



MEHNAT IQTISODIYOTI VA INSON KAPITALI

ISSN: 3030-3117

<https://laboreconomics.uz/>



YUQORI MALAKALI KADRLAR UCHUN GLOBAL RAQOBAT: MARKAZIY OSIYO MISOLIDA

Habibullayev Komiljon Murodulla o'g'li

Toshkent davlat sharqshunoslik universiteti tayanch doktoranti

ORCID: 0009-0004-2282-6214

Annotatsiya. Maqolada yuqori malakali mutaxassislar uchun kuchayib borayotgan global raqobat Markaziy Osiyo davlatlarida inson resurslarini boshqarishga qanday ta'sir ko'rsatayotgani ko'rib chiqiladi. Mavzu dolzarbligi mintaqada mehnat migratsiyasining yuqoriligi va ish beruvchilar talab qiladigan ko'nikmalar tarkibi tez o'zgarayotgani bilan belgilanadi. Tadqiqotda tanlangan mamlakatlar raqobatbardoshligi qiyoslanadi va kadrlar siyosatini takomillashtirish yo'llari ko'rsatiladi. Tahlil Global Talent Competitiveness Index 2025 (GTCI 2025) hisobotining olti ustuni (Enable, Attract, Grow, Retain, Vocational & Technical Skills, Generalist Adaptive Skills) bo'yicha olib borildi. Qiyoslash bazasi sifatida reytingda yuqori o'rinlarni egallagan Singapur va Birlashgan Arab Amirliklari tanlangan. Asosiy natija kutilganidan farq qildi: mintqa davlatlarining zaif bo'g'ini yuqori malakali kadrlarni jalb qilish emas, balki ularni rivojlantirish va universal adaptiv ko'nikmalar darajasi bo'lib chiqdi. O'zbekistonda bu nomutanosiblik eng yaqqol ko'rinadi: kasb-hunar ko'nikmalari yetakchilar darajasida, adaptiv ko'nikmalar esa eng ortda. Yollash, uzluksiz o'qitish, malakalarni tan olish va xodimlarni ushlab turish alohida chora-tadbirlar emas, yagona kadrlar strategiyasining bo'g'inlari bo'lishi kerak.

Kalit so'zlar: yuqori malakali migratsiya, inson resurslarini boshqarish, inson kapitali, kadrlar raqobatbardoshligi, Markaziy Osiyo, kadrlarni ushlab turish.

ГЛОБАЛЬНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ ЗА ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННЫЕ КАДРЫ: НА ПРИМЕРЕ ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ

Хабибуллаев Комилжон Муродулла угли

Базовый докторант ТГУВ

Аннотация. В статье рассматривается, как усиливающаяся глобальная конкуренция за высококвалифицированных специалистов влияет на управление человеческими ресурсами в странах Центральной Азии. Актуальность темы определяется высоким уровнем трудовой миграции из региона и быстрым изменением структуры компетенций, востребованных работодателями. В исследовании сравнивается конкурентоспособность отобранных стран и показываются пути совершенствования кадровой политики. Анализ проведён по шести компонентам отчёта Global Talent Competitiveness Index 2025 (GTCI 2025): Enable, Attract, Grow, Retain, Vocational & Technical Skills, Generalist Adaptive Skills. В качестве базы сравнения выбраны Сингапур и Объединённые Арабские Эмираты, занимающие высокие позиции в рейтинге. Основным результатом оказался неожиданным: слабым звеном стран региона является не привлечение высококвалифицированных кадров, а их развитие и уровень универсальных

адаптивных навыков. В Узбекистане эта диспропорция проявляется наиболее отчётливо: профессионально-технические навыки находятся на уровне стран-лидеров, тогда как адаптивные навыки отстают сильнее всего. Наём, непрерывное обучение, признание квалификаций и удержание работников должны быть не отдельными мерами, а звеньями единой кадровой стратегии.

Ключевые слова: высококвалифицированная миграция, управление человеческими ресурсами, человеческий капитал, конкурентоспособность кадров, Центральная Азия, удержание кадров.

GLOBAL COMPETITION FOR HIGHLY SKILLED PROFESSIONALS: THE CASE OF CENTRAL ASIA

Khabibullayev Komiljon Murodulla ugli

Basic Doctoral Student, Tashkent State University of Oriental Studies

Abstract. The article examines how the intensifying global competition for highly skilled professionals affects human resource management in Central Asian countries. The relevance of the topic stems from the high level of labour migration from the region and from the rapid change in the skill sets employers demand. The study compares the competitiveness of the selected countries and outlines ways to improve personnel policy. The analysis draws on six pillars of the Global Talent Competitiveness Index 2025 (GTCI 2025): Enable, Attract, Grow, Retain, Vocational & Technical Skills and Generalist Adaptive Skills. Singapore and the United Arab Emirates, both ranked highly, serve as the benchmark. The main finding was unexpected: the weak link in the region is not attracting highly skilled people but developing them and building generalist adaptive skills. Uzbekistan shows this imbalance most clearly - its vocational and technical skills match the level of leading countries, while its adaptive skills lag furthest behind. Recruitment, continuous training, recognition of qualifications and employee retention should not be separate measures but components of a single talent strategy.

Keywords: highly skilled migration, human resource management, human capital, talent competitiveness, Central Asia, talent retention.

Kirish

So‘nggi o‘n yilliklarda inson resurslarini boshqarish mamlakatlar uchun strategik masalaga aylandi. Yuqori malakali mutaxassis ish joyini nafaqat mehnat haqi, balki kasbiy o‘sish va karyera istiqboliga qarab tanlaydi.

Markaziy Osiyodan chiqib ketayotganlar orasida oliy ma‘lumotli mutaxassislar ham bor. Shu bilan birga mehnat bozoriga har yili ko‘p sonli yoshlar kiradi. Kadrlar siyosatining vazifasi – ishchi kuchi miqdoran yetarli bo‘lgan sharoitda uning kompetensiyalarini xalqaro talabga moslashtirish.

Ilmiy adabiyotlarda yuqori malakali mutaxassislar migratsiyasi asosan “salohiyatlilar ketishi” (brain drain) va “miyalar sirkulyatsiyasi” (brain circulation) qarama-qarshiligi doirasida tahlil qilinadi [1, 2], xalqaro tashkilotlar hisobotlari esa ma‘lumot bazasini kengaytirmoqda [3, 4, 5]. Markaziy Osiyo davlatlari bu tahlillarda nisbatan kam uchraydi, mintaqada bo‘yicha mavjud empirik ishlar esa asosan alohida mamlakat yoki tor kasbiy guruh doirasida qolmoqda [21; 27; 30].

