ДАВЛАТ ХИЗМАТИДА ЛАВОЗИМГА МОСЛИКНИ БАҲОЛАШНИНГ ТАШКИЛИЙ-ИҚТИСОДИЙ МЕХАНИЗМЛАРИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

Хасанов Отамурод Абдусаматович
Мустақил изланувчи
https://doi.org/10.5281/zenodo.21331957

Аннотация: Мақолада давлат хизматида лавозимга мосликни баҳолашнинг ташкилий-иқтисодий механизмларини такомиллаштириш масаласи иқтисодий менежмент нуқтаи назаридан таҳлил қилинган. Лавозимга мослик тушунчаси давлат фуқаролик хизматчиси ёки раҳбар кадрнинг касбий компетенциялари, амалий тажрибаси, натижадорлиги, рақамли саводхонлиги, этик барқарорлиги ва муайян лавозим функцияларини бажариш имконияти ўртасидаги мувофиқлик сифатида ёритилган. Тадқиқотда Ўзбекистонда давлат фуқаролик хизмати, очиқ танлов, vacancy.gov.uz, hrm.gov.uz, zaxira.bsa.uz ва samaradorlik.gov.uz платформалари доирасида амалга оширилаётган ислоҳотлар халқаро назарий ёндашувлар ва Ўзбекистон Республикаси Миллий статистика қўмитаси маълумотлари билан боғлиқ ҳолда муҳокама қилинган. Мақолада лавозимга мослик интеграл индекси, ташкилий-иқтисодий самарадорлик ва тайинловдан кейинги натижадорликни баҳолаш бўйича формулалар таклиф этилган.
Калит сўзлар: давлат хизмати, лавозимга мослик, компетенция, инсон ресурслари, иқтисодий менежмент, кадрлар захираси, очиқ танлов, KPI, рақамли HRM, Бошқарув самарадорлиги агентлиги.

Аннотация: В статье анализируются организационно-экономические механизмы совершенствования оценки соответствия должности в государственной службе с точки зрения экономического менеджмента. Соответствие должности рассматривается как согласованность профессиональных компетенций, практического опыта, результативности, цифровой грамотности, этической устойчивости и способности выполнять функции конкретной должности. В исследовании реформы государственной гражданской службы Узбекистана, электронные платформы vacancy.gov.uz, hrm.gov.uz, zaxira.bsa.uz и samaradorlik.gov.uz рассматриваются в связи с международными теоретическими подходами и данными Национального комитета Республики Узбекистан по статистике. Предложены формулы интегрального индекса соответствия должности, организационно-экономической эффективности и оценки результативности после назначения.
Ключевые слова: государственная служба, соответствие должности, компетенция, человеческие ресурсы, экономический менеджмент, кадровый резерв, открытый конкурс, KPI, цифровой HRM, Агентство эффективности управления.

Abstract: The article analyzes organizational and economic mechanisms for improving job-position fit assessment in the civil service from the perspective of economic management. Job fit is interpreted as the alignment between a civil servant’s professional competencies, practical experience, performance, digital literacy, ethical reliability and ability to perform the functions of a specific position. The study links Uzbekistan’s civil service reforms and the electronic platforms vacancy.gov.uz, hrm.gov.uz, zaxira.bsa.uz and samaradorlik.gov.uz with international theoretical approaches and data of the National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan. The article proposes formulas for an integrated job fit index, organizational and economic efficiency, and post-appointment performance evaluation.
Keywords: civil service, job fit, competence, human resources, economic management, talent reserve, open competition, KPI, digital HRM, Agency for Management Efficiency.

