

**МИРЗО УЛУҒБЕК НОМИДАГИ ЎЗБЕКИСТОН МИЛЛИЙ  
УНИВЕРСИТЕТИ ҲУЗУРИДАГИ ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАРНИ БЕРУВЧИ  
DSc.03/30.12.2019.Tar.01.04 РАҚАМЛИ ИЛМИЙ КЕНГАШ**

---

**ЎЗБЕКИСТОН МИЛЛИЙ УНИВЕРСИТЕТИ**

**ЮЛДАШЕВ АВАЗБЕК АРИПЖОНОВИЧ**

**ЎЗБЕКИСТОН ДАВЛАТ БОШҚАРУВИ ТИЗИМИДА РАҲБАР  
КАДРЛАРНИ ТАЙЁРЛАШ ВА ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШНИНГ ТАРИХИЙ  
ТАҲЛИЛИ (1991-2020 йй.)**

**07.00.01 – Ўзбекистон тарихи**

**ТАРИХ ФАНЛАРИ БЎЙИЧА ФАЛСАФА ДОКТОРИ (PhD) ДИССЕРТАЦИЯСИ  
АВТОРЕФЕРАТИ**

**ТОШКЕНТ – 2021**

**Фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати мундарижаси**

**Оглавление автореферата диссертации доктора философии (PhD)**

**Contents of abstract of the doctor of philosophy (PhD) dissertation**

**Юлдашев Авазбек Арипжонович**

Ўзбекистон давлат бошқаруви тизимида раҳбар кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлашнинг тарихий таҳлили (1991-2020 йй.) ..... 3

**Юлдашев Авазбек Арипжонович**

Исторический анализ подготовки и переподготовки управленческих кадров в системе государственного управления в Узбекистане (1991-2020 гг.) ..... 25

**Yuldashev Avazbek Aripjonovich**

Historical analysis of training and retraining of management personnel in the system of public administration in Uzbekistan (1991-2020) ..... 47

**Эълон қилинган ишлар рўйхати**

Список опубликованных работ

List of published works ..... 51

**МИРЗО УЛУҒБЕК НОМИДАГИ ЎЗБЕКИСТОН МИЛЛИЙ  
УНИВЕРСИТЕТИ ҲУЗУРИДАГИ ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАРНИ БЕРУВЧИ  
DSc.03/30.12.2019.Tar.01.04 РАҚАМЛИ ИЛМИЙ КЕНГАШ**

---

**ЎЗБЕКИСТОН МИЛЛИЙ УНИВЕРСИТЕТИ**

**ЮЛДАШЕВ АВАЗБЕК АРИПЖОНОВИЧ**

**ЎЗБЕКИСТОН ДАВЛАТ БОШҚАРУВИ ТИЗИМИДА РАҲБАР  
КАДРЛАРНИ ТАЙЁРЛАШ ВА ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШНИНГ ТАРИХИЙ  
ТАҲЛИЛИ (1991-2020 йй.)**

**07.00.01 – Ўзбекистон тарихи**

**ТАРИХ ФАНЛАРИ БЎЙИЧА ФАЛСАФА ДОКТОРИ (PhD) ДИССЕРТАЦИЯСИ  
АВТОРЕФЕРАТИ**

**ТОШКЕНТ – 2021**

**Фалсафа доктори (PhD) диссертацияси мавзуси Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Олий аттестация комиссиясида №В2021.1.PhD/Tar554 рақам билан рўйхатга олинган.**

Диссертация Ўзбекистон Миллий университетида бажарилган.

Диссертация автореферати уч тилда (Ўзбек, рус, инглиз (резюме)) Илмий кенгашнинг веб-саҳифасида ([www.ik-tarix.nuu.uz](http://www.ik-tarix.nuu.uz)) ва «ZiyoNET» Ахборот таълим порталида ([www.ziyo.net.uz](http://www.ziyo.net.uz)) жойлаштирилган.

**Илмий раҳбар:**

**Муртазаева Раҳбархон Хамидовна**  
тарих фанлари доктори, профессор

**Расмий оппонентлар:**

**Эргашева Юлдуз Алимовна**  
тарих фанлари доктори, профессор

**Бобожонова Дилором Бобожоновна**  
тарих фанлари доктори, профессор

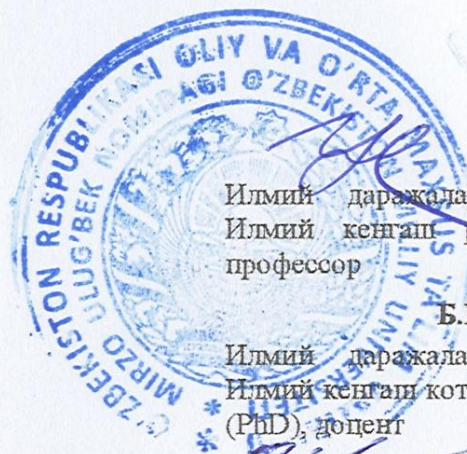
**Етакчи ташкилот:**

**Наманган давлат университети**

Диссертация ҳимояси Мирзо Улугбек номидаги Ўзбекистон Миллий университети ҳузуридаги илмий даражалар берувчи DSc.03/30.12.2019.Tar.01.04 рақамли илмий кенгашнинг 2021 йил «17» 12 соат 14<sup>00</sup> даги мажлисида бўлиб ўтади. (Манзил: 100174, Тошкент шаҳри, Мирзо Ғолиб кўчаси, Ўзбекистон Миллий университетининг тарих факультети, 1-қават, 110-аудитория. Тел.: (0371) 227-12-24; факс: (0371) 246-53-21, (0371) 246-02-24; e-mail: [nauka@nuu.uz](mailto:nauka@nuu.uz) Ўзбекистон Миллий университети).

Диссертация билан Ўзбекистон Миллий университетининг Ахборот-ресурс марказида танишиш мумкин 17 рақам билан рўйхатга олинган). (Манзил: 100174, Тошкент шаҳри, Университет кўчаси, 4-уй, Бош бино.)

Диссертация автореферати 2021 йил «3» 12 кuni тарқатилди.  
(2021 йил «12» 02 даги 15 - рақамли реестр баённомаси)



**Х.Э.Юнусова**

Илмий даражаларни берувчи  
Илмий кенгаш раиси, т.ф.д.,  
профессор

**Б.Б.Хайназаров**

Илмий даражаларни берувчи  
Илмий кенгаш котиби, т.ф.б.ф.д.  
(PhD), доцент

**Н.У.Мусаев**

Илмий даражаларни берувчи  
Илмий кенгаш қошидаги илмий  
семинар раиси, т.ф.д., профессор

## КИРИШ (фалсафа доктори (PhD) диссертацияси аннотацияси)

**Диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурати.** Бугунги кунда жаҳон мамлакатларида иқтисодий тараққиётни барқарорлаштириш, камбағалликни қисқартириш, инсон ресурслари ва фан-техника ютуқларидан самарали фойдаланиш, этник ва диний низоларни олдини олиш ҳамда гендер тенгликни таъминлашда раҳбар кадрларнинг масъулияти, замонавий билим ва малакага эга эканлиги алоҳида аҳамият касб этмоқда. Давлат ва жамият олдида турган муаммоларнинг самарали ечимини топиш, давлат ва халқ манфаатларини тенг ҳимоя қилиш раҳбар кадрларнинг бевосита бошқарув маҳоратига ҳамда ёндашув услубига боғлиқ ҳисобланади. Шу боисдан, раҳбар кадрларни тўғри танлаш, уларни профессионал даражада қайта тайёрлаш, малакасини ошириш ва ёндашув услубларини такомиллаштириш бугунги куннинг долзарб масалаларидан бирига айланиб бормоқда.

Дунё миқёсида давлат бошқаруви тизими учун раҳбар кадрлар тайёрлашнинг ижтимоий-сиёсий, иқтисодий, минтақавий ва глобал аҳамияти ортиб, уларнинг аҳоли фаровонлиги таъминлаш, иқтисодий барқарорликни мустаҳкамлаш, мавжуд ресурслардан оқилона фойдаланиш, диний ва этник низоларни олдини олиш ҳамда манфаатли дипломатик муносабатларни олиб боришдаги ўрни чуқур илмий тадқиқ қилинмоқда. Раҳбар кадрларни мамлакатларнинг миллий менталитети, анъанавий давлатчилиги асосларидаги бошқарув тизимига хос, аҳолининг ижтимоий-сиёсий маданиятига мос этиб тайёрлаш ҳамда уларнинг IQ (Intelligence Quotient), EQ (Emotional Quotient) даражаларини ошириш, “Hard skills”, “Soft skills” кўникмаларини ривожлантириш талаби тобора ортмоқда.

Мустақилликнинг сўнгги йилларида Ўзбекистонда давлат ҳокимияти ва бошқарув тизимини демократлаштириш, қонун устуворлигини таъминлаш ҳамда эркин фуқаролик жамиятини барпо этиш йўлида кўплаб ислохотлар амалга оширилмоқда. Бу ислохотларни ҳаётга самарали жорий этишда малакали ва билимли раҳбар кадрларга талаб доимо юқори бўлган. Ўзбекистонни ривожланган мамлакатлар қаторига олиб чиқиш учун “ташаббускор ислохотчи бўлиб майдонга чиқадиган, стратегик фикр юритадиган, билимли ва малакали янги авлод кадрларини тарбиялашимиз зарур”<sup>1</sup>. Мустақил Ўзбекистон тарихида раҳбар кадрларни танлаш, тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизимининг шаклланиши, ривожланиш босқичлари ҳамда амалга ошириш механизмларини тарихий жиҳатдан ўрганиш, шунингдек, бу соҳада эришилган янги тажрибаларни тарихий таҳлил қилиш муҳим аҳамият касб этади.

Ўзбекистон Республикасининг 1992 йил 4 январдаги ЎРҚ-496-ХII-сон “Ўзбекистон Республикасининг маҳаллий ҳокимият идораларини қайта ташкил этиш тўғрисида”ги Қонуни, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февраль ПФ-4947-сон “Ўзбекистон Республикасини янада

---

<sup>1</sup> Мирзиёев Ш. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси. 2020 йил 24 январь // Халқ сўзи, № 19 (7521) 25/01/2020.

ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги, 2017 йил 8 сентябрь ПФ-5185-сон “Ўзбекистон Республикасида маъмурий ислохотлар концепциясини тасдиқлаш тўғрисида”ги, 2019 йил 3 октябрь ПФ-5843-сон “Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Фармонлари ҳамда соҳага оид бошқа меъёрий ҳуқуқий ҳужжатларда белгиланган вазифаларни амалга оширишга мазкур диссертация муайян даражада хизмат қилади.

**Тадқиқотнинг республика фан ва технологиялари ривожланишининг устувор йўналишларига мослиги.** Тадқиқот республика фан ва технологиялари ривожланишининг I. “Ахборотлашган жамият ва демократик давлатни ижтимоий, ҳуқуқий, иқтисодий, маданий, маънавий-маърифий ривожлантиришда инновацион ғоялар тизимини шакллантириш ва уларни амалга ошириш йўллари” устувор йўналиши доирасида бажарилган.

**Мавзунинг ўрганилганлик даражаси<sup>2</sup>.** Мустақиллик йилларида Ўзбекистон бошқарув тизимидаги раҳбар кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш жараёнлари фанлараро тадқиқот сифатида илк маротаба тарихий таҳлиллар асосида ўрганилди. Бунда совет ва мустақиллик даврида тарихшунослик, сиёсатшунослик, жамиятшунослик, фалсафа, психология ҳамда менежмент каби фан соҳаларида яратилган маҳаллий ва хорижий адабиётлар шарҳланди ҳамда гуруҳларга ажратилган ҳолда таҳлил қилинди. Мавзу бўйича олиб борилган тадқиқот ишларининг таҳлили асосида мустақил Ўзбекистонда давлат ҳокимияти ва бошқаруви тизимидаги раҳбар кадрларни тайёрлаш жараёнлари, шунга ихтисослашган институтларни ташкил этилиши, уларнинг ривожлантириш жараёнлари, соҳага жорий этилган ислохотлар, уларнинг ютуқ ва камчиликлари яхлит бир тадқиқот сифатида тарихий нуқтаи назардан ўрганилмаганлиги аниқланган.

**Диссертация тадқиқот бажарилган олий таълим ёки илмий-тадқиқот муассасасининг илмий-тадқиқот ишлари режаси билан боғлиқлиги.** Диссертация Ўзбекистон Миллий университетининг илмий-тадқиқот ишлари режаларига мувофиқ Ф-1-88-сонли “Ўзбекистоннинг ижтимоий-сиёсий ва маънавий ривожланишида бағрикенглик тамойилларининг роли (қадимги даврдан то ҳозирги кунгача)” (2017-2020 йй.) мавзусидаги фундаментал лойиҳа доирасида бажарилган.

**Тадқиқотнинг мақсади** Ўзбекистон бошқарув тизимидаги раҳбар кадрларни тайёрлаш жараёнларини тарихий нуқтаи назардан ютуқ ва камчиликларини очиқ беришдан иборат.

**Тадқиқотнинг вазифалари:**

Ўзбекистонда давлат бошқаруви тизимининг ислоҳ этилиши ҳамда демократик ҳуқуқий давлат принципларини амалиётга жорий қилинишини тадқиқ этиш;

раҳбар кадрларни тайёрлаш тизимини модернизация қилиш жараёнлари ва унинг натижаларини очиқ бериш;

---

<sup>2</sup> Диссертациянинг “Раҳбар кадрлар тайёрлаш ва қайта тайёрлаш жараёнларини ўрганилиши” деб номланган иккинчи параграфда батафсил таҳлил қилинган.

раҳбар кадрларни тайёрлаш ва малакасини оширишга ихтисослашган муассасаларнинг фаолият самарадорлигини ўрганиш;

Ўзбекистонда ёшлар ва хотин-қизларни раҳбарлик лавозимларига тайёрлаш ва тайинлаш ҳолатини очиқ бериш;

давлат бошқаруви тизимидаги раҳбар кадрлар фаолиятига салбий таъсир этувчи омиллар ва уларни жамият ҳаётига таъсирини очиқ бериш;

Ўзбекистон тараққиётининг янги босқичида раҳбар кадрларни тайёрлаш тизимига замонавий ёндашув ва технологияларни жорий қилиниши ҳамда уларнинг амалий натижаларини ёритиб беришдан иборат.

**Тадқиқотнинг объекти** сифатида 1991-2020 йилларда Ўзбекистонда раҳбар кадрларни тайёрлаш тизимининг шаклланиш ва ривожланиш тарихи белгиланган.

**Тадқиқотнинг предмети**ни 1991-2020 йилларда Ўзбекистонда раҳбар кадрларни тайёрлаш жараёнлари, малака ошириш ва қайта тайёрлаш муассасаларининг фаолиятини такомиллаштириш ҳаракатлари, ҳуқуқий асосларини яратилиши ҳамда уларни ҳаётга татбиқ этилиши билан боғлиқ жараёнлар ташкил қилади.

**Тадқиқотнинг усуллари.** Тадқиқот жараёнида хронологик таҳлил, ўзаро қиёслаш, тизимлилик, тарихийлик, фанлараро ва холислик тамойилларидан фойдаланилган.

**Тадқиқотнинг илмий янгилиги** қуйидагилардан иборат:

мустақилликнинг дастлабки йилларида Ўзбекистон Республикаси давлат хизматчиларининг касбий таълим мазмуни коммунистик мафкурадан ҳоли умумийлик ва демократлаштириш, таълимни инсонпарварлаштириш, унинг этно-минтақавий йўналишидан келиб чиққан ҳолда янги мутахассисликлар ва ихтисосликларни жорий этишга қаратилганлиги асосланган;

2000 йиллардан давлат хизматчиларини тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизимини ривожлантиришнинг етакчи тенденциялари таълим муассасалари тармоғини кенгайтириш, уларнинг инфратузилмасини яратиш ва мустаҳкамлаш, ўқув-тарбия жараёнининг шакл ва усуллари такомиллаштириш ва яхлит комплексларни очиш каби давлат хизматчилари учун узлуксиз таълимнинг ҳудудий тизимини яратиш, уни ихтисослаштирилган кадрлар тайёрлашни кучайтиришга йўналтирилганлиги исботланган;

2008 йилдан сўнг мамлакатда иқтисодиётни барқарорлаштириш ҳамда ижтимоий фаровонликни таъминлаш борасида олиб борилган ислохотлар давлат хизматчиларидан ижтимоий-иқтисодий соҳадаги бошқарув билимларини такомиллаштириш зарурияти марказий ва ҳудудий ҳокимият органларининг кадрлар салоҳиятини шакллантириш борасидаги мақсадли фаолиятига асос бўлганлиги далилланган;

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги давлат бошқаруви академияси ҳудудий филиалларининг вилоятларда очилиши қуйи бўғин давлат хизматчиларининг ҳудудларни комплекс ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш бўйича манзилли дастурлардаги иштирокини самарали ташкил қилишга, салоҳиятли ёш бошқарув кадрларини шакллантиришга хизмат қилаётганлиги

далилланган.

**Тадқиқотнинг амалий натижалари** куйидагилардан иборат:

Ўзбекистонда раҳбарларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш жараёнлари ўрганилиб, бу тизимни самарали ташкил этишда эътибор қаратадиган жиҳатлар очиб берилган;

Ўзбекистон давлат бошқаруви тизимидаги раҳбар кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш жараёнларини ўрганиш, ушбу соҳадаги ислохотлар мазмун-моҳияти, ютуқ ва камчиликларини таҳлил қилиш орқали Ўзбекистоннинг энг янги даври тарихини ёритишда қўлланилиши мумкин бўлган жиҳатлар аниқланган.

**Тадқиқот натижаларининг ишончлилиги.** Тадқиқотда тарих фанидаги метод ҳамда ёндашувларнинг қўлланилганлиги, норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар, архив материаллари, илмий адабиёт ва даврий матбуот каби бирламчи манбаларга асосланганлиги, хулоса, таклиф, тавсияларнинг амалиётга жорий этилганлиги билан изоҳланади.

**Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти.** Тадқиқот натижаларининг илмий аҳамияти Ўзбекистон бошқарув тизимидаги раҳбар кадрлар тайёрлаш муассасаларининг фаолияти, уларни такомиллаштириш босқичлари, раҳбарларни танлаб олиш ва қайта тайёрлаш жараёнлари, усул ҳамда услублари тўғрисидаги илмий-назарий билимларни янада чуқурлаштириш, ушбу масалага доир илмий хулосаларни амалиётга жорий этилиши билан изоҳланади.

Тадқиқот натижаларининг амалий аҳамияти давлат бошқаруви тизимидаги раҳбар кадрларни тайёрлашга қаратилган мақсадли чора-тадбирларни бажарилишига, уларни такомиллаштиришга ҳамда республика олий ўқув юртлари талабалари учун ўқув қўлланма ва дарсликларнинг мукамаллашувига хизмат қилиши билан белгиланади.

**Тадқиқот натижаларининг жорий қилиниши.** Ўзбекистон давлат бошқаруви тизимида раҳбар кадрларни тайёрлаш бўйича олиб борилган тадқиқотлар, олинган илмий натижалар ҳамда берилган таклиф ва тавсиялардан:

мустақилликнинг дастлабки йилларида раҳбар кадрларнинг тайёрлашда асосий эътибор бозор иқтисодиёти тамойилларини жорий қилинишидаги ижтимоий-иқтисодий қийинчиликлар юқини камайтириш учун рационал қарорлар қабул қила оладиган, юқори компетентли кадрларни тайёрлаш ва уларнинг профессионал салоҳиятини ривожлантириш орқали аҳоли фаровонлиги ва барқарорликни таъминлаш бўйича натижалардан Ўзбекистон Республикаси Ёшлар ишлари агентлигининг иш фаолиятини самарали ташкил этишда, номзодларни танлаб олиш, муносиб лавозимларга тавсия қилиш ва хизмат лавозимларида ўсиб боришларини мониторинг қилишда фойдаланилган (Ўзбекистон Республикаси Ёшлар ишлари агентлигининг 2020 йил 24 октябрдаги 01/4-18-23-458-сон далолатномаси). Натижада, ёшлар ишлари агентлигининг ҳудудий бошқарма ва бўлимлари, бошланғич ташкилотлари ходимларининг иш фаолиятини самарали ташкил этишга ҳамда меҳнат



унумдорлигини оширишга хизмат қилган;

мамлакатда раҳбар кадрлар тайёрлашга ихтисослашган муассасаларнинг бошқарув, молия, ҳарбий каби йўналишлар кесимида эътибор берилганлиги туфайли улар ўртасида рақобат муҳитининг йўқлиги, давлат хизматчиларини баҳолаш тизимининг жорий этилмаганлиги, реал эҳтиёжларга мос кадрлар “портрети” шакллантирилмаганлиги каби раҳбар кадрлар захира тизими институтининг шаклланишига тўсқинлик қилганига оид натижалардан Ўзбекистон “Миллий тикланиш” демократик партиясининг 2020 йилга мўлжалланган “Йўл харита”ларини ишлаб чиқишда ҳамда партия ходимларининг касбий билим ва малакасини оширишда, захира кадрлар учун ўқув курслари ташкил этишда фойдаланилган (Ўзбекистон “Миллий тикланиш” демократик партияси Марказий Кенгаши 2020 йил 27 октябрдаги 01-161-сон далолатномаси). Натижада, Ўзбекистон “Миллий тикланиш” демократик партиясининг ҳудудий ва туман бўлимларида фаолият олиб бораётган ходимларнинг касбий малакасини оширишга хизмат қилган;

сўнгги йилларда раҳбар кадрларни тайёрлаш жараёнларига рақамли технологияларни жорий қилиш, ўқув дастурларини тайёрлашда бошқа таълим муассасалар мутахассисларини ҳам жалб қилган ҳолда очиклик, мослашувчанлик, индивидуаллик ҳамда интерфаоллик тамойилларига амал қилиниши кадрлар тайёрлаш салмоғининг ортиб, қулай вақт ва маконда таълим олиш имкониятини яратишга хизмат қилгани бўйича олинган натижалардан Наманган вилоят ҳокимлигида раҳбар ва захира кадрлар билан самарали иш ташкил этишда, уларни танлаб олиш ва малакасини тизимли ошириб боришда фойдаланилган (Наманган вилоят ҳокимлигининг 2020 йил 28 октябрдаги 06-18-3639-сон маълумотномаси). Натижада вилоят ва туман ҳокимликлари, ташкилот ва идораларда фаолият олиб бораётган ходимларнинг касбий малакасини оширишга самарали хизмат қилган.

