

BEQAROR TASHQI MUHIT SHAROITIDA HUDUDIIY BOSHQARUVDA VAZIYATLI VA XULQ-ATVORGA ASOSLANGAN YETAKCHILIK MODELLARINI ADAPTATSIYA QILISH

Bobaxonov Boxodirxon Usmonovich

Korporativ boshqaruv kafedrası dotsenti, PhD

Namangan davlat texnika universiteti

E-mail: namdtu_info@edu.uz

Annotatsiya

Maqolada beqaror tashqi muhit sharoitida hududiy boshqaruv samaradorligini oshirishda vaziyatli va xulq-atvorga asoslangan yetakchilik modellarini adaptatsiya qilishning nazariy-metodologik asoslari tadqiq etiladi. Institutsional noaniqlik, tashqi iqtisodiy xatarlar va tashkiliy o'zgarishlarning boshqaruv qarorlari natijadorligiga ta'siri asoslanadi. Yetakchilik uslublarini hududiy boshqaruv tizimining institutsional salohiyati, xodimlar kompetensiyasi va muhit o'zgaruvchanligiga moslashtiruvchi integratsiyalashgan konseptual model taklif etiladi. Adaptiv boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish, tashkiliy moslashuvchanlikni kuchaytirish va hududiy boshqaruv qarorlarining iqtisodiy natijadorligini oshirish yo'nalishlari aniqlanadi. Tadqiqotda 2016-2025-yillarda O'zbekiston hududlarining iqtisodiy rivojlanish ko'rsatkichlari tahlil qilindi va Namangan viloyatining 12 ta shahar va tumani uchun yetakchilik modellarini adaptatsiya qilishning tashkiliy-institutsional baholash matritsasi ishlab chiqildi. Taklif etilgan yondashuv rahbarlik uslubini boshqaruv vazifalarining murakkabligi, xodimlar tayyorgarligi va tashqi iqtisodiy xatarlar darajasiga qarab tanlash imkonini beradi.

Kalit so'zlar: hududiy boshqaruv, vaziyatli yetakchilik, xulq-atvorga asoslangan yetakchilik, adaptiv boshqaruv, tashqi muhit beqarorligi, institutsional noaniqlik, tashkiliy moslashuvchanlik, boshqaruv samaradorligi, yetakchilik kompetensiyasi, strategik qarorlar.

Аннотация

В статье исследуются теоретико-методологические основы адаптации ситуационных и поведенческих моделей лидерства для повышения эффективности регионального управления в условиях нестабильной внешней среды. Рассматривается влияние институциональной неопределённости, внешнеэкономических рисков и организационных изменений на результативность управленческих решений. Предлагается интегрированная концептуальная модель, обеспечивающая согласование стилей лидерства с институциональным потенциалом региональной системы управления, компетенциями персонала и динамикой внешней среды. Определяются приоритетные направления совершенствования адаптивных механизмов управления, повышения организационной гибкости и экономической результативности стратегических решений. В исследовании проанализированы показатели экономического развития регионов Узбекистана за 2016-2025 годы и разработана организационно-институциональная матрица оценки адаптации моделей лидерства для 12 городов и районов Наманганской области.

Предложенный подход позволяет выбирать стиль руководства в зависимости от сложности управленческих задач, подготовленности персонала и уровня внешнеэкономических рисков.

Ключевые слова: региональное управление, ситуационное лидерство, поведенческие модели лидерства, адаптивное управление, нестабильность внешней среды, институциональная неопределённость, организационная гибкость, эффективность управления, лидерские компетенции, стратегические решения.

Abstract

This article examines the theoretical and methodological foundations for adapting situational and behavioral leadership models to improve regional governance effectiveness under conditions of external environmental instability. It explores how institutional uncertainty, external economic risks, and organizational changes influence managerial decision-making. An integrated conceptual model is proposed to align leadership styles with the institutional capacity of regional governance systems, personnel competencies, and environmental volatility. The study identifies strategic priorities for strengthening adaptive governance mechanisms, enhancing organizational flexibility, and improving the economic effectiveness of regional management decisions. The study analysed economic development indicators of the regions of Uzbekistan for 2016-2025 and developed an organizational and institutional assessment matrix for adapting leadership models in 12 cities and districts of Namangan region. The proposed approach allows the leadership style to be chosen according to the complexity of management tasks, staff preparedness and the level of external economic risks.

Keywords: regional governance, situational leadership, behavioral leadership models, adaptive governance, environmental instability, institutional uncertainty, organizational flexibility, management effectiveness, leadership competencies, strategic decision-making.

