

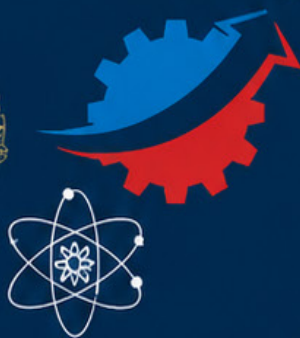
MUHANDISLIK

& IQTISODIYOT

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

2026-YIL

IYUL/7-SON, I-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

РЭУ.РФ
РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА
MOSCOW • RUSSIA



muhandislik & iqtisodiyot

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

Elektron nashr, 2026-yil, iyul.

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 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
- 05.08.06 – "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

MILLIY GVARDIYA TIZIMIDA HARBIY XIZMATCHILARNI KIYIM-KECHAK BILAN TA'MINLASH TIZIMINING NAZARIY ASOSLARI	10
Omonov Usmonqul Raxmonqul o'g'li FOND BOZORLARIGA XORIJIY KAPITALNI JALB QILISH: ZAMONAVIY YONDASHUVLAR VA RIVOJLANISH IMKONIYATLARI	17
Yusupova Jamila Karamatdinovna AXBOROT KOMMUNIKATSIYA XIZMATLARINING TASHKLIY-HUQUQIY VA ILMIY NAZARIY MASALALARI	21
Rajaboyev Shahboz Shodi o'g'li PUL MABLAG'LARI HISOBINI MOLIVAVIY HISOBOTNING XALQARO STANDARTLARIGA O'TKAZISHNING DOLZARB MASALALARI	26
Eshonqulov Akmal Qudratovich XORAZM VILOYATINING IJOBIY IMIJINI OSHIRISHDA HUDUDIY MARKETING STRATEGIYALARINI ISHLAB CHIQISH	34
Ibadullayev Dilshad Ibragimovich OROL BO'YI MINTAQASIDA QISHLOQ XO'JALIGI VA TURIZMNI YASHIL MOLIVALASHTIRISH VA INVESTITSIYA MEXANIZMLARI: BARQAROR RIVOJLANISH ISTIQBOLLARI	40
Akramova Feruza ATMOSFERA HAVOSI MONITORINGIDA IOT SENSORLARI O'LCHASH NATIJALARINING METROLOGIK ISHONCHLILIGINI BAHOLASH VA OSHIRISH METODOLOGIYASINI TAKOMILLASHTIRISH	52
Sobirov Anvarjon, Melibayev Maxmudjan BANK VA KREDIT MUASSASALARINING RIVOJLANISH TENDENSIYALARINI TREND MODELLARI YORDAMIDA TAHLIL QILISH VA PROGNOZLASH USULLARI	59
Nazarov Elbek PHYSALIS ALKEKENG I O'SIMLIGIDAN FLAVONOIDLARNI AJRATIB OLISHNING BIOTEXNOLOGIK USULLARI VA JARAYON PARAMETRLARINI OPTIMALLASHTIRISH	66
Xidirova Saboxat Baxrillayevna ЧИСЛЕННАЯ ОЦЕНКА РАЗВИТИЯ ЗОН КОНЦЕНТРАЦИИ НАПРЯЖЕНИЙ В МАССИВЕ ГОРНЫХ ПОРОД ПРИ ВЛИЯНИИ ПРОЦЕССОВ ДОБЫЧИ В УСЛОВИЯХ РУДНИКА «КЫЗЫЛ-АЛМА»	70
Салямова Клара, Меликулов Абдусаттар, Уралбаев Абдукахар, Бакиров Гайрат, Зухритдинов Давронбек XUSUSIY TA'LIM SOHASIDA MALAKALI KADRLAR NOMUTANOSIBLIGI, IT MUTAXASSISLARINING YETISHMASLIGI VA ISHSIZLIKNING TA'LIM SIFATI HAMDA BARQARORLIGIGA TA'SIRI: ILG'OR XORIY TAJIRIBASI VA UNING O'ZBEKISTON AMALIYOTIGA TATBIQ ETILISHI	77
Raxmatxo'jayev Axrolxo'ja Akmal o'g'li SAND-PARTICLE-INDUCED LEADING-EDGE EROSION AND ITS IMPACT ON WIND TURBINE BLADES: A REVIEW	82
Normamatov A. A. IPAKCHILIK KLASSTERLARI UCHUN INVESTITSION BOSHQARUV MODELINI ASOSLASH	87
Elboyeva Shaxzoda Olimovna KICHIK VA O'RTA BIZNES SAMARADORLIGINI EKONOMETRIK USULLARDA TAHLIL QILISH METODOLOGIYASI	94
Nazarov Nazar G'ulom o'g'li OLIV TA'LIM MUASSASALARI BOSHQARUV FAOLIYATINI RAQAMLASHTIRISHNING AHAMIYATI	101
Usmanov Sarvar Nigmatovich	



