

MUHANDISLIK

& IQTISODIYOT

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

2026
mart



**TOSHKENT SHAHRIDAGI TURIN
POLITEXNIKA UNIVERSITETI**

*Xalqaro ilmiy-amaliy onlayn konferensiya
materiallari to'plami*

**“GLOBAL RAQAMLI INTEGRATSIYALASHUV:
2030-YILGACHA YASHIL IQTISODIYOTGA O'TISHDA
TEXNOLOGIK VA INDUSTRIAL SANOATNI RIVOJLANTIRISH
ORQALI MIKRO VA MAKROIQTISODIY BARQAROR
O'SISHNI TA'MINLASH DOLZARBLIGI”**

**“GLOBAL DIGITAL INTEGRATION: THE RELEVANCE OF
ENSURING MICRO AND MACROECONOMIC SUSTAINABLE
GROWTH THROUGH TECHNOLOGICAL AND INDUSTRIAL
DEVELOPMENT IN THE TRANSITION TO A GREEN
ECONOMY BY 2030”**

**«ГЛОБАЛЬНАЯ ЦИФРОВАЯ ИНТЕГРАЦИЯ:
АКТУАЛЬНОСТЬ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО
МИКРО- И МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА ЧЕРЕЗ
РАЗВИТИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ И ИНДУСТРИАЛЬНОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ В ПЕРЕХОДЕ К ЗЕЛЁНОЙ
ЭКОНОМИКЕ К 2030 ГОДУ»**

3-MAXSUS SON



74-91 xalqaro daraja
ISSN: 2992-8982



muhandislik & iqtisodiyot

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

*Elektron nashr.
2026-yil, mart.*

Bosh muharrir:

Zokirova Nodira Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori, DSc, professor

Bosh muharrir o'rinbosari:

Shakarov Zafar G'afforovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori, PhD, dotsent

Tahrir hay'ati:

Abduraxmanov Kalandar Xodjayevich, O'z FA akademigi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Sharipov Kongratbay Avezimbetovich, texnika fanlari doktori, professor

Maxkamov Baxtiyor Shuxratovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Shaumarov Said Sanatovich, texnika fanlari doktori, professor

Turayev Bahodir Xatamovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Nasimov Dilmurod Abdulloyevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Allayeva Gulchexra Jalgasovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Arabov Nurali Uralovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Maxmudov Odiljon Xolmirzayevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Xamrayeva Sayyora Nasimovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Bobonazarova Jamila Xolmurodovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Irmatova Aziza Baxromovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Bo'taboyev Mahammadjon To'ychiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Shamshiyeva Nargizaxon Nosirxuja kizi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor,

Xolmuxamedov Muhsinjon Murodullayevich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Xodjayeva Nodiraxon Abdurashidovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Amanov Otabek Amankulovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Qurbonov Samandar Pulatovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Zikriyoyev Aziz Sadulloyevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Tabayev Azamat Zaripbayevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sxay Lana Aleksandrovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Ismoilova Gulnora Fayzullayevna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Djumaniyazov Umrbek Ixamovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Kasimova Nargiza Sabitdjanovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Kalanova Moxigul Baxritdinovna, dotsent

Ashurzoda Luiza Muxtarovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sharipov Sardor Begmaxmat o'g'li, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Tursunov Ulug'bek Sativoldiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

Bauyetdinov Majit Janizaqovich, Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti dotsenti, PhD

Botirov Bozorbek Musurmon o'g'li, Texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sultonov Shavkatjon Abdullayevich, Kimyo fanlari doktori, (DSc)

Jo'raeva Malohat Muhammadovna, filologiya fanlari doktori (DSc), professor.

muhandislik & iqtisodiyot

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

- 05.01.00 – Axborot texnologiyalari, boshqaruv va kompyuter grafikasi
- 05.01.01 – Muhandislik geometriyasi va kompyuter grafikasi. Audio va video texnologiyalari
- 05.01.02 – Tizimli tahlil, boshqaruv va axborotni qayta ishlash
- 05.01.03 – Informatikaning nazariy asoslari
- 05.01.04 – Hisoblash mashinalari, majmualari va kompyuter tarmoqlarining matematik va dasturiy ta'minoti
- 05.01.05 – Axborotlarni himoyalash usullari va tizimlari. Axborot xavfsizligi
- 05.01.06 – Hisoblash texnikasi va boshqaruv tizimlarining elementlari va qurilmalari
- 05.01.07 – Matematik modellash
- 05.01.11 – Raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt
- 05.02.00 – Mashinasozlik va mashinashunoslik
- 05.02.08 – Yer usti majmualari va uchish apparatlari
- 05.03.02 – Metrologiya va metrologiya ta'minoti
- 05.04.01 – Telekommunikatsiya va kompyuter tizimlari, telekommunikatsiya tarmoqlari va qurilmalari. Axborotlarni taqsimlash
- 05.05.03 – Yorug'lik texnikasi. Maxsus yoritish texnologiyasi
- 05.05.05 – Issiqlik texnikasining nazariy asoslari
- 05.05.06 – Qayta tiklanadigan energiya turlari asosidagi energiya qurilmalari
- 05.06.01 – To'qimachilik va yengil sanoat ishlab chiqarishlari materialshunosligi
- 05.08.03 – Temir yo'l transportini ishlatish
- 05.09.01 – Qurilish konstruksiyalari, bino va inshootlar
- 05.09.04 – Suv ta'minoti. Kanalizatsiya. Suv havzalarini muhofazalovchi qurilish tizimlari
- 10.00.06 – Qiyosiy adabiyotshunoslik, chog'ishtirma tilshunoslik va tarjimashunoslik
- 10.00.04 – Yevropa, Amerika va Avstraliya xalqlari tili va adabiyoti
- 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

Ma'lumot uchun, OAK

Rayosatining 2024-yil 28-avgustdagi 360/5-son qarori bilan "Dissertatsiyalar asosiy ilmiy natijalarini chop etishga tavsiya etilgan milliy ilmiy nashrlar ro'yxati"ga texnika va iqtisodiyot fanlari bo'yicha "Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali ro'yxatga kiritilgan.

Muassis: "Tadbirkor va ishbilarmon" MChJ

Hamkorlarimiz:

1. Toshkent shahridagi G.V.Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universiteti
2. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti
3. Toshkent irrigatsiya va qishloq xo'jaligini mexanizatsiyalash muhandislari instituti" milliy tadqiqot universiteti
4. Islom Karimov nomidagi Toshkent davlat texnika universiteti
5. Muhammad al-Xorazmiy nomidagi Toshkent axborot texnologiyalari universiteti
6. Toshkent davlat transport universiteti
7. Toshkent arxitektura-qurilish universiteti
8. Toshkent kimyo-texnologiya universiteti
9. Jizzax politexnika instituti



MUNDARIJA

ICT week Uzbekistan 2025: Milliy texnologiyalar haftaligining yakunlari va ularning O'zbekiston IT-ekotizimiga ta'siri.....	16
Jumaboyev Akmaljon Sheraliyevich	
THE ROLE OF STATE FINANCIAL CONTROL IN THE EFFICIENT USE OF BUDGET FUNDS	20
Gulyor Akhmatovna Kasimova, Biybinaz Makhmut qizi Esenbaeva	
РОЛЬ ЦИФРОВЫХ ПЛАТЁЖНЫХ СИСТЕМ В ФОРМИРОВАНИИ ФИНТЕХ-ЭКОСИСТЕМЫ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН	22
Шамахмудова Шоира Олег кизи	
UZBEKISTAN'S STRATEGY FOR TRANSITION TO A GREEN ECONOMY: LABOR MARKET TRANSFORMATION, CHALLENGES AND PROSPECTIVE OPPORTUNITIES.....	27
Akbarova Barno Shukhratovna, Chintemirova Diyora Shukhratovna	
MODELS FOR MANAGING EDUCATIONAL REFORMS IN THE CONTEXT OF CULTURAL DIFFERENCES.....	32
Abdulmajeed Nabeel Azouz	
4-SANOAT INQILOBINING RAQAMLI TURIZMGA TA'SIRINI BAHOLASH	38
Sevinchova Nilufar Ne'mat qizi	
КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ESG-ТРАНСФОРМАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ДРАЙВЕР ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ.....	41
Ташпулатов Дильмурад Рустамович	
RAQAMLI IQTISODIYOTDA FOIZSIZ MOLIYA MEKANIZMLARINING RIVOJLANISH ISTIQBOLLARI.....	44
Adilov Zuxriddin Marip o'g'li	
XIZMAT KO'RSATISH TARMOG'INI RIVOJLANTIRISH VA BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISH	47
Tadjimirzayev Anvar Abduvaxidovich	
RAQAMLI IQTISODIY DINAMIKANI KOMPLEKS FUNKSIYALAR YORDAMIDA MODELLASHTIRISH.....	52
Ibrohimova Nilufar Qahramon qizi	
SANOAT SEKTORIDA BARQAROR RIVOJLANISHNI TA'MINLASHDA "YASHIL" INVESTITSİYALARINING IQTISODIY AHAMIYATI.....	55
Ibragimov Zaxid Taxirovich	
LOGISTIKA PROVAYDERLARI XIZMATLARIDAN FOYDALANISH ASOSIDA TEMIR YO'L TRANSPORTI RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISH.....	59
Raximov Xasan Shukurjonovich	
СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЯХ ЭКОНОМИКИ	64
Сидиков Зиёдулло Равшанович, Холиярова Шохиста Кахрамоновна	
SUG'URTA TASHKILOTLARINING BOZOR IQTISODIYOTIDAGI AHAMIYATI	68
Azamatova G.I.	
DON MAHSULOTLARINI YETISHTIRISH VA QAYTA ISHLASHDA INVESTITSİYALAR SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO'LLARI.....	71
Po'latova Sug'diyona, S.Y.Xamidova	
MAHALLIY BUDJETLARNING DAROMAD BAZASINI KENGAYTIRISH ASOSIDA XARAJATLAR BARQARORLIGINI TA'MINLASH (SURXONDARYO VILOYATI MISOLIDA).....	74
Safarmurodova Marjona To'raqulovna	
O'ZBEKISTONDA INVESTITSIYA FAOLIYATINI RIVOJLANTIRISHDA SOLIQ IMTIYOZLARI VA PREFERENSIYALARINING IQTISODIY AHAMIYATI.....	77
Allaberganova Kumush Javlonbek qizi, Beknazarova N.T.	