Tadqiqotning maqsadi – Global Talent Competitiveness Index 2025¹ ma’lumotlari asosida O‘zbekiston, Qozog‘iston, Qirg‘iziston va Tojikistonning yuqori malakali mutaxassislar bo‘yicha raqobatbardoshligini o‘lchash va zaif tomonlarini aniqlash. Natijalar esa inson resurslarini boshqarish amaliyotini takomillashtirish yo‘llariga bog‘lanadi.

Ko‘rib chiqilgan manbalar doirasida ilmiy yangilik shundaki, kadrlar raqobatbardoshligi yaxlit indeks sifatida emas, balki jalb qilish, rivojlantirish va ushlab turish bo‘g‘inlari kesimida tahlil qilinadi. Indeks davlat darajasini o‘lchaydi, tavsiyalar esa tashkilotlar amaliyotiga qaratiladi. Natijalar mahalliy empirik tadqiqotlar [21; 27–30] va O‘zbekistonning tanlangan normativ-huquqiy hujjatlari [31–44] bilan solishtirilib sharhlanadi.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili

Tadqiqot uchta nazariy yondashuvga tayanadi. Inson kapitali nazariyasi ta’lim va mehnat tajribasiga xarajatni iste’mol emas, investitsiya deb qaraydi [6]. Resurslarga asoslangan yondashuv tashkilotning barqaror raqobat ustunligini noyob va qiyin takrorlanadigan resurslar, jumladan malakali xodimlar bilan izohlaydi [7]. Inson resurslarini strategik boshqarish konsepsiyasi esa kadrlar amaliyotini tashkilot strategiyasi bilan uyg‘unlashtirishni natijadorlik sharti deb biladi [8]. Uchala yondashuvda yuqori malakali mutaxassis xarajat emas, boshqariladigan aktiv sifatida qaraladi.

Amaliy jihatdan bu mantiq “iqtidorlarni boshqarish” konsepsiyasida rivojlantirildi. R.E. Lewis va R.J. Heckman tushunchaning aniq chegaralari va nazariy asosi yo‘qligini ko‘rsatdi [9]. D.G. Collings va K. Mellahi strategik yondashuv ta’rifini taklif qildi: tashkilot natijasiga nomutanosib darajada ta’sir ko‘rsatadigan asosiy lavozimlarni aniqlash, ular uchun xodimlar zaxirasini tayyorlash va buni qo‘llab-quvvatlovchi kadrlar tizimini yaratish [10]. Meta-tahlillarga ko‘ra, tadqiqotlarning katta qismi institutsional kontekstni hisobga olmaydi [11]. P. Cappelli va J.R. Keller kadrlarga talabni oldindan aniq bilib bo‘lmasligini ta’kidlaydi [12].

I. Tarique va R.S. Schuler jalb qilish, rivojlantirish va ushlab turishni xalqaro mobillik va kompetensiyalar tanqisligi kontekstiga bog‘lovchi integrativ model taklif qildi [13]. P. Caligiuri va D.V. Caprar xalqaro tajriba va madaniyatlararo kompetensiyalar xodimning turli madaniy muhitda samarali ishlashiga yordam berishini ko‘rsatdi [14].

Ushbu tadqiqot uchun eng muhim nazariy burilish – makro daraja tahliliga o‘tish. S.E. Khilji, I. Tarique va R.S. Schuler “makro darajada kadrlar bilan ishlash” (macro talent management) yo‘nalishini asoslab, kadrlarni jalb qilish, rivojlantirish va ushlab turishni davlat va nodavlat institutlari ham amalga oshiradigan jarayon deb ta’riflaydi [15]. V. Vaiman, P. Sparrow, R. Schuler va D.G. Collings tahriridagi umumlashtiruvchi ish bu yondashuvni mamlakatlar kesimida tizimlashtirdi [16], K.A. King va V. Vaiman esa kadrlar

¹ <https://www.insead.edu/global-talent-competitiveness-index>

amaliyoti samaradorligi milliy institutsional sharoitga bog‘liqligini ko‘rsatdi [17]. Shu nazariya tahlil vositasini asoslaydi: Global Talent Competitiveness Index (GTCI) ustunlari – Enable, Attract, Grow va Retain – makro daraja funksiyalarining o‘lchovi hisoblanadi [18; 19].

Migratsiya iqtisodiyotida yuqori malakali kadrlar oqimiga baho vaqt o‘tib o‘zgardi. Klassik yondashuv uni jo‘natuvchi mamlakat uchun yo‘qotish deb hisoblagan bo‘lsa, M. Beine, F. Docquier va H. Rapoport ketish imkoniyati ta‘lim olishga rag‘bat berib, mamlakat ichidagi inson kapitalini oshirishi mumkinligini ko‘rsatdi; bu samara faqat ma‘lum shartlarda yuzaga keladi [20]. F. Docquier va H. Rapoport natija mamlakatning institutsional sifatiga bog‘liqligini ta‘kidladi [2]. A. Saxenian esa yuqori texnologiyali tarmoqlar misolida “miyalar sirkulyatsiyasi” modelini asosladi: ketgan mutaxassis bilim, kapital va kasbiy aloqalar orqali vatani bilan bog‘liqlikni saqlashi mumkin [1].

Markaziy Osiyo bo‘yicha tadqiqotlar asosan migratsiya hajmi, pul o‘tkazmalari va qaytish migratsiyasiga qaratilgan. S. Eraliev O‘zbekistonda yuqori malakali vatandoshlarni qaytarish muammosi faqat moddiy rag‘batlar bilan hal etilmasligini ko‘rsatdi [21]. A.J. Djunusbekova, G.J. Tayauova va G. Altuntash GTCI 2025 ma‘lumotlariga tayanib Qozog‘iston va Turkiya holatini baholab, kasbiy o‘qitish va malakani tan olish mexanizmlarini takomillashtirish zarurligini ko‘rsatdi [22].

