



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

GREEN ECONOMY AND DEVELOPMENT

Social, Economic, Technological, Scientific and Popular Science Journal

**2026-YIL / AVGUST / 8-SON,
II-QISM**



ISSN: 2992-8982

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



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Bosh muharrir:

Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich

*Elektron nashr. 2026-yil, avgust.
II-qism*

Bosh muharrir o'rinbosari:

Karimov Norboy G'aniyevich

Muharrir:

Qurbonov Sherzod Ismatillayevich

Tahrir hay'ati:

Salimov Oqil Umrzoqovich, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi
Abduraxmanov Kalandar Xodjayevich, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi
Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Rae Kvon Chung, Janubiy Koreya, TDIU faxriy professori, "Nobel" mukofoti laureati
Osman Mesten, Turkiya parlamenti a'zosi, Turkiya – O'zbekiston do'stlik jamiyati rahbari
Axmedov Durbek Kudratillayevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Axmedov Sayfullo Normatovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Kalonov Muxiddin Baxritdinovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Siddiqova Sadoqat G'afforovna, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Xudoyqulov Sadirdin Karimovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Maxmudov Nosir, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Yuldashev Mutallib Ibragimovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Samadov Asqarjon Nishonovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor
Slizovskiy Dimitriy Yegorovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Axmedov Ikrom Akramovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Eshtayev Alisher Abdug'aniyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Xajiyev Baxtiyor Dushaboyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Hakimov Nazar Hakimovich, falsafa fanlari doktori (DSc), professor
Musayeva 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
Golisheva Yelena Vyacheslavovna, Iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent.
Abdukarimova Dinara Rustamxanovna, 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

KICHIK BIZNESNI RIVOJLANTIRISHDA TO'G'RIDAN-TO'G'RI XORIJIY INVESTITSİYALARNING AHAMIYATI.....	12
Usmonova Zarina	
O'ZBEKISTONDA YASHIL IQTISODIYOTNI RIVOJLANTIRISHNING HUQUQIY MEXANIZMLARI VA MAHALLIY DAVLAT HOKIMIYATI ORGANLARI FAOLIYATINI TAKOMILLASHTIRISH MASALALARI	19
Zaripova Sabrina Zafar qizi	
O'ZBEKISTON TO'QIMACHILIK TARMOG'IDA INTEGRATSIYALASHGAN MENEJMENT TIZIMINI RAQAMLI TRANSFORMATSIYA ASOSIDA JORIY ETISH: SAMARADORLIK, TO'SIQLAR VA ISTIQBOLLAR.....	25
Sobirov Shohruh Shuxratovich	
ISTE'MOLCHILAR ORASIDA IJTIMOYIY TARMOQLARDAGI QISQA FORMATLI VIDEOKONTENTNING IMPULSIV XARID XATTI-HARAKATLARIGA TA'SIRI.....	30
Ra'no Balxiboyeva Davron qizi	
KAPITAL BOZORI ORQALI TIJORAT BANKLARI RESURS BAZASINI KENGAYTIRISH YO'LLARI.....	40
Otabek Oltiboyev	
TURIZM XIZMATLARI BOZORIDA RAQAMLASHTIRISHNING YALPI TALAB O'ZGARISHIGA TA'SIRI TAHLILI.....	45
Ochilov Laziz Siddiqovich	
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA SOLIQ SIYOSATINING IQTISODIY O'SISHGA TA'SIRI VA YANGI ISLOHOTLARNING MAKROIQTISODIY TAHLILI	54
Sanakulova Iroda Abrorovna	
GLOBAL IQLIM O'ZGARISHI SHAROITIDA CHO'L YAYLOVLARI IXTISOSLASHUVINI MOSLASHTIRISHNING NAZARIY-KONSEPTUAL ASOSLARI VA ILG'OR XORIJIY TAJRIBA (O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI QIZILQUM CHO'L YAYLOVLARI MISOLIDA)	61
Kozokov Najmiddin Isomiddinovich	
XALQARO OLIY TA'LIM TIZIMLARIDA UNIVERSITET BOSHQARUVINING TRANSFORMATSIYASI: INSTITUTSIONAL AVTONOMIYA, HISOBDOIRLIK VA STRATEGIK BOSHQARUV MODELLARI	68
Tursunmuratov Sherzod Turdimuratovich	
THREE GENERATIONS OF REFORM: GOVERNANCE PARADIGMS AND THE MEASUREMENT GAP IN UZBEKISTAN'S SUSTAINABLE DEVELOPMENT TRANSITION	76
Salakhutdinova Yulduz Golibovna	
ГЕНЕРАТИВНЫЙ ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ТРАНСФОРМАЦИЯ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГА	82
Умарова Нозанин Алишерзода	
RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA XIZMATLAR SOHASINI RIVOJLANTIRISHNING IQTISODIY MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	88
Sapayev Abduljalol Odinayevich	
TIJORAT BANKLARIDA TO'LOV TIZIMLARI SAMARADORLIGINI OSHIRISH VA XAVFSIZLIGINI TA'MINLASH	96
Berdiboyev Oltinboy Abdiboqi o'g'li	
UMUMIY IQTISODIY MUVOZANAT NAZARIYASINING ZAMONAVIY TALQINI.....	102
Murodov Alisher Murodjon o'g'li	
РОЛЬ СИСТЕМЫ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ОБЕСПЕЧЕНИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ И НАПРАВЛЕНИЯ ЕЁ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ	106
Уралова Сожида Анвар кизи	