2019 йилдан бошлаб, вакант лавозимларга номзодларни саралаб олишда “меритократия” тамойилларига мос “Давлат фуқаролик хизматчилари вакант лавозимларининг ягона очик портали” ([vacancy.argos.uz](http://vacancy.argos.uz))ни ишга туширилиши давлат фуқаролик хизматларига очик танлов асосида салоҳиятли кадрларни танлаб олишга ҳамда ривожланган давлат тажрибаси асосида “ақлли” бошқарув принципларини жорий қилишга имкон яратганлиги бўйича олинган натижалардан Ўзбекистон миллий телерадиокомпанияси “O‘zbekiston tarixi” телеканалининг “Тақдимот” кўрсатуви сценарийсини шакллантиришда фойдаланилган (Ўзбекистон миллий телерадиокомпаниясининг 2021 йил 19 январдаги 02-40-80-сон маълумотномаси). Натижада телетомошабинларнинг Ўзбекистон тарихининг энг янги даврига оид билим ва кўникмаларини оширишга хизмат қилган.

**Тадқиқот натижаларининг апробацияси.** Тадқиқот натижалари 2 та халқаро ва 6 та республика илмий-амалий анжуманларида муҳокамадан ўтказилган.

**Тадқиқот натижаларининг эълон қилинганлиги.** Тадқиқотнинг асосий мазмуни, натижа ва хулосалари бўйича жами 16 иш нашр этилган. Шундан

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Олий Аттестация Комиссиясининг докторлик диссертацияси асосий натижаларини чоп этишга тавсия қилинган нашрларда 8 та мақола (6 та республика, 2 та хорижий журналларда) чоп этилган.

**Диссертация тузилиши ва ҳажми.** Тадқиқот кириш, 9 та параграфни ўз ичига олган 3 та боб, хулоса, фойдаланилган адабиётлар рўйхати ҳамда иловалардан иборат. Диссертациянинг тадқиқот қисми 156 бетни ташкил этади.

## ДИССЕРТАЦИЯНИНГ АСОСИЙ МАЗМУНИ

**Кириш** қисмида танланган мавзунинг долзарблиги асосланиб, тадқиқотнинг мақсад ва вазифалари, объекти ва предмети белгилаб олинган; тадқиқотнинг фан ва технологиялар тараққиётидаги устувор йўналишларга мослиги кўрсатилиб, илмий янгилиги ва амалий натижалари баён қилинган; олинган натижаларнинг ишончлилиги асосланган ҳолда назарий ва амалий аҳамияти очиб берилган; тадқиқот натижаларининг амалиётга жорий этилиши, апробацияси бўйича маълумотлар берилган.

Диссертациянинг **“Ўзбекистонда давлат бошқаруви тизимидаги раҳбар кадрлар тайёрлаш масаласининг назарий асослари”** деб номланган биринчи бобида давлат бошқаруви ва раҳбар кадрлар масаласининг назарий асослари, кадрлар тайёрлаш масаласининг тарихшунослиги ҳамда Ўзбекистонда давлат бошқаруви тизимларининг модернизация қилиш жараёнлари ёритиб берилган.

*“Давлат бошқаруви ҳамда раҳбар кадрлар масаласининг назарий асослари”* деб номланган биринчи параграфда давлат, давлат бошқарувининг тузилиши, шакллари, раҳбар шахси ва унинг бошқарув услублари, ёндашув хусусиятлари ёритилган.

Давлат, бошқарув ва раҳбарлик тушунчалари қадимдан мавжуд бўлиб, инсониятнинг давлатчилик тарихи давомида бу тушунчаларнинг мазмун-моҳияти ва қамрови тобора кенгайиб борган. Ижтимоий-сиёсий ҳаётда муҳим ўрин эгаллаган бу тушунчалар, жамиятни мувофиқлаштириш, ташкил этиш, назорат қилиш, тартибга солиш, ижтимоий муҳитни сақлаш ва ривожлантиришда асосий омил ҳисобланган.

“Давлат – мамлакат миқёсида жамиятни уюштириш масалаларини ҳал қилиш, унинг ташқи муносабатларини белгилаш ваколатлари бўлган ҳукмрон тузилма”<sup>3</sup> бўлиб, илк давлатлар хўжаликнинг ишлаб чиқарувчи шакллари – деҳқончилик, чорвачилик ва хунармандчилик ривожланган ҳудудларда пайдо бўлган<sup>4</sup>. Бошқарув давлатнинг асосий вазифаси ҳисобланиб, у давлатнинг деярли барча вазифаларини амалга оширишни ўз ичига қамраб олади ҳамда инсонларнинг тафаккур доираси, билим даражаси ва характерини ҳисобга олган ҳолда ёндашувни талаб этади. Қадимда ишлаб чиқариш ва ижтимоий меҳнат тақсимоти, ташқи ҳарбий босқинлардан ҳимояланиш зарурияти, жамоадаги урф-одатларни бажариш, жамиятнинг ижтимоий-амалий вазифалар жиҳатдан

<sup>3</sup> Ўзбекистон Миллий Энциклопедияси. – Тошкент: Ўзбекистон миллий энциклопедияси, 2004. – Б. 4.

<sup>4</sup> Эшов Б. Ўзбекистонда давлат ва маҳаллий бошқарув тарихи. – Тошкент: “Янги аср авлоди”, 2012. – Б. 9.

бўлиниши бошқарувнинг пайдо бўлишга асос бўлиб хизмат қилган<sup>5</sup>.

Қадимги Шарқ алломалари ва давлат арбоблари давлат бошқаруви, раҳбарликнинг хусусиятлари ҳақида ўз қарашларини, тавсия ва таклифларини мерос қилиб қолдирганлар. Хусусан, Абу Наср Фаробий жамиятни бошқаришда шаҳар ҳокими ўн иккита ҳислат-фазилатни ўзида бирлаштирган бўлиши зарур деб ҳисоблайди. Агар барча ҳислатларга эга одам топилмаса, шу ҳислатларга эга одамлар гуруҳи бирлашиб шаҳарга ҳокимлик қилиши лозим дейди<sup>6</sup>. Низомулмулк “Ҳамма замонда ҳам диёнатли ва эътиқодли аслзода кишиларга вазифа берганлар. Агар қабул қилмаса, мажбур қилиб бўйнига қўйганлар, токи амал ярамас кишиларнинг қўлига ўтиб кетмасин. Шунда раъият тинч бўлиб, мулк яхши ном қозониб, подшоҳ эса фароғатда яшаган”<sup>7</sup> дея, давлат бошқарувида оқил кишилардан унумли фойдаланиш зарурлигини таъкидлаб ўтган. Буюк саркарда Амир Темурнинг фикрича, ҳеч бир мансабдор ўзига қўйилган талаблар даражасида мукамал фаолият юрита олмайди. Мансабдор ўз касбий маҳоратини ўз фаолиятида дуч келадиган хилма-хил ташвиш-муаммолар, чигалликларни ечиш давомида ошириб боради, бунинг учун эса, узоқ вақт талаб этилади<sup>8</sup>.

Раҳбарларнинг ёши, ижтимоий-иқтисодий мавқеи, маълумоти, амалий тажрибаси ҳамда ваколат ва мажбуриятлари раҳбарлик фаолиятига таъсир этувчи омиллар ҳисобланади. Жамоада ёши катта ходимлар тажриба манбаи ҳисобланса, ёшлар илғорлик, тезкорлик, мослашувчанлик ва яратувчанлик омили ҳисобланади. Билимсизлик, тажрибанинг етишмаслиги, киришувчанлик, яратувчанлик ва ташаббускорлик қобилиятларининг йўқлиги ҳамда таъмагирликка мойиллик эса, салбий омиллар саналади.

Ўта юқори интеллект ҳам шахсда юксак раҳбарлик маҳоратларини намоён қилишга ҳалақит беради. Раҳбарни қарор қабул қилишда ҳаддан ташқари ақл ишлатиши жараёни чўзиб юборишга сабаб бўлади. Шу сабабли мутахассислар, раҳбарда назарий ақлдан кўра, амалий ақл ривожланган бўлиши муҳимроқ деган хулосага келишган<sup>9</sup>.

Шу омилларни ҳисобга олган ҳолда, муносиб раҳбарларни танлаб олиш, уларни тизимли тайёрлаб бориш, уларнинг билим ва кўникмаларидан оқилона фойдаланиш муҳим ҳисобланади. Сиёсатшунос олим Ф.Равшановнинг фикрича, раҳбар кадрлар фаолиятига оид масалалар турли фанлар томонидан тадқиқ этилганда, раҳбар кадрлар муаммоси бўйича бир ёқлама хулосалар берилади. Улар раҳбарлар фаолиятига бир томонлама ўзгартиришлар киритиб, иккинчи томонини бошқа фан ёки бошқа вақтга қолдиришади. Бу эса, бошқарув ишларида тартибсизликни келтириб чиқаради. Шунга кўра, у раҳбарликни ҳар томонлама комплекс тадқиқ этиш ягона фан – раҳбар кадрлар танлаш ва

<sup>5</sup> Сагдуллаев А., Мавлонов Ў. Ўзбекистонда давлат бошқаруви тарихи (қадимги даврдан XIX асрнинг ўрталарига қадар). – Тошкент: Академия, 2007. – Б. 26-27.

<sup>6</sup> Абу Наср Фаробий. Фозил одамлар шаҳри. – Тошкент: “А.Қодирий номидаги Халқ мероси”, 1993. – Б. 159.

<sup>7</sup> Низомулмулк. Сиёсатнома (Сияр ул-мулк). Иккинчи тўлдирилган, қайта нашр. – Тошкент: “Янги аср авлоди”, 2008. – Б. 147.

<sup>8</sup> Амир Темур Кўрагон. Темур тузуклари. – Тошкент: Fan va texnologiya, 2014. – Б. 196.

<sup>9</sup> Холбеков А., Жумаев Р., Умарова Н. ва бошқ. Бошқарувнинг ижтимоий-сиёсий йўналишлари. ДЖҚА. – Тошкент: Ғ.Ғулом ННМИУ, 2008. – Б. 496.

тайёрлашнинг сиёсий масалалари ёки раҳбаршунослик доирасида амалга оширилишини мақсадга мувофиқ деб ҳисоблайди<sup>10</sup>. Қ.Куранбоев эса, интеллектуал зиёлиларни жамиятнинг ички қуввати, уни олға етакловчи кучи, ислохотлар ва миллат тараққиёти ҳақида қайғурувчи тафаккур манбаи деб ҳисоблаб, уларни бошқарувга жалб этиш ижро самарадорлигини оширади деб таъкидлайди<sup>11</sup>.

“*Раҳбар кадрлар тайёрлаш ва қайта тайёрлаш жараёнларини ўрганилиши*” деб номланган иккинчи параграфда раҳбар кадрлар тайёрлаш жараёнларини тарихшунослик, сиёсатшунослик, жамиятшунослик, фалсафа, психология ва менежмент соҳаси вакиллари томонидан ўрганилиши таҳлил қилинган.

Раҳбар кадрлар тайёрлаш жараёнларини ўрганилишига оид тадқиқот ишларини уч гуруҳга бўлиш мумкин.

1. Тарихий нуқтаи назардан ёзилган адабиётлар (совет ва мустақиллик даври);

2. Ижтимоий-гуманитар фанлар доирасида ёзилган адабиётлар;

3. Хорижий давлатларда яратилган адабиётларга ажратиш мумкин.

Биринчи гуруҳга алоқадор тарихий адабиётларнинг бир қисми совет даврида, яна бир қисми мустақиллик даврида ёзилган бўлиб, улар ёзилиши ва ёндашуви жиҳатдан бир-биридан фарқ қилган.

Хусусан, синфий ва мафкуравий босимлар ҳукмрон бўлган совет давридаги адабиётларнинг аксарияти коммунистик партиянинг раҳбар ҳамда ишчи кадрларини тайёрлаш амалиётига ёндошиб ёзилган. Муаллифлар ўрганилаётган масалаларни ҳолисона таҳлил қилиш, уларни танқидий ёритиш имконига эга бўлмаганлар. Адабиётларнинг асосий мазмуни ўрганилаётган ҳодисаларга ҳаддан ташқари мафкуравий ва сиёсий тус бериш, КПССнинг раҳбарлик ролини асослаб бериш, унинг кадрлар сиёсати соҳасида эришган муваффақиятларини устун даражада исботлашдан иборат бўлган<sup>12</sup>.

Ўзбекистон мустақил бўлгандан сўнг, кадрлар тайёрлаш жараёни, ундаги муаммо ва камчиликларни ҳолисона ёритиш имконияти вужудга келди. Бу даврда яратилган адабиётларда<sup>13</sup> Ўзбекистон ҳудудидаги илк давлатларда

<sup>10</sup> Равшанов Ф. Ўзбекистон Республикасида раҳбар кадрлар танлаш асослари. сиёс. фан. док. ... дисс. – Тошкент, 2009. – Б. 358.

<sup>11</sup> Куранбоев Қ. Давлат бошқарув кадрлари тизими: шаклланиш ва ривожланиш муаммолари (Сиёсий-ижтимоий жиҳатлари). сиёс. фан. док. ... дисс. – Тошкент, 2008. – Б. 250.

<sup>12</sup> Зиёмов Ш. Партиянинг ленинча кадрлар сиёсати // Ўзбекистон коммунисти – Тошкент, №3. 1980; Исмоилова Г. Ўзбекистонда хотин-қиз ишчи кадрлар тайёрлаш. – Тошкент: Ўзбекистон, 1983; Исхаков Ф. Партийное руководство повышением творческой активности рабочего класса. – Ташкент: Узбекистан, 1984; Тошмуродов Т. Кадрлар тайёрлаш ва улардан самарали фойдаланиш. – Ташкент: Узбекистан, 1985.

<sup>13</sup> Бурхонов Б. Ўзбекистон халқ хўжалигини раҳбар ходимлар билан таъминлаш: тажриба ва сабоқлар (20-30 йиллар). Тар. фан. ном. ... дисс. – Тошкент: 1994; Ата-Мирзаев О., Гентшке В., Муртазаева Р. Узбекистан многонациональный: историко-демографический аспект. Второе дополненное издание. – Ташкент: Янги аср авлоди, 2011; Бобожонова Д. Ўзбекистонда ижтимоий-иқтисодий муносабатлар. – Тошкент: Шарқ, 1999; Азамат Зиё. Ўзбек давлатчилиги тарихи. Энг қадимги даврдан Россия босқинига қадар. – Тошкент: Шарқ, 2000; Сагдуллаев А., Аминов Б., Мавлонов Ў., Норкулов Н. Ўзбекистон тарихи: давлат ва жамият тараққиёти. – Тошкент: Академия, 2000; Ртвеладзе Э., Саидов А., Абдуллаев Е. Қадимги Ўзбекистон цивилизацияси: давлатчилик ва ҳуқуқ тарихидан лавҳалар. – Тошкент: Адолат, 2001; Ўзбекистон давлатчилиги тарихи очерклари / Мас. мух: Д.Алимова, Э.Ртвеладзе. – Тошкент: Шарқ, 2001; Юнусова Х. Ўзбекистонда совет давлатининг миллий сиёсати ва унинг оқибатлари (XX аср 80-йиллари мисолида) –

маҳаллий бошқарув анъаналарини шаклланиб, бугунги кунга қадар ривожланиб келиши илмий ўрганилган. Кадрлар салоҳияти ҳамда уларнинг давлат бошқарувидаги ўрни таҳлил қилинган.

Ижтимоий-гуманитар фанлар доирасида ёзилган иккинчи гуруҳ адабиётларига сиёсатшунос, ҳуқуқшунос, файласуфлар, социологлар ва психологлар томонидан яратилган тадқиқот ишларини мисол қилиб кўрсатиш мумкин. Булар ичида сиёсатшунос олимлар<sup>14</sup> томонидан олиб борилган тадқиқотлар алоҳида аҳамиятга эга. Уларнинг тадқиқот ишларида Ўзбекистонда раҳбар кадрларни танлаш, тайёрлаш жараёнлари, давлат бошқарувида кадрлар тизимининг шаклланиш ва ривожланиш босқичлари, муваффақиятли бошқарувда раҳбарнинг ахлоқи ҳамда касбий маданиятининг ўрни очиқ берилган.

Учинчи гуруҳ адабиётларига хорижда яратилган тадқиқот ишлари таалуқли бўлиб, уларда бевосита Ўзбекистондаги раҳбар кадрлар тайёрлаш жараёнлари акс эттирилган бўлмаса-да, муаллифлар ўзлари яшаган мамлакатлар мисолида бошқарув тизимига раҳбар кадрларни тайёрлаш масалаларини ёритганлар<sup>15</sup>.

Юқорида қайд этилган тадқиқот ишларида мустақил Ўзбекистонда давлат ҳокимияти ва бошқаруви тизимидаги раҳбар кадрларни тайёрлаш жараёнлари, шунга ихтисослашган институтларни ташкил этилиши, уларнинг ривожлантириш жараёнлари, соҳага жорий этилган ислоҳотлар, уларнинг ютуқ ва камчиликлари яхлит бир тадқиқот сифатида тарихий нуқтаи назардан ўрганилмаган.

*“Ўзбекистонда давлат бошқаруви тизимининг модернизация қилиниши”* деб номланган учинчи параграфда, мустақил Ўзбекистонда янги давлат бошқаруви тизимини ташкил этиш ва ривожлантириш жараёнлари тадқиқ

---

Тошкент: Зар қалам, 2005; Азизхўжаев А. Чин ўзбек иши. – Тошкент: Ўзбекистон, 2011; Ийманова Д. Ўзбекистонда совет тузумининг кадрлар сиёсати ва унинг оқибатлари (1945-1991 йиллар). Тар. фан. ном. ... дисс. – Тошкент, 2011; Эшов Б. Ўзбекистонда давлат ва маҳаллий бошқарув тарихи. – Тошкент: Янги аср авлоди, 2012.

<sup>14</sup> Равшанов Ф. Ўзбекистон Республикасида раҳбар кадрлар танлаш асослари. сиёс. фан. док. ... дисс. – Тошкент: 2009; Қуранбоев Қ. Давлат бошқарув кадрлари тизими: шаклланиш ва ривожланиш муаммолари (Сиёсий-ижтимоий жиҳатлари). сиёс. фан. док. ... дисс. – Тошкент, 2008; Иброхимов О. Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсатининг янги тизимини шаклланиши ва амалга ошириш муаммолари. Сиёс. фан. ном. ... дисс. – Тошкент, 1997; Аҳмедов Х. Ислом Каримов асарларида раҳбар кадрлар тайёрлашнинг ижтимоий-сиёсий масалалари. Сиёс. фан. ном. ... дисс. – Тошкент, 2008; Машарипов И. Маънавий омилларнинг раҳбар кадрлар касбий маданиятини шакллантиришдаги ўрни. Сиёс. фан. ном. ... дисс. – Тошкент, 2009; Шакаров Ў. Раҳбар ахлоқи ва адолатли бошқарувни ташкил этиш муаммолари. сиёс. фан. бўй. фал. док. (PhD) ... дисс. – Тошкент, 2018; Атамуратов М. Ўзбекистонда раҳбар ва бошқарув кадрлар тизимининг модернизациялашиш жараёни. сиёс. фан. бўй. фал. док. (PhD) ... дисс. – Тошкент, 2018; Юсубов Ж. Ўзбекистонда давлат хизмати соҳасида кадрлар тайёрлаш тизимининг такомиллаштирилиши. сиёс. фан. бўй. фал. док. (PhD) ... дисс. – Тошкент, 2018.