KIRISH

Jahon iqtisodiyotida tashqi muhitning beqarorligi, geoiqtisodiy xatarlar, texnologik transformatsiya va institutsional noaniqlik hududiy boshqaruv tizimlarining moslashuvchanligini oshirishni talab etmoqda. Bunday sharoitda boshqaruv samaradorligi faqat tashkiliy tuzilma va ma'muriy vakolatlarga emas, balki rahbarlarning vaziyatni baholash, xodimlar xulq-atvorini muvofiqlashtirish va tezkor qarorlar qabul qilish kompetensiyalariga ham bog'liq. OECDning Government at a Glance 2025 hisobotida davlat boshqaruvi demografik, ekologik va raqamli o'zgarishlar, moliyaviy cheklovlar hamda institutsional ishonch muammolari sharoitida faoliyat yuritayotgani ta'kidlangan [8]. Ushbu hisobotga ko'ra, so'rov o'tkazilgan OECD mamlakatlarida aholining 39 foizi milliy hukumatga yuqori yoki o'rtacha yuqori darajada ishonch bildirgan [9]. Mazkur xulosalar hududiy boshqaruvda rahbarlik uslublarini tashqi muhit o'zgaruvchanligi, xodimlar kompetensiyasi va institutsional sharoitlarga moslashtirishning ilmiy-amaliy dolzarbligini asoslaydi.

O'zbekistonda hududiy boshqaruvni modernizatsiyalash mahalliy davlat hokimiyati organlarining institutsional mustaqilligi, rahbarlarning hisobdorligi va boshqaruv qarorlari natijadorligini oshirishga qaratilgan islohotlar bilan bog'liq. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 2-fevraldagi PF-28-son Farmonida mahalliy davlat hokimiyati organlari faoliyatini "Kuchli Kengash, hisobdor va tashabbuskor hokim" tamoyili asosida tashkil etish hamda vakolatlarni aniq chegaralash vazifalari belgilangan [14]. Shuningdek, 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son Farmon bilan tasdiqlangan 2022-2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasida davlat boshqaruvi va mahalliy davlat hokimiyati organlari faoliyatini aholi manfaatlariga xizmat qilish tamoyili asosida takomillashtirish nazarda tutilgan [13]. Ushbu institutsional o'zgarishlar rahbarlarning vaziyatga mos boshqaruv uslublarini tanlashi, xodimlar tashabbuskorligini rag'batlantirishi va tashkiliy mas'uliyatni taqsimlash mexanizmlarini takomillashtirish zarurligini kuchaytiradi. Normativ hujjatlarning mazmuni rasmiy huquqiy bazaga tayangan holda tekshirildi.

Hududiy boshqaruvda vaziyatli va xulq-atvorga asoslangan yetakchilik modellarini adaptatsiya qilishning asosiy ilmiy muammosi tashqi muhit beqarorligi, boshqaruv vazifalarining murakkabligi va xodimlar kompetensiyasiga mos rahbarlik uslubini tanlash mezonlarining yetarli darajada tizimlashtirilmaganligi bilan belgilanadi. Jahon bankining World Development Report 2024: The Middle-Income Trap hisobotida iqtisodiy rivojlanishning yuqori bosqichlariga o'tishda institutsional modernizatsiya, malakali kadrlarni rag'batlantirish va ilg'or boshqaruv amaliyotlarini o'zlashtirish zarurligi asoslangan [11]. Ushbu yondashuv hududiy boshqaruvda rahbarning xulq-atvori, tashkiliy moslashuvchanlik va qarorlar natijadorligi o'rtasidagi bog'liqliklarni chuqur tadqiq etishga metodologik asos yaratadi. Tadqiqotning maqsadi tashqi muhit noaniqligi, xodimlarning kasbiy tayyorgarligi va institutsional salohiyatini hisobga olgan holda vaziyatli hamda xulq-atvorga asoslangan yetakchilik modellarini integratsiyalash va ularni hududiy boshqaruv samaradorligini oshirishga moslashtirishning ilmiy-uslubiy yondashuvini ishlab chiqishdan iborat.

ADABIYOTLAR SHARHI

Mahalliy boshqaruvda rahbarning yetakchilik xislatlarini miqdoriy ko'rsatkichlarga transformatsiya qilish va baholash masalasi ko'plab xorijiy hamda mahalliy olimlar tomonidan tadqiq etilgan. Zamonaviy menejment nazariyasida yetakchilikni mavhum tushunchadan aniq o'lchanadigan mezonlarga o'tkazish dolzarb ilmiy muammo hisoblanadi.