РАЗВИТИЕ OPEN BANKING КАК ДРАЙВЕР ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ ФИНТЕХ-ЭКОСИСТЕМЫ В УЗБЕКИСТАНЕ	80
Эшмуротов Дониёр Ихтиёр ўғли	
NAVIGATING TAX RISKS ARISING IN THE MANAGEMENT OF ENTERPRISES.....	83
Maxmudov Rahimjon Hamid o'g'li	
DVIGATELNING TASHQI TEZLIK TAVSIFNOMASIGA DVIGATEL QUVVATI, TIRSAKLI VALINING MAKSIMAL AYLANISHLAR SONI, SOATLI YONILG'I SARFI VA SOLISHTIRMA YONILG'I SARFLARIGA TA'SIRI.....	86
Abdug'aniyev Shohruh Oxunjon o'g'li, Abdusattorov Nodirjon Abduljalil o'g'li	
FROM TRADITIONAL BANKING TO FINTECH ECOSYSTEMS: PERFORMANCE IMPLICATIONS	90
Rano Parpieva	
ZAMONAVIY SHAROITDA MEHNAT MOTIVATSIYASI NAZARIYASINI RIVOJLANTIRISHDA INSONIY MUNOSABATLAR MAKTABINING AHAMIYATI	92
Aslanov Aziz Mexmonovich	
ВОДНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КОМПРОМИСС В СИСТЕМЕ ЦУР УЗБЕКИСТАНА: ЭМПИРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ МЕЖЦЕЛЕВЫХ КОНФЛИКТОВ	96
Салахутдинова Юлдуз Голибовна	
THE ECONOMIC IMPORTANCE OF INTERNATIONAL TRADE AND ITS ROLE IN GLOBAL GROWTH	99
Nurova Farog'at Salohiddin qizi	
AHOLINING MOLIYAVIY FIRIBGARLIKKA ALDANISH EHTIMOLINI KAMAYTIRISHDA MOLIYAVIY TA'LIMNING O'RNI.....	102
Irgashev Anvar Farxodovich	
SUN'IY INTELLEKT ASOSIDA TASHQI SAVDONI OPTIMALLASHTIRISH VA ENERGETIKA XAVFSIZLIGINI BOSHQARISH MEKANIZMLARI.....	105
Nosirbekov Sanjarbek Toxirbekovich	
SANOATDA IQTISODIY MOLIYAVIY HISSOBOTLAR XALQARO STANDARTLARINI RAQOBATBARDOSH KORPORATIV STRATEGIYALARNI SHAKLLANTIRISHDA QO'LLASH	107
Turaboyev Ibroxim Ismoil o'g'li	
KICHIK BIZNESDA INVESTITSIYA SAMARADORLIGINI BAHOLASH MEKANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI.....	111
Xakimov Akbar Anvarovich	
AXBOROT-KOMMUNIKATSIYA TEXNOLOGIYALARI SOHASIDA NOMODDIY AKTIVLARNING IQTISODIY MAZMUN-MOHİYATI	114
Ishanqulov Izzatilla Nurillayevich	
MEHNAT HAQIDAN OLINADIGAN SOLIQLAR VA MAJBURIY TO'LOVLAR HISOBINI O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI SOLIQ KODEKSI ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH	117
Nomozov Ilhomjon Ziyodullo o'g'li	
FINTECH TEXNOLOGIYALARI ASOSIDA TIJORAT BANKLARI RAQAMLI INFRATUZILMASINI MODERNIZATSIYA QILISH	119
Hazratkulov Faxriyor Abdumuxammad o'g'li	
ОЦЕНКА ЛИДЕРСКОЙ ЗРЕЛОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ КРЕАТИВНОЙ ЭКОНОМИКИ УЗБЕКИСТАНА	122
Абдусаламова Фароғат Сунатиллаевна	
STATE OF DEVELOPMENT AND DYNAMICS OF THE FRUIT PROCESSING INDUSTRY.....	125
Yusufova Laylo Gayrat kizi	
STARTAP LOYIHALARINING MILLIY IQTISODIYOTNING INNOVATSION RIVOJLANISHIDAGI ROLI.....	132
Ko'chimova Madinabonu Qaxramon qizi, Sheraliyev Nurbek Jumanazar o'g'li	
AKSIYADORLIK JAMIYATLARI SAMARADORLIGI VA BOZOR QIYMATINI SHAKLLANTIRISHNING KO'P FAKTORLI MODELLARI	135
Jumatova Gulzar Maxmud qizi	



INNOVATSION RIVOJLANISHDA MEHNAT RESURSLARINING SAMARADORLIGINI HISOBLASH USULLARI.....	139
Artiqova O'g'iljon Zafar qizi	
INSTITUTIONAL FEATURES OF STATE REGULATION OF PRODUCT QUALITY MANAGEMENT	143
Atakulov Askad Raimkulovich	
TA'LIM MARKAZINING OBRO'SI VA RAQOBATBARDOSHLIGIGA MALAKALI XODIMLARNING TA'SIRINI BAHOLASH.....	146
Razzoqova Zebo Xusniddinova	
THE IMPACT OF RAPID TAX DISPUTE RESOLUTION SYSTEMS ON THE BUSINESS ENVIRONMENT AND PROSPECTS FOR THEIR DEVELOPMENT.....	149
Solihova Xumora Xasan kizi	
МОДЕЛИРОВАНИЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОГО ВЛИЯНИЯ ОБЩЕСТВА 5.0 НА УСТОЙЧИВОЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ СТРАН БРИКС-Т.....	153
Калдибаев Нурлан Алимжанович	
AKSIYADORLIK JAMIYATLARIDA MOLIVAVIY SHAFFOFLIKNING INVESTITSION JOZIBADORLIKKA TA'SIRI.....	156
Kurashev Sobir Saidmurod o'g'li	
O'ZBEKISTONDA REKREATSION TURIZMNI RIVOJLANTIRISHNING ILMIY-AMALIY O'ZIGA XOS JIHATLARI	159
Po'latova Mavluda Sanjar qizi	
ПРИЗНАКИ ПРОБЛЕМНЫХ КРЕДИТОВ И УПРАВЛЕНИЕ ИХ КАЧЕСТВОМ.....	162
Улмасой Ахмедова Хусан кизи	
THE ECONOMIC ESSENCE OF LABOR AND ITS INTERPRETATION IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS.....	165
Nomozov Ilhomjon Ziyadullah ugli	
MADANIYLASHTIRILGAN GO'SHTNING QAYTA ISHLANGAN GO'SHT MAHSULOTLARI XOM ASHYOSIDA ISHTIROKI.....	168
Xaydarova Sitara Suranbay qizi	
NOMODDIY AKTIVLAR AUDITIDA RISKLARNI BAHOLASH VA AUDITORLIK DALILLARINI TO'PLASH USLUBIYOTINI TAKOMILLASHTIRISH.....	170
Ishanqulov Izzatilla Nurillayevich	
MEHNAT HAQI AUDITINING NAZARIY-USLUBIY ASOSLARI VA XALQARO AUDIT STANDARTLARI (ISA) KONTEKSTIDAGI TALQINI.....	173
Nomozov Ilhomjon Ziyodullo o'g'li	
BANK RISKLARINING BANK FAOLIYATIDAGI AHAMIYATI, TURLARI VA XUSUSIYATLARI.....	175
Hakimova Nargiza Abduraimovna	
RAQAMLI TRANSFORMATSIYA TADBIQ QILISH YO'NALISHLARI VA INSTRUMENTLARI TAHLILI	180
Abdurahmonov Abdumalik Abdurashidovich	
MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF SUBJECTS ENGAGED IN MEAT PROCESSING IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE DIRECTION.....	184
Sitara Khaydarova	
"XAVFSIZ SHAHAR" TIZIMLARIDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR VA SUN'IY INTELLEKTDAN FOYDALANISH ISTIQBOLLARI.....	188
Iminov Akbarjon Odiljon o'g'li	
O'ZBEKISTONDA NATIJAGA YO'NALTIRILGAN BYUDJETLASHTIRISHNI JORIY ETISHDA DAVLAT MOLIVASI STATISTIKASI: JORIY HOLAT VA ISTIQBOLLI REJALARI.....	190
Artikov Baxtiyor Maxkamovich	
DAVLAT QARZINI SAMARALI BOSHQARISH VA BARQAROR IQTISODIY RIVOJLANISHNI TA'MINLASH MEXANIZMLARI	193
Sattoriy Fayzulloh Abdijabbor o'g'li	



