



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

2026-YIL
IYUN/6-SON, I-QISM



ISSN: 2992-8982

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





IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Bosh muharrir:

Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich

Elektron nashr. 2026-yil, iyun.

Bosh muharrir o'rinbosari:

Karimov Norboy G'aniyevich

Muharrir:

Qurbonov Sherzod Ismatillayevich

Tahrir hay'ati:

Salimov Oqil Umrzoqov, 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 Sotvoldix'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
Buzrukxonov 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.
Abdulkarimova 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 Khodjavevich, 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 Shoira Azimovna, 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
Fakhriddinov Zafarjon Fakhriddin 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 Piriyeva 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
Xalikov Suyun Ravshanovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
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
Khalikov Suyun Ravshanovich, Candidate of Economic Sciences, Associate 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 Raximovich, 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 mehmonxona faoliyati

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

Hamkorlarimiz: Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti,
O'zbekiston Respublikasi Bosh prokuraturasi huzuridagi Iqtisodiy
jinoyatlarga qarshi kurashish 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

O'ZBEKISTON MOLIYA TIZIMINING ZAMONAVIY HOLATI VA UNING BARQARORLIK KO'RSATKICHLARI	18
Nazarov G'ayrat Xayrullayevich	
YUKLARNI TASHISHDA ZARURIY TRANSPORT XUJJATLARI.....	22
Ne'matov Husniddin Alijon o'g'li	
SURXONDARYO VILOYATI HUDUDLARINING MOLIYAVIY BARQARORLIGINI OSHIRISHDA MOLIYAVIY IMTIYOZ VA PREFERENSIYALARNI SAMARALI QO'LLASH YO'NALISHLARI.....	27
Otamurodova Dildora Abdukrimovna	
GLOBAL BEQARORLIK SHAROITIDA MILLIY IQTISODIYOTNING RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISH MODELLARI	32
Saidnazarova Odinabonu Saidolim qizi	
СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ИССЛЕДОВАНИЙ В ОБЛАСТИ УЧЕТА И АУДИТА ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ.....	37
Пулатова Мадина Бейсеновна	
Табаев Азамат Зарипбаевич	
MAJBURIYATMI YOKI MAJBURIY RISK? MOLIYAVIY MAJBURIYATLAR KONSEPTUAL ASOSLARINING IQTISODIY TABIATI VA ZAMONAVIY TALQINLARI.....	42
Palvanov Xusniddin Bekimmatovich	
ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УЧЕТА ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	47
Пу Кебин	
TRANSPORT XIZMATLARI SIFATINI BARQARORLIK NUQTAYI NAZARIDAN O'RGANISH METODOLOGIYASI.....	51
Xodjaniyazov Elbek Sardorovich	
VILOYAT SANOAT KORXONALARINING INNOVATSION RIVOJLANISHIGA TA'SIR ETUVCHI KO'P OMILLI EMPIRIK MODELLAR ASOSIDA TAHLIL QILISH VA PROGNOZLASH (Qashqadaryo viloyati misolida)	57
Avazova Nafisa Namazovna	
SANOAT KORXONALARI SHOVQINI VA ATMOSFERA CHIQINDILARINING TURAR-JOY HUDUDLARI EKOLOGIYASIGA TA'SIRINI KAMAYTIRISH CHORALARI	61
Saparova Shohida Abduvaliyevna	
SANOAT SHOVQINI VA ATMOSFERA IFLOSLANISHINING SHAHAR TURAR JOY HUDUDLARI VA EKOLOGIYASIGA TASIRINI O'RGANISH.....	65
Shaxyusupova Nilufar Erkin qizi	
BARQAROR SHAHAR RIVOJLANISHIDA SANOAT OQOVA SUVLARINI BIOLOGIK TOZALASH TEXNOLOGIYALARINING ROLI.....	69
Tursunova Aziza Asrorovna	
SHAHAR EKOLOGIK MUHITIGA SANOAT KORXONALARINING TA'SIRINI BAHOLASH.....	75
Imomnazarov Farrux Saibjabbor o'g'li	
O'ZBEKISTONDA AYOLLAR TADBIRKORLIGI: RIVOJLANISH TENDENSIYALARI VA IQTISODIY KO'RSATKICHLAR TAHLILI.....	78
Xusanova Zulfiya Raxmatullayevna	
KORXONALARDA INVESTITSIYA SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA INNOVATSION BOSHQARUV MEKANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	87
No'monjonova Muazzam Mahbubjon qizi	
SOLIQ TIZIMIDA SOLIQ RISKINI BAHOLASH USLUBIYOTI TAKOMILLASHTIRISH MASALALARI.....	93
Nasimov Ravshanjon Azimovich	



