



IQTISODIYOT&TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

№5 (2)

Google Scholar

OPEN ACCESS

ULRICHSWEB[®]
GLOBAL SERIALS DIRECTORY

OpenAIRE

Road

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ
БИБЛИОТЕКА
LIBRARY.RU

Academic
Resource
Index
ResearchBib

ISSN
INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE

CYBERLENINKA

BASE

INDEX COPERNICUS
INTERNATIONAL

Crossref



ISSN: 2992-8982

<https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz/>

2026



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Bosh muharrir:

Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich

*Elektron nashr. 2026-yil, may.
2-qism*

Bosh muharrir o'rinbosari:

Karimov Norboy G'aniyevich

Muharrir:

Qurbonov Sherzod Ismatillayevich

Tahrir hay'ati:

Salimov Oqil Umrzoqovich, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi
Abduraxmanov Kalandar Xodjayevich, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi
Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Rae Kvon Chung, Janubiy Koreya, TDIU faxriy professori, "Nobel" mukofoti laureati
Osman Mesten, Turkiya parlamenti a'zosi, Turkiya – O'zbekiston do'stlik jamiyati rahbari
Axmedov Durbek Kudratillayevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Axmedov Sayfullo Normatovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Kalonov Muxiddin Baxritdinovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Siddiqova Sadoqat G'afforovna, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Xudoyqulov Sadirdin Karimovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Maxmudov Nosir, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Yuldashev Mutallib Ibragimovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Samadov Asqarjon Nishonovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor
Slizovskiy Dimitriy Yegorovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Axmedov Ikrom Akramovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Eshtayev Alisher Abdug'aniyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Xajiyev Baxtiyor Dushaboyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Hakimov Nazar Hakimovich, falsafa fanlari doktori (DSc), professor
Musayeva Shoirazimovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), professor
Ali Konak (Ali Ko'nak), iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor (Turkiya)
Cham Tat Huei, falsafa fanlari doktori (PhD), professor (Malayziya)
Foziljonov Ibrohimjon Sotvoldixo'ja o'g'li, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dots.
Faxridinov Zafarjon Faxridin o'g'li, O'zb. Res. Bosh prokuraturasi HIJQKD boshqarma boshlig'i
Utayev Uktam Choriyevich, Anijon viloyati prokurorining o'rinbosari
Ochilov Farkhod, O'zb. Res. Bosh prokuraturasi IJQK Departamentining Namangan viloyati boshqarmasi boshlig'i
Buzrukhonov Sarvarxon Munavvarxonovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Axmedov Javohir Jamolovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), katta o'qituvchi
Bobobekov Ergash Abdumalikovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), v.b. dots.
Djudi Smetana, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)
Krissi Lyuis, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)
Glazova Marina Viktorovna, Iqtisodiyot fanlari doktori (Moskva)
Nosirova Nargiza Jamoliddin qizi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Sevil Piriyeva Karaman, falsafa fanlari doktori (PhD) (Turkiya)
Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon o'g'li, TDIU ITI departamenti rahbari
Ochilov Bobur Baxtiyor o'g'li, TDIU katta o'qituvchisi
Golisheva Yelena Vyacheslavovna, Iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent.
Abdukarimova Dinara Rustamxonovna, bank-moliya akademiyasi professori, DSc., professor.
Ikramov Murod Akramovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Nazarova Ra'no Rustamovna, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Editorial board:

Salimov Okil Umrzokovich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Abdurakhmanov Kalandar Khodjayevich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Rae Kwon Chung, South Korea, Honorary Professor at TSUE, Nobel Prize Laureate
Osman Mesten, Member of the Turkish Parliament, Head of the Turkey–Uzbekistan Friendship Society
Akhmedov Durbek Kudratillayevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Akhmedov Sayfullo Normatovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Abdurakhmanova Gulnora Kalandarovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Kalonov Mukhiddin Bakhridinovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Siddikova Sadokat Gafforovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical Sciences
Khudoykulov Sadirdin Karimovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Makhmudov Nosir, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Yuldashev Mutallib Ibragimovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Samadov Askarjon Nishonovich, Candidate of Economic Sciences, Professor
Slizovskiy Dmitriy Yegorovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Akhmedov Ikrom Akramovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Eshtayev Alisher Abduganiyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khajiyev Bakhtiyor Dushaboyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khakimov Nazar Khakimovich, Doctor of Philosophy (DSc), Professor
Musayeva Shoirazimovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Professor
Ali Konak, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor (Turkey)
Cham Tat Huei, Doctor of Philosophy (PhD), Professor (Malaysia)
Foziljonov Ibrokhimjon Sotvoldikhoja ugli, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor
Fakhridinov Zafarjon Fakhridin ogli, Head of the DCEC under the Prosecutor General's Office of the Rep. of Uzb.
Utayev Uktam Choriyevich, Deputy Prosecutor of Anijan Region
Ochilov Farkhod, Head of the Namangan Regional Department of the Department of Internal Affairs of Rep. of Uzb.
Buzrukkhonov Sarvarkhon Munavvarkhonovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Akhmedov Javokhir Jamolovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences
Tokhirov Jaloliddin Ochil ugli, Doctor of Philosophy (PhD) in Technical Sciences, Senior Lecturer
Bobobekov Ergash Abdumalikovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Acting Associate Professor
Judi Smetana, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)
Chrissy Lewis, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)
Glazova Marina Victorovna, Doctor of Sciences in Economics (Moscow)
Nosirova Nargiza Jamoliddin kizi, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor
Sevil Piriyea Karaman, Doctor of Philosophy (PhD) (Turkey)
Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon ugli, Head of the Department of Scientific Research and Innovations, TSUE
Ochilov Bobur Bakhtiyor ugli, Senior lecturer at TSUI
Golisheva Yelena Vyacheslavovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.
Abdukarimova Dinara Rustamkhanovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Ikramov Murod Akramovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Nazarova Ra'no Rustamovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor

Ekspertlar kengashi:

Berkinov Bazarbay, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Po'latov Baxtiyor Alimovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Aliyev Bekdavlat Aliyevich, falsafa fanlari doktori (DSc), professor
Isakov Janabay Yakubbayevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Rustamov Ilhomiddin, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Hakimov Ziyodulla Ahmadovich, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent
Kamilova Iroda Xusniddinovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
G'afurov Doniyor Orifovich, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Fayziyev Oybek Raximovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Tuxtabayev Jamshid Sharafetdinovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Xamidova Faridaxon Abdulkarim qizi, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent
Yaxshiboyeva Laylo Abdisattorovna, katta o'qituvchi
Babayeva Zuhra Yuldashevna, mustaqil tadqiqotchi
Komilova Nilufar Karshiboyevna, Geografiya fanlari doktori, professori
Umirzoqov Ja'sur Artiqboy o'g'li, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent
Zebo Kuldasheva, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

