

## O‘ZBEKISTONDA RAHBAR AYOLLARNING BOSHQARUVDAGI SAMARADORLIGI: IQTISODIY TAHLIL VA ZAMONAVIY TENDENSIYALAR

**Ochilova Intizor Sadikovna**

TMII magistranti

[intizor.ochilova84@mail.ru](mailto:intizor.ochilova84@mail.ru)

### ANNOTATSIYA

*Mazkur maqolada O‘zbekistonda rahbar ayollarning boshqaruv tizimidagi o‘rni, ularning iqtisodiy samaradorlikka ta‘siri hamda so‘nggi yillarda gender tengligini ta‘minlash borasida amalga oshirilayotgan islohotlar tahlil qilinadi. Maqolada statistik jadval va iqtisodiy ko‘rsatkichlar asosida ayollarning rahbarlik lavozimlaridagi ulushi, tadbirkorlik faoliyati va davlat boshqaruvidagi ishtiroki baholangan. Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, O‘zbekistonda ayollar rahbarligi iqtisodiy barqarorlik, inson kapitali rivoji hamda korporativ boshqaruv samaradorligini oshirishda muhim omil hisoblanadi.*

**Kalit so‘zlar:** *gender tengligi, rahbar ayollar, boshqaruv samaradorligi, iqtisodiy rivojlanish, ayollar tadbirkorligi, inson kapitali, O‘zbekiston iqtisodiyoti.*

### ABSTRACT

*This article analyzes the role of women leaders in the management system in Uzbekistan, their impact on economic efficiency, and the reforms implemented in recent years to ensure gender equality. The article assessed the proportion of women in leadership positions, entrepreneurship, and participation in public administration based on statistical tables and economic indicators. Analyses show that women's leadership in Uzbekistan is an important factor in economic stability, human capital development, and improving corporate governance efficiency.*

**Keywords:** *gender equality, women leaders, governance efficiency, economic development, women entrepreneurship, human capital, economy of Uzbekistan.*

### АННОТАЦИЯ

*В статье анализируется роль женщин-руководителей в системе управления в Узбекистане, их влияние на экономическую эффективность, а также реформы, проводимые в последние годы для обеспечения гендерного равенства. В статье на основе статистических таблиц и экономических показателей оценивается доля женщин на руководящих должностях, их участие в предпринимательской деятельности и государственном управлении. Анализ показывает, что женское лидерство в Узбекистане является важным*

*фактором экономической стабильности, развития человеческого капитала и повышения эффективности корпоративного управления.*

**Ключевые слова:** *гендерное равенство, женщины-лидеры, эффективность управления, экономическое развитие, женское предпринимательство, человеческий капитал, экономика Узбекистана.*

## **KIRISH**

So‘nggi yillarda dunyo iqtisodiyotida gender tengligi va ayollarning boshqaruvdagi ishtiroki iqtisodiy o‘shishning muhim omillaridan biri sifatida baholanmoqda. Xalqaro tashkilotlar, jumladan BMT, Jahon banki va UN Women ma‘lumotlariga ko‘ra, ayollarning rahbarlik lavozimlaridagi ulushi oshishi korporativ boshqaruv sifati, innovatsion faoliyat va mehnat unumdorligiga ijobiy ta‘sir ko‘rsatadi.

O‘zbekistonda ham gender tengligini ta‘minlash davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishlaridan biriga aylandi. “O‘zbekiston – 2030” strategiyasida ayollarning rahbarlik lavozimlaridagi ulushini 30 foizga yetkazish maqsadi belgilangan.

Bugungi kunda ayollar davlat boshqaruvi, parlament, biznes va xizmat ko‘rsatish sohalarida tobora faol ishtirok etmoqda. Xususan, 2024-yilda O‘zbekiston Gender Tenglik va Boshqaruv indeksida sezilarli o‘shishga erishib, 52-o‘ringa ko‘tarildi.