Mahalliy empirik ishlar ham qamrovi jihatidan cheklangan. M. Kayumova O‘zbekistonni tark etgan, PhD darajasiga ega 18 nafar mutaxassis bilan chuqur intervyu o‘tkazib, ularning ketishi oqibatlarini gender jihatidan tahlil qildi [27]; tanlama kichik, shu sababli natijalarni umumlashtirish qiyin. Jahon bankining oliy ma‘lumotli bitiruvchilarni yollagan 232 korxona o‘rtasidagi so‘roviga ko‘ra, O‘zbekiston ish beruvchilari xodimlarda chet tillari bilan birga mas‘uliyat, o‘z-o‘zini rag‘batlantirish va ijodkorlik kabi nokognitiv ko‘nikmalar eng ko‘p yetishmasligini qayd etgan [28]. Ammo bu ma‘lumotlar 2013-yilga oid. Osiyo taraqqiyot banki (2022) ham O‘zbekistonda kasbiy ta‘lim sifati va mehnat bozori talabi o‘rtasidagi nomuvofiqlik saqlanayotganini qayd etadi [29]. Qozog‘istonda B. Bokayev va hammualliflari “Bolashak” bitiruvchilarining ko‘pchiligi mehnat haqidan norozi ekanini, migratsiya kayfiyati esa asosan 23–28 yoshdagilar orasida kuzatilishini aniqladi [30]. Bu ishlar davri, tanlamasi va tahlil birligi bo‘yicha farqlanadi, shu sababli ular GTCI ballari bilan to‘g‘ridan-to‘g‘ri qiyoslanmaydi.

Adabiyotlardagi yana bir yo‘nalish kompetensiyalarga bo‘lgan talabning o‘zgarishini o‘rganadi. Ish beruvchilar talab qiladigan ko‘nikmalar tez yangilanmoqda [23], M. Bone, E. Ehlinger va F. Stephany esa yollashda diplom o‘rniga tasdiqlangan ko‘nikmalarni baholashga o‘tish tendensiyasini qayd etdi [24]. Ish beruvchilar so‘rovlari malakali kadrlarni topish qiyinchiligining barqaror yuqori darajasini ko‘rsatadi [25]. Muhojirlar orasida o‘z ta‘lim darajasidan past lavozimda ishlash holati yuqori [26].

Yuqoridagi tahlildan uch bo‘shliq kelib chiqadi. Birinchidan, tadqiqotlar asosan tashkilot darajasida olib boriladi, makro daraja yo‘nalishi esa asosan

rivojlangan bozorlar materialida shakllangan. Ikkinchidan, Markaziy Osiyo bo'yicha ishlar asosan alohida mamlakat yoki guruh bilan cheklangan, kadrlar bilan ishlash bo'g'inlari – jalb qilish, rivojlantirish va ushlab turish – kesimida qiyosiy baholash ko'rib chiqilgan manbalarda yetarlicha rivojlanmagan. Uchinchidan, GTCI ko'rib chiqilgan ishlarning ko'pchiligida yaxlit reyting ko'rsatkichi sifatida keltiriladi, uning ustunlari esa diagnostik vosita sifatida kam qo'llaniladi. Ushbu tadqiqot shu uch bo'shliqqa qaratilgan.

Tadqiqot metodologiyasi

Tadqiqot nazariy-analitik xarakterga ega va ikkilamchi statistik ma'lumotlarni qiyoslashga tayanadi. Empirik baza – INSEAD va Portulans Institute tayyorlagan GTCI 2025 hisoboti. Hisobot 135 ta davlatni qamrab oladi, 77 ta indikatorga asoslanadi va har bir nashr mustaqil statistik auditdan o'tkaziladi [19]. Barcha olti davlat ma'lumoti bitta nashrdan va bir xil 0–100 shkaladan olindi, shu sababli ular qiyoslanadi. Ustun ballari hisobotdagi tayyor qiymatlar sifatida qabul qilindi: indikatorlar qayta hisoblanmadi, ularning dastlabki manbalari alohida tekshirilmadi. GTCI metodologiyasi kadrlar raqobatbardoshligini olti tarkibiy ustun orqali baholaydi. Dastlabki to'rttasi kadrlar bilan ishlash sharoitini tavsiflaydi: Enable – institutsional muhit, tartibga solish sifati va mehnat bozorining ochiqqligi; Attract – tashqi va ichki mutaxassislarni jalb qilish sharoitlari; Grow – ta'lim, kasbiy o'qitish va kompetensiyalarni rivojlantirish tizimi; Retain – mutaxassislarni mamlakat ichida saqlab qolish shart-sharoitlari, jumladan turmush sifati va barqarorlik. Qolgan ikki ustun mavjud kadrlar sifatini aks ettiradi: Vocational & Technical Skills – kasb-hunar va texnik ko'nikmalar; Generalist Adaptive Skills – universal, boshqaruv va moslashuvchan ko'nikmalar.

Tahlil obyekti – GTCI 2025 da ifodalangan to'rt Markaziy Osiyo davlati: O'zbekiston, Qozog'iston, Qirg'iziston va Tojikiston. Qiyoslash bazasi (benchmark) sifatida Singapur va Birlashgan Arab Amirliklari (BAA) olindi. Singapur malakali kadrlarni tizimli tarzda tayyorlash va ushlab turish modelini, BAA esa asosan yuqori malakali migrantlarni jalb qilishga tayangan modelni namoyish etadi.

Benchmark tanlovi ikki mezonga tayandi: (1) ikki davlat GTCI 2025 reytingida yuqori o'rinlarni egallagan (Singapur – 1-, BAA – 25-o'rin); (2) ikkala davlat uchun ham barcha olti ustun bo'yicha ma'lumot mavjud. Tanlov maqsadli bo'lib, statistik jihatdan vakillik qilmaydi.

Tahlil uch bosqichda amalga oshirildi. Birinchi bosqichda davlatlarning umumiy indeks qiymati va reytingdagi o'rni qiyoslandi. Ikkinchi bosqichda ustunlar bo'yicha mintaqa o'rtachasi benchmark bilan solishtirildi. Uchinchi bosqichda har bir ustun bo'yicha O'zbekiston va Singapur o'rtasidagi ball farqi aniqlandi.

Har bir ustun uchun mintaqa o'rtachasi (M) to'rt davlat ballarining oddiy arifmetik o'rtachasi, benchmark qiymati (B) Singapur va BAA ballarining oddiy o'rtachasi sifatida topildi; tafovut $D = M - B$, mintaqaning benchmarkka nisbatan darajasi esa $R = M / B \times 100\%$ formulasi bo'yicha hisoblandi. R

o‘rtachalar nisbati bo‘lib, har bir davlat nisbatining o‘rtachasi emas. Yaxlitlash qoidasi 3-jadval izohida berilgan. Oddiy o‘rtacha har bir davlatni teng og‘irlik bilan oladi, chunki indeks davlat darajasidagi sharoitni o‘lchaydi; to‘rtta kuzatuv statistik xulosa chiqarishga imkon bermaydi, shu sababli natijalar tavsifiy xarakterga ega. Natijalarni tekshirish to‘rt usulda amalga oshirildi: (1) o‘rtacha qiymatlar va tafovutlar qayta hisoblanib, 1–3-jadvallar bilan solishtirildi; (2) mintaqa o‘rtachasi medianaga almashtirildi; (3) mintaqa davlatlari navbat bilan chiqarib tashlanib, o‘rtacha qayta hisoblandi; (4) benchmark Singapur va BAA bo‘yicha alohida olindi.