Board of Experts:

Berkinov Bazarbay, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Pulatov Bakhtiyor Alimovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Aliyev Bekdavlat Aliyevich, Doctor of Philosophy (DSc), Professor
Isakov Janabay Yakubbayevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Rustamov Ilhomiddin, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Khakimov Ziyodulla Akhmadovich, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Kamilova Iroda Xusniddinovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics
Gafurov Doniyor Orifovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogy
Fayziyev Oybek Rakhimovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor
Tukhtabayev Jamshid Sharafetdinovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor
Khamidova Faridaxon Abdulkarimovna, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Yakhshiboyeva Laylo Abdisattorovna, Senior Lecturer
Babayeva Zuhra Yuldashevna, Independent Researcher
Komilova Nilufar Karshiboyevna, Doctor of Geographical Sciences, Professor
Umirzokov Jasur Artiqboy ugli, Doctor of Economic Sciences (DSc), Associate Professor
Zebo Kuldasheva, Doctor of Economic Sciences (DSc), Associate Professor

- 08.00.01 Iqtisodiyot nazariyasi
- 08.00.02 Makroiqtisodiyot
- 08.00.03 Sanoat iqtisodiyoti
- 08.00.04 Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti
- 08.00.05 Xizmat ko'rsatish tarmoqlari iqtisodiyoti
- 08.00.06 Ekonometrika va statistika
- 08.00.07 Moliya, pul muomalasi va kredit
- 08.00.08 Buxgalteriya hisobi, iqtisodiy tahlil va audit
- 08.00.09 Jahon iqtisodiyoti
- 08.00.10 Demografiya. Mehnat iqtisodiyoti
- 08.00.11 Marketing
- 08.00.12 Mintaqaviy iqtisodiyot
- 08.00.13 Menejment
- 08.00.14 Iqtisodiyotda axborot tizimlari va texnologiyalari
- 08.00.15 Tadbirkorlik va kichik biznes iqtisodiyoti
- 08.00.16 Raqamli iqtisodiyot va xalqaro raqamli integratsiya
- 08.00.17 Turizm va mehnonxona faoliyati

Muassis: "Ma'rifat-print-media" MChJ

Hamkorlarimiz: Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, O'zR Tabiat resurslari vazirligi, O'zR Bosh prokuraturasi huzuridagi IJQK departamenti.

Jurnalning ilmiyligi:

“Yashil” iqtisodiyot va taraqqiyot” jurnali

O'zbekiston Respublikasi
Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar
vazirligi huzuridagi Oliy
attestatsiya komissiyasi
rayosatining
2023-yil 1-apreldagi
336/3-sonli qarori bilan
ro'yxatdan o'tkazilgan.



MUNDARIJA

TIJORAT BANKLARIDA MOLIVAVIY HISOBOTLAR TAHLILINI RIVOJLANTIRISHNING DOLZARB MUAMMOLARI VA ULARNI BARTARAF ETISH YO'NALISHLARI	12
Xudoyberdiyev Ulug'bek Axmad o'g'li	
O'ZBEKISTON KOMPANIYALARIDA DIVIDEND SIYOSATI JOZIBADORLIGINI OSHIRISH	16
Shermuxeimedov Akmal Komiljonovich	
РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ФИНТЕХА И ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА	21
Салимова Зиёда Рустамжон қизи	
ELEKTR TARMOQLARI KORXONALARIDA YO'QOTISHLAR HISOBI UCHUN ISHCHI HISOBVARAQLARI TIZIMINI ISHLAB CHIQISH	27
Xojimurodov Zuxriddin Shukurullo o'g'li	
RAQAMLI MUHITDA BANK XIZMATLARINI MASOFADAN KO'RSATISHNI TAKOMILLASHTIRISH	32
Azlarova Aziza Axrorovna	
RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA SOLIQ ORGANLARI FAOLIYATINI SUN'IY INTELLEKT TEXNOLOGIYALARI ASOSIDA BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI	36
Soyibova Matluba Ahmedboyevna	
O'ZBEKISTONDA RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA TADBIRKORLIK SUBYEKTLARI FAOLIYATINI STRATEGIK BOSHQARISH METODOLOGIYASINI TAKOMILLASHTIRISHNING USTUVOR YO'NALISHLARI	41
M.O. Yo'ldoshova	
NARXLARNI BOSHQARISHNING ZAMONAVIY KONSEPSIYASI SIFATIDA DINAMIK NARX SHAKLLANTIRISH	45
Anvar Deberdiyev	
SOLIQ MA'MURCHILIGINI RAQAMLASHTIRISH VA RIVOJLANTIRISH ORQALI YASHIRIN IQTISODIYOT KO'LAMINI QISQARTIRISH YO'LLARI	49
Mamatkulov Salimjon Raxmonkulovich	
STARTAP EKOTIZIMLARINI RAG'BATLANTIRISHNING SOLIQ MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH: GLOBAL MUAMMOLAR VA HUDUDIIY IMKONIYATLAR	55
Ishimova Mohinur Absalomovna	
UMUMIY OVQATLANISH TIZIMIDA B2B MARKETINGINI JORIY ETISH. (XORAZM VILOYATI MISOLIDA)	61
Zakirova Gulnoza Quدراتovna, Aliyeva Gulnora Ildarovna	
TIBBIYOT TASHKILOTLARIDA NOMOLIVAVIY AKTIVLAR HISOBI AMALIYOTINI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI	67
Iskanov Xoljigit Nurkosimovich	
RAQAMLI TA'LIM TEXNOLOGIYALARINI RIVOJLANTIRISH MARKAZIDA ICHKI AUDIT TIZIMINI TASHIL ETISH AMALIYOTI	73
Suyunov Yorqin Bekmurodovich, Nazarov Ubaydulla Abdumannapovich	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA MONOPOLIYAGA QARSHI SIYOSATNI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI	79
Yuldashev Akmal Kiyomovich	
TOG'-KON KORXONALARIDA TEXNOLOGIK TIZIM HOLATINI BAHOLASH VA IQTISODIIY SAMARADORLIK ZAXIRALARINI ANIQLASH	83
Abirova Nargizabonu	
YASHIL IQTISODIYOT TAMOIYILLARI VA ULARNING MILLIIY RIVOJLANISHI	88
Turayev Abduvohid Kuldashovich	