JIZZAX VILOYATI TURIZMINING RIVOJLANISH DINAMIKASI, TUZILMASI VA ISTIQBOLLARI (2016–2024-YILLAR)	112
Mamadiyrov Adhamjon Qo'chqar o'g'li	
KREATIV INDUSTRIYALARNI RIVOJLANTIRISH ORQALI AHOLI BANDLIGI VA DAROMADLARINI OSHIRISH IMKONIYATLARI	121
Ulug'bekov Sardorbek Ulug'bekovich	
TIJORAT BANKLARIDA KREDITLASH AMALIYOTI SAMARADORLIGINI BAHOLASH MEZONLARI VA KO'RSATKICHLAR TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH	128
Turdiyev Eralijon Muxtarovich	
OLIY TA'LIM MUASSASALARIDA BUDJETDAN TASHQARI TUSHUMLAR AUDITINING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI	134
Abduraxmonov Saidqosimxon Abduhamid o'g'li	
CHAKANA BANK XIZMATLARINI RAQAMLI TRANSFORMATSIYA QILISHNING NAZARIY JIHATLARI	138
Asqarov Fayzullo G'iyosiddin o'g'li	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA BILIM VA MALAKALARNI RAQAMLI BAHOLASH TIZIMINING NAZARIY-IQTISODIY ASOSLARI	148
Abdiyev Nosir Raximovich	
Muzaffarova Mohira Nuraliyevna	
O'ZBEKISTON BANK SEKTORIDA MOLIYAVIY JINOYATLARGA QARSHI KURASHISHDA SUN'YI INTELLEKT TEXNOLOGIYALARIDAN FOYDALANISH IMKONIYATLARI	154
Berdiboyev Oltinboy Abdiboqi o'g'li	
SURXONDARYO VILOYATIDA TURIZM INFRATUZILMASINING HUDUDII RIVOJLANISH DARAJASINI QIYOSIY BAHOLASH	160
Omonova Nigora Bahodir qizi	
ZAMONAVIY TO'LOV TIZIMLARINING INSTITUTSIONAL RIVOJLANISHINI STRATEGIK BOSHQARISH MEXANIZMLARI	167
Iskandarov Xurshid Iskandarovich	
TEXNOLOGIK AVLOD ALMASHINISHI SHAROITIDA ALOQA KORXONALARI TOVAR-MODDIY ZAXIRALARINING QADRSIZLANISHINI HISOBGA OLISH USLUBIYATINI TAKOMILLASHTIRISH	175
Jamilov Jushqin Jonon o'g'li	
SANOAT KORXONALARINING INNOVATSION RIVOJLANISH DARAJASINI ANFIS ASOSIDA MODELLASHTIRISH	181
Avazova Nafisa Namazovna	
O'ZBEKISTONDA KICHIK BIZNESNING RAQAMLI RIVOJLANISHINI BAHOLASH: O'ZSME-DDI MODULINING METODOLOGIYASI VA AMALIY JORIY ETISH MEXANIZMI	186
Rajabov Sirojiddin Mansurovich	
ISLOM MOLIYASI TAMOYILLARINING IQTISODIY SAMARADORLIKNI TA'MINLASHDAGI AHAMIYATI	193
Kenjaeva Durdona Ravshan qizi	
ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	198
Аюбов Ойбек Улугбек угли	
YASHIRIN IQTISODIYOTGA QARSHI KURASHISHDA MA'LUMOTLAR TAHLILINI MATEMATIK MODELLASHTIRISH	204
Raximov Sarvarbek Abdumutalibjonovich	
KICHIK BIZNES SUBYEKTLARINI QO'LLAB-QUVVATLASH, ULARNI MOLIYALASHTIRISHNI RAG'BATLANTIRISH BO'YICHA CHORA-TADBIRLARNING ASOSIY YO'NALISHLARI	211
Umarova Gulzodxon Qodirbekovna	



MEHMONXONA XO'JALIKLARI SAMARADORLIGINI BAHOLASHNING INTEGRAL MEKANIZMI VA EKONOMETRIK MODELLASHTIRISH	216
Rahimov Hasan Abdusaitovich	
NOMODDIY AKTIVLAR BO'YICHA OSHKORALIKNI TAKOMILLASHTIRISH VA MILLIY HISOBNI XALQARO STANDARTLAR BILAN UYG'UNLASHTIRISH.....	221
Ishankulov Izzatilla Nurillayevich	
SANOATLASHTIRISH ORQALI MILLIY IQTISODIYOT RAQOBATBARDOSHLIGINI TA'MINLASHDA UNUMDORLIK OMILI.....	226
Erkayev Akrom Normuxammadovich	
INNOVATSION O'ZGARISHLAR ASOSIDA AHOLI FAROVONLIGINI OSHIRISHNING 2030-YILGACHA MO'LJALLANGAN PROGNOZ SSENARIYLARI VA ULARNING SEZGIRLIK TAHLILI	232
Amrullayev Dadaxon	
ЭКОНОМЕТРИЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ УЯЗВИМОСТИ СТРАН ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ И СТРУКТУРНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ	237
Эркинбаева Камила Жавланбековна	
TIJORAT BANKLARI BIZNES MODELINING RAQAMLI TRANSFORMATSIYASI: ZAMONAVIY TENDENSIYALAR VA RIVOJLANISH ISTIQBOLLARI	243
Sh. Nurullayeva	
S. Narimonov	
OLIY TA'LIMDA RAQAMLI EKOTIZIMNI SHAKLLANTIRISHDAGI XAVF-XATARLAR (RISKLAR) VA BOSHQARUV MUAMMOLARI.....	249
Pirmanov Oxunjon Baxridin o'g'li	
НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ ДИСТАНЦИОННОГО БАНКОВСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ В УЗБЕКИСТАНЕ	256
Шомуродов Равшан Турсункулович	
Хакимов Хафизбек Хамза угли	
Джумабаева Гаянэ Рахимовна	
YASHIL IQTISODIYOT SHAROITIDA AVTOTRANSPORT XIZMATLARI BOZORINING RAQOBATBARDOSHLIGINI EKOLOGIK-IQTISODIY OMILLAR ASOSIDA OSHIRISH YO'LLARI	263
Sultanov Sulaymon Safarboy o'g'li	
TIJORAT BANKLARIDA TADBIRKORLIK SUBYEKTLARINI KREDITLASH SAMARADORLIGINI BAHOLASH VA UNI OSHIRISHNING USTUVOR YO'NALISHLARI.....	269
Abdushukurova Mehribonu Dilmurod qizi	
CHORVACHILIK MAHSULOTLARI ISHLAB CHIQRISH, YER RESURLARIDAN FOYDALANISH VA AHOLINING XARID QOBILIYATI MUVOFIQLIGINI BAHOLASH	276
Ramazonov Zafar Ulug'bekovich	
ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ СТРАХОВОГО РЫНКА	281
Мирахмедова Мафтуна Ибрагимовна	
TIJORAT BANKLARIDA FOIZ SIYOSATI SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING AMALIY JIHATLARI.....	288
Orifova Dilnoza Obid qizi	
XALQARO KREDIT LINIYALARIDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO'LLARI.....	295
Aliyev Bekzod Ilhomovich	
ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УЧЁТА И АНАЛИЗА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В НЕГОСУДАРСТВЕННЫХ ВЫСШИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ	301
Холикова Дурдона Бунёдjon кизи	