Normativ-huquqiy hujjatlar to‘liq emas, tanlab kiritildi. Tanlov mezonlari: (1) hujjat to‘rt yo‘nalishdan biriga – kadrlar tayyorlash, malakani tan olish, bandlik yoki tashqi mehnat migratsiyasiga – bevosita tegishli; (2) hujjat qonun, Prezident farmoni yoki qarori, yoxud Vazirlar Mahkamasi qarori darajasida; (3) hujjat GTCI ustunlari (Grow, Retain, kasb-hunar va adaptiv ko‘nikmalar) bilan mazmunan bog‘lanadi. Ularning amalda bajarilishi baholanmadi.

Tadqiqotning cheklovlari. Birinchidan, GTCI ikkilamchi, davlat darajasidagi agregat ma‘lumot bo‘lib, alohida kasbiy guruhlar yoki tashkilotlar kesimidagi holatni aks ettirmaydi. Ikkinchidan, Singapur va BAA mintaqadan iqtisodiy tuzilma va hajm bo‘yicha farqlanadi, shuning uchun benchmark maqsad emas, diagnostik mezondir. Uchinchidan, oddiy o‘rtacha aholi hajmini hisobga olmaydi, chetki qiymatlarga sezgir va mintaqa ichidagi farqni yashiradi. To‘rtinchidan, mahalliy empirik manbalar asosan O‘zbekiston va Qozog‘iston, normativ hujjatlar esa faqat O‘zbekiston bo‘yicha ko‘rib chiqildi. Beshinchidan, tadqiqot tavsifiy-qiyosiy xarakterga ega: GTCI ko‘rsatkichlari migratsiya sabablarini, xodimlarning haqiqiy ketishini va tashkilotdagi kadrlar amaliyoti ta‘sirini o‘lchamaydi, shu sababli sabab-oqibat xulosalari chiqarilmaydi.

Tahlil va natijalar

Davlatlarning umumiy va olti ustun bo‘yicha ballari 1-jadvalda, reyting o‘rinlari esa 2-jadvalda keltirilgan.

1-jadval

GTCI 2025 bo‘yicha tahlil qilingan davlatlarning umumiy va ustunlar bo‘yicha ballari (0–100)

Ko‘rsatkich	Singapur	BAA	O‘zbekiston	Qozog‘iston	Qirg‘iziston	Tojikiston
Umumiy ball	73,29	59,36	43,36	43,10	38,81	36,42
Enable	79,64	60,86	44,95	43,19	37,97	32,91
Attract	80,40	80,16	47,95	52,28	50,20	45,04
Grow	69,42	54,71	23,95	36,19	26,52	14,75
Retain	71,35	60,77	60,49	56,16	50,85	49,87
Kasb-hunar va texnik ko‘nikmalar	66,96	60,93	62,87	44,22	43,73	56,67
Universal adaptiv ko‘nikmalar	71,97	38,76	19,95	26,55	23,61	19,29

Manba: INSEAD, Portulans Institute. Global Talent Competitiveness Index 2025 [19]; muallif tomonidan jadval shaklida tuzilgan. Ballar 0 dan 100 gacha shkalada keltirilgan; reyting o‘rinlari 2-jadvalda berilgan.

1–2-jadvallarga ko‘ra, mintaqa davlatlari reytingning o‘rta va o‘rta-past qismida joylashgan. O‘zbekiston 43,36 ball bilan 71-o‘rinda va mintaqada birinchi, biroq Qozog‘istondan (43,10 ball, 72-o‘rin) atigi 0,26 ball yuqori. Qirg‘iziston (38,81 ball) va Tojikiston (36,42 ball) mintaqaning quyi guruhini tashkil qiladi. O‘zbekiston ko‘rsatkichi Singapurdan 29,93 ball past – yetakchi natijaning taxminan 59 foizi.

2-jadval

GTCI 2025 bo‘yicha tahlil qilingan davlatlarning umumiy va ustunlar bo‘yicha reyting o‘rinlari (135 davlat orasida)

Ko‘rsatkich	Singapur	BAA	O‘zbekiston	Qozog‘iston	Qirg‘iziston	Tojikiston
Umumiy o‘rin	1	25	71	72	87	95
Enable	4	30	81	92	107	118
Attract	2	3	83	65	73	89
Grow	5	24	105	65	100	131
Retain	31	51	54	66	80	83
Kasb-hunar va texnik ko‘nikmalar	13	36	28	83	84	49
Universal adaptiv ko‘nikmalar	1	29	84	62	72	89

Manba: INSEAD, Portulans Institute. Global Talent Competitiveness Index 2025 [19]; muallif tomonidan jadval shaklida tuzilgan. Kichik raqam yuqoriroq o‘rinni bildiradi (1 – eng yuqori).

Umumiy ball kuchli va zaif bo‘g‘inlarni yashiradi, shu sababli ustunlar bo‘yicha o‘rtachalar solishtirildi (3-jadval).

3-jadval

Markaziy Osiyo va benchmark davlatlarning GTCI 2025 ustunlari bo‘yicha o‘rtacha qiymatlari

Ustun	Mintaqa (M)	Benchmark (B)	Tafovut D, ball	Daraja R, %
Umumiy ball	40,42	66,33	–25,91	60,9
Enable	39,76	70,25	–30,49	56,6
Attract	48,87	80,28	–31,41	60,9
Grow	25,35	62,07	–36,72	40,8
Retain	54,34	66,06	–11,72	82,3
Kasb-hunar va texnik ko‘nikmalar	51,87	63,95	–12,08	81,1
Universal adaptiv ko‘nikmalar	22,35	55,37	–33,02	40,4

Manba: INSEAD, Portulans Institute. Global Talent Competitiveness Index 2025 [19]; muallif hisob-kitoblari (1-jadval ballari asosida). M – Markaziy Osiyo o‘rtachasi: O‘zbekiston, Qozog‘iston, Qirg‘iziston va Tojikiston ballarining oddiy arifmetik o‘rtachasi (aholi hajmi hisobga olinmagan); B – benchmark o‘rtachasi: Singapur va BAA ballarining oddiy arifmetik o‘rtachasi. M va B ikki xonagacha yaxlitlangan; D – tafovut, ya‘ni yaxlitlangan M va B ayirmasi ($D = M - B$); R – mintaqa darajasining benchmarkka nisbati, foizda ($R = M / B \times 100$), bir xonagacha yaxlitlangan. Yaxlitlash tufayli D qiymatlarida $\pm 0,01$ ball farq bo‘lishi mumkin.