O'Z KAPITALI HISOBINI YURITISHDA XALQARO MOLIYAVIY HISOBOT STANDARTLARINI QO'LLASHNING NAZARIY VA AMALIY ASOSLARI	196
Axmedov Latayibxon Mamitxonovich	
BIZNES JARAYONLARINI MODELLASHTIRISH ORQALI KORXONA SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO'LLARI	200
Qarshiyeva Moxinur Olim qizi	
THE IMPACT OF MANAGING THE INTERREGIONAL MOBILIZATION OF QUALIFIED TEACHERS ON THE QUALITY OF EDUCATION.....	202
Karimov Dostonjon Karimovich	
O'ZBEKISTON KIMYO SANOATI KORXONALARINING IQTISODIY SAMARADORLIGI HOLATI.....	204
Suyarov Shaxzod Salim o'g'li	
ФАКТОРЫ И ПРОБЛЕМЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ДЕНЕЖНЫХ ПЕРЕВОДОВ В УЗБЕКИСТАНЕ.	206
Гимранова О. Б.	
ASSESSING DIGITAL MATURITY IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: AN INTEGRATED FRAMEWORK APPROACH.....	209
Berdiyev Temurbek	
ТЕОРЕТИКО-НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ НЕФТЕГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ	213
Бекмухамедова Малика Искандарбековна	
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ ЦИФРОВИЗАЦИИ ФОНДОВОГО РЫНКА В УЗБЕКИСТАНЕ	218
Шомуродов Равшан Турсункулович, Юсупова Нигора Собитжон кизи	
IQTISODIYOTDA OZIQ-OVQAT XAVFSIZLIGINI TA'MINLASHNING INSTITUTIONAL MECHANISMS.....	223
Amirov Otabek Xudoyberdi o'g'li	
TRANSPORT TIZIMI IQTISODIY SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING NAZARIY ASOSLARI.....	226
Mannonov Shoxruhmirza Abdurashid o'g'li	
AXBOROT-KOMMUNIKATSIYA TEXNOLOGIYALARI SOHASIDA MOLIYAVIY NATIJALAR AUDITI METODOLOGIYASINI TAKOMILLASHTIRISHNING YAXLIT TIZIMI	231
Bekchanov Faxriddin Atabekovich	
FINANCING SYSTEM OF EXPORT ACTIVITIES OF SMALL BUSINESS ENTITIES IN THE IMPROVING....	234
Karamatdinova Aysawle Paraxatovna	
GENERATIV SUN'IY INTELLEKT INFRATUZILMASINING MINTAQAVIY IQTISODIYOTNI TRANSFORMATSIYA QILISHDAGI O'RNI	236
Saidov Jaloladdin Allaberganovich	
STRATEGIC INTEGRATION OF DIGITAL MARKETING TECHNOLOGIES IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: DRIVERS, BARRIERS, AND ECONOMIC PERFORMANCE.....	239
Pirmatov Oybek Shovkat ugli	
QORAQALPOG'ISTON RESPUBLIKASIDA KICHIK VA O'RTA BIZNESNING HUDUDIY RIVOJLANISH XUSUSIYATLARI.....	243
Reimbergenov Xurrambek Xushnudovich	
FEATURES AND PRINCIPLES OF ECONOMETRIC MODELING OF INDUSTRIAL DEVELOPMENT.....	246
Choriev Tolib Azamovich	
FEATURES OF INVESTMENT BEHAVIOUR IN THE CONTEXT OF FINTECH TECHNOLOGY DEVELOPMENT	251
Karimova Nurjakhon Olim kizi	
DAVLAT-XUSUSIY SHERIKLIK ASOSIDA HUDUDIY INFRATUZILMAGA INVESTITSİYALARNI JALB ETISH MECHANISMS TAKOMILLASHTIRISH	255
Ismoilov Azizbek Rustamjon o'g'li	



RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA ELEKTRON BOZORLAR ORQALI XALQARO SAVDONI RIVOJLANTIRISH ISTIQBOLLARI.....	259
Hamroyeva Umida	
TO'QIMACHILIK KORXONALARIDA TEXNOLOGIK MODERNIZATSIYANING IQTISODIY MAZMUNI VA NAZARIY ASOSLARI.....	262
Sarimsaqov Sherzod Xamidovich	
INCREASING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN THE CONSTRUCTION MATERIALS INDUSTRY	268
Toshpulatov Asronbek Mutalibovich	
O'ZBEKISTON TIJORAT BANKLARINING KAPITAL BOZORI ORQALI RESURS BAZASINI KENGAYTIRISH AMALIYOTI VA ISTIQBOLLARI.....	272
Otabek Oltiboyev	
TASHQI SAVDO OPERATSIYALARIDA VALYUTA NAZORATINI TAKOMILLASHTIRISH ORQALI EKSPORTNI RAG'BATLANTIRISH	275
Israilov Avazbek Rustam o'g'li	
XALQARO UNIVERSITET BOSHQARUVIDA STAKEHOLDER YONDASHUVI: ZAMONAVIY MODELLAR VA RIVOJLANISH TENDENSIYALARI.....	277
Tursunmuratov Sherzod Turdimuratovich	
ВОПРОСЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕХАНИЗМОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ В УПРАВЛЕНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ СЕМЕЙНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	279
Султанов Бобирмирзо Мавлонжон угли	
TRANSPORT SOHASIDA AYOLLAR BANDLIGINI TA'MINLASH MUAMMOLARINI INTEGRATSIYALASHGAN BOSHQARUVNI TAKOMILLASHTIRISH ASOSIDA HAL ETISH	283
Abdukarimova Dilnozaxon Mamurjon qizi	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA TO'QIMACHILIK SANOATINI RIVOJLANTIRISHNING USTUVOR YO'NALISHLARI	287
Nurullayeva Mexribon Muratovna	
OPTIMIZATION OF THE FOOD SUPPLY AND DELIVERY SYSTEM IN TASHKENT REGION	290
Mavlanov Sobirjon Pardabayevich	
THEORETICAL FOUNDATIONS OF SOCIAL PROTECTION AND ITS INTERRELATIONSHIP WITH SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT.....	293
Abduzoirov Mukhiddin, Abdulloev Amrullo, Inomjon Qudratov	
SUG'URTA XIZMATLARI BOZORINI BOSHQARISHGA OID ILMIY YONDASHUVLARNING EVOLYUTSIYASI..	299
Kurbonov S.A.	
INSTITUTIONAL FACTORS IN THE DEVELOPMENT OF WOMEN'S ENTREPRENEURSHIP IN RURAL UZBEKISTAN: AN ECONOMIC AND STATISTICAL ANALYSIS	304
Saidakbarova Ziyoda Doniyor qizi	
ФАКТОРИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ТЕКСТИЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	310
Дадабоева Муштари Хамидиллаевна	
QISHLOQ XO'JALIGINI RIVOJLANTIRISHDA AGROKLASTERLARNING O'RNI VA ISTIQBOLLARI	314
Berdiyev Abdumalik Hakimovich	
RAQAMLI ASALARICHILIK TEXNOLOGIYALARI SAMARADORLIGINI OSHIRISH TAMOYILLARI	318
Farmanov Jonibek Ziyadullaevich	
СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ УВЕЛИЧЕНИЯ КАПИТАЛИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ.....	322
Шомуродов Равшан, Жуманазаров Шахобиддин	
INVESTITSION FAOLLIKNI OSHIRISHNING MOLIYA-KREDIT MEKANIZMI: XORIJIY DAVLATLAR AMALIY TAJRIBASI	326
I. Madaminov	



