish, raqamlashtirish va kompetensiyalarga asoslangan yondashuvni joriy etish orqali davlat boshqaruvi samaradorligini yangi bosqichga ko'tarish maqsadga muvofiqdir.

Davlat fuqarolik xizmati tizimida turli davlat organlari va idoralarida kadrlar zaxiralarini shakllantirishda yondashuvlar har xil bo'lishini hisobga olish lozim (1-rasm).



1-rasm. Kadrlar zaxirasi bilan ishlash tizimi¹

Operativ zaxira yuqori boshqaruv lavozimlarini egallash uchun shakllantiriladi. Misol uchun, O'zbekistonda boshqaruvning barcha bo'g'inida vazirlik, viloyat va tuman darajasidagi davlat fuqarolik xizmati lavozimlarining

1 Manba: Виды кадровых резервов [Электронный ресурс] // Studme.org : [сайт]. — URL: https://studme.org/293610/menedzhment/vidy_kadrovyyh_rezervov



barcha toifasi uchun vakansiyalarni zudlik bilan to'ldirish maqsadida milliy kadrlar korpusini shakllantirish zaruriyati mavjud.

Zaxiraga ehtiyoj umumdavlat darajasida mavjud bo'lib, unga tanlov rasmiy mezonlarga javob beruvchi nomzodlar orasidan ekspertlar tomonidan saralash orqali amalga oshirilishi lozim.

Ilg'or xorij tajribasiga ko'ra, davlat fuqarolik xizmatida kadrlar zaxirasi hududiy va idoralar kesimida shakllantiriladi. Davlat xizmatchisi kadrlar zaxirasiga o'z organida ham, boshqa davlat organida ham kirishi mumkin. Zaxiraga kiritish davlat organining huquqiy hujjati bilan rasmiylashtiriladi va shaxsiy ishiga qayd etiladi.

Zaxirani shakllantirish uch bosqichdan iborat:

1. tanlov asosida nomzodlarni saralash;
2. zaxira ishtirokchilarini kasbiy rivojlantirish;
3. ularni vakant lavozimlarga ilgari surish.

Davlat organlari kadrlar zaxirasiga xizmatdagi davlat xizmatchilari, lavozim ko'tarilishini istaganlar hamda davlat xizmatida bo'lmagan fuqarolar ham kiritiladi. Odatda, zaxiraga kiritish bo'yicha tanlovlar vakant lavozimlarni egallash tanlovlari bilan bir vaqtda o'tkaziladi.

Kadrlar zaxirasiga kiritish:

- fuqarolar uchun — zaxiraga kiritish tanlovi yoki vakansiya tanlovi natijalari asosida;
- davlat xizmatchilari uchun — tanlov yoki attestatsiya natijalari asosida;
- qisqartirish yoki organ tugatilishi sababli ishdan bo'shatilganlar uchun — ish beruvchi qarori bilan;
- tomonlar ixtiyorida tashqari holatlarda ishdan bo'shatilganlar uchun — tegishli qaror asosida amalga oshiriladi.

Amaliyotda alohida zaxira tanlovi kam o'tkaziladi: nomzodlar vakansiyalarga da'vogar bo'ladi, g'oliblar tayinlanadi, qolganlar esa zaxiraga taklif qilinadi. Bu esa keyinchalik kadrlar sifatining pasayishiga olib kelishi mumkin.

Fuqarolik xizmatida zaxira aniq lavozimlar bo'yicha emas, balki lavozimlar guruhi bo'yicha shakllantiriladi. Shu sababli zaxira ishtirokchisi shu guruhdagi istalgan lavozimga tanlovsiz tayinlanishi mumkin.

Amaliyot tahlili shuni ko'rsatadiki, kadrlar zaxirasi asosan ichki manbalar hisobidan to'ldiriladi. Bu esa davlat xizmatiga teng kirish prinsipiga to'liq mos kelmaydi. Shu bilan birga, tashqi nomzodlarni jalb etish tajribasining kamligi bu jarayonga to'sqinlik qilmoqda.

