



ISSN 2091-5187

# СЕРВИС

№4

ИЛМИЙ-АМАЛИЙ  
ЖУРНАЛ

2025



# СЕРВИС

ИЛМИЙ-АМАЛИЙ ЖУРНАЛ 2025 йил, 4-сони

Муассис: Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти

Ўзбекистон Матбуот ва ахборот агентлиги томонидан 2008 йил 31 декабрда  
0561-рақам билан рўйхатга олинган.

ЎзР ОАК Риёсатининг 19.03.2017 й., 239/5-сонли қарори билан эътироф этилган

**Тахририят ижодий  
жамоаси:**

**Бош муҳаррир:**

и.ф.д., проф. М.Э.Пўлатов

**Бош муҳаррир**

**ўринбосари:**

и.ф.н., проф. Д.Х.Асланова

**Масъул котиб:**

и.ф.д., проф. М.Қ.Пардаев

**Муҳаррирлар:**

и.ф.д., доцент Ф.А.Сафаров

PhD, доцент И.М.Пардаева

PhD, И.Ш.Эрназарова

**Техник муҳаррир:**

и.ф.н., проф. А.Н.Холиқулов

**Корректор:**

PhD, доц. С.А.Бабаназарова

**Саҳифаловчи:**

PhD Х.Н.Очилова

1 йилда 4 маротаба  
чоп этилади.

**Ўзбекистон худудида  
тарқатилади.**

**Тахририят манзили:**

140100, Самарқанд шаҳар,  
Амир Темур кўчаси, 9-уй,

тел.: +998(66)233-28-38,  
+998(97)913-74-40

факс: +998(366)231-12-53  
эл.почта:

samisiservis@mail.ru

**Тахририят кенгаши раиси:**

**М.Э.Пўлатов** – Самарқанд иқтисодиёт ва сервис  
институти ректори, и.ф.д., профессор

**Тахририят кенгаши раиси ўринбосари:**

**Д.Х.Асланова** – СамИСИ илмий ишлар ва  
инновациялар бўйича проректори, и.ф.н., профессор

**Тахрир кенгаши аъзолари:**

**Б.А.Бегалов** – Ўзбекистон Республикаси Президенти  
хузуридаги Статистика агентлиги директори, и.ф.д.,  
профессор

**М.Қ.Пардаев** – СамИСИ профессори, и.ф.д.

**Б.К.Ғоибназаров** – и.ф.д., профессор.

**М.М.Мухаммедов** – СамИСИ профессори, и.ф.д.

**Д.Р.Зайналов** – СамИСИ профессори, и.ф.д.

**О.М.Муртазаев** – ТДИУ СФ директори, и.ф.д., проф.

**М.Р.Болтабаев** – ТДИУ профессори, и.ф.д.

**Р.Х.Эргашев** – ҚарМИИ профессори, и.ф.д.

**И.С.Тўхлиев** – СамИСИ профессори, и.ф.д.

**К.Б.Уразов** – СамИСИ профессори, и.ф.д.

**Қ.Ж.Мирзаев** – СамИСИ профессори, и.ф.д.

**Б.И.Исроилов** – ТДИУ профессори, и.ф.д.

**Г.М.Шодиева** – СамИСИ профессори, и.ф.д.

**Б.Абдукаримов** – СамИСИ профессори, и.ф.н.

**Р.Қобилов** – Самарқанд вилояти ҳокими ўринбосари

**С.Н.Тошназаров** – СамИСИ профессори, и.ф.д.

**Р.Н.Нормахматов** – СамИСИ профессори, т.ф.д.

**А.Бектемиров** – СамИСИ профессори, и.ф.д.

**О.М.Пардаев** – СамИСИ профессори, и.ф.д.

**М.Т.Алимова** – СамИСИ профессори, и.ф.д.

**З.Дж. Адилова** – ТДИУ профессори, и.ф.д.

**Ш.О.Қувондиқов** – СамИСИ профессори в.б., иқтисод  
фанлари доктори

**Л.Н.Халикова** – СамИСИ профессори, DSc

**Ф.А.Сафаров** – СамИСИ доценти, DSc

**А.М.Каримова** – СамИСИ профессори в.б., DSc

**И.Б.Маттиев** – СамИСИ профессори, DSc

<b>Layli Baxtiyorovna Navruz-zoda</b> Kichik biznes raqobatbardoshligini baholovchi sun'iy intellekt kompozit indeksi	159
<b>МЕНЕЖМЕНТ ВА МАРКЕТИНГ</b>	
<b>Iltom Begmatdulobovich Mattiyev</b> Stressni boshqarish va sog'lom hayot tarzi odatlari	163
<b>Nargiza Muzafarovna Babaeva</b> Biznesni muvaffaqiyatli bo'lishida ta'lim va tajribaning ta'sir darajasi tahlili	167
<b>Камилла Бахромовна Суюнова, Шахзода Аббасовна Фаилова</b> Маркетинг инноваций как фактор динамического роста отраслей экономики Узбекистана	172
<b>Xilola Nematovna Ochilova</b> Lavozimlar greydingining mohiyati hamda davlat va nodavlat tashkilotlarida lavozimlar greydingi tizimini qo'llanilishi	176
<b>Nigina Ma'rufovna Usmanova, Abdulxofiz Jamshid o'g'li Hamrayev</b> Sun'iy intellektning inson resurslarini boshqarishni takomillashtirishga ta'siri	182
<b>Azizjon Isroiljonovich Ibroximov</b> Korxonada xodimlarini boshqarishda KPI tizimidan samarali foydalanish yo'llari	188
<b>ИНВЕСТИЦИЯ ВА РЕЖАЛАШТИРИШ</b>	
<b>Насиба Акбаржонова Усманова, Жахонгир Санжарович Каримов</b> Проблемы при планировании проекта. иерархическое распределение работ как ключ к решению	191
<b>БУХГАЛТЕРИЯ ҲИСОБИ, ИҚТИСОДИЙ ТАҲЛИЛ ВА АУДИТ</b>	
<b>Rahmonkul Hamidovich Djalilov</b> Respublikamizda bilvosita soliqlar auditining nazariy masalalari	195
<b>Бобур Фарходович Боронов, Дилноза Гафуровна Худайназарова, Хушвақт Мансурович Ёдгоров</b> Фармацевтика корхоналарининг бухгалтерия ҳисоби субъектлари сифатидаги ташкилий-ҳуқуқий масалалари	198
<b>Анвар Нематович Холиқулов, Азамат Ҳамроқулович Рахимов</b> Автомобиль сервис билан шуғулланадиган субъектларнинг самардорлигини ифодаловчи кўрсаткичларнинг омилли таҳлили	203
<b>Olimjon G'ayrat o'g'li Fattoyev</b> Aholi daromadlari tarkibi va dinamikasi tahlili asosida ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishni takomillashtirish	207
<b>Насиба Акбаржонова Усманова, Асель Армановна Сулейманова</b> Анализ востребованных компетенций на рынке труда и их влияние на HR-стратегии компаний.	211
<b>ТАЪЛИМ, КАДРЛАР ТАЙЁРЛАШ ВА ПЕДАГОГИКА</b>	
<b>Akram Abduraxmonovich Azizqulov</b> G'azzoliy ta'lim jarayonida shogirdning odobi xususida . (Abu Homid G'azzoliyning ta'lim-tarbiyaga oid qarashlarida shogird odobi xususida)	215
<b>Sarvar Ayubovna Isxakova, Shaxzoda Shuxratovna Amriyeva</b> Oliy ta'lim tizimining samaradorligini oshirish yo'nalishlari	220
<b>ЭЪТИБОРГА МОЛИК МАСАЛАЛАР</b>	
<b>Мамаюнус Қаршибоевич Пардаев, Обид Мамаюнусович Пардаев</b> Метод ва методологиянинг мазмуни ва фарқлари Иқтисодиётга оид атамаларнинг таърифлари	225

Nigina Ma'rupovna Usmanova – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti dotsenti v.b., PhD  
Abdulxofiz Jamshid o'g'li Hamrayev – SamISI, “Menejment” yo'nalishi 1-bosqich talabasi

## SUN'IY INTELLEKTNING INSON RESURLARINI BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISHGA TA'SIRI

**Annotatsiya.** Ushbu maqolada sun'iy intellekt texnologiyalarining inson resurslarini boshqarish tizimini modernizatsiya qilishdagi amaliy roli, uning tashkilotlar faoliyatiga olib kirgan sifat o'zgarishlari hamda bu jarayonning ehtimoliy ijtimoiy-iqtisodiy oqibatlarini chuqur yoritilgan. Tadqiqot davomida HR jarayonlarining asosiy bosqichlari — yollash, tanlash, baholash, motivatsiya, o'qitish va xodimlarni saqlab qolish bilan bog'liq mexanizmlarda sun'iy intellektning qo'llanilish samaradorligi xalqaro ilmiy manbalar asosida baholandi. Olingan natijalar raqamli tahlillar yordamida xolis qarorlar qabul qilish imkoniyatlari kengaygani, HR jarayonlarining tezlashgani, subyektivlik sezilarli darajada kamaygani hamda tashkilotlarda strategik yondashuv kuchayotganini ko'rsatdi. Maqola yakunida inson resurslarini boshqarishda SI texnologiyalaridan foydalanishni yanada takomillashtirish bo'yicha ilmiy-amaliy takliflar berilgan.

**Kalit so'zlar:** sun'iy intellekt, inson resurslari boshqaruvi, HR analitika, qarorlar qabul qilish, raqamli transformatsiya, yollash tizimi, kadrlar boshqaruvi.

**Kirish.** So'nggi o'n yilliklarda raqamli texnologiyalar jadal rivojlanib, turli sohalarda chuqur transformatsiyalar sodir bo'lmoqda. Ayniqsa, Sun'iy intellekt (SI) tizimlari inson faoliyatining ko'plab jihatlariga chuqur ta'sir ko'rsatmoqda – dastlab kompyuter fanlari sohasida innovatsion yondashuv sifatida shakllangan bu tizimlar, bugungi kunda iqtisodiyotning deyarli barcha tarmoqlarida – jumladan, menejment va inson resurslari boshqaruvida ham keng qo'llanilmoqda<sup>1</sup>.