3-jadvalga ko‘ra, orqada qolish bir tekis emas: rivojlantirish (Grow) va adaptiv ko‘nikmalar bo‘yicha mintaqa benchmarkning atigi 40 foizi atrofida,

ushlab turish (Retain, 82,3%) va kasb-hunar ko'nikmalari (81,1%) bo'yicha esa unga ancha yaqin. Demak, GTCI ballariga ko'ra mintaqaning zaif bo'g'ini bazaviy kasbiy tayyorgarlik emas, balki rivojlantirish va adaptiv ko'nikmalardir.

Natijalarning barqarorligi alohida tekshirildi. Median olinganda rivojlantirish va adaptiv ko'nikmalar bo'yicha nisbat 40,7% va 39,3% bo'ldi, bitta davlat chiqarib tashlanganda esa 35,0–46,5% (rivojlantirish) va 37,8–42,2% (adaptiv ko'nikmalar); ikkala ustun har safar eng past bo'lib qoldi. Benchmark Singapur va BAA bo'yicha alohida olinganda ham bu ikki ustun eng past qatorda saqlandi (Singapurga nisbatan 36,5% va 31,1%, BAAGA nisbatan 46,3% va 57,7%). Biroq adaptiv ko'nikmalar tafovuti qisman benchmarkka bog'liq: BAAGA nisbatan u jalb qilish ustunidan (61,0%) deyarli farq qilmaydi. Kasb-hunar ko'nikmalari bo'yicha 81,1% asosan O'zbekiston va Tojikiston hisobiga: O'zbekistonsiz nisbat 75,4% ga tushadi.

O'zbekistonning Singapurdan eng katta ortda qolishi adaptiv ko'nikmalar (52,02 ball) va rivojlantirish (45,47 ball), eng kichigi kasb-hunar ko'nikmalari (4,09 ball) bo'yicha.

O'zbekiston kasb-hunar ko'nikmalari bo'yicha 28-o'rinda (umumiy o'rni – 71), adaptiv ko'nikmalar bo'yicha esa 84-, rivojlantirish bo'yicha 105-o'rinda. Ya'ni texnik tayyorgarlik yuqori, boshqaruv, analitik va moslashuvchanlik ko'nikmalari hamda ularni ish davomida rivojlantirish esa past baholangan.

Retain ustunida O'zbekiston 60,49 ball bilan 54-o'rinda – bu uning eng yaxshi natijalaridan biri. GTCI metodologiyasida bu ustun asosan turmush sifati, ijtimoiy barqarorlik va yashash sharoitlari ko'rsatkichlariga tayanadi, faktik migratsiya oqimini o'lchamaydi. Shu sababli bu natija ushlab turish muammosi yo'qligini isbotlamaydi: ushlab turishga ish haqi, kasbiy imkoniyatlar va tashkilot kadrlar siyosati kabi GTCI da to'liq aks etmaydigan omillar ham ta'sir qilishi mumkin.

Singapur barcha ustunlarda muvozanatli yuqori natijaga ega (eng past ko'rsatkichi — Retain bo'yicha 31-o'rin) – bu tizimli modelga xos. BAA esa jalb qilish bo'yicha deyarli Singapur darajasida (80,16 va 80,40 ball) bo'lsa-da, rivojlantirish (54,71) va universal ko'nikmalar (38,76 ball, 29-o'rin) bo'yicha sezilarli darajada orqada; bu migrantlarni jalb qilishga tayangan modelga mos kelishi mumkin. Mintaqa yuqori malakali mutaxassislarni import qilmagani uchun unga Singapurning rivojlantirishga asoslangan modeli yaqinroq.

O'zbekistonning normativ-huquqiy konteksti. Kadrlar tayyorlash sohasida asosiy hujjatlar: 2020-yil 23-sentabrdagi “Ta'lim to'g'risida”gi qonun [31], 2019-yil 8-oktabrdagi PF-5847-son farmon bilan tasdiqlangan 2030-yilgacha oliy ta'lim tizimini rivojlantirish konsepsiyasi [39] hamda 2023-yil 11-sentabrdagi “O'zbekiston – 2030” strategiyasi [38].

Malakani tan olish bo'yicha ikki yo'nalish ajraladi. Birinchisi – ichki malaka tizimi: Vazirlar Mahkamasining 2020-yil 15-maydagi 287-son qarori bilan kasbiy malaka, bilim va ko'nikmalarni rivojlantirishning milliy tizimi va Milliy malakalar ramkasi to'g'risidagi nizom tasdiqlangan [35]; tizim 2024-yil

30-sentabrdagi PQ-345-son qaror [36] va Vazirlar Mahkamasining 2025-yil 17-iyundagi 369-son qarori [37] bilan yangilangan. Ikkinchisi – xorijiy ta’lim hujjatlarini tan olish: u “Ta’lim to’g’risida”gi qonun va Vazirlar Mahkamasining 2019-yil 24-iyuldagi 620-son qaroriga asoslanadi [31; 33; 42]. 2025-yil noyabrda O‘zbekiston UNESCOning oliy ta’limdagi malakalarni tan olish bo’yicha Global konvensiyasini ratifikatsiya qilgani haqida xabar berilgan [34; 42]. Markaziy Osiyo davlatlari o’rtasida esa diplomlarni o’zaro tan olish kelishuvi yo’q [43].

Bandlik va migratsiya bo’yicha asos – 2020-yil 20-oktabrdagi “Aholi bandligi to’g’risida”gi qonun [32]. Qonun vakolatli organning chet ellik ish beruvchilar bilan shartnoma tuzish va fuqarolarning chet eldagi bandligini nazorat qilish vakolatlarini belgilaydi [32]. Malaka va migratsiyani bevosita bog’laydigan hujjat – 2018-yil 5-iyuldagi PQ-3839-son qaror [40]: u chet elga ishlashga ketayotgan fuqarolarning malakasi va chet tili darajasini baholash tartibini belgilaydi.