## **METODLAR.**

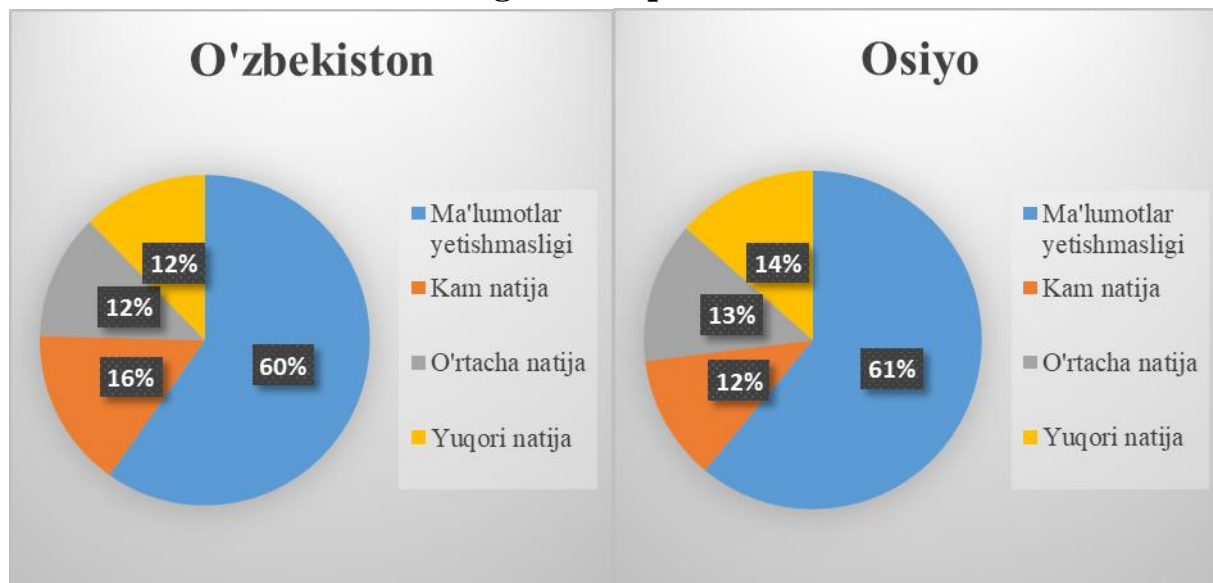
Tadqiqotda statistik tahlil, qiyosiy iqtisodiy tahlil, gender ko‘rsatkichlarini dinamik baholash, xalqaro va milliy hisobotlarni komparativ o‘rganish kabi metodlardan foydalanildi. Tadqiqotning axborot bazasini O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi, UN Women, Jahon banki, UNDP hamda gender statistikasi platformalari ma‘lumotlari tashkil etdi.

## **NATIJALAR.**

O‘zbekistonda so‘nggi yillarda ayollarning davlat boshqaruvi va iqtisodiy faoliyatdagi ishtiroki barqaror ravishda oshib borayotganini ko‘rsatadi. Ayniqsa, 2020–2025-yillar oralig‘ida gender tengligi bo‘yicha olib borilgan institutsional islohotlar natijasida ayollarning siyosiy va iqtisodiy boshqaruvdagi ulushi sezilarli darajada kengaydi. UN Women platformasi ma‘lumotlari asosida O‘zbekiston va Osiyo mintaqasida genderga oid Barqaror rivojlanish maqsadlari (SDG Gender Indicators) bo‘yicha natijalarni taqqoslaydi. Diagrammada ko‘rsatkichlar to‘rt toifaga ajratilgan: yuqori natija (sariq), o‘rta natija (kumush rang), past natija (apelsin rang), yetarli ma‘lumot mavjud emasligi (ko‘k rang).

**1-rasm**

**Gender ma'lumotlaridagi bo'shliqlar va mamlakat ko'rsatkichlari 2025<sup>1</sup>**



Tahlil natijalari O'zbekistonda gender statistikasining rivojlanish darajasi Osiyo mintaqasi o'rtacha ko'rsatkichlariga yaqinlashayotganini, ayrim yo'nalishlarda esa ijobiy siljishlar mavjudligini ko'rsatadi.