КИРИШ

Ўзбекистонда давлат бошқарувини ислоҳ қилишнинг ҳозирги босқичида асосий эътибор давлат органлари фаолиятини фақат маъмурий ижро ёки буйруқбозлик тизими билан эмас, балки натижага асосланган бошқарув, инсон ресурслари сифати ва лавозимга муносиб кадрларни жой-

жойига қўйиш мезонлари билан баҳолашга қаратилмоқда. “Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида”ги Қонунда давлат фуқаролик хизмати тизими давлат хизматчиларини марказлаштирилган тарзда танлаб олиш, ҳисобга олиш, жой-жойига қўйиш, меҳнатига ҳақ тўлаш, касбий компетенциясини ошириш ва хизматда лавозим бўйича кўтариш механизмларининг ягона ташкилий-ҳуқуқий мажмуи сифатида белгиланган [1]. Бу меъёр лавозимга мосликни баҳолашни давлат хизматида тасодифий ёки формал жараён эмас, балки кадрлар сиёсати, бошқарув самарадорлиги ва иқтисодий натижадорлик билан боғлиқ стратегик механизм сифатида кўришни талаб этади.

Мамлакатда давлат хизматига кириш ва хизматда ўсиш жараёнларини адолат, очиқлик ва касбий компетенция асосида ташкил этиш борасида муҳим амалий қадамлар қўйилди. Давлат фуқаролик хизматчилари бошқарув ва ёрдамчи гуруҳларга тааллуқли лавозимларга танлов асосида тайинланиши, хизматда кўтарилиш эса касбий компетенция ва фаолият натижадорлиги асосида амалга оширилиши қонун даражасида мустаҳкамланди [1]. Президентнинг 2025 йил 6 декабрдаги ПФ–243-сон Фармони эса давлат хизматида бошқарув самарадорлигини ошириш, вазифа-функция-ресурс-жавобгарлик занжири асосида натижадорликни кучайтириш, vacancy.gov.uz, hrm.gov.uz ва samaradorlik.gov.uz каби платформаларни ўзаро боғлаш орқали кадрлар бошқарувини рақамлаштиришга янги суръат берди [2]. Шу боис лавозимга мосликни баҳолаш энди оддий аттестация ёки суҳбат эмас, балки давлат органи мақсади, лавозим функцияси, номзод салоҳияти ва натижадорлик кўрсаткичларини бирлаштирган ташкилий-иқтисодий тизим сифатида шаклланиши лозим.

Дунё амалиётида давлат хизмати самарадорлигини ошириш масаласи кадрлар сифатини ошириш, меритократик танлов, лавозимга мос компетенцияларни аниқлаш ва рақамли маълумотлар асосида қарор қабул қилиш билан чамбарчас боғланмоқда. Жаҳон банкининг 2026 йилда эълон қилинган “Давлат сектори меҳнат ресурслари самарадорлиги ва фаровонлик” ҳисоботида дунёдаги 400 миллионга яқин давлат сектори ходимининг кўникмаси, мотивацияси ва ҳалоллиги самарали давлат учун ҳал қилувчи омил экани таъкидланади [3]. Ҳисоботда давлат сектори фаолияти иш ҳақи ва штат тузилмаси, бошқарув амалиётлари ҳамда рақамли технологиялар орқали таҳлил қилинади; айниқса, кадрларни ишга қабул қилишда мерит ва шаффофлик етишмаслиги малака номутаносиблигига олиб келиши мумкинлиги қайд этилган.

Иқтисодий ҳамкорлик ва тараққиёт ташкилотининг давлат хизматида етакчилик ва салоҳият бўйича тавсиясида давлат хизматини мақсадга мос, фуқароларга жавобгар ва профессионал қилиш учун қобилиятга асосланган танлов, юқори лавозимлар учун аниқ компетенция талаблари, натижадорликни баҳолаш ва раҳбарларни тизимли ривожлантириш муҳимлиги кўрсатилган [4]. Бундай ёндашув давлат хизматида лавозимга мосликни баҳолашнинг учта асосий талабини белгилайди: биринчидан, лавозимнинг ҳақиқий функцияларини аниқлаш; иккинчидан, номзод компетенцияларини иш натижалари билан солиштириш; учинчидан, тайинловдан кейин амалий натижаларни даврий мониторинг қилиш. Бу талаблар Ўзбекистонда натижага асосланган бошқарувни чуқурлаштириш ва давлат хизматида кадрлар қарорларининг иқтисодий самарасини ошириш учун ҳам долзарб ҳисобланади.

