

YASHIL

IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

GREEN ECONOMY AND DEVELOPMENT

Social, Economic, Technological, Scientific and Popular Science Journal

2026-YIL / SENTABR /
9-SON, I-QISM

Google
scholar

RePEc
RESEARCH PAPERS
IN ECONOMICS



ISSN: 2992-8982

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



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Bosh muharrir:

Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich

*Elektron nashr. 2026-yil, sentabr.
I-qism*

Bosh muharrir o'rinbosari:

Karimov Norboy G'aniyevich

Muharrir:

Qurbonov Sherzod Ismatillayevich

Tahrir hay'ati:

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



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Editorial board:

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

Ekspertlar kengashi:

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

Board of Experts:

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

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

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

Hamkorlarimiz: Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti,
O'zbekiston Respublikasi Bosh prokuraturasi huzuridagi Iqtisodiy
jinoyatlarga qarshi kurashish departamenti

Jurnalning ilmiyligi:

“Yashil” iqtisodiyot va
taraqqiyot” jurnali

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



MUNDARIJA

AKSIYADORLIK JAMIYATLARIDA INVESTITSION FAOLIYATNI RAG'BATLANTIRISH VA BAHOLASHNING XORIJIY TAJRIBASI	34
Aytmuratova Ulbike Jalgasovna BREND POZITSİYALASH STRATEGİYASINI ISHLAB CHIQISHDA BOZOR TADQIQOTLARI METODIKASI	41
Jumayeva Zulfiya Qayumovna GLOBAL MOLIYAVIY BEQARORLIKNING O'ZBEKISTON MILLIY VALYUTASI BARQARORLIGIGA TA'SIRI	46
Davlatova Nilufar Avazovna KAMBAG'ALLIKNI QISQARTIRISHNING MAKROIQTISODIY SAMARADORLIGI: MANZILLI SAMARADORLIK INDEKSI (MSI) ASOSIDA BANDLIK DASTURLARINI BAHOLASH (O'ZBEKISTON MISOLIDA)	50
Eshmurodov Adhamjon Rahmonjonovich АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «SAM PULSAR DISTRIBUTORS»	61
Мусаева Шоира Азимовна KICHIK BIZNESDA AYOLLAR TADBIRKORLIGINING O'RNI VA AHAMIYATI	68
Tukhtasinova Intizorkhon Sherzod qizi GLOBALLASHUV DAVRIDA JAHON IQTISODIYOTIDAGI O'ZGARISHLARNING YANGI O'ZBEKISTONGA TA'SIRI	73
Jahongir Nurulloevich Jurayev YASHIL INNOVATSIYALARNI RIVOJLANTIRISHDA DAVLAT VA XUSUSIY SEKTOR HAMKORLIGI	77
Nasulloeva Oydiyoy Saidovna ПРИВЛЕЧЕНИЕ МОЛОДЁЖИ К ЭКСПОРТУ ЦИФРОВЫХ УСЛУГ: МЕХАНИЗМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	82
Палвонова Севара Бахромовна MINTAQA IQTISODIYOTINI RAQAMLI TRANSFORMATSIYA QILISHDA IT-PARKLARNING NAZARIY VA INSTITUTSIONAL ASOSLARI	94
Sultanova Zuxra Jaksilikovna INSON KAPITALINING KORXONALAR RAQOBATBARDOSHLIGINI SHAKLLANTIRISHDAGI ROLI	99
Baymuradov Shoxrux Maxmudovich Dilmurodov Komiljon Ahmad o'g'li RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA OLIY TA'LIM MUASSASALARIDA ENERGIYA SAMARADORLIGINI MONITORING QILISHNING INTEGRATSIYALASHGAN UZEMS MODELI	103
Bobobekov Ergash Abdumalikovich AUDIT JARAYONIDA MOLIYAVIY FIRIBGARLIK BELGILARINI ANIQLASHNING TAHLILIY TARTIB-TAOMILLARINI TAKOMILLASHTIRISH	108
Xusanov Shuxrat Burxanovich FROM AUTOMATION TO STANDARDIZATION: OPERATIONS MANAGEMENT CHALLENGES IN UZBEKISTAN'S HOSPITALITY SECTOR	115
Asal Kadirova СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ НА ОСНОВЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ В УЗБЕКИСТАНЕ	125
Нигматова Сугдиена Жалолiddин кизи	