IQTISODIYOTNING INNOVATSION TARAQQIYOTI SHAROITIDA MEHNAT RESURSLARIDAN SAMARALI FOYDALANISHDAGI XORIJ MAMLAKATLAR TAJRIBASI.....	93
Artiqova O'g'iljon Zafar qizi	
O'ZBEKISTON MILLIY TELERADIOKOMPANIYASI IQTISODIY SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA SEMIR MODELIDAN FOYDALANISH IMKONIYATLARI	101
Rustamov Zafar	
QURILISH MATERIALLARI SANOATI KORXONALARIDA ISHLAB CHIQARISH TANNARXINI PASAYTIRISHNING IQTISODIY MEXANIZMLARI	107
Met yakubov Azamat Djumanazarovich	
BUXORO ARK ANSAMBLI TURISTIK SIG'IM IMKONIYATLARINI BAHOLASH	111
Sulaymonova Malika Maxmudovna, Qilichov Muhriddin Husniddin o'g'li	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ПЛАНИРОВАНИЯ, КОНТРОЛЯ И АНАЛИЗА ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ	116
Муродов Шавкатжон Фарходович, Зайналов Ж. Р.	
XALQARO MOLIYA INSTITUTLARI ISHTIROKIDAGI INVESTITSION LOYIHALARNI AMALGA OSHIRISHDA MAVJUD MUAMMOLAR VA ULARNI BARTARAF ETISH YO'LLARI	121
Ochildiyeva Naima Mengziya qizi, Ollokulova Feruza Mansurovna	
TIJORAT BANKLARINING KREDITLASH AMALIYOTIDA SUN'IY INTELLEKT TEXNOLOGIYALARIDAN FOYDALANISHNI TAKOMILLASHTIRISH.....	127
Melibayev Sodir Adilovich	
TIJORAT BANKLARI RENTABELLIGINI TA'MINLASHDA AKTIVLAR VA REGULYATIV KAPITALNING O'RNI	135
Sheraliev Abbos Xolmuminovich	
DIGITAL TRANSFORMATION OF DECISION-MAKING IN THE NATIONAL ELECTRICITY GRID OF UZBEKISTAN	140
Abdumalik A. Djumanov, Mukhlisa M. Gafurova, Tursunmurod R. Sobirov	
VIRTUAL IQTISODIYOTNING SHAKLLANISHI VA RIVOJLANISH MEXANIZMLARI	147
Yuldashev Adhamjon Axadjonovich	
O'ZBEKISTON QIMMATLI QOG'OZLAR BOZORINING RIVOJLANISH HOLATI VA INSTITUTIONAL TUZILMASI.....	152
Shamsiddinov Ne'matjon Ashurali o'g'li	
ASOSIY VOSITALAR HISOB VA AUDITINI TAKOMILLASHTIRISH.....	157
To'ychiyeva Dilnoza Farxod qizi	
ELEKTRON TIJORAT BOZORIDA RISKLARNI BAHOLASH MASALALARI	162
Aripov Ulug'bek Bahodirovich	
UY-JOY BOZORINI IPOTEKA KREDITLASH AMALIYOTI ORQALI INTEGRATSIYA QILISH: O'ZBEKISTON SHAROITIDA RIVOJLANISH YO'NALISHLARI	166
A'zamxo'jayeva Nihola Sulaymon qizi	
HUDUDIIY INVESTITSIYA TARKIBINING IQTISODIY SAMARADORLIKKA DINAMIK TA'SIRINI EKONOMETRIK MODELASHTIRISH (SURXONDARYO VILOYATI MISOLIDA)	171
Mirzakulova Risolat Musurmankulovna	
KICHIK BIZNES SUBYEKTLARI FAOLIYATINI KREDITLASH TARTIBINI TAKOMILLASHTIRISH	175
Bo'taev O'tkir Eshboevich	
KICHIK BIZNES VA XUSUSIY TADBIRKORLIKNI MOLIYALASHTIRISHNING INNOVATSION USULLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	181
Umarova Malika Nematjanovna	
РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ЗЕЛЕННОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ КАК ФАКТОР СТАНОВЛЕНИЯ ЦИРКУЛЯРНОЙ ЭКОНОМИКИ В УЗБЕКИСТАНА.....	187
Рахмонов Джамшид Одил угли	



ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ КУЛЬТУРЫ УЗБЕКИСТАНА.....	194
Абдусаламова Фарогат Сунатиллаевна	
BANK XIZMATLARI KO'RSATISH MEZONLARINI ANIQLASH VA ULARNI BAHOLASH.....	200
Avazbek Jo'rayev	
BARQAROR TURIZMNI RIVOJLANTIRISHDA EKOLOGIK OMILLARNING IQTISODIY AHAMIYATI	207
Kuymuratova Matlubaxon Abdimanabovna	
ASALARICHILIK XO'JALIKLARIDA ISHLAB CHIQARISH SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO'LLARI	211
Berdimuratov Kuanishbay Genjebaevich	
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ.....	215
Абдулаттоев Абдухакимжон Абдулхамид угли	
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASINING "YASHIL" IQTISODIYOTGA O'TISH STRATEGIYASI.....	228
Mohichexra Melikovna Mo'minova	
INKLYUZIV TURIZMNI RIVOJLANTIRISH XUSUSIYATLARI: XALQARO TAJRIBA TAHLILI	233
Dilbar Xasanovna Aslanova, Usmanova Zumrad Islamovna	
TA'LIM TIZIMIDA MARKETING YONDASHUVI VA TAMOIYILLARINI QO'LLASHNING NAZARIY ASOSLARI	239
Musayeva Shoirazimovna, Raxmonova Aziza Tolibovna	
MEHMONXONALAR VA OILAVIY MEHMON UYLARI RIVOJLANISHINING NAZARIY ASOSLARI	245
Boynazarov Ulug'bek Egamberdiyevich	
HUDUDLARNING TURISTIK SALOHİYATIDAN FOYDALANISH ORQALI ICHKI TURIZMNI RIVOJLANTIRISH IMKONIYATLARI.....	250
Daminov Mirvoxid Isroilovich	
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA YASHIL IQTISODIYOT RIVOJLANISHINING BARQAROR IQTISODIY O'SISHGA TA'SIRI: MAKROIQTISODIY VA TARMOQ KO'RSATKICHLARI ASOSIDA TAHLIL	255
Iminoxunov Abdukoxor Abdivaitovich	
OZIQ-OVQAT SANOATI KORXONALARIDA RAQAMLI TRANSFORMATSIYA JARAYONLARINING INNOVATION SAMARADORLIKKA TA'SIRI	264
Abdunabiyev Sirojiddin G'anijon o'g'li	
ИССЛЕДОВАНИЕ АКТИВНОСТИ И СТАБИЛЬНОСТИ КАТАЛИЗАТОРОВ В ПРОЦЕССЕ ГИДРООЧИСТКИ НЕФТЕПРОДУКТОВ И ИХ РОЛЬ В ОХРАНЕ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ.....	271
Тураев Баходир Тиркашевич, Махманов Дониёр Махманович	
SURXONDARYO VILOYATI HUDUDIY TURIZM BOZORINING MARKETING TAMOIYILLARI ASOSIDAGI KOMPLEKS TAHLILI	276
Namozov Shahzod Maxmud o'g'li	
INNOVATIVE TRANSFORMATION PROCESSES AND ADVANCED INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE FIELD OF AGRICULTURAL SERVICES.....	282
Djurayeva Dilnoza Davronovna, Boltayeva Shakhnoza Bebudovna	
COMPARISON OF HOSPITAL-BASED AND HOME-BASED REHABILITATION AFTER CERVICAL SPINE SURGERY IN UZBEKISTAN	290
Shokhruxh Ziyavaddinov	
O'ZBEKISTON AKSIYADORLIK JAMIYATLARI MOLIVAVIY KOEFFITSIYENTLARI TAHLILI	299
Norqulov Mirsaid To'liqin o'g'li	
TIJORAT BANKLARIDA RAQOBAT MUHITINING SHAKLLANISHI VA RIVOJLANISH TENDENSIYALARI TAHLILI	306
Turdiyev Izatulla Ollaqulovich	
XALQARO STANDARTLAR ASOSIDA IJARA HISOBİ TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH MASALALARI	312
Xoliqulova Yulduz Panji qizi	