РАЗРАБОТКА АДАПТИВНОГО МНОГОЗОНАЛЬНОГО АЛГОРИТМА УПРАВЛЕНИЯ FUZZY-PID ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАВНОМЕРНОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ВЛАЖНОСТИ В ПРОЦЕССЕ УВЛАЖНЕНИЯ ЗЕРНА.....	107
Камариддинов Шохрух Акмал угли	
SANOAT KLASSTERLARIDA "SANOAT 4.0" TECHNOLOGIYALARINI JORIY ETISH VA HAMKORLIK MODELLARI	113
Mamadaliyev Anazxon Ziyodillayevich	
SAND-PARTICLE-INDUCED LEADING-EDGE EROSION AND ITS IMPACT ON WIND TURBINE BLADES: A REVIEW	119
Normamatov A. A.	
YOSHLARDA EKOLOGIK MADANIYATNI SHAKLLANTIRISHNING NAZARIY VA AMALIY ASOSLARI.....	124
Xudoyberdiyev Norbek Komiljon o'g'li	
HUDUDIIY TURIZMDA XALQARO ESG MEZONLARINI MILLIY SHAROITGA MOSLASHTIRISH YO'NALISHLARI	128
Maxmudova Nodira Uktamovna	
EVALUATION OF TECHNOLOGICAL LOSSES OF HYDROCARBONS OF LIGHT FRACTIONS IN THE PROCESSES OF COLLECTION AND PRIMARY TREATMENT AT THE MUBARAK FIELDS OF OGPD.....	134
Norqulov Shohbozbek Samandar ugli	
АНАЛИЗ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ УЗБЕКИСТАНА.....	140
Жумадуллаева Дурдона Шухрат кизи	
XUSUSIY TA'LIM SOHASIDA MALAKALI KADRLAR NOMUTANOSIBLIGI TA'LIMNING SIFAT VA USTUVORLIGIGA TA'SIRI VA UNI TA'MINLASH YO'LLARI	145
Raxmatxo'jayev Axrolxo'ja Akmal o'g'li	
O'ZBEKISTONDA TOVAR YETKAZIB BERISH ZANJIRI ISHTIROKCHILARI FAOLIYATI VA BOJXONA NAZORATI TIZIMINING ZAMONAVIY HOLATI TAHLILI.....	150
Kilichov Nazar Bafoyevich	
HUDUDLARDA TURIZM XIZMATLARINI RIVOJLANTIRISHNING AHOLI DAROMADLARI VA BANDLIGIGA TA'SIRINING TAHLILI	157
Abdurayimov O'ktam Abdug'ani o'g'li	
GAZNI QAYTA ISHLASH KORXONALARIDA BARQAROR RIVOJLANISH HOLATINING IQTISODIY TAHLILI VA BAHOLASH	164
Kudratkhodjaeva Ziyoda Kamol qizi	
COMPETITION IN THE INFORMATION MARKET: MONOPOLY TRENDS AND THE DIGITAL PLATFORM ECONOMY.....	169
Mo'ydinjonova Durdonaxon, Ismanov Ibrohim	
BOZOR INFRATUZILMASINING IQTISODIY MAZMUNI VA KICHIK BIZNES RIVOJIDAGI AHAMIYATI	174
Ganiyev Botir Baxtiyorovich	
MAGNIY VA KALSIY ELEMENTLARINI O'RGATISHDA O'QUVCHILARDA 4K KO'NIKMALARINI SHAKLLANTIRISH	178
Esnazarov Abdiganij Jamalatdinovich	
DATA-DRIVEN STRATEGIK MENEJMENT: MA'LUMOTLARGA ASOSLANGAN BOSHQARUVNING ZAMONAVIY KORXONALAR RIVOJLANISHIDAGI AHAMIYATI	184
Baymuradov Shoxrux, Dilmurodov Komiljon	
YASHIL BUXGALTERIYA (GREEN ACCOUNTING) VA ESG HISOBOTLARI: RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA BARQAROR RIVOJLANISHNING STRATEGIK VOSITALARI	190
Nematullayev Hamidullo, Bo'stonova Nilufar	
АНАЛИЗ ФАКТОРОВ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ	196
Нуралиева Мукаддас Мамуровна	



AGROSANOAT MAJMUASIDA INVESTISIYALARDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGINI OSHIRISH, OZIQ-OVQAT XAVFSIZLIGINI TA'MINLASH VA MUSTAHKAMLASH MASALALARI	201
Xakimov Rashid	
TADBIRKORLIKDA RAQAMLI TRANSFORMATSIYANING IQTISODIY SAMARALARI	206
Salohiddinov Zuhridin Nuriddinjon o'g'li	
XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARIDA AXBOROT TEXNOLOGIYALARIDAN FOYDALANISH HOLATINI TAHLIL QILISH	212
Achilova Firuza, Zohidov Jamshid	
NAMANGAN VILOYATINING BOSHQA HUDUDLAR BILAN TOVAR VA XIZMATLAR AYLANMASI HAMDA IQTISODIY ALOQALARINING HOZIRGI HOLATI VA RIVOJLANISH TENDENSIYALARI	217
Sattarov R.A.	
ОПТИМАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ ТЕКСТИЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ	222
Нурмуродов Камолиддин Пирмаматович	
OPTIK ABONENT KIRISH TARMOG'INING XIZMATLARI SAMARADORLIGI	230
Uskenbayeva Dilfuza Shuxrat qizi	
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA AHOLI DEMOGRAFIK JARAYONLARINI IFODALOVCHI KO'RSATKICHLARNI EKONOMETRIK MODELLARINI TUZISH VA PROGNOZLASH	235
Siroj Zarina Rustambekovna	
QISHLOQ XO'JALIGINI RIVOJLANTIRISHDA AGROKLASTERLARNING O'RNI VA AHAMIYATI	242
Berdiyev Abdumalik Hakimovich	
HUNARMANDCHILIK KLASSTERLARI BO'YICHA XORIJIY TAJRIBA: TURKIYA, MAROKASH VA FRANSIYA MODELLARINING QIYOSIY TAHLILI	249
Yaxshiliqov Sardor Rustam o'g'li	
BANK TIZIMIDA LIKVIDLILIK VA KAPITAL YETARLILIGI RISKLARINI BOSHQARISH MASALALARI ...	255
Qurbonov Ilhom Jumaqulovich	
O'ZBEKISTON QISHLOQ HUDUDLARIDA AYOLLAR TADBIRKORLIGINI RIVOJLANTIRISHNING INSTITUTSIONAL OMILLARI	258
Saidakbarova Ziyoda Doniyor qizi	
BIOLOGIK AKTIVLARNI HAQQONIQIY QIYMATDA BAHOLASHNING KO'P OMILLI MODEL	266
Akhmetova Salima Seytovna	
OZIQ-OVQAT SANOATI KORXONALARIDA ISHLAB CHIQARISH SALOHİYATINI BOSHQARISHNING NAZARIY - USLUBIY JIHATLARI	272
Gulmatov Sunnatillo Nurillayevich	
YASHIL INVESTITSİYALAR MINTAQQA IQTISODIYOTINI BARQAROR DIVERSIFIKATSİYALASH VOSITASI SIFATIDA	281
To'xtayev Maqsud Mansurovich	
DAVLAT MUASSASALARIDA INSON RESURLARIDAN FOYDALANISHNI IQTISODIY-STATISTIK TAHLILI	287
Xusanova Muxsina Kasimovna	
O'ZBEKISTONDA QO'SHILGAN QIYMAT SOLIG'I MA'MURIYATCHILIGINI RIVOJLANISH QONUNIYATLARI VA UNDAGI TIZIMLI MUAMMOLAR TAHLILI	294
Turdaliyev Eldor Sho'xratjon o'g'li	
TIJORAT BANKLARIDA DAROMAD MANBALARI INDEKSI VA UNING RENTABELLIGIGA TA'SIRI	300
Ahmedov Komron Muhammad-Alievich	
KORPORATIV BOSHQARUV MEXANIZMLARINING ISHLASH TAMOIYILLARI VA ULARNI QURILISH KORXONALARI AMALIYOTIGA JORIY ETISH MASALALARI	308
G'iyosov Ilxom Karimovich	
ECONOMIC STRUCTURE AND DEVELOPMENT PRIORITIES FOR STRENGTHENING INTERREGIONAL ECONOMIC COOPERATION: EVIDENCE FROM NAMANGAN REGION	316
Sattarov R.A.	



