



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 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
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.
Abdukariyeva 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 YECHIMLARINING 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 HUDUDIIY 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 AGROTEXNOLOGIYALARNI 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 TEXNOLOGIYALARNING 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 TASHKILIIY-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 MAMLAKATLARDA 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	
MHXS 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'RNII: 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 MOLIALASHTIRISH XIZMATLARI RIVOJLANISHI HAMDA QONUNIIY 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 INVESTITSIALARNING 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 INVESTITSIALARNING 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	
TURIZM SOHASIDA TRANSPORT LOGISTIKASINI BOSHQARISHNING NAZARIY YONDASHUVLARI.....	556
Atamurodov Ulug'bek Nizamkulovich	
IMPROVING INTEREST RATE RISK MANAGEMENT MECHANISMS IN COMMERCIAL BANKS.....	560
Isakov Janabay Yakipbaevich	
SIRKULAR 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

RAHBARLIK USHLARINING XODIMLAR XULQ-ATVORIGA TA'SIR
ETISH MEKANIZMLARI: O'ZBEKISTON TASHKILOTLARI MISOLIDA 575

Shanazarova Gulyoraxon Baxtiyarovna

Mirzayorova Asila Ubaydullo qizi



RAHBARLIK USLUBLARINING XODIMLAR XULQ-ATVORIGA TA'SIR ETISH MEKANIZMLARI: O'ZBEKISTON TASHKILOTLARI MISOLIDA

Shanazarova Gulyoraxon Baxtiyarovna
Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti
Innovatsion menejment kafedrasi dotsenti, i.f.d.

Mirzayorova Asila Ubaydullo qizi
Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti magistri

Annotatsiya. Ushbu maqola rahbarlik uslublarning xodimlar xulq-atvoriga ta'sir mexanizmlarini O'zbekiston sharoitida o'rganadi. 2020–2025-yillarda o'tkazilgan xalqaro tadqiqotlarda transformatsion rahbarlik xodimlarning ishtirokini 25–40 foizga oshirgani kuzatilgan, ammo ko'plab tashkilotlarda avtokratik uslub ustunligi sababli xodimlar almashinuvi darajasi yuqori bo'lib qolmoqda. Tahlil nazariy jihatdan transformatsion rahbarlik nazariyasi, o'z-o'zini belgilash nazariyasi (Self-Determination Theory) va xizmatkor-rahbarklik konsepsiyasiga tayanadi. Maqola Germaniya va Janubiy Koreya tajribalarini solishtirib, O'zbekiston uchun moslashtirilgan “Rahbarlik-Mexanizm-UZ” modelini taklif etadi. Model uchta asosiy mexanizmni birlashtiradi: motivatsion, ijtimoiy almashinuv va raqamli monitoring. Natijada xodimlar xulq-atvori yaxshilanishi va samaradorlikning 20–35 foizga o'sishi prognoz qilinmoqda.

Kalit so'zlar: rahbarlik uslublari; xodimlar xulq-atvori; transformatsion rahbarlik; ishtirok; o'z-o'zini belgilash nazariyasi; mexanizmlar; O'zbekiston; “Rahbarlik-Mexanizm-UZ” modeli.

Аннотация. В данной статье исследуются механизмы влияния стилей руководства на поведение сотрудников в условиях Узбекистана. Международные исследования, проведенные в 2020–2025 годах, показали, что трансформационное лидерство повышает вовлечённость сотрудников на 25–40 процентов, однако во многих организациях сохраняется высокий уровень текучести кадров вследствие преобладания авторитарного стиля управления. Теоретической основой исследования выступают теория трансформационного лидерства, теория самоопределения (Self-Determination Theory) и концепция служащего лидерства (servant leadership). В статье сопоставляется опыт Германии и Южной Кореи и предлагается адаптированная для Узбекистана модель «Rahbarlik-Mexanizm-UZ». Модель объединяет три ключевых механизма: мотивационный, механизм социального обмена и цифровой мониторинг. Прогнозируется, что внедрение модели позволит улучшить поведение сотрудников и повысить эффективность на 20–35 процентов.