<sup>15</sup> Harlow C., Rawlings R. Law and Administration. – NY: Cambridge, 2009; Андрюшкин Р. Кадровое обеспечение государственной службы. Дисс. ... канд. юрид. наук. СПб., 2001; Байков Н. Кадровый потенциал органов государственной власти и муниципального управления: Социологический анализ. Дисс. ... докт. соц. наук. – М., 2002; Габутдинова Л. Развитие региональной системы профессиональной подготовки государственных служащих в Республике Татарстан в конце XX - начале XXI вв. Дисс. ... канд. пед. наук. – Казань, 2007; Минаева Н. Подготовка управленческих кадров в Республике Коми: середина 1980-х-1990-е гг.): исторический опыт. Дисс. ... канд. ист. наук. – Йошкар-Ола, 2009; Peters G., Pierre J. Public administration. – London: SAGE Publications Ltd; Second edition, 2012; Luzgina A. International Practice in Building e-Government System // BEROC Policy Paper Series, 2016.

этилган.

1991 йилдан бошлаб, Ўзбекистонда бошқарувнинг “президентлик республика” шакли асосида давлат қурилиши ва бошқаруви ислоҳ этиб борилди. 1995 йилда янги шаклдаги парламент – Олий Мажлис фаолиятини йўлга қўйилди. 2003 йилда Ўзбекистон Республикаси Президентини Вазирлар Маҳкамасининг Раиси ҳисобланишига доир қоида чиқариб ташланди<sup>16</sup>. 2005 йилда икки палатали парламентни ташкил этилиши<sup>17</sup> ҳамда ҳукуматни шакллантириш ва фаолиятини назорат қилишда парламентнинг ролини кучайиб бориши мамлакатда давлат бошқаруви шаклини “президентлик республика”сидан аста-секин “аралаш республика”га айланиб боришига хизмат қилмоқда.

Давлат бошқарувини ривожланиши ҳамда ҳудудларни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришда маҳаллий раҳбарларнинг ваколатларини кенгайтирилиши раҳбарлардан бир пайтнинг ўзида универсаллик характери билан бирга, барча мураккаб вазиятларга жавоб бериш талабини оширди. Аввал раҳбарларнинг фаолияти асосан қишлоқ хўжалигида эришган натижаларга қараб баҳоланар эди<sup>18</sup>. Бугунги кунда эса, раҳбарларнинг фаолиятини КРІ (Key Performance Indicators- Самарадорликнинг муҳим кўрсаткичи) тизими орқали баҳолаш йўлга қўйилмоқда. Бу мақсадларга эришиш учун ёрдам берувчи баҳолаш методикаси бўлиб, сифат ва миқдорий ўлчов индикаторлари орқали натижадорлик кўрсаткичлари аниқланади. Афзаллиги шундаки, бу раҳбар ва ходимларнинг масъулиятини оширишга хизмат қилади, шунингдек, стратегик ва тактик мақсадларни ишлаб чиқишга, эътибор қаратиш лозим бўлган жиҳатларни аниқлашга, фаолият натижаларини баҳолаб боришга ёрдам беради.

Диссертациянинг **“Ўзбекистонда давлат бошқаруви тизимидаги раҳбар кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш жараёнлари”** номли иккинчи бобида раҳбар кадрларни тайёрлашга ихтисослашган муассасаларнинг фаолияти ва ривожланиш жараёнлари ёритилган.

*“Ўзбекистон Республикаси Президентини ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясининг раҳбар кадрларни тайёрлашдаги ўрни”* деб номланган биринчи параграф Давлат бошқаруви академияси фаолиятига бағишланган.

1995 йил республикада юксак салоҳиятли, сиёсий ва маънавий жиҳатдан етук раҳбар кадрларни тайёрлаш мақсадида Ўзбекистон Республикаси Президентини ҳузурида Давлат ва жамият қурилиши академияси ташкил этилди<sup>19</sup>. Унда “Давлат ва жамият қурилиш”, “Бозор иқтисодиёти асослари ва тамойиллари”, “Давлатлараро муносабатлар” ҳамда “Ташқи иқтисодий алоқалар” мутахассисликлари бўйича магистрлар тайёрлаш йўлга қўйилди. Бу даврда мамлакатда давлат қурилиши ва иқтисодиётини янги тамойиллар

<sup>16</sup> Ўзбекистон Республикасининг “Ўзбекистон Республикасининг Конституциясига ўзгартишлар ва қўшимчалар киритиш тўғрисида” 2003 йил 24 апрелдаги 470-II сонли Қонуни / Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Ахборотномаси, 2003 йил, 3-4-сон, 27-модда.

<sup>17</sup> Парламент тарихи / <http://parliament.gov.uz/uz/about/history/index.php>.

<sup>18</sup> Андижон вилоят давлат архиви, 734-фонд, 1-рўйхат, 761-иш, 26-варок.

<sup>19</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси Президентини ҳузурида Давлат ва ижтимоий қурилиш академиясини ташкил этиш тўғрисида” 1995 йил 19 апрелдаги ПФ-1097-сонли Фармони / Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Ахборотномаси, 1995 йил, 5-сон, 82-модда.

асосида ислоҳ этиш бошланиб, Ўзбекистоннинг халқаро ҳамжамият билан алоқалари тобора кенгайиб бораётган эди. Ушбу жараёнларда сиёсий ва иқтисодий ислоҳотларнинг туб моҳиятини англай оладиган, мамлакатнинг халқаро муносабатларида фаол иштирок эта оладиган мутахассисларни тайёрлаш муҳим ҳисобланар эди. 1995-2012 йиллар давомида Академияда ушбу мутахассисликлар бўйича 2339 нафар тингловчилар таҳсил олди<sup>20</sup>.

Мустақилликнинг учинчи ўн йиллигида мамлакатда иқтисодий барқарорликни таъминлаш билан бирга, давлат ва жамият бошқарувида демократик тамойилларни мустаҳкамлаш, бошқарувни янада либераллаштириш ҳамда сиёсий институтларнинг фаолиятини кенгайтириш ҳаракатлари жадаллашди. Бу эса, Академиядаги мавжуд мутахассислик ва таълим шакллари ислоҳ этиш зарурлигини юзага чиқарди. 2012 йилда ушбу даргоҳ Давлат бошқаруви академияси номи билан қайтадан ташкил этилди<sup>21</sup> ҳамда “Давлат бошқаруви” ва “Жамият бошқаруви” мутахассисликлари бўйича 2 йиллик магистратура шакли жорий қилинди. 2015 йилдан эса, иқтисодиёт соҳасида менежмент, ижтимоий соҳада менежмент ҳамда ҳудудлар менежменти мутахассисликлари бўйича кадрлар тайёрлаш йўлга қўйилди<sup>22</sup>. Сабаби, бу даврда мамлакатда иқтисодиётни барқарорлаштириш ҳамда ижтимоий фаровонликни таъминлаш борасида олиб борилган ислоҳотлар давлат хизматчиларидан ижтимоий-иқтисодий соҳадаги бошқарув билимларини талаб қиларди.

2017 йилда Давлат бошқаруви академиясида ишлаб чиқаришдан ажралган ва ажралмаган ҳолда кадрлар тайёрлаш дастурларини ишлаб чиқиши<sup>23</sup>, Академия қошида Ёшлар муаммоларини ўрганиш ва истиқболли кадрларни тайёрлаш институтини ташкил этилиши<sup>24</sup>, 2018 йилда ҳудудий филиалларини ташкил этилиши<sup>25</sup> Академиянинг тингловчиларни кўпроқ қамраб олиш, ҳудудлардаги бошқарув кадрларнинг малакасини тизимли ошириб бориш имкониятини вужудга келтирди.

*“Банк-молия академияси ҳамда Бизнес ва тадбиркорлик олий мактабида раҳбар кадрларни тайёрлаш жараёнлари”* номли иккинчи параграфда ушбу муассасаларда иқтисодиёт сектори учун кадрлар тайёрлаш тизими ва уларни ривожлантириш ҳаракатлари таҳлил қилинган.

---

<sup>20</sup> Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясининг жорий архиви материаллари. 2020 йил 24 мартдаги 17/320-сонли маълумотнома.

<sup>21</sup> <https://dba.uz/uz/akademiya-%d2%b3a%d2%9bida/>.

<sup>22</sup> Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясининг жорий архиви материаллари. 2020 йил 24 мартдаги 17/320-сонли маълумотнома.

<sup>23</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясида бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида” 2017 йил 8 августдаги ПФ-5139-сонли Фармони / Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 йил 32-сон, 795-модда.

<sup>24</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви Академияси қошидаги Ёшлар муаммоларини ўрганиш ва истиқболли кадрларни тайёрлаш институти фаолиятини ташкил қилиш чора-тадбирлари тўғрисида” 2017 йил 14 августдаги ПҚ-3206-сонли Қарори // <https://www.nogma.uz>.

<sup>25</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясининг ҳудудий филиалларини ташкил этиш тўғрисида” 2018 йил 6 августдаги ПҚ-3901-сон Қарори / Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 2018 йил 7 август. 09/18/3901/1620-сон.

1996 йилда молия-кредит тизими учун юқори малакали кадрларни тайёрлаш мақсадида олий таълим муассасаси ва илмий-тадқиқот маркази сифатида Банк-молия академияси ташкил этилиб<sup>26</sup>, унда бир йиллик магистратура ҳамда олти ойлик малака ошириш дастурлари бўйича ўқув курслари ташкил этилди<sup>27</sup>. Дастлаб тингловчилар 35 та фанлар бўйича тахсил олган бўлсалар<sup>28</sup>, кейинчалик ўқитиладиган фанлар сони 66 тага етказилди<sup>29</sup>.

Бугунги кунга қадар 3298 нафар магистр, 12000 дан ортиқ банк, молия ҳамда солиқ тузилмалари ходимлари қайта тайёрланди ва малакаси оширилди<sup>30</sup>. Ҳозирда 10 та мутахассисликлар бўйича магистрлар тайёрланмоқда ҳамда 4 ойлик қайта тайёрлаш ва 1 ойлик малака ошириш курслари ташкил этилмоқда<sup>31</sup>.

Иқтисодиёт ва менежмент соҳаси учун раҳбар ходимлар тайёрлашда Бизнес ва тадбиркорлик олий мактаби ҳам алоҳида ўринга эга. Ушбу муассаса дастлаб 2001 йилда Давлат ва жамият қурилиши академияси қошида Олий бизнес мактаби сифатида ташкил этилган<sup>32</sup>. Унинг Банк-молия академиясидан фарқли томони шундаки, Олий мактабда иқтисодиётнинг хусусий секторларида фаолият олиб бораётган мутахассис ва раҳбарлар билан бирга эркин талабгорлар ҳам тахсил олишлари мумкин. Ўқув дастурлари эса, бизнес соҳасини бошқариш, хусусий секторни ривожлантириш, лойиҳа ва корпоратив бошқарув билимларини ривожлантиришга қаратилган.

Ушбу Олий мактаб 2015 йилда Корпоратив бошқарув илмий-таълим марказига, 2018 йилда Бизнес ва бошқарув республика олий мактабига ҳамда 2020 йилда Бизнес ва тадбиркорлик олий мактабига айлантилди<sup>33</sup>. Ҳозирда “Бизнес бошқаруви магистри” ва “Лойиҳа бошқаруви” йўналиши бўйича магистрлар тайёрланмоқда. Шунингдек, IPMA (Халқаро лойиҳа бошқарув Ассоциацияси), ACCA (The Association of Chartered Certified Accountants) ва Person каби халқаро таълим ташкилотлар билан ҳамкорликда малака ошириш курслари ташкил этилмоқда<sup>34</sup>.

*“Суд-ҳуқуқ соҳаси бошқарув органларига раҳбар кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизими”* номли учинчи параграфда суд-ҳуқуқ органларида кадрлар эҳтиёжини қондириш ҳамда уларни тайёрлаш жараёнлари ёритилган.

<sup>26</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикасининг Банк-молия академиясини ташкил этиш тўғрисида” 1996 йил 2 майдаги ПФ-1460-сонли Фармони. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Ахборотномаси, 1996 йил, 5-6-сон, 80-модда.

<sup>27</sup> ЎзМА, М-37-фонд, 1-рўйхат, 1335-иш, 163-варок.

<sup>28</sup> ЎзМА, М-37-фонд, 1-рўйхат, 1335-иш, 169-170-вароқлар.

<sup>29</sup> Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Ўзбекистон Республикаси Банк-молия академиясининг фаолиятини ташкил этиш масалалари тўғрисида” 1996 йил 17 майдаги 180-сонли Қарори 1-илова // <https://lex.uz/docs/412011>.

<sup>30</sup> <http://bfa.uz>.

<sup>31</sup> Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Ўзбекистон Республикаси Банк-молия академиясида бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишга доир норматив-ҳуқуқий ҳужжатларни тасдиқлаш тўғрисида” 2018 йил 30 июлдаги 599-сонли Қарори / Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 2018 йил 1 август. 09/18/599/1601-сон.

<sup>32</sup> ЎзМА, М-37-фонд, 1-рўйхат, 5807-иш, 281-282-вароқлар.

<sup>33</sup> <https://rgsbm.uz/uz/history>.

<sup>34</sup> Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Лойиҳа бошқаруви миллий агентлиги қошидаги Бизнес ва бошқарув республика олий мактаби жорий архиви материаллари. 01/03-3-484-сонли маълумотнома, 2-илова.



Истиқлол йилларида суд ҳокимиятининг нуфузини ошириш, одил судловни амалга ошириш мақсадида суд-ҳуқуқ органлари фаолияти такомиллаштириб борилди. Ўз навбатида, кадрлар эҳтиёжини қондириш ҳамда ходимларнинг малакасини ошириш жараёнлари ҳам ислоҳ этиб борилди. 1994 йил адлия ходимлари малакасини ошириш республика курслари негизида ташкил этилган Суд ва адлия органлари ходимлари малакасини ошириш институти<sup>35</sup> 1997 йилда Юристар малакасини ошириш марказига айлантирилди<sup>36</sup>. 1997-2019 йилларда ушбу Марказда 30 мингдан ортиқ тингловчилар қайта тайёрланди ва малакаси оширилди. Дастлаб, бир ўқув йилида ўртача 500-800 юрист ўқитилган бўлса, ҳозирда ўртача 3000 га яқин тингловчилар ўқитилмоқда<sup>37</sup>.

2001 йилда солиқ органлари тизими учун малакали кадрлар тайёрлаш мақсадида ташкил этилган Солиқ академиясида<sup>38</sup> 2 йиллик магистратура, 4 йиллик бакалавриатура ва қайта тайёрлаш курслари бўйича кадрлар тайёрлаб борилди. 2018 йилда ушбу Академия Давлат солиқ қўмитаси ҳузуридаги Малака ошириш марказига айлантирилди<sup>39</sup>. 2001-2018 йилларда Солиқ академиясида 1060 нафар бакалавр, 148 нафар магистрлар, 200 нафар тингловчи қайта тайёрланган<sup>40</sup>, ҳар йили уч мингдан зиёд ходимлар малака оширган бўлса<sup>41</sup>, Малака ошириш марказида, ўтган қисқа давр мобайнида 256 нафар тингловчи қайта тайёрланди, 4226 нафар тингловчи малака оширди, 14732 нафар тингловчи қисқа муддатли семинар ва ўқув курсларда иштирок этди<sup>42</sup>.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1992 йилнинг 24 январида “Ўзбекистон Республикаси прокуратура органлари фаолиятини ташкил этиш масалалари тўғрисида”ги 33-сон Қарорига асосан, 1992 йилда Ўзбекистон Республикаси Бош прокуратурасининг Қонунчиликни мустаҳкамлаш муаммолари ва прокурор-тергов ходимлари малакасини ошириш маркази фаолияти йўлга қўйилди. 1996 йилга қадар ушбу Марказ томонидан тизимдаги барча прокурор-тергов ходимлари аттестация қилинди ҳамда қонунчилик, ҳуқуқ тартиботни мустаҳкамлаш юзасидан масъулияти ошириб борилди<sup>43</sup>. Шундай бўлса-да, тизимда кадрларни танлаш, тайинлаш ва тарбиялаш ишларида камчиликлар мавжуд эди<sup>44</sup>. Уларни бартараф этиш

<sup>35</sup> Юристар малакасини ошириш маркази расмий веб-сайти. <http://uzmarkaz.uz/uzc/page/istoriya>.

<sup>36</sup> Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги қошида юристар малакасини ошириш марказини ташкил этиш тўғрисида” 1997 йил 21 июлдаги 364-сонли Қарори / <https://lex.uz/docs/768247>.

<sup>37</sup> <http://uzmarkaz.uz/uzc/page>.

<sup>38</sup> ЎзМА, М-37-фонд, 1-рўйхат, 5780-иш, 28-31-вароқлар.

<sup>39</sup> Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Давлат солиқ хизмати органлари ходимларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш тизимини такомиллаштириш чора-гадбирлари тўғрисида” 2018 йил 30 августдаги 704-сонли Қарори / Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 2018 йил 5 сентябрь. 09/18/704/1828-сон.

<sup>40</sup> Ўзбекистон Республикаси давлат солиқ қўмитаси ҳузуридаги малака ошириш маркази жорий архиви материаллари. 01-123-сонли маълумотнома.

<sup>41</sup> Салоҳиятли кадрлар – мамлакатимиз келажаги // Ўзбекистон миллий ахборот агентлиги ахборот хизмати, 2013 йил 16 сентябрь. <http://uza.uz/oz/society/saloiyatli-kadrlar-mamlakatimiz-kelazhagi-16.09.2013-28560>.

<sup>42</sup> Ўзбекистон Республикаси давлат солиқ қўмитаси ҳузуридаги малака ошириш маркази жорий архиви материаллари. 01-123-сонли маълумотнома.

<sup>43</sup> ЎзМА, М-76-фонд, 1-рўйхат, 456-иш, 5-вароқ.

<sup>44</sup> ЎзМА, М-76-фонд, 1-рўйхат, 456-иш, 64-65-вароқлар.

мақсадида 2007 йилда ушбу Марказ негизида Бош прокуратуранинг Олий ўқув курслари ташкил этилди<sup>45</sup>. Унда раҳбар кадрларни қайта тайёрлаш учун 6 ойлик, малакасини ошириш учун 1 ойлик курслар ташкил этилди. 2007-2017 йиллар давомида мазкур даргоҳда 4318 нафар ходим ўз малакасини оширди, 186 нафар раҳбар кадрлар қайта тайёрланди<sup>46</sup>.

Янги Ўзбекистонни барпо этиш йўлида барча давлат идоралари қатори прокуратура тизимининг фаолияти ҳам қайта кўриб чиқилди. “Халқ давлат органларига эмас, балки давлат органлари халққа хизмат қилиши керак” деган тамойилга асосан уларнинг иш услублари, таркибий тузилиши ва фаолият дастурлари ислоҳ этилди. Янги ёш кадрлар ишга қабул қилинди, ишлаётганлар ротация қилинди. Уларни сифатли ва замон талабларида тайёрлаш мақсадида 2018 йилда Бош прокуратура Олий ўқув курслари негизида Бош прокуратура Академияси ташкил этилди<sup>47</sup> ҳамда ўқув дастурларида тизимли таҳлил қилиш, фаолиятни режалаштириш, бошқарувчилик ҳамда кадрлар билан ишлаш кўникмаларини ривожлантиришга алоҳида эътибор қаратилди. Ҳозирда ушбу Академияда 3 та таълим дастури бўйича кадрлар тайёрлаш йўлга қўйилди. 2018-2020 йилларда ушбу Академияда 10 мингдан ортиқ тингловчилар таълим олди<sup>48</sup>.

Диссертациянинг **“Ўзбекистон тараққиётининг янги босқичида раҳбар кадрлар билан ишлашда инновацион ёндашувлар”** деб номланган учинчи бобида раҳбар кадрлар фаолиятида коррупция ҳолатлари, унга қарши олиб борилган курашлар, ёшлар ва хотин-қизларнинг ижтимоий-сиёсий фаоллигини ошириш ҳаракатлари ҳамда Ҳаракатлар стратегияси асосида давлат ва жамият қурилишида олиб борилган ислоҳотларнинг амалий натижалари ўрганилган.