SANOAT 4.0 TEXNOLOGIYALARINING RAQAMLI IQTISODIYOT RIVOJLANISHI VA UZOQ MUDDATLI IQTISODIY O'SISHDAGI ROLI	131
Komilova Dilafruz Rustam qizi	
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA MAISHIY XIZMAT KO'RSATISH TARMOG'INI RIVOJLANTIRISHNING IJTIMOIIY-IQTISODIY AHAMIYATI	137
Samiyeva Gulnoza Toxirovna	
O'taganov Fazliddin Isroil o'g'li	
ПЕРСПЕКТИВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАХОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ	142
Эргашева Файёза Боходир кизи	
МЕХАНИЗМЫ ГАРМОНИЗАЦИИ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО УЧЕТА И ОТЧЕТНОСТИ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ПРАКТИКЕ	146
Жиенбаева Айсанем Оразбаевна	
XORAZM VILOYATIDA SHOLI YETISHTIRISHNING RIVOJLANISH TENDENSIYALARI VA UNING RESPUBLIKA SHOLICHILIGIDAGI O'RNI	154
Matrasulova Feruza Baxodirovna	
YIRIK KORXONALARDA SOLIQ NAZORATINING HUQUQIY ASOSLARI VA HORIIY MAMLAKATLAR TAJRIBASI	159
Qo'shaqov Asrorjon Nematjonovich	
ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОЙ СТРУКТУРЫ БЮДЖЕТНЫХ ПРОГРАММ В СФЕРЕ СТРОИТЕЛЬСТВА И ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА: МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ	166
Мирзаева Дилдора Иномовна	
O'ZBEKISTON TIJORAT BANKLARIDA KREDIT PORTFELI VA KREDIT RISKLARI HOLATINI BAHOLASH (DAVLAT BANKLARI MISOLIDA)	174
Eshboyev Shahobiddin Anorqul o'g'li	
O'ZBEKISTONDA TADBIRKORLIKNI RIVOJLANTIRISH ISTIQBOLLARI	183
Aslanova Dilnoza Fatilloevna	
RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA TASHKILOT BOSHQARUV TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH: NAZARIY YONDASHUVLAR VA BAHOLASH METODOLOGIYASI	187
Raxmonova Nilufar Umedovna	
HUDUDIIY IQTISODIYOT TARKIBIIY O'ZGARISHLARINI SHAKLLANTIRISHDA SANOATLASHUV, XIZMATLAR SEKTORI VA INVESTITSIYALARINING ROLI	196
Raxmonqulova Nafisa Olimjon qizi	
SOLIQ BAZASI TUSHUNCHASI, UNING MAZMUNI VA IQTISODIY MOHIYATI	201
Gadoyeva Nilufar Erkinovna	
SUN'IY INTELLEKT ASOSIDA KORXONALARNING MOLIVAVIY MENEJMENT TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH	208
Atadjanova Sevinch Qurbonbayevna	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA ELEKTRON TIJORAT SUBYEKTLARINI SOLIQA TORTISH MEKANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH	214
Homidov Baxtiyor Rahimberdievich	
XIZMATLAR SOHASIDA INNOVATSION MARKETINGNI QO'LLASH SAMARADORLIGINI BAHOLASHNING TASHKILIIY-IQTISODIY MEKANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH	222
I.R.Sabirjanova	
OPPORTUNITIES FOR UTILIZING TAX INCENTIVES GRANTED TO SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THEREGIONAL ECONOMY	228
Palvanbayev Umidbek Uktam o'g'li	
MINTAQAVIIY TURISTIK KLASSTERLARNING RAQAMLI TRANSFORMATSIYASI: IQTISODIY SAMARADORLIK MODELII	233
Kazokova Dilnoza Bobirovna	
KORPORATIV BOSHQARUVNING QURILISH KORXONALARI IQTISODIY SAMARADORLIGIGA TA'SIRINI BAHOLASHNING NAZARIY YONDASHUVLARI	238
G'iyosov Ilxom Karimovich	



O'ZBEKISTONDA KAPITAL BOZORINING RIVOJLANISH BOSQICHLARI TAHLILI	246
Xaitova Gulmira Matsalayevna	
SUV TEJOVCHI INNOVATSION TEXNOLOGIYALAR RIVOJLANISHINING NAZARIY-KONSEPTUAL ASOSLARI	253
Sangirova Umida Ravshanovna	
МЕТОДЫ СИСТЕМ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ И ПЛАНИРОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	259
Н. М. Эргашева	
AKSIYADORLIK JAMIYATLARINING MOLIYAVIY BARQARORLIGINI BAHOLASHNING USLUBIY YONDASHUVLARI.....	265
Ishonqulov Nizamjon Fayzullayevich	
Ishbekova Lobar Yunusxonovna	
AKSIYADORLIK JAMIYATLARINING TO'LOV QOBILIYATINI TA'MINLASHDA PUL OQIMLARINI BOSHQARISHNING O'RNI.....	271
Ishbekova Lobar Yunusxonovna	
ТЕНДЕНЦИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТАДЖИКИСТАНА ЗА 35 ЛЕТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ НЕЗАВИСИМОСТИ	276
Икромни Нуриддин Киём	
Раҳматзода Далер Талбак	
YANGI O'ZBEKISTONDA GILAMCHILIK SANOATINI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI VA ISTIQBOLLARI	283
Farog'at Xo'jabekova	
MINTAQADA AGROTURIZMNI XORIJIY TAJRIBA ASOSIDA RIVOJLANTIRISH: XALQARO MODELLAR VA O'ZBEKISTON UCHUN INNOVATSION MEXANIZMLAR.....	288
Aliqulov Humoyun Tohir o'g'li	
KICHIK BIZNESDA XIZMAT KO'RSATISH SOHASINI RIVOJLANTIRISHNING TASHKILIY-BOSHQARUV MEXANIZMI.....	294
Kabilova Shahnoza Jurayevna	
SUN'IY INTELLEKT TEXNOLOGIYALARI VA MOBIL ILOVALAR YORDAMIDA CHAKANA BANK XIZMATLARINI KO'RSATISH	301
Parpiboyeva Lobar Abdikomilovna	
TIJORAT BANKLARIDA KORPORATIV MIJOZLARNI MOLIYALASHTIRISHNING TAHLILI	308
Abduraxmanov Farrux Talipjanovich	
TURIZM SOHASI BARQAROR RIVOJLANISHINING ASOSIY TENDENSIYALARI VA TARKIBIY O'ZGARISHLARI TAHLILI	316
O'sarov Abdulla Davronqulovich	
KICHIK BIZNES SOHASIDA INSON KAPITALI VA MEHNAT MUNOSABATLARINING IJTIMOIY-IQTISODIY AHAMIYATI, MOHIYATI VA NAZARIY YONDASHUVLAR.....	323
Ulug'muradova Nodira Berdimuradovna	
MILLIY YASHIL TAKSONOMIYANING O'ZBEKISTONDA YASHIL INVESTITSIYALAR BOZORINI RIVOJLANTIRISHDAGI ROLI.....	329
Usmonova Gulasal Akmal qizi	
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA BUXGALTERIYA HISOBI TIZIMINI ISLOH ETISHNING ASOSIY BOSQICHLARI VA RIVOJLANISH ISTIQBOLLARI	334
Bekimbetova Asal Ergash qizi	
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК: ОТ ТРАДИЦИОННЫХ ТЕНДЕРОВ К ЭЛЕКТРОННЫМ ПЛАТФОРМАМ	340
Ризакулов Шерзод Шермуратович	
TIJORAT BANKLARIDA JISMONIY SHAXSLARNI KREDITLASH AMALIYOTINING EKONOMETRIK PROGNOZI VA TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI	346
Jumayev Azamat Qurbonali o'g'li	