Ключевые слова: стили руководства; поведение сотрудников; трансформационное лидерство; вовлечённость; теория самоопределения; механизмы; Узбекистан; модель «Rahbarlik-Mexanizm-UZ».

Abstract. This article examines the mechanisms through which leadership styles influence employee behavior in the context of Uzbekistan. International studies conducted between 2020 and 2025 indicate that transformational leadership increased employee engagement by 25–40 percent; however, employee turnover remains high in many organizations due to the predominance of autocratic leadership styles. The analysis is theoretically grounded in Transformational Leadership Theory, Self-Determination Theory, and the Servant Leadership concept. By comparing the experiences of Germany and South Korea, the article proposes the “Rahbarlik-Mexanizm-UZ” model adapted to the Uzbek context. The model integrates three core mechanisms: motivational, social exchange, and digital monitoring mechanisms. As a result, improvements in employee behavior and a projected increase in organizational effectiveness of 20–35 percent are anticipated.

Keywords: leadership styles; employee behavior; transformational leadership; engagement; Self-Determination Theory; mechanisms; Uzbekistan; “Rahbarlik-Mexanizm-UZ” model.



KIRISH

Globalashuv va raqamli iqtisodiyot sharoitida tashkilotlarning muvaffaqiyati nafaqat moliyaviy va texnologik resurslarga, balki inson kapitalidan samarali foydalanish darajasiga ham bog'liq bo'lib bormoqda. Tashkilotlarda xodimlarning mehnat unumdorligi, ishga bo'lgan munosabati, tashabbuskorligi va tashkilot maqsadlariga sodiqligi ko'p jihatdan rahbarlarning boshqaruv uslublari bilan belgilanadi. Shu sababli rahbarlik uslublari va ularning xodimlar xulq-atvoriga ta'sir etish mexanizmlarini o'rganish zamonaviy menejment fanining dolzarb yo'nalishlaridan biri hisoblanadi.

So'nggi yillarda tashkilotlarda inson omiliga bo'lgan e'tibor sezilarli darajada ortdi. Xalqaro tadqiqotlar natijalariga ko'ra, xodimlarning ishga jalb etilganlik darajasi, innovatsion faolligi va tashkilotga sodiqligining katta qismi rahbarlarning boshqaruv uslubi bilan bog'liq. Xususan, transformatsion va demokratik rahbarlik uslublari xodimlarning ichki motivatsiyasini oshirish, jamoada ijobiy psixologik muhit yaratish hamda tashabbuskorlikni rag'batlantirish orqali tashkilot samaradorligini oshirishga xizmat qilishi aniqlangan. Aksincha, haddan tashqari markazlashgan va avtoritar boshqaruv usullari xodimlarning mustaqil qaror qabul qilish imkoniyatlarini cheklashi hamda ishga qoniqish darajasining pasayishiga olib kelishi mumkin.

Mazkur muammo O'zbekiston tashkilotlari uchun ham dolzarb ahamiyat kasb etadi. Mamlakatda davlat va xususiy sektor korxonalarida zamonaviy boshqaruv tizimlarini joriy etish, inson kapitalini rivojlantirish va mehnat unumdorligini oshirish bo'yicha keng ko'lamli islohotlar amalga oshirilayotgan bo'lsa-da, rahbarlik uslublarning xodimlar xulq-atvoriga ta'sir etish mexanizmlari yetarli darajada tadqiq etilmagan. Natijada ayrim tashkilotlarda motivatsiyaning pastligi, tashabbuskorlikning sustligi va kadrlar almashinuvi kabi muammolar saqlanib qolmoqda.

Shu munosabat bilan ushbu maqolaning asosiy maqsadi rahbarlik uslublarning xodimlar xulq-atvoriga ta'sir etish mexanizmlarini aniqlash, ularning samaradorligini baholash hamda tashkilotlarda qo'llash mumkin bo'lgan amaliy modelni ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqot davomida turli rahbarlik uslublarning xodimlarning motivatsiyasi, ishga jalb etilganligi, tashabbuskorligi va tashkilotga sodiqligiga ta'siri tahlil qilinadi hamda ushbu omillar o'rtasidagi bog'liqliklar asosida konseptual mexanizm taklif etiladi.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Rahbarlik uslublarning xodimlar xulq-atvoriga ta'siri menejment va tashkiliy psixologiya fanlarida keng o'rganilgan yo'nalishlardan biridir. Ushbu yo'nalishning dastlabki nazariy asoslarini Kurt Lewin ishlab chiqib, rahbarlik uslublari avtoritar, demokratik va liberal turlarga ajratgan hamda ularning guruh xulq-atvoriga sezilarli ta'sir ko'rsatishini asoslab bergan.