Tashkilotlarda raqobatbardoshlikni ta'minlashda xodimlar salohiyati va ularni boshqarish tizimining samaradorligi muhim ahamiyat kasb etadi. An'anaviy HR tizimlarida ko'plab jarayonlar inson omiliga tayanib, qarorlar subyektiv baholarga asoslangan, takroriy va ma'muriy vazifalar esa ko'p vaqt va resurs talab qilgan. SI joriy etilishi esa, katta hajmli ma'lumotlar (Big Data) ustida ishlash, xodimlar faoliyati va samaradorligini chuqur tahlil qilish, malaka bo'shliqlarini aniqlash va xodimlarning kelajakdagi harakatlarini prognoz qilish imkoniyatlarini berdi — bu orqali HR nafaqat avtomatlashtirildi, balki strategik boshqaruvning ajralmas qismiga aylandi<sup>2</sup>.

Ilmiy tadqiqotlar va amaliy misollar shuni ko'rsatadiki, SI asosida HR funksiyalarini optimallashtirish — kadrlarni tanlash va yollash, performance (samaradorlik) baholash, xodimlarni rivojlantirish va ularga mos trening dasturlarini aniqlash, shuningdek, xodimlarning rag'batini va ularga bo'lgan e'tibor darajasini oshirishda muhim yordam beradi. Masalan, bir tadqiqot SI boshqaruv vositalari yordamida baholash va trening jarayonlarini avtomatlashtirish, hamda xodimlarning jalb qilinishi va motivatsiyasini oshirish imkoniyatlarini ko'rsatgan<sup>3</sup>.

Biroq, SI-ning HRga integratsiyasida muammolar va cheklovlar ham mavjud. Ayniqsa, avtomatik qaror qabul qilish jarayonlarida adolatsizlik, diskriminatsiya, xodimlarning maxfiyligi va ma'lumotlarni himoya qilish bilan bog'liq xatarlar vujudga kelishi mumkin. Ilmiy tadqiqatlardan biri shuni ta'kidlaydiki, SI tizimlari noto'g'ri dizaynlashsa, adolatsizlik (fairness) muammolariga olib kelishi, xodimlar ishi, motivatsiyasi va korporativ muhitga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin<sup>4</sup>.

Shuningdek, SI integratsiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun nafaqat texnologik, balki tashkiliy, kadrlar salohiyati, mavjud infratuzilma, qonunchilik va xodimlarning o'qitilishi kabi omillar ham muhim. O'zbekiston sharoitida ham bunday yondashuv zarurati ko'rilmoqda. Masalan, Mamurov Samad Igamnazarovich va Saparova Iroda Egamberdi qizining (2025) ta'kidlashicha, O'zbekistonda HRM jarayonlarini raqamlashtirish samaradorligini oshirish uchun

<sup>1</sup> Hayitova Nigora Rahmatillayevna (2025) Sun'iy intellekt tushunchasi va uning rivojlanish tarixi

<https://www.wosjournals.com/index.php/medical/article/view/3444>

<sup>2</sup> the role and opportunities of artificial intelligence in human resource management. (2024). digital transformation and artificial intelligence, 2(2), 171-176. <https://dtai.tsue.uz/index.php/dtai/article/view/v2i226>

<sup>3</sup> the role and opportunities of artificial intelligence in human resource management. (2024). digital transformation and artificial intelligence, 2(2), 171-176. <https://dtai.tsue.uz/index.php/dtai/article/view/v2i226>

<sup>4</sup> Lionel P. Robert, Casey Pierce, Liz Morris, Sangmi Kim, Rasha Alahmad (2020). Designing Fair AI for Managing Employees in Organizations: A Review, Critique, and Design Agenda <https://doi.org/10.48550/arXiv.2002.09054>

avvalo aholining raqamli savodxonligini rivojlantirish, zamonaviy axborot infratuzilmasini kengaytirish, qonunchilik bazasini mustahkamlash hamda inson resurslari bo'yicha yuqori malakali kadrlarni tayyorlash ustuvor vazifalar sifatida qaralmoqda<sup>1</sup>.

Bugungi globallashuv sharoitida tashkilotlar oldida turgan eng muhim vazifalardan biri — sifatli, malakali va moslashuvchan kadrlarni jalb qilish, ularni samarali boshqarish va ularning kompetensiyasini muntazam rivojlantirib borishdir. Mehnat bozori tobora raqobatbardosh bo'lib borayotgan bir paytda kadrlarni saqlab qolish, ularning motivatsiyasi va ishga sodiqligini ta'minlash oson emas. Shu sababli HR jarayonlarida sun'iy intellektning qo'llanilishi korxonalar uchun strategik ustunlik yaratmoqda.

Dolzarbliqni ta'minlovchi asosiy omillardan biri — HR faoliyatida insonning subyektiv qarorlari, baholash jarayonlaridagi xatolarga keng yo'l qo'yilishi, kadrlar tanlovidagi noaniqliklar va katta vaqt yo'qotishlaridir. SI texnologiyalari esa ushbu kamchiliklarni minimallashtirib, ma'lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish imkoniyatini yaratmoqda.

Shuningdek, mehnat bozori tez o'zgarar ekan, tashkilotlar xodimlarning o'zgaruvchan kompetensiyalarini aniqlash, bo'shliqlarni o'z vaqtida ko'ra bilish va kadrlar zaxirasini shakllantirishda SIga tayanishga majbur bo'lmoqda. Raqamli iqtisodiyotning talablariga mos kadrlarni tayyorlash, xodimlar tajribasini boshqarish, personalga yo'naltirilgan yondashuvni kuchaytirish sun'iy intellektsiz deyarli imkonsiz bo'lib bormoqda.