Natijalar bilan bog’lash. Malakalar, diplomlarni tan olish va mehnat migratsiyasi uchun huquqiy asos mavjud; bu GTCI dagi kasb-hunar ko’nikmalari bo’yicha yuqori natija (28-o’rin) bilan zid emas. Biroq me’yoriy bazaning mavjudligi uning amalda bajarilishini isbotlamaydi. 2024-yilgi taqdimotda 1000 dan ortiq ishchi kasbi bo’yicha standartlar ishlab chiqilmagani va ayrim kasblar malakasi xalqaro talablarga javob bermasligi qayd etilgan [41]; ya’ni indeks va milliy holat turli narsalarni o’lchashi mumkin. 2024–2025-yillardagi islohotlar GTCI 2025 ballarida aks etgan-etmagani noma’lum, chunki indikatorlarning ma’lumot yillari tekshirilmagan.

Muhokama

Tahlil rivojlantirish bo’g’ini mintaqada eng zaif ko’rsatkichlardan biri ekanini ko’rsatadi; uni migratsiyaning asosiy sababi deb talqin qilish esa taxminga asoslanadi. Mamlakat ichida malaka oshirish, uni tan oldirish va karyera qurish imkoniyati bo’lmasa, migratsiya kasbiy o’sishning yagona yo’liga aylanishi mumkin.

Mahalliy empirik ishlar bu talqinni qisman tasdiqlaydi. O‘zbekistondagi so’rovlar [28; 29] qayd etgan nokognitiv ko’nikmalar yetishmovchiligi GTCI dagi adaptiv ko’nikmalar bo’yicha 84-o’ringa mos keladi. Qozog’istonda esa 23–28 yoshli bitiruvchilar uchun turmush darajasi, 29–35 yoshlilar uchun karyera istiqbollari muhimroq [30]. Demak, ketish sabablari yoshga qarab farqlanadi va turmush sifatini e’tibordan chetda qoldirib bo’lmaydi; ammo bu natija faqat “Bolashak” bitiruvchilariga tegishli.

Natijalarga muqobil izohlar ham mavjud. Birinchidan, davlat darajasidagi bog’liqlikni shaxs darajasiga o’tkazish ekologik xatoga olib kelishi mumkin. Ikkinchidan, ish haqi tafovuti [30], oilaviy va diaspora aloqalari, institutlar sifati [2] kabi omillar indeksda to’liq aks etmaydi; shu sababli past rivojlantirish ko’rsatkichi ketishning sababi emas, hamroh omili bo’lishi mumkin. Uchinchidan, Grow ustuni tashkilotlardagi HR amaliyoti ta’sirini alohida ko’rsatmaydi; shu sababli HR bo’yicha tavsiyalar sinalgan xulosalar

emas, ish gipotezalaridir. To‘rtinchidan, ishonch oralig‘i berilmagani uchun kichik farqlar (masalan, O‘zbekiston va Qozog‘iston o‘rtasidagi 0,26 ball) mazmunli emas.

O‘zbekistonda kasb-hunar (28-o‘rin) va adaptiv ko‘nikmalar (84-o‘rin) o‘rtasidagi tafovut kadrlar tayyorlashdagi muvozanatsizlikka ishora qiladi. Bu “ko‘nikmalarga asoslangan yollash” (skill-based hiring) tendensiyasi bilan bog‘liq bo‘lishi mumkin [23; 24], ammo u asosan sun‘iy intellekt va yashil kasblarda qayd etilgan, Markaziy Osiyoda tekshirilmagan. Shu sababli tanqidiy tafakkur, kommunikatsiya, loyihalarni boshqarish va raqamli savodxonlik kabi ko‘nikmalarni maqsadli shakllantirish zarur.

Kadrlar amaliyoti samaradorligi milliy institutsional sharoitga bog‘liq [17]. Shu sababli quyidagi to‘rt yo‘nalish sinalmagan ish gipotezasi sifatida taklif etiladi. Birinchidan, yollash tizimida diplomga emas, balki kompetensiyalarga asoslangan baholash mexanizmlarini joriy etish – shunda mehnat bozorida mavjud, ammo rasmiy tasdiqlanmagan ko‘nikmalar ham ko‘rinadi. Ikkinchidan, uzluksiz kasbiy o‘qitishni HR-funksiyaning doimiy elementiga aylantirish, chunki Grow bo‘yicha orqada qolish ish davomidagi rivojlanish imkoniyatlari cheklanganligi bilan ham bog‘liq bo‘lishi mumkin. Uchinchidan, mavjud tan olish tartibini [31; 33] amalda shaffof qo‘llash va kadrlar tanlashda hisobga olish. Aks holda qaytgan mutaxassislar ortiqcha malaka muammosiga duch kelishi mumkin [26]. To‘rtinchidan, ichki mobillik va shaffof karyera traektoriyalarini shakllantirish, chunki mahalliy ma‘lumotlarga ko‘ra karyera istiqbollari ayrim guruhlar uchun ketish qaroriga ta‘sir qiladi, ammo yagona sabab emas [30].

Takliflarni amalga oshirish yo‘l xaritasi. Quyida to‘rt yo‘nalish bo‘yicha mas‘ul institutlar, bosqichlar va indikatorlar taklif etiladi. Muddatlar “O‘zbekiston – 2030” strategiyasiga [38] moslab uch bosqichga bo‘lindi: 1-bosqich (2027) – bazaviy qiymatlarni aniqlash; 2-bosqich (2028–2029) – pilot; 3-bosqich (2030) – baholash va kengaytirish.

1) Ko‘nikmalarga asoslangan yollash. Mas‘ul: bandlik vazirligi, Milliy malakalar tizimini rivojlantirish instituti [41], ish beruvchilar. Bosqichlar: (1) 3–5 tarmoqda lavozim talablarini kasbiy standartlarga moslash; (2) pilot tashkilotlarda kompetensiya sertifikati va amaliy baholashni qo‘llash; (3) baholash. Indikatorlar: kompetensiya talablari ko‘rsatilgan vakansiyalar ulushi; birinchi yildagi xodimlar aylanmasi.

2) Uzluksiz o‘qitish. Mas‘ul: ta‘lim va bandlik bo‘yicha vakolatli organlar, ish beruvchilar. Bosqichlar: (1) adaptiv ko‘nikmalar bo‘yicha qisqa modullar ishlab chiqish; (2) korxonalarda ish joyida o‘qitishni sinash; (3) baholash. Indikatorlar: xodimlarni o‘qitgan korxonalar ulushi (2019-yil: 17%, Yevropa va Markaziy Osiyo bo‘yicha 33% [44]); qo‘shimcha mo‘ljal sifatida GTCI dagi Grow va adaptiv ko‘nikmalar ballari.

