



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

**2026-YIL / IYUN/6-SON,
V-QISM**



ISSN

INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE



ISSN: 2992-8982

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



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Bosh muharrir:

Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich

Bosh muharrir o'rinbosari:

Karimov Norboy G'aniyevich

Muharrir:

Qurbonov Sherzod Ismatillayevich

*Elektron nashr. 2026-yil, iyun.
V-qism*

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 Shoiraz Azimovna, 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
Golischeva 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 Kongirاتبay 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
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.
Abdukirimova 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 Bekdavat 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 Bekdavat 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

KORPORATIV BOSHQARUVDA ESG TAMOIYILLARINI JORIY ETISHNING IQTISODIY TAHLILI.....	12
I. R. Berdikulova	
TEKSTIL SANOATIDA SUV ISTE'MOLI VA QAYTA ISHLASH ULUSHI O'RTASIDAGI BOG'LIQLIK: 20 DAVLAT MISOLIDA KORRELYATSIYA VA K-MEANS KLASSTER TAHLILI.....	16
Zayniyev Diyorbek Zokir o'g'li	
Turobova Hulkar Rustamovna	
O'ZBEKISTONDA BIZNES BIRLASHUVLARINI HISOBGA OLISHNI MHXS (IFRS) 3 ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH.....	24
Davletov Ikrom Raximberganovich	
VINOCHILIK SANOATI KORXONALARIDA TOVAR-MODDIY ZAXIRALAR AUDITINI TASHKIL QILISH VA O'TKAZISH TARTIBI.....	33
Jo'rayev Dilshod Xudoyqulovich	
СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ	38
Абдуллаева М.Б.	
AGROSANOAT MAJMUASIDA INTEGRATSION TUZILMALARNING ISTIQBOLLI SHAKLLARINING NAZARIY ASOSLARI.....	44
Murodov Sherzodbek Murod o'g'li	
RESPUBLIKADA YASHIL IQTISODIYOTNI RIVOJLANTIRISHNING BOZOR MEXANIZMI.....	51
Kalandarova Elnura Muzaffar qizi	
TIJORAT BANKLARI TOMONIDAN MAHALLALARDA KAMBAG'ALLIKNI QISQARTIRISHGA KO'MAKLASHISH.....	55
Niyozov Zuxur Davronovich	
Yarlaqabov Faxriddin Baxodir o'g'li	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОТЧЕТА О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ КОМПАНИИ В СООТВЕТСТВИИ С ТРЕБОВАНИЯМИ МСФО	58
Худойкулова Дилора Дилмуродовна	
SANOAT KORXONALARINING INVESTITSİYALARI TARKIBI VA ULARDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGINING IQTISODIY TAHLILI.....	64
Karimova Saodatxon Ulug'bek qizi	
XALQARO MOLİYAVIY HISOBOT STANDARTLARIGA MUVOFIQ JORIY AKTIVLARNI HISOBGA OLISHNI TAKOMILLASHTIRISH.....	71
Mavlyanova Dilobar Maxkamovna	
DAVLAT TOMONIDAN TURIZM SOHASINI MOLİYAVIY QO'LLAB-QUVVATLASH MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH	77
Karimova Dilafruz Sadriiddin qizi	
МЕТОДЫ АНАЛИЗА ЦИФРОВИЗАЦИИ В РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ.....	82
Ахмедова(Жабборова) Нилуфар Икболжон кизи	
AHOLI ZICH JOYLASHGAN HUDUDLARDA KICHIK BIZNESNI RIVOJLANTIRISHNING IJTIMOIY-IQTISODIY OMILLARI VA XORIJIY TAJRIBA TAHLILI	89
Bo'stonova Nilufar Abdusmatovna	
Nematjonova Risolatxon Dilshodbek qizi	
JANUBIY KOREYA TAJRIBASIDA CHIQINDILARNI BOSHQARISHDA EPR TIZIMI VA RAQAMLI YECHIMLARNING O'RNI	94
Otarbayev Zamir Zairovich	



SANOAT SALOHİYATI SAMARADORLIGINI INVESTISIYALAR ASOSIDA OSHIRISHNING MINTAQAVIY XUSUSIYATLARI	100
Urazaliyev Bekzod Sultanbayevich	
ЦИФРОВЫЕ НАВЫКИ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЖЕНСКИХ КАДРОВ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ УЗБЕКИСТАНА.....	107
Дониёрова Зухрабону Алишер кизи	
TURIZM SUG'URTASI VA UNI RIVOJLANTIRISH ISTIQBOLLARI.....	113
Xo'jamov Akbar Bahriddinovich	
KELAJAKDAGI GLOBAL VA MINTAQAVIY IQLIM O'ZGARISHI HAMDA YASHIL IQTISODIYOTGA O'TISH ZARURIYATI	118
Djumayev Askar Xaydarovich	
SAMARQAND VILOYATI UMUMIY OVQATLANISH KORXONALARIDA RESURLARNI BOSHQARISH SAMARADORLIGI	123
Erdonov Muhammadamin Erdon o'g'li	
Qahhorova Nargiza Qahramonovna	
Rafiqjonov Damir Raxim o'g'li	
Jamilov Firdavs Otabek o'g'li	
ПУТИ РАСШИРЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ	129
Норкулов Хабибулло	
Абдурасулова Шахзода	
Бахриддинов Дилшодбек	
NATIV BRENDING VOSITASI SIFATIDA UGC VA EGC: GLOBAL TENDENSIYALAR VA O'ZBEKISTON BOZORIGA MOSLASHUV	135
Yuldasheva Mahliyo Baxtiyor qizi	
SOLIQ TO'LOVCHILARGA XIZMAT KO'RSATISHDA RAQAMLASHTIRISH ORQALI SOLIQ MA'MURCHILIGINING SAMARADORLIK KO'RSATKICHLARI TAHLILI	138
Shamsiyev O'ktam Sayfitdinovich	
НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ И ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЦИФРОВОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ ПРИ УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ	147
Джуманов А.А.	
BANK SEKTORIDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR VA XARAJAT SAMARADORLIGI: XALQARO TAJRIBA ASOSIDA EKONOMETRIK BAHOLASH.....	157
Masharipova Durdona Ulug'bekovna	
РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	164
Джуманов А.А.	
DAVLAT XARIDLARIDA SUN'IY INTELLEKTGA ASOSLANGAN NARXLAR MODULINI JORIY ETISH: KORRUPSIYAGA QARSHI KOMPLAYENS, HISOBDORLIK VA RAQOBATNI KUCHAYTIRISH YO'NALISHLARI	174
Raxmanov Furqat Temirovich	
АНАЛИЗ НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ АЛЬТМАНА ПРИ ОЦЕНКЕ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН	179
Ибрагимов Гайратжон Артикович	
TIJORAT BANKLARIDA RISKLARNI BOSHQARISHNINZ ZAMONAVIY MODELLARI VA KOMPLAYENSNAZORAT TIZIMINI RIVOJLANTIRISH	186
Fayziyev Sherzod Djunaydilloyevich	
SUN'IY INTELLEKTNING MEHNAT UNUMDORLIGI VA MOBILIGIGA TA'SIRI.....	192
Shakarov Zafar Gafforovich	



