



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

№4



2026

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, aprel.

Bosh muharrir o'rinbosari:

Karimov Norboy G'aniyevich

Muharrir:

Qurbonov Sherzod Ismatillayevich

Tahrir hay'ati:

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



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Editorial board:

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

Ekspertlar kengashi:

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

Board of Experts:

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

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

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

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

Jurnalning ilmiyligi:

“Yashil” iqtisodiyot va taraqqiyot” jurnali

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



MUNDARIJA

O'ZBEKISTONDA RAQAMLI TO'LOV INFRATUZILMASINI SHAKILLANISHI VA RIVOJLANISH DINAMIKASI: TARIXIY, ILMIY HAMDA BOZOR TAHLILI	32
A.A. Akbarov, X.R. Aliyev	
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA BUXGALTERIYA HISOBINI TASHKIL ETISHNING ME'YORIY-HUQUQIY ASOSLARI VA ULARNING IQTISODIY AHAMIYATI.....	42
Karayev Payzillaxon Yusufxonovich	
TURIZM KORXONALARINING INNOVATSION FAOLIYATINI RIVOJLANTIRISHDA MOLIYAVIY AKTIVLARINING ROLI.....	47
Ruzibayeva Nargiza Xakimovna	
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA EKOLOGIK SOLIQLAR VA TO'LOVLAR TIZIMI TAHLILI	53
Sadullayev Rasulbek Palvanbayevich, Abdolnizozov Murodbek Madiyarovich	
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA IJTIMOYIY HIMOYA TIZIMINI MOLIYALASHTIRISHDA AMALGA OSHIRILAYOTGAN ISHLAR VA TIZIMGA KIRITILAYOTGAN O'ZGARISHLAR.....	59
Kasimova Gulyar Axmatovna, Aripova Kamola Botir qizi	
MINTAQAVIY RIVOJLANISHNI KOMPLEKS BAHOLASH VA PROGNOZLASHDA EKONOMETRIK VA SUN'IY INTELLEKT USULLARINING INTEGRATSIYASI	64
Namazov Gafur Shokulovich	
BALIQCILIK SUBYEKTLARINI RIVOJLANTIRISHDA DUNYO MAMLAKATLARINING O'RNI	69
Beglayev Uchqun Xurramovich	
KAMBAG'ALLIK FENOMENINING IJTIMOYIY-IQTISODIY VA NAZARIY-KONTSEPTUAL ASOSLARI	75
Musulmonova Shahlo Nasriddinovna	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA HISOB VA BIZNES JARAYONLARINI TAKOMILLASHTIRISHNING ZAMONAVIY YO'NALISHLARI	81
Artikova R.A.	
AKSIYADORLIK JAMIYATLARIDA DIVIDEND TO'LASH QOBILİYATI KOEFFITSIYENTINING MAQBUL ORALIG'INI ANIQLASH VA UNING INVESTITSION SAMARADORLIKKA TA'SIRI.....	88
Ibragimov G'anjion G'ayratovich	
STRATEGIES TO RAISE AWARENESS OF NATURAL POLLUTION AMIDST RISING POPULATION DENSITY AND GDP PER CAPITA IN UZBEKISTAN	93
Axliddin Aroplitdinovich Valiyev, Askarov Farhod Rakhmatovich	
РОЛЬ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ESG-ОРИЕНТИРОВАННОМ РАЗВИТИИ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ.....	99
Айматова Фарида Хуразовна	
KORXONALARDA INVESTITSION FAOLIYATINI RIVOJLANISHINING ILMIY-NAZARIY ASOSLARI.....	107
Shukurillaev Jahongir Botir o'g'li	
DEHQON XO'JALIKLARINI MOLIYAVIY QO'LLAB-QUVVATLASHDA KREDITLAR MIQDORINI DIFFERENSIYALLASHTIRISH: NAZARIY VA AMALIY YONDASHUVLAR	113
Xakimov Zafar Ibragimovich	
KICHIK BIZNESNI RIVOJLANTIRISHNING IQTISODIY MEXANIZMLARI	118
Tadjimirzayev Anvar Abduvoxidovich, Batirova Raxima Abdujabborovna	
RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR ASOSIDA HUDUDIY MARKETING STRATEGIYALARINI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI.....	124
Muhammadieva Nodira	
SUN'IY INTELLEKT DAVRIDA HUDUDIY RIVOJLANISHNI STATISTIK HISOBLASH METODOLOGIYASINI QAYTA BAHOLASH MEZONLARI (SCOPUS VA WEB OF SCIENCE DA INDEKSLANGAN ILMIY NASHRLAR TAHLILI ASOSIDA).....	131
Santjar Abdumurodovich Sattorov	
QORAQALPOG'ISTON RESPUBLIKASIDA XIZMAT KO'RSATISH SOHASINI RIVOJLANTIRISHNING HUDUDIY-IQTISODIY OMILLARI VA ISTIQBOLLARI	139
Allamuratova Perida Maxsetbaevna	