Zaxira ishtirokchilarini lavozimlarga majburiy tayinlash mexanizmi va zaxirada bo'lish muddati belgilanmagan. Odatda, vakansiyadan bosh tortgan ishtirokchi zaxiradan chiqariladi, ammo ish beruvchi unga lavozim taklif qilishga majbur emas.

Bir nechta nomzod bo'lganda lavozim faqat bittasiga taklif qilinishi mumkin va bu tanlov har doim eng munosib nomzodni aks ettirmasligi mumkin.

Shuningdek, shakllangan zaxira bilan ishlashning majburiy normalari mavjud emas. Ko'p hollarda faqat ro'yxat tuzish bilan cheklaniladi, zaxira ishtirokchilarini tayyorlash va rivojlantirish dasturlari amalga oshirilmaydi. Bu esa zaxira mexanizmining samaradorligini pasaytiradi.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Mahalliy davlat hokimiyati organlarida milliy kadrlar zaxirasini shakllantirishning metodologik asoslarini tadqiq etish uchun tizimli tahlil, qiyosiy taqqoslash, strategik tahlil, statistik taqqoslash, retrospektiv tahlil, benchmarking va ekstrapolyatsiya usullaridan foydalanildi. Milliy kadrlar zaxirasini shakllantirish bo'yicha olib borilayotgan islohotlar mazmuni kontent-tahlil qilindi. Jahon amaliyoti tahlili shuni ko'rsatadiki, rivojlangan davlatlarda kadrlar zaxirasini shakllantirish tizimi strategik HR-menejmentning ajralmas qismi sifatida institutsionallashtirilgan va uzluksiz rivojlantirib boriladi. Bu jarayon kadrlarni tanlash, baholash, rivojlantirish va lavozimlarga tayinlashning yagona integratsiyalashgan tizimi orqali amalga oshiriladi.

Belgilangan maqsadlarga erishish uchun tarkibni tahlil qilish, normativ-uslubiy hujjatlarni qiyosiy tahlil qilish, ekspert xulosasi, tahliliy usullar, olingan ma'lumotlarni tizimlashtirish va umumlashtirish kabi usullar va vositalar majmuasidan foydalanildi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Xorijiy mamlakatlarda milliy kadrlar zaxirasini shakllantirish tajribasining chuqur tahlili shuni ko'rsatadiki, yetakchi davlatlar davlat fuqarolik xizmatida iste'dodlarni tizimli va ilmiy asosda boshqarish mexanizmlarini yaratgan bo'lib, bu rahbarlik zaxirasining sifati va samaradorligini sezilarli darajada oshirgan. Singapurda Davlat xizmati bo'limi (Public Service Division) va Ma'muriy xizmat (Administrative Service) orqali markazlashtirilgan iste'dodlarni boshqarish tizimi merit prinsiplari, hukumat stipendiyalari va uzluksiz rivojlantirish dasturlari

asosida yuqori salohiyatli rahbarlar zaxirasini shakllantirgan. Ushbu tizim natijasida Singapur dunyodagi eng samarali va shaffoflik darajasi yuqori bo'lgan davlat xizmati tizimlaridan biriga aylangan bo'lib, iqtisodiy o'sish va jamiyatning ishonchini ta'minlashda muhim rol o'ynagan. Buyuk Britaniyaning Fuqarolik xizmati Fast Stream dasturi yosh va istiqbolli mutaxassislarining yetakchilik qobiliyatlarini erta aniqlash va ularni turli vazirliklardagi amaliy tajriba orqali rivojlantirishning samarali modeli hisoblanadi. Ushbu dastur orqali minglab nomzodlarning karyerasi tezlashtirilgan bo'lib, davlat xizmatidagi rahbarlik zaxirasining diversifikatsiyasi va innovatsion qobiliyatlarini oshirishga erishilgan.