TOSHKENT VILOYATIDA ISHLAB CHIQUARISH SOHASIDA KICHIK BIZNESNING RIVOJLANISH TENDENSIYALARI VA HUDUDIIY DIFFERENSIATSIYASI.....	308
Salimov Burxoniddin	
IJTIMOIIY-IQTISODIIY ADOLATNI TA'MINLASHDA SINERGETIK YONDASHUV: ZANJIRLI ADOLAT KONSEPSIYASI.....	314
Alimov Nasimjon Hoshimovich	
AQLLI SHAHAR TIZIMIDA IJTIMOIIY SOHA BOSHQARUVI SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING TASHKILIIY-IQTISODIIY MEXANIZMLARI.....	319
Radjabov Bunyod Abduxalilovich	
QO'SHILGAN QIYMATNI TAQSIMLASHNING SAMARALI SOLIQ MEXANIZMIGA OID XORIJ TAJRIBALARI.....	326
A.A. Bobomurodov	
O'ZBEKISTONNING "YASHIL IQTISODIYOT" TIZIMIGA O'TISH ZARURIYATI VA XIZMATLAR SOHASI UCHUN IQTISODIIY AHAMIYATI.....	333
Y.M.Xalikov	
OLIIY TA'LIM TASHKILOTLARIDA AKADEMIK FAOLIYATNI BOSHQARISHNING NAZARIY VA METODOLOGIK ASOSLARI.....	342
Ixtiyorov Bekzod Zulfiqor o'g'li	
YOSHLARNING RAQAMLI MEHNAT PLATFORMALARIDA BARQAROR BANDLIGINI RISKKA ASOSLANGAN STRATEGIK BOSHQARISH.....	349
Palvonova Sevara Baxromovna	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA XIZMAT KO'RSATISH TARMOQLARIDA INNOVATSION BOSHQARUV TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH.....	355
Almanov Ilhom Sultonovich	
MAKTABGACHA TA'LIM XIZMATLARINI GEYMIKATSIYALASH ASOSIDA TA'LIM SIFATI VA IQTISODIIY SAMARADORLIKNI OSHIRISH	362
Aslonova Rushano Ilxomovna	
KICHIK BIZNES SUBYEKTLARIDA RAQAMLI PLATFORMALARDAN FOYDALANISHNING IQTISODIIY NATIJADORLIKKA TA'SIRINI BAHOLASH.....	368
Tursunxo'jayeva Gulnoza Jamoliddin qizi	
HUDUDLARNING IQTISODIIY RIVOJLANISHIDA ISTE'MOLCHILAR HUQUQLARINI HIMOYA QILISH MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	374
Xolmatov Azamatjon Abdupattoyevich	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКСПОРТА В УЗБЕКИСТАНЕ: ЭКОНОМЕТРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЭКСПОРТНОЙ АКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ	380
Муниса Турдибаева	
LOYIHA MENEJERLARINING SOFT SKILLS KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISHNING LOYIHALAR IQTISODIIY SAMARADORLIGIGA TA'SIRI	394
Zairova Farida To'xtamurod qizi	



LOYIHA MENEJERLARINING SOFT SKILLS KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISHNING LOYIHALAR IQTISODIY SAMARADORLIGIGA TA'SIRI

Zairova Farida To'xtamurod qizi

Raqamli iqtisodiyot va agrotexnologiyalar universiteti magistranti

E-mail: faridazairova63@gmail.com

Annotatsiya. Mazkur maqolada loyiha menejerlarining soft skills (yumshoq ko'nikmalar) kompetensiyalarini rivojlantirishning loyihalarning iqtisodiy samaradorligiga ta'siri kompleks ilmiy yondashuv asosida tadqiq etiladi. Tadqiqotda kommunikativ kompetensiya, liderlik, emotsional intellekt, nizolarni boshqarish, vaqtni boshqarish, moslashuvchanlik va jamoaviy ishlash kabi soft skills tarkibiy elementlarining loyiha muddatlari, byudjet intizomi, sifat ko'rsatkichlari hamda investitsiyalar rentabelligi (ROI) darajasiga ta'siri nazariy va amaliy jihatdan yoritilgan. Xalqaro va mahalliy tajriba asosida soft skillsni rivojlantirish dasturlarining loyiha boshqaruvi samaradorligiga ta'sir etuvchi omillari tizimli ravishda tahlil qilingan. Tadqiqot natijasida soft skills kompetensiyalari darajasi bilan loyihaning iqtisodiy natijadorligi o'rtasidagi bog'liqlikni baholashga mo'ljallangan integral model ishlab chiqilgan hamda loyiha menejerlarining yumshoq ko'nikmalarini rivojlantirish bo'yicha ilmiy-amaliy tavsiyalar taklif etilgan.

Kalit so'zlar: soft skills, loyiha menejmenti, iqtisodiy samaradorlik, emotsional intellekt, liderlik, jamoaviy ish, kommunikativ kompetensiya, loyiha muvaffaqiyati, investitsiyalar rentabelligi (ROI), inson kapitali.