URGUT ERKIN IQTISODIY ZONASIDA SANOAT TARMOQLARINI KLASTERLASH SAMARADORLIGINING TAHLILI	198
Boboqulov Sanjar Baxronkulovich Qurbonov Tolmasjon Namoz o'g'li Uzoqov Rafiq O'lmas o'g'li	
INFRATUZILMA INVESTITSİYALARINING AHOLI FAROVONLIGIGA TA'SIRINI BAHOLASHNING NAZARIY-USLUBIY ASOSLARI VA HUDUDIY XUSUSIYATLARI	204
Jiyanov Laziz Najimovich «ЗЕЛЁНОЕ» ВОДОСНАБЖЕНИЕ В ЗАСУШЛИВЫХ РЕГИОНАХ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ	
Курбанова Дилфуза Махсудовна TALABALARNING KASBIY KOMPETENSIYASINI RIVOJLANTIRISHNING PEDAGOGIKPSIXOLOGIK XUSUSIYATLARI	
Karimova Feruza Xamidullayevna PAXTACHILIKDA ZAMONAVIY AGROTEKNOLOGIYALARNI JORIY ETISH VA EKOLOGIK MUVOZANAT TA'MINLASHNING IQTISODIY MEXANIZMI.....	
Ishniyazov Zoxid Normamatovich FUQAROLAR MUROJAATLARI MA'LUMOTLARI ASOSIDA HUDUDLARNING IJTIMOIIYIQTISODIY RIVOJLANISH DARAJASINI BAHOLASHNING ZAMONAVIY YONDASHUVLARI	
Inomov Daniyar Valijonovich O'ZBEKISTON TIJORAT BANKLARIDA QIMMATLI QOG'OZLAR BILAN OPERATSIYALARNI TAKOMILLASHTIRISH: HOLAT TAHLILI VA TAVSIYALAR.....	
Niyozov Zuhur Davronovich Xolmurotov Sardor Haydaraliyev Avaz YAQIN SHARQDA TURIZM EKSPORTI STRATEGIYALARI VA ULARNI O'ZBEKISTONDA QO'LLASH IMKONIYATLARI: BAA VA SAUDIYA ARABISTONI TAJRIBASI ASOSIDA QIYOSIY TAHLIL	
Tolibova Aziza To'lqin qizi BANKLARDA IJARA MUOMALALARINI TARTIBGA SOLUVCHI ME'YORIY - HUQUQIY ASOSLAR VA XALQARO STANDARTLAR.....	
Sativaldiyeva Gulchexra Xudayberdiyevna QURILISH MATERIALLARI KORXONALARIDA STRATEGIK RISK-MENEJMENT TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH	
Masharipova Sevara TO'QIMACHILIK KORXONALARIDA TASHQI IQTISODIY FAOLIYATNING SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO'LLARI	
Ergashev Jamshid Jamoliddinovich Muhammadjonova Iroda Bahodir qizi BALIQCHILIK TARMOG'INI INTENSIV RIVOJLANTIRISHNING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI VA ILMIY-NAZARIY ASOSLARI	
Iskandar Yunusov YASHIL IQTISODIYOT SHAROITIDA BARQAROR QISHLOQ XO'JALIGINI RIVOJLANTIRISHNING NAZARIY-METODOLOGIK ASOSLARI: AGROEKOLOGIK VA IJTIMOIIY-IQTISODIY YONDASHUVLAR INTEGRATSIYASI	
Mirzanov Berdak Joldasbeich RAQAMLI TEKNOLOGIYALARNING IPOTEKA KREDITLASH JARAYONINI OPTIMALLASHTIRISH MEXANIZMLARIGA TA'SIRI	
A'zamxo'jayeva Nihol CHORVACHILIK MAHSULOTLARI STATISTIK KO'RSATKICHLAR TIZIMI: METODOLOGIYA VA TAKOMILLASHTIRISH	
Aysachev Abdulfotix Abdulfaizovich	