AQShdagi Senior Executive Service (SES) tizimi karyera zaxirasining klassik namunasi bo'lib, unda rahbarlarning ijroiya malakasini baholash, ish samaradorligini nazorat qilish va iqtisodiy-huquqiy mexanizmlar orqali yuqori natijalarga erishilmoqda. Fransiyaning École Nationale d'Administration (ENA) maktabi hozirgi islohotlardan keyin ham o'zining o'rnini saqlab qolgan holda elitaviy rahbarlarni tayyorlashning uzoq yillik tajribasini namoyish etib, davlat boshqaruvining professionallashuvini ta'minlagan. Iqtisodiy hamkorlik va rivojlanish tashkiloti (OESR) mamlakatlari tajribasining umumiy tahlili shuni ko'rsatadiki, kompetensiyalarga asoslangan tanlov, kadrlar zaxirasini rivojlantirish dasturi, mobillik va doimiy baholash kabi elementlarning birlashuvi davlat xizmatining samaradorligini 20–30% ga oshirishga imkon beradi. Natijada, ilg'or xorij tajribasi milliy kadrlar zaxirasining faqat formal emas, balki funksional va natijaga yo'naltirilgan tizimini yaratish zarurligini isbotlaydi. O'zbekiston uchun ushbu tajribaning asosiy saboqlari — markazlashtirilgan zaxirani raqamli boshqarish tizimini joriy etish, stipendiya va tezlashtirilgan dasturlarni kengaytirish hamda ijroiya baholashning shaffof mexanizmlarini kiritishdir.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Milliy kadrlar zaxirasini shakllantirishning ilg'or xorij tajribasining chuqur tahlili shuni ko'rsatadiki, zamonaviy davlat boshqaruvining muvaffaqiyati rahbarlik zaxirasining sifati, shaffofligi va doimiy rivojlanishiga bog'liqdir. Xorijiy mamlakatlarning tajribasi O'zbekistonda Milliy kadrlar zaxirasini takomillashtirish uchun boy manba bo'lib, undan foydalanish orqali davlat xizmatining samaradorligini sezilarli darajada oshirish mumkin.

Birinchiidan, Singapurning markazlashtirilgan iste'dodlarni boshqarish tizimi dunyodagi eng samarali modellardan biri hisoblanadi. Public Service Division (PSD) va Administrative Service orqali amalga oshiriladigan stipendiya dasturlari, uzluksiz baholash va rotatsiya tizimi yuqori salohiyatli kadrlarni erta aniqlab, ularning karyerasini tezlashtiradi. Bu tizim natijasida Singapur korrupsiya darajasi eng past va davlat xizmati samaradorligi eng yuqori mamlakatlar qatoriga kirdi. O'zbekiston uchun bu tajribaning asosiy sabog'i — Istiqbolli kadrlar ma'lumotlar bazasini raqamli platformaga aylantirish va stipendiya dasturlarini kengaytirish zarurligidir.

Ikkinchiidan, Buyuk Britaniyaning Civil Service Fast Stream dasturi yosh mutaxassislarining yetakchilik qobiliyatlarini erta rivojlantirishning samarali mexanizmidir. Dastur ishtirokchilari turli vazirliklarda amaliyot o'tab, 3–5 yil ichida rahbarlik lavozimlariga tayyorlanadi. 2025-yil ma'lumotlariga ko'ra, dasturga 84 mingdan ortiq ariza kelib tushgan va ijtimoiy-iqtisodiy xilma-xillikni oshirish bo'yicha sezilarli yutuqlarga erishilgan. Ushbu model O'zbekistonda «Yosh rahbarlar dasturi»ni yaratish va mahalliy zaxirani milliy darajaga ko'tarish imkonini beradi.

Uchinchiidan, AQShning Senior Executive Service (SES) tizimi rahbarlarning ijroiya malakasini baholash va ularning mas'uliyatini oshirishning klassik namunasi. SES a'zolarining ish samaradorligini doimiy monitoring qilish, mobillik va attestatsiya tizimi davlat xizmatining professionallashuvini ta'minlaydi. Bunday yondashuv O'zbekistonda rahbarlarning faoliyatini natijaga yo'naltirilgan baholashni joriy etish uchun muhimdir.