XORAZM VILOYATIDA AHOLI BANDLIGINI TA'MINLASHDA KICHIK BIZNES VA XUSUSIY TADBIRKORLIKNING ROLI VA AHAMIYATI	144
Ro'zmatova Farahongiz Bekmurotovna, Yarmetova Nargiza Shiximbayevna	
MAHALLIY VA XALQARO TURIZM BOZORIDA RAQOBATBARDOSHLIKNI SHAKLLANTIRISH OMILLARI, TAMOYILLARI VA MEKANIZMLARI	152
Alikulov Samar Abdurashidovich	
TRANSPORT XIZMATLARINING SOHALAR BO'YICHA TAQSIMOTI VA SAMARADORLIK KO'RSATKICHLARI TASNIFI	159
Karimova Shaxnoza Uktamovna	
RAQAMLI TO'LOVLAR VA O'ZBEKISTONDA KORPORATIV BOSHQARUV SHAFFOFLIGI	165
Ruziyeva Barno Yadgarovna	
ESG-ТРАНСФОРМАЦИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ПОЛИМЕРНОЙ УПАКОВКИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И МИРОВЫЕ ПРАКТИКИ.....	172
Ташпулатов Дильмурад Рустамович	
MAJBURIY IJRO HARAKATLARINI RAQAMLASHTIRISHNI YANADA TAKOMILLASHTIRISH MASALALARI	177
Matmuratova Nasiba Azatovna	
OZIQ-OVQAT KORXONALARIDA KICHIK BIZNESNING RAQOBATBARDOSHLIGINI CHEKLOVCHI OMILLAR TAHLILI	181
Pulaton Abdulla	
INVESTITSION LOYIHALARNING IQTISODIYOTDA TUTGAN O'RNI VA ULARNI MOLIYALASHTIRISH ISTIQBOLLARI.....	185
Nazarov Aziz Avazovich	
ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ.....	190
Тажибаева Кызларгул Ажиниязовна	
IQTISODIYOTNI MODERNIZATSIYALASH SHAROITIDA O'ZBEKISTONDA SANOAT KORXONALARI FAOLIYATINI DIVERSIFIKATSIYALASHNING MAQSADLI PROGNOZ PARAMETRLARI.....	197
Omonova Nafisa Qahramon qizi	
MANAGEMENT STRATEGIES IN WOMEN'S BUSINESS: GENDER-SPECIFIC APPROACHES, INNOVATIVE MODELS, AND DIGITAL TRANSFORMATION.....	200
Ahrorova Asila	
TO'QIMACHILIK SANOATI KORXONALARI INNOVATSION FAOLIYATI SAMARADORLIGIGA TA'SIR QILUVCHI OMILLAR TAHLILI	207
Hakimova Oydina Abdulhamidovna, Yuldasheva Nilufar Abduvaxidovna	
INSON TARAQQIYOTI INDEKSI VA UNI ANIQLAB BERUVCHI KO'RSATKICHLARNING KORRELYATSION-REGRESSION TAHLILI.....	212
Tursunov Rasul Tairovich	
ТРАНСФОРМАЦИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА В УЗБЕКИСТАНЕ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ.....	218
Эргашева Феруза Насруллаевна	
ENHANCING THE METHODOLOGICAL FRAMEWORK FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TOURISM VILLAGES IN UZBEKISTAN.....	226
Khudaynazarova Dilorom Khayrullaevna	
THE ROLE OF INNOVATION IN ENSURING COMPETITIVENESS IN THE GREEN ECONOMY	231
Musadjanova Nargiza Abduvoxid qizi	
O'ZBEKISTONDA TURIZM SOHASINI RIVOJLANTIRISHDA INGLIZ TILINING O'RNI VA SAMARADORLIGI.....	238
Saodat Sadriddinova	
OLIY TA'LIMDA CHET TILLARNI O'QITISH UCHUN RAQAMLI BOSHQARUV STRATEGIYALARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	243
Saida Xabibullayeva	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФИСКАЛЬНЫХ МЕХАНИЗМОВ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ В СФЕРЕ ТУРИЗМА РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН.....	247
Исматиллаева Роза Тухтамуратовна, Тураева Сурия Тельмановна	