O'ZBEKISTONDA XIZMATLAR EKSPORTINI RIVOJLANTIRISHNING TASHKILIY-IQTISODIY MEKANIZMLARI	278
Ruziyeva Nigina Baxtiyorovna	
YASHIL IQTISODIYOT SHAROITIDA O'ZBEKISTONDA TA'LIM TIZIMIDA OLIB BORILGAN ISLOHOTLAR (MAKTABGACHA TA'LIM TIZIMI MISOLIDA)	284
G.A. Norbo'tayeva	
YASHIL MARKETING VA ESG INTEGRATSIYASI: STATISTIK TAHLIL VA BARQAROR RIVOJLANISH ISTIQBOLLARI	288
Charos G'ayratova	
РАЗВИТИЕ ЦИФРОВЫХ СИСТЕМ И ОБЗОР ИНСТРУМЕНТОВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	294
Джуманов, А.А.	
RIVOJLANGAN MAMLAKATLARDI INVESTITSİYALARNI JALB QILISH — IQTISODIY TARAQQIYOTNING MUHIM OMILI	303
Bayitova Rohatoy Bahrom qizi	
QISHLOQ XO'JALIGI MAHSULOTLARI ISHLAB CHIQUVCHILARNI SUG'URTA MEKANIZMLARI ORQALI MOLİYALASH MASALALARI	307
Xakimov Zafar Ibragimovich	
SOLIQ MA'MURCHILIGI ORQALI TADBIRKORLIK SUBYEKTLARINING BARQAROR FAOLIYAT YURITISHINI TA'MINLASH MUAMMOLARI	314
Ahrorqulov Jonibek Otabek o'g'li	
FOOD PRICE VOLATILITY AND ITS EFFECTS ON LOW-INCOME HOUSEHOLDS	320
Rakhmatova Mukhlisa Dilshod qizi	
SUN'IY INTELLEKTNING O'ZBEKISTON SOLIQ TIZIMI SAMARADORLIGINI OSHIRISHDAGI AHAMIYATI	327
Hamidova Shahzoda Odiljanovna	
MHS VA XUSUSIY SEKTOR KREDITLARI: MAMLAKATLARARO EMPIRIK TAHLIL	331
Davronbek Matyakubovich Matkarimov	
INNOVATSION IQTISODIYOT SHAROITIDA OLIY TA'LIM XIZMATLARINI TASHKIL ETISHNING ZARURATI	336
Xasanova Yulduz Kayumovna	
RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA ALOQA KORXONALARINING RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISH YO'LLARI	340
Saidqosimova Umida Ibragimovna	
PROSPECTS FOR DEVELOPING BROKERAGE AND UNDERWRITING ACTIVITIES OF COMMERCIAL BANKS IN UZBEKISTAN	345
Niyozov Zukhur	
Barnoyev Mirfayoz	
Yadgarov Avaz	
ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HIGHER EDUCATION: A GLOBAL REVIEW OF AI-POWERED TEACHING AND LEARNING	349
Begzod Nishanov	
BULUTLI TEXNOLOGIYALAR ASOSIDA ELEKTRON TA'LIM RESURSLARINI BOSHQARISH MEKANIZMLARI	356
Raxim Matniyazov	
Umar Asrayev	
ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ	367
Зугурова Зилола Дамировна	



EKOLOGIK NIZOLARNI HAL ETISHDA SUD AMALIYOTINING O'RNI: XALQARO TAJRIBA VA MILLIY YONDASHUV	371
Gapparov Sarvar Xolmurodovich	
МЕЖДУНАРОДНЫЕ ДЕНЕЖНЫЕ ПЕРЕВОДЫ КАК ФИНАНСОВЫЙ РЕСУРС УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ УЗБЕКИСТАНА: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ	375
Гимранова О. Б.	
O'ZBEKISTON HUDUDLARIDA KAMBAG'ALLIK DARAJASI TAHLILI (2010–2025-yillar)	383
Hojiyev Tal'at Toshpo'latovich	
MINTAQADA TABIIY KAPITALNI JAMG'ARISH SAMARADORLIGINI INTEGRAL INDEKS ASOSIDA BAHOLASH VA HUDUDLARNI TABAQALASHTIRISH (XORAZM VILOYATI MISOLIDA)	388
Raximov Faxriddin Shavkatovich	
QO'SHILGAN QIYMAT SOLIG'INI UNDIRISH SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA SOLIQ TO'LOVCHILAR XULQ-ATVORINI MODELLASHTIRISH: INSTITUTSIONAL VA BIXEVORISTIK YONDASHUVLARNING INTEGRATSIYASI	393
Urazmatov Jonibek Musurmanovich	
O'ZBEKISTON BANK SEKTORIDA RAQAMLI XIZMATLAR BOZORI: JORIY HOLAT, TENDENSIYALAR VA XALQARO TAJRIBA	398
Eshqobulova Charos O'roq qizi	
KORXONALAR EKSPORT FAOLIYATINI BOSHQARISHDA INNOVATSION MOLIVAVIY INSTRUMENTLARDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGINI OSHIRISH	403
To'rayeva Yulduz Shamsiddin qizi	
XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARIDA IQTISODIY RESURLARDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGI BO'YICHA XORIJIY TAJRIBALAR	410
Islomov Shuhrat Marufjonovich	
Eshquvvatova Nodira Abdullayevna	
METHODOLOGICAL APPROACHES TO ENHANCING PROFESSIONAL COMMUNICATION SKILLS OF FUTURE TEACHERS IN A DIGITAL LEARNING ENVIRONMENT	416
Dilnoza Jorayevna Kuvatova	
MINTAQAVIY TURIZM RESURLARINING TASNIFI VA ULARDAN SAMARALI FOYDALANISH YO'NALISHLARI (SAMARQAND, BUXORO VA XORAZM VILOYATLARI MISOLIDA)	420
Sharipov Shahriyor Shamsiddin o'g'li	
O'ZBEK VA INGLIZ TILSHUNOSLIKLARIDAGI SUBYEKT VA PREDIKAT PARADIGMASI, ULARNING UMUMIY VA XUSUSIY JIHATLARI	423
Azamova Gulruh Akbar qizi	
BUXORODA TURISTLAR XAVFSIZLIGI: TURISTLARNING XAVFSIZLIK HISSI VA MUAMMOLAR TAHLILI	428
Kurbanova Mohinur Xabib qizi	
Davronova Durdona Akobirovna	
BUXORO VILOYATIDA EKOLOGIK VA MADANIY TURIZMNI INTEGRATSIYALASHGAN YO'NALISHLARINI RIVOJLANTIRISH: BARQAROR RIVOJLANISH METODLARI VA ISTIQBOLLARI	436
Xayrullayeva Nilufarbegim Nematullo qizi	
РОЛЬ ГОСУДАРСТВА В ПРИВЛЕЧЕНИИ ИСТОЧНИКОВ ИНВЕСТИРОВАНИЯ В ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ	445
Хашимова Н. А.	
QASHQADARYO VILOYATI AHOLISINI IJTIMOY HIMOYA QILISH TIZIMINING STATISTIK TAHLILI	454
M.Sh. Raximova	