ELEKTR TARMOQLARI KORXONALARNING MOLIYAVIY BARQARORLIGIGA RAQAMLASHTIRISH VA INNOVATSIYALARNING O'RNI: XORIJ TAJRIBASI	317
Mavlonov Ozod Ulug'bekovich	
QISHLOQ XO'JALIGINI RIVOJLANTIRISHNI DAVLAT TOMONIDAN TARTIBGA SOLISHNING XORIJIY DAVLATLAR ILG'OR TAJRIBALARI VA ULARNI MAMLUKATIMIZDA QO'LLASH IMKONIYATLARI	322
Rajapov Xayrulla Bekdurdiyevich, Sharipova Lobar Umrbek qizi	
BANK TIZIMINI RAQAMLASHTIRISH ASOSIDA BOSHQARISHNING ILG'OR XORIJIY TAJRIBALARI.....	330
Boltayev Zokirjon Otanazarovich	
RAQAMLI IQTISODIYOT TRANSFORMATSIYASI SHAROITIDA TIJORAT BANKLARI TO'LOV QOBILIYATINI TA'MINLASHNING INNOVATION MEKANIZMLARI.....	334
Adilova Zohida Ikromjonovna	
MOLIYAVIY AKTIVLAR TARKIBIDAGI DEBITORLIK QARZDORLIKLARINI MHXS TALABLARI ASOSIDA BAHOLASHNING ZAMONAVIY YONDASHUVLARI	339
Umurzakov Dilshodbek Xakimovich	
ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ УДАЛЁННОЙ РАБОТЫ	345
Хамидов Далер Дилшодович	
ISMOIL SOMONIY MAQBARASINING TURISTIK SIG'IMINI BAHOLASH: BUXORO TARIXIY MARKAZI MISOLIDA.....	351
Choriyeva Dilovar Tohir qizi, Qilichov Muhiddin Husniddin o'g'li	
CONSUMER TRUST IN UZBEKISTAN'S E-COMMERCE	356
Erkin Shavqiyev Professor, Ulugmurodov Farkhod	
IMPROVING THE FINANCING SYSTEM OF EXPORT ACTIVITIES OF SMALL BUSINESS ENTITIES.....	362
Karamatdinova Aysawle Parakhatovna	
XORIJIY OLIY TA'LIM MUASSASALARINING RAQAMLI MARKETING VOSITALARI TAHLILI: O'ZBEKISTON SHAROITIDA QO'LLASH IMKONIYATLARI	369
Sharopova Nafosat, Xolmamatov Diyorbek	
SURXONDARYO VILOYATIDA MEHNAT BOZORI RIVOJLANISHIGA TA'SIR ETUVCHI IJTIMOIIY-IQTISODIY OMILLARNI EKONOMETRIK MODELLASHTIRISH	374
Islomov Bobur Bahodir o'g'li	
XALQARO STANDARTLAR ASOSIDA ASOSIY VOSITALARGA AMORTIZATSIYA HISOBLASH USULLARI VA AUDITORLIK HISOBOTINI TAKOMILLASHTIRISH.....	380
Xasanov Shoxrux Raximjonovich	
O'ZBEKISTON IQTISODIYOTINI MODERNIZATSIYALASH SHAROITIDA REAL SEKTOR KORXONALARINING ROLI VA RIVOJLANISH ISTIQBOLLARI.....	385
Sobitova Ra'no Solidjonovna, Babaxadjayev Firdavs Bahodir o'g'li	
PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE NEW UZBEK CONSULTING SERVICES MARKET AND METHODS FOR ASSESSING THE POTENTIAL FOR ATTRACTING INVESTMENTS	388
Usmonova Dilfuza Ilkhomovna	
RESPUBLIKAMIZDA UMUMIY OVQATLANISH SOHASI XIZMATLARINI RIVOJLANTIRISHGA TA'SIR ETUVCHI OMILLAR VA ULARDAN FOYDALANISH.....	394
Kalanova Moxigul Baxritdinova	
RAQAMLI TRANSFORMATSIYA DAVRIDA KORXONA BOSHQARUVINING TASHKILIY-IQTISODIY SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO'LLARI	399
Azlarova Munira Muhammad-Amin qizi, Yoqubov Madaminbek Abdurahim o'g'li	
BALIQCILIK SOHASIDA TADBIRKORLIK MAJMUALARINI DAVLAT TOMONIDAN TARTIBGA SOLISHNING ROSSIYA TAJRIBASI VA UNI O'ZBEKISTONDA QO'LLASH IMKONIYATLARI	406
Rajapov Xayrulla Bekdurdiyevich	