Abstract. This article examines, through a comprehensive scientific approach, the impact of developing project managers' soft skills competencies on the economic efficiency of projects. The study explores, from both theoretical and practical perspectives, the influence of key soft skills components—including communication competence, leadership, emotional intelligence, conflict management, time management, adaptability, and teamwork—on project timelines, budget discipline, quality indicators, and return on investment (ROI). Drawing on international and national experience, the factors influencing the effectiveness of soft skills development programs in project management are systematically analyzed. As a result of the study, an integral model was developed to assess the relationship between the level of soft skills competencies and the economic performance of projects, and scientific and practical recommendations were proposed for enhancing project managers' soft skills.

Keywords: soft skills, project management, economic efficiency, emotional intelligence, leadership, teamwork, communication competence, project success, return on investment (ROI), human capital.

Аннотация. В данной статье на основе комплексного научного подхода исследуется влияние развития компетенций soft skills (гибких навыков) руководителей проектов на экономическую эффективность проектов. В исследовании раскрывается теоретическое и практическое значение таких компонентов soft skills, как коммуникативная компетентность, лидерство, эмоциональный интеллект, управление конфликтами, тайм-менеджмент, адаптивность и командная работа, с точки зрения их влияния на сроки реализации проектов, бюджетную дисциплину, показатели качества и рентабельность инвестиций (ROI). На основе международного и национального опыта системно проанализированы факторы, определяющие влияние программ развития soft skills на эффективность управления проектами. В результате исследования разработана интегральная модель оценки взаимосвязи между уровнем компетенций soft skills и экономической результативностью проекта, а также предложены научно-практические рекомендации по развитию гибких навыков руководителей проектов.

Ключевые слова: soft skills, управление проектами, экономическая эффективность, эмоциональный интеллект, лидерство, командная работа, коммуникативная компетентность, успешность проекта, рентабельность инвестиций (ROI), человеческий капитал.



KIRISH

Zamonaviy iqtisodiyot sharoitida loyihalarni muvaffaqiyatli amalga oshirish nafaqat texnik resurslar, moliyaviy mablag'lar va texnologik yechimlarga, balki loyiha jamoasini boshqaruvchi loyiha menejerining kasbiy va shaxsiy kompetensiyalariga ham bevosita bog'liq bo'lib bormoqda. So'nggi yillarda loyiha boshqaruvi nazariyasi va amaliyotida *hard skills* (texnik ko'nikmalar) bilan bir qatorda *soft skills* (yumshoq ko'nikmalar) tushunchasi ham alohida ahamiyat kasb etmoqda. Kommunikativ kompetensiya, liderlik, emotsional intellekt, nizolarni boshqarish, vaqtni boshqarish, moslashuvchanlik va jamoaviy ishlash qobiliyati kabi *soft skills* elementlari loyiha jarayonlarining barqarorligi, jamoa a'zolari o'rtasidagi hamkorlik sifati hamda loyihaning yakuniy iqtisodiy natijadorligiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi.

Xalqaro tajriba shuni ko'rsatadiki, loyihalarni amalga oshirish jarayonida muddat, byudjet va sifat ko'rsatkichlariga ta'sir etuvchi omillar orasida texnik jihatlar bilan bir qatorda jamoa ichidagi kommunikatsiya sifati, liderlik salohiyati va nizolarni o'z vaqtida hamda samarali boshqarish qobiliyati ham muhim o'rin tutadi. Shu bois xalqaro loyiha boshqaruvi institutlari, jumladan, Project Management Institute (PMI), o'z tadqiqotlarida *soft skills* kompetensiyalarini loyiha muvaffaqiyatining muhim omillaridan biri sifatida alohida ta'kidlaydi hamda loyiha menejerlarini tayyorlash va rivojlantirish dasturlarida ushbu ko'nikmalarga ustuvor e'tibor qaratishni tavsiya etadi.

Mazkur tendensiyalar O'zbekiston uchun ham alohida dolzarblik kasb etadi. Mamlakatda amalga oshirilayotgan keng ko'lamli infratuzilma, raqamlashtirish va investitsiya loyihalarining samarali yakunlanishi ko'p jihatdan ushbu loyihalarni boshqaruvchi kadrlarning kasbiy va shaxsiy kompetensiyalari darajasiga bog'liq. "O'zbekiston – 2030" [1] strategiyasida inson kapitalini rivojlantirish, zamonaviy boshqaruv usullarini joriy etish va kadrlar salohiyatini oshirish ustuvor yo'nalishlardan biri sifatida belgilangan. Mazkur strategik yo'nalishlarni izchil amalga oshirish loyiha menejerlarining *soft skills* kompetensiyalarini rivojlantirishga qaratilgan samarali tizimlarni shakllantirish zaruratini kuchaytiradi.

Shu bilan birga, mavjud ilmiy adabiyotlarda *soft skills* kompetensiyalarining loyiha samaradorligiga ta'sirini miqdoriy jihatdan baholashga qaratilgan kompleks metodologik yondashuvlar yanada rivojlantirilishi zarur. Aksariyat tadqiqotlarda *soft skills*ning sifat jihatlari keng yoritilgan bo'lsa-da, ularning loyiha muddatlari, byudjet intizomi va investitsiyalar rentabelligi kabi iqtisodiy ko'rsatkichlarga ta'sirini miqdoriy jihatdan baholash masalalari nisbatan kamroq tadqiq etilgan. Mazkur holat ushbu yo'nalishda qo'shimcha ilmiy izlanishlar olib borish zarurligini belgilaydi.