O'ZBEKISTON SHAROITIDA ISLOMIY MOLIYALASHTIRISH XIZMATLARI RIVOJLANISHI HAMDA QONUNIY QO'LLAB-QUVVATLANISHI.....	458
Raimbayev Azim Sultonovich	
Bolbekova Iroda Quvandiq qizi	
MHXS GA MUVOFIQ FOIZLAR, SOLIQLARNI TO'LAGUNGA QADAR OLINGAN FOYDANI HISOBGA OLISH MASALALARI.....	466
Amir Xudaykulov	
SUN'IY INTELLEKT INTEGRATSIYASI SHAROITIDA INSON KAPITALINING INNOVATSION SALOHİYATINI BAHOLASHNING KONSEPTUAL-EKONOMETRIK MODELİ	470
Dilmonov Qudrat Baxtiyorovich	
THE DIGITAL GASTRONOME: HOW TECHNOLOGY CONNECTS TOURISTS, RESTAURANTS, AND THE TECH EMPIRE.....	479
Freshta Qauomy	
BUXORO VILOYATINI IJTIMOIIYIQTISODIY RIVOJLANTIRISHDA XORIJIY INVESTITSİYALARNING AHAMIYATI	481
Kudratov Muhammad Rustamovich	
СТАТИСТИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНОЙ ПОМОЩИ И ПОДДЕРЖКИ В РЕГИОНЕ.....	487
Рахимова Мадина Шухрат кизи	
THE DIGITAL ECONOMY AND ITS IMPACT ON THE LABOUR MARKET AND EMPLOYMENT IN THE REGIONS OF UZBEKISTAN: PANEL DATA ANALYSIS	493
Borotov Sharofiddin Jumaqul o'g'li	
MINTAQADA QURILISH SOHASINI INNOVATSION RIVOJLANTIRISHNING USTUVOR YO'NALISHLARI.....	500
Aminov Sardorbek Sanjarbekovich	
QURILISHDA KICHIK VA YIRIK BIZNES SUBYEKTLARI INTEGRATSIYASINING SINERGETIK SAMARADORLIGINI BAHOLASH VA PROGNOZLASHTIRISH.....	504
Axmedova Nilufar Shuxratovna	
YASHIL INVESTITSİYALARNING NAZARIYUSLUBIY ASOSLARI: TUSHUNCHA, EVOLYUTSIYA VA TASNIF MASALALARI.....	509
Xursandov Komiljon Maxmatkulovich	
ПОТЕНЦИАЛ РАЗВИТИЯ УСТОЙЧИВОГО ТУРИЗМА В УЗБЕКИСТАНЕ ДО 2030 ГОДА: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ.....	518
Файзиева Сайёра Кудратовна	
ВЛИЯНИЕ ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ НАСЕЛЕНИЯ НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ ЦИФРОВЫХ ПЛАТЕЖЕЙ	526
Бабаева Г.Я.	
NEMIS VA O'ZBEK TILLARIDAGI MONOPREDIKATIV SINTAKTIK QURILMALAR.....	534
Jabbarov Abdug'afur Abdug'aniyevich	
WAYS TO INCREASE THE EFFICIENCY OF FINANCIAL SUPPORT FOR BUSINESS ENTITIES BY COMMERCIAL BANKS	538
Abror Boshlarovich Inobatov	
YASHIL MARKETING KONSEPSIYASINI RIVOJLANTIRISHDA ESG TAMOYILLARI VA ISO 50001 ENERGETIKA MENEJMENTI TIZIMINING INTEGRATSIYASI.....	548
K.A. Xaydarova	
MOLIYAVIY BOSHQARUV TIZIMIDA MAVJUD MUAMMOLAR VA CHEKLOVLAR.....	556
Begalov Sherzod Maxsutaliyevich	
IMPROVING INTEREST RATE RISK MANAGEMENT MECHANISMS IN COMMERCIAL BANKS.....	560
Isakov Janabay Yakipbaevich	
SIRKULYAR IQTISODIYOT BARQAROR RIVOJLANISHNING ASOSI SIFATIDA: TAJRIBA VA PERSPEKTIVALAR	566
Yuldashev Ravshanbek Yashnarovich	



YETAKCHILIK NAZARIYALARINING TASHKILY SAMARADORLIKNI TA'MINLASHDAGI EVOLYUTSIYASI VA ZAMONAVIY TENDENSIYALARI.....	570
Khusanov Salokhiddin	



YETAKCHILIK NAZARIYALARINING TASHKILIY SAMARADORLIKNI TA'MINLASHDAGI EVOLYUTSIYASI VA ZAMONAVIY TENDENSIYALARI

Khusanov Salokhiddin

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

“Innovatsion menejment” kafedrası assistenti

E-mail: salokhiddinkh97@gmail.com

ORCID: 0009-0009-8922-6172

Annotatsiya. Ushbu maqolada yetakchilik nazariyalarining rivojlanishi “buyuk odamlar” va xususiyatlar yondashuvidan zamonaviy vaziyatli, tranzaksion va transformatsion yetakchilik nazariyalarigacha tahlil qilinadi. Ilk qarashlarda rahbarlik tug'ma fazilatlar bilan izohlangan bo'lsa, zamonaviy yondashuvlar uni kontekstga bog'liq va rivojlantiriladigan jarayon sifatida ko'radi.