KICHIK VA O'RTA BIZNES SUBYEKTLARINI RAQAMLASHTIRISHNING IQTISODIY SAMARADORLIGI	100
Kazakova Zulayho Salaxiddinovna	
THE IMPACT OF DIGITAL LITERACY ON LABOR PRODUCTIVITY IN UZBEKISTAN'S SERVICE SECTOR: A REGRESSION ANALYSIS.....	106
Ismoilov Elyorjon Makhamadali Ugli	
Urinov Bobur Nasilloevich	
EKOLOGIK NIZOLARNI HAL ETISHDA SUD AMALIYOTINING O'RNI VA AHAMIYATI.....	112
Gapparov Sarvar Xolmurodovich	
ASOSIY FAOLIYAT XARAJATLARINING NAZARIY VA HUQUQIY ASOSLARI	116
Djumayeva Guzal Axtamovna	
Yadgarova Madina Xasan qizi	
RAQAMLI TRANSFORMATSIYA JARAYONIDA BANK SOHASIDAGI KIBERJINOYATLAR: TAHLIL, TAHDID VA MUHOFAZA MEKANIZMLARI	120
Xudayarova Xurshida Abdunazarovna	
ПРОБЕЛЫ В МЕЖДУНАРОДНО-ПРАВОВОМ РЕГУЛИРОВАНИИ СОВМЕСТНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВОДНЫХ РЕСУРСОВ ТРАНСГРАНИЧНЫХ РЕК ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ (НА ПРИМЕРЕ БАСЕЙНА АРАЛЬСКОГО МОРЯ).....	126
Тиллахуджаев Аббосхон	
Дилфуза Шакирова	
Мухамедалиева Сайёра	
Ойбек Камилов	
ALOQA XIZMATLARI SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA RAQAMLI TRANSFORMATSIYANING O'RNI VA BAHOLASH USULLARI	139
Xazratov Abror Panjiyevich	
STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES.....	146
Sultonboyeva Munira Bahodirovna	
Sultanova Kamila Muktorali Kizi	
TIJORAT BANKLARIDA BUXGALTERIYA HISOBINI TASHKIL ETISHNING NORMATIV-HUQUQIY ASOSLARI.....	154
Toshimov Azizbek Hakimovich	
Nomozov G'ofur Abdusalomovich	
DAVLAT BUDJETI XARAJATLARINING ASOSIY YO'NALISHLARI: STRUKTURAVIY TRANSFORMATSIYA VA SAMARADORLIKNI BAHOLASH	158
Izbosarov Bobur Baxriddinovich	
Umirov Sherzod Baxriddinovich	
INTEGRATION OF TRADE MARKETING AND E-COMMERCE: COMBINING ONLINE AND OFFLINE SALES CHANNELS	162
Mamatkulova Shoira Jalolovna	
AHOLIGA SAVDO XIZMATLARI KO'RSATISH SOHASINI RAQAMLASHTIRISH MEKANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH.....	168
Qodirov Farrux Ergash o'g'li	
Jurayev Suxrobjon Saloxiddin o'g'li	
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ В МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	177
Маматкулова Шоира Джалоловна	
РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ ЛОГИСТИКИ В РАЗВИТИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	184
Маматкулова Шоира Джалоловна	



SUN'IY INTELLEKT VA RAQAMLI TRANSFORMATSIYANING BANK SOHASIDA INTEGRATSIYASI XUSUSIYATLARI VA TAHLILI	191
Jurayeva Sevara Zakirovna	
INNOVATSION IQTISODIYOTNI SHAKLLANTIRISHNING MEHNAT BOZORIGA TA'SIRLARINI BAHOLASH MASALALARI.....	197
Tursunboyev Umarbek	
ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И МЕТОДОВ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ ПРИ ОЦЕНКЕ НЕДВИЖИМОГО ИМУЩЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ: ОПЫТ УЗБЕКИСТАНА	202
Мирджалилова Дилдора Шухратовна	
Мансурова Сайёра Бахтиёровна	
БАНК ТИЗИМИ БАҲҚАРОРГИНИ ТАЪМИНЛАШ ВОСИТАЛАРИ ВА УСУЛЛАРИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ	213
Ж.О.Баходиров	
О'ЗБЕКISTON AGRAR SUG'URTA BOZORIDA ESG TAMOYILLARINI JORIY ETISHNING XAVFLARNI BOSHQARISH VA BARQARORLIKNI OSHIRISHDAGI O'RNI.....	219
Kodirova Samira Kamol qizi	
PERSONALISED OFFERS IN DIRECT MARKETING: IMPACT ON SALES AND CUSTOMER LOYALTY.....	225
Mamatkulova Shoira Djalolovna	
TURIZM INFRASTRUKTURASINI RIVOJLANTIRISHDA RAQAMLI XIZMATLARDAN FOYDALANISHNING NAZARIY ASOSLARI VA AQLLI TURIZM KONSEPSIYASI.....	231
Musirmanov Shohboz Usmon o'g'li	
HUDUDLARDA MADANIY TURIZM XIZMATLARINING SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING USLUBIY ASOSLARI	237
Shohruzbek Ruziyev	
MARKETING MIX FOR SERVICE COMPANIES: ADAPTATION OF CLASSIC MODELS TO SERVICE MARKETING	244
Mamatkulova Shoira Djalolovna	
15-16 YOSHLI TAEKVONDOCHILARNING KOMPLEKS TAYYORGARLIGI DINAMIKASI.....	250
Tashmatov Sherzod Rixsibayevich	
TIJORAT BANKLARIDA DAROMAD VA XARAJATLAR AUDITINI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI	256
Toshimov Azizbek Hakimovich	
Mamanov Isroil Islom o'g'li	
TIJORAT BANKLARIDA DAROMAD VA XARAJATLARNING IQTISODIY MOHIYATI.....	260
Toshimov Azizbek Hakimovich	
Ergashev Ilyos To'raqul o'g'li	
DELAYING MOTHERHOOD: BEHAVIORAL AND SOCIO-DEMOGRAPHIC DETERMINANTS OF EARLY CHILDBEARING IN TAJIKISTAN	264
Dr Muhammad Bilal	
Gulyorabonu Usmonova	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA BANK XIZMATLARI SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING INNOVATSION MEKANIZMLARI.....	275
Xasanova Xamida Xaydaraliyevna	
ELEKTRON TIJORATNI DAVLAT TOMONIDAN QO'LLAB-QUVVATLASH MEKANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH	281
Nazarova Shahodat Ravshan qizi	
THE ROLE OF DIGITAL MARKETING IN INDUSTRIAL COMPANIES	286
Musoyeva Rukhshona Javlon qizi	
APPLICATION OF EXTREME MODELS IN ASSESSING THE ECONOMIC POTENTIAL OF AN ENTERPRISE.....	291
Musayeva Shoira Azimovna	