Xorijiy olimlardan P. Nortxauz o'zining yetakchilik nazariyalari va amaliyotiga bag'ishlangan fundamental asarida rahbar xislatlarini miqdoriy tahlil qilishning xulq-atvor va vaziyatli yondashuvlarini tizimlashtirgan. Uning fikricha, yetakchilik kompetensiyalarini faqat sifat jihatdan emas, balki tashkiliy samaradorlik va guruhning yutuqlari orqali raqamli ko'rsatkichlarda ham o'lchash mumkin [3]. Bu yo'nalishdagi dastlabki miqdoriy o'lchovlar R. Stogdillning yetakchilik xislatlari nazariyasida ham o'z aksini topgan bo'lib, u rahbarning intellektual qobiliyati, o'ziga ishonchi,

ishbilarmonligi hamda tashabbuskorligini aniq miqdoriy mezonlar asosida baholashni taklif etgan [7].

Zamonaviy iqtisodiyotda yetakchilikni baholashning aniq metrikalarini ishlab chiqish bo'yicha J. Zenger va J. Folkmanlarning izlanishlari alohida ahamiyatga ega. Olimlar rahbarning kuchli tomonlarini matematik modellashtirish va amaliyotda keng qo'llaniladigan "360 darajali baholash" tizimi orqali miqdoriy ko'rsatkichlarga aylantirish uslubiyotini fanga kiritganlar [6]. Shuningdek, boshqaruv bo'yicha taniqli ekspert I. Adizes yetakchilikni rivojlantirish va menejning individual uslubini aniqlashda kodlashtirilgan miqdoriy mezonlardan foydalanishni taklif qilib, rahbarning kasbiy hamda innovatsion salohiyatini aniq raqamli ko'rsatkichlar orqali o'lchash menejment samaradorligini kafolatlashini ta'kidlaydi [12].

MDH davlatlari olimlari, xususan, A. Zub va S. Smirnovlar boshqaruvda yetakchilik tamoyillarini tadqiq etib, rahbarning psixologik va ijtimoiy xislatlarini tashkilotning ijtimoiy-iqtisodiy samaradorlik ko'rsatkichlari bilan bog'liq holda o'lchash mexanizmlarini tahlil qilganlar [2]. G. Galiullina esa o'z asarlarida XXI asrda yetakchilik qobiliyatlarini ijtimoiy-iqtisodiy yondashuvlar asosida miqdoriy tadqiq etish, tahliliy baholash varaqalari va murakkab reyting tizimlari orqali rahbarlarni saralash amaliyotini takomillashtirish masalalarini chuqur o'rgangan [1].

Mamlakatimiz olimlari ham hududiy boshqaruv tizimida rahbar salohiyatini o'lchashga doir qator izlanishlar olib borganlar. Iqtisodchi olimlar M. Sharifxo'jayev va Yo. Abdullayevlar o'zlarining menejmentga oid tadqiqotlarida yetakchilikni rahbarga xos bo'lgan unikal qobiliyatlar yig'indisi sifatida e'tirof etib, menejer faoliyatini ob'ektiv baholashda ularning shaxsiy ish-bilarmonlik xususiyatlarini miqdoriy ballik tizimda ifodalash tizimli yondashuv ekanligini ko'rsatib o'tishgan [4]. Boshqaruv samaradorligi va yetakchilik xislatlari o'rtasidagi bog'liqlikni N. Yo'ldoshev o'zining menejment masalalariga bag'ishlangan ilmiy ishlarida atroflicha yoritib, rahbar kadrlar faoliyatini standartlashtirilgan reyting ko'rsatkichlari asosida o'lchash va monitoring qilish uslubiyotini ilgari surgan [5]. Shuningdek, K. Abduraxmonov boshqaruvda mehnat resurslaridan samarali foydalanish va rahbarlarning ijtimoiy-iqtisodiy mas'uliyatini miqdoriy baholashda mehnat iqtisodiyoti qonuniyatlariga tayanib, rahbar kapitalini aniq raqamli indekslar orqali tahlil qilish strategiyalarini asoslab bergan [10].

Yetakchilik xislatlarini o'rganish bo'yicha ko'plab nazariy izlanishlar olib borilgan bo'lsa-da, bevosita mahalliy boshqaruv idoralari rahbarlarining faoliyat xususiyatlarini inobatga olgan holda, ularning shaxsiy, kasbiy va innovatsion salohiyatini yaxlit bir ballik shkala asosida miqdoriy ko'rsatkichlarga transformatsiya qilish masalalari yetarli darajada ochib berilmagan. Bu yondashuvdagi ilmiy bo'shliqlar ushbu tadqiqotimizning dolzarbligi hamda amaliy ahamiyatini belgilab beradi.

METODOLOGIYA

Tadqiqotda beqaror tashqi muhit sharoitida hududiy boshqaruvda yetakchilik modellarini adaptatsiya qilish uchun tizimli, vaziyatli va xulq-atvorga asoslangan yondashuvlar integratsiyalashtiriladi. Tashqi muhit beqarorligi iqtisodiy xatarlar va

institutsional o'zgarishlar, yetakchilik moslashuvchanligi esa rahbarlik uslubi, xodimlar kompetensiyasi va tashkiliy salohiyat indikatorlari orqali baholanadi. Ma'lumotlar ekspert so'rovlari, standartlashtirilgan anketalar va boshqaruv natijadorligi ko'rsatkichlari asosida shakllantiriladi.