INNOVATSION IQTISODIYOT SHAROITIDA PAXTA-TO'QIMACHILIK KLASTERINING QIYMAT YARATISH UZLUKSIZ ZANJIRIDA AGROSERVIS XIZMATLARI KO'RSATISHNI TAKOMILLASHTIRISH	252
Kudratova Iroda Turdibayevna	
QISHLOQ XO'JALIGI IQTISODIYOTIDA DIVERSIFIKATSIYANING AHAMIYATI	257
Nurullayeva Raushan Koptleuovna, Nurimbetov Timur Uzaqbergenovich	
FIZIKA UMUMIY KURSIGA NANOTEXNOLOGIYA TUSHUNCHALARINI KIRITISHNING METODIK ASPEKTLARI VA KOMPONENTLARI	260
Sottarov Abduvali Umirqulovich	
BARQAROR RIVOJLANISH SHAROITIDA EKOLOGIK HISOBOTLAR VA ULARNING TUTGAN O'RNI.....	266
Sayfullayev Mexroj Sayfullayevich	
YASHIL IQTISODIYOT SHAROITIDA EKOLOGIK LOYIHALARNI MOLIYALASHTIRISH MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	272
Rahmanova Sitara Bahodir qizi	
SANOAT KORXONALARIDA OPERATSION MENEJMENT SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO'LLARI.....	277
Satvoldiyev Ulugbek Kamilovich	
IQTISODIY O'SISH DRAYVERLARINI RIVOJLANTIRISHDA SUN'IY INTELLEKT TEXNOLOGIYALARI ASOSIDA MOLIYAVIY XAVFLARNI BOSHQARISH.....	283
Turopova Nigora Xolmurod qizi	
QISHLOQ XO'JALIGIDA INNOVATSION INVESTITSİYALASH VA MUQOBIL MOLIYALASHTIRISH MEXANIZMLARINI JORIY ETISH (SIRDARYO VILOYATI MISOLIDA)	286
Maxamadiyev Turg'unboy Jumabayevich	
O'ZBEKISTONDA XO'JALIK JAMIYATLARI KUZATUV KENGASHLARI FAOLIYATINING ILMIY-METODOLOGIK ASOSLARINI RIVOJLANTIRISH.....	292
Valijonov Akmaljon	
IQTISODIYOTNING AGRAR SEKTORIDA INNOVATSION FAOLIYATNI BOSHQARISH: NAZARIY VA USLUBIY YONDASHUVLAR	296
Matrasulov Baxodir Erbutayevich	
O'ZBEKISTON MOLIYA TIZIMIDA MAHALLIY MOLIYANING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI.....	303
Safarmurodova Marjona To'raqulovna	
МЕТОД ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ТУРИСТИЧЕСКОГО ПАКЕТА	308
Наурызбаев Алиакбар Рустамович	
QASHQADARYO VILOYATI SANOATINI XUDUDIY TARKIBINI TAKOMILASHTIRISH YO'LLARI	311
Uralov Eliboy Omonovich	
INNOVATSION VA AN'ANAVIY YONDASHUVLAR ASOSIDA KO'CHAT YETISHTIRISHNING TAQQOSLAMA TAHLILI	316
Abdulfarmonov Farrux Faxriddinovich	
EKSPORT IMKONIYATLARI VA LOGISTIKA SAMARADORLIGINI SOLISHTIRISH.....	320
Safarova Muxabbat Radjabovna	
IJORAT BANKLARIDA KREDIT PORTFELI O'SISHI DINAMIKASI VA LIKVIDLIK KO'RSATKICHLARI O'RTASIDAGI BOG'LIQLIK	324
Sulaymanov Samandarboy Adhambek o'g'li	
KO'CHMAS MULKNI OMMAVIY BAHOLASHNING INNOVATSION TEXNOLOGIYALARI.....	331
Xushvaqtov Jasur Shuhrat o'g'li	
TURIZM XIZMATLARINI KO'RSATUVCHI SUBYEKTLARDA MOLIYAVIY HISOBOTLARNI MHXS GA O'TKAZISHDA TRANSFORMATSIYA REJASINI ISHLAB CHIQUISH MASALALARI.....	339
G'afforov Ilhomjon Ilyosjonovich	
QURILISH SANOATI KORXONALARI DIVERSIFIKATSIYALASHUVINING IQTISODIY MEXANIZMLARI	343
Yembergenova Aynur Aydosbaevna	
KAMBAG'ALLIKNI QISQARTIRISHDA AYOLLAR TADBIRKORLIGINI RIVOJLANISHNING NAZARIY JIHATLARI	351
Ulashova Zarnigor Botirali qizi	