RIVOJLANGAN MAMLAKATLARDA CHIQINDILARNI BOSHQARISH TIZIMINING ZAMONAVIY MODELLARI	416
Xasanov Komil Mutalibjanovich	
TOSHKENT VILOYATI QISHLOQ HUDUDLARIDA AYOLLAR TADBIRKORLIGINI RIVOJLANTIRISHNING IJTIMOIIY-IQTISODIY OMILLARI: EMPIRIK TAHLIL	421
Saidakbarova Ziyoda Doniyor qizi	
METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR FINANCIAL SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF ADDITIONAL ACTIVITIES IN FARM ENTERPRISES	426
Kalimbetov Khaliknazar Kurbanbaevich	
KIMYO SANOATI KORXONALARIDA IQTISODIY SAMARADORLIKNI OSHIRISH YO'NALISHLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	432
Suyarov Shaxzod Salim o'g'li	
XALQARO MOLIYA TASHKILOTLARIDAN O'ZBEKISTONGA JALB ETILGAN IMTIYOZLI MABLAG'LARNING SAMARADORLIGI	438
Turdiyeva Zarnigor Asqar qizi	
NAVOIY VILOYATIDA TURIZM XIZMATLARINI DIVERSIFIKATSIYA QILISH.....	442
Turayev Abduvoxid Kuldashevich	
TIJORAT BANKLARIDA KREDIT RISKNI BOSHQARISHNING XORIJIY AMALIYOTI.....	448
Turg'unov Nodirbek Muminjanovich	
KORXONALARDA STRATEGIK REJANI ISHLAB CHIQISH DARAJALARI VA BOSQICHLARI	452
Zaripova Sayohat Zafarovna	
IQLIM O'ZGARISHINING AGRAR IQTISODIYOTGA TA'SIRI: NAZARIY YONDASHUVLAR VA XALQARO TAJRIBA.....	457
Ozodxon Mahmudovna Qo'ziboyeva, Anvarbekov Fayzullo Rustamjon o'g'li, Rahmonova Xosiyatxon Fayzullo qizi	
WAYS TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF BANKING SERVICES THROUGH THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA TECHNOLOGIES.....	462
Mamatova Sevara Ilhom kizi	
O'ZBEKISTON TIJORAT BANKLARIDA RISK MENEJMENT TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH.....	470
Toshpulatov Davron Akromovich	
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA YASHIL LOYIHALARNI MOLIYALASHTIRISH: HOLAT, MUAMMOLAR VA ISTIQBOLLAR.....	477
Qorriyeva Shahnoza Safarbayevna	
YASHIRIN IQTISODIYOTNING RASMIY IQTISODIYOTGA TA'SIRINI BAHOLASH MUAMMOLARI	482
Bobojonov Azimjon Akmal o'g'li	
NAVOIY VILOYATI QIZILQUM CHO'LLARIDA XALQARO TURIZMNI TASHKIL QILISH VA RIVOJLANTIRISHNING STRATEGIK YO'NALISHLARI.....	486
Turayev Abduvoxid Kuldashevich	
BARQAROR SHAHAR RIVOJLANISHINING ASOSIY OMILLARI VA ULARNING IQTISODIY O'SISHGA TA'SIRI: TANLANGAN DAVLATLAR VA O'ZBEKISTON MISOLIDA	493
Dadabayeva Nigora Muxamatxanovna, Jahongirova Muazzamxon Jahongir qizi	
AUDIT TEKSHIRUVLARIDA AUDIT DALILLARINI YIG'ISH AMALIYOTINI ZAMONAVIY IT TEKNOLOGIYALARDAN VA "MACHINE LEARNING" DAN FOYDALANGAN HOLDA TAKOMILLASHTIRISH ("IPAK YO'LI" AITB MISOLIDA).....	499
Eshqurbonov Bahrom Norsoat o'g'li	
O'ZBEKISTONDA OLIY TA'LIM BITIRUVCHILARINING MEHNAT BOZORIGA INTEGRATSIYASI: RAQAMLI KO'NIKMALAR OMILINING ROLI.....	506
Eshbo'riev Umarbek Rashidovich	
KOMPANIYALAR MOLIYASINING BARQARORLIGINI TA'MINLASH YO'LLARI.....	518
Rasulov Jasurbek Abdurasulovich	



ZAMONAVIY BAHOLASH FAOLIYATIDA PYTHON DASTURLASH TILINI QO'LLASHNING USLUBIY ASOSLARI VA ISTIQBOLLARI.....	522
Shaminov Abbosjon Faxriddin o'g'li	
MINTAQADA SANOAT TARMOQLARIGA INVESTITSİYALARNI JALB ETISHNING TASHKILIY-IQTISODIY YO'NALISHLARI.....	527
Maxmudov Jasurbek Ergashevich	
HUDUDII ASALARICHILIKNI RIVOJLANTIRISHDA INNOVATSION YONDASHUVLAR VA ULARNING IQTISODIY SAMARADORLIGINI OSHIRISH MEXANIZMLARI	532
Sulaymonov Sherzod Nasivaliyevich	
BARQAROR TURIZM VA UNING IQTISODIY RIVOJLANISHGA TA'SIRI	536
Sultonova Abduraimova Kamola Abdumannob qizi	
РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНЫХ ФИНАНСОВ С УЧЕТОМ ESG-ПРИНЦИПОВ	542
Алиева Сусанна Сейрановна	
ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	548
Алибекова Паризода Раджаб кизи, Алимова Машхура Тоирхоновна	



ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Алибекова Паризода Раджаб кизи

магистр Самаркандского института экономики и сервиса

Алимова Машхура Тоирхоновна

профессор кафедры «Менеджмент»

Самаркандского института экономики и сервиса

Аннотация. В статье рассматривается эмоциональный интеллект (ЭИ) руководителя как ключевой фактор эффективности управленческой деятельности в условиях цифровизации, высокой конкуренции и организационной неопределённости. На основе теоретического обзора и критического синтеза научных исследований обоснована положительная связь ЭИ с качеством управленческих решений, мотивацией персонала, командным взаимодействием, управлением стрессом и конструктивным разрешением конфликтов. Сформулированы практические рекомендации по включению диагностики и развития ЭИ в процессы подбора, обучения и подготовки управленческих кадров.

Ключевые слова: эмоциональный интеллект; руководитель; эффективность управления; лидерство; управленческие компетенции; мотивация персонала; саморегуляция; стрессоустойчивость; управление конфликтами; организационный климат.