To'rtinchidan, Fransiyaning École Nationale d'Administration (ENA) maktabi, hozirgi islohotlardan keyin Institut du Service Public, elitaviy rahbarlarni tayyorlashning uzoq yillik tajribasini ko'rsatadi. 2021-yilgi islohotlar ENAning yopiqligiga qaramay, uning asosiy g'oyasi — meritokratiya va professional tayyorgarlik — dolzarb qolmoqda. Bu tajriba O'zbekistonda Milliy kadrlar zaxirasini shakllantirishda oliy ta'lim muassasalari bilan hamkorlikni kuchaytirish zarurligini ta'kidlaydi.

Iqtisodiy hamkorlik va rivojlanish tashkiloti (OESR) mamlakatlarining umumiy tahlili shuni ko'rsatadiki, Leadership for a High Performing Civil Service tavsiyalariga muvofiq, rahbarlik qobiliyatlari — values-based leadership, open inclusion, organisational stewardship va networked collaboration — hamda Senior Civil Service System tizimining ikki o'qi — qobiliyatli rahbarlar va qulay muhit — samaradorlikni 20–30% ga oshiradi. Bu elementlarning birlashuvi davlat xizmatining innovatsion va fuqarolarga yo'naltirilgan bo'lishini ta'minlaydi.

O'zbekiston kontekstida ushbu tajribalarni qo'llash bir qancha ustuvor yo'nalishlarni belgilaydi. Jumladan, Istiqbolli kadrlar ma'lumotlar bazasini yagona elektron platformaga o'tkazish va sun'iy intellekt yordamida nomzodlarni baholash. Tanlov va attestatsiya jarayonlarida shaffoflik hamda xolislikni kuchaytirish. Kouching, rotatsiya va xalqaro tajriba almashinuvi dasturlarini joriy etish. Mahalla zaxirasini milliy zaxiraga integratsiya qilish va ijtimoiy xilma-xillikni ta'minlash. KPI tizimi va ish samaradorligining ochiq monitoringi.

Ushbu o'zgarishlarni amalga oshirishda qator qiyinchiliklar: kadrlarning yangi tizimga moslashuvi bilan bog'liq muammolar, resurslar yetishmasligi, institutsional inersiya mavjud. Biroq xorij tajribasi shuni isbotlaydiki,



izchil institutsional yondashuv va bosqichma-bosqich islohotlar orqali ularning oldini olish mumkin. Masalan, Singapurdagi kabi uzoq muddatli strategiya va Iqtisodiy hamkorlik va rivojlanish tashkiloti (OESR) tavsiyalariga asoslangan islohotlar muvaffaqiyat kalitidir.

Milliy kadrlar zaxirasining takomillashuvi faqatgina davlat xizmatining samaradorligini oshirmaydi, balki iqtisodiy o'sish, ijtimoiy barqarorlik va fuqarolar ishonchining muhim omiliga aylanadi. O'zbekiston Respublikasining 2030-yilgacha bo'lgan Strategiyasida belgilangan maqsadlarga erishish uchun zamonaviy, raqobatbardosh va professional kadrlar zaxirasiga shart-sharoit yaratish zarur.