TRANSPORT SOHASIDA AYOLLAR BANDLIGINI OSHIRISHNING AYOLLAR FAROVONLIGI VA IQTISODIY RIVOJLANISHGA TA'SIRI	329
Raxmatov Ziyodullo, Abdulkarimova Dilnozaxon	
НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ МИГРАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН НА ОСНОВЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ	332
Ёкубжон Тохилов	
ВЗАИМОСВЯЗЬ ВЫБРОСОВ CO ₂ , ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И ДОСТУПА К ЧИСТОМУ ТОПЛИВУ И ТЕХНОЛОГИЯМ С РАСХОДАМИ НА ЗДРАВООХРАНЕНИЕ В УЗБЕКИСТАНЕ: ЭКОНОМЕТРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ	336
Эркинбаева Камила Жавланбековна	
ВЛИЯНИЕ НЕФТЯНОЙ ЗАВИСИМОСТИ И УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ НА ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ РИСК УЗБЕКИСТАНА: ЭКОНОМЕТРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ.....	341
Эркинбаева Камила, Бекзод Кузйбаев	
МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ТУРИСТСКИХ ПРОДУКТОВ НА ОСНОВЕ МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ	347
Абзалова Нозимахон Нодирбек кизи	
THE ROLE OF DIGITAL PLATFORMS IN CONDUCTING ELECTRONIC SALES OF ENTERPRISE PRODUCTS	350
Tuychiyev Shavkatjon Shokirali o'g'li	
LATENT DEMAND AND THE CAPACITY ILLUSION IN RAIL TRANSPORT	354
Kurambayev Alisher Saburbayevich	
TIJORAT BANKLARINING INVESTITSIYA PORTFELINI "YASHILLASHTIRISH" VA EKOLOGIK LOYIHALARNI MOLIALASHTIRISHNI RIVOJLANTIRISH ISTIQBOLLARI	357
Soliev Muhammad Umar Baxromjon o'g'li	
SCENARIO FORECASTING OF TEXTILE SECTOR DEVELOPMENT	361
Nurullayeva Mexribon Muratovna	
AHOLI DAROMADLARINI SHAKLLANTIRISH VA ULARNING TURMUSH DARAJASIGA TA'SIRINI TAKOMILLASHTIRISH.....	365
Abidova Shahnoza Abduvaliyevna	
INFRATUZILMA LOYIHALARINI MOLIALASHTIRISHDA TASHABBUSLI BUDJET MEXANIZMINING O'RNINI	367
Yarbazarov Shavkat Butayevich	
YASHIL IQTISODIYOT SHAROITIDA BARQAROR IQTISODIY RIVOJLANISH MEXANIZMLARI	370
Usanova Feruza, Muratov Shukrullo	
THE IMPACT OF CUSTOMER TRUST ON PURCHASE DECISIONS IN E-COMMERCE.....	372
Maxmudova Munisaxon Abbas qizi	
ACTIVITY-BASED COSTING IN RAILWAY PASSENGER TRANSPORT	376
Eshboyev Ulugbek Farxodovich	
MOLIYAVIY INVESTITSIYALARNING TIJORAT BANKLARI INVESTITSIYA FAOLIYATIDAGI IQTISODIY AHAMIYATI	380
Primova Dilafruz To'liqinovna	
INSTITUTIONAL DETERMINANTS OF THE SHADOW ECONOMY AND THEIR IMPACT ON HOUSEHOLD WELFARE	382
Afenov Nursultan Nugmatillaevich	
DEVELOPING A DIGITAL PLATFORM MODEL FOR THE DEVELOPMENT OF THE SERVICE SECTOR IN TASHKENT CITY	386
Abikayumov Bekzod Turdiniyozovich	
TIJORAT BANKLARI CHAKANA XIZMATLARINI RIVOJLANTIRISHNING NAZARIY ASOSLARI.....	390
Axmedov Sardorbek Abdulkarim o'g'li	



ASSESSING UNIVERSITY DIGITAL MATURITY AS A DRIVER OF INTERNATIONAL COMPETITIVENESS: IMPROVING THE EVALUATION MECHANISM	395
Kungratov Ilmurod Kuzibay ugli	
ENHANCING THE EFFICIENCY OF MARKETING PROJECT MANAGEMENT THROUGH ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE DIGITAL ECONOMY	398
Xushnoza Abdulazizova Abduhayot qizi	
INVESTITION FAOLLIK MEXANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI	401
Asatova Shahzodaxon Zabixillo qizi	
THE ECONOMIC ESSENCE AND MODERN REQUIREMENTS OF THE FOOD SUPPLY CHAIN.....	404
Mavlanov Sobirjon Pardabayevich	
SANOAT KORXONALARIDA JAMOANI BOSHQARISH JARAYONINI TAKOMILLASHTIRISH.....	409
Xusanova Malohat Mingnorovna	
FINITE ELEMENT INVESTIGATION OF THE DYNAMIC DEFORMATION OF SINGLE-LAYER ISOTROPIC PLATES INTERACTING WITH A VISCOELASTIC MEDIUM	411
Butayev R.B., Mirzoyeva G.T., Nabiyeu B.E., Karimova S.T.	
XITOIY VA O'ZBEKISTON SANOAT IQTISODIYOTI: RIVOJLANISH TENDENSIYALARI, QIYOSIY TAHLIL VA STRATEGIK ISTIQBOLLAR.....	416
Babadjanova Nozima, Madraximova Gulasal	
ЭКСПЕРТИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ФОТОЭЛЕКТРИЧЕСКОЙ СОЛНЕЧНОЙ ЭЛЕКТРОСТАНЦИИ МОЩНОСТЬЮ 1 МВт.....	418
Anarbaev A.I., Bahodirova M.T.	
ASALARICHILIK TARMOG'INI RIVOJLANTIRISHDA KOOPERATSIYA MUNOSABATLARINING AHAMIYATI	425
Aytimbetova Bibizura Qoyshebekovna	
МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ СЕКТОРЕ УЗБЕКИСТАНА.....	428
Нуруллаева Гулнара Коптлеуовна	
INNOVATION-INVESTITION TADBIRKORLIKNI RIVOJLANTIRISHNING XORIJIY Tajribasi	432
Sh. Bayramova	
A THREE-LAYER AI MANAGEMENT-MECHANISM MODEL (AI-MMM) FOR TEXTILE ENTERPRISES....	436
Madrahimova Onajon Javlon qizi	
QISHLOQ HUDUDLARIDA KOOPERATIV-INKUBATOR MODELINI JORIY ETISHNING TASHKILIY- IQTISODIY MEXANIZMI	438
Sodiqov Xidirali	
MINTAQA IQTISODIY SALOHİYATIDAN FOYDALANISH ASOSIDA HUDUDIY IXTISOSLASHUV VA QO'SHILGAN QIYMATNI OSHIRISH ORQALI EKSPORT SAMARADORLIGINI TA'MINLASH	442
Xudoyberdiyeva Asila	
TIJORAT BANKLARIDA ICHKI VA TASHQI AUDITNI MUVOFIQLASHTIRISH ASOSIDA AUDIT SAMARADORLIGINI OSHIRISH	445
Ziyodullayeva Nargiza Yusuf qizi	
O'ZBEKISTONDA KAMBAG'ALLIK DARAJASINING DINAMIKASI VA KAM TA'MINLANGAN OILALARNI IJTIMOIY YORDAM BILAN QAMRAB OLISH	448
Asomiddinova Muzayyanxon Abdurahmon qizi	
МЕХАНИЗМ ОБЖАЛОВАНИЯ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ УЗБЕКИСТАНА.....	451
Ризакулов Шерзод Шермуратович	
O'ZBEKISTON HUDUDLARIDA YASHIL IQTISODIYOTNI BOSHQARISHNING AMALDAGI MEXANIZMLARI TAHLILI	454
Mo'minjonov Anvarbek Sayfitdin o'g'li	