Yetakchilik modellarining boshqaruv samaradorligiga ta'siri ko'p omilli regressiya va moderatsion tahlil orqali aniqlanadi. Tashqi muhit beqarorligining moderatsion ta'siri o'zaro ta'sir koeffitsiyentlari yordamida baholanadi. Modellarining ishonchliligi statistik ahamiyatlilik, konstrukt validligi va sezgirlik tahlili orqali tekshiriladi.

TAHLIL VA NATIJALAR

O'zbekiston Respublikasi hududlari, jumladan, Namangan viloyati va uning shahar hamda tumanlarida 2016-2025-yillar davomida tashqi muhit beqarorligi va hududiy boshqaruv natijadorligini tavsiflovchi ko'rsatkichlar tizimlashtiriladi. Uchta jadvalda mintaqalarning iqtisodiy rivojlanish dinamikasi, institutsional boshqaruv sharoitlari, tashkiliy moslashuvchanlik va yetakchilik modellarini adaptatsiya qilish mezonlari aks ettiriladi. Ushbu ma'lumotlar vaziyatli va xulq-atvorga asoslangan yetakchilik yondashuvlarini hududiy boshqaruv xususiyatlari bilan bog'liq holda baholash uchun dastlabki axborot asosini shakllantiradi.

Hududiy boshqaruv samaradorligi tashqi iqtisodiy muhit o'zgaruvchanligi, institutsional salohiyat, rahbarlik kompetensiyalari va xodimlarning tashkiliy xulq-atvori bilan o'zaro bog'liq. Beqaror sharoitlarda boshqaruv qarorlarining natijadorligi rahbarlarning vaziyatni baholash, resurslarni muvofiqlashtirish va tashkiliy o'zgarishlarga moslashish qobiliyatiga bog'liq bo'lishi mumkin. Shu jihatdan yetakchilik uslublarini hududiy sharoitlarga moslashtirish mexanizmlarini o'rganishda iqtisodiy-statistik ko'rsatkichlar bilan bir qatorda rahbarlik xulq-atvori va institutsional moslashuvchanlikni ifodalovchi mustaqil indikatorlardan foydalanish zarur.

1-jadval

O'zbekiston Respublikasi hududlarida iqtisodiy rivojlanish dinamikasi va tashqi muhit o'zgaruvchanligini baholash ko'rsatkichlari¹

Hududlar	YHM 2016, mlrd so'm	YHM 2020, mlrd so'm	YHM 2025, mlrd so'm	2016-2025- yillarda nominal o'sish, barobar	2025-yilda respublika YAIMdagi ulushi, foizda
Qoraqalpog'iston R.	10 524,5	26 136,6	54 076,9	5,14	2,92
Andijon	18 376,6	44 097,9	107 717,6	5,86	5,82
Buxoro	16 594,9	36 621,6	86 608,1	5,22	4,68
Jizzax	8 719,4	20 871,6	52 956,7	6,07	2,86
Qashqadaryo	23 743,4	42 298,6	98 783,4	4,16	5,34
Navoiy	12 739,3	60 326,4	167 964,6	13,18	9,08
Namangan	15 062,1	34 169,1	85 419,0	5,67	4,62

¹ Manba: O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi ma'lumotlari hamda ekspert baholashlari asosida muallif ishlanmasi.

Hududlar	YHM 2016, mlrd so'm	YHM 2020, mlrd so'm	YHM 2025, mlrd so'm	2016-2025- yillarda nominal o'sish, barobar	2025-yilda respublika YAIMdagi ulushi, foizda
Samarqand	25 429,8	49 635,9	121 489,5	4,78	6,57
Surxondaryo	13 878,7	28 533,6	66 186,5	4,77	3,58
Sirdaryo	6 802,1	14 676,8	35 794,4	5,26	1,94
Toshkent viloyati	26 724,2	74 685,6	180 177,4	6,74	9,74
Farg'ona	21 206,6	45 653,1	111 305,3	5,25	6,02
Xorazm	11 568,7	24 668,3	62 987,5	5,44	3,41
Toshkent shahri	42 307,8	111 465,3	367 222,3	8,68	19,85
O'zbekiston	290 213,4	705 076,5	1 849 650,0	6,37	100,00