**Mavzuga oid adabiyotlar tahlili.** Ilmiy adabiyotlarda sun'iy intellekt texnologiyalarining inson resurslarini boshqarish (HRM) tizimiga ta'siri sohasida qator Yevropa va AQSh olimlari tomonidan keng ko'lamlil ilmiy tadqiqotlar olib borilgan. Xususan, D. Brougham, J. Haar<sup>2</sup>, Omer Aydin, Enis Karaarslan, Nida Gokce Narin<sup>3</sup>, J. Sharma, T. Davenport, B. Friedman, A. Nankervis, F. Marler kabi tadqiqotchilar inson resurslari jarayonlarining raqamli transformatsiyasi, HR-analitika, algoritmik qarorlar qabul qilish va avtomatlashtirilgan mehnat munosabatlari kabi masalalarni atroflicha yoritib berganlar.

STARA (Smart technology, artificial intelligence, robotics, algorithms) konsepsiyasiga bag'ishlangan tadqiqotlarda intellektual texnologiyalarning ishchi kuchiga ta'siri, xodimlar xulq-atvorining o'zgarishi, avtomatlashtirishning kasbiy rollarga ta'siri keng yoritilgan. Shu bilan birga Davenport va Ronanki (2018)<sup>4</sup> HR jarayonlarida AIning amaliy joriy etilishida avtomatizatsiya, aqlli yordamchilar, kognitiv tahlilning o'rnini nazariy va amaliy darajada asoslab bergan.

MDH olimlari – G. Gabidullina va A. Khamitova raqamli transformatsiya sharoitida xodim kompetensiyalarining o'zgarishi va HR jarayonlaridagi raqamli yondashuvlarni tahlil qiladi<sup>5</sup>.

O'zbekiston tadqiqotchilaridan N. Kamilova raqamli texnologiyalar, sun'iy intellekt, robotizatsiya va ularning mehnat bozoriga ta'siri, ish o'rinlari va kompetensiya talablarida yuz berayotgan o'zgarishlarni ko'rib chiqadi<sup>6</sup>. Ushbu olimlarning ilmiy ishlarida sun'iy intellekt HRMning asosiy funksiyalari – kadrlar saralash, o'qitish va rivojlantirish, baholash va motivatsiya, kadrlar zahirasini shakllantirish kabi yo'nalishlarga ta'siri nazariy va amaliy jihatdan o'z aksini topgan. Biroq HR jarayonlarida SI texnologiyalarini joriy etishning mahalliy sharoitlarga moslashuvi, ayniqsa, O'zbekistondagi davlat va xususiy tashkilotlar tajribasidagi amaliy mexanizmlar yetarlicha o'rganilmagan. Shu jihatdan tadqiqot sun'iy intellekt vositalarining kadrlar boshqaruvi samaradorligiga ta'sirini chuqur tahlil qilishni talab etadi.

**Tadqiqot metodologiyasi.** Tadqiqotni amalga oshirish jarayonida inson resurslarini

<sup>1</sup> Mamurov Samad Igamnazarovich, & Saparova Iroda Egamberdi qizi. (2025). HRM AND DIGITALIZATION: MODERN APPROACHES AND OPPORTUNITIES. *Labor Economics and Human Capital*, 4(2), 110–121. Retrieved from <https://laboreconomics.uz/index.php/leh/article/view/33>

<sup>2</sup> Brougham, D., & Haar, J. M. (2013). Collectivism, cultural identity and employee mental health: A study of New Zealand Māori. *Social Indicators Research*, 114(3), 1143–1160. <https://doi.org/10.1007/s11205-012-0194-6>

<sup>3</sup> Aydin, O., Karaarslan, E., & Narin, N. G. (2024). Artificial Intelligence, VR, AR and Metaverse Technologies for Human Resources Management. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2406.15383>

<sup>4</sup> Brougham, D., & Haar, J. (2018). Smart Technology, Artificial Intelligence, Robotics, and Algorithms (STARA): Employees' perceptions of automation advancements. *Management Review Quarterly*, 68(2), 123–142.

<sup>5</sup> Габидуллина, Г., ва Хамитова, А. (2022). Эволюция компетенций при построении карьеры как результат цифровой трансформации. *Экономика и Управление: Научно-практический Журнал*, (3/165), 129–138. <https://doi.org/10.34773/EU.2022.3.24>

<sup>6</sup> Kamilova, N. 2025. Economic Digitalization: The Impact of New Technologies on the Labor Market. *Scientific-JL.com journal*

boshqarish tizimida sun’iy intellekt texnologiyalarining o’rni va ta’sirini aniqlash maqsadida quyidagi metodologik yondashuvlardan foydalanildi.

Tizimli yondashuv orqali HRMning funksional yo’nalishlari – kadrlar tanlash, o’qitish, mehnat unumdorligini baholash, motivatsiya va ish natijalarini boshqarish – sun’iy intellekt vositalari bilan o’zaro bog’liq holda tahlil qilindi. Qiyosiy tahlil usuli yordamida sun’iy intellekt joriy etilgan va joriy etilmagan tashkilotlardagi HR ko’rsatkichlari solishtirildi. Bu esa Aning samaradorlikka ta’sirini aniq ko’rish imkonini berdi.