KAPITAL BOZORI ORQALI MAMLAKAT IQTISODIYOTIGA INVESTITSIYA JALB QILISHNING BELARUS TAJRIBASI	357
<i>Abduraxmanov Adham Raxmatullayevich</i>	
BARQAROR QISHLOQ XO'JALIGI AMALIYOTLARINI JORIY ETISHDA XULQ-ATVOR OMILLARINING NAZARIY VA AMALIY AHAMIYATI	362
<i>Tadjiyev Abdusame Abduhamidovich</i>	
SANOAT KORXONALARIDA RISKLARNI BOSHQARISH TIZIMINI JORIY ETISHNING ZAMONAVIY YONDASHUVLARI	367
<i>Abduxamid Abdumalikovich Bektemirov</i>	
O'ZBEKISTONDA MEHMONXONALARNI MOLIALASHTIRISH ORQALI JOYLASHTIRISH TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH MASALALARI	373
<i>Xasanova Naimaxon Akmal qizi</i>	
SOLIQ YUKINI OPTIMALLASHTIRISHNING XORIJIY MAMLAKATLAR TAJRIBASI	381
<i>Jovliyeva Zuhra Chori qizi</i>	
SANOATNI BARQAROR RIVOJLANTIRISHDA "YASHIL" INVESTITSİYALARDAN SAMARALI FOYDALANISHNING IQTISODIY MEKANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	386
<i>Ibragimov Zaxid Taxirovich</i>	
ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМИ АКТИВАМИ И ВОЗМОЖНОСТИ ЕГО ПРИМЕНЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАЦИОНАЛЬНЫЙ БАНК РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН	395
<i>Т.И.Бобакулов, Тухтамышева Гулнора Усмановна</i>	
AGRAR TARMOQQA JALB QILINAYOTGAN INVESTITSİYALAR SAMARADORLIGINI ISHLAB CHIQRISH FUNKSIYALARI YORDAMIDA EKONOMETRIK BAHOLASH.....	401
<i>Xatamov Ochildi Qurbonovich, Badalov Jamshid Jamolovich</i>	
IJARA OPERATSIYALARIDA BUXGALTERIYA HISOBINING KAMCHILIKLARI VA UZVIY TAKOMILLASHTIRISH ISTIQBOLLARI.....	409
<i>Oripova Saodat Mirfotix qizi</i>	
SANOAT KORXONALARINING INVESTITSION SALOHİYATINI OSHIRISH.....	414
<i>Xolboyeva farangiz xayrulloevna</i>	
SUN'IY INTELEKT VA RAQAMLI VOSITALARNING TA'LIM JARAYONIDAGI O'RNI.....	419
<i>To'xtamishева Dilrabo Shermonovna</i>	
MEVA-SABZAVOT MAHSULOTLARI EKSPORTINI KENGAYTIRISHNING IQTISODIY MEKANIZMLARI	424
<i>Kalenov K.T.</i>	
HUNARMANDCHILIK BRENDLARINING BOZOR OMILLAR TIZIMINI (MAHSULOT, NARX, TAQSIMOT, TARG'IBOT) TAKOMILLASHTIRISHNING USLUBIY ASOSLARI	428
<i>Ergasheva Aziza</i>	
NAMANGAN VILOYATI IQTISODIYOTIDA TARKIBIY O'ZGARISHLAR: HUDUDIY VA TARMOQ TAHLILI	436
<i>Tohirov Jahongir Muzaffar o'g'li</i>	
WATER HARVESTING FOR CLIMATE RESILIENCE IN UZBEKISTAN'S AGRICULTURE: OPPORTUNITIES, BARRIERS, AND POLICY RECOMMENDATIONS	445
<i>Kripa Mondal, Dr. Anita Banerjee</i>	
O'ZBEKISTONDA TABIIY VA IQTISODIY RESURSLARDAN SAMARALI FOYDALANISH ORQALI HUDUDIY IQTISODIY RIVOJLANISHNI TA'MINLASH YO'LLARI	454
<i>Sattarov Abdusamat Umirqulovich</i>	
TO'QIMACHILIK KORXONALARIDA INNOVATSION FAOLIYATNI BOSHQARISH SAMARADORLIGINI BAHOLASH VA TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI	459
<i>Nasibboyev Fazliddin Sirojiddinovich</i>	
O'ZBEKISTON TIJORAT BANKLARIDA RISKLARNI MONITORING QILISH METODOLOGIYASINI TAKOMILLASHTIRISHDAGI MAVJUD MUAMMOLAR VA ULARNI BARTARAF QILISH YO'LLARI	464
<i>Hamroyev Sherzod Axtamovich</i>	
SIRKULYAR IQTISODIYOT — IQTISODIY BARQARORLIKNING MUHIM OMILI	471
<i>Hasanov Sh. Sh.</i>	



МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВУЗА.....	482
<i>Алиев Абдулазиз Исмаилович, Кахрамонова Азиза Шухрат кизи</i>	
TEMIR YO'L SOHASINING IQTISODIY SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO'LLARI.....	488
<i>Orifova Ximoyat Shovkat qizi</i>	
O'ZBEKISTONDA ZIYORAT TURIZMINI TASHKIL ETISH VA RIVOJLANTIRISHDA XALQARO TAJRIBADAN FOYDALANISH YO'LLARI.....	494
<i>Raximova Dilfuza Mirzakasimovna</i>	
O'ZBEKISTONDA TURIZMNI RIVOJLANTIRISHDA MILLIY HUNARMANDCHILIKNING IQTISODIY SALOHIYATINI BAHOLASH VA EKONOMETRIK PROGNOZLASH	503
<i>Xushnazarova Maxzuna Gulamdjanovna</i>	
MINTAQAVIY IQTISODIY O'SISHNI BAHOLASHDA EKONOMETRIK MODELLAR VA GEOSTATISTIK USULLARNI TAKOMILLASHTIRISH: SURXONDARYO VILOYATI MISOLIDA	509
<i>Sattorov Sanjar Abdumurodovich</i>	
XODIMLARNI MOTIVATSIYA QILISH VA ULARNING ISH FAOLIYATIGA TA'SIRI: O'ZBEKISTONDAGI KICHIK VA O'RTA BIZNES MISOLIDA	518
<i>Yuldashov Aziz</i>	
RAQOBAT MUHITIDA AVTOMOBIL SANOATI KORXONALARIDA BRENND STRATEGIYASINI RIVOJLANTIRISH MEKANIZMLARI	522
<i>Boboyev L. Kadrxo'ja Djuraxodjayevich</i>	
XODIMLARNI O'QITISH, QAYTA TAYYORLASH VA ISHSIZLARNI KASBGA YO'NALTIRISHNING XORIJ TAJRIBASI (GERMANIYA MISOLIDA).....	528
<i>Sattorov Ramziddin Shovxiddin o'g'li</i>	
O'ZBEKISTON TIJORAT BANKLARI MOLIYAVIY BARQARORLIGINING HOZIRGI HOLATI TAHLILI.....	533
<i>Yangiboyev Sardor Ernazar o'g'li</i>	
O'ZBEKISTON HUDUDLARIDA SANOAT ISHLAB CHIQRISHINI RIVOJLANTIRISHDA CHIQUINDISIZ VA AYLANMA IQTISODIYOT TAMOYILLARINI QO'LLASHNING ASOSIY YO'NALISHLARI.....	542
<i>Nabiyeva Nilufar Olim qizi</i>	
МАШИННОЕ ОБУЧЕНИЕ В ПРОГНОЗИРОВАНИИ РЫНОЧНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К ЗЕЛЁНОЙ ЭКОНОМИКЕ	548
<i>Тен Марина Владимировна</i>	
РОЛЬ, СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО МЕДИЦИНСКОГО СТРАХОВАНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН.....	555
<i>Каюмова Гузел Иброхимхановна</i>	
QURILISH KORXONALARIDA AKTIVLARNI TAN OLIISHNING XALQARO STANDARTLARGA MOSLASHTIRISHNI O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI	562
<i>Yahyojev To'liqin Ismatulla o'g'li</i>	
IQTISODIYOTNI RAQAMLASHTIRISH SHAROITIDA MEVA-SABZAVOTCHILIK KORXONALARINI BOSHQARUV MEKANIZMLARI	566
<i>Xudoyberganova Dilnoza Anvarjon qizi</i>	
QURILISH KORXONALARIDA BOSHQARUV MUNOSABATLARI MAZMUNI VA ULARNI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI.....	572
<i>Toshimov Azizbek Hakimovich</i>	
RIVOJLANGAN MAMLAKATLARDAGI KOMPANIYALAR KAPITALINI MAKSIMALLASHTIRISHNING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI	576
<i>Muradova Dildora Abdusalimovna</i>	
O'ZBEKISTON TIJORAT BANKLARDAGI KREDIT RISKLARINI BOSHQARISHDA BAZEL III TALABLARI	581
<i>Norova Nozima Nabiyevna</i>	
ЦИРКУЛЯРНАЯ ЭКОНОМИКА КАК ИНСТРУМЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ, МИРОВАЯ ПРАКТИКА И ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ	588
<i>Алиева С.С.</i>	



KORXONALARDA SOLIQ HISOBINI TASHKIL ETISH VA UNING BUXGALTERIYA HISOBI BILAN O'ZARO BOG'LIQLIGI	594
Mamadiyarov Dilshad Uralovich, Normurodov Sarvar Norboy o'g'li	
HUDUDIY KORXONALARDA BIZNES JARAYONLARNI BARQAROR RIVOJLANTIRISHDA ZAMONAVIY BOSHQARUV MODEL VA TAMOYILLARINING AHAMIYATI	599
Azimova Maxfuza Rashidovna	
ЦИФРОВИЗАЦИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА - ВАЖНЫЙ ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА	604
Пирназаров Шоназар Махтовович	
RAQAMLASHTIRISH JARAYONINING O'ZBEKISTON IQTISODIY RIVOJLANISHIGA TA'SIRI.....	608
Saydullayev Azamat Jo'raqul o'g'li, Abdinazarov Suhrobbek Bekmurod o'g'li	
SINGAPUR VA JANUBIY KOREYADA BIZNES SUBYEKTLARINI DAVLAT TOMONIDAN QO'LLAB-QUVVATLASH.....	615
Nasriddinov Qobilbek Qurbonbekovich	
O'ZBEKISTONDA YASHIL ENERGIYAGA O'TISHNING IQTISODIY SAMARADORLIGI	620
Hayitov Jamshid Xolboyevich	
LOYIHALARNI STRATEGIK REJALASHTIRISHDA BIG DATA TEXNOLOGIYALARIDAN FOYDALANISH MEKANIZMLARI	625
Xamrayev Zuxritdin Abduraxmanovich	
LOYIHA SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA LOYIHA JAMOASINING ROLI VA FUNKSIYALARI	629
Utemuratov Sadik Muratovich	
IQLIM O'ZGARISHI VA RESURLAR CHEKLANGANLIGI SHAROITIDA YASHIL TURIZM MODELLARINING NAZARIY-METODOLOGIK ASOSLARINI TIZIMLI TAHLIL QILISH VA RIVOJLANTIRISH	633
Rasulova Nigora Yusupovna	
ВЛИЯНИЕ КУЛЬТУРНЫХ РАЗЛИЧИЙ НА ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОММУНИКАЦИИ В УЗБЕКИСТАНЕ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ ПОДХОД.....	637
Латипов Ашур Али Рустам угли, Хамидов Далер Дилшодович	