*“Ўзбекистонда раҳбар кадрлар фаолиятидаги коррупция ҳолатларига қарши кураш жараёнлари”* деб номланган параграфда раҳбар кадрлар фаолиятидаги коррупция ҳолатлари ва унга қарши курашиш жараёнлари ёритилган.

Мамлакатда турли коррупцияга оид ҳуқуқбузарликларни олдини олиш мақсадида Жиноят кодексининг кўплаб моддаларида аниқ жазолар белгиланган<sup>49</sup> бўлишига қарамай, мустақилликнинг дастлабки йилларида мамлакатда коррупция ҳолатлари ортиб борди. Коррупцияга қарши курашиш бўйича “Transparency International” халқаро ташкилотининг ҳисоботларига кўра, Ўзбекистон 2000 йилда 90 та давлат орасида 79-ўринни, 2005 йилда 159 та

---

<sup>45</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси Бош прокуратурасининг Олий ўқув курсларини ташкил этиш тўғрисида” 2007 йил 7 ноябрдаги ПҚ-727-сон Қарори / Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2007 йил, 46-47-сон, 464-модда.

<sup>46</sup> Коленко Е. Юқори малакали, илғор фикрлайдиган, замон талабларига жавоб берадиган кадрлар – тараққиётимиз кафолати // Ўзбекистон Республикаси Бош прокуратураси Академияси Ахборотномаси. 2018 йил, 2-сон. – Б. 1.

<sup>47</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Прокуратура органлари кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида” 2018 йил 8 майдаги ПФ-5438-сонли Фармони / Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 2018 йил 10 май. 06/18/5438/1189-сон.

<sup>48</sup> Бош прокуратура Академияси ташкил топганлигининг икки йиллиги. 2020 йил 8 май. // <http://proacademy.uz/posts/0421>.

<sup>49</sup> Ўзбекистон Республикасининг Жиноят кодекси. Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирилиги. – Тошкент: Адолат, 2019. – Б. 149-151; 167-174.

давлат орасида 137-ўринни ҳамда 2011 йилда 182 та давлат орасида 177-ўринни эгаллаб, умумий рейтингда тобора пастлаб борган<sup>50</sup>.

2008 йилда Ўзбекистонни БМТнинг Коррупцияга қарши конвенциясига, 2010 йилда Коррупцияга қарши курашиш тармоғининг Истанбул ҳаракатлар режасига қўшилиши мамлакатда коррупцияга қарши курашиш бўйича ислохотларнинг дастлабки муҳим қадамларидан бири бўлди. 2017 йил “Коррупцияга қарши курашиш тўғрисида” Ўзбекистон Республикаси Қонуни, унинг ижросини таъминлаш бўйича Ўзбекистон Республикаси Президенти Қарорини қабул қилиниши ҳамда 2020 йилда Коррупцияга қарши курашиш агентлигини ташкил этилиши – мамлакатда коррупцияга қарши тизимли кураш олиб боришда янги қадам бўлди.

Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёев томонидан жамиятнинг барча аъзоларини “ҳалоллик вакцинаси” билан эмлаш зарурлигини қайта-қайта таъкидлашлари натижасида мамлакатда коррупция ҳолатлари аста-секин камая бошлади ҳамда Ўзбекистон “Transparency International” халқаро рейтингда 2016 йилда 176 та давлат орасида 156-ўринни, 2019 йилда 180 та давлат орасида 153-ўринни ва 2020 йилда 146-ўринни эгаллаб, умумий рейтингда ижобий кўтарилиб бормоқда<sup>51</sup>. 2020 йилда 2019 йилга нисбатан республика даражасидаги ходимларнинг жинойт содир этиши 77,5%га, вилоят даражасидаги ходимларнинг жинойт содир этиши 60,8%га камайди<sup>52</sup>.

*“Ўзбекистонда ёшлар ва хотин-қизларни раҳбар лавозимларга тайёрлаш ҳамда тайинлаш ҳолати”* деб номланган иккинчи параграфда Ўзбекистонда давлат бошқаруви тизимида ёшлар ва хотин-қизларнинг иштирок этиши ёритилган.

Истиқлолнинг дастлабки йилларидан бугунги кунга қадар бевосита ёшларнинг ҳуқуқ ва эркинликларини ҳимоя қилишга қаратилган бир қатор қонун, норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар қабул қилинди. Уларнинг туб замирида халқпарвар ёш кадрларни излаб топиш, уларда кўникмаларини ривожлантириш ҳамда муносиб лавозимларга тайинлаш пировард мақсад қилинган. Бугунги кунда ёшларни раҳбарлик лавозимларини эгаллашлари ҳамда тажриба ва малакаларини ошириб, лавозимларда ижобий ўсиб боришлари учун тобора қулай шарт-шароитлар яратилмоқда. Натижада, бугунги кунда 95 минг нафарга яқин давлат хизматчиларининг 22 минг нафарини 21-30 ёшгача бўлган кадрлар ташкил этмоқда<sup>53</sup>. Сўнгги йилларда ҳоким ва ҳоким ўринбосари лавозимига тайинланганларнинг 942 нафарини 35 ёшгача ҳамда 1790 нафарини 35-45 ёшгача бўлган кадрлар ташкил қилган<sup>54</sup>. 2020 йилнинг 1 март ҳолатига кўра, Ўзбекистондаги 20 та вазирликнинг марказий аппаратида фаолият юритган 849 нафар ёшларнинг 121 нафари (14,3%)ни масъул (раҳбар) лавозимдаги ёшлар

<sup>50</sup> Report of “Transparency International” the global coalition against corruption // <https://www.transparency.org>.

<sup>51</sup> Report of “Transparency International” the global coalition against corruption // <https://www.transparency.org>.

<sup>52</sup> <http://uza.uz/oz/society/mansabdor-shakhslar-zhinoyatlari-o-ibatida-zhoriy-yilda-172--15-07-2020>.

<sup>53</sup> О.Хасанов. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёевнинг 2020 йил 29 декабрдаги Олий Мажлисга қилган Мурожаатномасида кўзда тутилган вазифаларга муносабат / “O'zbekiston24” телеканали, “Мурожаатнома-2021” дастури. 2020 йил 30 декабрь.

<sup>54</sup> “Кадрлар сиёсати” – расмий муносабат. Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги Ахборот хизмати. 2020 йил 18 сентябр // <https://telegra.ph/Kadrlar-siyosati--rasmij-munosabat-09-18>.

ташқил этган<sup>55</sup>.

Ёшлар муаммоларини ўрганиш ва истиқболли кадрларни тайёрлаш институтининг 4 ойлик қайта тайёрлаш курсларида таҳсил олган 162 нафар ёшларнинг 55 нафари вазирлик, идора, ташкилотлар ва маҳаллий ҳокимликларнинг юқори лавозимларига муносиб деб топилди<sup>56</sup>.

1991 йил хотин-қизларнинг ҳуқуқ ва манфаатларини муносиб ҳимоя қилиб бориш мақсадида Ўзбекистон Хотин-қизлар қўмитаси ташқил этилди<sup>57</sup>. 1995 йилдан Хотин-қизлар қўмитасининг раиси Бош вазир ўринбосари мақомига, қўмитанинг худудий бўлинма раҳбарлари ҳоким ўринбосари мақомига тенглаштирилди<sup>58</sup>. Хотин-қизлар қўмитаси томонидан “Тадбиркор аёл” ва “Ишбилармон аёл” уюшмалари билан биргаликда “Аёл ва бизнес”, “Аёл ва жамият” мавзуларида семинарлар ташқил этилиб, мамлакат аёллари замонавий касб-ҳунарларга ўқитиб борилди<sup>59</sup>. Маҳаллий Кенгаш сессияларида хотин-қизлар масаласи муҳокама этиб борилди<sup>60,61</sup>. Бу эса, давлат ва жамият ҳаётида хотин-қизлар иштирокини кенгайтиришга замин яратди. Натижада, аёл вазир ўринбосарлари, бўлим раҳбарлари, раҳбарларнинг ёрдамчи маслаҳатчилари 1993 йилда 10,5%ни ташқил этган бўлса, бу кўрсаткич 2005 йилда 12%ни, 2011 йилда 15,3%ни ташқил қилди<sup>62</sup>. Ҳокимликлар тизимидаги хотин-қизлар сони 1996 йилда 180 та, 2000 йилда 206 та, 2005 йилда 227 та ва 2011 йилда 310 тага етди<sup>63</sup>.

Янги Ўзбекистонни барпо этиш йўлида гендер тенглик<sup>64</sup>ни таъминлашга алоҳида эътибор қаратилди ҳамда хотин-қизлар манфаатини ҳимоя қилишга доир Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2 та фармони, 2 та қарори, Ҳукуматнинг 6 та қарори ва 4 та фармойиши қабул қилинди<sup>65</sup>. Олий Мажлис Сенатида Хотин-қизлар ва гендер тенглик масалалари бўйича қўмита ташқил

<sup>55</sup> Давлат бошқаруви органларининг Марказий бошқарув аппаратларида фаолият юритаётган ёшларнинг салмоғи тўғрисида маълумот. // Ёшлар ишлари агентлиги директори ўринбосари Дилноза Каттахонова фејсбук саҳифаси [https://m.facebook.com/story.php?story\\_fbid](https://m.facebook.com/story.php?story_fbid).

<sup>56</sup> Қуранбаев Қ. Ёшларга эътибор давлат сиёсатининг асосий йўналиши сифатида / “Ёшларга оид давлат сиёсатини амалга ошириш стратегияси: мавжуд вазият ва ривожлантириш истиқболлари” мавзусидаги Халқаро илмий-амалий конференция материаллари. – Тошкент: Tafakkur bo’stoni, 2019. – Б. 11.

<sup>57</sup> Ўзбекистон Хотин-қизларининг Термиз конференцияси. 1991 йил 27 декабр. // <https://wcu.uz>

<sup>58</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси давлат ва жамият қурилишида аёлларнинг ролини ошириш чора-тадбирлари тўғрисида” 1995 йил 2 мартдаги ПФ-1084-сонли Фармони / Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Ахборотномаси, 1995 йил, 4-сон, 71-модда.

<sup>59</sup> ЎЗМА, М-37-фонд, 1-рўйхат, 2023-иш, 77,88-вароқлар.

<sup>60</sup> Фарғона вилоят давлат архиви, 1220-фонд, 4-рўйхат, 7-иш, 23-44-вароқлар.

<sup>61</sup> Андижон вилоят давлат архиви, 734-фонд, 1-рўйхат, 761-иш, 32-33-вароқлар.

<sup>62</sup> Нишоновна Н. Давлат бошқаруви тизимида хотин-қизларнинг ижтимоий-сиёсий фаолияти. (фалсафий таҳлил). – Тошкент: “Фан”, 2013. – Б. 117.

<sup>63</sup> Нишоновна Н. Давлат бошқаруви тизимида хотин-қизларнинг ижтимоий-сиёсий фаолияти. (фалсафий таҳлил). – Тошкент: “Фан”, 2013. – Б. 123.

<sup>64</sup> “Гендер тенглик” эркаклар ва аёллар, ўғил болалар ва қизлар учун тенг ҳуқуқлилик, имконият, масъулият, кадриятлардир. Гендер тенглик эркакларнинг ҳам, аёлларнинг ҳам эҳтиёжлари ҳамда манфаатлари бир хил ҳисобга олинганлигини билдиради. Қаранг: Абдиева Ф. Давлат хизматида раҳбар аёллар иштироки ва уларнинг фаоллигини оширишнинг ташқилий-ҳуқуқий механизмлари. Магистрлик диссертация. – Тошкент: ДБА, 2018. – Б. 65; Гендер – (инг. gender-уруғ) инсон жинсининг ижтимоий-маданий жиҳатни ифода этувчи тушунча. Қаранг: Фалсафа комусий луғат. – Тошкент: “Ўзбекистон файласуфлари миллий жамияти нашриёти”, 2004. – Б. 84.

<sup>65</sup> Мирзиёев Ш. Олий Мажлис Сенатининг йигирманчи ялпи мажлисидаги нутқи // Халқ сўзи, № 127 (7357), 22/06/2019.

этилди. Қаратилган ушбу эътибор ва ислохотлар натижасида, юқори давлат бошқаруви органлари тизимида хотин-қизлар салмоғи 2015 йилда 27,7%ни ташкил этган бўлса, 2019 йилда 33%га етди<sup>66</sup>. Олий Мажлис таркибида хотин-қизлар улуши бўйича Ўзбекистон 190 та жаҳон мамлакатлари орасида 37-ўринни<sup>67</sup>, жаҳон гендер тенглиги индексида 188 та давлат орасида 57-ўринни эгаллади<sup>68</sup>.

Бироқ, раҳбар аёлларни тайёрлаш ҳолати пастлигича қолмоқда. Масалан, Давлат бошқаруви академиясининг 2019/2020 ўқув йили учун қабул натижаларига кўра, 10 ойлик қайта тайёрлаш курсларига қабул қилинган тингловчиларнинг 8,8 %ини, 4 ойлик қайта тайёрлаш курсларига қабул қилинган тингловчиларнинг 6,6 %ини аёллар ташкил этган, холос. Бу ҳолат 1 йиллик магистратура тингловчилари орасида 4,4 %ни, 2 йиллик магистратура тингловчилари орасида 6,6%ни ташкил қилган<sup>69</sup>. Бу паст кўрсаткичларга хотин-қизларнинг билим даражасидан кўра, кўпроқ менталитетга хос миллий анъаналар, диний қарашлар ва оилавий муносабатлар сабаб бўлмоқда. Ўзбек аёли карьера қилишдан кўра, кўпроқ оилавий фаровонликни таъминлашни, фарзандлари тарбияси билан машғул бўлишни афзал кўради.

*“Мамлакат ривожланишининг янги босқичида кадрлар тайёрлаш масаласига инновацион ёндашув”* деб номланган параграфда Янги Ўзбекистонни барпо этиш йўлида давлат ва жамият қурилиши соҳасида олиб борилган ислохотлар ва уларнинг натижалари таҳлил қилинган.

2017-2021 йилларга мўлжалланган Ҳаракатлар стратегияси асосида ички ва ташқи сиёсатда Олий Мажлиснинг роли янада оширилди, ижро ҳокимияти фаолияти устидан назорати кучайтирилди<sup>70</sup>. Давлат ва хўжалик бошқаруви органларининг фаолияти, ташкилий-ҳуқуқий асослари, вазифа ва функциялари ҳамда уларни амалга ошириш механизмлари қайтадан кўриб чиқилди<sup>71</sup>. Маҳаллий бошқарувда ҳокимларнинг мустақиллиги амалда мустаҳкамланди. Ҳоким билан бирга, прокуратура, ички ишлар ва давлат солиқ хизмати ҳудудий органлари раҳбарлари бошчилик қиладиган секторлар фаолияти йўлга қўйилди<sup>72</sup>.

Раҳбар кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлашга ихтисослашган таълим

<sup>66</sup> Ўзбекистонда Барқарор Ривожланишни амалга оширилишининг биринчи мониторинги бўйича Миллий шарҳ лойиҳаси муҳокамаси. “Юксалиш” умуммиллий ҳаракати матбуот хизмати // <https://telega.ph/Ўzbekistonda-Barqaror-Rivozhlanishni-amalga-oshirilishining-birinchi-monitoring/>.

<sup>67</sup> “Ўзбекистон тараққиётида парламентдаги аёлларнинг роли” мавзусида биринчи форум ахбороти. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Сенатининг Ахборот хизмати, 2020 йил 14 декабрь. / <http://www.senat.uz/uz/lists/view/2188>

<sup>68</sup> Нарбаева Т. Мамлакатимизда олиб борилаётган ислохотлар, шу жумладан, Гендер тенглик соҳасидаги ислохотлар ижобий натижалар бермоқда // Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Сенати раисининг расмий телеграм канали. <https://t.me/tanzilanarbaeva>.

<sup>69</sup> Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси 2019/2020 ўқув йили учун кириш синовлари натижалари // <http://dba.uz/uz/2019/07/20/test-sinovlari-natizhalari/>.

<sup>70</sup> 2017 йил – шиддатли ислохотлар йили. – Тошкент: “Адолат”, 2017. – Б. 13.

<sup>71</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикасида маъмурий ислохотлар концепциясини тасдиқлаш тўғрисида” 2017 йил 8 сентябрьдаги ПФ-5185-сонли Фармони / Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 йил, 37-сон, 979-модда.

<sup>72</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Худудларнинг жадал ижтимоий-иқтисодий ривожланишини таъминлашга доир устувор чора-тадбирлар тўғрисида” 2017 йил 8 августдаги ПҚ-3182-сонли Қарори / Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 й., 32-сон, 802-модда.

муассасаларида ўқув жараёнлари ислоҳ этилди. Жумладан, Давлат бошқаруви академиясида Moodle платформаси асосида масофавий таълим портали (estady.dba.uz) ишга туширилди. Ушбу портал тингловчиларга масофадан мулоқот қилиш, академия Ахборот ресурс марказидаги 30000 дан ортиқ китоблардан фойдаланиш, курс ва ўқитувчини танлаш, баҳолашда шаффофлик ва мотивацияни таъминлаш, вебинар машғулотлар ва онлайн тестлар ўтказиш, битирувчилар билан доимий алоқа боғлаб бориш имкониятларини вужудга келтирди. Бош прокуратура Академиясида ҳам тингловчилар учун “ProAcademy” номли ахборот-таълим электрон портали ишга туширилиб, унда тингловчиларга мустақил равишда ўз билимларини ошириб бориш имкониятлари яратилди.

“Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикаси Президенти Фармони<sup>73</sup> қабул қилиниши ҳамда Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузурида Давлат хизматини ривожлантириш агентлигини ташкил этилиши<sup>74</sup> мамлакатда раҳбар кадрлар билан ишлаш тизимини янги босқичга олиб чиқди. Ушбу агентлик томонидан меритократия тамойилларини амалда таъминлашга хизмат қиладиган “Давлат фуқаролик хизматчилари вакант лавозимларининг ягона очиқ портали” (vacancy.argos.uz)ни ишга туширилди.

2020 йилда тажриба тариқасида 6 та вазирлик ва идора, 35 туман (шаҳар) ҳокимликларининг жами 463 та вакант лавозимлари бўйича эълон қилинган танловларда 7714 та номзодлар иштирок этди<sup>75</sup>.

Бугунги кунда Жанубий Корея, Бирлашган Араб Амирликлари ва Россия Федерациясининг давлат бошқаруви тизимидаги тажрибасидан фойдаланиб, Ўзбекистон давлат бошқаруви тизимига ҳам “ақлли” бошқарув принципларини жорий қилиш чора-тадбирлари ишлаб чиқилди<sup>76</sup>. Бунда бошқарув тизимидаги кадрларни “Бошқарув кадрлари портали” орқали масофавий тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизими ишга тушириладиган бўлди. Ушбу портал давлат хизматчиларининг касбий ва шахсий ўсишига ёрдам бериб, уларнинг фаолият натижаларини мунтазам баҳолаб боришга, замонавий билимлар ва янги ахборотларни масофавий шаклда доимий етказиб боришга ҳамда фойдаланувчиларнинг ягона электрон базасини шакллантиришга хизмат қилади.

---

<sup>73</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида” 2019 йил 3 октябрдаги ПФ-5843-сонли Фармони / Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 2019 йил 4 октябрь. 06/19/5843/3900-сон.

<sup>74</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги давлат хизматини ривожлантириш агентлиги фаолиятини ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида” 2019 йил 3 октябрдаги ПҚ-4472-сонли Қарори / Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 2019 йил 4 октябрь. 07/19/4472/3906-сон.

<sup>75</sup> Давлат хизматини ривожлантиришдаги устувор масалалар Агентлик нигоҳида. – Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги ахборот хизмати, 2021. – Б. 11.

<sup>76</sup> Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Давлат бошқарувида илғор давлат менежменти ва “ақлли” бошқарув принципларини босқичма-босқич жорий этишга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида” 2019 йил 28 ноябрдаги 959-сонли Қарори / Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 2019 йил 29 ноябрь. 09/19/959/4085-сон.

## ХУЛОСА

Ўзбекистон давлат бошқаруви тизимида раҳбар кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлашнинг тарихий таҳлили (1991-2020 йй.) натижасида **қуйидаги хулосаларга келинди:**

1. Мустақиллик йилларида Ўзбекистонда раҳбар кадрлар тайёрлашнинг янги мактаби яратилди. Социалистик тузумга хос бўлган кадрлар тайёрлаш тизими барҳам топиб, партиявий ёндашувлар ўрнига миллий тафаккурга эга бўлган кадрларни тайёрлаш асосий мезонга айланди.

2. Мустақилликнинг дастлабки йилларида Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академиясида “Давлат ва жамият қурилиши”, “Бозор иқтисодиёти асослари ва тамойиллари”, “Давлатлараро муносабатлар” ҳамда “Ташқи иқтисодий алоқалар” мутахассисликлари бўйича кадрлар тайёрланиши ижтимоий-сиёсий бошқарув ва иқтисодий муносабатларни янгидан барпо этаётган, халқаро ҳамжамиятга энди кириб бораётган ёш давлатнинг бу соҳалардаги кадрларга бўлган эҳтиёжини қондиришга хизмат қилди.