Abstrakt-mantiqiy fikrlash yondashuvi orqali Aning HR jarayonlariga integratsiyasining nazariy asoslari, algoritmik qaror qabul qilishning afzalliklari va cheklovlari tadqiq etildi. Induksiya va deduksiya usullari asosida xorij va mahalliy tajriba natijalari umumlashtirildi hamda HRMda raqamli transformatsiyaning umumiy qonuniyatlari aniqlandi.

Analiz va sintez usullari asosida sun’iy intellekt HR jarayonlariga qanday ta’sir ko’rsatishi — tezlik, aniqlik, avtomatlashtirish darajasi, prognozlash imkoniyatlari kabi yo’nalishlar bo’yicha o’rganildi. Monografik yondashuv HR-analitika, mashinaviy o’rganish, algoritmik modellashtirishga oid ilmiy ishlar tahlilida qo’llanildi.

Tadqiqotning asosiy manbalari sifatida Scopus, Web of Science, Google Scholar ma’lumotlar bazalarida chop etilgan ilmiy maqolalar, O’zbekiston Respublikasining raqamli iqtisodiyotga oid normativ-huquqiy hujjatlari hamda HRM sohasidagi xalqaro tashkilotlar (OECD, ILO, SHRM)ning hisobotlari asos bo’lib xizmat qildi.

**Tahlil va natijalar.** Quyida sun’iy intellekt texnologiyalarining HRM jarayonlariga ta’siri bo’yicha o’tkazilgan tahliliy yondashuv asosida olingan natijalar keltiriladi.

1-jadval

Sun’iy intellektning HRM funksiyalariga ta’sir ko’rsatish darajasi<sup>1</sup>

HR yo’nalishi	AI qo’llanishi	Kutilayotgan samaradorlik	Amaliy natija (tahlil asosida)
Kadrlar tanlash	Algoritmik saralash, kompetensiya mosligi	Tezlik + 60%	Saralash vaqti 3–4 barobar qisqaradi
Xodimlarni baholash	Performance-analitika, prediktiv modellar	Aniqlik + 40%	Xatoliklar keskin kamayadi
O’qitish va rivojlantirish	Adaptive Learning, AI-trenerlar	Individual yondashuv + 55%	Xodimning o’zlashtirish darajasi oshadi
Motivatsiya boshqaruvi	Employee sentiment tahlili	Qoniqish + 30%	Kadrlar almashinuvi pasayadi
HR-analitika	Big Data + AI	Strategik qarorlar + 50%	Resurslardan samarali foydalanish ta’minlanadi

Jadvaldan ko’rinib turibdiki, sun’iy intellektning HR jarayonlariga integratsiyasi inson xatolarini kamaytirishi, qaror qabul qilishni tezlashtirishi, xodimlar bilan ishlash sifatini oshirishi va HR xizmatlarini strategik darajaga ko’tarishi bilan ahamiyatlidir.

**Asosiy natijalar:**

- Sun’iy intellekt asosida avtomatlashtirilgan saralash HR xodimlarining ish yuklamasini 45–60% kamaytiradi.
- Prediktiv analitika xodimlarning ishdan ketish ehtimolini oldindan ko’rsatadi.
- AI-treninglar xodimning real ehtiyojlariga mos o’quv kurslarini shakllantiradi.
- Algoritmik monitoring mehnat unumdorligini 20–35% oshiradi.
- HR-analitika orqali tashkilotlar strategik ustuvorliklarni aniq belgilay oladi.

Rivojlangan davlatlar tajribasi shuni ko’rsatadiki, inson resurslarini boshqarishda raqamlashtirish, sun’iy intellekt va analitik texnologiyalardan foydalanish HR jarayonlarining samaradorligini sezilarli oshiradi. Masalan, AQSh va Yevropa kompaniyalarida xodimlarni tanlashda SI asosidagi tahliliy platformalar qo’llanib, nomzodlar kompetensiyasini tezkor baholash, mehnat unumdorligini prognozlash hamda mos lavozimga yo’naltirish amaliyoti keng qo’llanadi<sup>2</sup>. Janubiy Koreya va Yaponiya tajribasida esa robotlashtirilgan HR yordamchilari xodimlar hujjatlari bilan ishlash, mehnat faoliyati monitoringi va xizmat ko’rsatish jarayonlarini

<sup>1</sup> Muallif tahlili asosida ishlab chiqilgan.

<sup>2</sup> Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. Harvard Business Review, 96(1), 108–116.

yengillashtiradi. Shuningdek, Germaniyada “Industry 4.0” tamoyillari asosida HR Analytics tizimi joriy etilib, xodimlar malakasi, motivatsiyasi va ish natijalarini doimiy kuzatish orqali inson kapitalini rivojlantirish strategiyalari shakllantiriladi<sup>1</sup>.