Birinchi navbatda, O'zbekistonda yuqori samaradorlik kategoriyasidagi ko'rsatkichlar ulushi 12,3 foizni tashkil qilmoqda. Bu ko'rsatkich Osiyo mintaqasidagi o'rtacha 13,5 foizlik natijadan biroz past. Mazkur holat gender tengligi bo'yicha ayrim institutsional va iqtisodiy mexanizmlar hali to'liq shakllanmaganini bildiradi. Ayniqsa: yuqori boshqaruvdagi ayollar ulushi; iqtisodiy qaror qabul qilishdagi ishtirok; yuqori daromadli sektorlar bandligida gender tafovuti saqlanib qolmoqda. Shu bilan birga, O'zbekistonda o'rta samaradorlik kategoriyasi 12,3 foizni tashkil etib, Osiyodagi 13,5 foizlik o'rtacha natijaga yaqinlashgan. Bu esa mamlakatda gender siyosati bo'yicha o'tish bosqichi davom etayotganini ko'rsatadi. Xususan, so'nggi yillarda ayollar tadbirkorligini qo'llab-quvvatlash, kredit va subsidiyalar ajratish, parlamentdagi ayollar ulushini oshirish, ayollar bandligini rag'batlantirish bo'yicha sezilarli natijalarga erishilgan.

Diagrammadagi eng muhim jihatlardan biri — O'zbekistonda past samaradorlik kategoriyasi 15,6 foizni tashkil qilayotgani bo'lib, bu Osiyodagi o'rtacha 12 foizlik ko'rsatkichdan yuqori. Bu esa ayrim gender indikatorlari bo'yicha tizimli muammolar mavjudligini anglatadi. Ayniqsa mehnat bozorida ish haqi tafovuti, yuqori lavozimlarga tayinlanishda gender nomutanosibligi, norasmiy bandlikdagi ayollar ulushi, STEM va texnologik sohalarda ayollar ishtirokining pastligi iqtisodiy samaradorlikni cheklovchi omillar hisoblanadi.

<sup>1</sup> <https://data.unwomen.org/country/uzbekistan>

Diagrammadagi eng katta ulush “missing data”, ya’ni yetarli statistik ma’lumot mavjud bo’lmagan ko’rsatkichlarga to’g’ri kelmoqda. O’zbekistonda bu ko’rsatkich 59,8 foiz, Osiyo mintaqasida esa 61 foizni tashkil etadi. Bu holat gender statistikasi tizimining hali to’liq shakllanmaganini bildiradi. Iqtisodiy nuqtayi nazardan, ma’lumotlar yetishmovchiligi, gender siyosatini samarali rejalashtirishni qiyinlashtiradi, resurslarni optimal taqsimlashga salbiy ta’sir qiladi, ayollar iqtisodiy faolligini baholash imkoniyatlarini cheklaydi.

Shuningdek, statistik ma’lumotlarning yetarli emasligi yashirin iqtisodiy muammolarni aniqlashni murakkablashtiradi. Ayniqsa norasmiy iqtisodiyotdagi ayollar mehnati, uy mehnati qiymati, qishloq hududlaridagi ayollar bandligi kabi ko’rsatkichlar to’liq aks ettirilmasligi mumkin.

Umuman olganda, diagramma O’zbekistonda gender tengligi va ayollar boshqaruvini rivojlantirish bo’yicha ijobiy institutsional o’zgarishlar mavjudligini ko’rsatadi. Biroq iqtisodiy samaradorlikni yanada oshirish uchun gender statistikasi bazasini kengaytirish, yuqori boshqaruvdagi ayollar ulushini oshirish, ayollar uchun innovatsion va texnologik sektorlarni rivojlantirish, ish haqi tafovutini qisqartirish, hududiy gender nomutanosibligini kamaytirish zarur hisoblanadi.

Mazkur omillar uzoq muddatda inson kapitali sifatini oshirish, mehnat unumdorligini kuchaytirish va inklyuziv iqtisodiy o’sishni ta’minlashda muhim rol o’ynaydi.