Германиялик Макс Вебер давлат бошқаруви назариясида рационал-ҳуқуқий ҳокимият ва профессионал бюрократия ғоясини илгари сурган. Унинг қарашларига кўра, давлат аппарати шахсий муносабатлар ёки анъанавий таъсирга эмас, қонун, лавозим ваколати, расмий мажбуриятлар ва касбий тайёргарликка таяниши керак [5]. Лавозимга мосликни баҳолаш нуқтаи назаридан Вебер концепцияси шуни англатадики, давлат хизматчиси ўз лавозимидаги функцияни бажариш учун зарур билим, интизом, масъулият ва ҳуқуқий онгга эга бўлиши шарт. Демак, лавозимга тайинлашда “кимни тайинлаш” саволи “қайси функция учун қандай компетенция талаб қилинади” деган таҳлил билан бирга ҳал этилиши лозим.

Англиялик Кристофер Ҳуд “Янги давлат бошқаруви” концепциясида давлат органлари фаолиятини натижадорлик, самарадорлик, харажат-натижа нисбати, ҳисобдорлик ва хизматлар сифати орқали баҳолаш зарурлигини асослаган [6]. Бу ёндашув лавозимга мосликни баҳолашда номзоднинг фақат маълумоти ёки иш стажи эмас, балки унинг олдинги фаолиятида қандай натижа яратгани, ресурсдан қандай фойдалангани, жамоани қандай бошқаргани ва фуқароларга

хизмат кўрсатиш сифатига қандай таъсир қилгани муҳимлигини кўрсатади. Давлат хизматида лавозимга мосликни иқтисодий менежмент жиҳатидан баҳолаш айнан шу нуқтадан бошланади: номзоднинг салоҳияти давлат органи учун қандай иқтисодий ва ижтимоий қиймат яратиши мумкин?

Франциялик Анри Файоль бошқарувни режалаштириш, ташкил этиш, буйруқ бериш, мувофиқлаштириш ва назорат қилиш функциялари орқали тушунтирган [7]. Давлат хизматида лавозимга мосликни баҳолашда ушбу классик ёндашув амалиёт учун ҳам муҳимдир. Масалан, ҳудудий бошқарма раҳбари стратегик режани тушунмаса, ресурсни ташкил этолмаса, ходимлар фаолиятини мувофиқлаштира олмаса ва ижро натижасини назорат қилмаса, у формал жиҳатдан лавозим талабига жавоб бериши мумкин, аммо амалий жиҳатдан лавозимга тўлиқ мос ҳисобланмайди. Шунинг учун лавозимга мослик баҳоси бошқарув функцияларини амалда бажара олиш қобилияти билан боғланиши зарур.

Европа назарияларини Ўзбекистон сиёсати билан боғлаб таҳлил қилинганда, лавозимга мосликни баҳолаш давлат хизматида ҳуқуқийлик, натижадорлик ва ташкилий салоҳиятни бирлаштирувчи механизм экани кўринади. Қонунчилик давлат хизматини ягона ташкилий-ҳуқуқий мажмуа сифатида белгилайди; ПФ–243 эса мақсадли кўрсаткичлар, электрон платформалар ва бошқарув самарадорлиги орқали ушбу мажмуани амалий натижага йўналтиради. Бундан келиб чиқиб, ҳар бир лавозим учун функциялар паспорти, компетенция профили ва KPI натижалари бирлаштирилган ҳолда ишлаб чиқилиши лозим. Шунда лавозимга мослик баҳоси формал анкета эмас, балки давлат органи мақсадларига хизмат қиладиган бошқарув қарорига айланади.