DAROMADLAR VA XARAJATLAR HISOBINI TARTIBGA SOLISHNING NORMATIV-HUQUQIY ASOSLARI VA XALQARO TAJRIBASI	457
Kuvatova Dinara Anvarovna	
TIJORAT BANKLARIDA LIKVIDLIK RISKINI BOSHQARISHNING ZAMONAVIY USULLARI	461
Nazirov Ibrohimjon Sodiqjon o'g'li	
IQTISODIY ISLOHOTLARNING SIYOSIY BARQARORLIKKA TA'SIRI: QISMAN ISLOHOT MUVOZANATI VA DASTUR BOSHQARUVI YONDASHUVI.....	468
Tuliyev Qahramon	
RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA SUG'URTA XIZMATLARI SIFATINI OSHIRISHDA SUN'IY INTELLEKT TEXNOLOGIYALARIDAN FOYDALANISH.....	472
Abdullayeva Umida, Abdullayev Farrux	
МЕДИКО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ОХРАНЕ РЕПРОДУКТИВНОГО ЗДОРОВЬЯ ЖЕНЩИН ФЕРТИЛЬНОГО ВОЗРАСТА В УЗБЕКИСТАНЕ	476
Каюмова Отикахон Одилжон кизи	
MILLIY KADRLAR ZAXIRASIGA NOMZODLARNI SARALASH, BAHOLASH VA KIRITISH JARAYONLARINING TAHLILI	479
G'aniyev Elyor Sobirjonovich	
DAVLAT QARZI SIYOSATIDA XAVFLARNI MINIMALLASHTIRISH VA MAKROIQTISODIY BARQARORLIKKA TA'SIRCHANLIGINI OSHIRISH YO'LLARI	486
Sayfitdinov Xasanboy Dilshodovich	
AVIATION SUSTAINABILITY AND CLIMATE CHANGE: A SYSTEMATIC REVIEW OF EMISSIONS, SUSTAINABLE AVIATION FUELS, INFRASTRUCTURE EXPANSION, AND CONSUMER AWARENESS	490
Zarina Akbarova	
INNOVATION TA'LIM TEXNOLOGIYALARINI IQTISODIY TA'LIM MAZMUNIGA MOSLASHTIRISH METODIKASI: VR/AR, ADAPTIV O'QITISH VA MIKROKVALIFIKATSIYALAR	495
Hakimova Mushtariybonu Hamid qizi	
A THREE-CONTOUR DYNAMIC APPROACH TO ASSET MANAGEMENT IN FARM ENTERPRISES	500
Rashidov Baxadir Yusupovich	
MARKAZIY BANKNING PUL-KREDIT SIYOSATINI AMALGA OSHIRISHDAGI ROLI VA AHAMIYATI.....	503
Muxammadiyev Tuychi Jumma o'g'li	
DAVLAT-XUSUSIY SHERIKLIK LOYIHALARIDA RISKLARNI HUQUQIY TARTIBGA SOLISHNING NAZARIY-METODOLOGIK ASOSLARI VA O'ZBEKISTON AMALIYATI: XALQARO TAJRIBA VA MILLIY ISLOHOTLAR TAHLILI	506
Ochilov Jaloliddin Yusufjon o'g'li	
ВЛИЯНИЕ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВЫХ ФИНАНСОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ДОСТУП МАЛОГО БИЗНЕСА К ФИНАНСОВЫМ РЕСУРСАМ.....	517
Тонянц Андроник Георгиевич	
ЭКОНОМЕТРИЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ОБЪЁМОВ КОНТЕЙНЕРНЫХ ПЕРЕВОЗОК ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫМ ТРАНСПОРТОМ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН	520
Ахмедова Дилафруз Муратовна	
O'ZBEKISTON LOGISTIKA TIZIMLARIDA MA'LUMOT ALMASHINUVI INTEROPERABILITETINI BAHOLASH VA INTEGRATSIYA MEKANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH.....	524
Kucharova Shaxlo Sobir qizi	
THE GAP BETWEEN INTENTION AND ACTUAL UNIVERSITY CHOICE: THE INFLUENCE OF TUITION AFFORDABILITY AND SOCIAL ENVIRONMENT	528
Umarov Shuhrat Bahodir o'g'li	
O'ZBEKISTONDA QAYTA SUG'URTALASH SOHASINI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI	531
Mirzoyev Sayfullo Fayzulloyevich	



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ МЕДИЦИНСКОГО ПЕРСОНАЛА В УЧРЕЖДЕНИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ УЗБЕКИСТАНА	534
Ходжаева Шахзодагон Дилшодхужаевна	
THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON EMPLOYEES' PSYCHOLOGICAL SAFETY: THE MEDIATING ROLE OF TRUST.....	538
Nazirjonova Marziaxon Xamidulla qizi	
ELEKTR ENERGETIKASI KORXONALARIDA XARAJATLARNI SHAKLLANTIRISH VA HISOBGA OLISH JARAYONLARINI RAQAMLASHTIRISH.....	541
Tursunboyev Javoxirbek Jamshid o'g'li	
THE ROLE OF ESG IN GREEN FINANCING IN THE ACTIVITIES OF BUSINESS ENTITIES	544
Makhtimova Zarafshon Olloyorovna	
TO'QIMACHILIK SANOATI KORXONALARIDA INNOVATSION FAOLIYATNI BOSHQARISHNING UCH KONTURLI TASHKILIY-IQTISODIY MEKANIZMI: NAZARIY ASOSLAR, SAMARADORLIKNI BAHOLASH MEZONLARI VA XORIJIY TAJRIBANI MOSLASHTIRISH KONSEPSIYASI	546
Abdurahmanova Feruza Nusratovna	
O'ZBEKISTONDA AHOLI JON BOSHIGA DAROMADLAR VA YALPI ICHKI MAHSULOT O'RTASIDAGI BOG'LIQLIKNING KORRELYATSION-REGRESSION TAHLILI	549
Xolto'rayev Islom Ilhomovich	
ANALYSIS OF CONTAINER RAIL TRANSPORTATION IN THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN: FACTORS AND DIRECTIONS FOR IMPROVING ECONOMIC EFFICIENCY	552
Akhmedova Dilafuz Muratovna	
IMPROVING THE EFFICIENCY OF CREDIT RESOURCE ALLOCATION IN COMMERCIAL BANKS.....	556
Djumaniyazov Ikram Karimbaevich	
YASHIL ENERGETIKA LOYIHALARINI MOLIALASHTIRISH HAMDA TIZIMDAGI YO'QOTISHLAR HOLATI	561
Jabborov Xurshid To'ramurod o'g'li	
ASSESSMENT OF THE ECONOMIC EFFICIENCY OF REAL-TIME DATA PROCESSING SYSTEMS.....	570
Khurramov Ruslan Erkin ugli	
RAQAMLI FAYLLAR YAXLITLIGINI TEKSHIRISH USULLARINING QIYOSIY TAHLILI	573
Turdibekov Baxtiyor Baxodir o'g'li	
O'ZBEKISTONDA RAQAMLI IQTISODIYOTNING MEHNAT UNUMDORLIGIGA TA'SIRI.....	578
Niyozova Ruxsora Nurali qizi	
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ КАПИТАЛИЗАЦИИ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА	581
Исаков Исобек Жанабай улы	
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА	585
Кулматов Зафар Джуманазарович	
MALAKA OSHIRISH JARAYONIDA PEDAGOGLARNING RAQAMLI KOMPETENTLIGINI ELEKTRON PORTFOLIO ASOSIDA RIVOJLANTIRISH	589
Choriyeva Lobar, Safarov Azamat	
MODA INDUSTRIYASIDA INNOVATSION MENEJMENTNI SHAKLLANTIRISHNING NAZARIY-KONSEPTUAL ASOSLARI	591
Abdumajitova Adolat Bahrom qizi	
MECHANISMS FOR EXPANDING THE SCOPE OF BANKING SERVICES AND MEETING CUSTOMER NEEDS	595
Yangiboev Furkat Bakhodirovich	
INSTITUTIONAL FRAMEWORK OF TEXTILE COMPETITIVENESS IN UZBEKISTAN: A COVERAGE INDEX APPROACH.....	595
Ravshanov Abror Tirkashovich	



IQTISODIY NIZOLARNI SUDGACHA HAL QILISHDA MEDIATIV KELISHUVLARNI MAJBURIY IJRO ETISH MUAMMOLARI VA XALQARO TAJRIBA	603
Ungarov Akram Botirqul o'g'li	
RAQAMLI VA GIBRID LOYIHA MUHITIDA LOYIHA MENEJERLARINING YUMSHOQ KO'NIKMALAR (SOFT SKILLS) KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISH MODELI	607
Zairova Farida To'xtamurod qizi	



RAQAMLI VA GIBRID LOYIHA MUHITIDA LOYIHA MENEJERLARINING YUMSHOQ KO'NIKMALAR (SOFT SKILLS) KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISH MODELI

Zairova Farida To'xtamurod qizi
Mustaqil izlanuvchi

Annotatsiya. Ushbu tezisda raqamli transformatsiya va gibriddan iborat ish shakllari keng rivojlanayotgan sharoitda loyiha menejerlarining yumshoq ko'nikmalar (soft skills) kompetensiyalarini loyiha hayot sikli bosqichlari bilan uzviy bog'liq holda rivojlantirish masalalari yoritilgan. Tadqiqot doirasida kompetensiyalarni to'rtta klasterga ajratish, ularni loyihaning boshlanish, rejalashtirish, ijro etish, nazorat va yakunlash bosqichlari bilan uyg'unlashtirish hamda tajribaviy o'rganish mexanizmiga asoslangan "Hayot sikli – kompetensiya – o'rganish" modeli taklif etilgan. Shuningdek, O'zbekiston sharoitida mazkur modelni oliy ta'lim tizimi va tashkilotlar amaliyotiga joriy etishning asosiy yo'nalishlari ilmiy jihatdan asoslangan.

Kalit so'zlar. yumshoq ko'nikmalar (soft skills), loyiha menejeri, gibriddan iborat jamoa, loyiha hayot sikli, psixologik xavfsizlik, tajribaviy o'rganish, kompetensiya pasporti, raqamli kommunikatsiya.

Abstract. This thesis examines the development of project managers' soft skills competencies in close alignment with the stages of the project life cycle in the context of ongoing digital transformation and the growing adoption of hybrid work arrangements. The study proposes the "Life Cycle – Competency – Learning" model, which groups competencies into four clusters, aligns them with the project initiation, planning, execution, monitoring, and closure stages, and incorporates an experiential learning mechanism. In addition, the study provides a theoretical foundation for the main directions for implementing the proposed model in higher education and organisational practice in Uzbekistan.