### 1-jadval

#### O’zbekistonda ayollarning rahbarlik va boshqaruvdagi asosiy ko’rsatkichlari

Ko’rsatkich	2020	2024	2025
Parlamentdagi ayollar ulushi (%)	32,0	34,6	38,0
Vazirlik darajasidagi ayollar ulushi (%)	3,5	4,76	7,7
Mahalliy boshqaruvdagi ayollar ulushi (%)	18	27	30
Ayol tadbirkorlar soni (mln)	0,3	2,1	2,2
Rahbarlik lavozimidagi ayollar maqsadli ko’rsatkichi (%)	—	—	30

**Manba:** UN Women, UNDP, O’zbekiston hukumati va gender statistikasi ma’lumotlari asosida muallif tomonidan tuzildi.

Birinchi navbatda, parlamentdagi ayollar ulushi 2020-yildagi 32 foizdan 2025-yilda 38 foizga yetgani siyosiy boshqaruvda gender balansining kuchayib borayotganini anglatadi. Ushbu ko’rsatkich O’zbekistonning xalqaro gender

reytinglaridagi pozitsiyasini yaxshilashga xizmat qilmoqda. Parlament tizimida ayollar ulushining ortishi odatda ijtimoiy himoya, ta'lim, sog'liqni saqlash va oilaviy siyosatga oid qarorlarning samaradorligini oshiradi. Chunki xalqaro tadqiqotlarda ayol rahbarlar ijtimoiy yo'naltirilgan budjet siyosatini qo'llab-quvvatlashi qayd etiladi.

Vazirlik darajasidagi ayollar ulushi 2020-yildagi 3,5 foizdan 2025-yilda 7,7 foizga yetgani nisbatan past bo'lsa-da, ikki barobardan ortiq o'sish kuzatilganini bildiradi. Bu esa yuqori ijroiya boshqaruvida ayollarning roli asta-sekin kuchayib borayotganini ko'rsatadi. Biroq mazkur ko'rsatkich hali ham gender muvozanati talablariga to'liq javob bermaydi. Chunki strategik qarorlar qabul qilinadigan yuqori boshqaruv organlarida ayollar ulushining pastligi iqtisodiy boshqaruvda gender diversifikatsiyasini cheklab qolmoqda.

Mahalliy boshqaruv organlarida ayollar ulushining 18 foizdan 30 foizga oshishi hududiy boshqaruv samaradorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatmoqda. Ayniqsa, mahallalarda ijtimoiy muammolarni hal qilish, kambag'allikni qisqartirish, oilaviy tadbirkorlikni rivojlantirish va xotin-qizlar bandligini ta'minlashda ayol rahbarlarning faolligi kuchaygan. Bu holat hududiy iqtisodiy rivojlanishning inklyuziv modeliga o'tish jarayonini tezlashtiradi.

Jadvaldagi eng katta o'sish ayol tadbirkorlar sonida kuzatilmoqda. 2020-yilda 0,3 mln bo'lgan ayol tadbirkorlar soni 2025-yilga kelib 2,2 mln nafarga yetgan. Bu qariyb 7 barobarlik o'sishni anglatadi. Mazkur holat bir necha iqtisodiy omillar bilan izohlanadi:

- ✓ imtiyozli kredit dasturlarining kengayishi;
- ✓ oilaviy biznesni qo'llab-quvvatlash;
- ✓ xizmat ko'rsatish va elektron savdo sektorining rivojlanishi;
- ✓ ayollar bandligini oshirishga qaratilgan davlat dasturlari.

Ayollar tadbirkorligining kengayishi iqtisodiyotda kichik biznes ulushining ortishiga, yangi ish o'rinlari yaratilishiga va uy xo'jaliklari daromadlarining ko'payishiga xizmat qilmoqda. Ayniqsa, xizmat ko'rsatish, tikuvchilik, ta'lim, agro-biznes va savdo sohalarida ayollar faol ishtirok etmoqda.