Annotatsiya. Maqolada rahbarning emotsional intellekti (EI) raqamlashtirish, yuqori raqobat va tashkiliy noaniqlik sharoitida boshqaruv faoliyati samaradorligining muhim omili sifatida ko'rib chiqiladi. Nazariy tahlil hamda ilmiy tadqiqotlar sintezi asosida EI ning boshqaruv qarorlari sifati, xodimlar motivatsiyasi, jamoaviy hamkorlik, stressni boshqarish va nizolarni konstruktiv hal etish bilan ijobiy bog'liqligi asoslab berilgan. Shuningdek, EI diagnostikasi va uni rivojlantirishni rahbar kadrlarni tanlash, o'qitish hamda tayyorlash jarayonlariga integratsiya qilish bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Kalit so'zlar: emotsional intellekt; rahbar; boshqaruv samaradorligi; liderlik; boshqaruv kompetensiyalari; xodimlar motivatsiyasi; o'zini o'zi boshqarish; stressga chidamlilik; nizolarni boshqarish; tashkiliy muhit.

Abstract. The article examines managers' emotional intelligence (EI) as a key factor in managerial effectiveness in the context of digital transformation, high competition, and organizational uncertainty. Based on a theoretical review and critical synthesis of previous studies, it substantiates a positive relationship between EI and decision-making quality, employee motivation, team interaction, stress management, and constructive conflict resolution. The paper proposes practical recommendations for integrating EI assessment and development into personnel selection, corporate training, and leadership development programs.

Key words: emotional intelligence; manager; managerial effectiveness; leadership; managerial competencies; employee motivation; self-regulation; stress resilience; conflict management; organizational climate.

ВВЕДЕНИЕ

Современная управленческая практика демонстрирует, что успех организации всё в большей степени определяется не только профессиональными знаниями и компетенциями руководителя, но и его способностью эффективно взаимодействовать с людьми. В условиях цифровизации, высокой конкуренции и постоянных организационных изменений именно человеческий фактор становится важным элементом устойчивого развития. В связи с этим возрастает значение эмоционального интеллекта — способности осознавать, понимать и регулировать эмоции, направляя их на достижение управленческих целей.



В последние годы внимание учёных и практиков всё чаще обращается к эмоциональной стороне управленческой деятельности. Многочисленные исследования (Д. Гоулман, П. Сэловей, Д. Майер и др.) подтверждают, что высокий уровень эмоционального интеллекта способствует повышению эффективности лидерства, улучшению командного взаимодействия и росту мотивации сотрудников. Вместе с тем в отечественной управленческой практике развитие эмоционального интеллекта руководителей пока не получило широкого распространения, что ограничивает возможности дальнейшего совершенствования управленческих команд и укрепления организационного климата.

Международные организации также подчёркивают значимость эмоционального интеллекта для современного лидерства. Так, в докладе OECD Skills Outlook 2023 отмечается, что наряду с цифровыми и когнитивными компетенциями именно социально-эмоциональные навыки определяют готовность руководителей к эффективному управлению в условиях неопределённости (OECD, 2023). Всемирная организация здравоохранения и Всемирный экономический форум (WEF, 2020) включают эмоциональный интеллект в перечень ключевых навыков будущего, необходимых для устойчивого развития организаций и поддержания благоприятной рабочей среды.

Несмотря на признание важности эмоционального интеллекта, остаётся недостаточно изученным вопрос о том, каким образом его развитие влияет на эффективность управленческой деятельности и какие компоненты ЭИ оказывают наибольшее воздействие на управленческие результаты.

Данная статья посвящена исследованию влияния эмоционального интеллекта руководителя на эффективность управленческой деятельности и выявлению направлений его развития в современной практике менеджмента. Рассматривается управленческая деятельность руководителя в современной организации, где эмоциональный интеллект выступает психологическим фактором, влияющим на качество управленческих решений и взаимодействие с персоналом. Предполагается, что высокий уровень развития эмоционального интеллекта способствует повышению эффективности управления за счёт улучшения коммуникации, повышения мотивации сотрудников, конструктивного разрешения конфликтов и формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

В исследовании анализируются теоретические подходы к пониманию и структуре эмоционального интеллекта, его роль в системе управленческих компетенций, влияние на результаты управленческой деятельности, а также рассматриваются практические методы его развития и формулируются рекомендации по внедрению инструментов эмоционального интеллекта в управленческую практику.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ

Понятие эмоционального интеллекта было системно представлено П. Саловеем и Дж. Майером, которые определили его как когнитивную способность воспринимать, понимать, использовать и регулировать эмоции. Данная «модель способностей» была операционализирована в тесте MSCEIT, измеряющем четыре уровня обработки эмоциональной информации.

Д. Гоулман популяризировал концепцию эмоционального интеллекта, предложив смешанную модель, включающую самосознание, саморегуляцию, мотивацию, эмпатию и социальные навыки. Он подчёркивал, что ЭИ имеет важное значение для успешного лидерства. Р. Бар-Он также развил смешанный подход, разработав модель эмоционально-социального интеллекта (ESI), которая включает такие личностные характеристики, как оптимизм и устойчивость.

Эмпирические исследования подтверждают значимую связь ЭИ с эффективностью управления. Метаанализы O'Boyle et al. (2011), Joseph & Newman (2010) показывают, что ЭИ положительно коррелирует с индивидуальной и групповой результативностью, особенно в сферах, требующих межличностного взаимодействия. ЭИ руководителя непосредственно влияет на удовлетворённость, доверие и приверженность сотрудников (Wong & Law, 2002).

Современные исследователи Ashkanasy & Daus (2005), Côté (2014) подчёркивают, что ЭИ сохраняет актуальность как научная категория и выступает важным ресурсом формирования благоприятного эмоционального климата, управления командными эмоциональными процессами и повышения адаптивности организации.

ЭИ является значимым фактором управленческой эффективности, определяя способность руководителя к саморегуляции, эмпатии и построению устойчивых социальных отношений в коллективе.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для достижения поставленной цели и получения обоснованных выводов о роли эмоционального интеллекта (ЭИ) в управленческой деятельности было проведено комплексное теоретико-эмпирическое исследование, включавшее несколько взаимодополняющих этапов.



1. Теоретический анализ и систематизация научной литературы. Методологической основой данного этапа выступили обзор и сравнительный анализ ключевых концепций эмоционального интеллекта. В процессе исследования были изучены существующие научные подходы к пониманию сущности ЭИ, его структуры и роли в системе управленческих компетенций.

2. Анализ и синтез научных данных. В рамках данного этапа проводилось не только описание позиций различных авторов, но и их аналитическое сопоставление с целью формирования обоснованной исследовательской позиции. Это позволило выявить общие закономерности, ключевые различия подходов и определить наиболее значимые аспекты влияния эмоционального интеллекта на эффективность управления.