Keyinchalik James MacGregor Burns rahbarlik nazariyasini rivojlantirib, transformatsion va tranzaksion rahbarlik tushunchalarini ilmiy muomalaga kiritdi. Bernard M. Bass esa transformatsion rahbarlikning xodimlar motivatsiyasi, tashkiliy sadoqat va samaradorlikni oshirishdagi rolini empirik jihatdan asoslab berdi. Bass va Avolio tomonidan olib borilgan tadqiqotlar rahbarlik uslublarning tashkilot samaradorligiga ta'sirini tizimli ravishda tahlil qilishga imkon yaratdi.

Frederick Herzbergning ikki omilli motivatsiya nazariyasi rahbarlik va xodimlar qoniqishi o'rtasidagi bog'liqlikni tushuntirishda muhim o'rin tutadi. Unga ko'ra, motivatsion omillar (yutuq, tan olinishi, rivojlanish) xodimlarning ichki motivatsiyasini kuchaytiradi. Katz va Kahnning tashkiliy xulq-atvor modelida esa rahbarlik uslubi xodimlarning rol xulq-atvoriga bevosita ta'sir qilishi ko'rsatilgan.

Zamonaviy tadqiqotlarda Judge va Piccolo tomonidan o'tkazilgan meta-tahlillar transformatsion rahbarlikning xodimlar ishtiroki va ish samaradorligiga kuchli ijobiy ta'sir ko'rsatishini tasdiqlaydi. Gallup tadqiqotchilari Harter va Munson esa yuqori darajadagi *employee engagement* tashkilot samaradorligi va kadrlar barqarorligiga bevosita bog'liqligini ko'rsatgan.

O'zbekiston olimlari ham ushbu yo'nalishda muhim ilmiy izlanishlar olib bormoqda. Jumladan, G. B. Shanazarova rahbarlikning innovatsion yondashuvlari va motivatsion strategiyalarini o'rganib, transformatsion rahbarlik xodimlar faolligi va innovatsion xulq-atvorini oshirishda muhim omil ekanligini ta'kidlaydi.

Shuningdek, M. A. Mirzaev va Sh. R. G'aniyev kabi mahalliy tadqiqotchilar O'zbekiston korxonalarida boshqaruvning an'anaviy (markazlashgan) modeli hali ham ustun ekanligini, biroq bozor iqtisodiyoti sharoitida transformatsion va innovatsion rahbarlik uslublari ehtiyoj ortib borayotganini qayd etadilar. I. T. Rashidovning fikricha, xodimlar motivatsiyasi va samaradorligini oshirishda rahbarning kommunikativ kompetensiyasi va adolatli rag'batlantirish tizimi hal qiluvchi rol o'ynaydi.

Umuman olganda, adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, rahbarlik uslublari xodimlar xulq-atvoriga motivatsiya, tashkiliy madaniyat va boshqaruv tizimi orqali kompleks ta'sir ko'rsatadi. Ayniqsa, transformatsion rahbarlik uslubi xodimlar ishtiroki, innovatsion faollik va tashkilotga sodiqlikni oshirishda eng samarali yondashuv sifatida e'tirof etiladi.



TADQIQOT METODOLOGIYASI

Mazkur tadqiqot rahbarlik uslublarining xodimlar xulq-atvoriga ta'sir etish mexanizmlarini aniqlash hamda ular o'rtasidagi sabab-oqibat bog'liqliklarini o'rganishga qaratilgan. Tadqiqotda miqdoriy va sifat usullarini o'zida mujassamlashtirgan kompleks yondashuv qo'llanildi.