Kalit so'zlar: yetakchilik nazariyalari, transformatsion yetakchilik, tranzaksion yetakchilik, vaziyatli yetakchilik.

Abstract. This article explores the evolution of leadership theories from early trait-based and “great man” approaches to modern situational, transactional, and transformational perspectives. While early theories emphasized innate qualities and charisma, contemporary views consider leadership as a learned, context-dependent process shaped by leader–follower interactions.

Keywords: leadership theories, transformational leadership, transactional leadership, situational leadership.

Аннотация. В статье анализируется развитие теорий лидерства от концепции «великих людей» и теорий личностных качеств к современным ситуационным, транзакционным и трансформационным подходам. Если ранние теории рассматривали лидерство как врожденное качество, то современные подходы трактуют его как контекстуально обусловленный и развиваемый процесс.

Ключевые слова: теории лидерства, трансформационное лидерство, транзакционное лидерство, ситуационное лидерство.

KIRISH

Yetakchilik masalasi ko'p asrlardan beri ilmiy, siyosiy va ijtimoiy tadqiqotlarning markazida bo'lib kelmoqda, chunki har bir jamiyat o'z a'zolariga yo'l ko'rsatuvchi, ilhomlantiruvchi va himoya qiluvchi shaxslarga muhtoj bo'lgan. Yetakchilikning mohiyatini aniqlashga bo'lgan urinishlar asrlar davomida davom etib kelmoqda. XX asrning o'rtalariga qadar yetakchilik asosan “buyuk odamlar nazariyasi” doirasida talqin qilingan bo'lib, bunda rahbarlik qobiliyati insonning tug'ma fazilati, nasldan-naslga o'tuvchi iste'dod sifatida ko'rilgan.

Bu shuni anglatadiki, turli vaziyatlar, madaniyatlar, ish muhiti, qonun va qoidalaridagi o'zgarishlar, axborotning haddan tashqari ko'pligi, tashkiliy muammolar hamda psixo-ijtimoiy o'zgarishlar yetakchilik konsepsiyasiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi va uning o'zgaruvchan sharoitlarga moslashish zaruratini yuzaga keltiradi¹. Tadqiqotchilar shuni ham aniqladilarki, inson faqatgina ma'lum shaxsiy fazilatlar majmuasiga ega bo'lgani uchun emas, balki ularni amalda qo'llay olgan taqdirdagina haqiqiy yetakchi bo'la oladi².

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Yetakchilik nazariyasi bo'yicha ilmiy adabiyotlar bir necha asosiy yo'nalish bo'ylab rivojlanib kelgan, ularning har biri o'z davrining ijtimoiy-falsafiy qarashlarini aks ettiradi. Dastlabki tadqiqotlar yetakchilikni shaxsning tug'ma fazilati sifatida talqin qilgan. Karlaylning “buyuk odamlar nazariyasi” tarixni alohida shaxslar faoliyatining mahsuli deb hisoblagan, biroq Huk bu qarashni tanqidiy qayta ko'rib chiqib, shaxsning tarixiy jarayonlardagi o'rnini nisbiylashtirgan. Veber xarizma tushunchasini kiritib, uni ijtimoiy o'zgarishlarni yuzaga keltiruvchi muhim

1 Amabile T.M., Schatzel E.A., Moneta G.B., Kramer S.J. Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support // The Leadership Quarterly. – 2004. – Vol. 15, No. 1. – P. 5–32.

2 Samad S. The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance // Procedia – Social and Behavioral Sciences. – 2012. – Vol. 57. – P. 486–493.



omil sifatida ta'riflagan bo'lsa, Jenkins yetakchilik fazilatlarini tug'ma va orttirilgan turlarga ajratib, xususiyatlar nazariyasiga asos solgan. Ushbu yo'nalishning cheklovi shundaki, barcha samarali rahbarlar uchun umumiy bo'lgan fazilatlar to'plamini aniq belgilab bo'lmagan, bu esa keyingi nazariyalarning paydo bo'lishiga zamin yaratgan.

Lewin, Lippitt va White tomonidan o'tkazilgan klassik tadqiqot demokratik, avtoritar va liberal rahbarlik uslublarini ilmiy jihatdan farqlagan birinchi ishlardan biri bo'ldi. Bu yo'nalishni Yukl yanada rivojlantirib, har bir uslubning jamoa samaradorligiga ta'sirini tahlil qildi. Fidler va Haus esa "odamlarga e'tibor" va "tuzilmaga e'tibor" o'lchovlarini kiritib, vaziyatli omillarning rahbarlik samaradorligidagi rolini ko'rsatdi. Bu g'oyalar Hersi va Blanchardning "Hayotiy sikl nazariyasi"da rivojlantirildi: ularning vaziyatli yetakchilik modeli rahbar uslubini xodimlarning tayyorgarlik darajasiga moslashtirish zarurligini asoslab berdi. Umumiy xulosa shundan iboratki, yagona "to'g'ri" uslub mavjud emas — samaradorlik kontekstga bog'liq.

Xizmatkor yetakchilik va jarayonga yo'naltirilgan g'oyalar. Grinlif tomonidan ilgari surilgan xizmatkor yetakchilik konsepsiyasi rahbarlikni hokimiyat emas, balki izdoshlar va tashkilot manfaatlariga xizmat qilish vazifasi sifatida talqin qildi. Bu davrda Yammarino va Xaus bilan Shamir kabi tadqiqotchilar e'tiborni rahbar-izdosh o'zaro ta'siriga qaratib, yetakchilikni bir tomonlama emas, ikki tomonlama jarayon sifatida ko'rsatishga harakat qildilar.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Mazkur tadqiqot nazariy va tavsifiy xususiyatga ega bo'lib, yetakchilik bo'yicha klassik hamda zamonaviy ilmiy adabiyotlarning tahliliy (narrativ) sharhiga asoslanadi. Tahlil XIX asrdagi "buyuk odamlar" nazariyasidan boshlab, zamonaviy To'liq spektrli yetakchilik modeligacha bo'lgan davrni qamrab oladi.