O'ZBEKISTON IQTISODIYOTIDA SOLIQ VA BUXGALTERIYA ISLOHOTLARINING KORXONALAR FAOLIYATIGA TA'SIRI	298
Isayev Jahongir Muzaffarovich Jumaboyeva Zuhra Umidbek qizi	
YAKKA TARTIBDAGI TADBIRKORLAR TOMONIDAN XODIMLAR DAROMADIDAN SOLIQNI TO'LOV MANBAIDA USHLAB QOLISH MEXANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH	302
Sabirov Mirza Qilichbayevich	
AGRAR MAHSULOTLARNI QAYTA ISHLASH SANOATINI RIVOJLANTIRISHDA XORIJIY MAMLAKATLAR TAJRIBASI	309
Sheraliyev Axror Sodiqovich Ne'matov Javohir Zoxidjon o'g'li	
BIZNES INKUBATORLARNING TASHKILY-HUQUQIY ASOSLARI	314
Narzullayev Shodiyor Eshpulatovich	
GANDBOL BILAN SHUG'ULLANUVCHI CHIZIQ O'YINCHISINI O'YIN JARAYONIDAGI TEXNIK-TAKTIK TAYYORGARLIGINI MAXSUS MASHQLAR ORQALI OSHIRISH SAMARADORLIGI	323
R.O. Obloberdiyeva	
AKSIYADORLIK JAMIYATLARI TO'LOV QOBILIYATI VA MOLIYAVIY BARQARORLIGINING IQTISODIY MOHIYATI VA XUSUSIYATLARI	329
Ishonqulov Nizamjon Fayzullayevich Ishbekova Lobar Yunusxonovna	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA AKSIYADORLIK JAMIYATLARINING TO'LOV QOBILIYATLARINI OSHIRISH MEXANIZMLARI VA UNING NAZARIY JIHATLARI	335
Ishonqulov Nizamjon Fayzullayevich Ishbekova Lobar Yunusxonovna	
MUSOBAQA DAVRIDA MALAKALI MARKAZ O'YINCHILARINING HUJUM TEXNIKASINI TAKOMILLASHTIRISH USLUBIYATI	340
R.O. Obloberdiyeva	
RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR ASOSIDA SOLIQ NIZOLARINI SUDGACHA TARTIBGA SOLISH MEXANIZMLARINI RIVOJLANTIRISH	348
Solihova Xumora Xasan qizi	
IQTISODIYOTDA "DATA SCIENCE"NING O'RNI VA AHAMIYATI	354
Inatullayeva Intizor Jamshid qizi	
ОЦЕНКА УСТОЙЧИВОСТИ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА В УСЛОВИЯХ ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ И ФИНТЕХ-РЕШЕНИЙ	357
Abdulloeva Shahlo Rustomovna	
MAXSUS IQTISODIY ZONALAR SAMARADORLIGINI BELGILOVCHI ASOSIY KATEGORIYALAR	365
Arslanov U.U.	
KORXONA BOSHQARUV TIZIMINI KOMPLEKS TAHLIL QILISHNING ZAMONAVIY INNOVATSION YONDASHUVLARI	372
Yusupov Nurillo Ikromjon o'g'li	
SANOAT SOHASINI RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR ORQALI RIVOJLANTIRISH	378
Alijonov J.A. Abdusattorova Dilobar Abdujabborovna	
O'ZBEKISTON IQTISODIYOTIDA INKLYUZIVLIKNI TA'MINLASHDA IJTIMOY HIMOYA VA BANDLIK SIYOSATINING ROLI	384
Murodullayev Saydali Fayzulla o'g'li	
XORAZM VILOYATIDA "POTENSIAL – SAMARADORLIK–BARQARORLIK" (PSB) STRATEGIYA MODELINI TATBIQ ETISH: NAZARIYA VA AMALIYOT	391
Yusupov Sherzodbek Baxtiyor o'g'li	
KORPARATSIYALARNI BOSHQARISHDA RAQAMLI PLATFORMALAR	395
Alijonov J.A. Egamberdiyeva Oyidinoy Muhammadjon qizi	



