



№5

MOLIYAVIY TEXNOLOGIYALAR

ILMIY ELEKTRON JURNALI



ISSN: 2181-3965
VOLUME 5
TOSHKENT 2026

“MOLIYAVIY TEXNOLOGIYALAR” ILMIY ELEKTRON JURNALI TAHRIRIYAT KENGASHI RAISI

To‘lqin Zakirovich Teshabayev – tahririyat kengashi raisi. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti rektori, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

TAHRIRIYAT KENGASHI

Mehmonov Sultonali Umaraliyevich – Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, O‘quv ishlari bo‘yicha birinchi prorektor, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Abdurahmanova Gulnora Qalandarovna - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Ilmiy ishlar va innovatsiyalar bo‘yicha prorektor, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Karimova Komila Daniyarovna - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Yoshlar masalalari va ma‘naviy-marifiy ishlar bo‘yicha birinchi prorektor, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent

Xudoyqulov Sadirdin Karimovich - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Hududiy ta‘lim masalalari va markazlar bo‘yicha prorektor, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Sindarov Sherzod Egamberdiyevich – Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Infratuzilmalarni rivojlantirish va iqtisod ishlari bo‘yicha prorektor, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent

Saparov Aktam Jo‘rayevich – bosh muharrir, filologiya fanlari doktori

Islamkulov Alimnazar Xudjamuratovich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Pardayev Abdunabi Xoliqovich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Kuziyev Islomjon Ne‘matovich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Baymurotov Tursunbay Maxkambayevich – iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor

Omonov Akrom Abdinazarovich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Sharipov Qongratbay Avezimbetovich – texnika fanlari doktori, professor, O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta‘lim, fan va innovatsiyalar vaziri

Jumayev Nodir Xosiyatovich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor, O‘zbekiston Respublikasi Oliy Kengashi deputati

Haydarov Nizomiddin Hamroyevich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Raviprakash G. Dani – Xalqaro ta‘lim konsultanti, professor (AQSH)

Bagautdinova Nailya Gumerovna – Qozon federal universiteti Boshqaruv, iqtisodiyot va moliya instituti direktori, iqtisodiyot fanlari doktori, professor (Rossiya Federatsiyasi)

Sharifzoda Mu‘min Mashokir – Tojik davlat huquq, biznes va siyosat instituti rektori, iqtisodiyot fanlari doktori, professor (Tojikiston Respublikasi)

Maley Elena Borisovna – Polotsk davlat universiteti rektori, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent (Belarus Respublikasi)

Asif Mahbub Karim – Malayziya Menejment va tadbirkorlik universiteti professori (Malayziya qirolligi)





Piter Xayk – Yevropa amaliy fanlar va menejment instituti ilmiy ishlar bo'yicha prorektori (Chexiya Respublikasi)

Yavuz Demirel – Kastamonu universiteti professori (Turkiya Respublikasi)

Jo'rayev Abdug'affor Safarovich – Termez agrotexnologiyalar va Innovatsion rivojlanish instituti rektori, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Ismanov Ibroxim Nabiyeovich – Farg'ona politexnika instituti kafedra mudiri, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Xayriddinov Azamat Botirovich – Qarshi muhandislik-iqtisodiyot instituti prorektori iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Tashnazarov Samiddin Nizamovich – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti kafedra mudiri, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Nurmanov Ulug'bek Anorbayevich - Bank-moliya akademiyasi “Buxgalteriya hisobi va audit” kafedrasida professori, iqtisodiyot fanlari doktori

Yakubova Nargiz Tursunbayevna – iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Mamatov Baxadir Safaraliyevich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Qiyosov Sherzod Uralovich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Urazaliyev Kamoliddin Tajikulovich – iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent

Teshayev Zavqiddin Jabbor o'g'li – Qarshi davlat universiteti Turizm va marketing kafedrasida dotsenti, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Hazratqulov Shahboz Boboqul o'g'li – Qarshi davlat universiteti Iqtisodiyot kafedrasida dotsenti, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

JURNAL TAHRIRIYATI

Saparov Aktam Jo'rayevich – bosh muharrir, filologiya fanlari doktori, dotsent

Avlokulov Anvar Ziyadullayevich – ilmiy muharrir, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Aliqulov Mehmonali Salohiddin o'g'li – mas'ul muharrir, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

Buxorova Moxira Samandarovna – muharrir

O'zbekiston Respublikasi OAK Rayosatining 2023-yil 3-iyundagi 364-son qarori bilan “Moliyaviy texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) va fan doktori (DSc) ilmiy darajasiga talabgorlarning dissertatsiyalari yuzasidan assosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan.

“Moliyaviy texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali
23.11.2022-yildan

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan №R-566966 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.
Litsenziya raqami: №049864