Tahlil ikki o'lchovda olib borildi. Birinchidan, nazariyalar tarixiy-xronologik tartibda davr, asosiy olimlar va yetakchilik tushunchasi bo'yicha tasniflandi. Ikkinchidan, transformatsion va tranzaksion yetakchilik uslublari mazmuniy (tematik) jihatdan qiyosiy tahlil etildi. Olingan natijalar umumlashtirilib, beshta qiyosiy jadval ko'rinishida taqdim qilindi. Tadqiqotda yetakchilikni shaxsiy fazilat emas, balki ijtimoiy va kontekstual jarayon sifatida talqin qiluvchi zamonaviy yondashuvga tayanildi.

TAHLIL VA NATIJALAR

4.1. Yetakchilik nazariyalarining tarixiy taraqqiyoti

Insoniyat tarixida rahbarlik tushunchasi ko'p hollarda buyuk shaxslar faoliyati orqali talqin qilingan. 1841-yilda ingliz faylasufi Tomas Karlayl o'zining mashhur asarida umumjahon tarixini insoniyat yutuqlari tarixi, bu yutuqlarni esa buyuk odamlar faoliyatining mahsuli sifatida ta'riflagan³. Karlaylning "Buyuk insonlar nazariyasi"ga ko'ra, rahbarlar tug'ma qobiliyat egalari bo'lib, ularning qahramonlik salohiyati ularni tabiatan yetakchi qiladi; ya'ni buyuk rahbarlar tug'iladi, yaratilmaydi.

1-jadval. Yetakchilik nazariyalarining tarixiy taraqqiyoti⁴

Davr	Nazariya	Asosiy olimlar	Yetakchilik tushunchasi
XIX asr	"Buyuk Odamlar" nazariyasi	Carlyle (1841), Hook (1955)	Rahbarlik ayrim shaxslarning tug'ma qobiliyatlari bilan bog'liq deb talqin qilinadi
1920–1940	Xususiyatlar nazariyasi	Jenkins (1947), Weber (1947)	Tug'ma va orttirilgan fazilatlar asosida
1940–1960	Xulq-atvor nazariyasi	Lewin, Lippitt, White (1939), Yukl (1989)	Demokratik, avtoritar, liberal uslublar
1960–1980	Vaziyatli nazariyalar	Fiedler (1994), Hersey & Blanchard (1969)	Moslashuvchanlik va kontekstga bog'liqlik
1970–1990	Xizmatkor yetakchilik	Greenleaf (1977, 1996)	Xodimlar va jamiyat manfaatlariga xizmat
1978 – hozir	Transformatsion / Tranzaksion	Burns (1978), Bass (1985), Bass & Avolio (2004)	To'liq spektrli yetakchilik modeli

³ Carlyle T. On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History. – London: James Fraser, 1841.

⁴ Muallif tomonidan tuzilgan, quyidagi manbalar asosida: Carlyle T. (1841); Hook S. (1955); Jenkins W.O. (1947); Lewin K., Lippitt R., White R.K. (1939); Fiedler F.E., House R.J. (1994); Hersey P., Blanchard K.H. (1969); Greenleaf R.K. (1977); Burns J.M. (1978); Bass B.M. (1985); Bass B.M., Avolio B.J. (2004); Northouse P.G. (2019).



Amerikalik faylasuf Sidney Huk Karlayl fikrini tanqidiy qayta ko'rib chiqib, tarixiy jarayonlarda shaxsning o'rni va ta'sirini chuqurroq tahlil qilgan. Unga ko'ra, har qanday inson tarixiy voqealarning bir qismi bo'lishi mumkin, biroq bu voqealarning yo'nalishini faqat "hodisalarni yaratuvchi shaxs" o'zgartiradi⁵. Bunday shaxslarning roli ularning aql, iroda va xarakterdagi favqulodda qobiliyatlari tufayli voqealarga sezilarli ta'sir ko'rsatishidadir.

Shunga qaramay, tarixning keyingi bosqichlari bu yondashuvning zaif tomonlarini ochib berdi. "Buyuk inson" konsepsiyasi axloqiy mezonlar bilan uyg'unlashmagan holatlarda jamiyat rivojlanishiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Shu sababli yetakchilikni faqat shaxsiy qobiliyatlar bilan emas, balki ijtimoiy mas'uliyat va kontekstual omillar bilan bog'liq holda baholash zarur⁶. Vaqt o'tishi bilan tashkilotlar murakkablashgani sari individual "buyuk shaxs"ga tayanish modeli o'z ahamiyatini yo'qota boshladi va yetakchilik ko'proq jamoaviy qaror qabul qilish, demokratik ishtirok hamda kontekstual moslashuvchanlikka asoslana boshladi.

Bu yondashuv xususiyatlar nazariyasi deb ataladi va unga ko'ra, yetakchilarni boshqalardan ajratib turuvchi sifatlar irsiy yo'l bilan meros bo'lib o'tishi yoki hayotiy tajriba orqali shakllanishi mumkin. Jenkins bu sifatlarni ikki guruhga ajratgan:

3.2. Vaziyatli (favqulodda) nazariyalar

Vaziyatli nazariyalar yagona mukammal yetakchilik uslubi mavjud emasligini ta'kidlaydi: yetakchilik samaradorligi rahbarning uslubi, izdoshlarning tayyorgarlik darajasi hamda ichki va tashqi muhit sharoitlariga bog'liq. Bir sharoitda samarali bo'lgan yondashuv boshqa sharoitda samarasiz bo'lishi mumkin. Bu nazariyalar yetakchilikni moslashuvchan tizim sifatida ko'radi va rahbar-izdosh munosabatlarini markaziy deb biladi; ya'ni yetakchilik jarayoni ikki tomonlama ta'sirga asoslanadi.