Dastlab rahbarlik nazariyalari va tashkiliy xulq-atvor bo'yicha mavjud ilmiy adabiyotlar tahlil qilindi. Tadqiqotning nazariy asosini transformatsion rahbarlik nazariyasi, vaziyatli rahbarlik nazariyasi, xizmatkor-rahbarklik konsepsiyasi hamda o'z-o'zini belgilash nazariyasi tashkil etdi. Rahbarlik uslublarining mumkin bo'lgan tipologiyasi — avtokratik, demokratik va laissez-faire — Lewin, Lippitt va White tomonidan ijtimoiy psixologiya sohasida o'tkazilgan klassik eksperimental tadqiqotga asoslanadi. Bu tadqiqot rahbarlik uslublari nazariyasining ilmiy negizini tashkil etadi va hozirgacha o'z ahamiyatini yo'qotmagan.

2020–2025-yillarda nashr etilgan xalqaro ilmiy maqolalar, Scopus va Web of Science bazalaridagi tadqiqotlar hamda Gallup va Deloitte tomonidan e'lon qilingan global hisobotlar bibliometrik tahlil qilindi. Ushbu bosqichning asosiy maqsadi rahbarlik uslublari va xodimlar xulq-atvori o'rtasidagi bog'liqliklarni aniqlash hamda mavjud ilmiy bo'shliqlarni belgilashdan iborat bo'ldi.

Tadqiqot doirasida turli sohalarda faoliyat yurituvchi tashkilotlar xodimlari o'rtasida so'rovnomma o'tkazildi. Tadqiqot tanlanmasi stratifikatsiyalashgan usulda shakllantirildi va unda ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish, ta'lim hamda moliya sektorlarida faoliyat yurituvchi tashkilotlarning xodimlari ishtirok etdi.

Barcha ko'rsatkichlar Likertning 5 pog'onali shkalasi asosida baholandi. Olingan ma'lumotlarning ishonchlilikini aniqlash uchun Cronbach's Alpha koeffitsiyenti hisoblandi.

Rahbarlik amaliyotlarining xalqaro tajribasi o'rganildi. Xususan, AQSh, Germaniya, Yaponiya va Janubiy Koreyada qo'llanilayotgan zamonaviy rahbarlik modellari, shuningdek, Gallup va Deloitte tomonidan o'tkazilgan global so'rovlarning natijalari tahlil qilinib, ularning xodimlar xulq-atvoriga ta'siri baholandi. Mazkur bosqich O'zbekiston tashkilotlari uchun mos bo'lgan samarali boshqaruv mexanizmlarini aniqlash imkonini berdi.

Rahbarlik uslublari va xodimlar xulq-atvori ko'rsatkichlari o'rtasidagi bog'liqliklarni aniqlash maqsadida korrelyatsion tahlil usuli qo'llanildi. Pearson korrelyatsiya koeffitsiyenti yordamida rahbarlik uslubi bilan motivatsiya, ishga qoniqish va tashkilotga sodiqlik o'rtasidagi bog'liqlik darajasi baholandi. Mazkur yondashuv rahbarlik uslubining xodimlar faoliyatiga bevosita va bilvosita ta'sir kanallarini aniqlash imkonini berdi.

Tahlil natijalari asosida "Leadership Behavior Influence" (LBI-BEH) konseptual modeli ishlab chiqildi. Model rahbarlik uslublarining xodimlar xulq-atvoriga ta'sirini ta'minlovchi asosiy omillarni yagona tizimga birlashtiradi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Tadqiqot natijalari rahbarlik uslublari xodimlarning ish faoliyati va tashkiliy xulq-atvoriga sezilarli ta'sir ko'rsatishini tasdiqladi. O'rganilgan tashkilotlarda avtoritar, demokratik va transformatsion rahbarlik uslublari bo'yicha olingan natijalarning bir-biridan sezilarli darajada farq qilishi aniqlandi (1-jadval).

1-jadval.
Rahbarlik uslublari bo'yicha xodimlar xulq-atvori ko'rsatkichlari (%)

Ko'rsatkich	Avtoritar	Demokratik	Transformatsion
Ishga qoniqish	54	78	91
Tashabbuskorlik	47	81	93
Innovatsion faollik	42	76	90
Tashkilotga sodiqlik	59	84	95
Jamoaviy hamkorlik	51	86	92
Mehnat unumdorligi	63	85	96

Manba: muallif tomonidan o'tkazilgan so'rovnomma natijalari asosida hisoblangan (2025).

Jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, transformatsion rahbarlik ostida faoliyat yuritayotgan xodimlarning ishga qoniqish darajasi avtoritar boshqaruvga nisbatan 37 foiz punktga yuqori. Xuddi shuningdek, innovatsion faollik va tashabbuskorlik ko'rsatkichlarida ham sezilarli farqlar kuzatildi.

Tadqiqot davomida rahbarlik uslubi o'zgargan tashkilotlarda xodimlar faoliyatidagi dinamik o'zgarishlar ham kuzatildi (2-jadval).



2-jadval.
Rahbarlik transformatsiyasidan oldin va keyin ko'rsatkichlarning o'zgarishi (%)

Ko'rsatkich	Avval	Keyin
Ishga qoniqish	58	84
Tashabbuskorlik	46	81
Innovatsion faollik	39	79
Jamoaviy hamkorlik	55	88
Mehnat unumdorligi	67	91

Manba: tadqiqot doirasidagi pilot tashkilotlar ma'lumotlari (muallif tahlili, 2025).

Natijalar shuni ko'rsatadiki, transformatsion boshqaruv elementlarini joriy etish xodimlar samaradorligining sezilarli darajada ortishiga olib kelgan.

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, rahbarlik uslubi faqat boshqaruv vositasi emas, balki xodimlarning kundalik xulq-atvorini shakllantiruvchi strategik omil hisoblanadi. Ayniqsa, transformatsion rahbarlik uslubi xodimlarning ichki motivatsiyasini kuchaytirish orqali ularning tashabbuskorligi, innovatsion fikrlashi va tashkilot maqsadlariga sodiqligini oshiradi.

Bu mexanizmni Deci va Ryan tomonidan asoslangan o'z-o'zini belgilash nazariyasi (Self-Determination Theory) nuqtai nazaridan izohlash mumkin: rahbar xodimning avtonomiya, kompetensiya va boshqalar bilan bog'lanish ehtiyojlarini qondirganda, ichki (intrinsik) motivatsiya kuchayadi va bu o'z navbatida tashabbuskorlik hamda ishga sodiqlik darajasini oshiradi. Greenleaf tomonidan ilgari surilgan xizmatkor-rahbarklik (servant leadership) konsepsiyasi ham shu nuqtai nazarni qo'llab-quvvatlaydi: rahbar shaxsiy manfaatidan ko'ra xodimlarning rivojlanishini ustun qo'yganda, jamoada ishonch va o'zaro hamkorlik darajasi sezilarli oshadi. O'z navbatida, Hersey va Blanchard tomonidan taklif etilgan vaziyatli rahbarlik nazariyasi shuni ko'rsatadiki, rahbarlik uslubining samaradorligi xodimlarning malaka va tayyorlik darajasiga moslashtirilganda yanada yuqori bo'ladi.

Olingan natijalar Bass va Riggio, Yukl va Northouse tomonidan ilgari surilgan nazariy qarashlar bilan mos keladi. Ularning tadqiqotlarida ham transformatsion rahbarlik xodimlarning ijobiy xulq-atvorini shakllantiruvchi eng samarali boshqaruv modeli sifatida baholangan. Shuningdek, Markaziy Osiyo mintaqasi kontekstida o'tkazilgan so'nggi tadqiqot transformatsion rahbarlikning xodimlarning ishga jalb etilganligi va loyiha muvaffaqiyatiga ijobiy ta'sirini tasdiqlagan, bu esa ushbu nazariy yondashuvning mintaqaviy ahamiyatini yanada kuchaytiradi (3-jadval).

3-jadval.
Rahbarlik amaliyotlarining xalqaro taqqoslanishi

Mamlakat	Ustuvor uslub	Xodimlar jalb etilganligi (%)
AQSh	Transformatsion	86
Germaniya	Demokratik	81
Janubiy Koreya	Transformatsion	84
O'zbekiston	Aralash model	69

Manba: Gallup, *State of the Global Workplace 2024 Report*; Deloitte, *Global Human Capital Trends (2025)*; muallif tahlili.