2016-2025-yillarda O'zbekiston hududlarida iqtisodiy rivojlanishning nominal dinamikasi sezilarli hududiy tafovutlar bilan tavsiflanadi. Respublika yalpi ichki mahsuloti 290 213,4 mlrd so'mdan 1 849 650,0 mlrd so'mga yetib, 6,37 barobar oshgan. Hududlar kesimida eng yuqori nominal o'sish Navoiy viloyatida 13,18 barobar, Toshkent shahrida 8,68 barobar va Toshkent viloyatida 6,74 barobarni tashkil etgan. Namangan viloyatida yalpi hududiy mahsulot 15 062,1 mlrd so'mdan 85 419,0 mlrd so'mga ko'payib, 5,67 barobar oshgan. 2025-yilda Toshkent shahrining respublika iqtisodiyotidagi ulushi 19,85 foiz, Toshkent viloyatida 9,74 foiz va Navoiy viloyatida 9,08 foizni tashkil etgan. Ushbu natijalar iqtisodiy faoliyatning hududiy konsentratsiyasi va nominal o'sish sur'atlari turlicha shakllanganini ko'rsatadi. Biroq nominal o'sish koeffitsiyentlari tashqi iqtisodiy muhit beqarorligi yoki hududiy boshqaruv samaradorligini bevosita ifodalamaydi.

Hududiy iqtisodiy rivojlanishdagi tafovutlar beqaror tashqi muhit sharoitida boshqaruv tizimlarining moslashuvchanligini baholash zarurligini asoslaydi. Iqtisodiy tarkibi, institutsional salohiyati va resurs imkoniyatlari turlicha bo'lgan hududlarda boshqaruv vazifalarining murakkabligi hamda tashqi o'zgarishlarga javob berish ehtiyoji farqlanishi mumkin. Shu sababli vaziyatli yetakchilik modellarini hududlarning iqtisodiy xususiyatlari, xodimlar kompetensiyasi va boshqaruv vazifalariga moslashtirish, xulq-atvorga asoslangan yondashuvlar orqali esa tashkiliy hamkorlik, tashabbuskorlik va qarorlar ijrosini takomillashtirish maqsadga muvofiq. Bunda rahbarlik uslublarining haqiqiy natijadorligini aniqlash uchun real iqtisodiy o'sishning o'zgaruvchanligi, boshqaruv qarorlarining ijro sifati, rahbarlik kompetensiyalari va tashkiliy moslashuvchanlik ko'rsatkichlarini birgalikda baholash zarur. Ushbu yondashuv hududiy boshqaruvda yetakchilik modellarini tanlashning vaziyatga mos mezonlarini ishlab chiqish va institutsional boshqaruv samaradorligini oshirish uchun ilmiy-uslubiy asos yaratadi.

2016-2025-yillarda O'zbekiston hududlarida real iqtisodiy o'sish sur'atlari turlicha shakllanib, mintaqaviy iqtisodiy tizimlarning o'zgaruvchan sharoitlarga moslashish ehtiyoji farqlanganini ko'rsatadi. Respublika bo'yicha real iqtisodiy o'sish 2016-yilda 6,7 foiz, 2020-yilda 1,6 foiz va 2025-yilda 7,7 foizni tashkil etgan. Hududlar kesimida 2025-yilda Toshkent shahrida 11,3 foiz, Sirdaryo viloyatida 9,8

foiz, Namangan va Jizzax viloyatlarida 8,2 foizlik o'sish qayd etilgan. 2020-2025-yillarda o'sish sur'atlari o'rtasidagi farq Toshkent shahrida 10,2 foiz punkt, Sirdaryo viloyatida 10,1 foiz punkt va Samarqand viloyatida 7,8 foiz punktni tashkil etgan. Namangan viloyatida ushbu ko'rsatkich 3,6 foiz punktga teng bo'lgan. Mazkur tafovutlar hududiy iqtisodiy rivojlanish dinamikasi bir xil emasligini ifodalaydi, biroq ikki yil ko'rsatkichlari o'rtasidagi farq tashqi muhit beqarorligining to'liq statistik mezoni hisoblanmaydi.

2-jadval

O'zbekiston hududlarida real iqtisodiy o'sish dinamikasi va hududiy boshqaruvning tashqi iqtisodiy o'zgarishlarga moslashuv sharoitlari¹

Hududlar	2016-yil	2020-yil	2025-yil	2020-2025-yillar farqi, foizda
O'zbekiston Respublikasi	106,7	101,6	107,7	6,1
Qoraqalpog'iston Respublikasi	112,3	101,1	107,2	6,1
Andijon	101,9	102,2	106,8	4,6
Buxoro	106,6	101,7	107,2	5,5
Jizzax	108,9	103,7	108,2	4,5
Qashqadaryo	106,0	102,0	106,8	4,8
Navoiy	103,6	106,7	107,7	1,0
Namangan	108,7	104,6	108,2	3,6
Samarqand	107,4	100,2	108,0	7,8
Surxondaryo	106,4	103,3	106,6	3,3
Sirdaryo	107,4	99,7	109,8	10,1
Toshkent viloyati	105,2	102,5	107,2	4,7
Farg'ona	105,7	105,3	108,1	2,8
Xorazm	105,3	100,5	107,9	7,4
Toshkent shahri	110,6	101,1	111,3	10,2