TIJORAT BANKLARIDA STRATEGIK REJALASHTIRISH JARAYONLARIGA SUN'YIY INTELLEKT TEXNOLOGIYALARINI INTEGRATSIYALASH MEXANIZMLARI	352
Ro'ziboyev Shuxrat Komilovich	



TIJORAT BANKLARIDA STRATEGIK REJALASHTIRISH JARAYONLARIGA SUN'YI INTELLEKT TEXNOLOGIYALARINI INTEGRATSIYALASH MEXANIZMLARI

Ro'ziboyev Shuxrat Komilovich

Aksiyadorlik tijorat banki "Tengebank"

Novza bank xizmatlari markazi katta menejeri

Annotatsiya. Tijorat banklarida strategik rejalashtirish jarayonlariga sun'iy intellekt texnologiyalarini integratsiyalashning asosiy nazariy va amaliy yo'nalishlari tadqiq etilgan. Bank faoliyatining raqamlashtirilishi, katta hajmdagi ma'lumotlarning shakllanishi, moliyaviy risklarning murakkablashuvi hamda fintech va bigtech kompaniyalari bilan raqobatning kuchayishi strategik rejalashtirish yondashuvlarini takomillashtirish zaruratini oshirmoqda. Sun'iy intellekt texnologiyalarining tashqi va ichki muhitni tahlil qilish, prognozlash, strategik ssenariylarni ishlab chiqish, muqobil strategiyalarni baholash, resurslarni taqsimlash va strategik monitoring jarayonlaridagi imkoniyatlari yoritilgan. Tadqiqot natijasida tijorat banklari uchun "Ma'lumotlar → intellektual tahlil → strategik prognoz → ssenariylar → muqobil strategiyalar → optimal qaror → amalga oshirish → monitoring → qayta aloqa" ketma-ketligiga asoslangan sun'iy intellekt integratsiyalashgan strategik rejalashtirish mexanizmi taklif etilgan.

Kalit so'zlar: sun'iy intellekt, tijorat banki, strategik rejalashtirish, strategik boshqaruv, prognozlash, ssenariy tahlili, ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv, bank strategiyasi, risk-menejment, sun'iy intellektni boshqarish.

Аннотация. Рассмотрены основные теоретические и практические направления интеграции технологий искусственного интеллекта в процессы стратегического планирования коммерческих банков. Цифровизация банковской деятельности, рост объемов данных, усложнение финансовых рисков и усиление конкуренции со стороны fintech- и bigtech-компаний обуславливают необходимость совершенствования подходов к стратегическому планированию. Особое внимание уделено возможностям искусственного интеллекта при анализе внешней и внутренней среды, прогнозировании, разработке стратегических сценариев, оценке альтернативных стратегий, распределении ресурсов и мониторинге стратегических показателей. По результатам исследования предложен интегрированный с искусственным интеллектом механизм стратегического планирования, основанный на последовательности «Данные → интеллектуальный анализ → стратегическое прогнозирование → сценарии → альтернативные стратегии → оптимальное решение → реализация → мониторинг → обратная связь».

Ключевые слова: искусственный интеллект, коммерческий банк, стратегическое планирование, стратегическое управление, прогнозирование, сценарный анализ, управление на основе данных, банковская стратегия, риск-менеджмент, управление искусственным интеллектом.

Abstract. The main theoretical and practical directions for integrating artificial intelligence technologies into strategic planning processes in commercial banks are examined. The digitalization of banking activities, the growing volume of data, the increasing complexity of financial risks, and intensifying competition from fintech and bigtech companies necessitate the improvement of strategic planning approaches. Particular attention is paid to the potential of artificial intelligence in analyzing the external and internal environment, forecasting, developing strategic scenarios, evaluating alternative strategies, allocating resources, and monitoring strategic performance. Based on the research findings, an AI-integrated strategic planning mechanism is proposed for commercial banks, following the sequence "Data → intelligent analysis → strategic forecasting → scenarios → alternative strategies → optimal decision → implementation → monitoring → feedback."

Keywords: artificial intelligence, commercial bank, strategic planning, strategic management, forecasting, scenario analysis, data-driven management, banking strategy, risk management, AI governance.



KIRISH

Tijorat banklarida strategik rejalashtirish uzoq muddatli maqsadlarni belgilash, resurslarni ustuvor yo'nalishlarga taqsimlash, risk va rentabellik o'rtasidagi muvozanatni ta'minlash hamda bankning o'zgaruvchan bozor sharoitlariga moslashish qobiliyatini shakllantiruvchi muhim boshqaruv jarayoni hisoblanadi. An'anaviy strategik rejalashtirishda makroiqtisodiy prognozlar, bankning moliyaviy hisobotlari, raqobatchilar tahlili, ekspert xulosalari va avvalgi davr natijalariga katta e'tibor qaratilgan. Biroq raqamli iqtisodiyot sharoitida bunday ma'lumotlarning hajmi, tezligi va murakkabligi insonning oddiy analitik imkoniyatlari doirasidan tobora chiqib bormoqda.

Banklarning strategik muhitida bir vaqtning o'zida foiz stavkalari, inflyatsiya, valyuta kurslari, kredit talabi, mijozlarning raqamli xulq-atvori, likvidlilik, kredit sifati, texnologik innovatsiyalar, kiberxavfsizlik tahdidlari, fintech raqobati va tartibga soluvchi talablar o'zgarishi mumkin. Bunday sharoitda strategik rejalashtirishni yiliga bir marta ishlab chiqiladigan statik hujjat sifatida emas, balki doimiy ravishda yangilanib boradigan adaptiv qarorlar tizimi sifatida shakllantirish talab etiladi.