MUNDARIJA			
1.	Meyliyev Obid Raxmatullaevich	Soliqlarning budget daromadlaridagi ahamiyatini oshirish	7
2.	Мирзаева Матлуба Ғайбулла қизи	Тижорат банкларининг капитал базасини мустаҳкамлашнинг методологик ва амалий асосларини такомиллаштириш	14
3.	Жабборов Насриддин Мирзаодилович, Юнусова Шохсанам Муротовна, Бебутова Зулайхо Хамидовна, Сафарова Севара Қахрамон қизи	Тошкент вилояти туристик ҳудудлари имижини модели учун барқарорлик таҳлили	19
4.	Мухамедова Севара Абдуллаевна	Тижорат банкларида кичик бизнес лойиҳаларини кредитлашда банк таваккалчиликларини баҳолаш ва бошқариш тизими	27
5.	Abduqayumov Elyorbek Ulug'bek o'g'li, Yo'ldosheva Oygul Zokir qizi	Janubiy Koreya kinoindustriyasining iqtisodiy rivojlanishdagi o'rni va ta'siri	33
6.	Umarova Shahnoza	Moliyaviy faoliyat bo'yicha baholangan majburiyatlar hisobini takomillashtirish	40
7.	Muydinov Xusniddin Nuriddin o'g'li	Avtomobilsozlik korxonalarining xarajat samaradorligini ekonometrik modellash	46
8.	Akromov Shohrux Shuhrat o'g'li	O'zbekistonda auditorlik faoliyatini tashkil etishning zaruriyati va uning ahamiyati	57
9.	Kurbanbayev Jurabek Eruvbayevich, Akromov Shohrux Shuhrat o'g'li	Auditorlik tekshiruvlarida tashqi tasdiqlardan foydalanish va ichki nazorat tizimining samaradorligini oshirish	66
10.	Абдурахманов Ўрол Наврўз ўғли	Акциядорлик жамиятлари аудитида таҳлилий амалларни қўллашни такомиллаштириш	71
11.	Sayfiddinov Sarvarbek Anvarbek o'g'li	Yoshlar biznes-loyihalarini moliyalashtirishda kredit va investitsiya resurslarining o'rni	80
12.	Shodiyev Yashnarbek Baxriddin o'g'li	Davlat moliyaviy nazoratini modellar va metodologik yondashuvlarini xalqaro standartlar asosida takomillashtirish	92
13.	Muydinov Baxodirjon Numanovich	Korxonalarda ichki auditni tashkil etish va takomillashtirish	101
14.	Mirzanov Zakir Maratovich	Paxta yetishtirish va qayta ishlash klasterlarida resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish va iqtisodiy yo'qotishlarni kamaytirish	111
15.	Тожибоева Дилором	XXI ахборотлар асри – қарор қабул қилиш жараёнининг мураккаблашуви асри	116
16.	Нурхонов Комилжон Товкараевич	Яшил иқтисодиётга ўтиш йўллари ва устуворликлари	124
17.	Saydullayev Nodirbek Narzullayevich	Inflyatsion targetirlash sharoitida markaziy bank valyuta intervensiyalari strategiyasini takomillashtirish mexanizmlari	132
18.	Хусаинов Равшан Рахимович	Сравнительный анализ налоговых систем зарубежных стран и трансформация их для Узбекистана	143
19.	Maxkamova Nazokat Umarali qizi	O'zbekiston iqtisodiyotida to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalarning o'rni	150
20.	Abduraxmanova Muqaddas Toxtasinovna	Temir yo'l transporti korxonalarining ekologik-iqtisodiy samaradorligini oshirishning innovatsion mexanizmlari	156
21.	Kuliboyev Azamat Shonazarovich	Davlat tibbiyot tashkilotlarida buxgalteriya hisobi: nazariya, amaliyot va uslubiyot	165
22.	Jaxbarov Jamshidbek Tilavoldi o'g'li	Raqamli texnologiyalar asosida budget tashkilotlarida davlat moliyaviy nazoratini takomillashtirish: Farg'ona viloyati misolida	179
23.	Xasanova Shaxzoda Sarvarq qizi	Avtomatlashtirish davrida ayollarning mehnat bozoridagi transformatsiyasi: global tendensiyalar va O'zbekistonning 2030-yilgacha imkoniyatlari	188
24.	Abdullaeva Nilufar Javdat qizi	Бюджет ташкилотларида узоқ муддатли активлар билан боғлиқ молиялаштириш манбалари	194
25.	Худойкулова Дилора Дилмуродовна	Обеспечение надежности аудиторских доказательств при аудите долгосрочных активов	200
26.	To'xtayev Umidjon Shuhrat o'g'li	Xususiy tibbiy xizmatlar raqobatbardoshligini oshirish yo'llari	209