Xulosa qilib aytganda, ilg'or xorij tajribasining o'rganilishi va milliy sharoitlarga moslashtirilishi O'zbekiston davlat boshqaruvining yangi bosqichiga yo'l ochadi. Milliy kadrlar zaxirasining samarali tizimi — bu faqat hujjatlar va bazalar emas, balki mamlakatning uzoq muddatli rivojlanishida muhim o'rin tutuvchi inson kapitali hisoblanadi. Ushbu yo'nalishdagi izchil islohotlar O'zbekistonning xalqaro maydondagi ijobiy imijini mustahkamlashga xizmat qiladi va barqaror rivojlanishning mustahkam poydevorini yaratadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2026-yil 16-fevraldagi "Mamlakat taraqqiyotining 2030-yilgacha mo'ljallangan ustuvor yo'nalishlari doirasida islohotlarni izchil davom ettirish va yangi bosqichga olib chiqishning qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-21-son Farmoni. Lex.uz rasmiy huquqiy axborot portal. <https://lex.uz/uz/docs/-8050769>
2. Prezident yoshlar bilan samimiy muloqot qildi. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti rasmiy veb-sayti, 2025-yil 14-fevral. <https://president.uz/oz/lists/view/7872>
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 3-oktabrdagi "O'zbekiston Respublikasida kadrlar siyosati va davlat fuqarolik xizmati tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-5843-son Farmoni. Lex.uz rasmiy huquqiy axborot portal. <https://lex.uz/docs/-4549998>
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 19-iyundagi "Davlat fuqarolik xizmatini yangi yondashuvlar asosida tashkil etish hamda professional va natijadorlikka yo'naltirilgan davlat xizmatchilari korpusini shakllantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-95-son Farmoni. Lex.uz rasmiy huquqiy axborot portal. <https://lex.uz/docs/-7587464>
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 23-iyundagi "O'zbekiston Respublikasida mahalliy davlat hokimiyati vakillik organlari faoliyatini 2030-yilga qadar rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi PF-98-son Farmoni. Lex.uz rasmiy huquqiy axborot portal. <https://lex.uz/ru/docs/-7594283>
6. O'zbekiston Respublikasining 2022-yil 8-avgustdagi "Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida"gi O'RQ-788-son Qonuni. Lex.uz rasmiy huquqiy axborot portal. <https://lex.uz/uz/docs/-6145972>
7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi "2022—2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi PF-60-son Farmoni. Lex.uz rasmiy huquqiy axborot portal. <https://lex.uz/ru/docs/-5841063>
8. Yasinskaya, I. A., Sladkova, N. M., & Petrova, S. A. (2022). Modern approaches and trends of the staff development at the civil service, taking into account foreign experience. *Russian Journal of Labour Economics*, 9(2), 377–398. DOI: 10.18334/et.9.2.114280.
9. Public Service Division Singapore. *Public Service Leadership Careers*. Singapore: Public Service Division, 2025.
10. Public Service Commission Singapore. *About PSC: Public Service Scholarships and Talent Pool*. Singapore: Public Service Commission.
11. World Bank. *Worldwide Governance Indicators*. Washington, D.C.: World Bank, 2023.
12. Bundesakademie für öffentliche Verwaltung. *Federal Academy of Public Administration: Central Institution for Further Training of the Federal Government*. Berlin: BAKöV.
13. Ministry of Personnel Management of the Republic of Korea. *Electronic Human Resource Management System (e-Saram)*. Sejong: Ministry of Personnel Management.
14. Kim, P. S., & Kotchegura, A. (2017). Talent management in government in times of economic instability: Selected cases from the BRICS countries. *Public Money & Management*, 37(1), 7–14. DOI: 10.1080/09540962.2016.1249223.
15. Vidy kadrovyykh rezervov [Elektron resurs]. Studme.org.
16. OECD. (2020). *Leadership for a High Performing Civil Service: Towards Senior Civil Service Systems in OECD Countries*. Paris: OECD Publishing.
17. OECD. (2019). *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability*. Paris: OECD.
18. Cabinet Office. (2025). *Civil Service Fast Stream: Recruitment Data 2025*. London: Government of the United Kingdom.
19. U.S. Office of Personnel Management. *Senior Executive Service Performance Management*. Washington, D.C.: U.S. Office of Personnel Management.
20. Institut national du service public. *The French National Institute of Public Service (INSP): Roadmap 2022–2026*. Paris: INSP.

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. № 6

© 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**





+998 93 718 40 07



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



t.me/yait_2100