F. Fidler, P. Hersi va K. Blanchard kabi olimlar ushbu yo'nalishni rivojlantirganlar. Xususan, Hersi va Blanchardning 1969-yilda ishlab chiqilgan "Vaziyatli yetakchilik modeli" yetakchilikning mukammal yagona yo'li yo'qligini, rahbar esa vaziyatga moslasha olishi kerakligini ta'kidlaydi⁷.

3.3. Xizmatkor yetakchilik va jarayonga yo'naltirilgan yondashuvlar

Jarayonga yo'naltirilgan nazariyalar orasida xizmat qiluvchi yetakchilik alohida o'rin tutadi. Robert K. Grinlif 1970-yillar boshida ushbu tushunchani ilgari surgan: xizmatkor yetakchilar izdoshlarining manfaatlariga e'tibor qaratishi, ularga hamdardlik ko'rsatishi va rivojlanishiga g'amxo'rlik qilishi lozim⁸. Grinlifning fikricha, haqiqiy rahbarlar tashkilot ichidagi shaxslarning emas, balki tashkilotning o'zi va uning missiyasining xizmatkorlari bo'lishi kerak.

Hozirgi zamon tadqiqotlari yetakchilikni shaxsiy va tashkiliy funksiyalar o'rtasidagi o'zaro ta'sir jarayoni sifatida talqin etadi. 1970-yillar oxiri va 1980-yillar boshiga kelib, e'tibor rahbar va izdoshlar o'rtasidagi o'zaro ta'sir, munosabatlar dinamikasi va kontekstual omillarga qaratila boshlandi; tadqiqotlar yetakchilikni ikki tomonlama jarayon sifatida — rahbar izdoshlarga ta'sir qiladi va ulardan ta'sirlanadi — talqin eta boshladi⁹.

3.4. Tranzaksion yetakchilik

Tranzaksion yetakchilik nazariyasi yetakchi va izdosh o'rtasidagi o'zaro almashinuv (kelishuv) asosida quriladi: izdoshlar majburiyatlarini bajaradi, buning evaziga rahbar ularga mukofot yoki e'tirof beradi. Bass va Avolio bu yondashuvni "shartli mukofotlar asosidagi yetakchilik turi" sifatida ta'riflaydi. Rahbarlar samaradorlikni kuzatib borish va natijalarni nazorat qilish orqali izdoshlarni boshqaradi.

3.5. Transformatsion yetakchilik

Transformatsion yetakchilik rahbarlikni boshqaruv vositasi emas, balki umumiy maqsadlarga yo'naltirilgan ruhiy va ijtimoiy o'zaro ta'sir tizimi sifatida talqin etadi. Transformatsion rahbarlar izdoshlarni tashkilotning umumiy qadriyatlarini, maqsadlari va ijtimoiy manfaatlariga sodiq bo'lishga undaydilar. Bass ta'kidlaganidek, bunday rahbarlar izdoshlarni shaxsiy manfaatlardan yuqori turuvchi yuksak maqsadlarga yo'naltiradi¹⁰; bu yondashuv Maslouning ehtiyojlar ierarxiyasi nazariyasi bilan hamohang bo'lib, insonning o'zini o'zi rivojlantirishga bo'lgan ichki ehtiyojiga urg'u beradi¹¹.

5 Hook S. The Hero in History: A Study in Limitation and Possibility. – Boston: Beacon Press, 1955.

6 Burns J.M. Transforming Leadership. – New York: Grove Press, 2003.

7 Bass B.M. Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? // American Psychologist. – 1997. – Vol. 52, No. 2. – P. 130–139.

8 Greenleaf R.K. On Becoming a Servant Leader. – San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

9 House R.J., Shamir B. Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories // Chemers M.M., Ayman R. (eds.) Leadership theory and research: Perspectives and directions. – San Diego, CA: Academic Press, 1993. – P. 81–107.

10 Bass B.M. Ko'rsatilgan asar (1985).

11 Maslow A.H. Motivation and Personality. – New York: Harper & Row, 1954.

2-jadval. Transformatsion yetakchilikning 4 ta asosiy komponenti¹²

Komponent	Mohiyati	Asosiy ko'rsatkichlar
1. Ideallashtirilgan ta'sir	Rahbarning shaxsiy fazilatlarini orqali izdoshlarda namuna olish, ishonch va hurmat tuyg'usini shakllantirish	Namuna bo'lish, qadriyatlarini shakllantirish, maqsad va ma'no hissini yaratish, hissiy nazorat
2. Ilhomlantiruvchi motivatsiya	Tashkilot missiyasi va qarashlariga moslashtirish, ilhomlantirish va yuqori natijalarga rag'batlantirish	Aniq kelajak yaratish, samarali kommunikatsiya, mustaqillik berish, o'sishga undash
3. Intellektual rag'batlantirish	Izdoshlarni tahliliy fikrlash, ijodkorlik va innovatsion yondashuvga undash	Ratsionallik, ijodkorlik, maslahatlashuv, konsensus, faol ishtirok
4. Individual yondashuv	Har bir xodimni muhim ishtirokchi sifatida ko'rish; ehtiyojlarini tinglash va shaxsiy rivojlanishga ko'mak berish	Individual e'tibor, murabbiylik, g'amxo'rlik, ochiqlik, ishonch, o'z-o'zini rivojlantirishni qo'llab-quvvatlash

Adabiyotlarda ta'kidlanishicha, transformatsion rahbarlar izdoshlarni shaxsiy manfaatlarni guruh manfaatlari uchun bir chetga surib, umumiy maqsad sari birlashishga undaydilar¹³. Burns transformatsion yetakchilikni axloqiy jihatdan yuksak rahbarlik turi sifatida tavsiflaydi: bunday rahbarlar o'zgarish ehtiyojini aniqlaydi, izdoshlar orasida sadoqatni shakllantiradi va kelajakka yo'naltirilgan tasavvurni amalda ro'yobga chiqaradi¹⁴.