Hududiy iqtisodiy o'sish dinamikasidagi farqlar beqaror tashqi muhit sharoitida vaziyatli va xulq-atvorga asoslangan yetakchilik modellarini boshqaruv vazifalariga moslashtirish zarurligini asoslaydi. Iqtisodiy faollik susaygan sharoitlarda rahbarlarning tezkor qaror qabul qilishi, resurslarni ustuvor yo'nalishlarga safarbar etishi va ijro intizomini ta'minlashi muhim ahamiyat kasb etadi. Iqtisodiy tiklanish va tarkibiy o'zgarishlar davrida esa xodimlar tashabbuskorligini rag'batlantirish, vakolatlarni oqilona taqsimlash va institutsional hamkorlikni kuchaytirishga yo'naltirilgan yetakchilik uslublari dolzarb bo'lishi mumkin. Shu sababli hududiy boshqaruvda tashqi muhit o'zgaruvchanligini real iqtisodiy o'sishning standart og'ishi, boshqaruv moslashuvchanligini qarorlar ijrosi va tashkiliy kompetensiyalar orqali baholash taklif etiladi.

Namangan viloyatining 12 ta shahar va tumani kesimida ishlab chiqilgan tashkiliy-institutsional baholash matritsasi hududiy boshqaruvda vaziyatli va xulq-atvorga asoslangan yetakchilik modellarini differensiallashtirish imkoniyatlarini ifodalaydi. Namangan shahri va To'raqo'rg'on tumani uchun strategik

¹ Manba: O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi, SIAT rasmiy ma'lumotlari.

muvoqilashirish hamda transformatsion yetakchilik, Mingbuloq va Chust tumanlari uchun natijaga yoʻnaltirilgan boshqaruv, Uychi tumani uchun esa xodimlar kompetensiyasini rivojlantirishga asoslangan murabbiylik yondashuvi taklif etilgan. Pop va Uchqoʻrgʻon tumanlarida vakolatlarni moslashuvchan taqsimlash, Chortoq tumanida tashqi oʻzgarishlarga tezkor moslashish, Yangiqoʻrgʻon tumanida manfaatdor tomonlar hamkorligini kuchaytirish ustuvor yoʻnalish sifatida belgilangan. Ushbu tasnif hududiy boshqaruv vazifalarining xususiyatlarini rahbarlik uslublari bilan muvoqilashirishga qaratilgan konseptual yondashuv hisoblanadi. Biroq taklif etilgan yoʻnalishlar empirik diagnostika natijalariga asoslanmagani sababli ularni hududlarning amaldagi boshqaruv salohiyati yoki rahbarlik samaradorligi sifatida talqin qilish mumkin emas.

3-jadval

Namangan viloyati shahar va tumanlarida vaziyatli va xulq-atvorga asoslangan yetakchilik modellarini adaptatsiya qilishning tashkiliy-institutsional mezonlari¹

Hududlar	Boshqaruv sharoitini baholash mezonlari	Vaziyatli yetakchilikning ustuvor yoʻnalishi	Xulq-atvorga asoslangan yetakchilik mexanizmi	Boshqaruv natijadorligi indikatorlari
Namangan shahri	Boshqaruv vazifalarining murakkabligi	Strategik muvoqilashirish	Transformatsion yetakchilik	Qarorlar ijrosi va xizmatlar sifati
Namangan tumani	Tarmoqlararo muvoqilashirish	Vazifalarni moslashuvchan taqsimlash	Ishtirokchi yetakchilik	Idoralararo hamkorlik natijadorligi
Mingbuloq	Resurslarni boshqarish sharoitlari	Resurslarga mos qarorlar qabul qilish	Natijaga yoʻnaltirilgan yetakchilik	Resurslardan foydalanish samaradorligi
Kosonsoy	Tashkiliy oʻzgarishlarga tayyorgarlik	Oʻzgarishlarni bosqichma-bosqich boshqarish	Qoʻllab-quvvatlovchi yetakchilik	Xodimlar kompetensiyasi
Norin	Ijro jarayonlarini muvoqilashirish	Vazifalarni aniq belgilash	Yoʻnaltiruvchi yetakchilik	Topshiriqlarning bajarilish darajasi
Pop	Boshqaruv resurslarining hududiy taqsimoti	Markazlashgan va mahalliy qarorlarni uygʻunlashtirish	Delegativ yetakchilik	Qaror qabul qilish tezkorligi
Toʻraqoʻrgʻon	Institutsional hamkorlik	Tashkiliy moslashuvchanlik	Transformatsion yetakchilik	Hamkorlik loyihalari natijadorligi
Uychi	Xodimlar tayyorgarligi	Kompetensiyaga mos boshqaruv	Murabbiylikka asoslangan yetakchilik	Kasbiy rivojlanish natijalari
Uchqoʻrgʻon	Tashkiliy faoliyatni muvoqilashirish	Vaziyatga mos vakolat taqsimoti	Ishtirokchi yetakchilik	Boshqaruv qarorlari sifati

¹ Manba: Fiedler [3], House [7], Hersey va Blanchard [6], Yukl [12] hamda Heifetzning [4; 5] yetakchilik nazariyalari asosida muallif tomonidan ishlab chiqilgan konseptual baholash matritsasi.