ВЛИЯНИЕ КУЛЬТУРНЫХ РАЗЛИЧИЙ НА ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОММУНИКАЦИИ В УЗБЕКИСТАНЕ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ ПОДХОД

Латипов Ашур Али Рустам угли

И.о. доцент кафедры «Менеджмент» СамИЭС.

Хамидов Далер Дилшодович

Магистрант гр. MMN-225 СамИЭС

Аннотация. В статье анализируется влияние национальной культуры на коммуникацию в управлении в Узбекистане. Обосновывается неэффективность внедрения западных моделей без учета местного контекста. Автор выявляет ограничения моделей Хофстеде и Тромпенаарса. Основное внимание уделяется высокой дистанции власти, коллективизму и институту «махалли». В качестве вывода предлагается гибридная, ситуативная модель управления. Научная новизна заключается в новом подходе к интеграции национальных факторов в управление.

Ключевые слова: Узбекистан, межкультурная коммуникация, сравнительный менеджмент, Герт Хофстеде, дистанция власти, индивидуализм и коллективизм, высококонтекстная культура, махалля, управленческая гибкость, ситуативный подход.

Annotatsiya. Maqolada O'zbekistonda boshqaruv kommunikatsiyasiga milliy madaniyat ta'siri tahlil qilinadi. G'arb modellarini mahalliy kontekstsiz joriy etishning samarasizligi asoslanadi. Muallif Hofstede va Trompenaars modellarining cheklovlarini ko'rsatadi. Asosiy e'tibor yuqori hokimiyat masofasi, kollektivizm va «mahalla» institutiga qaratilgan. Xulosa sifatida gibrid, situativ boshqaruv modeli taklif etiladi. Ilmiy yangilik – milliy omillarni boshqaruvga integratsiyalashning yangi yondashuvida.

Kalit so'zlar: O'zbekiston, madaniyatlararo muloqot, qiyosiy menejment, Gert Hofstede, hokimiyat masofasi, individualizm va kollektivizm, yuqori kontekstli madaniyat, mahalla, boshqaruv moslashuvchanligi, situatsion yondashuv.

Abstract. The article analyzes the influence of national culture on management communication in Uzbekistan. The ineffectiveness of implementing Western models without local context is substantiated. The author identifies limitations of Hofstede and Trompenaars models. Special attention is paid to high power distance, collectivism, and the "mahalla" institution. A hybrid, situational management model is proposed as a conclusion. Scientific novelty lies in a new approach to integrating national factors into management.

Key words: Uzbekistan, intercultural communication, comparative management, Geert Hofstede, power distance, individualism and collectivism, high-context culture, mahalla, managerial flexibility, situational approach.

ВВЕДЕНИЕ

В данном этапе развития Узбекистана наблюдается глубокая интеграция в мировую экономику и активный приток инвестиций с других стран. При этом управленческая коммуникация перестает быть нужен просто для передачи приказов и превращается в сложный процесс согласования культурных смыслов. Эффективность бизнеса сегодня зависит от понимания и реагирования на «скрытых различий» в поведении партнеров и сотрудников. Культура является важным не только в духовной, но и социальной жизни, и определяет многие правила взаимодействия в обществе [1].

Целью данной работы является анализ того, как стереотипы в Узбекистане меняют или формируют процесс управления. Позиция такова, что культура - это «коллективное программирование ума», которое формирует то, что будут ждать последователи от своего лидера [2]. Актуальность связана с необходимостью адаптации к современной среде, а также способы согласования разных правил и



стандартов. При постоянных переменах менеджер не стоит выбирать «застой», а стоит балансировать между традициями и требованиями глобального рынка. Избегать как слепого копирования западных готовых методов, так и очень жесткого авторитарного стиля.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ

Исследование культурных различий невозможно без обращения к модели Герта Хофстеде, так как он впервые выделил ключевые параметры измерения любой культуры: дистанция власти, индивидуализм/коллективизм, мужественность/женственность, избегание неопределенности и долгосрочная ориентация [3]. С помощью этих показателей можно выяснить почему в одних странах сотрудники хотят более демократичного стиля управления, когда в других - четкой иерархии [4]. Т. В. Науменко и Д. А. Морозова пишут: «Как объясняет Хофстеде на своем веб-сайте, эти измерения касаются четырех антропологических проблемных областей, которые в рамках различных культур трактуются по-разному. В 1984 году он опубликовал работу Последствия Культуры, которая сочетает в себе статистический анализ исследования с его личным опытом ученого» [5]. Этим они, возможно, хотели подчеркнуть, что модель Хофстеде более глубока, т.е. он затрагивает суть человеческого бытия, а не просто поведение при управлении. Будто он нашел «генетический код» культур. А работу «Последствия Культуры» подчеркивают с целью подтверждения надежности данных.