Tadqiqotning maqsadi loyiha menejerlarining *soft skills* kompetensiyalarini rivojlantirishning loyihalarning iqtisodiy samaradorligiga ta'sirini nazariy va amaliy jihatdan tadqiq etish hamda mazkur bog'liqlikni baholashga mo'ljallangan integral modelni ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqot vazifalari *soft skills* kompetensiyalarining asosiy tarkibiy elementlarini aniqlash, ularning loyiha iqtisodiy ko'rsatkichlariga ta'sir mexanizmini yoritish, xalqaro va mahalliy tajribani qiyosiy tahlil qilish hamda loyiha menejerlarining *soft skills* kompetensiyalarini rivojlantirish bo'yicha ilmiy-amaliy tavsiyalar ishlab chiqishni o'z ichiga oladi.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Loyiha menejerlarining *soft skills* kompetensiyalari va loyiha samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlik masalasi so'nggi yillarda loyiha boshqaruvi nazariyasi, tashkiliy psixologiya va inson resurslarini boshqarish yo'nalishlari kesishmasida shakllanayotgan istiqbolli ilmiy yo'nalishlardan biri sifatida e'tirof etilmoqda. Emotsional intellekt nazariyasining yetakchi tadqiqotchilaridan biri D. Goleman o'z tadqiqotlarida rahbarlik faoliyatining samaradorligi texnik bilimlar bilan bir qatorda o'z-o'zini anglash, o'zini boshqarish, empatiya va ijtimoiy ko'nikmalar kabi emotsional intellekt tarkibiy qismlari bilan chambarchas bog'liqligini asoslab bergan [5]. Uning konsepsiyasiga ko'ra, yuqori emotsional intellektga ega rahbarlar jamoada o'zaro ishonch muhitini shakllantirish, nizolarni konstruktiv hal etish va xodimlarni samarali rag'batlantirish orqali tashkilot faoliyati natijadorligini oshirishga xizmat qiladi.

Xalqaro loyiha boshqaruvi amaliyotida Project Management Institute (PMI) tomonidan nashr etiladigan *Pulse of the Profession* tadqiqot hisobotlarida samarali kommunikatsiya, liderlik va manfaatdor tomonlar bilan ishlash kompetensiyalari loyihalarni muvaffaqiyatli boshqarishning muhim omillari sifatida qayd etiladi [9]. PMI tomonidan ishlab chiqilgan PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) uslubiy yondashuvlarida ham loyiha menejerining texnik, strategik-biznes va liderlik kompetensiyalarini o'zaro uyg'un rivojlantirishga alohida e'tibor qaratiladi [8]. Mazkur kompetensiyalarning kompleks rivojlanishi loyiha boshqaruvi samaradorligini oshirishga xizmat qiluvchi muhim omillardan biri hisoblanadi.

Jamoadi ishlash nazariyasi sohasida R. M. Belbin tomonidan ishlab chiqilgan jamoaviy rollar (*team roles*) konsepsiyasi alohida ahamiyatga ega. Ushbu konsepsiyaga ko'ra, samarali loyiha jamoasi turli xulq-atvor rollarini bajaruvchi a'zolaridan tashkil topadi, loyiha menejerining muhim vazifalaridan biri esa mazkur rollarni



to'g'ri aniqlash va ular o'rtasidagi muvozanatni ta'minlashdan iborat [3]. Belbin konsepsiyasida jamoaviy rollarni samarali boshqarish qobiliyati texnik bilimlarni to'ldiruvchi, rivojlantirilishi mumkin bo'lgan ijtimoiy-psixologik kompetensiya sifatida qaraladi hamda uning jamoa ichidagi hamkorlik va kommunikatsiya sifatiga ijobiy ta'siri ta'kidlanadi.

Loyiha boshqaruvi iqtisodiyoti nuqtayi nazaridan H. Kerzner o'z tadqiqotlarida loyiha muvaffaqiyatini an'anaviy "uch tomonlama cheklov" — muddat, byudjet va sifat ko'rsatkichlari bilan bir qatorda jamoa a'zolarining ish jarayoniga jalb etilganligi, motivatsiyasi hamda rahbar va jamoa o'rtasidagi o'zaro ishonch darajasi orqali ham baholash muhimligini ta'kidlaydi [7]. Uning yondashuviga ko'ra, rivojlangan *soft skills* kompetensiyalariga ega loyiha menejerlari samarali kommunikatsiya orqali yuzaga kelishi mumkin bo'lgan risklarni o'z vaqtida aniqlash, tegishli boshqaruv choralarini ko'rish va loyiha resurslaridan yanada oqilona foydalanish imkoniyatiga ega bo'ladi.

MDH mamlakatlari va mahalliy tadqiqotchilar tomonidan ham mazkur yo'nalishda ilmiy izlanishlar olib borilmoqda. Ayrim tadqiqotlarda loyiha jamoalarining professional kompetensiyalari tizimi tahlil qilinib, *soft skills* va *hard skills* ko'nikmalarining o'zaro uyg'un rivojlanishi loyiha boshqaruvi samaradorligini oshirishga xizmat qiluvchi muhim omil ekanligi ta'kidlangan [12]. Mahalliy tadqiqotlarda esa O'zbekistonda amalga oshirilayotgan investitsiya loyihalarini samarali tashkil etishda loyiha jamoalari o'rtasidagi kommunikatsiya, muvofiqlashtirish va boshqaruv kompetensiyalarini yanada rivojlantirishning ahamiyatiga e'tibor qaratilgan [2].

Yuqoridagi ilmiy qarashlarni umumlashtirish asosida ta'kidlash mumkinki, zamonaviy loyiha boshqaruvi nazariyasida *soft skills* kompetensiyalari qo'shimcha ko'nikmalar sifatida emas, balki loyiha boshqaruvi sifati va iqtisodiy samaradorligiga ta'sir etuvchi muhim strategik omillardan biri sifatida qaralmoqda. Shu bilan birga, *soft skills* kompetensiyalari bilan loyihalarning iqtisodiy natijadorligi o'rtasidagi bog'liqlikni miqdoriy jihatdan baholashga imkon beruvchi kompleks metodologik yondashuvlarni yanada rivojlantirish ilmiy jihatdan muhim ahamiyat kasb etadi. Mazkur holat ushbu tadqiqotning ilmiy yo'nalishi va amaliy ahamiyatini belgilab beradi.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Mazkur tadqiqotda loyiha menejerlarining *soft skills* kompetensiyalarini rivojlantirishning loyihalar iqtisodiy samaradorligiga ta'sirini ilmiy asosda baholash maqsadida tizimli yondashuv, qiyosiy tahlil, kontent-tahlil hamda ekspert baholash metodlaridan kompleks ravishda foydalanildi. Tadqiqot jarayonida ilmiy abstraksiyalash, induksiya va deduksiya, mantiqiy umumlashtirish, statistik ma'lumotlarni tahlil qilish hamda sintez usullari qo'llanildi.