UY-JOY BOZORIDA BIRLAMCHI VA IKKILAMCHI SEGMENTLAR O'RTASIDAGI NARX TAFOVUTLARI VA ULARNI SHAKLLANTIRUVCHI OMILLARNING IQTISODIY TAHLILI	322
Sadikova Dildora Abdulla qizi	
TABIY RESURLAR SAMARADORLIGI VA INSON KAPITALI INTEGRATSIYASINING IQTISODIY O'SISHGA TA'SIRI: O'ZBEKISTON HUDUDLARI MISOLIDA	329
Yusubboyeva Dinora Qudrat qizi	
CHAKANA SAVDODA MAHSULOT TALABINI BASHORATLASH USULLARI	336
Mamatov Narzullo, Baxtiyorova Mohiruy	
SOLIQ AUDITIDAGI XAVF-XATARLARNI TAHLIL QILISH (RISK-ANALIZ) TIZIMI VA BUXGALTERNING HIMOYA TAKTIKASI	343
Nematullayev Hamidullo, Bo'stonova Nilufar	
YOSHLAR TADBIRKORLIGINI RIVOJLANTIRISHDA TA'LIM XIZMATLARI SIFATINING NAZARIY ASOSLARI	347
Raxmanov Raxmanbergan Abdullaevich	
MA'LUMOTLARNI MOLIVAVIY HISOBOTDA TAQDIM ETISHNING XORIY TAJRIBASI.....	351
Kozimjonov Abrorbek	
TADBIRKORLIK INFRATUZILMASINI DIVERSIFIKATSIYA QILISH ORQALI SANOAT ZONALARI RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISH	357
Arifbayev Bobir Dilshodovich	
TO'G'RIDAN-TO'G'RI XORIJIY INVESTITSİYALARNI JALB QILISHDA TRANSCHEGARAVIY SUG'URTA VA DAVLAT KAFOLATLARI MEXANIZMLARINING QIYOSIY TAHLILI.....	364
Kengesbaeva Suliuxan Maxsetbay qizi	
20GL MARKALI PO'LATDAN TAYYORLANADIGAN YUK VAGONI YON RAMASI QUYMASIDA KIRISHUV G'OVAKLAR HOSIL BO'LISH QONUNIYATLARINI TADQIQ QILISH	368
Chorshanbiyeva Lobar, Turaxodjayev Nodir, Nuriddinov Otabek, Kenjayev Elshod	
O'ZGARUVCHAN TEZLIKLI, OG'MA QATOR QOZIQLI, SINUSOIDAL PLANKALI BARABANLARDA PAXTA BO'LAGINING ZARBALI TA'SIRI MODELI.....	374
Djurayev Anvar, Qorachayeva Oltinoy	
SANOAT KORXONALARINI ESG ASOSIDA JARAYONLI BOSHQARISHNING XORIJIY TAJRIBASI VA BAHOLASH METODOLOGIYASI.....	379
Azimova Maxfuza Rashidovna	
TURIZM SOHASIDA AHOLINI ISH BILAN TA'MINLASH VA YANGI ISH O'RINLARINI YARATISHGA QARATILGAN TADBIRKORLIK FAOLIYATINI QO'LLAB-QUVVATLASH	386
Muxtarov Botir Abdusattarovich	
RAQAMLI TO'LOV TIZIMLARINI SOLIQQA TORTISHNING HUQUQIY ASOSLARI: XALQARO TAJRIBA VA O'ZBEKISTON AMALIYOTI.....	391
Sarsengalieva Albina, Sarsenbaev Bakhitjan	
DETERMINANTS OF THE SHADOW ECONOMY: A CONCEPTUAL CLASSIFICATION AND CROSS-COUNTRY EVIDENCE	395
Rakhmonov Azizjon Sadullayevich	
ELEKTRON TIJORAT ORQALI CHAKANA SAVDONI OSHIRISH YO'LLARI (POYABZAL SANOATI MISOLIDA)	403
Makhmudova Munisaxon Abbos qizi	
BYUDJET TASHKILOTLARI AUDITIDA AUDITORLIK TANLAMASINING IQTISODIY MOHIYATI VA TASNIFINI TAKOMILLASHTIRISH.....	408
Muqumov Jasur Bosimovich	
BYUDJET TASHKILOTLARIDA ICHKI AUDIT TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH	415
Aitmuratova Miyrigul Jalgasovna	
TO'QIMACHILIK SANOATI KORXONALARIDA XARAJATLAR HISOBI VA TANNARXNI ANIQLASHNING NAZARIY MASALALARI.....	420
Jumaniyazov Iskandar Bohodirovich	



DAVLAT TASHKILOTLARIDA MENTORLIK TIZIMINI JORIY ETISHNING PROAKTIV TASHKILIY-IQTISODIY MEXANIZMLARI TAHLILI	424
Xurshida Maxmadaminova	

DAVLAT TASHKILOTLARIDA MENTORLIK TIZIMINI JORIY ETISHNING PROAKTIV TASHKILIY-IQTISODIY MEXANIZMLARI TAHLILI

Xurshida Maxmadaminova

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat siyosati

va boshqaruvi akademiyasi mustaqil izlanuvchisi

E-mail: x.makhammadaminova@dsba.uz

Annotatsiya: Maqolada davlat tashkilotlarida rahbar kadrlar tayyorlashda mentorlik tizimi yaratishning institutsional ahamiyati, uni joriy etish borasidagi yutuqlar va bu boradagi muammolar va ularing yechimlari yuzasidan tahliliy ma'lumotlar keltirilgan. Mentorlikning zamonaviy usullarini tahlil qilish orqali milliy dasturlari yaratish davlat fuqarolik xizmatida samarali boshqaruvning yangi mexanizmlari, dasturiy ta'minot resurslaridan jumladan elektron platformalardan foydalanish yuzasidan takliflar hamda mentorlikning tashkiliy iqtisodiy samaradorligi muhokama qilingan.

Kalit so'zlar: mentorlik dasturlari, rahbar kadrlar tayyorlash tizimi, mentorlikni zamonaviy mexanizmlari, boshqaruv instrumenti, amalga oshirish usullari, milliy kadrlar tayyorlashning yangi instrumenti, iqtisodiy samaradorlik ko'rsatgichlari, dasturiy ta'minot, shaffof mexanizm, institutsional xotira daxldorlik prinsipi, zamonaviy boshqaruv, ta'lim va tajriba almashinuvi, korporativ madaniyat, tashkiliy-iqtisodiy samaradorlik.

Аннотация: В статье представлена аналитическая информация об институциональном значении создания системы менторства в подготовке руководящих кадров в государственных организациях, достижениях в ее внедрении, а также проблемах и путях их решения. На основе анализа современных методов менторства обсуждались новые механизмы эффективного управления государственной гражданской службой при создании национальных программ, предложения по использованию ресурсов программного обеспечения, включая электронные платформы, а также организационно-экономическая эффективность менторства.

Ключевые слова: менторские программы, система подготовки руководящих кадров, современные механизмы менторства, инструмент управления, методы реализации, новый инструмент подготовки национальных кадров, показатели экономической эффективности, программное обеспечение, прозрачный механизм, принцип институциональной памяти, современное управление, образование и обмен опытом, корпоративная культура, организационно-экономическая эффективность.