Keywords. soft skills, project manager, hybrid team, project life cycle, psychological safety, experiential learning, competency passport, digital communication.

Аннотация. В данной работе рассматриваются вопросы развития компетенций soft skills у руководителей проектов в тесной взаимосвязи с этапами жизненного цикла проекта в условиях цифровой трансформации и широкого распространения гибридных форм работы. В рамках исследования предложена модель «Жизненный цикл – компетенции – обучение», предусматривающая объединение компетенций в четыре кластера, их согласование с этапами инициации, планирования, исполнения, мониторинга и завершения проекта, а также использование механизма обучения на основе практического опыта. Кроме того, теоретически обоснованы основные направления внедрения предложенной модели в систему высшего образования и практическую деятельность организаций в условиях Узбекистана.

Ключевые слова. soft skills, руководитель проекта, гибридная команда, жизненный цикл проекта, психологическая безопасность, обучение на основе практического опыта, паспорт компетенций, цифровая коммуникация.

KIRISH

So'nggi yillarda loyiha faoliyati amalga oshiriladigan muhit sezilarli darajada o'zgardi. Ilgari loyiha jamoalari, odatda, bitta ofisda, bir xil ish vaqti va yuzma-yuz muloqot sharoitida faoliyat yuritgan bo'lsa, bugungi kunda jamoa a'zolarining turli shaharlar, ayrim hollarda esa turli mamlakatlarda joylashgan holda, bir qismi masofadan, boshqa qismi ofisda ishlaydigan gibriddan iborat tuzilmalarda faoliyat yuritishi keng tarqalmoqda. Topshiriqlar elektron vazifalarni boshqarish va kuzatish tizimlari orqali taqsimlanadi, qarorlar videoqo'ng'iroqlar va messenjerlar vositasida muhokama qilinib qabul qilinadi, hujjatlar esa bulutli platformalarda hamkorlikda tahrirlanadi. Bunday sharoitda loyiha menejerining vazifalari ham kengayib bormoqda: u nafaqat rejalashtirish va nazorat funksiyalarini amalga oshiruvchi mutaxassis, balki geografik jihatdan turli hududlarda faoliyat yuritayotgan jamoa a'zolarini yagona maqsad atrofida birlashtiradigan, virtual muhitda o'zaro ishonchni mustahkamlaydigan hamda samarali raqamli muloqot madaniyatini shakllantiradigan yetakchi sifatida namoyon bo'lmoqda.

O'zbekistonda ham mazkur jarayon izchil rivojlanmoqda. "Raqamli O'zbekiston – 2030" strategiyasi hamda

“O‘zbekiston – 2030” strategiyasida davlat boshqaruvi, iqtisodiyot tarmoqlari va ijtimoiy sohani raqamlashtirish, IT xizmatlari eksportini kengaytirish hamda inson kapitalini rivojlantirish ustuvor vazifalar sifatida belgilangan. Ushbu vazifalar amaliyotda elektron davlat xizmatlari, bank tizimidagi raqamli mahsulotlar, onlayn ta’lim platformalari, agrosanoat sohasidagi raqamli yechimlar va boshqa ko‘plab loyihalar orqali ro‘yobga chiqarilmoqda. Mazkur loyihalarning aksariyati turli soha mutaxassislaridan tashkil topgan hamda qisman masofaviy shaklda faoliyat yuritadigan jamoalar tomonidan amalga oshiriladi. Shu jihatdan loyiha menejerlarining gibrid muhitda samarali faoliyat yuritishga yo‘naltirilgan yumshoq ko‘nikmalar (soft skills) kompetensiyalarini maqsadli rivojlantirish milliy raqamli transformatsiya jarayonlarini samarali amalga oshirishning muhim shartlaridan biri hisoblanadi.

Amaliy tajriba shuni ko‘rsatadiki, ayrim tashkilotlarda soft skills kompetensiyalarini rivojlantirish asosan davriy trening va seminarlar shaklida tashkil etiladi. Mazkur yondashuvni yanada takomillashtirish uchun uchta muhim jihatga e’tibor qaratish maqsadga muvofiq. Birinchidan, loyihaning muayyan bosqichida qaysi ko‘nikmalarga ustuvor ehtiyoj mavjudligini hisobga olish zarur. Ikkinchidan, treninglarda o‘zlashtirilgan bilim va ko‘nikmalarni real ish jarayoniga izchil integratsiya qilish mexanizmlarini kuchaytirish lozim. Uchinchidan, gibrid muhitning o‘ziga xos talablarini, jumladan, yozma muloqotning aniqligi, asinxron hamkorlik, virtual yig‘ilishlarni boshqarish va raqamli etika kabi kompetensiyalarni an’anaviy trening dasturlariga yanada kengroq integratsiya qilish muhim ahamiyat kasb etadi. Bunday yondashuv menejerlarning trening jarayonida egallagan bilim va ko‘nikmalarini real loyiha faoliyatida samarali qo‘llash imkoniyatlarini kengaytiradi.

Tadqiqotning maqsadi loyiha menejerlarining soft skills kompetensiyalarini loyiha hayot sikli bosqichlari va gibrid ish muhitining talablari bilan uyg‘unlashtirgan holda, uzluksiz tajribaviy o‘rganish asosida rivojlantirish modelini ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqotda tizimli yondashuv, xalqaro kompetensiya standartlarini qiyosiy tahlil qilish, kontent-tahlil va modellashirish usullaridan foydalanildi.

Modelning nazariy asosini bir nechta o‘zaro bog‘liq yondashuvlar tashkil etadi. Xalqaro loyiha boshqaruvi assotsiatsiyasining IPMA ICB 4.0 standartida loyiha menejeri kompetensiyalari uchta sohaga: “istiqbol” (Perspective), “odamlar” (People) va “amaliyot” (Practice) sohalariga ajratilgan. “Odamlar” sohasi o‘nta kompetensiya elementini qamrab oladi: o‘z-o‘zini tahlil qilish va o‘zini boshqarish, shaxsiy halollik va ishonchlilik, shaxsiy kommunikatsiya, munosabatlar va jalb etish, liderlik, jamoaviy ish, ziddiyat va inqirozlarni boshqarish, zukkolik (resourcefulness), muzokara olib borish hamda natijaga yo‘naltirilganlik. Project Management Institute (PMI) tomonidan 2021-yilda nashr etilgan PMBOK Guidening yettinchi nashrida esa loyiha boshqaruviga jarayonlarga asoslangan yondashuv tamoyillar va “samaradorlik sohalari” (performance domains) asosidagi yondashuv bilan boyitilgan. Ulardan biri bevosita “jamoalar” (Team) samaradorlik sohasi bo‘lib, unda xizmat qiluvchi liderlik (servant leadership), emotsional intellekt va samarali jamoalar madaniyatini shakllantirishga alohida e’tibor qaratiladi. Mazkur ikki standart soft skills kompetensiyalari loyiha menejerining zamonaviy kasbiy profilida muhim o‘rin egallashini ko‘rsatadi.

Jamoalar rivojlanishi jarayonini tushuntirishda B. Tuckman tomonidan ishlab chiqilgan guruh rivojlanish bosqichlari nazariyasi muhim ahamiyatga ega. Unga ko‘ra, jamoalar shakllanish (forming), qarama-qarshi fikrlar va pozitsiyalarni muvofiqlashtirish (storming), me‘yorlashish (norming), samarali faoliyat (performing) hamda keyinchalik modelga kiritilgan yakunlash va tarqalish (adjourning) bosqichlaridan o‘tadi. Har bir bosqichda menejerdan vaziyatga mos boshqaruv xatti-harakatlari talab etiladi: shakllanish bosqichida yo‘nalish berish, storming bosqichida fasilitatsiya va muzokaralarni samarali tashkil etish, samarali faoliyat bosqichida esa vakolatlarini taqsimlash va jamoaning mustaqil faoliyatini qo‘llab-quvvatlash muhim ahamiyat kasb etadi. Ushbu yondashuv vaziyatli liderlik konsepsiyasi bilan uyg‘un bo‘lib, boshqaruv uslubini jamoaning rivojlanish bosqichi va mavjud vaziyatga moslashtirish zarurligini ko‘rsatadi.

Gibrid jamoalar faoliyatini tashkil etishda yana bir muhim tushuncha A. Edmondson tomonidan ilmiy muomalaga kiritilgan psixologik xavfsizlik konsepsiyasidir. Psixologik xavfsizlik jamoalar a‘zolarining xatolarini tan olish, savol berish, yangi g‘oyalarni ilgari surish yoki muqobil fikr bildirish jarayonida o‘zlarini erkin va ishonchli his etishlarini anglatadi. Masofaviy muloqot sharoitida imo-ishoralar, ovoz ohangi va norasmiy muloqot imkoniyatlari nisbatan cheklanishi mumkinligi sababli, jamoalar a‘zolari o‘rtasida ochiq fikr almashishni qo‘llab-quvvatlovchi muhitni maqsadli ravishda shakllantirish alohida ahamiyat kasb etadi. Shu sababli gibrid muhitda psixologik xavfsizlikni mustahkamlash loyiha menejerining muhim boshqaruv vazifalaridan biri hisoblanadi.