Soft skills kompetensiyalari bilan loyihalarning iqtisodiy samaradorlik ko'rsatkichlari o'rtasidagi bog'liqlikni baholash maqsadida integral baholash modeli (LMSK–IES) ishlab chiqildi. Mazkur modelda sakkizta asosiy *soft skills* komponenti tegishli vazn koeffitsiyentlari asosida standartlashtirilgan ko'rsatkichlar bilan o'zaro bog'langan holda baholanadi. Ushbu yondashuv loyiha menejerlarining yumshoq ko'nikmalari darajasini kompleks baholash hamda ularning loyiha iqtisodiy natijadorligiga ta'sirini tizimli ravishda aniqlash imkonini beradi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Loyiha menejerining *soft skills* kompetensiyalari loyihaning iqtisodiy samaradorligiga bir necha asosiy yo'nalishlar orqali ta'sir ko'rsatadi. Birinchidan, yuqori darajadagi kommunikativ kompetensiya jamoa a'zolari, buyurtmachi va boshqa manfaatdor tomonlar o'rtasidagi axborot almashinuvini jadallashtiradi. Bu esa qaror qabul qilish jarayonining sifati va tezkorligini oshirib, noaniqlik bilan bog'liq qo'shimcha xarajatlarni kamaytirishga xizmat qiladi. Ikkinchidan, liderlik kompetensiyasi jamoa a'zolarining motivatsiyasi va mehnat unumdorligini oshirish orqali ishlarning belgilangan muddatlarda samarali bajarilishiga ko'maklashadi. Uchinchidan, emotsional intellekt va nizolarni boshqarish qobiliyati ziddiyatli vaziyatlarni konstruktiv boshqarish, ularning loyiha jarayoniga ta'sirini yumshatish hamda qo'shimcha vaqt va resurs sarfining oldini olish imkonini beradi.

Xalqaro tajriba tahlili shuni ko'rsatadiki, *soft skills*ni rivojlantirish dasturlariga muntazam investitsiya kiritadigan tashkilotlarda loyihalarni belgilangan muddat va byudjet doirasida yakunlash imkoniyati yuqoriroq bo'ladi. Bunda yuqori kompetensiyaga ega loyiha menejerlarining risklarni dastlabki bosqichlarda aniqlashi, jamoa ichidagi rasmiy va norasmiy kommunikatsiya kanallaridan samarali foydalanishi hamda manfaatdor tomonlar kutilmalarini muvofiqlashtirishi muhim ahamiyat kasb etadi. Shu bilan birga, *soft skills* kompetensiyalarini yanada rivojlantirish zarur bo'lgan holatlarda kommunikatsiya samaradorligi, jamoa motivatsiyasi va nizolarni o'z vaqtida boshqarish bilan bog'liq ayrim qiyinchiliklar yuzaga kelishi mumkin. Bu esa loyiha xarajatlari va amalga oshirish muddatlariga qo'shimcha ta'sir ko'rsatishi ehtimolini oshiradi.

Mazkur bog'liqlikni tizimli va kompleks baholash maqsadida loyiha menejerining *soft skills* kompetensiyalarini shakllantiruvchi sakkizta asosiy komponentga tayangan integral baholash modeli — LMSK–IES (*Loyiha Menejeri*



Soft Skills Kompetensiyalari asosida Iqtisodiy Samaradorlikni baholash modeli) ishlab chiqildi. Ushbu model loyiha menejerining yumshoq ko'nikmalari bilan loyihaning iqtisodiy natijadorligi o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni baholash imkonini beradi (1-jadval).

1-jadval

Loyiha menejerlarining soft skills kompetensiyalari asosida loyihalar iqtisodiy samaradorligini baholashning integral modeli (LMSK-IES)¹

Kompetensiya turi	Kompetensiya mazmuni	Vazn	Baho	Integral ko'rsatkich
Kommunikativ kompetensiya (KK)	Jamoa va manfaatdor tomonlar bilan samarali muloqot darajasi	w_1	X_1	w_1X_1
Liderlik kompetensiyasi (LK)	Jamoani rag'batlantirish va yo'naltirish qobiliyati	w_2	X_2	w_2X_2
Emotsional intellekt (EI)	O'z-o'zini va jamoa emotsiyalarini boshqarish darajasi	w_3	X_3	w_3X_3
Nizolarni boshqarish (NB)	Ziddiyatli vaziyatlarni konstruktiv hal etish qobiliyati	w_4	X_4	w_4X_4
Vaqtni boshqarish (VB)	Topshiriqlarni muddatida bajarish va rejalashtirish sifati	w_5	X_5	w_5X_5
Moslashuvchanlik (MC)	O'zgaruvchan sharoitlarga tezkor moslashish darajasi	w_6	X_6	w_6X_6
Qaror qabul qilish (QQ)	Noaniqlik sharoitida asosli qarorlar qabul qilish tezligi	w_7	X_7	w_7X_7
Jamoaviy ishlash (JI)	Ko'p funksiyali jamoada samarali hamkorlik darajasi	w_8	X_8	w_8X_8

Integral baholash formulasi:

$$\text{LMSK-IES} = \sum_{i=1}^8 (w_i \times X_i) = w_1KK + w_2LK + w_3EI + w_4NB + w_5VB + w_6MC + w_7QQ + w_8JI$$

bunda: $\sum w_i = 1$; standartlashtirilgan ko'rsatkich $0 \leq X_i \leq 1$; vazn koeffitsiyenti $0 \leq w_i \leq 1$.