3. Мамлакатда раҳбар кадрларни тайёрлашга ихтисослашган муассасалар сонининг камлиги, улар ўртасида рақобат муҳитининг йўқлиги, битирувчиларнинг касбий фаолиятини баҳолаб боровчи тизимини яратилмаганлиги, ҳар бир давлат идораларининг функционал вазифаларига мос кадрлар “портрети”ни шакллантирилмаганлиги реал эҳтиёжларга мос салоҳиятли кадрлар тайёрлашга тўсиқ бўлди.

4. Таълим билан амалиёт, муассаса билан битирувчи ўртасида алоқаларнинг мустаҳкам йўлга қўйилмаганлиги, таълимни замонавий шаклларда ташкил этилмаганлиги, битирувчилар фаолиятида касбий ўсишларнинг кам кузатилиши, ҳатто битирувчиларни аввалги лавозимларини қайта эгаллашда муаммоларни юзага келиши раҳбар кадрлар тайёрлашга ихтисослашган муассасаларда таҳсил олишни ҳоҳловчилар сонини камайишига олиб келди.

5. Ўзбекистонда коррупцияга қарши курашишда халқаро ҳамкорликларни кенгайтиши, ягона давлат сиёсатини амалга оширилиши ҳамда ҳуқуқий-норматив асосларни мустаҳкамлаб борилиши республика ва вилоят даражасидаги раҳбарлар орасида коррупция ҳолатларини камайишига, коррупцияга қарши курашиш бўйича “Transparency International” халқаро ташкилоти рейтингда Ўзбекистон поғонасини ижобий кўрсаткичлар билан аста-секин юқорилаб боришига хизмат қилди.

6. Мамлакатда гендер тенгликни таъминлаш ва хотин-қизларнинг ижтимоий-сиёсий ҳаётдаги фаоллигини оширишга қаратилган ислохотлар давлат бошқаруви органларида хотин-қизларнинг салмоғини ортишига хизмат қилди.

7. Ҳокимлар билан бирга, прокуратура, ички ишлар, давлат солиқ хизмати ҳудудий органлари раҳбарларини ҳудудларни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришга масъул этиб белгиланиши раҳбарларни фуқаролар ичига кириб боришига, аҳолининг турмуш шароитини мунтазам ўрганишга, мавжуд

муаммоларни тезкор бартараф этишга ҳамда прокуратура, ички ишлар, давлат солиқ тизимидаги раҳбарлар орасидан ҳоким лавозимларига захира кадрлар шакллантиришга хизмат қилди.

8. Меритократия тамойиллари асосида ишлайдиган “Давлат фуқаролик хизматчилари вакант лавозимларининг ягона очик портали” ([vacancy.argos.uz](http://vacancy.argos.uz))ни ишга туширилиши ҳамда “Энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари” (KPI, “ЭМСК”) бўйича баҳолаш тизимини йўлга қўйилиши юксак интеллектуал салоҳиятли, дунёқараши кенг кадрларни очик ва шаффоф танлаб олишга ва раҳбарлар фаолиятини самарали ташкил этишга хизмат қилмоқда.

9. Сўнгги йилларда жамоатчилик назоратининг кучайиши, аҳолининг сиёсий-ҳуқуқий маданиятининг ортиши, давлат хизматчиларига янгича ишлаш талабларини қўйилиши ҳамда бошқарув тизимига рақамли технологияларни жорий қилиниши раҳбар кадрларни янгича шакл ва услубларда тайёрлаш эҳтиёжини юзага келтирди.

Тадқиқот иши натижалари бўйича чиқарилган хулосалар давлат бошқаруви тизимидаги раҳбар кадрларни тайёрлаш борасида қуйидаги **таклиф ва тавсияларни** илгари суришга асос бўлди:

1. Раҳбар кадрлар орасида муҳандис, қурилиш, иқтисодиёт ва қишлоқ хўжалиги соҳаси мутахассислари кўпчиликни ташкил этишини ҳисобга олиб, мазкур йўналишларда таҳсил олаётган талабалар ўқув режасига бошқарувга оид фанларни ҳам киритиш лозим;

2. “Ҳар доим ва ҳар маконда таълим” тамойили асосида давлат фуқаролик хизматчиларининг билим ва кўникмаларини узлуксиз ошириб борадиган, мослашувчан, мобиллик ва индивидуалликка асосланган тизим яратиш зарур;

3. Ўқув ва амалиёт режаларини ишлаб чиқишда, электрон дастурларни яратишда тингловчиларнинг IQ ва EQ даражаларини оширишга, “Hard skills” ва “Soft skills” кўникмаларини ривожлантиришга хизмат қиладиган жиҳатларга алоҳида эътибор қаратиш керак;

4. “Ташкилотдан муаммо, муассасадан таклиф” тамойили асосида муассаса билан давлат бошқаруви органлари ўртасидаги интеграцияни мустаҳкамлаш, ҳар бир ташкилот ва идоралар фаолиятига мос кадрлар “портрети”ни шакллантириш ҳамда шу талаблар асосида кадрлар тайёрлашни йўлга қўйиш зарур;

5. Раҳбар кадрларнинг коррупцияга қарши иммунитетини мустаҳкамлашда уларга маънавий-ахлоқий фанлар доирасида Ислом динига оид билимларни дин уламолари томонидан бериб борилишини жорий қилиш мақсадга мувофиқ.



**НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSc.03/30.12.2019.Tar.01.04 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ  
УЧЁНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ НАЦИОНАЛЬНОМ УНИВЕРСИТЕТЕ  
УЗБЕКИСТАНА**

---

**НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УЗБЕКИСТАНА**

**ЮЛДАШЕВ АВАЗБЕК АРИПЖОНОВИЧ**

**ИСТОРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПОДГОТОВКИ И ПЕРЕПОДГОТОВКИ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО  
УПРАВЛЕНИЯ В УЗБЕКИСТАНАХ (1991-2020 гг.)**

**07.00.01 – История Узбекистана**

**АВТОРЕФЕРАТ  
ДИССЕРТАЦИИ ДОКТОРА ФИЛОСОФИИ (PhD)  
ПО ИСТОРИЧЕСКИМ НАУКАМ**

**ТАШКЕНТ – 2021**

Тема диссертации доктора философии (PhD) зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии при Кабинете Министров Республики Узбекистан за № В2021.1.PhD/Tar554

Диссертация выполнена в Национальном университете Узбекистана

Автореферат диссертации на трёх языках (узбекский, русский, английский (резюме)) размещён на веб-странице Научного совета (www.ik-tarix.nuu.uz) и на Информационно-образовательном портале «ZiyoNET» (www.ziynet.uz).

Научный руководитель:

Муртазаева Раҳбархон Хамидовна  
доктор исторических наук, профессор

Официальные оппоненты:

Эргашева Юлдуз Алимовна  
доктор исторических наук, профессор

Бобожонова Дилором Бобожоновна  
доктор исторических наук, профессор

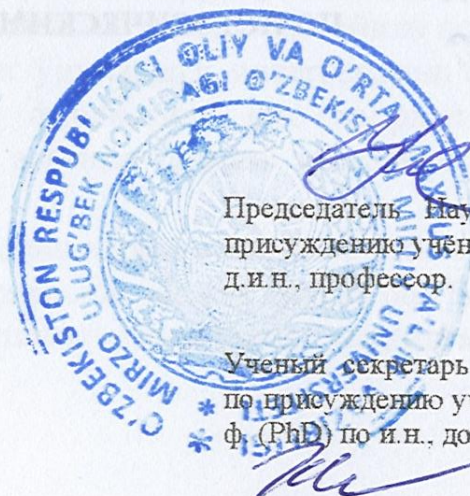
Ведущая организация:

Наманганский государственный университет

Защита диссертации состоится «17» 12 2021 г. в 14<sup>00</sup> часов на заседании Научного совета DSc.03/30.12.2019.Tar.01.04 (Адрес: 100174, г. Ташкент, улица Мирзо Голиб, исторический факультет Национального университета Узбекистана, 1 этаж, аудитория 110. Тел.: (0371) 227-12-24, факс: (0371) 246-53-21, (0371) 246-02-24; e-mail: nauka@nuu.uz Национальный университет Узбекистана).

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Национального университета Узбекистана (зарегистрировано за № 127). (Адрес: 100174, г. Ташкент, Университетская улица, дом 4. Административное здание).

Автореферат диссертации разослан «3» 12 2021 года.  
(реестр протокола рассылки № 15 от «12» 08 2021 года.)



Х.Э.Юнусова

Председатель Научного совета по  
присуждению ученых степеней,  
д.и.н., профессор.

Б.Б.Хайназаров

Ученый секретарь Научного совета  
по присуждению ученых степеней, д.  
ф. (PhD) по и.н., доцент.

Н.У.Мусаев

Председатель Научного семинара  
при Научном совете по присуж-  
дению ученых степеней, д.и.н.,  
профессор

## **ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))**

**Актуальность и востребованность темы диссертации.** В настоящее время в странах мира особое значение обретает стабилизация экономического развития, сокращение бедности, эффективное использование человеческих ресурсов и достижений науки и техники, предотвращение этнических и религиозных конфликтов, а также ответственность управленческих кадров в обеспечении гендерного равенства, владение ими современными знаниями и квалификацией. Нахождение эффективного решения проблем, стоящих перед государством и обществом, равный подход в защите интересов государства и народа непосредственно связано с управленческим мастерством и методами подхода руководящих кадров. По этой причине, правильный подбор управленческих кадров, их профессиональная переподготовка, повышение квалификации и совершенствование методов подхода становится одним из актуальных задач современности.

С повышением в мировом масштабе социально-политической, экономической, региональной и глобальной значимости подготовки руководителей для системы государственного управления, глубоко изучается их роль в обеспечении благосостояния населения, укреплении экономической стабильности, рациональном использовании имеющихся ресурсов, предотвращении религиозных и этнических конфликтов. Растет потребность в развитии навыков руководящих кадров в соответствии с системой управления, основанной на национальном менталитете страны, традиционной государственности, социально-политической культуре населения и повышении их IQ (Intelligence Quotient), EQ (Emotional Quotient), усиливается требование по развитию навыков “Hard skills”, “Soft skills”.

После обретения независимости в Узбекистане осуществляются множество реформ, направленных на демократизацию государственной власти и системы управления, обеспечение верховенства закона и построение свободного гражданского общества. В обеспечении результативности претворения этих реформ в жизнь всегда была высока потребность в квалифицированных и образованных управленческих кадрах. Чтобы сделать Узбекистан одной из развитых стран, «нам необходимо воспитать инициативных, стратегически мыслящих, образованных и квалифицированных кадров нового поколения»<sup>1</sup>. В истории независимого Узбекистана формирование системы подбора, подготовки и переподготовки управленческих кадров, изучение с исторической точки зрения этапов развития и механизмов их осуществления, а также исторический анализ достигнутого в этом отношении нового опыта обретает важную значимость. По этой причине, исследование с исторической точки зрения процессов подготовки управленческих кадров на основе новых методологических подходов в формировании новых страниц истории Узбекистана, связанных с социально-экономической, культурной и политической жизнью превратилось в актуальную задачу.

---

<sup>1</sup> Мирзиёев Ш. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси. 2020 йил 24 январь // Халқ сўзи, № 19 (7521) 25/01/2020.

Данное диссертационное исследование в определённой мере служит для выполнения задач, обозначенных в Законе Республики Узбекистан “О реорганизации местных органов власти Республики Узбекистан” за № ЗРУз- 496-ХП от 4 января 1992 года, Указах Президента Республики Узбекистан «О стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017 — 2021 годах» за № УП-4947 от 7 февраля 2017 года, “Об утверждении концепции административной реформы в Республике Узбекистан” за № УП-5158 от 8 сентября 2017 года, “О мерах по кардинальному совершенствованию кадровой политики и системы государственной гражданской службы в Республике Узбекистан” за № УП-5843 от 3 октября 2019 года и других нормативно-правовых документах по данной теме.

**Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики.** Данное исследование выполнено в рамках программы приоритетного направления развития науки и технологий республики «Пути формирования и осуществления системы инновационных идей в социальном, правовом, экономическом, культурном, духовно-просветительском развитии информационного общества и демократического государства».

**Степень изученности проблемы<sup>2</sup>.** Процессы подготовки и переподготовки управленческих кадров в системе государственного управления Узбекистана в годы независимости в качестве межпредметного исследования впервые были изучены на основе исторического анализа. При этом проведено толкование отечественной и зарубежной литературы, созданной в советское время и годы независимости в таких отраслях науки, как историография, политология, обществоведение, философия, психология и менеджмент, а также анализ с подразделением их на группы.

На основе анализа исследования по теме было установлено, что процесс обучения руководящих кадров в системе государственного управления в независимом Узбекистане, создание специализированных учреждений, процессы их развития, реформы в этой сфере, их достижения и недостатки как целостное исследование с исторической точки зрения ранее не были изучены.

**Связь темы диссертационного исследования с научно-исследовательскими работами высшего учебного заведения, где выполнена диссертация.**

Диссертация выполнена в рамках фундаментального проекта на тему Ф1-88 «Ўзбекистоннинг ижтимоий-сиёсий ва маънавий ривожланишида бағрикенглик тамойилларининг роли (қадимги даврдан то ҳозирги кунгача)» (“Роль принципа толерантности в социально-политическом и духовном развитии Узбекистана (с древних времён до настоящего времени)” в соответствии с планами научно-исследовательских работ Национального университета Узбекистана.

**Цель исследования** заключается в выявлении достижений и недостатков процесса подготовки руководящих кадров в системе менеджмента Узбекистана

---

<sup>2</sup> Во втором параграфе диссертации подробно анализируются проблемы, связанные с «Изучением процессов подготовки и переподготовки руководящих кадров»

с исторической точки зрения.

**Задачи исследования:**

исследовать реформирование системы государственного управления в Узбекистане и внедрения в практику принципов демократического правового государства;

осветить процессы модернизации подготовки управленческих кадров и её результаты;

изучить эффективность деятельности учреждений, специализирующихся на подготовке и повышении квалификации управленческих кадров;

раскрыть состояние подготовки и назначения молодежи и женщин на руководящие должности в Узбекистане;

раскрыть факторы, оказывающие негативное влияние на деятельность управленческих кадров в системе государственного управления и их воздействие на общественную жизнь;

осветить внедрение современных подходов и технологий в систему подготовки управленческих кадров на новом этапе развития Узбекистана и их практические результаты.

**Объекта исследования** определена история формирования и развития системы подготовки руководящих кадров в Узбекистане в 1991-2020 годах.

**Предмет исследования** составляет изучение процессов подготовки управленческих кадров в Узбекистане в 1991-2020 годах, меры по совершенствованию и созданию правовых основ деятельности учреждений по повышению квалификации и переподготовки, а также процессы связанные с внедрением их в жизнь.

**Методы исследования.** В процессе исследования были использованы метод хронологического анализа, сопоставительный, системный метод, принципы историзма, межпредметного подхода и объективности.

**Научная новизна исследования** заключается в следующем:

доказано, что в первые годы независимости суть профессионального образования государственных служащих Республики Узбекистан основывалось на общности и демократизации коммунистической идеологии, гуманизации образования, внедрении новых специальностей с учетом его этнорегиональной направленности;

подтверждено, что с 2000 года ведущими тенденциями развития системы подготовки и переподготовки государственных служащих являются расширение сети образовательных учреждений, создание и укрепление их инфраструктуры, совершенствование форм и методов учебного процесса и открытие интегрированными комплексами учебных заведений;

установлено, что реформы по стабилизации экономики и обеспечению социального благополучия в стране после 2008 года показали необходимость повышения управленческих знаний государственных служащих в социально-экономической сфере, что является основой для целенаправленных усилий центральных и региональных властей по развитию человеческих ресурсов;

обосновано, что открытие региональных филиалов Академии

государственного управления при Президенте Республики Узбекистан служит эффективной организацией участия нижестоящих государственных служащих в целевых программах комплексного социально-экономического развития регионов.

**Практические результаты исследования** состоят в следующем:

изучен процесс обучения и переподготовки руководящего персонала в Узбекистане и определены аспекты, которые необходимо учитывать при эффективной организации этой системы;

изучение процессов подготовки и переподготовки управленческих кадров в системе государственного управления Узбекистана, путём анализа содержания, достижений и недостатков, проводимых в этой сфере дали возможность определить аспекты, которые могут быть использованы при освещении новейшей истории Узбекистана.

**Достоверность результатов исследования** обосновывается применением признанных в исторической науке подходов и методов, использования такого рода первичных источников, как нормативно-правовые документы, архивные материалы, научная литература и материалы периодической печати, внедрением в практику заключений, предложений и рекомендаций.

**Научная и практическая значимость результатов исследования.** Научная значимость результатов исследования определяется дальнейшим углублением научно-теоретических знаний о деятельности учреждений по подготовке управленческих кадров в системе управления Узбекистана, об этапах их совершенствования, процессах подбора и переподготовки руководителей, методах и способах, внедрением в практику научных заключений по данному вопросу.

Практическая значимость результатов исследования заключается в выполнении целевых мероприятий, направленных на подготовку управленческих кадров в системе государственного управления, их совершенствования, а также совершенствования учебных пособий и учебников для студентов высших учебных заведений республики.

**Внедрение результатов исследования.** На основе исследований о подготовке руководящих кадров в системе государственного управления Узбекистана, полученных научных результатов и представленных заключений и предложений:

Результаты подготовки в первые годы независимости высококвалифицированных кадров, способных принимать рациональные решения по снижению бремени социальной жизни, внедрению принципов рыночной экономики, обеспечению благополучия и стабильности населения за счет развития их профессиональных способностей, были использованы в

качестве мониторинга работы Агентства по делам молодежи Республики Узбекистан в эффективной организации деятельности, отборе кандидатов, рекомендации на подходящие должности и их продвижение (Протокол Агентства по делам молодежи Республики Узбекистан от 24 октября 2020 года № 01 / 4-18-23-458). В результате региональные отделы и подразделения Агентства по делам молодежи позволили эффективно организовать работу сотрудников первичных организаций и повысить производительность труда.

В стране больше внимания было уделено управленческим, финансовым и военным направлениям специальных учреждений. Из-за этого отсутствовала конкурентная среда среди них, система оценки государственных служащих, несформирован «портрет» персонала, в соответствии с реальными потребностями. Все выше перечисленное препятствовало формированию института системы резерва управленческих кадров. Все эти данные впоследствии использовались при разработке «Дорожной карты» Демократической партии Узбекистана «Миллий тикланиш» на 2020 год и в повышении профессиональных знаний и навыков партийного персонала, организации курсов подготовки кадров резерва (Протокол Центрального Совета Демократической партии «Миллий тикланиш» от 27 октября 2020 г. за № 01-161). В результате это помогло в повышении профессиональных навыков сотрудников региональных и районных отделений Демократической партии «Миллий тикланиш».

За последние годы внедрение цифровых технологий в подготовку менеджеров, применение принципов открытости, гибкости, индивидуальности и интерактивности при составлении учебных программ с привлечением специалистов других учебных заведений способствовали увеличению объёма обучения и создали возможности для обучения в удобное время и в удобном месте. Эти результаты использовались в организации эффективной работы с руководителями и резервными кадрами, в отборе и систематическом обучении в Хокимияте Наманганской области, (Справка Хокимията Наманганской области от 28 октября 2020 г. за № 06-18-3639). В результате это способствовало эффективному повышению квалификации сотрудников областных и районных хокимиятов, организаций и ведомств.

Запуск в 2019 году «Единого открытого портала вакансий госслужащих» ([vacancy.argos.uz](http://vacancy.argos.uz)) в соответствии с принципами «меритократии» при отборе кандидатов на вакантные должности, дал возможность внедрению принципов «Умного» управления. Результаты, полученные по внедрению принципов «умного» управления, были использованы при формировании сценария программы «Такдимот» («Презентация») Национальной телерадиокомпании Узбекистана «O‘zbekiston tarixi» («История Узбекистана») (справка Национальной телерадиокомпании Узбекистана от 19 января 2021 года № 02-40-80). В результате это послужило расширению знаний и навыков у зрителей о новейшей истории Узбекистана.

**Апробация результатов исследования.** Результаты исследования прошли апробацию на 2 международных и 6 республиканских научно-практических

конференциях.

**Опубликованность результатов исследования.** По основному содержанию, итогам и заключениям исследования всего опубликовано 16 работ. Из них в научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Кабинете Министров Республики Узбекистан для публикации основных научных результатов докторских диссертаций, опубликовано 8 статей (6 статей в республиканских и 2 статьи - в зарубежных журналах).