Basel qo'mitasining moliyaning raqamlashtirilishiga bag'ishlangan 2024-yilgi hisobotida sun'iy intellekt va machine learning texnologiyalarining bank qiymat zanjirining turli qismlariga kirib borayotgani, yangi texnologiyalar banklar uchun imkoniyatlar yaratish bilan birga, texnologik, operatsion va strategik risklarni samarali boshqarish zaruratini ham kuchaytirishi qayd etilgan [3]. Baselning yangilangan Core Principles hujjatlarida ham moliyaning raqamlashtirilishi bank faoliyatidagi strategik va operatsion risklarni boshqarishda e'tibor qaratilishi lozim bo'lgan muhim omillardan biri sifatida e'tirof etiladi.

Bank of England va FCA tomonidan 2024-yilda o'tkazilgan tadqiqotda respondent moliyaviy tashkilotlarning 75 foizi AI texnologiyalaridan foydalanayotgani, yana 10 foizi esa kelgusi uch yil davomida ulardan foydalanishni rejalashtirayotgani aniqlangan. AI use-case'larining 55 foizida ma'lum darajada avtomatlashtirilgan qaror qabul qilish mavjud bo'lib, banklarda prognozlash, biznesni modellashtirish, kredit riskini baholash, likvidlilik va kapitalni boshqarish kabi strategik ahamiyatga ega yo'nalishlarda AI qo'llanilishi kengaymoqda [5].

O'zbekistonda ham ushbu yo'nalish institutsional jihatdan rivojlanmoqda. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 14-oktabrdagi "Sun'iy intellekt texnologiyalarini 2030-yilga qadar rivojlantirish strategiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi PQ-358-son¹ qarori iqtisodiyot tarmoqlarida AI texnologiyalarini joriy etish uchun huquqiy, texnologik va iqtisodiy shart-sharoitlarni shakllantirishni nazarda tutadi [7]. 2026-yilda O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki va Raqamli texnologiyalar vazirligi bank tizimi rahbar xodimlari uchun AI bo'yicha maxsus malaka oshirish kurslarini boshlagani ham bank menejmentida mazkur texnologiyaning institutsional ahamiyati ortib borayotganidan dalolat beradi [8].

Mazkur tadqiqotning maqsadi tijorat banklarida strategik rejalashtirish jarayonlariga sun'iy intellekt texnologiyalarini integratsiyalashning asosiy mexanizmlarini aniqlash hamda AI asosidagi adaptiv strategik rejalashtirish modelini taklif etishdan iborat.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Sun'iy intellektning boshqaruv qarorlarini qabul qilishdagi roli ilmiy adabiyotlarda dastlab AI va inson qarorlarini o'zaro taqsimlash masalasi doirasida o'rganilgan. Shrestha, Ben-Menahem va von Krogh tashkilotlarda AI asosidagi qarorlar bilan inson qarorlarini birlashtirishning uchta asosiy arxitekturasini ajratadi: qarorni to'liq Alga delegatsiya qilish, inson va AI o'rtasidagi ketma-ket gibrid qarorlar hamda inson va AI xulosalarini agregatsiya qilish [1]. Mazkur yondashuv bank strategik rejalashtirishda muhim ahamiyat kasb etadi, chunki strategik qarorlarni qabul qilishda AI va inson imkoniyatlarining samarali uyg'unligini ta'minlash maqsadga muvofiq: AI katta hajmdagi ma'lumotlarni qayta ishlashi va muqobil variantlarni shakllantirishi, yakuniy strategik tanlov esa inson nazorati ostida amalga oshirilishi mumkin.

Csaszar, Ketkar va Kim tomonidan 2024-yilda *Strategy Science* jurnalida chop etilgan tadqiqotda zamonaviy AI modellari strategik variantlarni yaratish va ularni baholashda tadbirkorlar va investorlar darajasiga yaqin natijalarni namoyon etishi ko'rsatilgan. Mualliflar AI strategik qarorlarni qabul qilishdagi *search*, *representation* va *aggregation*, ya'ni muqobil yechimlarni qidirish, strategik muammoni ifodalash va turli axborotlarni birlashtirish jarayonlarini tezlashtirishini ta'kidlaydi [2]. Bu tijorat banklarida strategik ssenariylarni ko'paytirish va muqobil strategiyalarni tezroq tahlil qilish uchun muhim nazariy asos yaratadi.

Bank sektoriga oid xalqaro tadqiqotlarda esa AI'ning strategik ahamiyati operatsion samaradorlik, risk-menejment va mijoz tajribasining o'zgarishi bilan bog'liq holda tahlil qilinmoqda. Financial Stability Institute mutaxassislari Crisanto, Leuterio, Prenio va Yong AI moliyaviy institutlarda katta transformatsion imkoniyatlarga ega ekanini, shu bilan birga, AI joriy etilishi model riski, data privacy, data governance, uchinchi tomon provayderlari bilan hamkorlik, malaka va boshqaruv masalalariga alohida e'tibor qaratishni talab qilishini ko'rsatadi [4].

¹ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 14-oktabrdagi "Sun'iy intellekt texnologiyalarini 2030-yilga qadar rivojlantirish strategiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi PQ-358-son qarori: <https://lex.uz/docs/-/158604>



2026-yilda FSI tomonidan e'lon qilingan yangi tadqiqot AI tizimlarining banklarda kengayishi bilan ma'lumotlar sifati, maxfiyligi va xavfsizligi strategik darajadagi muhim masalaga aylanayotganini ta'kidlaydi. Ayniqsa, generativ AI va tashqi model provayderlaridan foydalanish bankning ma'lumotlar arxitekturasini va uchinchi tomon risklarini boshqarishga nisbatan talablarni oshirmoqda [6].