MILLIY IQTISODIYOTNI RIVOJLANTIRISHDA MALAKALI KADRLARNING AHAMIYATI	402
Alijonov J.A.	
Bozorboyeva Maftuna Turob qizi	
RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA KICHIK BIZNES VA XUSUSIY TADBIRKORLIKNI RIVOJLANTIRISHNING ZAMONAVIY YO'NALISHLARI	407
Abdullayeva Zulfiya Izzatovna	
Ashurova Jasmina Jo'ra qizi	
IMPROVING STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEMS IN MODERN ENTERPRISES	411
Makhmudov Sunnatjon Abdujabbor ogli	
Ashurova Jasmina Jora Kizi	
MAKTABGACHA TA'LIM TIZIMIDA SOG'LOM TURMUSH TARZI KO'NIKALARINI SHAKLLANTIRISHNING ZAMONAVIY USULLARI	420
Dilsora Shodmonova	
BOSHLANG'ICH SINIF O'QUVCHILARIDA "TARBIYA" FANINI TABIIY FANLAR BILAN INTEGRATSIYALASH ASOSIDA EKOLOGIK TAFAKKURNI SHAKLLANTIRISH	427
Norbo'tayeva Iroda Yunusovna	
ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ РАЗВИТИЯ БИЛИНГВИЗМА У ДЕТЕЙ В ДОШКОЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯ	431
Истамова Нигора Азимжановна	
RESURSLAR AYLANMASINI BOSHQARISH VA SIRKULAR IQTISODIYOTGA O'TISHNING INSTITUTIONAL-IQTISODIY SHARTLARI	437
Kuzieva Nargiza Ramazanovna	
Xalikulova Gulzada Tojmuratovna	
TASHQI SAVDO FAOLIYATINI SOLIQQA TORTISHNING NAZARIY-METODOLOGIK ASOSLARI	445
Almuradov Ne'mat Abdullayevich	
IQTISODIYOTNI MODERNIZATSIYALASH SHAROITIDA IJTIMOY XIZMATLAR SOHASINI RIVOJLANTIRISH	453
Sharifjonova Gulchehra	
MARKAZIY OSIYODA OZIQ-OVQAT NARXLARI INFLATSIYASINING UZOQ MUDDATLI DINAMIKASI (2005–2025): O'ZBEKISTONGA ALOHIDA E'TIBOR QARATILGAN QIYOSIY TAHLIL	457
Davirova Shahlo Shukrullayevna	
Nasirullayeva Sevinch G'ayrat qizi	
INVESTITSIYALAR BUXGALTERIYA HISOBINI TAKOMILLASHTIRISH.....	465
I.Boymurodov	
BIZNES SUBYEKTLARI FAOLIYATIDA BUXGALTERIYA HISOBINI TASHKIL ETISHNING AHAMIYATI.....	471
R.I. Isroilov	
AGROTURIZMNI RIVOJLANTIRISH ASOSIDA QISHLOQ HUDUDLARINING BARQAROR IQTISODIY VA IJTIMOY TARAQQIYOTINI TA'MINLASH ASOSLARI.....	477
Aliqulov Humoyun Tohir o'g'li	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ И СРАВНИТЕЛЬНОГО АНАЛИЗА МОДЕЛЕЙ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ВЕРОЯТНОСТИ БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЙ	484
Абдуазимов Абдулазиз Абдусалом угли	
РОЛЬ ИПОТЕЧНОГО КРЕДИТОВАНИЯ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ДОСТУПНОСТИ ЖИЛЬЯ ДЛЯ НАСЕЛЕНИЯ	489
Базарова Нигора Равшановна	
KORPORATIV BOSHQARUVDA LEADERSHIP 4.0 KONSEPSIYASINI JORIY ETISHNING NAZARIY VA AMALIY JIHLTLARI.....	496
Ashurov Furkatjon Shuxratovich	



KORPORATIV BOSHQARUVDA LEADERSHIP 4.0 KONSEPSIYASINI JORIY ETISHNING NAZARIY VA AMALIY JIHATLARI

Ashurov Furkatjon Shuxratovich

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

“Innovatsion menejment” kafedrasini mustaqil izlanuvchisi

Annotatsiya: Maqolada korporativ boshqaruv tizimida Leadership 4.0 konsepsiyasini joriy etishning nazariy va amaliy jihatlari tadqiq etilgan. Zamonaviy raqamli iqtisodiyot sharoitida korporativ boshqaruv samaradorligini oshirishda innovatsion liderlik yondashuvlarining o'rni tahlil qilingan. Leadership 4.0 konsepsiyasining mazmun-mohiyati, uning raqamli transformatsiya, sun'iy intellekt, data-driven management va inson kapitalini boshqarish bilan o'zaro bog'liqligi yoritilgan. Tadqiqot davomida xalqaro boshqaruv modellari va ilg'or xorijiy tajribalar asosida Leadership 4.0 konsepsiyasining korporativ boshqaruvdagi afzalliklari hamda uni joriy etishdagi muammolar tahlil qilindi. Shuningdek, korporativ boshqaruv tizimida zamonaviy liderlik kompetensiyalarini shakllantirish, raqamli boshqaruv texnologiyalarini joriy etish va strategik qarorlar qabul qilish mexanizmlarini takomillashtirish bo'yicha ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqilgan.

Kalit so'zlar: Leadership 4.0, korporativ boshqaruv, raqamli transformatsiya, innovatsion liderlik, inson kapitali, sun'iy intellekt, strategik boshqaruv, raqamli iqtisodiyot.