Abstract: This article provides analytical information on the institutional significance of creating a mentorship system in training management personnel in state organizations, achievements in its implementation, as well as problems and their solutions. Based on the analysis of modern mentoring methods, new mechanisms for the effective management of state civil service in creating national programs, proposals for using software resources, including electronic platforms, as well as the organizational and economic efficiency of mentoring were discussed.

Keywords: mentoring programs, management personnel training system, modern mentoring mechanisms, management tool, implementation methods, new national personnel training tool, economic efficiency indicators, software, transparent mechanism, institutional memory principle, modern management, education and experience exchange, corporate culture, organizational and economic

KIRISH

So'nggi yillarda jahon miqyosida mentorlik tizimini takomillashtirishga qaratilgan ilmiy tadqiqotlar kengayib, uning rahbarlik salohiyatini shakllantirish, kasbiy kompetensiyalarni rivojlantirish, tashkilotlar samaradorligini oshirish va bilimlar uzviyligini ta'minlashdagi ahamiyati ilmiy jihatdan asoslanmoqda. Ayniqsa, raqamli texnologiyalar rivojlanishi natijasida elektron va masofaviy mentorlik modellari, sun'iy intellekt asosidagi kuzatuv va baholash mexanizmlari shakllanmoqda. Mentorlikning institutsionallashuvi rahbar kadrlar tayyorlash jarayonida inson kapitali sifatini oshirish, tajriba almashinuvini tizimlashtirish va boshqaruvda barqarorlikni ta'minlashning samarali vositalaridan biri sifatida e'tirof etilmoqda.



MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, davlat fuqarolik xizmatida mentorlik tizimi inson kapitalini rivojlantirish, rahbar kadrlar salohiyatini oshirish va institutsional xotirani saqlashning muhim vositasi hisoblanadi. A. Bandura, D. Kolb, E. Venger, T. Allen, L. Ebi va S. Chopin kabi olimlar mentorlikning nazariy va amaliy jihatlarini keng tadqiq etgan. Biroq O'zbekiston davlat fuqarolik xizmatida mentorlikning innovatsion modellari va raqamli texnologiyalar asosida tashkil etish mexanizmlari yetarlicha o'rganilmagan bo'lib, mazkur tadqiqot aynan shu ilmiy bo'shliqni to'ldirishga qaratilgan.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqotda tizimli tahlil, qiyosiy-huquqiy, qiyosiy-institutsional, mantiqiy tahlil, umumlashtirish, statistik tahlil hamda kuzatish metodlaridan foydalanildi. Shuningdek, mentorlik tizimini rivojlantirish bo'yicha Singapur, Germaniya, Birlashgan Arab Amirliklari, Gruziya va Janubiy Koreya tajribalari qiyosiy o'rganildi. Tadqiqot davomida ilmiy adabiyotlar, normativ-huquqiy hujjatlar, xalqaro tashkilotlar ma'lumotlari va davlat fuqarolik xizmati amaliyoti tahlil qilinib, olingan natijalar asosida ilmiy xulosalar hamda amaliy takliflar ishlab chiqildi.

TAHLIL VA NATIJALAR

O'zbekistonda davlat boshqaruvini modernizatsiya qilish jarayonida davlat fuqarolik xizmati tizimida kadrlar qo'nimsizligi, rahbar kadrlar zaxirasini shakllantirish, yosh mutaxassislarni amaliyotga moslashtirish va professional kompetensiyalarni rivojlantirish bilan bog'liq qator tizimli muammolar saqlanib qolmoqda. Ushbu muammolarni hal etishda milliy "ustoz-shogird" an'analari ilg'or xorijiy tajriba bilan uyg'unlashtirgan holda institutsionallashtirgan mentorlik tizimini joriy etish muhim ahamiyatga ega.

Tahlillarimiz natijasida ta'kidlash joizki, har bir davlat geografik tuzilishi, etnik kelib chiqishi va milliy har xilliklar hamda ma'naviy va ijtimoiy qadriyatlar va jamiyatdagi axloqiy va etik qonun qoidalaridan kelib chiqib, turlicha davlat boshqaruvi xususan davlat fuqarolik xizmatini namoyon qilishi tabiiydir. Ushbu aspektlarni inobatga olgan holda xulosa qilish mumkinki, Singapur, Daniya, Germaniya, Birlashgan Arab Amirliklari va Gruziya davlat xizmatidagi mentorlik tizimlarini O'zbekiston sharoitiga moslashtirishda to'g'ridan-to'g'ri ko'chirish emas, balki institutsional va madaniy xususiyatlarga mos gibril model yaratish zarur.

Albatta bu kabi xorijiy davlatlarning tajribasini ko'plab keltirish mumkin, eng muhimi esa O'zbekiston Respublikasining milliy qadriyatlari va jamiyatdagi umumiy prinsiplarga va normativ -huquqiy baza talablariga muvofiq tarzda unikal tizim ishlab chiqish va tatbiq etish dolzarb sanaladi. Davlatlarning siyosiy, ijtimoiy- iqtisodiy rivojlanishi u joylashgan hudud, qo'shni davlatlar va qardosh xalqlarning umumiy prinsiplariga juda hamohang tarzda shakllanadi. Shu boisdan Respublikamizning Markaziy Osiyo davlati hamda turkiy tilli davlatlar va islom diniga e'tiqod qiluvchi ko'p sonli xalqi, yaqin hududiy birlikdagi yon qo'shnilarining an'analari ta'sirida ham azaliy milliy qadriyatlar asosida shakllangan usullar asosida boshqarish yoki yo'naltirish nisbatan tez va samarali yechim sanaladi. Shu jumladan o'zbek oilalarida kattalarga hurmat, kichiklarga izzat yoki g'amxo'rlik fazilatlar bilan yondashish qadriyat darajasida singdirilgan. Biz taklif qilayotgan davlat fuqarolik xizmatida mentorlik tizimini boshqarishni takomillashtirish jarayoni kompleks institutsional usul-logik yo'riqnomalar va bosqichlar orqali respublikamiz davlat xizmatchilari uchun juda mos, ishonchli va samarali bo'lishi tabiiy jarayon ham aslida. Shu boisdan quyida ushbu tizimni joriy etish yuzasidan bir qancha zaruriy siyosiy, tashkiliy, iqtisodiy usul va bosqichlarni taklif qilamiz. Bular jumlasiga: siyosiy- ijtimoiy omillar; tashkiliy- iqtisodiy omillar; boshqaruv va huquqiy omillar; natijaviy va samaradorlik ko'rsatkichi omillari va monitoring va takomillashtirish bosqichi kiradi. Bunda albatta mavjud qonunchilik aktlariga hamohang va zid keltirmagan holda qo'shimcha boshqaruv mexanizmi sifatida o'zgartirish va qo'shimchalar kiritish mumkin.