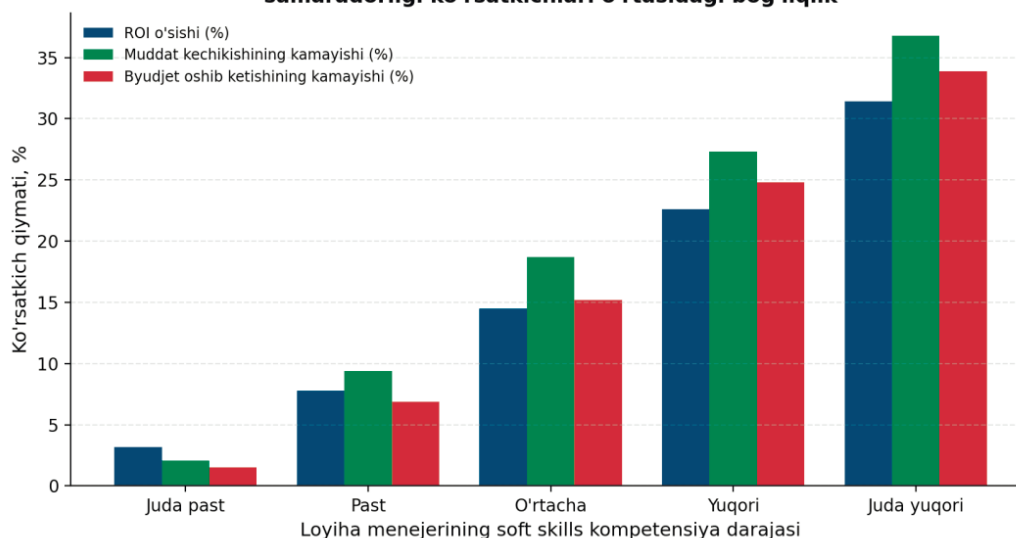
Model bo'yicha loyihaning iqtisodiy samaradorlik ko'rsatkichlari (ROI o'sishi, muddat kechikishining kamayishi, byudjet oshib ketishining kamayishi) quyidagi umumlashgan funksional bog'liqlik orqali ifodalanadi:

$$\text{IES} = f(\text{LMSK-IES}) = \alpha + \beta \times \text{LMSK-IES} + \varepsilon$$

bunda: IES - loyihaning iqtisodiy samaradorlik indeksi; α - bazaviy daraja koeffitsiyenti; β - soft skills darajasining iqtisodiy natijadorlikka ta'sir kuchini ifodalovchi regressiya koeffitsiyenti; ε - tasodifiy xatolik hadi.

LMSK-IES modelini amaliyotga tatbiq etish shuni ko'rsatadiki, soft skills kompetensiya darajasi oshgan sari loyihaning asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlari investitsiyalar qaytimi (ROI), muddat kechikishining kamayishi va byudjet oshib ketishining kamayishi bir-biriga bog'liq holda ijobiy tomonga o'zgaradi (1-rasm).

Soft skills kompetensiya darajasi va loyiha iqtisodiy samaradorligi ko'rsatkichlari o'rtasidagi bog'liqlik



1-rasm. Soft skills kompetensiya darajasi va loyiha iqtisodiy samaradorligi ko'rsatkichlari o'rtasidagi bog'liqlik²

1 Muallif ishlanmasi

2 Muallif ishlanmasi



Rasmdan ko'rinib turibdiki, *soft skills* kompetensiyalari darajasi "juda past" bosqichdan "juda yuqori" bosqichga ko'tarilganda, ROI ko'rsatkichi shartli ravishda bir necha barobar oshadi, shu bilan birga, loyiha muddatining kechikishi va byudjet xarajatlarining rejalashtirilgan ko'rsatkichlardan oshishi sezilarli darajada kamayadi. Bu holat *soft skills* kompetensiyalari bilan loyihaning iqtisodiy samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlik chiziqli emasligini, balki kompetensiya darajasi muayyan bosqichdan, xususan, "o'rtacha" darajadan yuqoriga ko'tarilgach, uning iqtisodiy natijadorlikka ta'siri yanada kuchayishini ko'rsatadi. Mazkur natijalar loyiha tashkilotlarida *soft skills*ni rivojlantirish dasturlariga yo'naltiriladigan investitsiyalar boshqaruv samaradorligini oshirish bilan bir qatorda, iqtisodiy jihatdan ham ijobiy natijalar berishi mumkinligini ko'rsatadi.

Tahlil natijalariga ko'ra, *soft skills* kompetensiyalarining loyiha samaradorligiga ta'sir etuvchi omillarini uchta asosiy guruhga ajratish mumkin. Birinchi guruhni shaxsiy-psixologik omillar tashkil etib, ularga emotsional intellekt, o'z-o'zini boshqarish va moslashuvchanlik kiradi. Ikkinchi guruh ijtimoiy-kommunikativ omillardan iborat bo'lib, ular muloqot mahorati, liderlik va nizolarni boshqarish kompetensiyalarini qamrab oladi. Uchinchi guruh esa tashkiliy-boshqaruv omillarini o'z ichiga olib, ularga vaqtni boshqarish, qaror qabul qilish tezkorligi va jamoaviy ishlash sifati kiradi. Mazkur uch guruhga mansub omillarning o'zaro uyg'un rivojlanishi loyiha menejerining umumiy *soft skills* kompetensiyasini shakllantirib, loyiha boshqaruvi sifati va yakuniy iqtisodiy natijadorlikka ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

O'zbekiston sharoitida ham *soft skills*ni rivojlantirish dasturlarini loyiha menejerlarini tayyorlash tizimiga integratsiya qilishning ahamiyati tobora ortib bormoqda. Mamlakatda amalga oshirilayotgan infratuzilma, raqamlashtirish va investitsiya loyihalari ko'lamining kengayishi ushbu loyihalarni boshqaruvchi mutaxassislarning texnik bilimlari bilan bir qatorda ijtimoiy-psixologik va boshqaruv kompetensiyalarini ham izchil rivojlantirishga bo'lgan ehtiyojni kuchaytirmoqda. Tadqiqot natijalaridan kelib chiqib, loyiha menejerlarini tayyorlash dasturlarida texnik bilimlarni *soft skills* kompetensiyalarini bosqichma-bosqich rivojlantirishga qaratilgan maxsus treninglar, amaliy mashg'ulotlar va mentorlik mexanizmlari bilan uyg'unlashtirish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