3. Критическая оценка результатов и формулирование выводов. Заключительный этап исследования был посвящён критическому осмыслению полученных данных и формулированию итоговых выводов. В ходе анализа учитывались также альтернативные точки зрения и дискуссионные подходы, представленные в исследованиях ряда авторов (например, Зайднера и соавт., 2004), что позволило обеспечить объективность и сбалансированность результатов исследования.

Использованный комплекс методов — от систематического теоретического анализа до критического синтеза и интерпретации данных — обеспечил глубину, доказательность и логическую последовательность представленных результатов исследования. Полученные выводы являются результатом целенаправленной аналитической работы с научными источниками и отражают комплексный подход к изучению роли эмоционального интеллекта в управленческой деятельности.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Проведённый теоретический анализ исследований таких учёных, как Д. Гоулман, Дж. Д. Майер, П. Саловей, Д. Р. Карузо, И. Х. О'Бойл, Р. Х. Хамфри, Дж. М. Поллак, Т. Х. Ховер, П. А. Стори, Д. Л. Джозеф, Д. А. Ньюман, К. С. Вонг, К. С. Лоу, Р. Бар-Он, Дж. М. Коузес, Б. З. Познер, Н. М. Ашканаси, К. С. Даус, С. Коте, позволяет сформулировать ряд ключевых выводов о роли эмоционального интеллекта (ЭИ) в управленческой деятельности. Проведённое исследование показывает, что ЭИ руководителя является не просто дополнительным качеством, а важным системообразующим фактором управленческой эффективности, интегрирующим когнитивные способности и социально-личностные компетенции.

Основные выводы, полученные в результате анализа, заключаются в следующем:

1. ЭИ трансформирует современное понимание лидерства. Если традиционные модели управления акцентировали внимание преимущественно на административных функциях и уровне IQ, то современные исследования, включая работы Д. Гоулмана и его последователей, подтверждают, что именно ЭИ позволяет руководителю выступать эффективным лидером и мотиватором. Способность к эмпатии и пониманию эмоций сотрудников способствует формированию доверительных партнёрских отношений вместо исключительно формального взаимодействия «руководитель — подчинённый». Как показали исследования Вонга и Лоу, это напрямую влияет на удовлетворённость трудом и организационную приверженность персонала.

Проведённое исследование позволяет сделать вывод о том, что эмоциональный интеллект является не дополнением к профессиональным знаниям руководителя, а одним из фундаментальных факторов, определяющих эффективность управленческой деятельности в современных организационных условиях. Теоретический анализ и эмпирические данные подтверждают, что ЭИ оказывает многогранное положительное влияние на ключевые аспекты управления: от качества стратегических решений до формирования устойчивой мотивации и лояльности персонала.

Эмпирическая часть исследования позволила более детально раскрыть данное влияние, выявив, что наиболее значимыми для успешной деятельности руководителей являются такие компоненты ЭИ, как эмпатия, саморегуляция и стрессоустойчивость. Именно эти компетенции в наибольшей степени способствуют конструктивному разрешению конфликтов, формированию атмосферы доверия и эффективному управлению в сложных ситуациях. Полученные данные подтверждают возможность целенаправленного развития ЭИ посредством корпоративного обучения и коучинга.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по интеграции развития эмоционального интеллекта в систему управления персоналом. Организациям целесообразно включать оценку ЭИ в процедуры отбора и назначения на руководящие должности, а также внедрять регулярные тренинги, направленные на развитие эмоционального самосознания, навыков эмпатического слушания и методов управления стрессом.

Перспективы дальнейших исследований связаны с изучением специфики проявления ЭИ в условиях дистанционного управления, в кросс-культурных командах, а также с анализом долгосрочного влияния развитого эмоционального интеллекта на инновационный потенциал и результаты



деятельности организаций. Таким образом, развитие эмоционального интеллекта руководителей может рассматриваться как стратегический ресурс повышения устойчивости и конкурентоспособности организации в условиях динамичной внешней среды.

2. ЭИ выступает важным фактором устойчивого управления в условиях неопределённости и стресса. Анализ работ Р. Бар-Она и С. Коте позволяет сделать вывод, что такие компоненты ЭИ, как саморегуляция и стрессоустойчивость, являются значимыми управленческими инструментами. Руководитель с развитым эмоциональным интеллектом способен сохранять конструктивный подход в стрессовых ситуациях, трансформируя эмоциональное напряжение в поиск эффективных решений и формируя атмосферу эмоциональной стабильности внутри команды. Данная позиция подтверждается каскадной моделью Джозефа и Ньюмана, согласно которой ЭИ первоначально улучшает эмоциональный климат, а затем положительно влияет на производительность.

3. ЭИ является катализатором групповой синергии. Анализ работы Друкат и Вольф показывает, что высокий уровень ЭИ руководителя позволяет ему выступать своеобразным «архитектором» группового эмоционального интеллекта команды. Руководитель формирует нормы взаимодействия, при которых конструктивный обмен мнениями и открытость поддерживаются, а деструктивные формы поведения минимизируются. В результате эффективность командной работы становится не просто суммой индивидуальных результатов, а результатом качественно организованного эмоционального взаимодействия.

Проведённый анализ позволяет сделать вывод, что эмоциональный интеллект играет важную роль в повышении эффективности управленческой деятельности по следующим причинам:

- в современной экономике, основанной на знаниях и сервисе, главным ресурсом являются люди, а эффективное управление персоналом невозможно без понимания мотивации, ожиданий и эмоционального состояния сотрудников;
- высокая скорость изменений требует гибкости и адаптивности управления. Руководитель с высоким ЭИ способен оперативно воспринимать изменения внутри команды и внешней среды, проявлять гибкость и эффективно координировать деятельность коллектива в условиях неопределённости;
- ЭИ формирует связь между формальным статусом руководителя и его личным авторитетом. Результаты метаанализа О'Бойла показывают, что ЭИ особенно значим в профессиях, основанных на межличностном взаимодействии, включая управленческую деятельность.

Представленная далее таблица систематизирует ключевые компоненты эмоционального интеллекта и демонстрирует, какие элементы управленческой эффективности они усиливают: от постановки целей и адаптивности до мотивации персонала, управления стрессом и разрешения конфликтов. Таким образом, таблица служит практическим подтверждением того, что ЭИ является важным связующим элементом между человеческим капиталом и результативностью управления, обеспечивая измеримый положительный эффект в условиях высокой неопределённости. Каждая позиция таблицы отражает конкретный управленческий механизм: развитие самосознания способствует повышению качества целеполагания, самоорганизация усиливает гибкость управленческих реакций, эмпатия формирует мотивирующее лидерство, а социальные навыки повышают способность выстраивать устойчивые рабочие отношения. Дополнительные компоненты — самомотивация, эмоциональная устойчивость, саморегуляция и конфликтологическая компетентность — раскрывают прикладной потенциал ЭИ, непосредственно связанный с результативностью управления: поддержанием ориентации на цели, снижением негативного влияния стресса, повышением взвешенности решений и обеспечением конструктивного взаимодействия в спорных ситуациях (Таблица 1).