Также имеется модель Фонса Тромпенаарса, который рассматривает культуру через разрешение универсальных дилемм [6]. Выделяет он 7 ключевых измерений: универсализм–партикуляризм, индивидуализм–коллективизм, нейтральность–эмоциональность, специфичность–диффузность, достижение–приписывание статуса, отношение ко времени, отношение к окружающей среде. С их помощью можно анализировать различия культур через ценности, поведение и способы социального взаимодействия. Модели Хофстеде и Тромпенаарса совпадают в части понимания индивидуализма, где акцент на личных целях, и коллективизма, основанного на групповых нормах [7]. Персидская О. А. в своей работе, сравнивая модели Хофстеде и Тромпенаарса приходит к выводу, что обе модели «интересны и самодостаточны каждая по-своему, но в то же время, симбиоз этих концепций также представляет определенный исследовательский интерес, с разных сторон освещая те или иные особенности культуры. В целом, их концепции интересны не только для анализа взаимодействий в сфере кросскультурного бизнеса или для характеристики организационной культуры, но и для анализа особенностей национальной культуры в целом» [8].

Западные модели часто не универсальны. Восприятие культуры как жесткого «ментального программного обеспечения» не сочетается с тем фактом, что люди учатся и адаптируются всю жизнь [9]. Критики Хофстеде указывают, что приобретение ценностей не заканчивается в детстве [10], а продолжается в течение всей жизни.

Для менеджера в Узбекистане опасно копировать эти модели как готовый рецепт. Механическое внедрение западного индивидуализма в коллективистскую среду явно может ухудшить климат в организации. Но все же надо знать эти модели, так как они помогают понять логику зарубежных партнеров и правильно взаимодействовать на международном уровне [11].

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В исследовании использованы методы сравнительного и контент-анализа научной литературы, а также обобщение данных международных и национальных исследований. Эмпирическая база сформирована на основе вторичных источников. Анализ осуществлялся посредством сопоставления культурных моделей и интерпретации управленческих практик с учетом специфики Узбекистана, что позволило выявить ключевые закономерности и особенности коммуникации.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Стиль общения в Узбекистане формируется внутри махалли - сообщества, где жизнь и работа строятся на взаимной поддержке и учете общественного мнения иногда даже без лишнего размышления [12]. Здесь принадлежность группе важнее личного успеха. В узбекских семьях и коллективах ключевыми ценностями являются гостеприимство, взаимопомощь и уважение [13].

Высокая дистанция власти: Подчиненные часто относятся к руководителю как к «отцу» коллектива и ждут не только команд, но и заботы. Науменко Т. В., Морозова Д. А.В пишут, что «Так, в культуре с высокой дистанцией власти от ребенка ожидается полное послушание, культивируется уважение к пожилым, недопустимость подвергать сомнению авторитет старшего и т.д., в то время как в культуре с



небольшой дистанцией ребенку дается больше независимости и право не соглашаться с решениями родителей» [14].

Косвенная коммуникация: Прямая критика или несогласие воспринимаются как грубость и ведут к потере уважения. Это требует от менеджера умение использовать намеки и мягкие формы общения. Принцип «business is business» здесь замещается феноменом Tanish bilish (свои люди-сочтемся») [15]. Иерархия отражается не только должностью, но и жизненным опытом, что отражается в речевом этикете. Старшим принято оказывать почет через особые приветствия и жесты.

В западном менеджменте обычно наблюдается индивидуализм, т.е. каждого мотивирует собственный рост. В узбекских же компаниях работают ради стабильности и чувства принадлежности к группе и ставят интересы «Мы» выше личных.

Однако склонность к иерархии часто превращается в проблему жесткой автократии, которая может быть эффективной лишь в краткосрочной перспективе. В долгосрочной перспективе жесткая автократия снижает мотивацию квалификационных сотрудников, так как их мнение полностью игнорируется. Страх совершить ошибку и вызвать недовольство «старшего» ведет только к плохим результатам. Также Подчиненные начинают лишь формально следовать инструкциям, не предлагая инноваций и не вкладываясь по полной даже на свои обязанности.

Необходимость гибридной модели управления. Выходом из тупика между слепым следованием шаблона и автократией является переход к ситуационному менеджменту. В небольших командах менеджер может позволить себе адаптацию под личность каждого сотрудника. В крупных компаниях невозможно учесть каждого сотрудника, но менеджеру надо избегать жесткой диктатуры, создавая удобные пути обратной связи.