27.	Djumaniyazov Shavkat Raximovich	Yangi O‘zbekistonda tadbirkorlikni rivojlantirish istiqbollari	216
28.	Siroj Zarina Rustambekovna	O‘zbekistonda demografik jarayonlarni statistik prognozlash va monitoring tizimini takomillashtirish	223
29.	To‘laev Safarmurod Boymuhammad o‘g‘li	Korporativ mijozlarga innovatsion bank xizmatlarini rivojlantirishning xorijiy tajribasi	229
30.	Эрдонаев Аликул Халимович	Банк технологиялари ва масофавий банк хизматларининг турларидан фойдаланиш амалиёти	236
31.	Муродов Бобиржон Ҳаётжон ўғли	Иқтисодиётда яширин меҳнат ресурслари айланмаси: иш берувчиларни масъулияти ва норасмий бандликни бартараф этишнинг тизимли ечимлари	247
32.	Abdullayeva Shaxnoza Erkinovna	Aholini ijtimoiy himoya qilish tizimini moliyalashtirish samaradorligini baholash metodologiyasini takomillashtirish	253
33.	Саттаров Тулкин Абдихалилович	Қишлоқ хўжалиги корхоналарини молиявий барқарорлигини баҳолаш моделлари	261
34.	Sanayev Javohir Shavkat o‘g‘li	Tijorat banklarida mijozning tranzaksion faolligiga asoslangan adaptiv tariflash mexanizmini takomillashtirish	271
35.	Хасанов Сабирджан Садикович, Раимова Мадинабону Сабирджан кизи	Оценка экономической необходимости строительства ветроэнергетических установок в Узбекистане	278
36.	Karimov Shohruh Ahmadullo o‘g‘li	O‘zbekistonda buxgalteriya xizmatlari bozorining institutsional tuzilmasi: auditorlik va soliq maslahatchilari tashkilotlari reestrlari tahlili	286
37.	Karimqulov Jasur Imomboevich, Xojanov Baxadir Omirbayevich	Bank infratuzilmasi transformatsiyasi samaradorligini integral baholash metodikasini takomillashtirish	292
38.	Kasimova Zilolaxon Botir qizi	O‘zbekiston bank tizimining miqdoriy kengayishi va moliyaviy barqarorlik normativlariga rioya etish darajasi: 2017–2025 yillar tahlili	301
39.	Олимова Қизлархон Тўра кизи	Тижорат банкларида муаммоли кредитларни эрта аниқлаш ва мониторинг тизимида мавжуд муаммоларнинг тизимли ечими	308
40.	Xolmurotov Fozil Saribayevich	Hududiy eksportning qo‘shilgan qiymati va diversifikatsiya darajasini o‘lchash: Xorazm viloyatida export quality index tahlili	314
41.	Jumaniyazov Iskandar Baxodirovich	To‘qimachilik sanoati korxonalarida xarajatlar hisobini tashkil etish, tannarxni kalkulyatsiya qilish va tahlil etish bo‘yicha xorijiy tajriba	327
42.	Vaisov Dilshod Ibodullayevich	Kichik biznes subyektlari moliyaviy raqobatbardoshligini prognozlashning ekonometrik asoslari	333
43.	Kabilova Zebo Babakulovna	Mintaqa iqtisodiyotini barqaror rivojlantirishda mehnat resurslaridan foydalanishning ilmiy-nazariy asoslari	341
44.	O‘lmasxo‘jayev Zoirxo‘ja Abbos o‘g‘li	Ta’lim muassasalarida sun’iy intellekt asosidagi adaptiv modellarning iqtisodiy va ijtimoiy samaradorligini baholash	353
45.	Jomolov Muzaffar Mirzoxitovich	Hududlarda investitsiyalar samaradorligini qisqa panel ma’lumotlari asosida o‘rta muddatga prognozlash: Toshkent viloyati misolida	358
46.	Akhmedova Shokhistakhon	Ways to improve sustainable financing mechanisms in Uzbekistan: capital needs, pilot instruments and scenario-based projections to 2030	368
47.	Xushvaqov Islombek Muxammadi o‘g‘li	Moliya bozorida qarz instrumentlari orqali savdolarni moliyalashtirish	381
48.	Qudratova Shaxnoza Shuxrat qizi	Yashash va umumiy ovqatlanish xizmatlari samaradorligini statistik baholash usullari va mezonlari	388
49.	Ziyodullayev Dilshod Sherzodovich, Sharapova Mashxura Azadovna	O‘zbekistonda monetar va fiskal siyosatning inflyatsiya va iqtisodiy o‘sishga ta’siri	399
50.	Гозиев Рзоиддин Чулпон угли, Ким Дмитрий Игнатьевич	Перестройка кадровой стратегии ритейла в эпоху цифровых технологий	406
51.	Qodirov Humoyun Tolibjon o‘g‘li	To‘qimachilik korxonalarining eksport salohiyatini boshqarishda eksportni diversifikatsiya qilish strategiyasi	413
52.	Abdujaborova Mahmura Toshmuxamadvovna	Korxona moliyaviy holatining tizimli tahlili	419
53.	Olimova Maftuna Komil qizi	Raqamli iqtisodiyot sharoitida kadrlar bozori talab va taklifi nomutanosibligini statistik baholash	429





54.	Маматова Рўзимурод кизи	Эленур	Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик субъектларини кредитлаш механизмини такомиллаштиришнинг илмий-услубий асослари	441
55.	Xodjaniyazov Yuldashevich	Shohruh	Hududiy farovonlik indeksini prognozlash: Holt modeli va qiyosiy ekonometrik baholash	450
56.	Maxmasaidova Ubaydulla qizi	Muslima	Ko'p o'zgaruvchili regressiya modeli asosida iqtisodiy ko'rsatkichlarning o'zaro bog'liqligini excel dasturi yordamida tahlil qilish	458
57.	Юсупов А.Т.		Илмий-технологик ва иқтисодий хавфсизлик тизимида олий малакали илмий ва илмий-педагог кадрлар аттестацияси хавфсизлиги (методологик, услубий ва амалий жиҳатлари)	470
58.	Shirinov Abduxalilovich	Uchqun	Ichki segmentar hisobotning tarkibi, ko'rsatkichlari va shakllarini takomillashtirish	481
59.	Шахабудинова Зиятходжаевна	Муаттар	Институционально-регуляторные условия формирования цифровой модели оценки кредитоспособности заемщиков	489
60.	Kilichev Akramovich	Alisher	Mavsumiy mahsulot ishlab chiqaruvchi korxonalar moliyaviy barqarorligini integral baholashning ikki blokli modeli (Entropiya vaznlari asosida)	496
61.	Fayazov Xasan Jaxongir ugli		Behavioral and psychological factors in ai use among 15-year-old students: learning and academic performance	504
62.	Urazbayeva Konisbayevna	Ilmira	Moliyaviy kontrolling tizimida mavjud muammolar va ularning aksiyadorlik jamiyati moliyaviy samaradorligiga ta'siri	511
63.	Ollokulova Mansurovna	Feruza	Milliy iqtisodiyotni transformatsiyalash sharoitida davlat-xususiy sheriklik munosabatlarini rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlari	518
64.	Isamitdinova Rahimjanovna, Salim Sobirovich	Ra'no Togayev	Investitsiya loyihalari qiymati va muddati monitoringini o'zlashtirilgan qiymat usuli asosida takomillashtirish	525
65.	Alijonov Jamshid o'g'li	Alijon	Qurilish korxonalarining investitsion salohiyatini kompleks baholash metodologiyasini takomillashtirish	533
66.	Jafarova Marjona Jafarovna, Xusanova Dilorom Shavkatovna		O'zbekistonda inflatsiya darajasining pasayish sabablari	539
67.	Axmedova Shavkatovna	Mavluda	Tasodifiy tebranishlar, xo'jaliklararo geterogenlik va samarasizlikni ajratib baholovchi panel modellar tizimi	544
68.	Baxromov Azizbek o'g'li	Alisher	Raqamli iqtisodiyot sharoitida to'qimachilik sanoati korxonalarining iqtisodiy samaradorligini oshirish mexanizmlari	551
69.	Гулямова Нурутдиновна	Асия	Рынок рассрочки (BNPL) и розничное кредитование в Узбекистане: рост, скрытая стоимость и риски закредитованности	557
70.	Adhamova Gulshoda Yaxyo qizi, Togayev Salim Sobirovich		Loyiha boshqaruvida rahbarlik uslublarining jamoa samaradorligi va loyiha muvaffaqiyatiga ta'sirini baholash	563