Хитойлик Сюэ Лань ва давлат бошқаруви ислоҳотларини ўрганган тадқиқотчилар маъмурий салоҳият, кадрларни тайёрлаш, натижадорликни баҳолаш ва давлат аппаратининг мослашувчанлигига алоҳида эътибор қаратган [8]. Сингапурлик Нео Бун Сионг ва Жеральдин Чен “динамик бошқарув” концепциясида давлат хизмати тез ўзгараётган шароитда олдиндан кўра билиш, чуқур фикрлаш ва амалга ошириш қобилиятига эга бўлиши кераклигини асослаган [9]. Япониялик Икудзиро Нонака ва Хиротака Такеучи билим яратиш назариясида ташкилот рақобатбардошлиги ва инновацияси ходимлар ўртасидаги яширин ва очиқ билим алмашинувига боғлиқлигини кўрсатган [10]. Қозоғистонлик Алихан Байменов эса давлат хизматида меритократия ва профессионал этикани самарадорликнинг муҳим омили сифатида таҳлил қилган [11].

Мазкур қарашлар давлат хизматида лавозимга мосликни баҳолашнинг Осиё давлатлари учун хос бўлган амалий томонини очиб беради. Бунда асосий эътибор фақат танлов жараёнига эмас, балки лавозимга тайинланган шахснинг кейинги ўрганиши, мослашиши, жамоа билан билим алмашиши, инновацион қарор қабул қилиши ва этик стандартларга содиқ қолишига қаратилади. Давлат хизматида лавозимга мослик динамик жараён: номзод танлов вақтида маълум даражада мос бўлиши мумкин, аммо ҳудудий вазият, рақамли технологиялар, аҳоли эҳтиёжлари ва давлат сиёсати ўзгариши билан унинг компетенциялари ҳам доимий ривожлантирилиши керак.

Қ.Х. Абдураҳмоновнинг меҳнат иқтисодиётига оид илмий ишларида инсон капитали, меҳнат ресурсларидан оқилона фойдаланиш, касбий малака ва меҳнат унумдорлиги ўртасидаги боғлиқлик муҳим ўрин тутади [12]. Давлат хизмати нуқтаи назаридан бу қараш лавозимга мосликни баҳолашни инсон капитали сифатига қилинган инвестиция сифатида кўриш имконини беради. Агар кадр ўз қобилиятига мос лавозимда ишласа, унинг билим ва малакаси тўлиқ ишга тушади; аксинча, мослик паст бўлса, давлат органи ресурс сарфлайди, аммо кутилган натижага эришмайди. Шу боис лавозимга мослик меҳнат унумдорлиги ва давлат бошқаруви самарадорлигининг асосий шартидир.

М. Шарифхўжаев ва Ё. Абдуллаев менежмент назариясида бошқарув функциялари, ташкилот мақсадлари, раҳбар масъулияти ва қарор қабул қилиш маданиятини алоҳида ўрганган [13]. Уларнинг ёндашуви давлат хизматида лавозимга мосликни баҳолашда раҳбарнинг фақат шахсий сифатлари эмас, балки ташкилот мақсадларини англаш, жамоани умумий натижага йўналтириш, жараёнларни мувофиқлаштириш ва қарорларни амалга ошириш қобилиятини ҳам ўлчаш

зарурлигини кўрсатади. Давлат органида лавозимга мос кадр - бу фақат яхши мутахассис эмас, балки ташкилот вазифасини амалга оширадиган бошқарув субъектидир.

Ш. Зайнутдинов, А. Шермуҳамедов ва И. Муракаевнинг менежментга оид ишларида бозор иқтисодиёти шароитида бошқарув тизимлари, ташкилий тузилмалар ва қарорлар самарадорлиги масалалари ёритилган [14]. Давлат хизматида бу қараш лавозимга мосликни баҳолашнинг ташкилий томонини кучайтиради. Яъни, номзод компетенциясини баҳолаш алоҳида ўтказиладиган имтиҳон эмас; у лавозим паспорти, ташкилот тузилмаси, функциялар тақсимоти, ресурслар ва жавобгарлик тизими билан бирга қаралиши керак. Агар лавозим вазифаси аниқ бўлмаса, мосликни ҳам аниқ баҳолаб бўлмайди.