**Структура и объем диссертации.** Исследование состоит из введения, трёх глав, включающих в себя 9 параграфов, заключения, списка использованной литературы, а также приложений. Исследовательская часть диссертации составляет 156 страниц.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

**Во введении** обоснованы актуальность и востребованность избранной темы, определены цели и задачи, объект и предмет исследования; его соответствие приоритетным направлениям развития науки и технологий, изложены его научная новизна и практические результаты; наряду с обоснованием достоверности полученных результатов раскрыты его теоретическая и практическая значимость; приведены сведения о внедрении результатов исследования в практику, апробации работы.

В первой главе диссертации, озаглавленной **“Теоретические основы вопросов подготовки управленческих кадров в системе государственного управления Узбекистана”**, освещаются теоретические основы вопросов государственного управления и управленческих кадров, историография вопроса подготовки кадров, а также процессы модернизации системы государственного управления в Узбекистане.

В первом параграфе, который называется *“Теоретические основы вопросов государственного управления и подготовки управленческих кадров”*, рассматриваются устройство и формы государства, государственного управления, личность руководителя и методы его управления, особенности его подхода. Такие понятия, как “государство”, “управление” и “руководство” существуют с давних времён и на протяжении всей истории государственности человечества происходило постепенное расширение содержания и охвата этих терминов. Эти понятия, которые занимают важное место в социально-политической жизни, считались основным фактором в согласовании, организации, контроле, регулировании общества, сохранении и развитии социальной среды.

“Государство – институт управления, имеющее полномочия разрешения вопросов объединения общества в пределах страны, определения его внешних отношений”<sup>3</sup> и ранние государства появились на территориях, где получили развитие производственные формы хозяйства – земледелие, скотоводство и ремесленничество<sup>4</sup>. Управление, являясь основной задачей государства,

<sup>3</sup> Ўзбекистон Миллий Энциклопедияси. – Тошкент: Ўзбекистон миллий энциклопедияси, 2004. – Б. 4.

<sup>4</sup> Эшов Б. Ўзбекистонда давлат ва маҳаллий бошқарув тарихи. – Тошкент: “Янги аср авлоди”, 2012. – Б. 9.



охватывает почти все государственные задачи и требует подхода с учётом кругозора, уровня знаний и характера людей. В древности производство и общественное разделение труда, необходимость защиты от внешних военных вторжений, выполнение традиций и обрядов общины, разделение общества согласно исполняемым общественно-практическим задачам явились основой для появления управления<sup>5</sup>.

Мыслители и государственные деятели Древнего Востока оставили в наследство свои взгляды, рекомендации и предложения о государственном управлении, об особенностях руководства. В частности, Абу Наср Фаробий считал, что для управления обществом городской глава обязан совместить в себе двенадцать качеств. Если не найдётся человек, который бы воплотил все эти качества, тогда управлять городом должна группа людей, обладающая всеми этими качествами<sup>6</sup>. Низам ал-Мульк, подчёркивая необходимость продуктивного использования в государственном управлении разумных людей, говорил: “Удивительнее же всего то, что во все времена приказывали обязанности тому, кто был чист верою, благородного происхождения, воздержан в жизни, если же он не подчинялся, не слушался и не соглашался, то возлагали на его шею вынуждением и силой. Поневоле доходы не тратились по пустому, государь проводил время в душевном и телесном спокойствии”<sup>7</sup>. По мнению великого полководца Амира Темура никто из чиновников не может в совершенстве исполнять возложенные на него обязанности на уровне тех требований, которые на него возложены. Чиновник повышает своё профессиональное мастерство в течение всей своей деятельности, решая различные проблемы, сложные вопросы, для чего требуется долгое время<sup>8</sup>.

Возраст, социально-экономическое положение, образование, практический опыт, а также полномочия и обязанности руководителей являются факторами, влияющими на их управленческую деятельность. В коллективе взрослые сотрудники считаются источником опыта, а молодые отличаются креативностью, оперативностью, умением приспосабливаться и созидательностью. Неграмотность, нехватка опыта, отсутствие коммуникабельности, созидательности и инициативности, а также корыстолюбие считаются негативными факторами.

Чрезвычайно высокий интеллект также мешает личности проявлять свои высокие качества руководителя. Чрезмерное использование ума в принятии решений становится причиной того, что рабочий процесс затягивается. Поэтому, специалисты пришли к заключению, что более важным для руководителя является развитой практический разум, чем теоретический ум<sup>9</sup>.

С учётом этих факторов, важным является подбор достойного руководи-

---

<sup>5</sup> Сагдуллаев А., Мавлонов Ў. Ўзбекистонда давлат бошқаруви тарихи (қадимги даврдан XIX асрнинг ўрталарига қадар). – Тошкент: Академия, 2007. – Б. 26-27.

<sup>6</sup> Абу Наср Фаробий. Фозил одамлар шахри. – Тошкент: “А.Қодирий номидаги Халқ мероси”, 1993. – Б. 159.

<sup>7</sup> Низомулмулк. Сиёсатнома (Сияр ул-мулк). Иккинчи тўлдирилган, қайта нашр. – Тошкент: “Янги аср авлоди”, 2008. – Б. 147.

<sup>8</sup> Амир Темура Кўрагон. Темура тузуқлари. – Тошкент: Fan va texnologiya, 2014. – Б. 196.

<sup>9</sup> Холбеков А., Жумаев Р., Умарова Н. ва бошқ. Бошқарувнинг ижтимоий-сиёсий йўналишлари. ДЖҚА. – Тошкент: Ғ.Ғулом ННМИУ, 2008. – Б. 496.

ля, их системная подготовка, разумное использование их знаний и навыков. По мнению учёного-политолога Ф.Равшанова, при исследовании вопросов, касающихся деятельности руководящих кадров, разными отраслями наук, по проблемам управленческих кадров даются односторонние заключения. Они, внося односторонние преобразования в деятельность руководителей, иного рода изменения оставляют на долю других наук или на более поздние времена. Это приводит к бессистемности в деле управления. Поэтому он считает, что всестороннее комплексное исследование управленческого дела целесообразно осуществлять в рамках единой дисциплины – политических вопросов подбора и подготовки управленческих кадров или науки управления<sup>10</sup>. А К.Куранбаев, считая интеллектуальную интеллигенцию внутренней энергией общества, силой прогресса, источником мысли, которые заботятся о проведении реформ и развитии нации, подчёркивает, что привлечение их к управлению повышает эффективность исполнительной власти<sup>11</sup>.

Во втором параграфе, озаглавленном *“Изучение процессов подготовки и переподготовки управленческих кадров”*, анализируются вопросы изучения процессов подготовки управленческих кадров представителями таких отраслей наук, как историография, политология, обществоведение, философия, психология и менеджмент.

Исследовательские работы по изучению процессов подготовки управленческих кадров можно разделить на три группы.

1. Литература, написанная с исторической точки зрения (период советской власти и независимости);
2. Литература, созданная в рамках социально-гуманитарных наук;
3. Зарубежная литература.

Часть исторической литературы первой группы создана в советский период, а другая часть – в период независимости и отличаются друг от друга по стилю написания и подходам.

В частности, значительная часть литературы советского периода создавалась во времена классового и идеологического нажима под руководством коммунистической партии и практики подготовки рабочих кадров. Авторы были лишены возможности объективного анализа и критического освещения изучаемых вопросов. Основное содержание этих публикаций заключалось в придании чрезмерной идеологической и политической окраски изучаемым событиям, обосновании руководящей роли КПСС, возвеличивании её достижений в кадровой политике<sup>12</sup>.

После обретения независимости Узбекистаном появилась возможность объективного освещения процесса подготовки кадров, его проблем и

---

<sup>10</sup> Равшанов Ф. Ўзбекистон Республикасида раҳбар кадрлар танлаш асослари. сиёс. фан. док. ... дисс. – Тошкент, 2009. – Б. 358.

<sup>11</sup> Куранбаев К. Давлат бошқарув кадрлари тизими: шаклланиш ва ривожланиш муаммолари (Сиёсий-ижтимоий жиҳатлари). сиёс. фан. док. ... дисс. – Тошкент, 2008. – Б. 250.

<sup>12</sup> Зиёмов Ш. Партиянинг ленинча кадрлар сиёсати // Ўзбекистон коммунисти – Тошкент, №3. 1980; Исмоилова Г. Ўзбекистонда хотин-қиз ишчи кадрлар тайёрлаш. – Тошкент: Ўзбекистон, 1983; Исаков Ф. Партийное руководство повышением творческой активности рабочего класса. – Ташкент: Узбекистан, 1984; Тошмуродов Т. Кадрлар тайёрлаш ва улардан самарали фойдаланиш. – Тошкент: Узбекистан, 1985.

недостатков. В литературе этого периода проводится изучение формирования традиций местного управления в ранних государствах на территории Узбекистана и их развития до наших дней<sup>13</sup>. Анализируется кадровый потенциал и их место в государственном управлении.

Ко второй группе литературных изданий, написанных в рамках социально-гуманитарных наук можно отнести исследовательские работы, созданные политологами, правоведами, философами, социологами и психологами. Среди них особое значение имеют исследования учёных-политологов<sup>14</sup>. В этих работах раскрываются процессы отбора, подготовки управленческих кадров в Узбекистане, этапы формирования и развития кадровой системы в государственном управлении, место, которое занимают моральные качества руководителя и его профессиональная культура в успешном управлении.

К третьей группе относятся зарубежные исследования, в которых процессы подготовки управленческих кадров в Узбекистане не отражены, однако авторы на примере своих стран освещают вопросы подготовки руководящих кадров для системы управления<sup>15</sup>.

В вышеуказанных исследовательских работах процессы подготовки руководящих кадров в системе государственной власти и управления, организации институтов, специализирующихся в этом направлении, процессы их развития,

---

<sup>13</sup> Бурхонов Б. Ўзбекистон халқ хўжалигини раҳбар ходимлар билан таъминлаш: тажриба ва сабоқлар (20-30 йиллар). Тар. фан. ном. ... дисс. – Тошкент: 1994; Ата-Мирзаев О., Гентшке В., Муртазаева Р. Узбекистан многонациональный: историко-демографический аспект. Второе дополненное издание. – Ташкент: Янги аср авлоди, 2011; Бобождонова Д. Ўзбекистонда ижтимоий-иқтисодий муносабатлар. – Тошкент: Шарқ, 1999; Азамат Зиё. Ўзбек давлатчилиги тарихи. Энг қадимги даврдан Россия босқинига қадар. – Тошкент: Шарқ, 2000; Сағдуллаев А., Аминов Б., Мавлонов Ў., Норкулов Н. Ўзбекистон тарихи: давлат ва жамият тараққиёти. – Тошкент: Академия, 2000; Ртвеладзе Э., Саидов А., Абдуллаев Е. Қадимги Ўзбекистон цивилизацияси: давлатчилик ва ҳуқуқ тарихидан лавҳалар. – Тошкент: Адолат, 2001; Ўзбекистон давлатчилиги тарихи очерклари / Мас. мух: Д.Алимова, Э.Ртвеладзе. – Тошкент: Шарқ, 2001; Юнусова Х. Ўзбекистонда совет давлатининг миллий сиёсати ва унинг оқибатлари (XX аср 80-йиллари мисолида) – Тошкент: Зар қалам, 2005; Азизхўжаев А. Чин ўзбек иши. – Тошкент: Ўзбекистон, 2011; Ийманова Д. Ўзбекистонда совет тузумининг кадрлар сиёсати ва унинг оқибатлари (1945-1991 йиллар). Тар. фан. ном. ... дисс. – Тошкент, 2011; Эшов Б. Ўзбекистонда давлат ва маҳаллий бошқарув тарихи. – Тошкент: Янги аср авлоди, 2012.

<sup>14</sup> Равшанов Ф. Ўзбекистон Республикасида раҳбар кадрлар танлаш асослари. сиёс. фан. док. ... дисс. – Тошкент: 2009; Қуранбоев Қ. Давлат бошқарув кадрлари тизими: шаклланиш ва ривожланиш муаммолари (Сиёсий-ижтимоий жиҳатлари). сиёс. фан. док. ... дисс. – Тошкент, 2008; Иброхимов О. Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсатининг янги тизимини шаклланиши ва амалга ошириш муаммолари. сиёс. фан. ном. ... дисс. – Тошкент, 1997; Ахмедов Х. Ислоҳ Каримов асарларида раҳбар кадрлар тайёрлашнинг ижтимоий-сиёсий масалалари. сиёс. фан. ном. ... дисс. – Тошкент, 2008; Машарипов И. Маънавий омилларнинг раҳбар кадрлар касбий маданиятини шакллантиришдаги ўрни. Сиёс. фан. ном. ... дисс. – Тошкент, 2009; Шакарров Ў. Раҳбар ахлоқи ва адолатли бошқарувни ташкил этиш муаммолари. сиёс. фан. бўй. фал. док. (PhD) ... дисс. – Тошкент, 2018; Атамуратов М. Ўзбекистонда раҳбар ва бошқарув кадрлар тизимининг модернизациялаштиш жараёни. сиёс. фан. бўй. фал. док. (PhD) ... дисс. – Тошкент, 2018; Юсубов Ж. Ўзбекистонда давлат хизмати соҳасида кадрлар тайёрлаш тизимининг такомиллаштирилиши. сиёс. фан. бўй. фал. док. (PhD) ... дисс. – Тошкент, 2018.

<sup>15</sup> Harlow C., Rawlings R. Law and Administration. – NY: Cambridge, 2009; Андрюшкин Р. Кадровое обеспечение государственной службы. Дисс. ... канд. юрид. наук. - СПб., 2001; Байков Н. Кадровый потенциал органов государственной власти и муниципального управления: Социологический анализ. Дисс. ... докт. соц. наук. – М., 2002; Габутдинова Л. Развитие региональной системы профессиональной подготовки государственных служащих в Республике Татарстан в конце XX - начале XXI вв. Дисс. ... канд. пед. наук. – Казань, 2007; Минаева Н. Подготовка управленческих кадров в Республике Коми: середина 1980-х-1990-е гг.): исторический опыт. Дисс. ... канд. ист. наук. – Йошкар-Ола, 2009; Peters G., Pierre J. Public administration. – London: SAGE Publications Ltd; Second edition, 2012; Luzgina A. International Practice in Building e-Government System // BEROC Policy Paper Series, 2016.

проведённые в этой сфере реформы, их достижения и недостатки с исторической точки зрения не изучались в качестве отдельного исследования.

В третьем параграфе – “*Модернизация системы государственного управления в Узбекистане*” исследуются процессы организации и развития новой системы государственного управления в независимом Узбекистане.

Начиная с 1991 года в Узбекистане на основе такой формы управления, как “президентская республика” проводились реформы государственного строительства и управления. В 1995 году была налажена работа парламента новой формы – Олий Мажлис. В 2003 году прекратило своё действие правило, по которому Президент Республики Узбекистан являлся Председателем Кабинета Министров<sup>16</sup>. Образование двухпалатного парламента в 2005 году, а также усиление роли парламента в формировании правительства и контроле за его деятельностью способствует постепенному преобразованию формы государственного управления от “президентской республики” к “смешанной республике”<sup>17</sup>.

Развитие государственного управления и расширение полномочий руководителей местного звена в социально-экономическом развитии территорий, наряду с универсальным характером управления, одновременно повышает требование к руководителям в умении находить ответы на самые сложные вопросы. Прежде деятельность руководителей оценивалась, в основном, по результатам, достигнутым в сфере сельского хозяйства<sup>18</sup>. В настоящее время для оценки деятельности руководителей вводится система КРІ (Key Performance Indicators- Ключевые показатели эффективности). Она является методом оценки, помогающая достижению целей, которая посредством качественных и количественных индикаторов измерения позволяет определить уровень результативности показателей. Преимущество этой системы заключается в том, что она служит для повышения ответственности руководителей и сотрудников, а также, помогает в разработке стратегических и тактических целей, определения сторон деятельности, на которые следует обратить внимание, оценке результатов деятельности.

Во второй главе диссертации, озаглавленной “**Процессы подготовки и переподготовки управленческих кадров в системе государственного управления в Узбекистане**”, освещается деятельность и процессы развития учреждений, специализирующихся на подготовке руководящих кадров.

Первый параграф под названием “*Место Академии государственного управления при Президенте Республики Узбекистан в подготовке руководящих кадров*” посвящён деятельности Академии государственного управления.

В 1995 году с целью подготовки в республике высококвалифицированных, зрелых в политическом и духовном отношении управленческих кадров была образована Академия государственного и общественного строительства при

---

<sup>16</sup> Ўзбекистон Республикасининг “Ўзбекистон Республикасининг Конституциясига ўзгартишлар ва қўшимчалар киритиш тўғрисида” 2003 йил 24 апрелдаги 470-П сонли Қонуни / Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Ахборотномаси, 2003 йил, 3-4-сон, 27-модда.

<sup>17</sup> Парламент тарихи / <http://parliament.gov.uz/uz/about/history/index.php>.

<sup>18</sup> Государственный архив Андижанской области (ГААО), ф. 734, оп. 1, д. 761, л. 26.

Президенте Республики Узбекистан<sup>19</sup>. В Академии осуществлялась подготовка магистров по специальностям “Государственное и общественное строительство”, “Основы и принципы рыночной экономики”, “Межгосударственные отношения” и “Внешнеэкономические связи”. В этот период в стране начиналось реформирование государственного строительства и экономики на основе новых принципов, всё более расширялись связи Узбекистана с международным сообществом. В этих процессах важным считалась подготовка специалистов, которые могли бы понимать суть политических и экономических реформ, принимать активное участие в международных отношениях страны. В течение 1995-2012 годов по этим специальностям в Академии обучались 2339 слушателей<sup>20</sup>.

В третьем десятилетии независимости вместе с обеспечением в стране экономической стабильности ускорились действия по укреплению демократических принципов в государственном и общественном управлении, дальнейшей либерализации управления, а также расширению деятельности политических институтов. Это привело к необходимости реформирования существующих в Академии специальностей и форм образования. В 2012 году это заведение было реорганизовано под новым названием “Академия государственного управления” и была открыта 2-годичная магистратура по специальностям “Государственное управление” и “Общественное управление”<sup>21</sup>. А с 2015 года начинается подготовка кадров по специальности менеджмент в сфере экономики, менеджмент в социальной сфере и менеджмент территорий<sup>22</sup>. Причиной этого является то, что проводимые в стране реформы, направленные на обеспечение стабильности экономики и социального благополучия, требовали от государственных служащих управленческих знаний в социально-экономической сфере.

С разработкой в 2017 году Академией государственного управления программ по подготовке кадров с отрывом и без отрыва от производства<sup>23</sup>, образованием при Академии Института изучения проблем молодежи и подготовки перспективных кадров<sup>24</sup>, образованием в 2018 году территориальных филиалов<sup>25</sup> у Академии появилась возможность более

<sup>19</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси Президенти хузурида Давлат ва ижтимоий курилиш академиясини ташкил этиш тўғрисида” 1995 йил 19 апрелдаги ПФ-1097-сонли Фармони / Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Ахборотномаси, 1995 йил, 5-сон, 82-модда.

<sup>20</sup> Материалы текущего архива Академии государственного управления при Президенте Республики Узбекистан. Справка № 17/320 от 24 марта 2020 г.

<sup>21</sup> <https://dba.uz/uz/akademiya-%d2%b3a%d2%9bida/>.

<sup>22</sup> Материалы текущего архива Академии государственного управления при Президенте Республики Узбекистан. Справка № 17/320 от 24 марта 2020 г.

<sup>23</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси Президенти хузуридаги Давлат бошқаруви академиясида бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида” 2017 йил 8 августдаги ПФ-5139-сонли Фармони / Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 йил 32-сон, 795-модда.

<sup>24</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси Президенти хузуридаги Давлат бошқаруви Академияси қошидаги Ёшлар муаммоларини ўрганиш ва истикболли кадрларни тайёрлаш институти фаолиятини ташкил қилиш чора-тадбирлари тўғрисида” 2017 йил 14 августдаги ПҚ-3206-сонли Қарори // <https://www.norma.uz>.

<sup>25</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси Президенти хузуридаги Давлат бошқаруви академиясининг худудий филиалларини ташкил этиш тўғрисида” 2018 йил 6 августдаги ПҚ-

широкого охвата слушателей, системного повышения квалификации управленческих кадров на местах.

Во втором параграфе, который называется «Процессы подготовки управленческих кадров в Банковско-финансовой академии и Высшей школе бизнеса и предпринимательства» исследуется система подготовки кадров для экономического сектора и действия по его развитию.

В 1996 году в целях подготовки высококвалифицированных кадров для финансово-кредитной системы в качестве высшего учебного заведения и научно-исследовательского центра создаётся Банковско-финансовая академия<sup>26</sup>, где были организованы годовые курсы магистратуры и учебные курсы на основе шестимесячных программ повышения квалификации<sup>27</sup>. Первоначально слушатели обучались по 35 предметам<sup>28</sup>, а впоследствии их количество было доведено до 66 предметов<sup>29</sup>.