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqotda tizimli, qiyosiy va strukturaviy-funksional tahlil usullaridan foydalanildi. Sun'iy intellekt va strategik qaror qabul qilish bo'yicha zamonaviy ilmiy adabiyotlar, Basel Committee, Financial Stability Institute, Bank of England, FCA hamda O'zbekiston Respublikasi Markaziy bankining rasmiy materiallari tahlil qilindi. Strategik rejalashtirish jarayonining asosiy bosqichlari AI texnologiyalarining funksional imkoniyatlari bilan qiyoslandi va ularni yagona boshqaruv sikliga integratsiyalash asosida mualliflik mexanizmi ishlab chiqildi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Tijorat banklarida strategik rejalashtirish jarayoniga AI'ni integratsiyalashni oddiy texnologik avtomatlashtirish sifatida talqin qilish yetarli emas. Strategik rejalashtirishda sun'iy intellektning vazifasi faqat ma'lumotlarni tezkor hisoblash emas, balki strategik axborotni aniqlash, kelajakdagi holatlarni prognozlash, muqobil variantlarni shakllantirish, ularning oqibatlarini simulyatsiya qilish va rahbariyat qarorlarini analitik jihatdan qo'llab-quvvatlashdan iborat bo'lishi kerak.

Shu sababli bankda AI'ni strategik rejalashtirishga integratsiyalash jarayoni ma'lumotlar qatlamidan boshlanishi zarur. Bankda CRM, core banking, kredit portfeli, risk, treasury, moliyaviy hisob, mobil banking, marketing, mijozlarning tranzaksion xulqi va tashqi makroiqtisodiy ma'lumotlar ko'pincha turli tizimlarda saqlanadi. Ularning o'zaro integratsiyasini ta'minlash rivojlangan AI modellaridan ishonchli strategik xulosalar olish imkoniyatini oshiradi. Shu jihatdan data architecture va data governance AI asosidagi strategik rejalashtirishning birlamchi institutsional sharti hisoblanadi. FSI'ning 2026-yilgi tadqiqoti ham moliya sohasida AI joriy etilishining muvaffaqiyati ma'lumotlar sifati, maxfiyligi, xavfsizligi va uchinchi tomon ma'lumot manbalarini samarali boshqarishga bevosita bog'liqligini ko'rsatadi [6].

Strategik rejalashtirishning keyingi bosqichi tashqi va ichki muhitni tahlil qilishdan iborat. An'anaviy PESTEL, SWOT va raqobat tahlili odatda muayyan davriy axborot asosida amalga oshiriladi. AI yordamida esa foiz stavkalari, inflyatsiya, valyuta kursi, tarmoqlar rivojlanishi, mijozlar talabi, raqobatchilarning raqamli mahsulotlari va turli makroiqtisodiy signallarni uzluksiz tahlil qilish mumkin. Natural Language Processing texnologiyalaridan normativ hujjatlar, yangiliklar, bozor sharhlari va boshqa matnli manbalardan strategik signallarni ajratib olishda foydalanish imkoniyati mavjud.

Natijada davriy strategik diagnostikadan real-time strategic sensing tizimiga o'tish yuz beradi. Bunda bankning strategik rejalashtirish boshqarmasi o'zgarishlar sodir bo'lgandan keyingina emas, balki ularning dastlabki signallari paydo bo'lishi bilan tahlilni boshlaydi.

1-jadval
Strategik rejalashtirish bosqichlariga AI texnologiyalarini integratsiyalash²

No	Strategik rejalashtirish bosqichi	AI vositalari	AI bajaradigan asosiy vazifa	Kutiladigan strategik natija
1	Tashqi muhit tahlili	NLP, machine learning	Makroiqtisodiy va bozor signallarini aniqlash	O'zgarishlarni erta aniqlash
2	Ichki imkoniyatlar tahlili	Big Data Analytics	Aktivlar, mijozlar, rentabellik va risklarni tahlil qilish	Bankning real strategik salohiyatini aniqlash
3	Prognozlash	ML, predictive analytics	Talab, risk, likvidlik va rentabellikni prognozlash	Prognoz aniqligini oshirish
4	Ssenariylarni ishlab chiqish	Generative AI, simulation	Muqobil kelajak holatlarini yaratish	Ssenariylar soni va xilma-xilligini oshirish
5	Strategik variantlarni baholash	Optimization, AI scoring	Strategiyalarni mezonlar bo'yicha taqqoslash	Optimal variantni tanlashni qo'llab-quvvatlash
6	Resurslarni taqsimlash	Prescriptive analytics	Kapital va budjet taqsimotini optimallashtirish	Resurslardan strategik foydalanish
7	Monitoring	AI dashboard, anomaly detection	KPI og'ishlarini avtomatik aniqlash	Strategik nazorat tezligini oshirish
8	Strategiyani yangilash	Adaptive AI	Yangi axborot asosida rejalariga tuzatish kiritish	Adaptiv strategik boshqaruv

2 Manba: muallif ishlanmasi.



Strategik rejalashtirishga AI integratsiyasining ikkinchi mexanizmi predictive strategic planning, ya'ni prognozga asoslangan strategik rejalashtirishni rivojlantirishdan iborat. Banklar odatda kreditlar, depozitlar, daromad, xarajat, kapital va likvidlilik bo'yicha kelgusi davr prognozlarini ishlab chiqadi. AI ushbu jarayonda an'anaviy trend va ekspert usullariga qo'shimcha ravishda katta hajmdagi o'zgaruvchilar o'rtasidagi chiziqli bo'lmagan munosabatlarni aniqlashi mumkin.

Masalan, kredit talabi faqat YalM o'sishi yoki foiz stavkasiga emas, balki mijoz tranzaksiyalari, ishbilarmonlik faolligi, tarmoq dinamikasi, mavsumiy omillar va raqamli kanal faolligi kabi yuzlab signallarga bog'liq bo'lishi mumkin. AI modeli bunday signallarni yagona prognoz tizimiga birlashtirishi va bankning strategik rejasini kengroq axborot bazasi bilan ta'minlashi mumkin.