С.С. Ғуломовнинг менежмент ва иқтисодий бошқарувга оид қарашларида бошқарув қарорларининг илмий асосланганлиги, ахборотдан фойдаланиш ва иқтисодий самарадорлик масалалари муҳим ўрин эгаллайди [15]. Бу қараш лавозимга мосликни баҳолашда иқтисодий фикрлаш, рақамли маълумотлар билан ишлаш, бюджет интизоми ва ресурслардан оқилона фойдаланиш компетенцияларини алоҳида мезон сифатида киритишни асослайди. Давлат хизматида лавозимга мос кадр фақат норматив ҳужжатларни билиши билан эмас, балки уларни иқтисодий натижага айлантира олиши билан баҳоланиши лозим.

Лавозимга мос кадрни тайинлашнинг ташкилий-иқтисодий самарадорлигини баҳолашда харажатлар ва натижалар ўртасидаги нисбатни аниқлаш муҳим аҳамият касб этади. Шу мақсадда тайинлов самарадорлиги индекси қуйидаги формула асосида ҳисобланиши мумкин:

ТИС = ((ΔB + ΔQ + ΔI + ΔS) – C) / C × 100%

Бу ерда:

ТИС — тайинловнинг ташкилий-иқтисодий самарадорлиги;

ΔB — бюджет интизоми, тушумлар ҳажми ёки харажатларни оптималлаштиришдаги ижобий ўзгариш;

ΔQ — давлат хизматлари сифати, ижро интизоми ва бошқарув жараёнларидаги сифат ўзгариши;

ΔI — инвестиция, ҳудудий лойиҳалар ва иқтисодий фаоллик кўрсаткичларидаги ўсиш;

ΔS — аҳоли мурожаатлари билан ишлаш, ижтимоий барқарорлик ва жамоавий меҳнат самарадорлигидаги яхшиланиш;

C — номзодни баҳолаш, тайёрлаш, лавозимга мослаштириш ва кейинги мониторинг харажатлари.

Ушбу формула орқали лавозимга тайинлаш жараёнида сарфланган ресурслар билан эришилган бошқарув ва иқтисодий натижалар ўртасидаги нисбий самарадорлик баҳоланади. Бунда тайинлов жараёни фақат маъмурий қарор сифатида эмас, балки муайян иқтисодий қайтимга эга бошқарув инвестицияси сифатида қаралади. Шу билан бирга, тайинлов билан боғлиқ хавфларни инобатга олиш учун лавозимга мосликнинг тузатилган кўрсаткичи қуйидаги формула асосида ҳисобланиши мумкин:

ЛМИt = ЛМИ × (1 – Xr)

Бу ерда:

ЛМИt — хавфларни инобатга олган ҳолда тузатилган лавозимга мослик индекси;

ЛМИ — номзоднинг дастлабки лавозимга мослик индекси;

Xr — манфаатлар тўқнашуви, паст натижадорлик, мослашувдаги қийинчиликлар ёки бошқарув хавфларини ифодаловчи коэффициент.

Мазкур ёндашув лавозимга мосликни баҳолашни субъектив тавсия ва умумий тажриба мезонларидан чиқариб, уни аниқ иқтисодий натижалар, бошқарув самарадорлиги ва ресурслар қайтими билан боғлаш имконини беради. Шу жиҳатдан, таклиф этилаётган формулалар давлат хизматида кадрларни танлаш ва тайинлаш жараёнини натижага йўналтирилган иқтисодий менежмент механизми сифатида баҳолашга хизмат қилади.