Hududlar	Boshqaruv sharoitini baholash mezonlari	Vaziyatli yetakchilikning ustuvor yoʻnalishi	Xulq-atvorga asoslangan yetakchilik mexanizmi	Boshqaruv natijadorligi indikatori
Chortoq	Tashqi muhit oʻzgarishlariga javob berish	Adaptiv qarorlar qabul qilish	Moslashuvchan yetakchilik	Tashkiliy moslashish tezligi
Chust	Strategik vazifalar va ijro muvozanati	Strategik va operatsion boshqaruvni uygʻunlashtirish	Natijaga yoʻnaltirilgan yetakchilik	Strategik koʻrsatkichlar ijrosi
Yangiqoʻrgʻon	Mahalliy boshqaruv subyektlari hamkorligi	Manfaatdor tomonlarni muvofiqlashtirish	Hamkorlikka asoslangan yetakchilik	Mahalliy dasturlar natijadorligi

Vaziyatli va xulq-atvorga asoslangan yetakchilik modellarini integratsiyalash hududiy boshqaruvda tashqi muhit beqarorligiga mos qarorlar qabul qilish, xodimlar tashabbuskorligini rivojlantirish va institutsional hamkorlikni kuchaytirish uchun metodologik asos yaratadi. Bunda rahbarlik uslubini tanlash boshqaruv vazifalarining murakkabligi, xodimlarning kasbiy tayyorgarligi, institutsional vakolatlar va tashqi iqtisodiy xatarlar darajasiga bogʻliq boʻlishi lozim. Taklif etilgan matritsaning amaliy natijadorligini aniqlash uchun 2016-2025-yillar boʻyicha boshqaruv qarorlari ijrosi, tashkiliy moslashuvchanlik va rahbarlik kompetensiyalarini tavsiflovchi maʼlumotlarni shakllantirish zarur. Ushbu koʻrsatkichlarni moderatsion regressiya va qiyosiy diagnostika usullari orqali baholash yetakchilik uslublarining boshqaruv natijadorligiga taʼsirini turli iqtisodiy sharoitlarda tekshirish imkonini beradi. Natijada hududlarning institutsional xususiyatlariga mos adaptiv yetakchilik mexanizmlarini ishlab chiqish va boshqaruv qarorlarining iqtisodiy hamda tashkiliy samaradorligini oshirish boʻyicha ilmiy asoslangan tavsiyalar shakllantiriladi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Beqaror tashqi muhit sharoitida hududiy boshqaruv samaradorligini oshirish vaziyatli va xulq-atvorga asoslangan yetakchilik modellarini institutsional salohiyat, xodimlar kompetensiyasi va iqtisodiy muhit oʻzgaruvchanligiga moslashtirishni talab etadi. Oʻzbekiston hududlarining 2016-2025-yillardagi iqtisodiy rivojlanish koʻrsatkichlari mintaqaviy boshqaruv tizimlari faoliyat yuritadigan iqtisodiy sharoitlar bir xil emasligini koʻrsatadi. Tadqiqot doirasida hududiy iqtisodiy dinamika, tashkiliy moslashuvchanlik va rahbarlik xulq-atvorini oʻzaro bogʻliq holda baholashga yoʻnaltirilgan konseptual yondashuv shakllantirildi. Ushbu yondashuv asosida quyidagi ilmiy xulosalar va amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi.

1. 2016-2025-yillarda Oʻzbekiston yalpi ichki mahsulotining nominal hajmi 290 213,4 mlrd soʻmdan 1 849 650,0 mlrd soʻmga yetib, 6,37 barobar oshgan. Hududlar kesimida Navoiy viloyatida 13,18 barobar, Toshkent shahrida 8,68 barobar va Namangan viloyatida 5,67 barobar nominal oʻsish kuzatilgan. Shu davrda respublika boʻyicha real iqtisodiy oʻsish surʼati 2016-yildagi 6,7 foizdan 2020-yilda 1,6 foizgacha

pasayib, 2025-yilda 7,7 foizga yetgan. Namangan viloyatida 2020-2025-yillar oralig'ida real o'sish sur'ati 4,6 foizdan 8,2 foizga ko'tarilgan. Ushbu natijalar hududiy iqtisodiy rivojlanishning turli sharoitlarda kechganini ifodalaydi, biroq rahbarlik uslublarining iqtisodiy o'sishga sababiy ta'sirini tasdiqlamaydi.