Bank of England tadqiqotida respondent tashkilotlarning AI'dan forecasting and business modelling, creditworthiness assessment, liquidity management va capital management yo'nalishlarida foydalanayotgani yoki foydalanishni rejalashtirayotgani kuzatilgan [5]. Bu AI'ning operatsion jarayonlardan bosqichma-bosqich bankning yuqori darajadagi strategik rejalashtirish vazifalariga o'tayotganini ko'rsatadi.

Uchinchi mexanizm AI asosidagi strategik ssenariylarni ishlab chiqishdir. An'anaviy strategik rejalashtirishda bazaviy, optimistik va pessimistik kabi bir nechta ssenariy tuzilishi mumkin. Generativ AI va simulyatsiya vositalari esa ssenariylar sonini sezilarli darajada oshirib, iqtisodiy o'sish, inflyatsiya, valyuta kursi, kredit yo'qotishlari, depozit oqimlari va raqobat omillarining turli kombinatsiyalarini modellashtirish imkonini beradi.

Bunda AI strategik qarorni mustaqil ravishda qabul qilmaydi, balki rahbariyat uchun strategik alternativalar makonini kengaytiradi. Csaszar va hammualiflar AI strategik alternativalarini izlash va baholash tezligi hamda ko'lamini oshirishi mumkinligini ko'rsatgan [2].

To'rtinchi mexanizm muqobil strategiyalarni ko'p mezonli baholashga bog'liq. Bank bir vaqtning o'zida rentabellik, risk, kapital yetariligi, likvidlilik, bozor ulushi, mijoz sodiqligi va raqamli rivojlanish kabi bir nechta strategik mezonlarni hisobga olishi kerak. Shu sababli "eng yuqori daromad keltiradigan strategiya" har doim ham "eng yaxshi strategiya" hisoblanmaydi.

Strategik variant j uchun integrallashgan baholashni konseptual ravishda quyidagicha ifodalash mumkin:

$$SV_j = \sum_{i=1}^n w_i Z_{ij} - \lambda R_j$$

bunda:

SV_j — j -strategik variantning integrallashgan bahosi;

Z_{ij} — j -strategik variant bo'yicha i -mezonning normallashtirilgan qiymati;

w_i — i -mezonning strategik ahamiyatini ifodalovchi vazn koeffitsiyenti;

R_j — j -strategik variantning umumlashtirilgan risk ko'rsatkichi;

λ — bankning risk-appetit darajasini aks ettiruvchi koeffitsiyent;

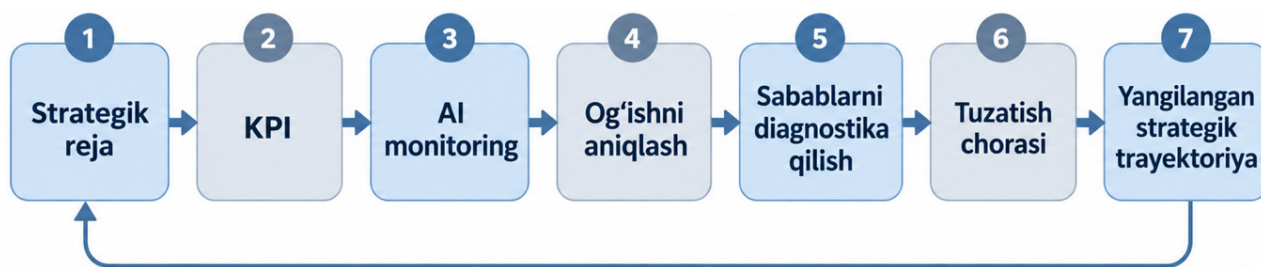
n — strategik variantni baholashda foydalaniladigan mezonlarning umumiy soni.

AI ushbu baholashda minglab kombinatsiyalarni tezkor ravishda hisoblab, rahbariyatga Pareto-optimal yoki eng maqbul variantlar majmuasini taqdim etishi mumkin. Yakuniy qaror esa bankning kuzatuv kengashi va boshqaruvi vakolatida qolishi kerak.

Beshinchi mexanizm — strategik resurslarni intellektual taqsimlash. Strategik rejalashtirishning eng muhim natijalaridan biri kapital, likvidlilik, investitsiya budjeti, IT xarajatlari va inson resurslarini ustuvor yo'nalishlarga ajratishdan iborat. AI asosidagi prescriptive analytics bank resurslarini turli biznes yo'nalishlari o'rtasida kutilayotgan rentabellik, risk, kapital iste'moli va strategik ustuvorliklarni hisobga olgan holda optimallashtirishga yordam berishi mumkin.

Masalan, bankning chakana kreditlash, kichik biznes, korporativ kreditlash, treasury yoki raqamli xizmatlarni rivojlantirish yo'nalishlariga investitsiya ajratish to'g'risidagi qarori faqat oldingi yil rentabelligiga emas, balki kelajakdagi bozor salohiyatiga ham asoslanishi lozim. Shu tariqa AI backward-looking budgeting'dan forward-looking resource allocation'ga o'tishni qo'llab-quvvatlaydi.

Oltinchi mexanizm strategik monitoringni real vaqt rejimiga yaqinlashtirishdir. An'anaviy rejalashtirishda strategik KPIlar oy, chorak yoki yil yakunida baholanadi. AI asosidagi monitoringda esa belgilangan ko'rsatkichlarning trayektoriyadan og'ishi erta aniqlanishi mumkin.

1-rasm. AI asosidagi adaptiv strategik rejalashtirish mexanizmi³

Bu strategik rejalashtirishni “reja tuzish – yil oxirida baholash” tizimidan *continuous strategic management* modeliga o'tkazadi.