Ushbu yangi jarayon boshlanishida biror vazirlik yoki qo'mitani HR bo'linmasi bilan hamkorlikda pilot loyiha tarzida markaziy apparat xodimlarini ushbu tizim haqida media kompaniya o'tkazgan holda usuli qo'llanmalar bilan tanishtirish hamda ularni yaratilgan mentorlik platformasiga (mentor-yoki shogird sifatida) a'zo qilgan holda ushbu jarayonni boshqarish, faoliyatni monitoring qilish va natijasiga ko'ra rag'batlantirish yoki ta'sir choralarini ko'rish tavsiya qilinadi. Bu jarayon boshida oddiy va samarasiz tuyulishi mumkin, lekin vaqt o'tishi bilan HR bo'limi orqali ko'plab tashkiliy va iqtisodiy xarajatlarni qisqarishi kuzatiladi. Shular jumlasidan xodimlarni malaka oshirish xarajati, xodimlarni adaptatsion muddati va jarayonini samarali qilish, obyektiv ichki kadrlar zaxirasini shakllantirish (leadership pipeline), rahbar kadrlar reyestrini yaratish, xodimlarni karyerasini rivojlantirish va monitoring qilish, xodimlar faoliyatini assessment jarayonidan o'tkazib olish va parallel ravishda yetishmayotgan ko'nikmalari va zaif tomonlarini kuchaytirishga tavsiyalar berish va umumiy kadrlar bilan ishlash inson kapitalini oshirish yuzasidan effektiv mexanizmlardan iborat usul-logik mexanizm yaratiladi. Bundan tashqari xodimlar faoliyatini KPI ko'rsatkichlari orqali baholash uchun tayyor shaffof hisobot tizimi sifatida ham foydalanish mumkin. Qolaversa davlat organlarida mentorlikni raqamli platforma orqali boshqarish va kadrlar siyosatining asosiy bo'g'iniga aylantirish orqali biz jamiyatda davlat idoralari va rahbar kadrlar tayyorlanishi

hamda lavozimga tayinlanishi jarayonlariga katta ishonch va loyallik uygʻotishimiz mumkin. Bu esa jamiyatda xalq va davlat idoralari oʻrtasidagi ishonchsizlikni kamaytirishga davlat siyosatiga hurmat va ishonchni oshirishga, rahbar kadrlar qabul qilayotgan qarorlarni ijrosini tez va samarali bajarilishiga katta ijobiy taʼsir koʻrsatadi.

Iqtisodiyotda rivojlanish hamisha ham progressiya bilan oʻlchanmasligi omillarni inobatga olsak qaysidir tashkilotning hukumat va davlat rahbari oldidagi masʼuliyati va majburiyatlarini uzoq yillar davomida stabil ushlab turishi ham katta natija sanalib, mentorlik dasturlari bu sohada qoʻl kelishi kuzatilgan. Ayniqsa bu jarayonga zamonaviy sunʼiy intellekt texnologiyalaridan foydalanilsa juda kuchli shaffof tizimga erishish mumkin.

Ushbu masalaning ahamiyatli qismi shundaki mentorlikni davlat tashkilotlarida tatbiq qilish uchun hozirgi intensiv global axborot almashinuvi davrida zamonaviy yondashuvlar va innovatsion usullar talab qilinmoqda. Shu boisdan ilmiy izlanishlarimiz natijasida maʼqul koʻrilgan bir qator samarali mexanizmlarni respublikamiz davlat fuqarolik xizmatiga joriy qilish uchun taklif qilinadi. Keyingi oʻrinlarda ularga batafsil toʻxtalib oʻtmoqchimiz.

Flash Mentoring (qisqa muddatli mentorlik)

Ushbu model Janubiy koreya tajribasi boʻlib qisqa muddatli, aniq maqsadga yoʻnaltirilgan uchrashuvlar orqali bilim inson xotirasiga samaraliroq joylashadi. Odatda 1–2 soatlik konsultatsiyalar yoki muayyan bir keysni yechish uchun shugʻullanishadi. Ortiqcha maʼlumot yuki kamayadi, bu esa shogirdga topshiriqni bajarish yoki muammoni hal qilish uchun zarur boʻlgan bilim yoki koʻnikmalarni aniq yetkazadigan taʼlim strategiyasi. U oldindan rejalashtirilgan yoki rasmiy taʼlimdan koʻra, tegishli resurslarga kontekstli, talab boʻyicha kirishga eʼtibor qaratadi, bu esa uni tez oʻzgaruvchan ish muhiti va raqamli taʼlim platformalari uchun ayniqsa mos keladi. Bilimlarni darhol qoʻllash usuli deb qaraladi. Mikrooʻqitish, samaradorlikni qoʻllab-quvvatlash vositalari, mobil taʼlim ish joyida oʻqitish, texnik qoʻllab-quvvatlash, oʻz vaqtida taʼlim berish tizimlarini kompleks tarzida qoʻllash imkonini beradi..

AI va raqamli platformalar asosida mentorlik

Zamonaviy platformalar mentorlikni avtomatlashtirishni jarayonni effektiv va qisqa muddatda bajarilishini taʼminlaydi:

Matching (mentor–shogird moslashtirish), Progressni kuzatish (observing) Onlayn sessiyalar (zoom meeting). Bunga misol qilib: MentorcliQ — AQSHda joylashgan dasturiy taʼminot kompaniyasini keltirish mumkin, xodimlarga ustozlik qilish va xodimlarning resurs guruhlarini (Employee Resource Group (ERG) guruhlarini boshqarish boʻyicha yechimlarga ixtisoslashgan. Uning bulutli platformasi global korxonalarga xodimlarni jalb qilish, rivojlantirish va saqlab qolishni taʼminlaydigan tizimli mentorlik dasturlarini ishlab chiqish, ishga tushirish va oʻlchashga yordam beradi¹. Ushbu global onlayn platforma 2012-yil Kolumbus, Ogayo, AQSHda texnik asoschilar Fil Jorj, Endi Jorj, Mayls Ulrich tomonidan 100 million dollardan ortiq mablagʻ moliyalashtirish evaziga ishlab chiqilgan va implementatsiya qilingan.

Reverse Mentoring (teskari mentorlik)

Bu modelda yoshlar yoki yangi avlod vakillari yosh mutaxassislar katta tajribaga ega insonlarga mentorlik qiladi. Bu aynna eng soʻngi zamonaviy usul hisoblanib yoshi ulugʻ kishilarning texnik vositalar va gadjetlardan foydalanish koʻnikmasi sustroq rivojlangani sababli ommalashib bormoqda.