Ўзбекистон Республикаси Миллий статистика қўмитаси маълумотларига кўра, 2025 йил январь-декабрь ойларида Ўзбекистон Республикаси ялпи ҳудудий маҳсулоти 1 849 650,0 млрд сўмни ташкил этган [16]. Шу даврда аҳоли жон бошига ялпи ҳудудий маҳсулот республика

бўйича 48,8 млн сўмга етган, Навоий вилоятида ушбу кўрсаткич 152,2 млн сўм, Тошкент шаҳрида 116,7 млн сўм, Тошкент вилоятида 57,5 млн сўмни ташкил этган [16]. Ушбу фарқлар лавозимга мосликни баҳолашда ҳудудий иқтисодий профилни инобатга олиш зарурлигини кўрсатади. Масалан, саноатлашган ҳудуд учун инвестиция, саноат кооперацияси ва инфратузилма компетенциялари муҳим бўлса, аҳоли зич ва хизматлар улуши юқори ҳудуд учун хизматлар сифати, рақамли бошқарув ва мурожаатлар билан ишлаш компетенциялари устувор бўлиши мумкин.

Миллий статистика қўмитасининг яна бир маълумотига кўра, 2025 йил якунига кўра кичик тадбиркорликнинг республика ЯИМидаги улуши 52,2 фоизни ташкил этган; ҳудудлар кесимида Сурхондарёда 76,4 фоиз, Наманганда 73,6 фоиз, Фарғонада 73,0 фоиз каби юқори кўрсаткичлар қайд этилган, Навоий вилоятида эса 21,1 фоиз ва Тошкент шаҳрида 51,7 фоиз кузатилган [16]. Бу рақамлар давлат хизматида раҳбар ёки мутахассис лавозимига мосликни баҳолашда тадбиркорлик муҳити, бандлик, солиқ базаси ва маҳаллий иқтисодий фаолликни тушуниш компетенциясини киритиш кераклигини асослайди. Ҳудудий иқтисодиётда кичик бизнес улуши юқори бўлган жойда кадр тадбиркорлар билан мулоқот, маъмурий тўсиқларни камайтириш, хизмат кўрсатиш ва инфратузилма муаммоларини ҳал қилиш қобилиятига эга бўлиши лозим.

ПФ–243да белгиланган vacancy.gov.uz, hrm.gov.uz ва samaradorlik.gov.uz платформалари лавозимга мосликни статистик ва амалий маълумотлар билан боғлаш имконини беради. Масалан, вакант лавозим бўйича vacancy.gov.uzда эълон қилинган малака талаблари лавозим паспортига боғланади; hrm.gov.uzда номзоднинг таълим, тажриба, малака ошириш ва хизмат фаолияти маълумотлари юритилади; samaradorlik.gov.uzда эса тайинловдан кейин раҳбарнинг мақсадли кўрсаткичларга эришиши баҳоланади [2]. Бу маълумотлар интеграция қилинса, лавозимга мосликни баҳолаш субъектив суҳбатдан объектив, маълумотга асосланган қарор қабул қилиш тизимига ўтади. Шу орқали давлат хизматида кадрлар танлови, тайинлов, ривожлантириш ва натижадорлик ягона иқтисодий менежмент занжирига айланади.

Давлат хизматида лавозимга мосликни баҳолашнинг ташкилий-иқтисодий механизмларини такомиллаштириш Ўзбекистонда натижага асосланган бошқарувни чуқурлаштиришнинг муҳим шартларидан биридир. Давлат фуқаролик хизмати тўғрисидаги қонун касбий компетенция, танлов асосида тайинлаш ва натижадорликни баҳолаш учун ҳуқуқий асос яратган бўлса, ПФ–243 рақамли платформалар, мақсадли кўрсаткичлар ва инсон ресурсларини бошқариш орқали ушбу асосни амалий тизимга айлантирмоқда. Шунинг учун лавозимга мосликни баҳолаш кадрлар бўлимининг ички иши эмас, балки давлат органи самарадорлиги, бюджет ресурсларидан оқилона фойдаланиш ва ҳудудий ижтимоий-иқтисодий натижалар билан боғлиқ бошқарув механизми сифатида қаралиши керак.