Abstract: This article examines the theoretical and practical aspects of implementing the Leadership 4.0 concept within the corporate governance system. The role of innovative leadership approaches in enhancing corporate governance effectiveness under the conditions of the modern digital economy is analyzed. The essence and key characteristics of the Leadership 4.0 concept, as well as its relationship with digital transformation, artificial intelligence, data-driven management, and human capital management, are explored. Based on international management models and advanced foreign practices, the study analyzes the advantages of Leadership 4.0 in corporate governance and the challenges associated with its implementation. Furthermore, scientific and practical recommendations are proposed for developing modern leadership competencies, introducing digital management technologies, and improving strategic decision-making mechanisms within corporate governance systems.

Keywords: Leadership 4.0, corporate governance, digital transformation, innovative leadership, human capital, artificial intelligence, strategic management, digital economy.

Аннотация: В статье исследованы теоретические и практические аспекты внедрения концепции Leadership 4.0 в систему корпоративного управления. Проанализирована роль инновационных лидерских подходов в повышении эффективности корпоративного управления в условиях современной цифровой экономики. Раскрыты сущность и содержание концепции Leadership 4.0, а также её взаимосвязь с цифровой трансформацией, искусственным интеллектом, управлением на основе данных (data-driven management) и управлением человеческим капиталом. На основе международных моделей управления и передового зарубежного опыта проанализированы преимущества концепции Leadership 4.0 в корпоративном управлении и проблемы её внедрения. Кроме того, разработаны научно-практические предложения по формированию современных лидерских компетенций, внедрению цифровых технологий управления и совершенствованию механизмов принятия стратегических решений в системе корпоративного управления.

Ключевые слова: Leadership 4.0, корпоративное управление, цифровая трансформация, инновационное лидерство, человеческий капитал, искусственный интеллект, стратегическое управление, цифровая экономика.

KIRISH

Jahon iqtisodiyotida globallashtirish jarayonlarining chuqurlashuvi, raqamli iqtisodiyotning jadal rivojlanishi va Industry 4.0 texnologiyalarining keng tarqalishi korporativ boshqaruv tizimida tub institutsional va funksional o'zgarishlarni yuzaga keltirmoqda. Ayniqsa, raqobat muhitining kuchayishi, bozor konyunkturasi tez o'zgarishi, innovatsion texnologiyalarning joriy etilishi hamda biznes jarayonlarining raqamlashtirilishi tashkilotlardan yangi boshqaruv yondashuvlarini talab etmoqda. Bunday sharoitda tashkilotlarning raqobatbardoshligi, investitsion jozibadorligi va barqaror rivojlanishi ko'p jihatdan rahbarlarning strategik fikrlash darajasi, innovatsion salohiyati va raqamli kompetensiyalariga bog'liq bo'lib qolmoqda. Shu nuqtayi nazardan, Leadership 4.0 konsepsiyasi zamonaviy korporativ boshqaruv tizimining yangi avlod modeli sifatida shakllanmoqda.

Zamonaviy boshqaruv nazariyasida Leadership 4.0 konsepsiyasi Industry 4.0 va raqamli transformatsiya jarayonlari ta'sirida shakllangan innovatsion liderlik modeli sifatida talqin qilinadi. Mazkur yondashuv an'anaviy boshqaruv modellaridan farqli ravishda markazlashgan boshqaruv va qat'iy iyerarxik tizimlardan ko'ra, moslashuvchanlik, tezkor qaror qabul qilish, innovatsion fikrlash va inson kapitaliga yo'naltirilgan boshqaruvni ustuvor deb hisoblaydi. Shu bilan birga, Leadership 4.0 rahbardan nafaqat professional bilim va boshqaruv



ko'nikmalarini, balki raqamli savodxonlik, kreativ fikrlash, emotsional intellekt, strategik tahlil qilish qobiliyati va o'zgarishlarga tez moslasha olish kompetensiyalarini ham talab qiladi.

An'anaviy liderlik modellari asosan ma'muriy nazorat, vertikal boshqaruv va qat'iy buyruqbozlikka asoslangan bo'lsa, Leadership 4.0 konsepsiyasi data-driven management, agile management va change leadership kabi innovatsion yondashuvlarni o'z ichiga oladi. Bu esa rahbarlik faoliyatini raqamli texnologiyalar bilan integratsiyalashtirish, qaror qabul qilish jarayonlarini avtomatlashtirish va boshqaruv samaradorligini oshirish imkonini beradi. Ayniqsa, sun'iy intellekt (Artificial Intelligence), Big Data, cloud computing, Internet of Things (IoT) va blockchain texnologiyalarining korporativ boshqaruv tizimiga joriy etilishi rahbarlik faoliyatining mazmun-mohiyatini tubdan o'zgartirmoqda.

Zamonaviy korxonalarda raqamli texnologiyalardan foydalanish boshqaruv jarayonlarini optimallashtirish, resurslardan samarali foydalanish, biznes risklarini prognoz qilish va strategik qaror qabul qilish sifatini oshirishda muhim ahamiyat kasb etmoqda. Masalan, Big Data texnologiyalari katta hajmli ma'lumotlarni tahlil qilish orqali bozor tendensiyalarini oldindan aniqlash imkonini bersa, Artificial Intelligence texnologiyalari intellektual boshqaruv va avtomatlashtirilgan qaror qabul qilish tizimlarini shakllantirmoqda. Blockchain texnologiyalari esa korporativ shaffoflik va axborot xavfsizligini ta'minlashda muhim vosita sifatida namoyon bo'lmoqda. Bu esa Leadership 4.0 konsepsiyasining amaliy ahamiyatini yanada kuchaytirib, uni korporativ boshqaruv tizimining muhim strategik elementiga aylantirmoqda.