Bunga sabab turli innovatsion raqamli texnologiyalar yangi trendlar (AI, social media) kabi faktorlarga bogʻliqdir. Buning yorqin tajribasi AQSH ning massachusetts shtatida 1982-yilda tashkil qilingan General Electric (GE) — aerokosmik, energetika va sogʻliqni saqlash kabi sohalaridagi diversifikatsiyalangan operatsiyalari bilan tanilgan transmilliy konglomeratdir. **Reverse** yaʼni teskari murabbiylik tashabbusi 1990-yillarning oxirida bosh direktor Jek Uelch boshchiligida teskari mentorlik konsepsiyasini ilgari surish orqali yaratilgan. Dastur rahbarlarga rivojlanayotgan raqamli texnologiyalar va madaniy oʻzgarishlarni tushunishda yordam berish uchun yuqori lavozimli rahbarlarni yosh xodimlar bilan juftladi. Dastlab internet savodxonligini oʻrgatish uchun ishlab chiqilgan, keyinchalik avlodlararo taʼlim, bilim almashish va inklyuzivlikning kengroq modeliga aylandi. Amaliyot keng oʻrganilgan holatga aylandi

Teskari mentorlik tashabbusi ikki tomonlama muloqotni ragʻbatlantirish hamda avlodlar va iyerarxik tafovutlarni kamaytirish orqali global korporativ madaniyatga taʼsir koʻrsatdi. Koʻplab tashkilotlar — jumladan, IBM, Procter & Gamble va PwC — GE modelidan ilhomlangan shunga oʻxshash dasturlarni qabul qildilar. U boshqaruv taʼlimida raqamli asr uchun moslashuvchan yetakchilikning dastlabki namunasi sifatida tilga olinadi.

Hybrid Mentoring (gibrid model)

Onlayn va oflayn mentorlikni birlashtiradi ikki turdagi muloqot orqali kanallarni birlashtirish kommunikatsiya samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Gibrid taʼlim — bu anʼanaviy yuzma-yuz dars mashgʻulotlarini onlayn yoki raqamli taʼlim faoliyati bilan uygʻunlashtirgan taʼlim yondashuvidir. U oʻrganuvchilarning ishtiroki, qulayligi va natijalarini yaxshilash uchun ikkala usulning — insoniy oʻzaro taʼsir va raqamli moslashuvchanlikning — kuchli tomonlarini birlashtirishga intiladi. Bu model taʼlim muassasadan tortib korporativ tajriba almashishgacha boʻlgan barcha darajadagi zamonaviy taʼlimning markaziga aylandi. Asosiy jihati shundaki onlayn va shaxsiy taʼlimni integratsiyalash va jarayonni obyektiv kuzatish imkonini beradi.

5. Peer-to-peer mentoring (tenglar orasida)



Insonlar bir-birini kuzatish va modellashtirish orqali o'rganadi. Tenglar orasida bilim almashishda psixologik to'siqlar kamroq bo'ladi.

Ushbu usul -psixolog Albert Bandura tomonidan ishlab chiqilgan ijtimoiy o'rganish nazariyasi odamlarning boshqalarni kuzatish va taqlid qilish orqali qanday qilib yangi xatti-harakatlar, munosabatlar va hissiy reaksiyalarni o'zlashtirishini tushuntiradi. U bixevioristik va kognitiv yondashuvlarni birlashtiradi, o'rganish bevosita mustahkamlash yoki amaliyotsiz ham kuzatish orqali amalga oshirilishi mumkinligini ta'kidlaydi. Nazariya psixologiya, ta'lim va ijtimoiy fanlarning markazida qolmoqda. Kuzatuv asosida o'rganishning asosiy jarayonlari:

Bandura o'rganishni boshqaruvchi to'rtta vositachilik jarayonini aniqladi:

Diqqat – modelning xulq-atvorini payqash va unga e'tibor qaratish.

Saqlash – kuzatilganni eslab qolish.

Reproduksiya – xatti-harakatni ijro etish qobiliyatiga ega bo'lish.

Motivatsiya² — uni bajarishga qaror qilish, ko'pincha o'rinbosar rag'batlantirish ta'sirida, boshqalarning rag'batlantirilishi yoki jazolanishini kuzatish. Bu jarayonlar passiv shartlash modellariga qarama-qarshi o'laroq, ta'limning markazida turgan kognitiv faollikni ta'kidlaydi.

Xulosa qilib aytganimizda, innovatsion mentorlik modellari an'anaviy avtokratik iyerarxik yondashuvdan hamkorlikka asoslangan tizimlarga o'tishni ko'rsatadi. Ta'lim muassasalari va tashkilotlar raqobatbardoshlikni saqlash uchun integratsiyalashgan mentorlik strategiyalarini joriy etishlari zarur. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, innovatsion mentorlik modellari an'anaviy usullarga nisbatan ancha samaralidir. Ayniqsa gibrid va AI asosidagi yondashuvlar kelajakda mentorlik tizimlarining asosiy yo'nalishi bo'lib xizmat qiladi. Shuningdek, mentorlikni samarali boshqarish uchun bir nechta modellarni integratsiya qilish zarur.

Tadqiqotning asosiy xulosasi shundaki, an'anaviy "ustoz-shogird" munosabatlari hozirgi tez o'zgaruvchan muhitda kutilgan samarani bermayapti. Shu sababli, davlat boshqaruvini takomillashtirish uchun moslashuvchan, texnologiyalarga asoslangan va hamkorlikka yo'naltirilgan innovatsion modellarni (peer mentoring, reverse mentoring, group mentoring va AI asosidagi tizimlar) joriy etish strategik zaruriyat hisoblanadi. Bu jarayon nafaqat kasbiy kompetensiyalarni oshirish, balki institutsional xotirani saqlash va boshqaruv samaradorligini yuksaltirishga xizmat qiladi.

Mentorlikning innovatsion tizimi quyidagi muhim ilmiy konsepsiyalarga asoslanadi. Albert Banduraning ijtimoiy o'rganish nazariyasiga ko'ra, xodimlar tajribali mentorlarni kuzatib va ularga taqlid qilib, yangi xatti-harakatlarni o'zlashtiradi. Devid Kolbning tajribaviy o'rganish nazariyasi bo'yicha, bilimni samarali o'zlashtirish uchun xodimlar amaliyot orqali o'qitilishi (learning by doing) va haqiqiy holatlar (keysar) bilan ishlashi kerak. Etyen Vengerning amaliyot jamoalari konsepsiyasi esa davlat xizmatchilari o'rtasida erkin muhitda tajriba almashishni kuchaytirib, butun tizimning barqarorligini ta'minlaydi.

Xorijiy davlatlar tajribasi mentorlikning yuqori samaradorligini isbotlaydi. Singapur va Birlashgan Arab Amirliklarida mentorlik tizimi raqamli platformalar va sun'iy intellekt (AI) bilan integratsiya qilingan bo'lib, individual rivojlanish yo'nalishlari va KPI asosida baholash mexanizmlari qo'llaniladi. Gruziyada tizimli mentorlik natijasida davlat boshqaruvi samaradorligi indeksi sezilarli darajada (0,79 gacha) ko'tarilgan, xodimlarning ishga moslashish davri qisqargan va kadrlar almashinuvi kamaygan. Germaniyada esa mentorlik dual ta'lim modeli bilan chambarchas bog'langan bo'lib, kasbiy va ruhiy-ijtimoiy qo'llab-quvvatlashni ta'minlaydi.