До сегодняшнего дня подготовлены 3298 магистров, прошли переподготовку и повысили квалификацию более 12000 сотрудников банковских, финансовых и налоговых учреждений<sup>30</sup>. В настоящее время производится подготовка магистров по 10 специальностям и организуются 4-месячные курсы переподготовки и 1-месячные курсы повышения квалификации<sup>31</sup>.

Особое место в подготовке управленческих кадров для сферы экономики и менеджмента принадлежит Высшей школе бизнеса и предпринимательства. Первоначально это учреждение было образовано в 2001 году в качестве Высшей школы бизнеса при Академии государственного и общественного строительства<sup>32</sup>. Её отличие от Банковско-финансовой академии состоит в том, что в Высшей школе вместе со специалистами и руководителями частного сектора экономики могли обучаться свободные слушатели. Учебные программы были направлены на развитие знаний по управлению сферы бизнеса, развитию частного сектора, проектного и корпоративного управления

Эта Высшая школа в 2015 году была преобразована в Научно-образовательный центр корпоративного управления, в 2018 году – в Республиканскую высшую школу бизнеса и управления, а в 2020 году Высшую школу Бизнеса и предпринимательства<sup>33</sup>. Сейчас идёт подготовка магистров по профилям «Магистр управления бизнесом» и «Управление проектами». Также,

---

3901-сон Қарори / Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 2018 йил 7 август. 09/18/3901/1620-сон.

<sup>26</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикасининг Банк-молия академиясини ташкил этиш тўғрисида” 1996 йил 2 майдаги ПФ-1460-сонли Фармони. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Ахборотномаси, 1996 йил, 5-6-сон, 80-модда.

<sup>27</sup> НА Уз, ф. М-37, оп. 1, д. 1335, л. 163.

<sup>28</sup> НА Уз, ф. М-37, оп. 1, д. 1335, лл. 169-170.

<sup>29</sup> Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Ўзбекистон Республикаси Банк-молия академиясининг фаолиятини ташкил этиш масалалари тўғрисида” 1996 йил 17 майдаги 180-сонли Қарори 1 б-илова // <https://lex.uz/docs/412011>.

<sup>30</sup> <http://bfa.uz>.

<sup>31</sup> Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Ўзбекистон Республикаси Банк-молия академиясида бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишга доир норматив-ҳуқуқий ҳужжатларни тасдиқлаш тўғрисида” 2018 йил 30 июлдаги 599-сонли Қарори / Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 2018 йил 1 август. 09/18/599/1601-сон.

<sup>32</sup> НА Уз, ф. М-37, оп. 1, д. 5807, лл. 281-282.

<sup>33</sup> <https://rgsbm.uz/uz/history>.

совместно с такими международными образовательными учреждениями, как IPMA (Международная Ассоциация Управления Проектами), АССА (The Association of Chartered Certified Accountants) и Person создаются курсы повышения квалификации<sup>34</sup>.

В третьем параграфе, озаглавленном “Система подготовки и переподготовки руководящих кадров для органов управления судебно-правовой сферой” освещаются вопросы удовлетворения потребностей в кадрах судебно-правовой сферы и процессы их подготовки.

В годы независимости в целях повышения авторитета судебной власти, осуществления справедливого суда совершенствовалась деятельность судебно-правовых органов. В свою очередь, проводилось реформирование процессов удовлетворения потребности в кадрах и повышения квалификации сотрудников. Институт повышения квалификации работников органов юстиции и судов<sup>35</sup>, созданный в 1994 году на базе республиканских курсов повышения квалификации работников юстиции, в 1997 году был преобразован в Центр повышения квалификации юристов<sup>36</sup>. В 1997-2019 годах в этом Центре прошли переподготовку и повысили свою квалификацию более 30 тысяч слушателей. Если, первоначально, за один учебный год в среднем обучались 500-800 юристов, в настоящее время здесь обучаются в среднем около 3000 слушателей<sup>37</sup>.

В образованной в 2001 году, с целью подготовки квалифицированных кадров для системы налоговых органов, Налоговой академии осуществлялась подготовка кадров на базе 2-годичной магистратуры, 4-годичной бакалавриатуры и курсов переподготовки<sup>38</sup>. В 2018 году эта Академия была преобразована в Центр повышения квалификации при Государственном налоговом комитете<sup>39</sup>. Если за 2001-2018 годы в Налоговой академии прошли переподготовку 1060 бакалавров, 148 магистров, 200 слушателей<sup>40</sup> и ежегодно повышали свою квалификацию более трёх тысяч работников<sup>41</sup>, то в Центре повышения квалификации за очень короткие сроки прошли переподготовку 256 слушателей, 4226 слушателей повысили квалификацию, 14732 слушателя участвовали на краткосрочных семинарах и курсах<sup>42</sup>.

<sup>34</sup> Материалы из текущего архива Республиканской высшей школы бизнеса и менеджмента Национального агентства проектного управления при Президенте Республики Узбекистан. Справка № 01 / 03-3-484, Приложение 2.

<sup>35</sup> Официальный сайт центра повышения квалификации юристов. <http://uzmarkaz.uz/uzc/page/istoriya>.

<sup>36</sup> Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги қошида юристлар малакасини ошириш марказини ташкил этиш тўғрисида” 1997 йил 21 июлдаги 364-сонли Қарори / <https://lex.uz/docs/768247>.

<sup>37</sup> <http://uzmarkaz.uz/uzc/page>.

<sup>38</sup> НА Уз, ф. М-37, оп. 1, д. 5807, лл. 28-31.

<sup>39</sup> Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Давлат солиқ хизмати органлари ходимларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш тизимини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида” 2018 йил 30 августдаги 704-сонли Қарори / Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 2018 йил 5 сентябрь. 09/18/704/1828-сон.

<sup>40</sup> Материалы текущего архива Центра повышения квалификации при Государственном налоговом комитете Республики Узбекистан. Справка № 01-123.

<sup>41</sup> Салоҳиятли кадрлар – мамлакатимиз келажаги // Ўзбекистон миллий ахборот агентлиги ахборот хизмати, 2013 йил 16 сентябрь. <http://uza.uz/oz/society/saloiyatli-kadrlar-mamlakatimiz-kelazhagi-16.09.2013-28560>.

<sup>42</sup> Материалы текущего архива Центра повышения квалификации при Государственном налоговом комитете

Согласно постановлению Кабинета Министров Республики Узбекистан “О вопросах организации деятельности органов прокуратуры Республики Узбекистан” за № 33 от 24 января 1992 года в 1992 году при Прокуратуре Республики Узбекистан была организована деятельность Центра проблем укрепления законности и повышения квалификации прокурорско-следственных кадров. До 1996 года со стороны этого Центра была проведена аттестация всех прокурорско-следственных работников и повышалась их ответственность по поводу укрепления законности и правопорядка<sup>43</sup>. Вместе с этим, в этой системе имелись недостатки в вопросах подбора, назначения и воспитания кадров<sup>44</sup>. В целях их устранения в 2007 году на базе этого Центра были образованы Высшие учебные курсы при Генеральной прокуратуре<sup>45</sup>. На этих курсах были организованы 6-месячные курсы для переподготовки руководящих кадров, за период 2007-2017 годов в этом учреждении повысили свою квалификацию 4318 работников, прошли переподготовку 186 руководящих кадров<sup>46</sup>.

На пути построения нового Узбекистана, наряду с другими учреждениями, была пересмотрена деятельность системы прокуратуры. На основе принципа “Не народ должен служить государственным органам, а государственные органы должны служить народу” были реформированы их методы работы, структура и программы действий. Были приняты на работу новые, молодые кадры, произведена ротация работающих. Для их качественной подготовки на основе современных требований в 2018 году на базе Высших учебных курсов при Генеральной прокуратуре была образована Академия Генеральной прокуратуры<sup>47</sup> и в учебных программах было уделено особое внимание системному анализу, планированию деятельности, развитию навыков управления и работе с кадрами.

В настоящее время в этой Академии налажена подготовка кадров на основе 3 образовательных программ. В 2018-2020 годах в этой Академии прошли обучение более 10 тысяч слушателей<sup>48</sup>.

В третьей главе диссертации – **“Инновационные подходы к работе с управленческими кадрами на новом этапе развития Узбекистана”** изучаются вопросы проявления коррупции в деятельности руководящих кадров, борьба против неё, работа по повышению социально-политической активности молодёжи и женщин, а также практические результаты реформ,

---

Республики Узбекистан. Справка № 01-123.

<sup>43</sup> НА Уз, ф. М-76, оп. 1, д. 456, л. 5.

<sup>44</sup> НА Уз, ф. М-76, оп. 1, д. 456, лл. 64-65.

<sup>45</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси Бош прокуратурасининг Олий ўқув курсларини ташкил этиш тўғрисида” 2007 йил 7 ноябрдаги ПК-727-сон Қарори / Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2007 йил, 46-47-сон, 464-модда.

<sup>46</sup> Коленко Е. Юқори малакали, илғор фикрлайдиган, замон талабларига жавоб берадиган кадрлар – тараққиётимиз кафолати // Ўзбекистон Республикаси Бош прокуратураси Академияси Ахборотномаси. 2018 йил, 2-сон. – Б. 1.

<sup>47</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Прокуратура органлари кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида” 2018 йил 8 майдаги ПФ-5438-сонли Фармони / Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 2018 йил 10 май. 06/18/5438/1189-сон.

<sup>48</sup> Бош прокуратура Академияси ташкил топганлигининг икки йиллиги. 2020 йил 8 май. // <http://proacademy.uz/uz/posts/0421>.



осуществлённых в сфере государственного и общественного строительства на основе Стратегии действий.

В параграфе, который называется “*Процессы борьбы со случаями коррупции в деятельности управленческих кадров в Узбекистане*”, освещаются случаи коррупции в деятельности руководящих кадров и ход борьбы против неё.

Несмотря на определение конкретных наказаний во многих статьях Уголовного кодекса с целью предотвращения в стране правонарушений, относящихся к коррупции<sup>49</sup>, в первые годы независимости происходил рост коррупционных явлений. Согласно отчётам международной организации по борьбе с коррупцией “Transparency International”, Узбекистан в 2000 году находился на 79 месте из 90 государств, в 2005 году – на 137 месте среди 159 и в 2011 году занимал 177 место среди 182 государств и постепенно снижался в общем рейтинге<sup>50</sup>.

Одним из первых важных шагов в борьбе против коррупции в стране стало присоединение Узбекистана в 2008 году к Конвенции ООН против коррупции, в 2010 году – к Стамбульскому плану действий по борьбе с коррупцией. Принятие Закона Республики Узбекистан «О противодействии коррупции» в 2017 году, постановления Президента Республики Узбекистан об обеспечении его исполнения и образование в 2020 году Агентства по противодействию коррупции стало новым шагом в организации системной борьбы с коррупцией в стране.

В результате неоднократных заявлений Президента Республики Узбекистан Ш.М.Мирзиёева о необходимости привить всем членам общества “вакцину честности” в стране постепенно стали сокращаться случаи коррупции и в международном рейтинге “Transparency International” Узбекистану было отведено 156-место среди 176 государств, в 2019 году – 153-место из 180 государств и в 2020 году 146-место, что свидетельствует о позитивных сдвигах в общем рейтинге<sup>51</sup>. По сравнению с 2019 годом в 2020 году совершение преступлений среди работников республиканского уровня сократилось на 77,5%, совершение преступлений работниками областного уровня – на 60,8%<sup>52</sup>.

Во втором параграфе, который озаглавлен “*Состояние подготовки и назначения на руководящие должности в Узбекистане молодёжи и женщин*” освещается участие молодёжи и женщин в Узбекистане в государственном управлении.

С первых лет независимости до настоящего времени были приняты целый ряд законов, нормативно-правовых документов, направленных непосредственно на защиту прав и свобод молодёжи. В их основу была заложена конечная цель поиска молодых кадров, болеющих за свой народ, развития у них навыков и их назначения на достойные должности. В наши дни созданы все условия для того, чтобы молодые люди могли занимать руководящие должности

<sup>49</sup> Ўзбекистон Республикасининг Жиноят кодекси. Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги. – Тошкент: Адолат, 2019. – Б. 149-151; 167-174.

<sup>50</sup> Report of “Transparency International” the global coalition against corruption // <https://www.transparency.org>.

<sup>51</sup> Report of “Transparency International” the global coalition against corruption // <https://www.transparency.org>.

<sup>52</sup> <http://uza.uz/oz/society/mansabdor-shakhslar-zhinoyatlari-o-ibatida-zhoriy-yilda-172--15-07-2020>.

и, повышая свой опыт и квалификацию, могли расти по служебной лестнице. В итоге, на сегодняшний день примерно из 95 тысяч государственных работников 22 тысячи составляют кадры в возрасте от 21 до 30 лет<sup>53</sup>. За последние годы 942 человека, назначенных на должности хокимов и заместителей хокимов, составляют кадры в возрасте до 35 лет и 1790 кадров – в возрасте 35-45 лет<sup>54</sup>. По состоянию на 1 марта 2020 года из 849 работающих в центральном аппарате 20 министерств Узбекистана молодых людей, 121 человек (14,3%) занимают ответственные (руководящие) должности<sup>55</sup>.

55 молодых людей из 162 обучавшихся на 4-месячных курсах переподготовки Института изучения проблем молодежи и подготовки перспективных кадров были признаны достойными занимать высокие должности в министерствах, учреждениях, организациях и местных хокимиятах<sup>56</sup>.

В 1991 году с целью достойной защиты прав и интересов женщин и девушек был образован Комитет женщин Узбекистана<sup>57</sup>. С 1995 года должность председателя Комитета женщин была приравнена должности заместителя премьер-министра, руководители территориальных отделений Комитета – должности заместителя хокима<sup>58</sup>. Комитет женщин совместно с ассоциациями “Тадбиркор аёл” (“Женщина-предприниматель”) и “Ишбилармон аёл” (“Деловая женщина”) организовали семинары по темам “Аёл ва бизнес” (“Женщина и бизнес”), “Аёл ва жамият” (“Женщина и общество”), где женщины страны обучались современным профессиям<sup>59</sup>. На сессиях местных Кенгашей женский вопрос находился в центре внимания<sup>60,61</sup>. Это создало фундамент для расширения участия женщин в жизни государства и общества. В результате, если в 1993 году женщины – заместители министров, руководители отделов, помощники-советники руководителей составляли 10,5%, этот показатель в 2005 году был равен 12%, в 2011 году – 15,3%<sup>62</sup>. Численность женщин в системе хокимиятов в 1996 году достигло 180 человек, в 2000 году – 206, в 2005 году – 227 и в 2011 году – 310 человек<sup>63</sup>.

<sup>53</sup> О.Хасанов. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёевнинг 2020 йил 29 декабрдаги Олий Мажлисга қилган Мурожаатномасида кўзда тутилган вазифаларга муносабат / “O‘zbekiston24” телеканали, “Murojaatnoma-2021” дастури. 2020 йил 30 декабрь.

<sup>54</sup> “Кадрлар сиёсати” – расмий муносабат. Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги Ахборот хизмати. 2020 йил 18 сентябрь // <https://telegra.ph/Kadrlar-siyosati--rasmij-munosabat-09-18>.

<sup>55</sup> Давлат бошқаруви органларининг Марказий бошқарув аппаратларида фаолият юритаётган ёшларнинг салмоғи тўғрисида маълумот. // Ёшлар ишлари агентлиги директори ўринбосари Дилноза Каттахонова фејсбук саҳифаси [https://m.facebook.com/story.php?story\\_fbid](https://m.facebook.com/story.php?story_fbid).

<sup>56</sup> Куранбаев Қ. Ёшларга эътибор давлат сиёсатининг асосий йўналиши сифатида / “Ёшларга оид давлат сиёсатини амалга ошириш стратегияси: мавжуд вазият ва ривожлантириш истикболлари” мавзусидаги Халқаро илмий-амалий конференция материаллари. – Тошкент: Tafakkur bo‘stoni, 2019. – Б. 11.

<sup>57</sup> Ўзбекистон Хотин-қизларининг Термиз конференцияси. 1991 йил 27 декабр. // <https://wcu.uz>

<sup>58</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси давлат ва жамият қурилишида аёлларнинг ролини ошириш чора-тадбирлари тўғрисида” 1995 йил 2 мартдаги ПФ-1084-сонли Фармони / Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Ахборотномаси, 1995 йил, 4-сон, 71-модда.

<sup>59</sup> НА Уз, ф. М-37, оп. 1, д. 2023, лл. 77,88.

<sup>60</sup> ГАФО, ф. 1220, оп. 4, д. 7, лл. 23-44.

<sup>61</sup> ГААО, ф. 734, оп. 1, д. 761, лл. 32-33.

<sup>62</sup> Нишонова Н. Давлат бошқаруви тизимида хотин-қизларнинг ижтимоий-сиёсий фаолияти. (фалсафий таҳлил). – Тошкент: “Фан”, 2013. – Б. 117.

<sup>63</sup> Нишонова Н. Давлат бошқаруви тизимида хотин-қизларнинг ижтимоий-сиёсий фаолияти. (фалсафий таҳлил). – Тошкент: “Фан”, 2013. – Б. 123.

На пути создания нового Узбекистана уделялось особое внимание обеспечению гендерного равенства<sup>64</sup> и были приняты 2 указа, 2 постановления Президента Республики Узбекистан, 6 постановлений и 4 распоряжения правительства, направленных на защиту интересов женщин<sup>65</sup>. В Сенате Олий Мажлиса был организован Комитет по вопросам женщин и гендерного равенства. В результате такого внимания и реформ, доля женщин в системе высших органов государственного управления в 2015 году составляла 27,7%, а в 2019 году достигло 33%<sup>66</sup>. По количеству женщин в составе Олий Мажлиса Узбекистан занимает 37-место среди 190 стран мира<sup>67</sup>, в мировом индексе гендерного равенства – 57-место из 188 государств<sup>68</sup>.

Однако, положение в деле подготовки женщин-руководителей остаётся на низком уровне. Например, по результатам приёма в Академию государственного управления на 2019/2020 учебный год на 10-месячные курсы переподготовки женщины составляли всего 8,8% от всего состава слушателей, а на 4-месячных курсах – 6,6% всех слушателей. Такое же положение наблюдалось и среди слушателей годичной магистратуры, где женщин было всего 4,4%, а среди слушателей 2-годичной магистратуры их было 6,6%<sup>69</sup>. Такие низкие показатели связаны больше с присущими менталитету национальными традициями, религиозными взглядами и семейными отношениями, чем с уровнем знаний женщин и девушек. Узбекская женщина карьерному росту предпочитает больше обеспечение семейного благополучия, воспитание детей.

В параграфе, который называется *“Инновационный подход к вопросу подготовки кадров на новом этапе развития страны”*, исследуются реформы и их результаты в сфере государственного и общественного строительства на пути построения Нового Узбекистана.

На основе Стратегии действий, нацеленной на 2017-2021 годы, ещё более возросла роль Олий Мажлиса во внутренней и внешней политике, усилился контроль над исполнительной властью<sup>70</sup>. Были пересмотрены деятельность

<sup>64</sup> “Гендерное равенство” – это равные для мужчин и женщин, мальчиков и девочек права, возможности, ответственность, ценности. Гендерное равенство подразумевает равное отношение к потребностям и интересам как мужчин, так и женщин. См.: Абдиева Ф. Давлат хизматида раҳбар аёллар иштироки ва уларнинг фаоллигини оширишнинг ташкилий-ҳуқуқий механизмлари. Магистрлик диссертация. – Тошкент: ДБА, 2018. – Б. 65; Гендер (англ. gender - род) — определение, выражающее социально-культурные аспекты человеческого пола. См.: Фалсафа қомусий луғат. – Тошкент: “Ўзбекистон файласуфлари миллий жамияти нашриёти”, 2004. – Б. 84.

<sup>65</sup> Мирзиёев Ш. Олий Мажлис Сенатининг йигирманчи ялпи мажлисидаги нутқи // Халқ сўзи, № 127 (7357), 22/06/2019.

<sup>66</sup> Ўзбекистонда Барқарор Ривожланишни амалга оширилишининг биринчи мониторинги бўйича Миллий шарҳ лойиҳаси муҳокамаси. “Юксалиш” умуммиллий ҳаракати матбуот хизмати // <https://telegra.ph/Ўzbekistonda-Barqaror-Rivozhlanishni-amalga-oshirilishining-birinchi-monitoringi>.