**LOYIHA BOSHQARUVIDA RAHBARLIK USLUBLARINING JAMOA
SAMARADORLIGI VA LOYIHA MUVAFFAQIYATIGA TA'SIRINI BAHOLASH**

Adhamova Gulshoda Yaxyo qizi

*O'zbekiston Respublikasi Vazirlar
Mahkamasi huzuridagi Biznes va tadbirkorlik
oliy maktabi “Loyiha boshqaruvi”
yo'nalishi magistranti
E-mail: ganiyevagulshoda1@gmail.com.
ORCID: 0009-0004-3635-4334*

Togayev Salim Sobirovich

*bank hisobi va auditi kafedrası dotsenti, PhD
Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti
E-mail: sts-bank@bk.ru
ORCID: 0000-0002-3170-9181*

Annotatsiya. Maqolada loyiha boshqaruvida rahbarlik uslublarining jamoa samaradorligi va loyiha muvaffaqiyatiga ta'siri o'rganilgan, shuningdek transformatsion, tranzaksion va ishtirokchi rahbarlik yondashuvlarining jamoa motivatsiyasi, kommunikatsiyasi va hamkorligiga ta'siri nashr etilgan empirik tadqiqotlar va meta-tahlillar ma'lumotlari asosida ko'rib chiqilgan. Shu masalalar yuzasidan xulosa va takliflar shakllantirildi.

Kalit so'zlar: loyiha boshqaruvi, rahbarlik uslubi, jamoa samaradorligi, loyiha muvaffaqiyati, transformatsion rahbarlik, tranzaksion rahbarlik, kommunikatsiya, motivatsiya.

**ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ
КОМАНДЫ И УСПЕШНОСТЬ ПРОЕКТА В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ**

Адхамова Гулшода Яхё кизы

*магистрант направления
«Управление проектами» Высшей школы
бизнеса и предпринимательства при
Кабинете Министров Республики Узбекистан
E-mail: ganiyevagulshoda1@gmail.com.
ORCID: 0009-0004-3635-4334*

Тогаев Салим Собирович

*PhD, доцент кафедры
банковский учет и аудит
Ташкентский государственный
экономический университет
E-mail: sts-bank@bk.ru
ORCID: 0000-0002-3170-9181*

Аннотация. В статье изучено влияние стилей руководства на эффективность команды и успешность проекта в управлении проектами, а также на основе данных опубликованных эмпирических исследований и мета-анализов рассмотрено влияние трансформационного, транзакционного и партисипативного руководства на мотивацию, коммуникацию и сотрудничество в команде. По этим вопросам сформулированы выводы и предложения.

Ключевые слова: управление проектами, стиль руководства, эффективность команды, успех проекта, трансформационное руководство, транзакционное руководство,





коммуникация, мотивация.

ASSESSING THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLES ON TEAM EFFECTIVENESS AND PROJECT SUCCESS IN PROJECT MANAGEMENT

Adhamova Gulshoda Yaxyo kizi

*Master's student
Higher School of Business and
Entrepreneurship under the Cabinet of Ministers
of the Republic of Uzbekistan
E-mail: ganiyevagulshodal@gmail.com.
ORCID: 0009-0004-3635-4334*

Togayev Salim Sobirovich

*Associate Professor, PhD
Department of Banking
Accounting and Audit
Tashkent State the University
of Economics
E-mail: sts-bank@bk.ru
ORCID: 0000-0002-3170-9181*

Abstract. *The article studies the influence of leadership styles on team effectiveness and project success in project management and, using data from published empirical studies and meta-analyses, considers the effect of transformational, transactional and participative leadership on team motivation, communication and collaboration. Conclusions and proposals on these issues have been formulated.*

Keywords: *project management, leadership style, team effectiveness, project success, transformational leadership, transactional leadership, communication, motivation.*

Kirish

Hozirgi sharoitda loyiha boshqaruvi tashkilotlarning strategik maqsadlariga erishishi, innovatsion yechimlarni joriy etishi va mavjud resurslardan samarali foydalanishida muhim o'rin egallaydi. Infratuzilma, axborot texnologiyalari, ta'lim, biznes va davlat xizmatlarini rivojlantirish bilan bog'liq tashabbuslar ko'pincha loyiha shaklida amalga oshiriladi. Bunday loyihalarning muvaffaqiyati belgilangan muddat, byudjet va sifat talablariga rioya qilish bilan birga, loyiha jamoasining faoliyati va rahbarlik sifatiga ham bog'liq [8, 10].

Loyiha jamoasi odatda turli bilim, tajriba va kasbiy vazifalarga ega mutaxassislarni birlashtiradi. Ularning faoliyatini umumiy maqsadga yo'naltirish, mas'uliyatni taqsimlash, kelishmovchiliklarni hal etish va o'zgarishlarga moslashish loyiha rahbarining muhim vazifalaridir. Shu sababli loyiha rahbarining faoliyati faqat rejalashtirish va nazorat bilan cheklanmaydi: u jamoani birlashtirishi, xodimlarni rag'batlantirishi, samarali kommunikatsiyani ta'minlashi va qaror qabul qilish jarayonini muvofiqlashtirishi kerak.