Taqqoslama tahlil rivojlangan mamlakatlarda demokratik va transformatsion boshqaruv uslublarining ustun ekanligini ko'rsatadi. Bu holat yuqori innovatsion faollik va mehnat unumdorligi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalariga asoslanib quyidagi amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi:

- Rahbarlar uchun transformatsion liderlik kompetensiyalarini rivojlantirish dasturlarini joriy etish.
- Xodimlar bilan muntazam ikki tomonlama muloqot tizimini shakllantirish.
- Rag'batlantirish va e'tirof etish mexanizmlarini takomillashtirish.
- Tashkilotlarda ishonchga asoslangan boshqaruv madaniyatini rivojlantirish.
- Xodimlarning ishga jalb etilganlik darajasini muntazam monitoring qilish.



Tahlillar shuni ko'rsatadiki, mazkur mexanizmlarni kompleks ravishda qo'llash tashkilotlarda mehnat unumdorligini o'rtacha 20–30 foizga oshirish imkoniyatini yaratadi (4-jadval).

4-jadval.

Rahbarlik uslublari va xodimlar ishtirokiga ta'sir ko'rsatkichlari (taxminiy, tadqiqotlar asosida)

Ko'rsatkich	2020	2021	2022	2023	2024	2025*
Transformatsion rahbarlik qo'llanilishi (%)	18	22	28	35	42	48
Xodimlar ishtiroki — engagement (%)	45	48	52	58	62	67
Turnover darajasi (%)	22	20	18	15	13	11
Innovatsion xulq-atvor (%)	32	35	41	48	55	62

* 2025 — prognoz. Manba: muallif hisob-kitoblari, Gallup (2024) va boshqa xalqaro tadqiqotlar asosida.

Jadval ma'lumotlari shuni ko'rsatadiki, 2020–2025-yillar davomida tashkilotlarda transformatsion rahbarlik uslublarining qo'llanilishi izchil ravishda oshib borgan. Natijada xodimlar ishtiroki (*engagement*) darajasi 45 foizdan 67 foizgacha ko'tarilgan, bu esa xodimlarning tashkilot maqsadlariga sodiqligi va mehnatga bo'lgan qiziqishi ortganligini anglatadi. Shu bilan birga, kadrlar qo'nimsizligi darajasi 22 foizdan 11 foizgacha kamaygan bo'lib, samarali rahbarlik va motivatsion yondashuvlarning xodimlarni ushlab qolishga ijobiy ta'sir ko'rsatishini tasdiqlaydi. Innovatsion xulq-atvor ko'rsatkichi ham 32 foizdan 62 foizgacha oshgan, bu esa xodimlarning yangi g'oyalar yaratish va o'zgarishlarga moslashish qobiliyati kuchayganligini ko'rsatadi. Umuman olganda, transformatsion rahbarlik uslublarini keng joriy etish xodimlar faolligi va innovatsion salohiyatini oshirish, kadrlar qo'nimsizligini kamaytirish hamda tashkilotning umumiy samaradorligini yuksaltirishda muhim omil hisoblanadi. Ushbu tendensiyalar xalqaro tadqiqotlarda ham xodimlar ishtiroki, innovatsionlik va natijadorlik o'rtasida ijobiy bog'liqlik mavjudligini tasdiqlaydi (5-jadval).

5-jadval.

Rahbarlik uslublari solishtirmasi (xalqaro tajriba)

Uslub	Asosiy mexanizm	Xodimlar xulq-atvoriga ta'sir	Natija (5 yil ichida)	O'zbekiston uchun moslik
Transformatsion	Ilhomlantirish, intellektual rag'bat	Yuqori motivatsiya, innovatsiya	Engagement +30–40%	Yuqori
Tranzaksion	Mukofot-jazo tizimi	Barqaror bajarish, past innovatsiya	Samaradorlik +15%, lekin cheklangan	O'rtacha
Avtokratik	Qattiq nazorat	Itoatkorlik, past tashabbus	Tez natija, lekin yuqori turnover	Past (inqiroz holatida)
Demokratik	Ishtirok va hamkorlik	Yuqori qoniqish va ijodkorlik	Innovatsiya +25%	Yuqori
Laissez-faire	Minimal aralashuv	Mustaqillik (malakali xodimlarda)	Yuqori malakada +, past nazoratda –	Cheklangan

Manba: Lewin, Lippitt va White (1939); Bass va Riggio (2006) tadqiqotlari asosida muallif tizimlashtirgan.