3) Malakani tan olish. Mas‘ul: Bilim va malakalarni baholash agentligi [43], Milliy malakalar tizimini rivojlantirish instituti [41]. Bosqichlar: (1) tan olish muddatlari va rad etishlar statistikasini yig‘ish; (2) ariza holatini onlayn

kuzatishni joriy etish; (3) ish beruvchilar uchun yo'riqnoma tayyorlash. Indikatorlar: o'rtacha ko'rib chiqish muddati; rad etish ulushi; qaytganlar orasida ortiqcha malakali bandlik ulushi [26].

4) Ichki mobillik. Mas'ul: ish beruvchilar va ularning kadrlar xizmatlari. Bosqichlar: (1) karyera yo'llari xaritasini tuzish; (2) ichki vakansiyalarni ochiq e'lon qilishni sinash; (3) baholash. Indikatorlar: ichki nomzodlar bilan to'ldirilgan vakansiyalar ulushi; yuqori malakali xodimlarning ixtiyoriy ketishi.

Monitoring va cheklovlar. GTCI ballari o'zgarishini aynan shu choralarga bog'lab bo'lmaydi, shu sababli asosiy indikatorlar idoraviy ma'lumotlardan olinadi, indeks esa qo'shimcha ko'rsatkichdir.

Ilmiy ahamiyati: raqobatbardoshlikni bo'g'inlar kesimida tahlil qilish orqada qolishning tizimli va lokal turlarini ajratish imkonini beradi. Amaliy ahamiyati – mavjud inson kapitalini rivojlantirish ustuvorligiga diagnostik dalil keltirish; bu xulosa sababiy emas, tavsifiy xarakterga ega.

Xulosa

Birinchidan, Markaziy Osiyo davlatlari kadrlar raqobatbardoshligi bo'yicha reytingning o'rta va o'rta-past qismida joylashgan: O'zbekiston 43,36 ball bilan 71-o'rinda, Qozog'iston 43,10 ball bilan 72-o'rinda, Qirg'iziston 38,81 ball bilan 87-o'rinda, Tojikiston 36,42 ball bilan 95-o'rinda. Mintaqa o'rtacha ko'rsatkichi benchmark davlatlar darajasining 60,9 foizini tashkil etadi.

Ikkinchidan, orqada qolish bir tekis emas. Kadrlarni ushlab turish sharoitlari (benchmark darajasining 82,3%) va kasb-hunar ko'nikmalari (81,1%) bo'yicha mintaqa yetakchi davlatlarga yaqin, biroq kadrlarni rivojlantirish (40,8%) va universal adaptiv ko'nikmalar (40,4%) bo'yicha tafovut ikki baravardan ortiq.

Uchinchidan, O'zbekiston misolida bu muvozanatsizlik eng yorqin namoyon bo'ladi: kasb-hunar ko'nikmalari bo'yicha 28-o'rin va universal adaptiv ko'nikmalar bo'yicha 84-o'rin.

To'rtinchidan, olingan tavsifiy natijalarga ko'ra mintaqa uchun ustuvor vazifa xorijiy mutaxassislarni jalb qilish emas, balki mavjud inson kapitalini rivojlantirish va samarali joylashtirishdir. Bu davlat darajasida kasbiy o'qitish va malakalarni tan olishni, tashkilot darajasida esa ko'nikmalarga asoslangan yollash, uzluksiz o'qitish va ichki mobillikni rivojlantirishni talab qiladi. Ularning amalga oshirish yo'l xaritasi Muhokamada ish gipotezasi sifatida berilgan.

Shunday qilib, yuqori malakali migratsiyani nafaqat yo'qotish, balki kadrlarni rivojlantirishdagi zaif bo'g'inlar belgisi sifatida ham ko'rish mumkin; bu talqin sababiy isbotlanmagan. Tegishli sharoitda u bilim, kasbiy aloqalar va investitsiyalar sirkulyatsiyasi manbaiga aylanishi mumkin [1].

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Saxenian A. From brain drain to brain circulation: Transnational communities and regional upgrading in India and China // Studies in

Comparative International Development. – 2005. – Vol. 40, No. 2. – P. 35–61. – DOI: 10.1007/BF02686293.

2. Docquier F., Rapoport H. Globalization, brain drain, and development // Journal of Economic Literature. – 2012. – Vol. 50, No. 3. – P. 681–730. – DOI: 10.1257/jel.50.3.681.

3. World Bank. World Development Report 2023: Migrants, Refugees, and Societies. – Washington, DC: World Bank, 2023. – DOI: 10.1596/978-1-4648-1964-3.

4. OECD. International Migration Outlook 2025. – Paris: OECD Publishing, 2025. – DOI: 10.1787/ae26c893-en.

5. International Organization for Migration. Migration Data Portal. – URL: <https://www.migrationdataportal.org/> (murojaat sanasi: 17.09.2026).

6. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. 3rd ed. – Chicago: University of Chicago Press, 1993. – 412 p.

7. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17, No. 1. – P. 99–120. – DOI: 10.1177/014920639101700108.

8. Wright P.M., McMahan G.C. Theoretical perspectives for strategic human resource management // Journal of Management. – 1992. – Vol. 18, No. 2. – P. 295–320. – DOI: 10.1177/014920639201800205.

9. Lewis R.E., Heckman R.J. Talent management: A critical review // Human Resource Management Review. – 2006. – Vol. 16, No. 2. – P. 139–154. – DOI: 10.1016/j.hrmr.2006.03.001.

10. Collings D.G., Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda // Human Resource Management Review. – 2009. – Vol. 19, No. 4. – P. 304–313. – DOI: 10.1016/j.hrmr.2009.04.001.

11. Gallardo-Gallardo E., Thunnissen M. Standing on the shoulders of giants? A meta-review of empirical talent management research // Employee Relations. – 2016. – Vol. 38, No. 1. – P. 31–56. – DOI: 10.1108/ER-10-2015-0194.

12. Cappelli P., Keller J.R. Talent management: Conceptual approaches and practical challenges // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. – 2014. – Vol. 1. – P. 305–331. – DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314.

13. Tarique I., Schuler R.S. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research // Journal of World Business. – 2010. – Vol. 45, No. 2. – P. 122–133. – DOI: 10.1016/j.jwb.2009.09.019.

14. Caligiuri P., Caprar D.V. Becoming culturally agile: Effectively varying contextual responses through international experience and cross-cultural competencies // The International Journal of Human Resource Management. – 2023. – Vol. 34, No. 12. – P. 2429–2450. – DOI: 10.1080/09585192.2022.2083918.