Мақолада таклиф этилган лавозимга мослик интеграл индекси, ташкилий-иқтисодий самара формуласи ва хавфларни ҳисобга олган баҳолаш ёндашуви давлат хизматида кадрлар қарорларини илмий асослашга хизмат қилади. Ушбу механизмни амалиётга жорий этиш учун ҳар бир лавозим бўйича компетенция паспорти ишлаб чиқиш, vacancy.gov.uz платформасидаги танлов талабларини шу паспорт билан боғлаш, hrm.gov.uz орқали номзод ва хизматчи маълумотларини юритиш, zaxira.bsa.uzда ривожланиш режасини мониторинг қилиш ҳамда samaradorlik.gov.uz орқали тайинловдан кейинги натижадорликни баҳолаш зарур. Бу ёндашув давлат хизматида профессионаллик, адолат, шаффофлик ва иқтисодий самарадорликни кучайтиришга хизмат қилади.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР

1. Ўзбекистон Республикасининг “Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида”ги ЎРҚ–788-сон Қонуни. Тошкент, 2022. Электрон манба.
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Давлат хизматида бошқарув самарадорлигини янада ошириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ–243-сон Фармони. Тошкент, 2025. Электрон манба.

3. World Bank. Давлат сектори меҳнат ресурслари самарадорлиги ва фаровонлик (Public Workforce Performance and Prosperity). Washington, DC: World Bank, 2026. 118 p.
4. OECD. Давлат хизматида етакчилик ва салоҳият бўйича Кенгаш тавсияси (Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability). Paris: OECD Legal Instruments, 2019. 8 p.
5. Weber M. Иқтисодиёт ва жамият: талқин этувчи социология очерки (Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology). Berkeley: University of California Press, 1978. 1469 p.
6. Hood C. Ҳамма фасллар учун давлат менежменти? (A Public Management for All Seasons?). Public Administration. 1991. Vol. 69. No. 1. P. 3–19.
7. Fayol H. Умумий ва саноат бошқаруви (General and Industrial Management). London: Pitman, 1949. 110 p.
8. Xue L., Liou K.T. Хитойда маъмурият ва давлат хизмати ислоҳоти (China's Administration and Civil Service Reform). Public Administration Review. 2012. Электрон мақола.
9. Neo B.S., Chen G. Динамик бошқарув: Сингапурда маданият, салоҳият ва ўзгаришни сингдириш (Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore). Singapore: World Scientific, 2007. 528 p.
10. Nonaka I., Takeuchi H. Билим яратувчи компания: япон компаниялари инновация динамикасини қандай яратади? (The Knowledge-Creating Company). New York: Oxford University Press, 1995. 284 p.
11. Baimenov A. Меритократия ва профессионал этика давлат хизмати самарадорлигининг асосий омиллари сифатида (Meritocracy and Professional Ethics as Key Factors for Civil Service Effectiveness). International Journal of Civil Service Reform and Practice. 2015. Электрон мақола.
12. Абдураҳмонов Қ.Х. Меҳнат иқтисодиёти: назария ва амалиёт. Тошкент: Fan, 2019.
13. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Тошкент: Ўқитувчи, 2001.
14. Зайнутдинов Ш., Шермуҳамедов А., Муракаев И. Менежмент. Тошкент, 2005.
15. Ғуломов С.С. Менежмент асослари. Тошкент: Ўқитувчи, 2002.
16. Ўзбекистон Республикаси Миллий статистика қўмитаси. Ўзбекистон Республикаси ялпи ҳудудий маҳсулоти, 2025 йил январь–декабрь. Пресс-релиз. Тошкент, 2026. 5 б.