Adabiyotlar sharhi

Loyiha muvaffaqiyati omillari adabiyotida loyiha rahbari va uning rahbarlik uslubi uzoq vaqt kam tilga olingan; bu holat Turner va Myuller tomonidan PMI buyurtmasi bilan o'tkazilgan sharhda qayd etilgan [10]. Ahmed va hammualliflar loyiha rahbarining yetakchilik kompetensiyalarini nashr etilgan empirik tadqiqotlar asosida tizimli sharhlab, ularni yuqori, o'rta va past ustuvorlikdagi guruhlariga ajratgan [3]. Rehan va hammualliflar 2805 ta maqoladan 72 tasini tanlab, loyiha rahbarlarining xulq-atvor amaliyotlarini umumlashtirgan [9]. Transformatsion rahbarlik konsepsiyasi J. Berns asarlariga borib taqaladi [6] va B. Bass tomonidan rivojlantirilgan





[5]. Uning loyiha muvaffaqiyatiga ta'sirini Aga va hammualliflar jamoani shakllantirish vositachiligida o'rgangan [2], Abbas va Ali esa transformatsion va tranzaksion uslublar ta'sirini meta-tahlil usulida qiyoslagan [1]. Judge va Piccolo transformatsion, tranzaksion va erkin yetakchilikning nisbiy ahamiyatini 87 ta manba asosida baholagan [7], Altaher va hammualliflar esa bu uslublarning loyiha muvaffaqiyatiga ta'sirini jamoa hamkorligi vositachiligida tekshirgan [4].

Rahbarlikning barcha uslublari har qanday loyiha sharoitida bir xil natija berishini ta'kidlash mumkin emas. Innovatsion loyihalarda tashabbuskorlik va ijodkorlikni rag'batlantirish muhim bo'lsa, aniq standartlarga asoslangan loyihalarda vazifalar, muddatlar va nazorat mexanizmlarining ravshanligi alohida ahamiyat kasb etadi. Demak, rahbarlik uslubini loyiha sharoitiga mos tanlash nazariy va amaliy jihatdan dolzarbdir.

Tahlil va natijalar

Rahbarlik — umumiy maqsadlarga erishish uchun insonlarning faoliyati va qarorlariga ta'sir ko'rsatish jarayonidir. Loyiha boshqaruvida uning ahamiyati jamoaning vaqtinchalik tuzilishi, vazifalarning o'zaro bog'liqligi va resurslarning cheklanganligi bilan izohlanadi. Loyiha rahbaridan texnik bilimlar bilan bir qatorda muloqot o'rnatish, muammolarni hal qilish, nizolarni boshqarish, muzokara olib borish va jamoani rag'batlantirish ko'nikmalari ham talab etiladi [3, 10].

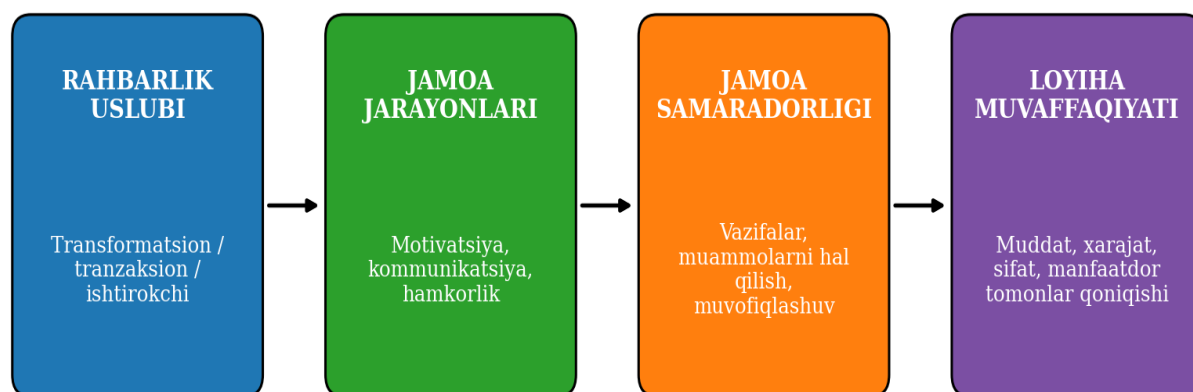
Rahbarlikni faqat lavozim yoki rasmiy vakolat bilan tenglashtirish to'g'ri emas. Rasmiy vakolat qaror qabul qilish imkonini bersa, yetakchilik jamoa a'zolarining ishonchi, hamkorligi va umumiy maqsadga intilishiga ta'sir ko'rsatadi. Shu bois loyiha rahbari boshqaruv vazifalarini bajarish bilan birga jamoa bilan samarali munosabatlarni shakllantirishi lozim.

Transformatsion rahbarlik jamoa a'zolarini umumiy istiqbol va maqsad atrofida birlashtirish, ichki motivatsiyani qo'llab-quvvatlash va yangi g'oyalarni rag'batlantirishga asoslanadi [5, 6]. Bunday rahbar loyihaning maqsadi va kutilayotgan qiymatini tushuntiradi, jamoa a'zolarining rivojlanishiga e'tibor beradi hamda o'zgarishlarga ochiq munosabatni shakllantiradi. Ushbu yondashuv tashabbuskorlik, ijodiy fikrlash va o'zgarishlar sharoitida umumiy maqsadni saqlashga ko'maklashishi mumkin.