15. Khilji S.E., Tarique I., Schuler R.S. Incorporating the macro view in global talent management // Human Resource Management Review. – 2015. – Vol. 25, No. 3. – P. 236–248. – DOI: 10.1016/j.hrmr.2015.04.001.
16. Macro Talent Management: A Global Perspective on Managing Talent in Developed Markets / ed. by V. Vaiman, P. Sparrow, R. Schuler, D.G. Collings. – New York: Routledge, 2019. – 284 p.
17. King K.A., Vaiman V. Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice // BRQ Business Research Quarterly. – 2019. – Vol. 22, No. 3. – P. 194–206. – DOI: 10.1016/j.brq.2019.04.005.
18. Lanvin B., Monteiro F. The Global Talent Competitiveness Index 2022: The Tectonics of Talent: Is the World Drifting Towards Talent Inequalities? – Fontainebleau: INSEAD, 2022. – 351 p.
19. INSEAD, Portulans Institute. Global Talent Competitiveness Index 2025: Talent & Resilience: Navigating an Era of Disruption. – Fontainebleau: INSEAD; Washington, DC: Portulans Institute, 2025. – URL: <https://www.insead.edu/global-talent-competitiveness-index> (murojaat sanasi: 17.09.2026).
20. Beine M., Docquier F., Rapoport H. Brain drain and human capital formation in developing countries: Winners and losers // The Economic Journal. – 2008. – Vol. 118, No. 528. – P. 631–652. – DOI: 10.1111/j.1468-0297.2008.02135.x.
21. Eraliev S. Return migration as a brain gain for Uzbekistan? The challenges of attracting highly-skilled Uzbeks abroad // Central Asia Program Papers. – Washington, DC: The George Washington University, 2020.
22. Джунусбекова А.Ж., Таяуова Г.Ж., Алтунташ Г. Управление человеческими ресурсами в условиях глобальной миграции талантов // Статистика, учет и аудит. – 2026. – № 2(101). – С. 136–151. – DOI: 10.51579/1563-2415.2026.-2.10.
23. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. – Geneva: World Economic Forum, 2025. – URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (murojaat sanasi: 17.09.2026).
24. Bone M., Ehlinger E., Stephany F. Skills or degree? The rise of skill-based hiring for AI and green jobs // Technological Forecasting and Social Change. – 2025. – Vol. 214. – e124042. – DOI: 10.1016/j.techfore.2025.124042.
25. ManpowerGroup. 2025 Global Talent Shortage Survey. – Milwaukee: ManpowerGroup, 2025.
26. Eurostat. Migrant integration statistics – over-qualification. – Luxembourg: Eurostat, 2025. – URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Migrant_integration_statistics_-_over-qualification (murojaat sanasi: 17.09.2026).

27. Kayumova M. Emigration of “Crème de la crème” in Uzbekistan. A Gender Perspective // The Central Asia Fellowship Papers. – No. 8. – Washington, DC: The George Washington University, Central Asia Program, 2015.

28. Ajwad M.I., Abdulloev I., Audy R., Hut S., de Laat J., Kheyfets I., Larrison J., Nikoloski Z., Torracchi F. The Skills Road: Skills for Employability in Uzbekistan. – Washington, DC: World Bank, 2014. – URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/744581468230693258/pdf/910100WP0P14350d000Uzbekistan0Final.pdf> (murojaat sanasi: 12.10.2026).

29. Asian Development Bank. Skills Development in Uzbekistan: A Sector Assessment. – Manila: ADB, 2022. – URL: <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/859636/skills-development-uzbekistan-sector-assessment.pdf> (murojaat sanasi: 12.10.2026).

30. Bokayev B., Torebekova Z., Davletbayeva Z. Preventing brain drain: Kazakhstan’s presidential “Bolashak” scholarship and government regulations of intellectual migration // Public Policy and Administration. – 2020. – Vol. 19, No. 3. – P. 25–35. – DOI: 10.5755/j01.ppaa.19.3.27764.

31. O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi qonuni, O‘RQ-637-son. – 2020-yil 23-sentabr.

32. O‘zbekiston Respublikasining “Aholi bandligi to‘g‘risida”gi qonuni, O‘RQ-642-son. – 2020-yil 20-oktabr.

33. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019-yil 24-iyuldagi 620-son qarori “Xorijiy davlatlarda ta’lim olganlik to‘g‘risidagi hujjatlarni tan olish tartibini takomillashtirish haqida”.

34. UNESCO. Global Convention on the Recognition of Qualifications concerning Higher Education. – Paris: UNESCO, 2019.

35. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2020-yil 15-maydagi 287-son qarori “O‘zbekiston Respublikasida kasbiy malakalar, bilim va ko‘nikmalarni rivojlantirish milliy tizimi faoliyatini tashkil etish choralari to‘g‘risida”.

36. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 30-sentabrdagi PQ-345-son qarori “Milliy malakalar tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”.

37. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2025-yil 17-iyundagi 369-son qarori “Milliy malakalar tizimini tartibga soluvchi normativ-huquqiy hujjatlarni tasdiqlash to‘g‘risida”.

38. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabrdagi PF-158-son farmoni ““O‘zbekiston – 2030” strategiyasi to‘g‘risida”.

39. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktabrdagi PF-5847-son farmoni “O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”.

40. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 5-iyuldagi PQ-3839-son qarori “O‘zbekiston Respublikasining tashqi mehnat migratsiyasi tizimini yanada takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”.

41. Professional standards and national qualifications framework to be updated in Uzbekistan // Tashkent Times. – 2024. – URL: <https://www.tashkenttimes.uz/national/13735-professional-standards-and-national-qualifications-framework-to-be-updated-in-uzbekistan> (murojaat sanasi: 12.10.2026).

42. Uzbek diplomas are expected to be recognized in 38 countries // Zamin.uz. – 24.11.2025. – URL: <https://zamin.uz/en/uzbekistan/171537-uzbek-diplomas-are-expected-to-be-recognized-in-38-countries.html> (murojaat sanasi: 12.10.2026).

43. Uzbekistan refutes social media reports on mutual recognition of Central Asian diplomas // Kun.uz. – 22.11.2025. – URL: <https://kun.uz/en/news/2025/11/22/uzbekistan-refutes-social-media-reports-on-mutual-recognition-of-central-asian-diplomas> (murojaat sanasi: 12.10.2026).

44. OECD. Digital Skills for Private Sector Competitiveness in Uzbekistan. – Paris: OECD Publishing, 2023. – URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/05/digital-skills-for-private-sector-competitiveness-in-uzbekistan_8f1719a7/6c54f447-en.pdf (murojaat sanasi: 12.10.2026).