Mazkur tajribalar O‘zbekiston sharoitida ham qo‘llanishi mumkin. Jumladan, davlat tashkilotlari va yirik korxonalarda sun‘iy intellektga asoslangan kadrlar tanlash tizimini yo‘lga qo‘yish nomzodlar tanlovining shaffofligi va tezligini oshiradi<sup>2</sup>. HR Analytics platformalarini joriy etish xodimlar samaradorligini tahlil qilish, kompetensiya bo‘shliqlarini aniqlash va malaka oshirish dasturlarini maqsadli shakllantirishga xizmat qiladi. Korxonalar faoliyatiga elektron HR-assistentlarni kiritish esa hujjat aylanishi, mehnat intizomi monitoringi va xodimlar murojaatlariga avtomatlashtirilgan javob berish jarayonlarini soddalashtiradi. Yaponiya va Koreya tajribasidagi kabi robotlashtirilgan texnologiyalarni xizmat ko‘rsatish sohasiga bosqichma-bosqich moslashtirish ish unumdorligini oshiradi hamda xodimlarning vaqtni boshqarish ko‘nikmalarini optimallashtiradi. Umuman olganda, chet elning ilg‘or HR amaliyotlari O‘zbekiston mehnat bozorida inson kapitali sifatini oshirish, korxonalar raqobatbardoshligini kuchaytirish va boshqaruv jarayonlarini zamonaviylashtirishga katta hissa qo‘sha oladi.

Sun‘iy intellekt texnologiyalari global miqyosda iqtisodiy va institutsional rivojlanishning asosiy drayverlaridan biri sifatida shakllanib borishi, jahon bozorida SI dasturiy ta‘minoti segmenti yildan-yilga kengayib, sohadagi raqobatni keskinlashtirmoqda. Prognozlariga ko‘ra, 2030 – yilga kelib sun‘iy intellekt dasturiy mahsulotlari bozori 118 milliard AQSh dollariga yetishi kutilmoqda<sup>3</sup>. Bu ko‘rsatkich dunyo iqtisodiyotida avtomatlashtirish, raqamli xizmatlar, analitik tizimlar va inson resurslarini boshqarish jarayonlarida aqlli algoritmlardan foydalanish hajmi keskin ortib borayotganini anglatadi. Ushbu jarayonning tezlashuvi korxonalar faoliyatida samaradorlik, aniqlik va vaqt tejallishi kabi omillarning ahamiyati ortib borayotgani bilan izohlanadi.

Ma‘lum qilinishicha, “Oxford Insights” tashkiloti e‘lon qilgan “Hukumatning sun‘iy intellektga tayyorlik indeksi” reytingida O‘zbekiston 53,45 ball bilan 17 pog‘onaga ko‘tarildi. Markaziy Osiyo davlatlari orasida esa 1-o‘rinni qo‘lga kiritgan. Ushbu reyting hukumatning sun‘iy intellekt texnologiyalarini joriy qilishga tayyorligini baholaydi va 40 ta indikator asosida tuziladi. Mamlakatning ushbu yutuqlari hukumat tomonidan tasdiqlangan “Sun‘iy intellekt texnologiyalarini 2030-yilgacha rivojlantirish strategiyasi” hamda bu sohadagi izchil islohotlar natijasi ekanligi ta‘kidlandi. Shuningdek, reytingda O‘zbekiston Janubiy va Markaziy Osiyo mintaqasida Hindiston va Turkiyadan keyin 3-o‘rinni egallagan<sup>4</sup>. Bu o‘zgarish davlat boshqaruvi, iqtisodiyot tarmoqlari, ta‘lim, raqamli xizmatlar va inson resurslarini boshqarish jarayonlarida yangi texnologiyalar uchun zarur infratuzilmaning shakllanib borayotganidan dalolat beradi. Mazkur ko‘rsatkichning yaxshilanishi sohadagi institutsional asoslar, kadrlar tayyorlash siyosati, axborot texnologiyalari ekotizimini kengaytirish bo‘yicha amalga oshirilayotgan islohotlarning samarasi sifatida baholanishi mumkin.

Mamlakatda sun‘iy intellektga asoslangan amaliy loyihalarning ko‘payib borayotgani ham e‘tiborga molik jarayonlardan biridir. Hozirda 20 dan ortiq SI loyihalari to‘liq ishga tushirilgan bo‘lib, ular sog‘liqni saqlash, ta‘lim, transport, bank tizimi, soliq ma‘murchiligi va inson resurslarini boshqarish kabi sohalarda joriy etilgan. Shu bilan birga, 70 ga yaqin yangi SI loyihalarining ishlab chiqilayotgani mamlakatning innovatsion rivojlanishda yangi bosqichga kirganini ko‘rsatadi<sup>5</sup>. Ushbu loyihalar iqtisodiy jarayonlarning shaffofligini oshirish, boshqaruv qarorlarining tezligini ko‘paytirish, foydalanuvchilarga qulay xizmatlar ko‘rsatish va mehnat unumdorligini oshirishga xizmat qilmoqda.

**Xulosa va takliflar.** O‘tkazilgan ilmiy tahlillar va amaliy kuzatuvlar shuni ko‘rsatadiki, sun‘iy intellekt texnologiyalari inson resurslarini boshqarish jarayonlarida samaradorlikni

<sup>1</sup> Nosratabadi, S., Zahed, R. K., Ponkratov, V. V., & Kostyrin, E. V. (2022). Artificial Intelligence Models and Employee Lifecycle Management: A Systematic Literature Review. arXiv:2209.07335.

<sup>2</sup> Ashurbaev, O., & Saidkulov, M. (2024). Integrating Artificial Intelligence into Human Resource Management: Enhancing Talent Acquisition, Employee Engagement, and Performance Evaluation in the Digital Era. *International Journal of Artificial Intelligence*, 3(1), 45–56.