Rivojlantirish jarayonini loyihalashda D. Kolbning tajribaviy o‘rganish sikli hamda M. Lombardo va R. Eichinger tomonidan ommalashtirilgan “70–20–10” yondashuvi muhim nazariy-metodik asos bo‘lib xizmat qiladi. Kolb sikliga ko‘ra, o‘rganish aniq tajriba, tajribani kuzatish va reflektiv tahlil qilish, umumlashtirish hamda o‘zlashtirilgan bilimlarni yangi vaziyatlarda sinab ko‘rish bosqichlari orqali amalga oshadi. “70–20–10” yondashuviga ko‘ra, rahbarlik kompetensiyalarining rivojlanishida murakkab amaliy vazifalarni bajarish jarayoni (taxminan 70 foiz), boshqalar bilan o‘zaro muloqot qilish va ulardan qayta aloqa olish (taxminan 20 foiz) hamda rasmiy ta’lim va treninglar (taxminan 10 foiz) o‘zaro to‘ldiruvchi rol o‘ynaydi. Ta’kidlash joizki, mazkur nisbatlar qat’iy miqdoriy o‘lchov sifatida emas, balki rivojlantirish jarayonini tashkil etishga xizmat qiluvchi yo‘naltiruvchi tamoyil sifatida talqin etiladi. Shu nuqtai nazardan, ushbu yondashuv soft skills kompetensiyalarini real loyiha faoliyati bilan



integratsiyalashgan holda rivojlantirishning maqsadga muvofiqligini ko'rsatadi.

Yuqoridagi nazariy yondashuvlarni sintez qilish natijasida "Hayot sikli – kompetensiya – o'rganish" (HKO) modeli taklif etiladi. Model o'zaro bog'liq uchta o'lchovdan iborat: kompetensiya yadrosi, hayot sikli xaritasi va o'rganish mexanizmi.

Birinchi o'lchov – kompetensiya yadrosi – soft skills kompetensiyalarini to'rtta klasterga birlashtiradi. Shaxsiy klaster o'zini anglash, o'zini boshqarish, stress sharoitida psixologik muvozanatni saqlash va refleksiya qobiliyatini qamrab oladi. Shaxslararo klaster faol tinglash, aniq og'zaki va yozma muloqot, empatiya hamda ishonchli munosabatlarni shakllantirish ko'nikmalarini o'z ichiga oladi. Jamoaviy-liderlik klasteri vaziyatli liderlik, vakolat berish, yig'ilishlarni fasilitatsiya qilish, jamoani qaror qabul qilish jarayoniga jalb etish hamda psixologik xavfsizlik muhitini shakllantirish kompetensiyalarini birlashtiradi. Raqamli-gibrid klaster esa modelning zamonaviy loyiha muhitiga moslashtirilgan elementi sifatida virtual yig'ilishlarni samarali tashkil etish, asinxron hamkorlikni yo'lga qo'yish, yozma topshiriqlarni aniq va bir ma'noli shakllantirish, raqamli vositalarni jamoa ehtiyojlariga muvofiq tanlash, shuningdek, raqamli etika va axborot xavfsizligi me'yorlariga rioya qilish ko'nikmalarini qamrab oladi.

Ikkinchi o'lchov – hayot sikli xaritasi – loyihaning har bir bosqichida qaysi kompetensiyalar ustuvor ahamiyat kasb etishini hamda ularni qanday vositalar orqali rivojlantirish mumkinligini belgilaydi. Mazkur xarita 1-jadvalda keltirilgan.

1-jadval

Loyiha hayot sikli bosqichlari bo'yicha soft skills kompetensiyalari xaritasi¹

Bosqich	Ustuvor soft skills kompetensiyalari	Rivojlantirish vositalari
Boshlanish	Manfaatdor tomonlarni tinglash, ishonch o'rnatish, g'oyani ravshan bayon qilish	Manfaatdor tomonlar bilan intervyu amaliyoti, tajribali menejer yonida kuzatuv (shadowing)
Rejalashtirish	Jamoani qarorga jalb etish, muzokara, aniq yozma muloqot, jamoa kelishuvini shakllantirish	Jamoa ustavini birgalikda ishlab chiqish, asinxron muhokama qoidalarini kelishish
Ijro	Vaziyatli liderlik, fasilitatsiya, psixologik xavfsizlik, motivatsiya	Tengdoshlar kouchingi (peer coaching), virtual yig'ilishlarni navbatma-navbat boshqarish
Nazorat	Konstruktiv fikr bildirish, stressga chidamlilik, o'zgarishlarni tushuntirish	Qisqa retrospektivalar, «fikr bildirish va qabul qilish» mashqlari, mikroo'qitish
Yakunlash	Refleksiya, e'tirof etish, bilimni uzatish	Kompetensiya retrospektivasi, kompetensiya pasportini yangilash

Jadval ma'lumotlaridan ko'rinadiki, ayni bir kompetensiya loyihaning turli bosqichlarida turlicha ahamiyat kasb etishi mumkin. Masalan, muzokara olib borish ko'nikmasi rejalashtirish bosqichida resurslar, muddatlar va manfaatdor tomonlarning pozitsiyalari bo'yicha kelishuvga erishishda muhim ahamiyat kasb etsa, yakunlash bosqichida refleksiya, olingan tajribani umumlashtirish va bilimlarni uzatish ustuvor ahamiyatga ega bo'ladi. Shu sababli kompetensiyalarni rivojlantirish dasturini loyiha taqvim bilan sinxronlashtirish, ya'ni menejerning muayyan ko'nikmani unga amaliy ehtiyoj yuzaga kelgan davrda o'zlashtirishi va uni bevosita loyiha faoliyatida qo'llashi maqsadga muvofiq.

Uchinchi o'lchov – o'rganish mexanizmi – Kolbning tajribaviy o'rganish sikliga asoslanadi va loyihaning har bir bosqichida takrorlanadigan to'rtta qadamni o'z ichiga oladi. Birinchi qadamda menejer bosqich boshlanishida o'zi uchun bir yoki ikkita ustuvor kompetensiyani tanlaydi hamda kuzatilishi va baholanishi mumkin bo'lgan aniq xulq-atvor ko'rinishidagi maqsadni belgilaydi. Masalan: "Har bir virtual yig'ilishda barcha jamoa a'zolariga fikr bildirish imkoniyatini yaratish va yig'ilish yakunida qabul qilingan qarorlarni yozma ravishda qayd etish." Ikkinchi qadamda mazkur xulq-atvor real loyiha vaziyatida amalda qo'llanadi va bu "70" komponentiga mos keladi. Uchinchi qadamda menejer hamkasbi yoki murabbiy bilan qisqa reflektiv-tahliliy suhbat o'tkazadi hamda jamoadan qisqa anonim so'rov orqali qayta aloqa oladi; bu "20" komponentiga mos keladi. To'rtinchi qadamda aniqlangan rivojlanish ehtiyojlari qisqa mikroo'qitish modullari, onlayn kurslar yoki simulyatsion mashqlar orqali qo'llab-quvvatlanadi; bu esa "10" komponentini tashkil etadi. Shundan so'ng sikl loyihaning keyingi bosqichida yangi rivojlanish maqsadi asosida takrorlanadi.

Mazkur mexanizm doirasida sun'iy intellekt vositalaridan ham maqsadli va mas'uliyatli foydalanish mumkin. Masalan, menejer murakkab kommunikativ vaziyatga – kechikkan topshiriq yuzasidan jamoa a'zosi bilan muloqot qilish yoki buyurtmachiga kutilmagan holat haqida konstruktiv tarzda axborot yetkazishga – tayyorgarlik ko'rishda sun'iy intellektga asoslangan suhbat simulyatoridan foydalanishi, shuningdek, yozma xabarlarining aniqligi, mantiqiyli va ohangini tekshirishi mumkin. Bunday vositalar mashq qilish va tayyorgarlik jarayonini qo'llab-

1 Muallif ishlanmasi

quvvatlovchi yordamchi instrument sifatida xizmat qiladi hamda real jamoa bilan bevosita muloqot va murabbiy tomonidan beriladigan professional qayta aloqani to'ldiradi. Shu bilan birga, loyiha ma'lumotlarini tashqi raqamli platformalarda qayta ishlashda tashkilotning axborot xavfsizligi, maxfiylik va ma'lumotlarni himoya qilish talablariga qat'iy rioya etish zarur.