O'tkazilgan tadqiqot natijalari loyiha menejerlarining *soft skills* kompetensiyalari loyihalarning iqtisodiy samaradorligini belgilovchi muhim omillardan biri ekanligini ko'rsatdi. Kommunikativ kompetensiya, liderlik, emotsional intellekt, nizolarni boshqarish, vaqtni boshqarish, moslashuvchanlik, qaror qabul qilish va jamoaviy ishlash kabi *soft skills* tarkibiy elementlarining uyg'un rivojlanishi loyiha muddatlarining optimallashtirish, byudjet intizomining mustahkamlanishi, sifat ko'rsatkichlarining yaxshilanishi hamda investitsiyalar rentabelligining (ROI) oshishiga ijobiy ta'sir ko'rsatishi aniqlandi. Shu bilan birga, xalqaro tajriba tahlili *soft skills* kompetensiyalarining ta'sir darajasi kompetensiya darajasi oshgani sari kuchayib boruvchi, ya'ni noxiziq xususiyat kasb etishi mumkinligini ko'rsatdi. Bu esa mazkur ko'nikmalarni rivojlantirishga yo'naltirilgan investitsiyalarning iqtisodiy samaradorlikni oshirishdagi ahamiyatini asoslaydi.

Tadqiqot natijalari asosida loyiha menejerlarining *soft skills* kompetensiyalarini rivojlantirish bo'yicha quyidagi ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqildi:

- loyiha tashkilotlari va davlat muassasalarida loyiha menejerlarini tayyorlash va malakasini oshirish dasturlariga *soft skills* bo'yicha maxsus modullarni, jumladan, muloqot, liderlik, emotsional intellekt va nizolarni boshqarish yo'nalishlarini tizimli ravishda kiritish maqsadga muvofiq;

- loyiha menejerlarining *soft skills* kompetensiyalarini muntazam baholash maqsadida taklif etilgan LMSK–IES modeliga o'xshash integral baholash vositalarini tashkilotlarning ichki monitoring tizimlariga joriy etish tavsiya etiladi;

- yirik investitsiya va infratuzilma loyihalari uchun loyiha menejerlarini tanlashda texnik kompetensiyalar bilan bir qatorda *soft skills* darajasini baholashga imkon beruvchi maxsus testlar va suhbat mexanizmlaridan foydalanish maqsadga muvofiq;

- loyiha jamoalarida mentorlik va *coaching* tizimlarini joriy etish orqali tajribali loyiha menejerlarining *soft skills* bo'yicha bilim va amaliy tajribasini yosh mutaxassislarga uzatish mexanizmlarini rivojlantirish lozim;

- oliy ta'lim muassasalarining "Loyiha menejmenti" yo'nalishidagi ta'lim dasturlariga *soft skills*ni rivojlantirishga qaratilgan amaliy treninglar, *case study*lar va simulyatsion mashg'ulotlarni keng joriy etish maqsadga muvofiq.

Umuman olganda, loyiha menejerlarining *soft skills* kompetensiyalarini izchil rivojlantirish loyiha boshqaruvi sifatini oshirish, resurslardan samarali foydalanish va loyihalarning iqtisodiy natijadorligini yaxshilashga xizmat qiladi. Shu sababli *soft skills*ni rivojlantirishni loyiha menejerlarini tayyorlash, baholash va kasbiy rivojlantirish tizimining muhim tarkibiy qismi sifatida shakllantirish maqsadga muvofiqdir.



FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2026-yil 16-fevraldagi "Mamlakat taraqqiyotining 2030-yilgacha mo'ljallangan ustuvor yo'nalishlari doirasida islohotlarni izchil davom ettirish va yangi bosqichga olib chiqishning qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-21-son Farmoni [Elektron resurs]. – Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi. – URL: Lex.uz hujjati
2. Abdurahmonov Q. Raqamli iqtisodiyot / Q. Abdurahmonov. – Toshkent: Innovatsion rivojlanish nashriyoti, 2022. – 352 b.
3. Belbin R.M. Management Teams: Why They Succeed or Fail / R.M. Belbin. – 4th ed. – Oxon: Routledge, 2022. – 224 p.
4. Cornell University, INSEAD, WIPO. Global Innovation Index: Human Capital and Research. – Geneva, 2025.
5. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ / D. Goleman. – New York: Bantam Books, 1995. – 352 p.
6. International Labour Organization (ILO). Skills for a Greener and Digital Future of Work. – Geneva: International Labour Organization, 2024.
7. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling / H. Kerzner. – 13th ed. – Hoboken, NJ: Wiley, 2022. – 848 p.
8. Project Management Institute (PMI). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). – 7th ed. – Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021. – 250 p.
9. Project Management Institute (PMI). Pulse of the Profession: The High Cost of Low Performance. – Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2024.
10. Verzuh E. The Fast Forward MBA in Project Management / E. Verzuh. – 6th ed. – Hoboken, NJ: Wiley, 2021. – 464 p.
11. World Bank. World Development Report: Investing in People. – Washington, DC: World Bank, 2024.
12. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – Москва: Омега-Л, 2023. – 960 с.



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz HAKIMOV

Musahhih: Zokir ALIBEKOV

Sahifalovchi va dizayner: Hasan MAQSUDOV

2026. № 8/2

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

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga maqola, reklama, hikoya va boshqa ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.

Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

El.Pochta: sq143235@gmail.com

Bot: @iqtisodiyot_77

Tel.: 93 718 40 07

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

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

Litsenziya raqami: №046523. PNFL: 30407832680027

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



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