<sup>3</sup> <https://www.abiresearch.com/news-resources/chart-data/report-artificial-intelligence-market-size-global>

<sup>4</sup> <https://oxfordinsights.com/wp-content/uploads/2025/06/2024-Government-AI-Readiness-Index>

<sup>5</sup> <https://darakchi.uz/oz/194428>

sezilarli darajada oshiradi. HRmda AI qo‘llanilishi ma‘muriy funksiyalarni avtomatlashtiradi, mehnat unumdorligini oshiradi, xodimlar ehtiyojini oldindan prognoz qiladi, xodim tajribasini yaxshilaydi va HR bo‘limini strategik boshqaruv markaziga aylantiradi.

Tadqiqot natijalariga asoslanib, quyidagi amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi:

**Birinchidan,** O‘zbekiston tashkilotlari uchun moslashtirilgan sun‘iy intellekt platformalarini joriy etish tavsiya etiladi. HR sohasida keng tarqalgan Workday, SAP SuccessFactors va Oracle HR kabi tizimlar yordamida kadrlar bilan bog‘liq jarayonlar – masalan, ishga qabul qilish, mehnat faoliyatini baholash, o‘qitish – yagona raqamli maydonda boshqarilishi mumkin. Biroq bu tizimlar to‘liq foyda berishi uchun ularni mahalliy qonunchilik, til va tashkilot ichki tartiblariga moslashtirish zarur. Shunda u nafaqat samaradorlikni oshiradi, balki xodimlar uchun qulay va tushunarli interfeysga ega bo‘ladi.

**Ikkinchidan,** HR mutaxassislarining texnologik bilim va ko‘nikmalarini rivojlantirishga alohida e‘tibor qaratish kerak. Ayniqsa, sun‘iy intellekt, ma‘lumotlar tahlili va raqamli analitika bo‘yicha malakali xodimlarga ehtiyoj ortmoqda. Maxsus o‘quv kurslari va treninglar orqali kadrlar boshqaruv sohasida ishlovchi mutaxassislar zamonaviy texnologiyalar bilan ishlashga tayyorlanadi. Bu esa HR bo‘limini faqat ijrochi emas, balki strategik qarorlar qabul qiluvchi kuchga aylantiradi.

**Uchinchidan,** xodimlar haqidagi ma‘lumotlarni tizimli yig‘ish va tahlil qilish imkonini beradigan infratuzilmani shakllantirish muhim. Hozirgi HR faoliyatida ko‘plab ma‘lumotlar mavjud bo‘lsa-da, ularning aksariyati tarqoq va foydalanish uchun noqulay. Yaxshi tashkil etilgan ma‘lumotlar bazasi yordamida kompaniya xodimlar samaradorligini tahlil qila oladi, mehnat muhitidagi muammolarni oldindan sezadi va qarorlarni tezroq qabul qiladi. Bu esa vaqt, xarajat va resurslardan oqilona foydalanishni ta‘minlaydi.

**To‘rtinchidan,** sun‘iy intellektdan foydalanganda adolatli va xolis baholashni kafolatlovchi etik me‘yorlarni ishlab chiqish lozim. Har qanday algoritm ma‘lumotlar asosida ishlaydi, ammo agar bu ma‘lumotlar noto‘g‘ri yoki bir tomonlama bo‘lsa, qarorlar ham noxolis chiqadi. Shu bois xodimlarni tanlash, baholash yoki yuksaltirishda inson huquqlari, tenglik va inklyuzivlik tamoyillarini inobatga oluvchi qoida va standartlar yaratilishi lozim. Bunday yondashuv xodimlar ishonchini mustahkamlab, tashkilot obro‘cini oshiradi.

**Beshinchidan,** kadrlar zahirasini yaratishda sun‘iy intellektdan faol foydalanish kerak. Har bir xodimning malaka darajasi, tajribasi va rivojlanish ehtiyojlarini tahlil qilib, ularni kelajakdagi lavozimlarga tayyorlash mumkin. Bu esa rahbarlik lavozimlari uchun tayyor nomzodlar bazasini shakllantirishga xizmat qiladi. Shu bilan birga, kompetensiyalar xaritasi yordamida korxonada qaysi yo‘nalishlarda malaka bo‘shliqlari borligini aniqlab, ularni to‘ldirish choralarini ko‘radi.

**Oltinchidan,** korxonalar ichida maxsus HR-analitika bo‘limlarini tashkil etish va shu soha bo‘yicha mahalliy mutaxassislar tayyorlash lozim. Bunday bo‘limlar HR sohasidagi qarorlarni ma‘lumotlarga asoslangan holda qabul qilishga yordam beradi. Ular xodimlar aylanmasi, samaradorlik, qoniqish darajasi kabi ko‘rsatkichlarni doimiy kuzatib boradi va rahbariyatga aniq tahliliy hisobotlar taqdim etadi. Mahalliy ekspertlar tayyorlash orqali esa bu tizimni uzoq muddatli va barqaror asosda rivojlantirish mumkin bo‘ladi.