Modelning muhim elementlaridan yana biri natijalarni hujjatlashtirish vositasi sifatida taklif etilayotgan "kompetensiya pasporti" hisoblanadi. U menejering har bir loyihada qaysi kompetensiyani rivojlantirishni maqsad qilgani, uni qanday vaziyatlarda qo'llagani, jamoadan qanday qayta aloqa olgani va ushbu tajriba asosida qanday xulosalarga kelganini qayd etuvchi raqamli portfel sifatida shakllantiriladi. Kompetensiya pasportida har bir klaster to'rt darajali shkala asosida baholanadi: "boshlang'ich" – ko'nikma nazariy jihatdan o'zlashtirilgan; "rivojlanayotgan" – ko'nikma ko'mak asosida va nisbatan sodd vaziyatlarda qo'llanadi; "barqaror" – ko'nikma mustaqil ravishda va murakkab vaziyatlarda samarali qo'llanadi; "namunaviy" – menejer mazkur ko'nikmani yuqori darajada qo'llash bilan birga, uni rivojlantirish bo'yicha boshqalarga ham amaliy ko'mak bera oladi.

Baholashda sertifikatlar sonidan ko'ra real loyiha vaziyatlarida kompetensiyaning namoyon bo'lishini tasdiqlovchi dalillarga ustuvor ahamiyat beriladi. Umumlashtirilgan ko'rsatkich sifatida klasterlar bo'yicha baholarning vaznli o'rtacha qiymatidan foydalanish mumkin. Bunda vazn koeffitsiyentlari loyiha turi va uning o'ziga xos xususiyatlariga qarab belgilanadi. Masalan, hududiy jihatdan taqsimlangan IT loyihada raqamli-gibrid klasterga, ko'p sonli manfaatdor tomonlar ishtirok etadigan davlat loyihada esa shaxslararo klasterga nisbatan yuqoriroq vazn berilishi mumkin.

Taklif etilayotgan modelning mavjud yondashuvlarga nisbatan o'ziga xos xususiyatlari bir necha jihatda namoyon bo'ladi. Birinchidan, model soft skills kompetensiyalarini rivojlantirish jarayonini loyiha hayot sikli bilan bog'lab, "qaysi bosqichda qaysi kompetensiyani rivojlantirish maqsadga muvofiq?" degan savolga tizimli javob beradi. Ikkinchidan, gibrid va raqamli loyiha muhitining talablari alohida kompetensiya klasteri sifatida ajratiladi. Uchinchidan, kompetensiyalarni rivojlantirish asosan real loyiha faoliyati doirasida qisqa va takrorlanuvchi o'rganish sikllari orqali amalga oshiriladi. Bu o'zlashtirilgan bilim va ko'nikmalarni amaliy faoliyat bilan uzviy bog'lash imkonini beradi. To'rtinchidan, rivojlanish natijalari dalillarga asoslangan raqamli portfelda tizimli ravishda jamlanib, loyiha menejerining loyihalar davomida kompetensiyalar bo'yicha rivojlanish dinamikasini kuzatish imkonini yaratadi.

O'zbekiston sharoitida mazkur modelni joriy etishning ikkita asosiy yo'nalishini ajratib ko'rsatish mumkin. Birinchi yo'nalish – oliy ta'lim tizimi, xususan, loyiha boshqaruvi, raqamli iqtisodiyot va menejment yo'nalishlaridagi magistratura dasturlaridir. Amaldagi o'quv jarayonida soft skills kompetensiyalarini nazariy mashg'ulotlar bilan bir qatorda amaliy loyihalar orqali rivojlantirish imkoniyatlarini yanada kengaytirish maqsadga muvofiq. HKO modeli talabalarni real yoki real sharoitga yaqin loyihalar doirasida gibrid jamoalarga birlashtirish va loyihaning har bir bosqichida muayyan kompetensiyani maqsadli rivojlantirish imkonini beradi. Masalan, magistrantlar hamkor tashkilot buyurtmasi asosida bir semestr davomida loyiha ustida ishlashi, loyiha menejeri rolini navbatma-navbat bajarishi hamda o'z kompetensiya pasportini muntazam yuritishi mumkin.

Ikkinchi yo'nalish – tashkilotlar amaliyoti, ayniqsa, IT kompaniyalari, banklar, onlayn ta'lim platformalari va raqamli davlat xizmatlari bilan bog'liq loyihalarni amalga oshiruvchi tuzilmalardir. Bunday tashkilotlarda modelni alohida trening dasturi sifatida emas, balki mavjud loyiha boshqaruvi jarayonlariga – rejalashtirish yig'ilishlari, retrospektivalar, qayta aloqa sessiyalari va loyiha yakunlari tahliliga – integratsiya qilgan holda qo'llash uning amaliy samaradorligini oshirishga xizmat qilishi mumkin.

Shu bilan birga, modelni joriy etishda uning samarali ishlashini ta'minlovchi ayrim tashkiliy shart-sharoitlarni hisobga olish maqsadga muvofiq. Jumladan, jamoalarda ochiq va konstruktiv fikr almashish madaniyatini yanada rivojlantirish qayta aloqaning xolisligi va amaliy qiymatini oshirishga xizmat qiladi. Shuningdek, tajribali murabbiy va mentorlar salohiyatini kengaytirish hamda mutaxassislar uchun o'zbek tilidagi zamonaviy metodik materiallar bazasini izchil boyitib borish muhim ahamiyatga ega. Ushbu omillar modelni bosqichma-bosqich, dastlab tajriba-sinov loyihalari doirasida qo'llash va olingan natijalar asosida takomillashtirib borish maqsadga muvofiqligini ko'rsatadi. Model samaradorligini empirik ma'lumotlar asosida baholash esa keyingi tadqiqotlarning istiqbolli yo'nalishlaridan biri hisoblanadi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Raqamli va gibrid loyiha muhitida loyiha menejerining muvaffaqiyatli faoliyati uning texnik bilimlari bilan bir qatorda, geografik jihatdan taqsimlangan jamoani yagona maqsad atrofida birlashtirish, aniq va konstruktiv muloqot olib borish, psixologik xavfsiz muhitni shakllantirish hamda o'z tajribasini muntazam ravishda tahlil qilib, undan rivojlanish manbai sifatida foydalanish qobiliyatiga ham bog'liq. Taklif etilgan "Hayot sikli – kompetensiya – o'rganish" (HKO) modeli soft skills kompetensiyalarini rivojlantirishni alohida o'quv tadbirlaridan loyiha hayot sikli bilan uyg'unlashtirilgan, uzluksiz, amaliy va dalillarga asoslangan rivojlanish jarayoniga aylantirishga xizmat qiladi.

Tadqiqot natijalari asosida quyidagi amaliy takliflar ilgari suriladi. Birinchidan, oliy ta'lim muassasalarining



loyiha boshqaruvi yo'nalishidagi magistratura dasturlariga hamkor tashkilotlar buyurtmalari asosida amalga oshiriladigan gibridd jamoaviy loyiha amaliyotini hamda kompetensiya pasportini yuritish mexanizmini integratsiya qilish maqsadga muvofiq. Ikkinchidan, tashkilotlarda har bir loyiha yakunida texnik natijalar tahlili bilan bir qatorda "kompetensiya retrospektivasi"ni o'tkazish, ya'ni jamoa a'zolari va loyiha menejerining soft skills kompetensiyalari bo'yicha rivojlanish dinamikasini muhokama qilish amaliyotini joriy etish tavsiya etiladi. Uchinchidan, IPMA ICB 4.0 standartining "odamlar" (People) sohasi asosida gibridd ish muhitining zamonaviy talablarini hisobga oluvchi milliy loyiha menejeri kompetensiya ramkasini ishlab chiqish hamda uni o'zbek tilidagi metodik qo'llanmalar, virtual muloqot odob-qoidalari va amaliy keyslar to'plami bilan boyitish maqsadga muvofiq. Ushbu chora-tadbirlar O'zbekistonda raqamli transformatsiya loyihalarini boshqarish sifatini yanada oshirish, loyiha boshqaruvi sohasida inson kapitalini rivojlantirish hamda zamonaviy kompetensiyalarga ega raqobatbardosh loyiha menejerlarini tayyorlashga xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 05.10.2020-yildagi "Raqamli O'zbekiston — 2030" strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to'g'risidagi PF-6079-sonli Farmoni, <https://lex.uz/docs/-5030957>
2. Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams // Administrative Science Quarterly. – 1999. – Vol. 44, № 2. – P. 350–383.
3. International Project Management Association. Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management (ICB 4.0). – Zurich: IPMA, 2015.
4. Kolb D.A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development / D.A. Kolb. – Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.
5. Lombardo M.M., Eichinger R.W. The Career Architect Development Planner / M.M. Lombardo, R.W. Eichinger. – Minneapolis: Lominger, 1996.
6. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). – 7th ed. – Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021.
7. Tuckman B.W. Developmental sequence in small groups // Psychological Bulletin. – 1965. – Vol. 63, № 6. – P. 384–399.

muhandislik **& iqtisodiyot**

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz Hakimov

Musahhih: Zokir Alibekov

Sahifalovchi va dizayner: Iskandar Islomov

2026

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Muhandislik va iqtisodiyot" 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.

"Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali 26.06.2023-yildan
O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi
Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan
№S-5669245 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.
Litsenziya raqami: №095310.

**Manzilimiz: Toshkent shahri Yunusobod
tumani 15-mavze 19-uy**





+998 93 718 40 07



<https://muhandislik-iqtisodiyot.uz/index.php/journal>



t.me/yait_2100