Rahbarlik lavozimlaridagi ayollar uchun 30 foizlik maqsadli ko'rsatkichning belgilanishi esa davlat siyosatining strategik yo'nalishini ifodalaydi. Ushbu maqsad BMTning Barqaror rivojlanish maqsadlari, xususan gender tengligi tamoyillariga mos keladi. Agar mazkur ko'rsatkich amalda to'liq ta'minlansa:

- boshqaruvda inson kapitalidan samaraliroq foydalanish;
- qarorlar qabul qilishda diversifikatsiya;
- innovatsion boshqaruvning rivojlanishi;

➤ ijtimoiy-iqtisodiy barqarorlikning oshishi kuzatiladi.

O‘zbekistonda ayollar tadbirkorligini rivojlantirish bo‘yicha amalga oshirilgan iqtisodiy va institutsional islohotlarning natijadorligini aks ettiradi. 2020–2024-yillar oralig‘idagi dinamik ko‘rsatkichlar ayollar iqtisodiy faolligining sezilarli darajada oshganini hamda ularning mamlakat iqtisodiyotidagi roli kuchayib borayotganini ko‘rsatmoqda.

## 2-jadval

### Ayollar tadbirkorligining iqtisodiy ko‘rsatkichlari

Ko‘rsatkich	2020	2024
Ayol tadbirkorlar soni (mln)	0,3	2,1
Ayollar bandligi uchun yaratilgan ish o‘rinlari (mingta)	95	251,4
Kredit va subsidiya olgan ayollar (mingta)	41	162
Xizmat ko‘rsatish sektoridagi ayollar ulushi (%)	37	46

**Manba:** UNDP va O‘zbekiston hukumati ma’lumotlari asosida muallif tomonidan tuzildi.

Avvalo, ayol tadbirkorlar sonining 2020-yildagi 0,3 mln nafardan 2024-yilda 2,1 mln nafarga yetgani juda yuqori o‘shish sur‘atini ifodalaydi. Ushbu ko‘rsatkich qariyb 7 barobar oshgan bo‘lib, bu holat ayollar tadbirkorligini qo‘llab-quvvatlashga qaratilgan davlat siyosatining iqtisodiy samaradorligini ko‘rsatadi. Xususan:

- ✚ imtiyozli kredit dasturlari;
- ✚ subsidiya va grant mexanizmlari;
- ✚ oilaviy tadbirkorlikni rivojlantirish dasturlari;
- ✚ kasb-hunar va biznes ko‘nikmalarini oshirish loyihalari ushbu o‘shishga asosiy omil bo‘ldi.

Ayol tadbirkorlar sonining ko‘payishi iqtisodiyotda kichik biznes va xususiy tadbirkorlik sektorining kengayishiga xizmat qilmoqda. Bu esa yalpi ichki mahsulot tarkibida xizmat ko‘rsatish va mikro-biznes ulushining ortishiga olib kelmoqda.

Jadvaldagi yana bir muhim ko‘rsatkich — ayollar bandligi uchun yaratilgan ish o‘rinlarining 95 mingdan 251,4 mingtagacha oshganidir. Mazkur holat ayollar tadbirkorligi nafaqat individual daromad manbai, balki yangi ish o‘rinlari yaratadigan iqtisodiy mexanizmga aylanganini ko‘rsatadi. Ayniqsa tikuvchilik, xizmat ko‘rsatish, oziq-ovqat ishlab chiqarish, ta’lim, savdo va elektron tijorat sohalarida ayollar bandligi sezilarli oshgan.

Bu jarayon ichki mehnat bozorida ayollar iqtisodiy faolligining kuchayishiga va kambag‘allik darajasining qisqarishiga ijobiy ta’sir ko‘rsatmoqda. Shu bilan birga, ayollar bandligining oshishi uy xo‘jaliklari daromadlarini diversifikatsiya qilish orqali ijtimoiy barqarorlikni mustahkamlaydi.

Kredit va subsidiya olgan ayollar sonining 41 mingdan 162 ming nafarga yetgani moliyaviy inklyuziya darajasi oshganini anglatadi. Bu ko'rsatkich 4 barobarga yaqin o'sishni ko'rsatmoqda. Mazkur holat bank-moliya tizimida ayollarning iqtisodiy subyekt sifatidagi faolligi ortayotganini bildiradi. Bular mikromoliyalashtirish dasturlari, ayollar biznesini qo'llab-quvvatlovchi davlat jamg'armalari, imtiyozli foiz stavkalari, biznesni boshlash uchun subsidiyalar iqtisodiy rag'batlantiruvchi omil bo'lib xizmat qilmoqda.