Tahlil shuni ko'rsatadiki, yetakchilik haqidagi qarashlar dastlab "buyuk odamlar" konsepsiyasi doirasida tug'ma iste'dod va xarizma bilan izohlangan bo'lsa, keyingi bosqichlarda xususiyatlar, xulq-atvor, vaziyatli va jarayonga yo'naltirilgan yondashuvlar orqali tobora ilmiy va kontekstual talqinga o'tdi. Bu o'zgarishlar tashkilotlarning murakkablashuvi, jamoaviy boshqaruvning kuchayishi va madaniy-ijtimoiy omillarning rahbarlik samaradorligiga ta'siri bilan bevosita bog'liqdir¹⁵.

Tranzaksion va transformatsion uslublarning qo'llanishi kontekstga bog'liq. Yuqori aniqlik, texnik bilim va qat'iy vaqt cheklovlari talab etiladigan muhitda tranzaksion yetakchilik samaraliroq bo'lishi mumkin; insonlararo ta'sir, umumiy qadriyatlar va ijtimoiy ishonch muhim bo'lgan muhitlarda esa transformatsion yetakchilik maqsadga muvofiqdir¹⁶.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Ushbu maqolada yetakchilik nazariyalarining tarixiy evolyutsiyasi va ularning bugungi boshqaruv amaliyotidagi o'rni yoritildi. Vaziyatli nazariyalar (Fidler; Hersi-Blanchard) "bir uslub hamma holatga mos keladi" degan qarashni rad etib, rahbarning moslashuvchanligi, izdoshlar yetukligi va muhit sharoitlarini hisobga olish zaruratini ta'kidladi. Uslublar nazariyasi doirasida demokratik, avtoritar va liberal yondashuvlarning afzallik va cheklovlari, shuningdek, "odamlarga e'tibor" hamda "tuzilmaga e'tibor" o'lchovlari ochib berildi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B. and Kramer, S.J. (2004) 'Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support', *The Leadership Quarterly*, 15(1), pp. 5–32.
2. Lewin, K., Lippitt, R. and White, R.K. (1939) 'Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates', *The Journal of Social Psychology*, 10(2), pp. 269–299.
3. Bass, B.M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
4. Bass, B.M. (1995) 'Theory of transformational leadership redux', *The Leadership Quarterly*, 6(4), pp. 463–478.
5. Bass, B.M. (1997) 'Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?', *American Psychologist*, 52(2), pp. 130–139.

¹² Manba: Muallif tomonidan tuzilgan, Bass B.M., Avolio B.J. Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set. – 3rd ed. – Redwood City, CA: Mind Garden, 2004.

¹³ House R.J., Aditya R.N. The social scientific study of leadership: Quo vadis? // *Journal of Management*. – 1997. – Vol. 23, No. 3. – P. 409–473.

¹⁴ Jung D.I., Wu A., Chow C.W. Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation // *The Leadership Quarterly*. – 2008. – Vol. 19, No. 5. – P. 582–594.

¹⁵ Burns J.M. Ko'rsatilgan asar (2003).

¹⁶ Northouse P.G. Ko'rsatilgan asar (2019).



6. Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994) Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.
7. Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1997) Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Mind Garden.
8. Bass, B.M. and Avolio, B.J. (2004) Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set. 3rd edn. Redwood City, CA: Mind Garden.
9. Burns, J.M. (1978) Leadership. New York: Harper & Row.
10. Burns, J.M. (2003) Transforming leadership: A new pursuit of happiness. New York: Grove Press.
11. Carlyle, T. (1841) On heroes, hero-worship, and the heroic in history. London: James Fraser.
12. Cummings, G.G., Midodzi, W.K., Wong, C.A. and Estabrooks, C.A. (2010) 'The contribution of hospital nursing leadership styles to 30-day patient mortality', *Nursing Research*, 59(5), pp. 331–339.
13. Dess, G.G. and Picken, J.C. (2000) 'Changing roles: Leadership in the 21st century', *Organizational Dynamics*, 28(3), pp. 18–34.
14. Dobbins, G.H. and Platz, S.J. (1986) 'Sex differences in leadership: How real are they?', *Academy of Management Review*, 11(1), pp. 118–127.
15. Yukl, G. (1989) 'Managerial leadership: A review of theory and research', *Journal of Management*, 15(2), pp. 251–289.
16. Ekvall, G. and Arvonen, J. (1991) 'Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model', *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), pp. 17–26.
17. Fiedler, F.E. and House, R.J. (1994) 'Leadership theory and research: A report of progress', *Journal of Leadership Studies*, 1(1), pp. 73–99.
18. Greenleaf, R.K. (1977) *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
19. Greenleaf, R.K. (1996) *On becoming a servant leader*. San Francisco: Jossey-Bass.
20. Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1969) 'Life cycle theory of leadership', *Training and Development Journal*, 23(5), pp. 26–34.
21. Hook, S. (1955) *The hero in history: A study in limitation and possibility*. Boston: Beacon Press.
22. House, R.J. and Aditya, R.N. (1997) 'The social scientific study of leadership: Quo vadis?', *Journal of Management*, 23(3), pp. 409–473.
23. House, R.J. and Shamir, B. (1993) 'Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories', in Chemers, M.M. and Ayman, R. (eds.) *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. San Diego, CA: Academic Press, pp. 81–107.
24. Jackson, B. and Parry, K. (2008) *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership*. London: Sage.



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz HAKIMOV

Musahhih: Zokir ALIBEKOV

Sahifalovchi va dizayner: Hasan MAQSUDOV

2026. № 6/5

© 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>