O'zbekiston davlat xizmati uchun eng istiqbolli modellar quyidagilardir:

Flash Mentoring – muayyan muammoni hal qilishga qaratilgan qisqa muddatli (1-2 soatlik) maslahatlar bo'lib, bilimni "aynan o'z vaqtida" berishga asoslanadi. Reverse Mentoring (Teskari mentorlik) – yosh mutaxassislar raqamli texnologiyalar, sun'iy intellekt va ijtimoiy tarmoqlar bo'yicha bilimlarini katta yoshdagi rahbarlarga o'rgatib, avlodlar o'rtasidagi farqni kamaytiradi. AI va raqamli platformalar – mentor va shogirdni avtomat ravishda juftlashtirish, jarayonni onlayn monitoring qilish va natijalarni shaffof baholash imkonini beradi. Hybrid Mentoring – onlayn va offlayn aloqa kanallarini birlashtirib, muloqot samaradorligini oshiradi.

Tadqiqot natijalariga ko'ra, davlat tashkilotlarida tizimni takomillashtirish uchun quyidagilar taklif etiladi. Milliy raqamli mentorlik platformasini yaratish kerak. Bu tizim xodimlarning malaka oshirish xarajatlarini qisqartirish va ichki kadrlar zaxirasini shakllantirishga yordam beradi. Differensial mentorlik modelini joriy etish lozim, ya'ni tizimni har bir ishtirokchining individual ehtiyojlari, qobiliyatlari va karyera maqsadlariga moslashtirish. Huquqiy bazani mustahkamlash, Mehnat kodeksiga mentorlikni tartibga soluvchi normalarni kiritish va tegishli qonun osti hujjatlarini ishlab chiqish zarur. Mentorlik faoliyatini rahbarlarning KPI ko'rsatkichlariga kiritish va natijaga qarab moddiy hamda ma'naviy rag'batlantirish mexanizmlarini yaratish kerak.

An'anaviy yondashuv hozirgi tez o'zgaruvchan muhitda yetarli samara bermayapti. Shuning uchun innovatsion, texnologiyalarga asoslangan va moslashuvchan modellarni joriy etish talab etilmoqda. Mentorlik tizimi Banduraning ijtimoiy o'rganish nazariyasi, konstruktivizm va Kolbning tajribaviy o'rganish nazariyasi kabi zamonaviy ilmiy g'oyalar bilan mustahkamlanadi. Bilimni samarali o'zlashtirish uchun xodimlar amaliy keysar va treninglar orqali "amaliyotda o'rganishi" (learning by doing) lozim.

Tadqiqot natijalari ko'rsatadiki, gibridd va sun'iy intellektga asoslangan yondashuvlar an'anaviy usullarga nisbatan ancha samarali va kelgusi mentorlik tizimlarining asosiy yo'nalishi hisoblanadi. Gruziya va Singapur tajribasi shuni isbotlaydiki, tizimlashtirilgan mentorlik orqali institutsional xotira saqlanadi, xodimlarning moslashish davri qisqaradi va ish samaradorligi oshadi. Xorijiy tajribani to'g'ridan-to'g'ri ko'chirish emas, balki milliy qadriyatlar va institutsional o'ziga xosliklarga mos gibridd model yaratish zarur.

Milliy raqamli mentorlik platformasini yaratish, unda AI elementlari va ma'lumotlar bazasi bo'lib, jarayonni shaffof boshqarish, monitoring qilish va rag'batlantirish imkoni bo'ladi. Flash Mentoring – qisqa muddatli (1-2 soatlik) aniq muammolarga yo'naltirilgan konsultatsiyalarni yo'lga qo'yish. Reverse Mentoring orqali yosh kadrlarning raqamli ko'nikmalaridan foydalanish. Hybrid Mentoring orqali onlayn va offlayn aloqani birlashtirish. Peer-to-peer mentoring – teng darajadagi xodimlar o'rtasida erkin bilim almashishni rag'batlantirish. Differensial mentorlik modelini joriy etish. Huquqiy bazani takomillashtirish, Mehnat kodeksiga tegishli normalarni kiritish va qonun osti hujjatlarni ishlab chiqish. Tanlangan vazirlik va qo'mitalarda pilot loyihalarni boshlash, natijalarga qarab rahbar kadrlar reestri va ichki zaxirani shakllantirish. Mentorlikni KPI tizimiga kiritish va ishtirokchilarni moddiy va ma'naviy rag'batlantirish mexanizmlarini yaratish.

Davlat fuqarolik xizmatida rahbar kadrlarni tayyorlashda mentorlik tizimini ilmiy asosda tashkil etish uchun xalqaro tadqiqotlarda qo'llanilgan metodik yondashuvlarni tahlil qilish muhim ahamiyatga ega. Shu nuqtayi nazardan, **Suzzette Chopin** tomonidan tayyorlangan **“Effects of Mentoring on the Development of Leadership Self-Efficacy and Political Skill”** nomli ilmiy tadqiqotda mentorlikning yetakchilik kompetensiyalarini rivojlantirishga ta'sirini baholash metodologiyasi alohida e'tiborga loyiq hisoblanadi. Tadqiqotning muhokama va amaliy tavsiyalarga bag'ishlangan qismida (45–49-betlar) mentorlik munosabatlarining sifati, uni baholash mezonlari hamda tashkilotlarda samarali mentorlik dasturlarini shakllantirish bo'yicha muhim xulosalar keltirilgan³.

Metodik yondashuvda mentorlikning natijaviyligi ikki mustaqil yo'nalish bo'yicha baholangan. Birinchi yo'nalish – **yetakchilikning o'z-o'zini samaradorligi (Leadership Self-Efficacy)** bo'lib, u ishtirokchining rahbarlik vazifalarini muvaffaqiyatli bajarish qobiliyatiga bo'lgan ichki ishonchini ifodalaydi. Ikkinchi yo'nalish esa **siyosiy mahorat (Political Skill)** hisoblanib, shaxsning tashkilotda samarali muloqot o'rnatishi, ta'sir ko'rsatishi, ishonch qozonishi va norasmiy munosabatlardan to'g'ri foydalanish qobiliyatini tavsiflaydi.

45–49-betlarda keltirilgan tahlillardan ma'lum bo'lishicha, **mentorning mavjudligi ishtirokchilarning siyosiy mahoratini oshirish bilan statistik jihatdan bog'liq**, ammo yetakchilikning o'z-o'zini samaradorligiga ta'sir ko'proq **mentorlik munosabatlarining sifati** bilan belgilanadi. Boshqacha aytganda, mentor tayinlashning o'zi yetarli emas; munosabatlar mazmunli, tizimli va ishonchli bo'lishi talab etiladi⁴.