<sup>67</sup> “Ўзбекистон тараққиётида парламентдаги аёлларнинг роли” мавзусида биринчи форум ахбороти. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Сенатининг Ахборот хизмати, 2020 йил 14 декабрь. / <http://www.senat.uz/uz/lists/view/2188>

<sup>68</sup> Нарбаева Т. Мамлакатимизда олиб борилаётган ислохотлар, шу жумладан, Гендер тенглик соҳасидаги ислохотлар ижобий натижалар бермоқда // Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Сенати раисининг расмий телеграм канали. <https://t.me/tanzilanarbaeva>.

<sup>69</sup> Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузурдаги Давлат бошқаруви академияси 2019/2020 ўқув йили учун кириш синовлари натижалари // <http://dba.uz/uz/2019/07/20/test-sinovlari-natizhalari/>.

<sup>70</sup> 2017 йил – шиддатли ислохотлар йили. – Тошкент: “Адолат”, 2017. – Б. 13.

государственных и хозяйственных органов управления, их организационно-правовые основы, задачи и функции, а также механизмы их осуществления<sup>71</sup>. На местном уровне на деле усилилась самостоятельность хокимов. Вместе с хокимом была налажена деятельность руководителей секторов местных органов прокуратуры, внутренних дел и государственной налоговой службы<sup>72</sup>.

Была осуществлена реформа учебного процесса образовательных учреждений, специализирующихся на подготовке и переподготовке управленческих кадров. В частности, на основе платформы Moodle в Академии государственного управления задействован портал дистанционного обучения (estady.dba.uz). Для слушателей этого портала была создана возможность дистанционного общения, использования более 30000 книг Информационно-ресурсного центра Академии, выбора курса и преподавателя, обеспечения открытости и мотивации в оценивании знаний, проведения вебинаров и онлайн-тестов, постоянной связи с выпускниками. В Академии Генеральной прокуратуры также была запущена работа информационно-образовательного электронного портала “ProAcademy”, где для слушателей представлена возможность самостоятельного повышения своих знаний.

Принятие указа Президента Республики Узбекистан “О мерах по кардинальному совершенствованию кадровой политики и системы государственной гражданской службы в Республике Узбекистан”<sup>73</sup> и образование Агентства развития государственной службы при Президенте Республики Узбекистан<sup>74</sup> подняло на новый уровень систему работы с управленческими кадрами в стране. Со стороны этого агентства была организована работа «Единого открытого портала вакантных должностей государственных гражданских служащих» (vacancy.argos.uz.), который способствовал действительному обеспечению принципов меритократии.

В 2020 году в объявленных конкурсах в порядке эксперимента на 463 вакансии в 6 министерствах и ведомствах, 35 районных (городских) хокимиятах приняли участие 7714 кандидатов<sup>75</sup>.

В настоящее время, используя опыт Южной Кореи, Объединённых Арабских Эмиратов и Российской Федерации в системе государственного управления были разработаны меры по внедрению в государственное

---

<sup>71</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикасида маъмурий ислохотлар концепциясини тасдиқлаш тўғрисида” 2017 йил 8 сентябрьдаги ПФ-5185-сонли Фармони / Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 йил, 37-сон, 979-модда.

<sup>72</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Худудларнинг жадал ижтимоий-иқтисодий ривожланишини таъминлашга доир устувор чора-тадбирлар тўғрисида” 2017 йил 8 августдаги ПҚ-3182-сонли Қарори / Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 й., 32-сон, 802-модда.

<sup>73</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида” 2019 йил 3 октябрдаги ПФ-5843-сонли Фармони / Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 2019 йил 4 октябрь. 06/19/5843/3900-сон.

<sup>74</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси Президенти хузуридаги давлат хизматини ривожлантириш агентлиги фаолиятини ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида” 2019 йил 3 октябрдаги ПҚ-4472-сонли Қарори / Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 2019 йил 4 октябрь. 07/19/4472/3906-сон.

<sup>75</sup> Давлат хизматини ривожлантиришдаги устувор масалалар Агентлик нигоҳида. – Ўзбекистон Республикаси Президенти хузуридаги Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги ахборот хизмати, 2021. – Б. 11.

управления принципов “умного” руководства<sup>76</sup>. При этом было запланировано ввести в строй систему дистанционной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров управленческой структуры. Этот портал, оказывая помощь в профессиональном и личностном росте государственных служащих, служит регулярной оценке результатов их деятельности, постоянному обеспечению в дистанционной форме современными знаниями и новой информацией, а также формированию единой электронной базы пользователей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате исторического исследования подготовки и переподготовки управленческих кадров в системе государственного управления Узбекистана (1991-2020 гг.) были сделаны следующие **выводы**:

1. За годы независимости в Узбекистане открыта новая школа подготовки руководителей. Система обучения, характерная для социалистической системы, была упразднена, а основным критерием вместо партийного подхода стала подготовка кадров с национальным менталитетом.

2. Подготовка кадров в первые годы независимости в Академии государственного и общественного строительства при Президенте Республики Узбекистан по специальностям «Государственное и общественное строительство», «Основы и принципы рыночной экономики», «Межгосударственные отношения» и «Внешнеэкономические связи», послужила для удовлетворения потребностей кадров в этих областях для молодого государства, которое восстанавливает социально – политическое управление и экономические отношения и которое только вступает в международное сообщество.

3. Отсутствие учреждений, специализирующихся на подготовке управленческих кадров, создания конкурентной среды среди них, отсутствие системы оценки профессиональной деятельности выпускников, а также «портрета» персонала, соответствующего функциональным обязанностям каждого государственного учреждения препятствовали обучению потенциальных кадров для удовлетворения реальных потребностей.

4. Отсутствие прочной связи между образованием и практикой, выпускником и заведением, отсутствие современных форм обучения и, как следствие недостаточное профессиональное развитие выпускников, трудности повторного трудоустройства выпускников привели к уменьшению количества выпускников, желающих учиться в специальных учреждениях.

5. Расширение международного сотрудничества в борьбе с коррупцией в Узбекистане, реализация единой государственной политики и укрепление правовой базы снизили масштабы коррупции среди лидеров на республиканском и региональном уровнях, что послужило постепенному

---

<sup>76</sup> Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Давлат бошқарувида илғор давлат менежменти ва “ақлли” бошқарув принципларини босқичма-босқич жорий этишга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида” 2019 йил 28 ноябрдаги 959-сонли Қарори / Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 2019 йил 29 ноябрь. 09/19/959/4085-сон.

повышению положительных показателей в рейтинге международной организации по борьбе с коррупцией “Transparency International”.

6. Реформы, направленные на обеспечение гендерного равенства и расширение участия женщин в общественной жизни, способствовали увеличению доли женщин в государственном управлении.

7. Назначение руководителей территориальных органов прокуратуры, внутренних дел, государственной налоговой службы вместе с хокимами, ответственных за социально-экономическое развитие регионов, послужило для формирования резервных кадров на должность хокима из числа руководителей прокуратуры, внутренних дел, государственной налоговой службы.

8. Запуск «Единого открытого портала вакансий госслужащих» ([vacancy.argos.uz](http://vacancy.argos.uz)) действующий на принципах меритократии и создание системы оценки «Важнейших показателей эффективности» (KPI, «ЭМСК») послужило прозрачному подбору широкого круга сотрудников, обладающих высоким интеллектуальным потенциалом, широким мировоззрением и эффективной организации деятельности руководителей.

9. За последние годы усилился общественный контроль, произошел рост политической и правовой культуры населения, введение новых требований к госслужащим и внедрение цифровых технологий в систему управления создали потребность в обучении руководителей по новым формам и методам.

На основе заключений по результатам исследовательской работы о подготовке управленческих кадров в системе государственного управления были сделаны следующие **предложения и рекомендации**:

1. Принимая во внимание тот факт, что большинство руководителей являются инженерами, специалистами в области строительства, экономики и сельского хозяйства, необходимо включить дополнительные предметы в области управления в учебную программу студентов, обучающихся по этим направлениям;

2. Необходимо создать систему, основанную на принципе «образование всегда и везде», которая постоянно совершенствует знания и навыки государственных гражданских служащих на основе гибкости, мобильности и индивидуальности;

3. При разработке учебных планов и практики, при создании электронных программ особое внимание следует уделять аспектам, которые служат повышению IQ и EQ студентов, развитию навыков “Hard skills” и “Soft skills”;

4. Необходимо усилить интеграцию между учреждением и государственными органами управления на основе принципа «проблема от организации, предложение от учреждения», формировать «портрет» персонала, соответствующего деятельности каждой организации и ведомства и на основе этого организовать подготовку кадров;

5. В укреплении антикоррупционного иммунитета руководящих кадров необходимо организовать в рамках изучения социально-гуманитарных наук и преподавание знаний, относящихся к исламской религии.

**SCIENTIFIC COUNCIL NUMBER DSc.03/30.12.2019.Tar.01.04 ON  
AWARDING THE SCIENTIFIC DEGREES UNDER THE NATIONAL  
UNIVERSITY OF UZBEKISTAN**

---

**NATIONAL UNIVERSITY OF UZBEKISTAN**

**YULDASHEV AVAZBEK ARIPJONOVICH**

**HISTORICAL ANALYSIS OF TRAINING AND RETRAINING  
OF MANAGEMENT PERSONNEL IN THE SYSTEM OF PUBLIC  
ADMINISTRATION IN UZBEKISTAN (1991-2020)**

**07.00.01 – History of Uzbekistan**

**DISSERTATION ABSTRACT FOR THE  
DOCTOR OF PHILOSOPHY (PhD) ON HISTORICAL SCIENCES**

**Tashkent – 2021**

The theme of the dissertation of doctor of philosophy (PhD) of historical sciences has been registered by the Supreme Attestation Commission at the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan under number № B2021.1.PhD/Tar554

Dissertation has been prepared in the National university of Uzbekistan.

The abstract of dissertation is posted in three languages (uzbek, russian, english (resume)) is available on the website of Scientific Council ([www.ik-tarix.nuu.uz](http://www.ik-tarix.nuu.uz)) and on Informational-educational portal «ZiyoNET» ([www.ziynet.uz](http://www.ziynet.uz)).

**Scientific consultant:**

**Murtazayeva Rahbarxon Xamidovna**  
Doctor of historical sciences, professor

**Official opponents:**

**Ergasheva Yulduz Alimovna**  
Doctor of historical sciences, professor

**Bobojonova Dilorom Bobojonovna**  
Doctor of historical sciences, professor

**Leading organization:**

**Namangan state university**

Defense of dissertation will be held on «17» 12 2021 at 14<sup>00</sup> at the meeting of the Scientific Council Number DSc.03/30.12.2019.Tar.01.04 (Address: 100174, Tashkent, University street, 4. Head building 2<sup>nd</sup> floor. Hall of meetings. Tel.: (0371) 227-12-24, fax: (0371) 246-53-21, (0371) 246-02-24; e-mail: [nauka@nuu.uz](mailto:nauka@nuu.uz) National university of Uzbekistan).

Doctoral dissertation can be found in the informational-source centre of the National university of Uzbekistan (registration number №     ). (Address: 100174, Tashkent, University street, 4. Head building).

Abstract of dissertation is delivered «3» 12 2021  
(register of certificate of delivery № 15 of «12» 08 2021)



**Kh.E.Yunusova**  
Chairman of the scientific council on awarding the scientific degrees, doctor of historical sciences, professor.

**B.B.Khaynazarov**  
Scientific secretary of the scientific council on awarding the scientific degrees, doctor of philosophy (PhD) of historical sciences.

**N.U.Musaev**  
Chairman of the scientific seminar under scientific council on awarding the scientific degrees, doctor of historical sciences, professor.



## INTRODUCTION (Abstract of PhD dissertation)

**The aim of the research** it consists of pointing out the historical achievements and shortcomings of the process of leadership training in the management system of Uzbekistan.

**The object of research** is the history of the formation and development of the system of leadership training in Uzbekistan in 1991-2020.

**The scientific novelty of the research is:**

In the first years of independence, the content of professional education of civil servants of the Republic of Uzbekistan was based on the generality and democratization of the communist ideology, the humanization of education, the introduction of new specialties and specialties based on its ethno-regional orientation;

The leading trends in the development of the system of training and retraining of civil servants since 2000 are the expansion of the network of educational institutions, the creation and strengthening of their infrastructure, the improvement of forms and methods of educational process and the opening of integrated complexes are proven to be focused;

Reforms to stabilize the economy and ensure social welfare in the country after 2008 have proved that the need to improve the management knowledge of civil servants in the socio-economic sphere is the basis for targeted efforts of central and regional authorities to build human resources;

It has been proved that the opening of regional branches of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Uzbekistan in the regions serves to effectively organize the participation of lower-level civil servants in targeted programs for integrated socio-economic development of regions.

**Implementation of research results.** From the researches, scientific results and offers and recommendations on the training of leading personnel in the system of public administration of Uzbekistan:

In the first years of independence, the main focus in the training of managers was to improve the work of the Agency for Youth Affairs of the Republic of Uzbekistan used in effective organization, selection of candidates, recommendation for suitable positions and monitoring of their promotion (Service of the Agency for Youth Affairs of the Republic of Uzbekistan dated October 24, 2020 No 01 / 4-18-23-458). As a result, the regional departments and divisions of the Agency for Youth Affairs have served to effectively organize the work of employees of primary organizations and increase labor productivity;

Due to the lack of competition among managers, financial and military, the lack of a system of evaluation of civil servants, the formation of a "portrait" of personnel in line with real needs, Uzbekistan has hindered the formation of the institute of reserve personnel. It was used in the development of the "Road Map" of the Democratic Party "Milliy Tiklanish" for 2020 and in improving the professional knowledge and skills of party staff, organizing training courses for reserve personnel (Central Council of the Democratic Party of Uzbekistan "Milliy Tiklanish" October 27, 2020 01-161 Act No.). As a result, Uzbekistan has served

to improve the professional skills of employees working in the regional and district branches of the Democratic Party "Milliy Tiklanish";

In recent years, the introduction of digital technologies in the training of leaders, the application of the principles of openness, flexibility, individuality and interactivity in the preparation of curricula with the involvement of specialists from other educational institutions were used in the organization of effective work with managers and reserve staff in the Namangan regional administration, their selection and systematic training (Handbook of the Namangan regional administration dated October 28, 2020 No 06-18-3639). As a result, it has effectively served to improve the professional skills of employees of regional and district authorities, organizations and departments.

Starting from 2019 on, the launch of the "Single open portal of vacancies of civil servants" (vacancy.argos.uz) in accordance with the principles of "meritocracy" in the selection of candidates for vacant positions, the results obtained on the introduction of the principles of "smart" management were used in the formation of the script of the program "Presentation" of the National Television and Radio Company of Uzbekistan "History of Uzbekistan" (reference of the National Television and Radio Company of Uzbekistan dated January 19, 2021 No. 02-40-80). As a result, it served to increase the knowledge and skills of viewers on the latest period in the history of Uzbekistan.

**The structure and scope of the dissertation.** The research consists of an introduction, 3 chapters with 9 paragraphs, a conclusion, a list of references and appendices. The research part of the dissertation is 156 pages.

**ЭЪЛОН ҚИЛИНГАН ИШЛАР РЎЙХАТИ**  
**СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ**  
**LIST OF PUBLISHED WORKS**

**I бўлим (I часть; I part)**

1. Юлдашев А.А. Ўзбекистон Республикасида давлат бошқарув тизимида янгича ислохотларнинг амалга оширилиши // ЎЗМУ хабарлари. – Тошкент, 2011, махсус сон. – Б. 333-336. (07.00.00. №22)

2. Юлдашев А.А. Ўзбекистонда давлат бошқарув тизимидаги раҳбар кадрлар тайёрлашнинг модернизация қилиниши // “Ўтмишга назар” электрон журнал. – Тошкент, 2019, №7. – Б. 56-61. (07.00.00. №41)

3. Юлдашев А.А. Мустақиллик йилларида Ўзбекистонда раҳбар ва бошқарув кадрлар тайёрлаш тизимининг тадқиқотларда акс этиши // “ФарДУ илмий хабарлари” журнали. – Фарғона, 2019, №5. – Б. 77-79. (07.00.00. №32)

4. Юлдашев А.А. Ўзбекистонда ёш раҳбар кадрларни қайта тайёрлаш тизимида амалга оширилаётган ислохотлар хусусида // “Ўтмишга назар” электрон журнал. – Тошкент, 2020, №3. – Б. 68-75. (07.00.00. №41)

5. Юлдашев А.А. Ўзбекистон давлат бошқаруви тизимидаги раҳбар кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш масаласига доир // “Ижтимоий фикр. Инсон ҳуқуқлари” журнали. – Тошкент, 2020, №1. – Б. 41-45 (07.00.00. №15)

6. Юлдашев А.А. Ўзбекистонда Банк-молия академиясининг фаолиятини ривожлантириш ҳаракатлари // “Ilm ha'm ja'miyat” журнали. – Нукус, 2020, №2. – Б. 65-67. (07.00.00. №37)

7. Yuldashev A.A. On The Development Of The System Of Training Of Managers In The State Academy Of Management Under The President Of The Republic Of Uzbekistan // International Journal of Future Generation Communication and Networking Vol. 13, No. 2, 2020 pp.1367-1377. (Web of Science, IF: 0,40. ISSN 22079645, 22337857. <http://serisc.org/journals/index.php/IJFGCN/issue/view/276>; SCImago №41)

8. Yuldashev A.A. Developing activities, the Academy of Public Administration under President of the Republic of Uzbekistan // Scientific journal of the Fergana state university. – Fergana, 2020, №3. – pp. 64-69. (ОАК раёсатининг 30.06.2020 й. 283/7.1-сон қарори)

9. Юлдашев А.А. Мустақил Ўзбекистонда раҳбар кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизимини ўрганилиши // «Наука и образование в современном мире: вызовы XXI века». V Международная научно-практическая Конференция. – Казахстан, 2019. – Ст. 53-59.

10. Юлдашев А.А. Ўзбекистон давлат бошқарув тизимида хотин-қизларнинг иштироки хусусида // Марказий Осиё давлатлари олима аёлларининг илм-фан соҳасига кўшган ҳиссаси. Халқаро илмий-амалий анжуман материаллари. – Тошкент, 2020, II қисм. – Б. 347-351.

11. Юлдашев А.А. Давлат бошқарув тизимини самарали ташкил этишда раҳбар маънавиятининг ўрни // “Маънавий таҳдидларга қарши курашиш механизмларини такомиллаштириш ҳавфсизликни таъминлаш омили

сифатида” мавзусидаги Республикаси илмий-амалий конференция материаллари тўплами. – Тошкент, 2019, II қисм. – Б. 126-130.

12. Юлдашев А.А. Ўзбекистон давлат бошқарув тизимида хотин-қизлар салмоғини ошириш ва гендер тенглик сиёсатини таъминлашга қаратилган ҳаракатлар // “Ўзбекистон Республикаси Конституцияси: фан, таълим ва ёшлар тарбияси” мавзусидаги Республикаси илмий-амалий анжуман материаллари тўплами. – Тошкент, 2019, III қисм. – Б. 49-55.

## **II бўлим (II часть; II part)**

1. Юлдашев А.А. Ўзбекистон Республикаси парламентининг истиқлолдаги истиқболи // ЎЗМУ, Тарих факультети иқтидорли талабалар илмий тўплами. – Тошкент, 2010. – Б. 87-93.

2. Юлдашев А.А. Ўзбекистонда давлат бошқарувининг ривожланишида икки палатали парламентнинг ўрни // ЎЗМУ, Ўзбекистон тарихининг долзарб муаммолари – илмий тўплами. – Тошкент, 2011. – Б. 98-102.

3. Юлдашев А.А. Ўзбекистонда ёшларнинг ижтимоий-сиёсий фаоллигини ошириш ва уларни раҳбар лавозимларга тайёрлаш масалалари // Демократик ва ҳуқуқий жамиятни ривожлантиришда ёшлар ижтимоий фаоллигини ошириш: муаммолар ва ечимлар. Мавзусидаги илмий-амалий онлайн анжуман материаллари. – Фарғона, 2020 – Б. 255-258.

4. Юлдашев А.А. Раҳбар кадрларнинг маънавий-эстетик маданияти ва уни бошқарувдаги аҳамияти // Этика ва эстетиканинг долзарб масалалари. Даврий тўплам №4. – Тошкент: “Илм зиё заковат”, 2020. – Б. 225-229.

Автореферат «Наманган муҳандислик-технология институти илмий-техника  
журнали» таҳририятида таҳрирдан ўтказилиб, ўзбек, рус ва инглиз  
тилларидаги матнлар ўзаро мувофиқлаштирилди.

Бичими: 84x60 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. «Times New Roman» гарнитураси.  
Рақамли босма усулда босилди.  
Шартли босма табоғи: 3,25. Адади 100. Буюртма № 75/21.

Гувоҳнома № 851684.  
«Тирограф» МЧЖ босмаҳонасида чоп этилган.  
Босмаҳона манзили: 100011, Тошкент ш., Беруний кўчаси, 83-уй.