Moliyaviy resurslarga kirish imkoniyatining kengayishi ayollar tadbirkorligining barqaror rivojlanishiga zamin yaratmoqda. Chunki boshlang'ich kapital mavjudligi biznesning yashovchanlik darajasini oshiradi hamda yangi investitsion faoliyatni rag'batlantiradi.

Xizmat ko'rsatish sektoridagi ayollar ulushining 37 foizdan 46 foizga oshishi iqtisodiyotning postindustrial transformatsiyasi bilan bevosita bog'liqdir. So'nggi yillarda O'zbekistonda xizmatlar sektorining YAIMdagi ulushi ortib borayotgani kuzatilmoqda va aynan ushbu sohada ayollar faolroq ishtirok etmoqda. Xususan ta'lim xizmatlari, sog'liqni saqlash, IT va onlayn xizmatlar, go'zallik industriyasi, turizm va mehmonxona biznesida ayollar ulushi yuqori sur'atlarda oshmoqda.

Bu esa iqtisodiyotda inson kapitaliga asoslangan xizmatlar modelining shakllanayotganini anglatadi. Ayollarning xizmat ko'rsatish sohasidagi faolligi iqtisodiy moslashuvchanlikni oshiradi va ichki iste'mol bozorining kengayishiga xizmat qiladi.

Umuman olganda, jadval ma'lumotlari O'zbekistonda ayollar tadbirkorligi iqtisodiy o'sishning muhim drayverlaridan biriga aylanayotganini ko'rsatadi. Ayollarning biznes va bandlikdagi faolligi yangi ish o'rinlari yaratish, kambag'allikni qisqartirish, oilaviy daromadlarni oshirish, xizmatlar sektorini rivojlantirish, iqtisodiy diversifikatsiyani kuchaytirishga xizmat qilmoqda.

Biroq ayollar tadbirkorligining uzoq muddatli barqaror rivojlanishi uchun moliyaviy savodxonlikni oshirish, biznes boshqaruvi bo'yicha treninglarni kengaytirish, hududiy infratuzilmani yaxshilash, ayollar uchun raqamli iqtisodiyot imkoniyatlarini kengaytirish zarur hisoblanadi.

## **XULOSA**

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, O'zbekistonda rahbar ayollarning boshqaruvdagi ishtiroki iqtisodiy samaradorlikni oshiruvchi muhim omillardan biri hisoblanadi. So'nggi yillarda ayollarning davlat boshqaruvi, parlament va tadbirkorlikdagi ulushi sezilarli darajada oshdi. Rahbar ayollar inson kapitalini rivojlantirish, ijtimoiy barqarorlikni ta'minlash, innovatsion boshqaruvni shakllantirish, xizmat ko'rsatish sektorini kengaytirishda muhim rol o'ynamoqda.

Kelgusida ayollar uchun boshqaruv ta'limini kengaytirish, korporativ sektor uchun gender kvotalarini rivojlantirish, ayollar bandligi va biznesini moliyalashtirish mexanizmlarini kuchaytirish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR**

1. Mirziyoyev Sh.M. Yangi O'zbekiston strategiyasi. Toshkent: O'zbekiston, 2021. – 464 b
2. Narzullayeva Gulchehra Salimovna (2025). Ayollar boshqaruvidagi biznes etikasi va madaniyati: muvaffaqiyatli kompaniyalarning tajribasi. Raqamli iqtisodiyot (Цифровая экономика), (10), 927-936.
3. Asirdinov Rahmonjon Rustamjon o'g'li. (2025). Ayollarning boshqaruvda tutgan o'rni: global va mahalliy tendensiyalar. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16204810>
4. <https://parliament.gov.uz/>
5. <https://data.unwomen.org/>
6. <https://www.worldbank.org>
7. <https://www.undp.org>
8. <https://gov.uz>
9. <https://stat.uz>