2-jadval
AI-integratsiyalashgan strategik rejalashtirishning an'anaviy modeldan farqi⁴

No	Mezoni	An'anaviy strategik rejalashtirish	AI-integratsiyalashgan rejalashtirish
1	Axborot bazasi	Davriy hisobotlar	Real-time va katta hajmdagi ma'lumotlar
2	Tahlil	Ko'proq retrospektiv	Diagnostik va prediktiv
3	Prognoz	Cheklangan o'zgaruvchilar	Ko'p omilli AI prognozi
4	Ssenariylar	2–3 ta asosiy variant	Ko'plab dinamik ssenariylar
5	Qaror	Ekspertga yuqori darajada bog'liqlik	Inson + AI gibrid qarori
6	Resurs taqsimoti	Tarixiy ko'rsatkichlarga asoslangan	Kutilayotgan natija va riskka asoslangan
7	Monitoring	Davriy	Uzluksiz va avtomatlashtirilgan
8	Strategiyani yangilash	Yillik yoki choraklik	Trigger asosida adaptiv
9	Asosiy ustunlik	Barqarorlik	Tezlik, aniqlik va moslashuvchanlik

AI integratsiyasi strategik rejalashtirish sifatini oshirish uchun tegishli boshqaruv va nazorat mexanizmlari bilan uyg'unlashtirilishi lozim. Banklarda AI'ni strategik qarorlarga integratsiyalashda samarali boshqaruv va nazorat tizimlarini shakllantirish alohida ahamiyat kasb etadi. FSI ma'lumotlariga ko'ra, AI moliya sektorida mavjud model riski va data privacy kabi risklarni samarali boshqarishga qo'shimcha talablar qo'yishi mumkin; generativ AI esa *hallucination* kabi o'ziga xos jihatlarni nazorat qilish zaruratini yuzaga keltiradi. Shu sababli governance, model risk management, data governance, malaka va uchinchi tomon provayderlari bilan bog'liq nazorat mexanizmlari alohida ahamiyatga ega [4].

Bank of England/FCA tadqiqotida AI use-case'larining uchdan bir qismi uchinchi tomon yechimlariga to'g'ri kelishi, respondentlarning 46 foizi foydalanayotgan AI texnologiyalari haqida faqat qisman tushunchaga ega ekanini bildirgani qayd etilgan [5]. Strategik rejalashtirish nuqtai nazaridan bu holat AI modellarning ishlash tamoyillarini yanada chuqurroq tushunish zaruratini ko'rsatadi: bank strategiyasiga asos bo'layotgan modelning ishlash mexanizmini to'liq tushunish model natijalarining strategik qarorlarda ishonchli qo'llanilishini ta'minlashga xizmat qiladi.

Shu sababli AI yordamidagi strategik qarorlarni materiallik darajasiga ko'ra ajratish maqsadga muvofiq. Past materiallikdagi analitik vazifalarda AI'ning avtomatlashtirish darajasi yuqori bo'lishi mumkin. Kapital rejalashtirish, yirik kredit portfeli strategiyasi, likvidlik, M&A yoki biznes modelini o'zgartirish kabi yuqori materiallikdagi qarorlarda esa *human-in-the-loop* prinsipi saqlanishi lozim.

³ Muallif ishlanmasi

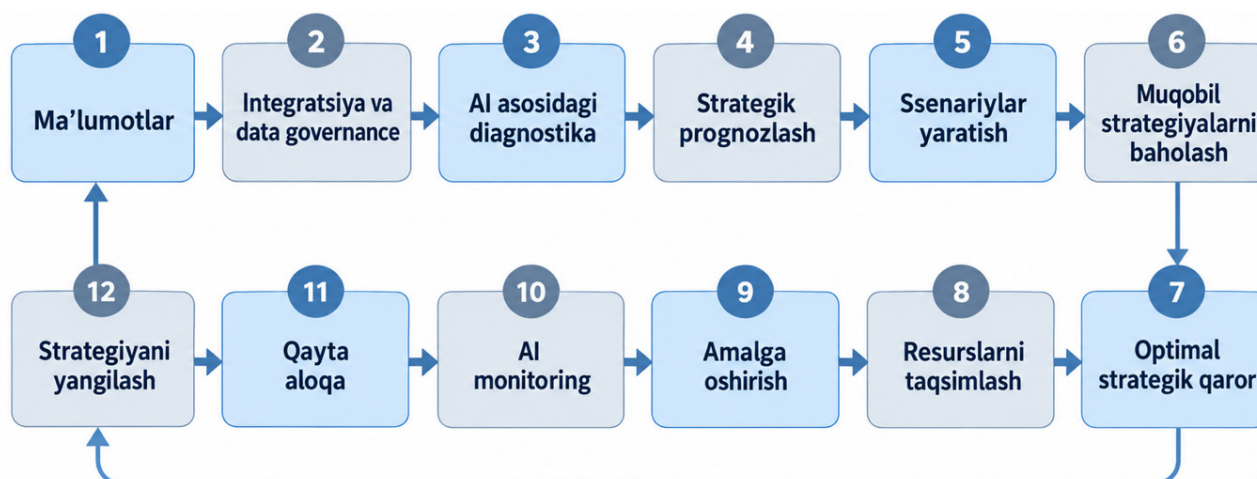
⁴ Manba: muallif ishlanmasi.



№	Qaror turi	Materiallik	AI roli	Inson roli
1	Bozor ma'lumotlarini tahlil qilish	Past	Avtomatik tahlil	Nazorat
2	Mijoz segmentlarini prognozlash	O'rta	Model va tavsiya	Tasdiqlash
3	Biznes yo'nalishi budjetini taqsimlash	O'rta-yuqori	Optimallashtirish	Yakuniy qaror
4	Kredit portfeli strategiyasi	Yuqori	Ssenariy va risk tahlili	Strategik tanlov
5	Likvidlilik va kapital strategiyasi	Yuqori	Stress-scenario va prognoz	ALCO/Boshqaruv qarori
6	Bank biznes modelini o'zgartirish	Juda yuqori	Muqobil strategiyalar va simulyatsiya	Kuzatuv kengashi/Boshqaruv

Tijorat banklari uchun taklif etilayotgan AI-integratsiyalashgan strategik rejalashtirish mexanizmi

Yuqoridagi tahlillar asosida tijorat banklarida strategik rejalashtirishni quyidagi uzluksiz sikl asosida tashkil etish taklif qilinadi:



2-rasm. Tijorat banklarida AI-integratsiyalashgan strategik rejalashtirishning uzluksiz sikli⁶

Mazkur mexanizmni to'rtta o'zaro bog'liq qatlamga ajratish mumkin.