Shu bilan birga, inson kapitali zamonaviy iqtisodiyotda tashkilotning eng muhim strategik resursi sifatida qaralmoqda. Leadership 4.0 konsepsiyasi inson kapitalini rivojlantirish, xodimlarning intellektual va innovatsion salohiyatini yuksaltirish hamda tashkilotda ijodiy va motivatsion muhit shakllantirishga alohida e'tibor qaratadi. Bunday yondashuv xodimlarning faol ishtirokini ta'minlash, korporativ madaniyatni mustahkamlash va innovatsion rivojlanishni qo'llab-quvvatlash orqali tashkilot samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Xalqaro amaliyotda Leadership 4.0 konsepsiyasi transmilliy korporatsiyalar, innovatsion kompaniyalar va yuqori texnologiyali tashkilotlarda keng qo'llanilmoqda. Xususan, Google, Microsoft, Amazon va Tesla kabi yirik kompaniyalar raqamli liderlik, agile management va data-driven management tizimlarini samarali qo'llash orqali yuqori iqtisodiy samaradorlikka erishmoqda. Bu esa Leadership 4.0 konsepsiyasining korporativ boshqaruv samaradorligini oshirishda muhim omil ekanligini tasdiqlaydi.

O'zbekistonda ham raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish, korporativ boshqaruv tizimini modernizatsiya qilish va xalqaro standartlarni joriy etish bo'yicha keng ko'lamlı islohotlar amalga oshirilmoqda. Ayniqsa, aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatida korporativ shaffoflikni ta'minlash, strategik boshqaruv samaradorligini oshirish va raqamli texnologiyalarni joriy etish davlat siyosatining muhim yo'nalishlaridan biriga aylanmoqda. Shu munosabat bilan korporativ boshqaruv tizimida Leadership 4.0 konsepsiyasini joriy etishning nazariy va amaliy jihatlarini tadqiq etish, raqamli liderlikning zamonaviy modellarini tahlil qilish va ularni milliy korporativ boshqaruv amaliyotiga moslashtirish muhim ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etadi. Mazkur tadqiqot aynan shu masalalarni kompleks o'rganishga hamda korporativ boshqaruv tizimida innovatsion liderlik mexanizmlarini takomillashtirish bo'yicha ilmiy asoslangan taklif va tavsiyalar ishlab chiqishga qaratilgan.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Leadership 4.0 konsepsiyasi zamonaviy boshqaruv nazariyasining innovatsion yo'nalishlaridan biri bo'lib, raqamli transformatsiya va Industry 4.0 sharoitida liderlikning yangi modelini ifodalaydi. Ushbu konsepsiya transformatsion liderlik, strategik boshqaruv, inson kapitali nazariyasi va raqamli menejment g'oyalari asosida shakllangan.

Peter Drucker bilimlarga asoslangan iqtisodiyot sharoitida inson kapitalini tashkilotning asosiy strategik resursi sifatida baholagan [1]. Uning fikricha, innovatsion boshqaruv va intellektual salohiyat tashkilot samaradorligini ta'minlaydi.

Michael Porter raqobat ustunligi nazariyasida strategik boshqaruv va innovatsion liderlikning tashkilot raqobatbardoshligiga ta'sirini asoslab bergan [2]. U raqamli iqtisodiyot sharoitida moslashuvchanlik va innovatsion salohiyat muhimligini ta'kidlaydi.

Bernard Bass tomonidan ishlab chiqilgan transformatsion liderlik nazariyasi Leadership 4.0 konsepsiyasining muhim metodologik asoslaridan biri hisoblanadi. Unga ko'ra, lider xodimlarni ilhomlantirish va innovatsion faoliyatga yo'naltirish orqali tashkilot samaradorligini oshiradi [3].

Zamonaviy tadqiqotlarda Artificial Intelligence (AI), Big Data va data-driven management texnologiyalarining korporativ boshqaruvga ta'siri keng o'rganilmoqda. Xalqaro tadqiqotlar Leadership 4.0 konsepsiyasining agile management va raqamli boshqaruv tizimlari bilan uzviy bog'liqligini ko'rsatadi [4].

Mahalliy ilmiy tadqiqotlarda korporativ boshqaruv, strategik menejment va inson kapitalini rivojlantirish masalalari o'rganilgan bo'lsa-da, Leadership 4.0 konsepsiyasini korporativ boshqaruv tizimiga integratsiya qilish masalalari hali yetarli darajada kompleks tadqiq etilmagan.



TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqot davomida tizimli yondashuv, qiyosiy tahlil, statistik tahlil, kontent-tahlil va ilmiy abstraksiya usullaridan foydalanildi. Leadership 4.0 konsepsiyasining nazariy asoslarini o'rganishda xorijiy ilmiy adabiyotlar, xalqaro tashkilotlar hisobotlari va korporativ boshqaruv standartlari tahlil qilindi.