Muallif ushbu natijalar asosida tashkilotlarda mentorlik dasturlarini joriy etishda faqat ishtirokchilarni juftlashtirish bilan cheklanmasdan, **mentorlarni maxsus tayyorlash**, ularning faoliyatini baholash va mentilardan muntazam ravishda fikr-mulohaza olib borish zarurligini ta'kidlaydi. Bu esa mentorlik munosabatlarining barqarorligi va sifati orqali rahbarlik kompetensiyalarini rivojlantirish imkonini yaratadi.

Tadqiqotda yana bir muhim xulosa sifatida mentorlikning tashkilotlardagi **norasmiy bilimlar**, tashkiliy qadriyatlar va korporativ munosabatlarni o'zlashtirishda muhim o'rin tutishi qayd etilgan. Mentilar mentor orqali tashkilotning norasmiy qoidalari, ta'sir mexanizmlari va rahbarlik uslublarini tezroq o'zlashtiradi. Bu esa ularning adaptatsiya jarayonini tezlashtirib, keyingi rahbarlik faoliyati uchun zarur bo'lgan ijtimoiy kapitalni shakllantiradi.

Mazkur metodikaning yana bir muhim jihati shundaki, unda mentorlikning samaradorligi faqat o'qitish jarayoni emas, balki **uzoq muddatli kasbiy rivojlanish mexanizmi** sifatida baholanadi. Shu munosabat bilan muallif mentorlik dasturlarini inson resurslarini boshqarish tizimi, rahbar kadrlar zaxirasini shakllantirish va karyerani rejalashtirish jarayonlari bilan integratsiya qilishni tavsiya etadi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Davlat fuqarolik xizmati tizimida inson kapitali sifatini oshirish, professional boshqaruv kadrlari zaxirasini yaratish va institutsional xotirani saqlab qolish muammolarini tizimli hal etishda mentorlikning an'anaviy shakllaridan proaktiv va raqamli modellariga o'tish dolzarb strategik zaruriyat hisoblanadi. Tadqiqot natijalari va tizimli tahlillar asosida quyidagi ilmiy hamda amaliy xulosalar qilish mumkin.

Milliy-institutsional moslashuv (Gibriddlik prinsipi): Rivojlangan xorijiy davlatlar (Singapur, Germaniya, BAA, Gruziya) tajribasini to'g'ridan-to'g'ri ko'chirish kutilgan natijani bermaydi. O'zbekistonning tarixiy-madaniy xususiyatlari, milliy “ustoz–shogird” an'analari va qadriyatlarini inobatga olgan holda davlat xizmati uchun moslashtirilgan gibridd

3 Chopin S. *Effects of Mentoring on the Development of Leadership Self-Efficacy and Political Skill*: Doctoral Dissertation. – Virginia Commonwealth University, Richmond (VA), 2014. – P. 45–49. – URL: <https://scholarscompass.vcu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2724&context=etd> (data o'rnatilgan: 13.07.2026).

4 Chopin S. *Effects of Mentoring on the Development of Leadership Self-Efficacy and Political Skill*: Doctoral Dissertation. – Virginia Commonwealth University, Richmond (VA), 2014. – P. 45–49. – URL: <https://scholarscompass.vcu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2724&context=etd> (data o'rnatilgan: 13.07.2026).



mentorlik modelini yaratish lozim. Innovatsion modellar integratsiyasi: Zamonaviy boshqaruv muhitida qisqa muddatli va maqsadli bilim uzatish tizimi sifatida Flash Mentoring, avlodlararo raqamli tafovutni bartaraf etuvchi Reverse Mentoring (teskari mentorlik), tenglar o'rtasidagi to'siqsiz muloqotni ta'minlovchi Peer-to-peer mentoring hamda onlayn-offlayn aloqani birlashtiruvchi Hybrid Mentoring modellarini tizimli integratsiya qilish zarur. Raqamlashtirish va Sun'iy Intellekt (AI): Elektron platformalar orqali mentor va shogirdni avtomatlashtirilgan juftlashtirish (*Matching*), jarayonni shaffof monitoring qilish va KPI ko'rsatkichlari asosida baholash tizimini nazarda tutuvchi Milliy raqamli mentorlik platformasini yaratish davlat tashkilotlarida HR xizmati xarajatlarini va xodimlarni adaptatsiya qilish davrini keskin qisqartiradi. Kompetensiyalarni baholash metodologiyasi: Ilmiy tahlillar shuni ko'rsatadiki, mentoring mavjudligi davlat xizmatchisining tashkiliy siyosiy mahoratini (*Political Skill*) oshirsa-da, uning yetakchilik sifatlariga bo'lgan ichki ishonchi (*Leadership Self-Efficacy*) bevosita mentorlik munosabatlarining sifatiga bog'liq. Shu bois mentorlarni maxsus tayyorlash va mentorlikni tizimli uzoq muddatli rivojlanish mexanizmi sifatida qabul qilish lozim. Normativ-huquqiy va motivatsion baza: Davlat xizmatida mentorlik institutini mustahkamlash maqsadida O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksiga tegishli o'zgartirish va qo'shimchalar kiritish, mentorlik faoliyatini rahbar xodimlarning KPI tizimiga integratsiya qilish hamda ularni moddiy va ma'naviy rag'batlantirish tizimini joriy etish maqsadga muvofiqdir.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. **Chopin, S.** (2014). *Effects of Mentoring on the Development of Leadership Self-Efficacy and Political Skill*. (Doctoral dissertation / Academic research work), pp. 45–49.
2. **Bandura, A.** (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (Ijtimoiy o'rganish nazariyasi bo'yicha fundamental manba).
3. **Kolb, D. A.** (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (Tajribaviy o'rganish nazariyasi).
4. **Wenger, E.** (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press. (Amaliyot jamoalari konsepsiyasi).
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi ma'lumotlari va Davlat fuqarolik xizmati to'g'risidagi qonunchilik hujjatlari.
6. **Welch, J., & Byrne, J. A.** (2001). *Jack: Straight from the Gut*. Warner Books. (General Electric kompaniyasida "Reverse Mentoring" tizimining joriy etilishi bo'yicha amaliy tahlil).
7. **Allen, T. D., Eby, L. T.** (2007). *The Blackwell Handbook of Mentoring: A Multiple Perspectives Approach*. Wiley-Blackwell. (Mentorlikning zamonaviy modellari va transmilliy tajribalar).
8. **Chao, G. T.** (1997). Mentoring phases and outcomes: The influence of formal versus informal mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 15-28. (Norformal bilimlar va korporativ madaniyatni o'rganishda mentorlikning o'rni).
9. **Marcinkus Murphy, W.** (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and collaboration. *Human Resource Management*, 51(4), 549-573. (Avlodlararo bilim almashinuvi va teskari mentorlik).
10. **Hezlett, S. A.** (2005). Toward an investigation of beneficiary development: Mentoring and its contribution to learning. *Advances in Developing Human Resources*, 7(4), 505-525. (Kasbiy kompetensiyalarni rivojlantirish va tizimli baholash metodlari).

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. № 7

© 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