Germaniya va Janubiy Koreya tajribasi shuni ko'rsatadiki, institutsional mexanizmlar (o'quv dasturlari + raqamli monitoring) rahbarlikni transformatsion tomonga o'zgartirishga yordam beradi. O'zbekistonda ham shunga o'xshash yondashuv kerak.

Taklif etilayotgan "rahbarlik-mexanizm-uz" modeli

Model uchta asosiy komponentdan iborat:

- Raqamli monitoring platformasi (35%) — rahbarlarning uslublarini 360° baholash va real vaqt rejimidagi (*real-time*) fikr-mulohaza (*feedback*) tizimi.
- Motivatsion va o'quv mexanizmlari (35%) — transformatsion ko'nikmalarni rivojlantirish dasturlari (TDIU va boshqa OTMLar bazasida), Deci va Ryan o'z-o'zini belgilash nazariyasiga asoslangan avtonomiya, kompetensiya va bog'lanish ehtiyojlarini qondirishga yo'naltirilgan treninglar.
- Institutsional rag'batlar (30%) — ESGga o'xshash rahbarlik baholash tizimi va mukofotlar.

6-jadval.
Amalga oshirish yo'l xaritasi (2025–2030)

Bosqich	Davr	Asosiy harakatlar	Mas'ul tashkilotlar	Kutilayotgan natija
I	2025–2026	Huquqiy baza, pilot loyihalar	Iqtisodiyot vazirligi	Standartlar joriy etiladi
II	2026–2028	Raqamli platforma va o'quv	Markaziy bank, TDIU	Engagement 60%+ ga yetadi
III	2028–2030	Kengaytirish va baholash tizimi	Birja, vazirliklar	Samaradorlik +25–35%, turnover ↓

Modelning o'ziga xosligi mexanizmlarni birlashtirishda namoyon bo'ladi: raqamli ma'lumotlar, motivatsion rag'batlar va institutsional nazorat yagona tizimga jamlanadi.

Tizimli to'siqlar: standartlar yetishmasligi, malakali rahbarlar kamligi va madaniy ierarxiya an'analari modelni amalga oshirishdagi asosiy cheklovlar sifatida belgilandi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Rahbarlik uslublari xodimlar xulq-atvoriga kuchli ta'sir etadi. Transformatsion va demokratik uslublar zamonaviy tashkilotlar uchun eng samarali hisoblanadi, bu xulosa nazariy jihatdan Bass va Riggio, Deci va Ryan hamda Greenleaf ishlarida asoslangan mexanizmlar bilan tasdiqlanadi. Taklif etilgan "Rahbarlik-Mexanizm-UZ" modeli O'zbekiston sharoitida ushbu mexanizmlarni moslashtirish orqali tashkilotlar samaradorligini sezilarli darajada oshirishi mumkin.

Tavsiyalar:

- Rahbarlar uchun transformatsion liderlik bo'yicha maxsus treninglar joriy etish.
- Raqamli 360° baholash tizimini yaratish.
- Oliy ta'lim muassasalarida (jumladan, TDIUda) rahbarlik mexanizmlari bo'yicha maxsus o'quv dasturlarini ochish.
- Pilot loyihalarni mamlakatning yetakchi yirik korxonalarida bosqichma-bosqich joriy etish.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates/Routledge.
2. Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Brothers.
3. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
4. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
5. Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World Publishing Company.
6. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.



7. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
8. Harter, J., & Munson, R. P. (2024). *Gallup Workplace Report*. Washington, D.C.: Gallup.
9. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
10. Deloitte. (2025). *Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights.
11. Gallup, Inc. (2024). *State of the Global Workplace: 2024 Report*. Washington, D.C.: Gallup.
12. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
13. Thuy, D. T. T., & Anh, T. T. (2024). Linking transformational leadership and project success: Role of work engagement and project complexity. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 11(2), 320–331.
14. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Boston: Pearson Education.



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>