Rahbarlikdan loyiha muvaffaqiyatigacha bo'lgan konseptual bog'liqlik 1-rasmda, asosiy uslublarning qiyosiy tavsifi 1-jadvalda keltirilgan.

1-rasm.

Rahbarlikdan loyiha muvaffaqiyatigacha bo'lgan konseptual model*



*Muallif ishlanmasi.

Natijalar uch xil ko'rsatkich bo'yicha jamlandi: ρ va R_c — meta-tahlilda hisoblangan, o'lchov xatosi uchun tuzatilgan o'rtacha korrelyatsiya koeffitsiyenti; β — tuzilmaviy modeldagi standartlashtirilgan yo'l koeffitsiyenti; t — koeffitsiyentning statistik ahamiyatlilik mezon. Ma'lumotlarni qiyoslash uchun qiyosiy tahlil, tizimli yondashuv, umumlashtirish va grafik talqin usullaridan foydalanildi.





1-jadval.

Rahbarlik uslublarining qiyosiy tahlili*

Rahbarlik uslubi	Asosiy e'tibor	Jamoaga ehtimoliy ta'siri	Cheklovi / xavfi
Transformatsion	Umumiy maqsad, ilhomlantirish, yangilik	Ichki motivatsiya, tashabbuskorlik va birdamlikni kuchaytirishi mumkin	Haddan tashqari ilhomga tayanish aniq nazorat va resurs rejasini soyada qoldirishi mumkin
Tranzaksion	Vazifalar, mezonlar, muddat va rag'bat	Mas'uliyat va kutilayotgan natijalarni aniqlashtiradi	O'ta qattiq nazorat moslashuvchanlik va ijodkorlikni cheklashi mumkin
Ishtirokchi	Maslahatlashuv va jamoa fikrini jalb qilish	Ishonch, axborot almashinuvi va qarorlarga daxldorlikni oshirishi mumkin	Qaror qabul qilish ko'proq vaqt talab qilishi mumkin

*Muallif ishlanmasi.

Tanlab olingan tadqiqotlar bo'yicha jamlangan miqdoriy ma'lumotlar 2-jadvalda, ularning grafik ifodasi 2-rasmda keltirilgan.

2-jadval.

Rahbarlik uslublari va loyiha natijalari bog'liqligi bo'yicha nashr etilgan ma'lumotlar*

Manba	Tadqiqot turi va ma'lumot hajmi	Asosiy miqdoriy natija
Judge va Piccolo (2004) [7]	Meta-tahlil: 87 manba, 626 korrelyatsiya	Transformatsion rahbarlik: $\rho = 0,44$; shartli rag'batlantirish: 0,39; erkin yetakchilik: $-0,37$; transformatsion va shartli rag'batlantirish o'rtasida 0,80, erkin yetakchilik bilan $-0,65$
Abbas va Ali (2023) [1]	Meta-tahlil: rahbarlik uslublari va loyiha muvaffaqiyati	Transformatsion rahbarlik: $R_c = 0,41$ ($p < 0,001$); tranzaksion: $R_c = 0,29$ ($p < 0,001$); loyiha hajmi va turi moderator
Altaher va boshq. (2024) [4]	So'rov: 202 respondent, 5 davlat; PLS-SEM	Transformatsion: $\beta = 0,314$ ($t = 2,057$); tranzaksion: $\beta = 0,417$ ($t = 3,428$); erkin yetakchilik jamoa hamkorligi bilan salbiy bog'liq; hamkorlik vositachi
Aga va boshq. (2016) [2]	So'rov: Efiopiyadagi NNT larning 200 nafar rivojlanish loyihalari rahbari	Transformatsion rahbarlikning loyiha muvaffaqiyatiga ta'sirida jamoani shakllantirish vositachi omil
Rehan va boshq. (2024) [9]	Tizimli sharh: 2805 ta maqoladan 72 tasi tanlangan	Rahbarlik xulq-atvor amaliyotlari tizimlashtirilgan

*Muallif ishlanmasi.

Judge va Piccolo [7] 87 ta manbadagi 626 ta korrelyatsiya asosida o'tkazgan meta-tahlilda transformatsion rahbarlikning turli samaradorlik mezonlari bilan umumiy bog'liqligi 0,44 ni, shartli rag'batlantirish (tranzaksion rahbarlikning tarkibiy qismi) uchun 0,39 ni, erkin yetakchilik uchun esa $-0,37$ ni tashkil etgan. Shu bilan birga transformatsion rahbarlik shartli rag'batlantirish bilan 0,80 darajada, erkin yetakchilik bilan $-0,65$ darajada bog'langan. Demak, samarali rahbarlikda transformatsion va tranzaksion elementlar bir-birini inkor etmaydi, balki ko'pincha birga namoyon bo'ladi, erkin yetakchilik esa salbiy natijalar bilan bog'liq.

Loyiha kontekstida Abbas va Ali [1] meta-tahlilida transformatsion rahbarlik bilan loyiha muvaffaqiyati o'rtasidagi bog'liqlik $R_c = 0,41$ ($p < 0,001$), tranzaksion rahbarlik uchun $R_c = 0,29$ ($p < 0,001$) bo'lgan; mualliflar loyiha hajmi va turi bu munosabatlarga ta'sir qilishini qayd etgan.