Korxonalarda raqamli boshqaruv tizimlarini joriy etish jarayonlari SWOT-tahlil va benchmarking usullari asosida baholandi. Shuningdek, korporativ boshqaruv samaradorligini aniqlashda KPI va data-driven management indikatorlaridan foydalanildi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Tadqiqot jarayonida korporativ boshqaruv tizimida Leadership 4.0 konsepsiyasini joriy etishning nazariy va amaliy jihatlari tahlil qilinib, uning tashkilot samaradorligiga ta'siri baholandi. Tahlil natijalari shuni ko'rsatdiki, raqamli iqtisodiyot sharoitida Leadership 4.0 yondashuvini qo'llash tashkilotlarning strategik moslashuvchanligini oshirish, innovatsion rivojlanishni jadallashtirish va korporativ boshqaruv samaradorligini ta'minlashda muhim omil hisoblanadi.

Aniqlanishicha, an'anaviy boshqaruv modellari asosan markazlashgan qaror qabul qilish va qat'iy iyerarxik tizimlarga asoslangan bo'lib, tez o'zgaruvchan raqamli muhit talablariga to'liq javob bermaydi. Leadership 4.0 konsepsiyasi esa moslashuvchan boshqaruv, data-driven management va inson kapitaliga asoslangan yondashuvlari bilan zamonaviy korporativ boshqaruvning samaradorligini sezilarli darajada oshiradi. Xususan, raqamli liderlik kompetensiyalariga ega rahbarlar tashkilotda innovatsion muhitni shakllantirish, xodimlarning intellektual salohiyatidan samarali foydalanish va strategik qarorlarni tezkor qabul qilish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Tahlillar shuni ko'rsatdiki, korxonalarda Artificial Intelligence (AI), Big Data va cloud computing texnologiyalarini joriy etish boshqaruv jarayonlarini optimallashtirishda muhim ahamiyat kasb etmoqda. AI texnologiyalari orqali qaror qabul qilish jarayonlarini avtomatlashtirish, biznes jarayonlarini tahlil qilish va risklarni oldindan prognoz qilish imkoniyatlari kengaymoqda. Big Data texnologiyalari esa katta hajmli ma'lumotlarni qayta ishlash orqali bozor tendensiyalarini aniqlash va strategik rejalashtirish sifatini oshirishga xizmat qilmoqda. Bu esa tashkilotlarga raqobat muhitida tezkor va aniq qarorlar qabul qilish imkonini beradi. Shu bilan birga, agile management va change leadership yondashuvlarining qo'llanilishi tashkilotlarning tashqi muhit o'zgarishlariga tez moslashuvchanligini ta'minlamoqda. Agile management tizimi orqali tashkilotlarda jamoaviy ishlash, tezkor qaror qabul qilish va innovatsion g'oyalarni amalga oshirish jarayonlari faollashmoqda. Change leadership konsepsiyasi esa rahbarlarning o'zgarishlarni samarali boshqarish, xodimlarni motivatsiya qilish va raqamli transformatsiya jarayonlarini muvofiqlashtirish qobiliyatini oshirishga xizmat qilmoqda.

Tadqiqot natijalariga ko'ra, Leadership 4.0 konsepsiyasini korporativ boshqaruv tizimiga samarali joriy etish bir qator muhim omillarga bog'liq ekanligi aniqlandi. Jumladan:

- rahbar va xodimlarning raqamli kompetensiyalarini rivojlantirish;
- data-driven management tizimini shakllantirish;
- inson kapitalini strategik boshqarish mexanizmlarini joriy etish;
- innovatsion korporativ madaniyatni rivojlantirish;
- sun'iy intellekt va raqamli texnologiyalardan samarali foydalanish;
- strategik qaror qabul qilishda analitik yondashuvlarni keng qo'llash muhim ahamiyat kasb etadi.

Shuningdek, tadqiqot jarayonida Leadership 4.0 konsepsiyasini joriy etgan tashkilotlarda korporativ samaradorlik ko'rsatkichlari nisbatan yuqori ekanligi aniqlandi. Bunday tashkilotlarda innovatsion faollik, xodimlar motivatsiyasi, strategik barqarorlik va raqobatbardoshlik darajasi yuqori bo'lishi kuzatildi. Bu esa Leadership 4.0 konsepsiyasining zamonaviy korporativ boshqaruv tizimida muhim strategik instrument ekanligini tasdiqlaydi. Raqamli iqtisodiyot sharoitida Leadership 4.0 konsepsiyasini korporativ boshqaruv tizimiga integratsiya qilish tashkilotlarning innovatsion rivojlanishi, strategik barqarorligi va raqobatbardoshligini ta'minlashning muhim omili ekanligini ko'rsatdi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, Leadership 4.0 konsepsiyasi zamonaviy korporativ boshqaruv tizimining muhim strategik elementi hisoblanib, raqamli iqtisodiyot sharoitida tashkilotlarning barqaror rivojlanishi va raqobatbardoshligini ta'minlashda muhim ahamiyat kasb etadi. Global raqobat muhitining kuchayishi, raqamli texnologiyalarning jadal rivojlanishi va biznes jarayonlarining transformatsiyasi an'anaviy boshqaruv modellarini takomillashtirishni talab etmoqda. Shu nuqtayi nazardan, Leadership 4.0 konsepsiyasi innovatsion



liderlik, raqamli kompetensiyalar va data-driven management tizimi orqali korporativ boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qiluvchi zamonaviy boshqaruv modeli sifatida namoyon bo'lmoqda.