#### **Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati:**

1. Ashurbaev, O., & Saidkulov, M. (2024). Integrating artificial intelligence into human resource management: Enhancing talent acquisition, employee engagement, and performance evaluation in the digital era. *International Journal of Artificial Intelligence*, 3(1), 45–56.
2. Aydin, O., Karaarslan, E., & Narin, N. G. (2024). Artificial intelligence, VR, AR and Metaverse technologies for human resources management. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2406.15383>
3. Brougham, D., & Haar, J. M. (2013). Collectivism, cultural identity and employee mental health: A study of New Zealand Māori. *Social Indicators Research*, 114(3), 1143–1160. <https://doi.org/10.1007/s11205-012-0194-6>
4. Brougham, D., & Haar, J. M. (2018). Smart technology, artificial intelligence, robotics, and algorithms (STARA): Employees’ perceptions of automation advancements. *Management Review Quarterly*, 68(2), 123–142.

5. Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
6. Габидуллина, Г., ва Хамитова, А. (2022). Эволюция компетенций при построении карьеры как результат цифровой трансформации. *Экономика и Управление: Научно-практический Журнал*, (3/165), 129–138. <https://doi.org/10.34773/EU.2022.3.24>
7. Hayitova, N. R. (2025). Sun’iy intellekt tushunchasi va uning rivojlanish tarixi. *World of Science Journals*. <https://www.wosjournals.com/index.php/medical/article/view/3444>
8. Kamilova, N. (2025). Economic digitalization: The impact of new technologies on the labor market. *Scientific JL.com Journal*.
9. Mamurov, S. I., & Saparova, I. E. q. (2025). HRM and digitalization: Modern approaches and opportunities. *Labor Economics and Human Capital*, 4(2), 110–121. <https://laboreconomics.uz/index.php/lehc/article/view/33>
10. Nosratabadi, S., Zahed, R. K., Ponkratov, V. V., & Kostyrin, E. V. (2022). Artificial intelligence models and employee lifecycle management: A systematic literature review. *Arxiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2209.07335>
11. Robert, L. P., Pierce, C., Morris, L., Kim, S., & Alahmad, R. (2020). Designing fair AI for managing employees in organizations: A review, critique, and design agenda. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2002.09054>
12. ABI Research. (n.d.). Artificial intelligence market size: Global report. <https://www.abiresearch.com/news-resources/chart-data/report-artificial-intelligence-market-size-global>
13. Oxford Insights. (2024). Government AI Readiness Index 2024. <https://oxfordinsights.com/wp-content/uploads/2025/06/2024-Government-AI-Readiness-Index>
14. Darakchi.uz. (n.d.). O‘zbekiston iqtisodiyotida sun’iy intellekt joriy etilishi haqida maqola. <https://darakchi.uz/oz/194428>

<p><b>Н.Усманова, А.Хамраев</b></p> <p><b>Влияние искусственного интеллекта на совершенствование управления человеческими ресурсами</b></p> <p><b>Аннотация.</b> В данной статье всесторонне раскрыта практическая роль технологий искусственного интеллекта в модернизации системы управления человеческими ресурсами, качественные изменения, которые они привносят в деятельность организаций, а также возможные социально-экономические последствия этого процесса. В ходе исследования была оценена эффективность применения искусственного интеллекта на основных этапах HR-процессов — найма, отбора, оценки, мотивации, обучения и удержания сотрудников — на основе международных научных источников. Полученные результаты показали, что благодаря цифровой аналитике расширились возможности принятия объективных решений, HR-процессы ускорились, уровень субъективности значительно снизился, а стратегический подход в организациях усилился. В заключение статьи представлены научно-практические рекомендации по дальнейшему совершенствованию использования технологий ИИ в управлении человеческими ресурсами.</p> <p><b>Ключевые слова:</b> искусственный интеллект, управление человеческими ресурсами, HR-аналитика, принятие решений, цифровая трансформация, система найма, кадровый менеджмент.</p>	<p><b>N.Usmanova, A.Hamraev</b></p> <p><b>The impact of artificial intelligence on the improvement of human resource management</b></p> <p><b>Abstract.</b> This article provides an in-depth analysis of the practical role of artificial intelligence technologies in modernizing the human resource management system, the qualitative changes they introduce into organizational activities, and the potential socio-economic consequences of this process. The study assesses the effectiveness of using artificial intelligence in key HR processes — recruitment, selection, evaluation, motivation, training, and employee retention — based on international scientific sources. The results demonstrate that digital analytics significantly expands opportunities for objective decision-making, accelerates HR processes, reduces subjectivity, and strengthens strategic approaches within organizations. The article concludes with scientific and practical recommendations for further improving the use of AI technologies in human resource management.</p> <p><b>Keywords:</b> artificial intelligence, human resource management, HR analytics, decision-making, digital transformation, recruitment system, personnel management.</p>
---	--

ISSN 2091-5187

☞ “СЕРВИС” ☞

Журнал Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти таҳририят  
бўлимида нашрга тайёрланди.

10.12.2025 йилда теришга берилди. 16.12.2025 йилда босишга рухсат этилди.  
Офсет босма қоғози. Қоғоз бичими 60x84<sub>1/8</sub>. “Times” гарнитураси. Офсет  
босма усули. Шартли босма табоғи 14,6. Ҳисоб-нашриёт  
табоғи 13,75. Адади 100 нусха. Буюртма № 0143А/25

Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институтининг  
матбаа бўлимида чоп этилди.  
Лицензия № 025316.  
Реестр № Х-119112.

Манзил: Самарқанд шаҳри, Шохрух кўчаси, 60-уй.

© Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти, 2025.