2. Namangan viloyatining 12 ta shahar va tumani uchun ishlab chiqilgan tashkiliy-institutsional matritsa vaziyatli va xulq-atvorga asoslangan yetakchilik modellarini hududiy boshqaruv vazifalariga moslashtirish imkoniyatlarini tizimlashtiradi. Jumladan, Namangan shahri va To'raqo'rg'on tumani uchun transformatsion yetakchilik, Mingbuloq va Chust tumanlari uchun natijaga yo'naltirilgan boshqaruv, Uychi tumani uchun murabbiylikka asoslangan yondashuv taklif etilgan. Pop va Uchqo'rg'on tumanlarida vakolatlarni moslashuvchan taqsimlash, Chortoq tumanida adaptiv qarorlar qabul qilish, Yangiqo'rg'on tumanida esa institutsional hamkorlikni rivojlantirish ustuvor yo'nalish sifatida belgilangan. Ushbu tasnif konseptual xususiyatga ega bo'lib, hududlarning amaldagi rahbarlik samaradorligini ifodalamaydi.

3. Hududiy boshqaruvda vaziyatli va xulq-atvorga asoslangan yetakchilik modellarini integratsiyalash uchun tashqi muhit beqarorligi, rahbarlik uslubi va boshqaruv natijadorligi o'rtasidagi funksional bog'liqliklarni aniqlashga yo'naltirilgan moderatsion ekonometrik yondashuv taklif etiladi. Bunda tashqi muhit beqarorligi moderatsion omil, rahbarlik xulq-atvori mustaqil o'zgaruvchi, boshqaruv qarorlari ijrosi va tashkiliy natijadorlik esa bog'liq o'zgaruvchilar sifatida belgilanadi. Ushbu yondashuv rahbarlik uslublarining iqtisodiy barqarorlik va beqarorlik sharoitlaridagi natijadorligini qiyosiy baholash imkonini beradi.

4. Hududiy boshqaruv tizimida adaptiv yetakchilik mexanizmlarini rivojlantirish uchun rahbarlarning vaziyatni diagnostika qilish, xodimlar kompetensiyasini baholash, vakolatlarni taqsimlash va tashkiliy o'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalarini tizimli takomillashtirish tavsiya etiladi. Bunda iqtisodiy beqarorlik kuchaygan sharoitlarda tezkor muvofiqlashtirish, aniq vazifalar taqsimoti va ijro monitoringini kuchaytirish, nisbatan barqaror sharoitlarda esa xodimlar tashabbuskorligi, jamoaviy qarorlar va innovatsion boshqaruv usullarini rivojlantirish maqsadga muvofiq. Mahalliy davlat hokimiyati organlarida rahbarlik kompetensiyalarini baholash, boshqaruv qarorlari natijadorligini monitoring qilish va tashkiliy moslashuvchanlikni oshirishga qaratilgan institutsional mexanizmlarni joriy etish taklif etiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
2. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
3. Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
4. Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.

5. Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world. Harvard Business Press.
6. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
7. House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
8. OECD. (2025). Government at a glance 2025. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en>
9. OECD. (2025). Levels of trust in public institutions. In *Government at a glance 2025* (Chapter 2.1). OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en.html
10. Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
11. World Bank. (2024). World development report 2024: The middle-income trap. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-2078-6>
12. Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81-93. <https://doi.org/10.1037/a0019835>
13. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son “2022-2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmoni. <https://lex.uz/docs/5841063>
14. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 2-fevraldagi PF-28-son “Mahalliy davlat hokimiyati organlari faoliyatining samaradorligini oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni <https://lex.uz/ru/docs/-6789350>



Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

Muharrir: Xakimov Ziyodulla Axmadovich
Ingliz tili muharriri: Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich
Rus tili muharriri: Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li
Musahhih: Karimova Shirin Zoxid qizi
Sahifalovchi va dizaynerlar: Sadikov Shoxrux Shuxratovich
Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

2026-yil, iyul, 7-son

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqola, ommabop maqola, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.

Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta: info@marketingjournal.uz
Bot: [@marketinjournalbot](https://t.me/@marketinjournalbot)
Tel.: +998977838464, +998939266610
Jurnalning rasmiy sayti: <https://marketingjournal.uz>

Marketing jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2024-yil 04-oktabrdagi 362/5 sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali 2024-yil 15-martdan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669517** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan. **Litsenziya raqami: №240874**



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnalining xalqaro darajasi: **9710**. GOCT 7.56-2002 "Seriya nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlaro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**