Tadqiqot davomida aniqlandiki, Leadership 4.0 konsepsiyasini korporativ boshqaruv tizimiga joriy etish tashkilotlarda strategik moslashuvchanlikni kuchaytiradi, innovatsion faollikni rag'batlantiradi va qaror qabul qilish jarayonlarining tezkorligi hamda samaradorligini oshiradi. Ayniqsa, sun'iy intellekt (AI), Big Data, cloud computing va data-driven management texnologiyalarining qo'llanilishi boshqaruv jarayonlarini optimallashtirish, risklarni oldindan prognoz qilish va resurslardan samarali foydalanish imkoniyatini kengaytirmoqda. Shu bilan birga, inson kapitali zamonaviy korporativ boshqaruv tizimining asosiy strategik resursi ekanligi tadqiqot jarayonida yana bir bor tasdiqlandi. Leadership 4.0 konsepsiyasi rahbarlardan nafaqat professional bilim va boshqaruv ko'nikmalarini, balki kreativ fikrlash, emotsional intellekt, innovatsion yondashuv va o'zgarishlarga tez moslashish qobiliyatini ham talab qiladi. Bu esa korporativ boshqaruv tizimida innovatsion korporativ madaniyatni shakllantirish va intellektual salohiyatdan samarali foydalanish zarurligini ko'rsatadi.

Leadership 4.0 konsepsiyasini amaliyotga joriy etish jarayonida ayrim muammolar ham mavjudligi aniqlandi. Xususan, raqamli texnologiyalar bo'yicha malakali kadrlar yetishmasligi, texnologik infratuzilmaning cheklanganligi, an'anaviy boshqaruv stereotiplarining saqlanib qolayotganligi va data-driven management tizimining to'liq shakllanmaganligi asosiy to'siqlardan biri hisoblanadi. Shu sababli korporativ boshqaruv tizimini raqamli transformatsiya qilish jarayonida institutsional va kadrlar salohiyatini rivojlantirish muhim ahamiyat kasb etadi.

Tadqiqot natijalari asosida quyidagi ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqildi:

korporativ boshqaruv tizimida Leadership 4.0 kompetensiyalarini shakllantirishga qaratilgan maxsus malaka oshirish va trening dasturlarini joriy etish;

sun'iy intellekt (AI), Big Data va cloud computing texnologiyalarini strategik boshqaruv tizimiga integratsiya qilish;

data-driven management asosida analitik qaror qabul qilish tizimini rivojlantirish;

inson kapitalini boshqarishning innovatsion mexanizmlarini shakllantirish va xodimlarning raqamli kompetensiyalarini oshirish;

korxonalarda agile management va change leadership yondashuvlarini keng qo'llash;

korporativ boshqaruv tizimida raqamli korporativ madaniyat va innovatsion muhitni rivojlantirish;

strategik boshqaruv jarayonlarida KPI va raqamli monitoring tizimlaridan foydalanishni kengaytirish;

raqamli transformatsiya jarayonlarini qo'llab-quvvatlovchi institutsional va huquqiy mexanizmlarni takomillashtirish.

Mazkur takliflarni amaliyotga tatbiq etish korporativ boshqaruv tizimining raqamli iqtisodiyot talablariga moslashuvini ta'minlaydi, tashkilotlarning innovatsion rivojlanish salohiyatini oshiradi va ularning uzoq muddatli strategik barqarorligi hamda raqobatbardoshligini mustahkamlashga xizmat qiladi. Shu bilan birga, Leadership 4.0 konsepsiyasini milliy korporativ boshqaruv amaliyotiga integratsiya qilish raqamli iqtisodiyot sharoitida samarali va innovatsion boshqaruv tizimini shakllantirishning muhim omili bo'lib xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. Peter F. Drucker. *Management Challenges for the 21st Century*. – New York: Harper Business, 1999. – 224 p.
2. Michael E. Porter. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. – New York: Free Press, 1985. – 592 p.
3. Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio. *Transformational Leadership*. 2nd ed. – Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. – 282 p.
4. Klaus Schwab. *The Fourth Industrial Revolution*. – Geneva: World Economic Forum, 2016. – 192 p.
5. Klaus Schwab. *Shaping the Fourth Industrial Revolution*. – New York: Currency, 2018. – 288 p.
6. Erik Brynjolfsson, Andrew McAfee. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. – New York: W.W. Norton & Company, 2014. – 320 p.
7. John P. Kotter. *Leading Change*. – Boston: Harvard Business Review Press, 2012. – 208 p.
8. OECD. *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. – Paris: OECD Publishing, 2023. – 68 p.
9. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2025*. – Geneva: World Economic Forum, 2025. – 290 p.
10. Satya Nadella, Greg Shaw, Jill Tracie Nichols. *Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine a Better Future for Everyone*. – New York: Harper Business, 2017. – 320 p.



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz HAKIMOV

Musahhih: Zokir ALIBEKOV

Sahifalovchi va dizayner: Hasan MAQSUDOV

2026. № 6/1

© 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 kelmasligi 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.

EI.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>