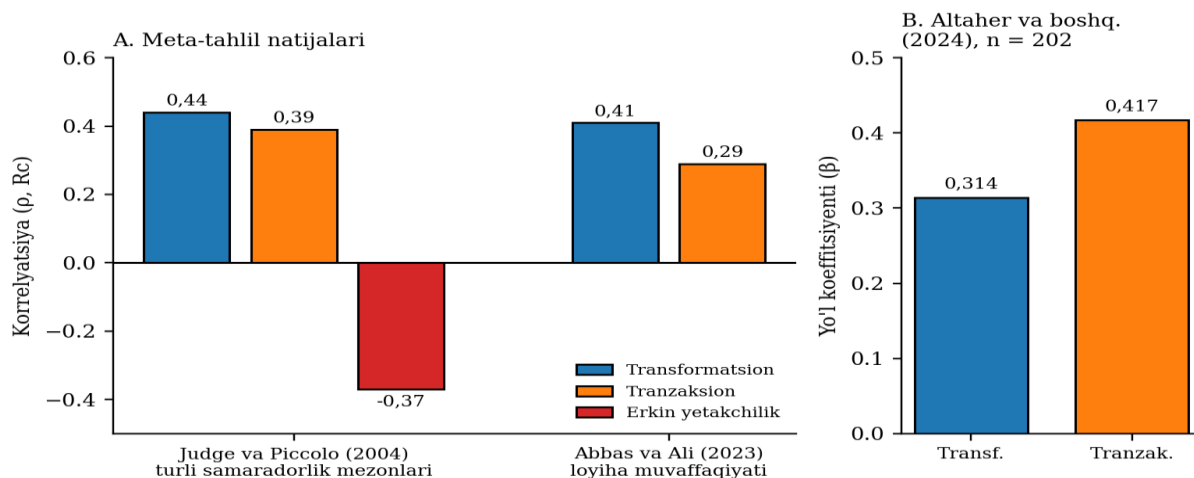




Binobarin, transformatsion rahbarlik loyiha muvaffaqiyati bilan kuchliroq bog'langan, biroq tranzaksion rahbarlikning ijobiy ta'siri ham statistik jihatdan ishonchli.

2-rasm.

Rahbarlik uslublarining natijalar bilan bog'liqlik ko'rsatkichlari*



*Mualliflar tomonidan tuzildi.

Alohida tadqiqotlar natijalari kontekstga bog'liqlikni ko'rsatadi. Altaher va hammualliflar [4] Iordaniya, Saudiya Arabistoni, Xitoy, Avstraliya va Birlashgan Arab Amirliklaridan 202 nafar respondent ma'lumotlarini PLS-SEM usulida tahlil qilib, transformatsion ($\beta = 0,314$; $t = 2,057$) va tranzaksion ($\beta = 0,417$; $t = 3,428$) rahbarlik loyiha muvaffaqiyati bilan ijobiy bog'liq ekanini, bu tanlanmada tranzaksion uslub koeffitsiyenti kattaroq ekanini va jamoa hamkorligi bu bog'liqlikda vositachi rol o'ynashini aniqlagan; erkin yetakchilik jamoa hamkorligi bilan salbiy bog'langan, ammo loyiha muvaffaqiyatini bevosita bashorat qilmagan. Aga va hammualliflar [2] Efiopiyadagi nodavlat notijorat tashkilotlarining 200 nafar rivojlanish loyihalari rahbari o'rtasidagi so'rov asosida transformatsion rahbarlikning loyiha muvaffaqiyatiga ta'sirida jamoani shakllantirish vositachi omil ekanini ko'rsatgan.

Tizimli sharhlar rahbarlikni kompetensiyalar va xulq-atvor amaliyotlari darajasida tahlil qiladi: Rehan va hammualliflar [9] 2805 ta maqoladan 72 tasini (2,6 foiz) puxta tahlil uchun tanlagan, Ahmed va hammualliflar [3] esa loyiha rahbarining yetakchilik kompetensiyalarini yuqori, o'rta va past ustuvorlikdagi guruhlariga ajratgan. Jamlangan ma'lumotlarga ko'ra transformatsion rahbarlikning koeffitsiyentlari 0,31–0,44, tranzaksion rahbarlikniki 0,29–0,42 oralig'ida bo'lgan (turli ko'rsatkichlar bo'lgani uchun bu solishtirish taxminiy), jamoa jarayonlari — jamoani shakllantirish va hamkorlik — esa rahbarlik ta'sirini loyiha natijalariga yetkazuvchi vositachi omillar sifatida namoyon bo'lgan [2, 4]. Loyiha muvaffaqiyatini faqat vaqt, xarajat va sifat bilan baholash yetarli bo'lmasligi, manfaatdor tomonlar qoniqishi va kutilgan qiymat ham hisobga olinishi lozimligi [8] jamlangan manbalarda umumiy yondashuv sifatida qayd etiladi.

Jamlangan ma'lumotlar loyiha boshqaruvida samarali rahbarlikni bitta universal uslub bilan izohlash qiyinligini ko'rsatadi. Ikkita meta-tahlilda transformatsion rahbarlik tranzaksion rahbarlikka nisbatan kuchliroq bog'langan (0,44 ga qarshi 0,39; 0,41 ga qarshi 0,29) [1, 7], biroq 202 respondentli tanlanmada tranzaksion uslubning yo'l koeffitsiyenti kattaroq (0,417 ga qarshi 0,314) [4]. Bu rahbarlik uslubining ta'siri loyiha turi, hajmi va tanlanma xususiyatlariga bog'liq ekanini tasdiqlaydi. Transformatsion rahbarlik jamoani umumiy maqsad atrofida birlashtirish va tashabbuskorlikni rag'batlantirishga, tranzaksion rahbarlik vazifalar, muddatlar va natijalarni aniq belgilash orqali nazoratni kuchaytirishga, ishtirokchi rahbarlik esa jamoa a'zolarining bilim va tajribasidan foydalanishga xizmat qiladi.