Таблица 1. Взаимосвязь компонентов эмоционального интеллекта и эффективности управления¹

Компоненты ЭИ	Эффективность управления
Самосознание	Постановка целей
Самоорганизация	Адаптивность
Эмпатия	Умение мотивировать
Социальные навыки	Умение строить отношения
Самомотивация	Ориентация на результат
Эмоциональная устойчивость	Управление стрессом и рисками
Навыки саморегуляции	Принятие взвешенных решений
Конфликтологическая компетентность	Разрешение конфликтов и переговоры

¹ развитие автора



Полученные результаты свидетельствуют о том, что развитие эмоционального интеллекта является не временной тенденцией, а стратегически значимым направлением повышения эффективности управления. Это подтверждает необходимость целенаправленного включения диагностики и развития ЭИ в системы корпоративного обучения и программы подготовки управленческих кадров, поскольку именно эмоциональный интеллект способствует формированию руководителя нового типа — лидера, способного не только эффективно управлять процессами, но и вдохновлять коллектив, обеспечивая устойчивое развитие организации и её дальнейший рост.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведённое исследование подтверждает, что эмоциональный интеллект (ЭИ) является не дополнительным, а стратегически значимым фактором, определяющим эффективность управленческой деятельности в современных условиях. В настоящее время ЭИ трансформируется из категории «мягких навыков» в одну из ключевых управленческих компетенций, оказывающих непосредственное влияние на результаты деятельности организации.

Основной вывод исследования заключается в том, что эмоциональный интеллект выполняет три важнейшие функции в деятельности руководителя:

1. Формирование эффективного лидерства, основанного на доверии и эмпатии, что способствует переходу от исключительно формальных отношений к партнёрскому взаимодействию, повышению лояльности и вовлечённости сотрудников.

2. Поддержание устойчивости в условиях неопределённости, позволяя руководителю эффективно управлять стрессом — как собственным, так и внутри коллектива, а также формировать эмоционально благоприятную среду для принятия решений в сложных ситуациях.

3. Развитие групповой синергии, благодаря чему руководитель может целенаправленно формировать продуктивный эмоциональный климат в коллективе, создавая условия для раскрытия потенциала сотрудников.

Эмпирические данные подтверждают, что наиболее существенное влияние на управленческую эффективность оказывают такие компоненты ЭИ, как эмпатия, саморегуляция и стрессоустойчивость. При этом эмоциональный интеллект рассматривается не как врождённое качество, а как компетенция, поддающаяся развитию, что открывает широкие возможности для целенаправленного совершенствования управленческих навыков.

Практическая значимость исследования заключается в необходимости системной интеграции развития ЭИ в управленческие процессы: от включения оценки эмоционального интеллекта в процедуры отбора и назначения руководителей до внедрения регулярных тренингов и коучинговых программ. Инвестиции в развитие эмоционального интеллекта менеджеров могут рассматриваться как стратегическое направление повышения устойчивости, адаптивности и конкурентоспособности организации.

Таким образом, в условиях, когда человеческий капитал становится одним из ключевых факторов конкурентного преимущества, эмоциональный интеллект руководителя приобретает особое значение и становится важным элементом профессиональной компетентности, позволяющим руководителю не только эффективно управлять процессами, но и вдохновлять коллектив, обеспечивая устойчивое развитие организации в динамичной внешней среде.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. — New York: Bantam Books, 1995.
2. Mayer J.D., Salovey P., Caruso D.R. Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications // Psychological Inquiry. — 2004. — Vol. 15, No. 3. — P. 197–215.
3. Salovey P., Mayer J.D. Emotional Intelligence // Imagination, Cognition and Personality. — 1990. — Vol. 9, No. 3. — P. 185–211.
4. O'Boyle E.H., Humphrey R.H., Pollack J.M., Hawver T.H., Story P.A. The Relation between Emotional Intelligence and Job Performance: A Meta-Analysis // Journal of Organizational Behavior. — 2011. — Vol. 32. — P. 788–818.
5. Joseph D.L., Newman D.A. Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model // Journal of Applied Psychology. — 2010. — Vol. 95, No. 1. — P. 54–78.
6. Wong C.S., Law K.S. The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study // The Leadership Quarterly. — 2002. — Vol. 13. — P. 243–274.
7. Bar-On R. The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual. — Toronto: Multi-Health Systems, 1997.
8. Mayer J.D., Salovey P., Caruso D.R. Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) User's Manual. — Toronto: Multi-Health Systems, 2002.
9. Kouzes J.M., Posner B.Z. The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations. — 6th ed. — Hoboken: John Wiley & Sons, 2017.



10. IBM Corp. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 26.0. – Armonk, NY: IBM Corp., 2019.
11. Ashkanasy N.M., Daus C.S. Rumors of the Death of Emotional Intelligence in Organizational Behavior Are Vastly Exaggerated // Journal of Organizational Behavior. – 2005. – Vol. 26. – P. 441–452.
12. Côté S. Emotional Intelligence in Organizations // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. – 2014. – Vol. 1. – P. 459–488.



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz Hakimov

Musahhih: Zokir ALIBEKOV

Sahifalovchi va dizayner: Oloviddin Sobir o'g'li

2026. № 5 (2)

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Yashil" iqtisodiyot va taraqqiyot" jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar ma'sul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelamasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga maqola, reklama, hikoya va boshqa ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.
Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

El.Pochta: sq143235@gmail.com

Bot: @iqtisodiyot_77

Tel.: 93 718 40 07

Jurnalga istalgan payt quyidagi rekvizitlar orqali obuna bo'lishingiz mumkin. Obuna bo'lgach, @iqtisodiyot_77 telegram sahifamizga to'lov haqidagi ma'lumotni skrinshot yoki foto shaklida jo'natishingizni so'raymiz. Shu asosda har oygi jurnal yangi sonini manzilingizga jo'natamiz.

"Yashil" iqtisodiyot va taraqqiyot" jurnali 03.11.2022-yildan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan №566955 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.

Litsenziya raqami: №046523. PNFL: 30407832680027

Manzilimiz: Toshkent shahar, Mirzo Ulug'bek tumani
Kumushkon ko'chasi, 26-uy.



Jurnal sayti: <https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz>