Современная модель управления в Узбекистане должна быть гибридной. Гибкость лидера можно отнести к ключевым компетенциям XXI века. Эффективно популяризовать «DIY» (Do It Yourself - делай сам), поощряя инициативу и волонтерство сотрудников [16]. Это позволяет сотрудникам чувствовать свою весомость и принятие. Менеджеру необходимо уметь переключаться между ролью «наставника» и ролью «коллеги» в зависимости от ситуации.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Культурные различия – это не преграда, а важный фактор, который должен быть учтен при управлении. В Узбекистане эффективность менеджмента достигается через нахождение баланса, а не через крайних мер. На зарубежные модели необходимо смотреть как аналитический инструмент, но не внедрять механически, так как высока вероятность провала без учета контекста махалли и семейных ценностей.

Итоговый вывод исследования: в управлении гибкость важнее следования устаревшим правилам или слепого копирования зарубежных. Лидер должен знать мировые стандарты, понимать локальные реалии и быть способен адаптировать свой стиль под ситуацию. Отказ от жесткой автократии в пользу диалога и ситуативного подхода позволит сохранить лояльность и обеспечить рост в долгосрочной перспективе.

Список использованной литературы:

1. Безуглова Н. П. Модель четырех параметров культуры Гирта Хофстеда // Вестник МГУКИ. - 2008. - № 5. - С. 29–32.
2. Hofstede G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context // Online Readings in Psychology and Culture. - 2011. - Vol. 2. - Issue 1.
3. Науменко Т. В., Морозова Д. А. Теория межкультурных измерений Г. Хофстеде как методологическая основа исследования современных социальных процессов // Международный журнал исследований культуры. - 2018. - № 1 (30). - С. 144–154.
4. Персидская О. А. Параметры сравнения культур Г. Хофстеде и Ф. Тромпенаарса: сходство и различия // Вестник Поморского университета. Сер.: Гуманитарные и социальные науки. - 2012. - № 1. - С. 51–55.
5. Герасименко О. В., Цольфранк В. Д. Влияние культурных различий в коммуникации на формирование обратной связи в организации // Социология и управление персоналом. - 2025. - № 2 (18). - С. 49–58.
6. Михельсон С. В. Память культуры в языке деловых коммуникаций // Вестник КрасГАУ. - 2013. - № 10. - С. 282–287.
7. Аватков В. А., Рожкова З. П. Особенности межкультурной коммуникации с узбекским народом // Вестник культурологии. - 2024. - № 2 (109). - С. 229–243.
8. Бердиева М. А., Расулова И. Э., Мирзалиева М. М. Культура идентичности и чужеродность культур: сравнительный анализ на примере Узбекистана и России // Культура и просвещение. - 2024. - С. 191–195.
9. Коммуникационная стратегия: Узбекистан. - Центр религиоведческих исследований, 2020. URL: https://internews.org/wp-content/uploads/2021/07/Commstrat_UZ_RUS.pdf



10. Akbarjanovna U. N. Methods for assessing quality and efficiency in the field of service //International journal of trends in business administration. – 2022. – Т. 12. – №. 1.
11. Ахтамова Мохигуль Эркиновна, & Уразов Садулла Шодиевич (2021). Негосударственные способы применения опыта развитых стран для повышения эффективности образовательных услуг в узбекистане. Архивариус, 7 (4 (58)), 37-40.
12. Usmanova, N. M. (2022). Factors Affecting the Efficiency of Bookselling Services and Methods for their Determination. Journal of Marketing and Emerging Economics, 2(12), 22-27.
13. Hamrayev, A., & Latipov, A. A. (2025). HR analytics in industry 4.0: forecasting and managing employee performance through artificial intelligence. Humansciences: Journal of Human Sciences, 1(1), 59-62. <http://humansciences.uz/index.php/hs/article/view/28>
14. Ochilova Khilola. (2025). Ways of assessins management efficiency in higher education institutions in the conditions of an innovative economy. International Bulletin of applied Science and Texnology. UIF=9.1/S|IF=7.53. IBAST ISSN: 2770-9124/ Volume 5, Issue 05, May.2025- 187-193–. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15572706>
15. Latipov, Ashur A., and Damir Hakimov. "Kadrlar Menejmentida Motivatsiya Tizimlarini Takomillashtirish." Green Economy and Development, vol. 3, no. 12, 1 Dec. 2025, doi:10.5281/zenodo.18048229.
16. Latipov, Ashur Ali and Umarova, Muzira (2025) INVESTITSIYA STRATEGIYASI VA UNING MENEJMENTDAGI O'RNI. Ижтимоий-гуманитар фанларнинг долзарб муаммолари Актуальные проблемы социально-гуманитарных наук Actual Problems of Humanities and Social Sciences., 5 (4s). ISSN 2181-1342 <https://scienceproblems.uz/index.php/journal/artic...>



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz Hakimov

Musahhih: Zokir ALIBEKOV

Sahifalovchi va dizayner: Oloviddin Sobir o'g'li

2026. № 4

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

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

Ei.Pochta: sq143235@gmail.com

Bot: @iqtisodiyot_77

Tel.: 93 718 40 07

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

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

Litsenziya raqami: №046523. PNFL: 30407832680027

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



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