Bu yondashuvlar bir-birini to'liq inkor etmaydi: transformatsion va shartli rag'batlantirish o'rtasidagi 0,80 darajadagi bog'liqlik [7] samarali rahbarlar ularning elementlarini birga qo'llashini ko'rsatadi. Loyiha rahbari vaziyatga qarab turli elementlarni uyg'unlashtirishi mumkin: loyiha boshlanishida maqsad va istiqbolni tushuntirish, rejalashtirish bosqichida vazifalar va mas'uliyatni





aniqlashtirish, muqobil yechimlarni tanlashda jamoa fikrini jalb etish maqsadga muvofiq. Rahbarlik ta'sirini jamoa jarayonlaridan ajratmasdan tahlil qilish zarurligi jamoani shakllantirish va hamkorlikning vositachi roli bilan asoslanadi [2, 4].

Rahbarlik samaradorligini baholashda loyiha kontekstiga e'tibor berish zarur. Yangi texnologiya ishlab chiqiladigan loyihada ijodkorlik va moslashuvchanlik muhim bo'lishi mumkin; xavfsizlik, me'yoriy talablar yoki qat'iy muddatlar ustuvor bo'lgan loyihalarda esa aniq vazifalar va nazorat mexanizmlari zarur. Demak, rahbarlik uslubini tanlashda jamoa tajribasi, vazifalarning murakkabligi, vaqt cheklovlari va tashqi omillar birgalikda hisobga olinishi lozim. Maqolaning ilmiy-amaliy hissasi rahbarlik uslublari, jamoa jarayonlari va loyiha natijalarini yagona konseptual doirada, nashr etilgan miqdoriy ma'lumotlar bilan birga umumlashtirish hamda rahbarlikni loyiha sharoitiga moslashtirish zaruratini asoslashdan iborat.

Xulosa

Tadqiqot natijalari asosida quyidagi xulosa va takliflar shakllantirildi:

1. Rahbarlik uslubi loyiha jamoasi faoliyatini tashkil etish, motivatsiya, kommunikatsiya va hamkorlik bilan bog'liq muhim omillardan biri; loyiha rahbarining samaradorligi texnik boshqaruv ko'nikmalaridan tashqari jamoa bilan ishlash, nizolarni hal etish, maqsadlarni tushuntirish va o'zgarishlarga moslashish qobiliyatiga ham bog'liq.

2. Nashr etilgan meta-tahlillarda transformatsion rahbarlik loyiha muvaffaqiyati bilan tranzaksion rahbarlikka nisbatan kuchliroq bog'langan ($R_c = 0,41$ va $0,29$), biroq 202 respondentli tanlanmada tranzaksion uslubning yo'l koeffitsiyenti kattaroq bo'lgan ($\beta = 0,417$ va $0,314$); shu sababli birorta uslubni universal deb hisoblab bo'lmaydi.

3. Erkin (nazoratsiz) yetakchilik salbiy natijalar bilan bog'liq ($-0,37$) va jamoa hamkorligini pasaytiradi; bunday uslubdan qochish lozim.

4. Transformatsion va tranzaksion elementlar o'zaro chambarchas bog'liq ($0,80$), shu bois loyiha rahbarlari bitta uslubga qat'iy bog'lanib qolmasdan, ularni loyiha turi, hajmi, jamoa tajribasi va vazifalar murakkabligiga qarab uyg'unlashtirishi kerak.

5. Loyiha boshida maqsad, natijalar va muvaffaqiyat mezonlarini aniq belgilash hamda har bir vazifa uchun mas'ul shaxs, muddat va kutilayotgan natijani aniqlash.

6. Uchrashuvlar, hisobotlar va o'zgarishlarni muhokama qilish tartibini kelishib olish, muhim qarorlarda tegishli mutaxassislar fikrini tinglash.

7. Rahbarlik ta'sirini jamoa jarayonlari orqali amalga oshirish uchun jamoani shakllantirish va hamkorlik tadbirlarini loyiha rejasiga kiritish.

8. Loyiha muvaffaqiyatini baholashda muddat, xarajat va sifat bilan birga jamoa samaradorligi, manfaatdor tomonlar qoniqishi va loyiha qiymatini ham hisobga olish.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Abbas M., Ali R. Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review // *European Management Journal*. – 2023. – Vol. 41, No. 1. – Pp. 125–142. – DOI: 10.1016/j.emj.2021.10.011

2. Aga D.A., Noorderhaven N., Vallejo B. Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building // *International Journal of Project Management*. – 2016. – Vol. 34, No. 5. – Pp. 806–818.

3. Ahmed R., Philbin S.P., Cheema F.E.A. Systematic literature review of project manager's leadership competencies // *Engineering, Construction and Architectural Management*. – 2021. – Vol. 28, No. 1. – Pp. 1–30. – DOI: 10.1108/ECAM-05-2019-0276

4. Altaher A.M., Al-Obaidly G.A., Al-badaineh G., Kashoob S.S.M., Hammouri Q., Khasawneh M.A.S. The impact of leadership styles on project success: The mediating role of team collaboration // *Journal of Project Management*. – 2024. – Vol. 9. – DOI: 10.5267/j.jpm.2024.7.001

5. Bass B.M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. – New York: Free Press,





1985.

6. Burns J.M. Leadership. – New York: Harper & Row, 1978.

7. Judge T.A., Piccolo R.F. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity // Journal of Applied Psychology. – 2004. – Vol. 89, No. 5. – Pp. 755–768. – DOI: 10.1037/0021-9010.89.5.755

8. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) and The Standard for Project Management. – 7th ed. – Newtown Square, PA: PMI, 2021.

9. Rehan A., Thorpe D., Heravi A. Project manager's leadership behavioural practices – A systematic literature review // Asia Pacific Management Review. – 2024. – Vol. 29, No. 2. – Pp. 165–178.

10. Turner J.R., Müller R. The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review // Project Management Journal. – 2005. – Vol. 36, No. 2. – Pp. 49–61.