Birinchi qatlam — ma'lumotlar infratuzilmasi. Bankning CRM, core banking, risk, treasury, marketing, moliyaviy va tashqi makroiqtisodiy axborotlari yagona data architecture orqali integratsiyalanadi.

Ikkinchi qatlam — intellektual tahlil. Machine learning, predictive analytics, NLP va generativ AI yordamida diagnostika, prognoz, ssenariylar va muqobil variantlar shakllantiriladi.

Uchinchi qatlam — strategik qaror. AI xulosalari bankning risk-appetiti, kapital imkoniyatlari va strategik ustuvorliklari bilan birlashtirilib, inson–AI gibrid modeli asosida qaror qabul qilinadi.

To'rtinchi qatlam — governance va adaptiv monitoring. Qarorlarning natijalari doimiy ravishda kuzatilib, model drift, ma'lumotlar sifati, risklar va KPI og'ishlari nazorat qilinadi hamda zarur hollarda strategik reja qayta ko'rib chiqiladi.

Ushbu mexanizmning asosiy ilmiy farqi shundaki, sun'iy intellekt strategik rejalashtirishga alohida dastur yoki avtomatlashtirish vositasi sifatida emas, balki strategik ma'lumotni strategik qarorga aylantiruvchi integratsiyalashgan boshqaruv qatlami sifatida kiritiladi.

Bank of England o'zining AI strategiyasida ham federativ model, aniq governance, etik va compliance mexanizmlari hamda umumiy texnologik va data architecture'ga moslikni AI'dan samarali foydalanishning muhim sharti sifatida belgilagan [9]. Ushbu tamoyil tijorat banklarida AI Centre of Excellence yoki shunga o'xshash kompetensiya markazini tashkil etishning maqsadga muvofiqligini ko'rsatadi.

⁵ Manba: muallif ishlanmasi

⁶ Muallif ishlanmasi



No	Yo'nalish	Tavsiya etiladigan KPI	Strategik mazmuni
1	Prognoz sifati	Forecast accuracy, MAPE	Strategik prognostik ishonchliligi
2	Qaror tezligi	Decision cycle time	Qaror qabul qilish tezligi
3	Strategik moslashuv	Strategy adjustment lead time	O'zgarishlarga javob tezligi
4	Moliyaviy samaradorlik	ROE, RAROC, cost-to-income	Strategiyaning iqtisodiy natijasi
5	Risk	NPL, expected loss, stress loss	Risk va rentabellik muvozanati
6	Kapital	Capital adequacy, economic capital utilization	Kapitaldan strategik foydalanish
7	Mijozlar	Retention, CLV, digital activity	Strategiyaning bozor natijasi
8	Model boshqaruvi	Model validation coverage, model drift	AI ishonchliligi
9	Data governance	Data quality index	Strategik axborot sifati
10	AI samaradorligi	AI-supported decision share	AI integratsiyasi darajasi

XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiqot natijalari tijorat banklarida sun'iy intellekt texnologiyalarini strategik rejalashtirish jarayonlariga integratsiyalash bankning kelajakdagi raqobatbardoshligi va moslashuvchanligini oshiruvchi muhim boshqaruv omiliga aylanayotganini ko'rsatadi. AI'ning strategik ahamiyati uning faqat katta hajmdagi ma'lumotlarni qayta ishlash imkoniyatida emas, balki ushbu ma'lumotlar asosida tashqi va ichki muhitni chuqur diagnostika qilish, kelajakdagi holatlarni prognozlash, ko'plab ssenariylarni yaratish, muqobil strategiyalarni baholash va strategik monitoringni uzluksiz tashkil etish imkoniyatida namoyon bo'ladi.

Tadqiqot natijalariga ko'ra, tijorat banklarida strategik rejalashtirishga AI'ni samarali integratsiyalash bir-birini to'ldiruvchi bir nechta shartlarni talab qiladi. Eng avvalo, bankning tarqoq ma'lumot manbalarini yagona data architecture doirasida integratsiyalash va ma'lumotlar sifati ustidan tizimli nazorat o'rnatish zarur. Keyingi bosqichda AI asosidagi predictive va prescriptive analytics vositalari strategik prognozlash, ssenariylarni modellash va resurslarni optimal taqsimlash jarayonlariga kiritilishi lozim. Bunda strategik qarorlarni to'liq algoritmik boshqaruvga topshirish emas, balki AI'ning hisoblash va prognozlash salohiyatini insonning institutsional bilimlari, tajribasi va javobgarligi bilan birlashtiruvchi gibrin inson-AI modeli ustuvor bo'lishi kerak.

Taklif etilgan "Ma'lumotlar → intellektual tahlil → strategik prognoz → ssenariylar → muqobil strategiyalar → optimal qaror → resurslarni taqsimlash → amalga oshirish → monitoring → qayta aloqa → strategiyani yangilash" mexanizmi strategik rejalashtirishni davriy va statik jarayondan uzluksiz, adaptiv va ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv tizimiga transformatsiya qilish imkonini beradi.

Shu bilan birga, AI'ning strategik rejalashtirishdagi samaradorligi modelning aniqligigagina bog'liq emas. Data governance, model risk management, uchinchi tomon provayderlarini boshqarish, algoritmik tushuntiriluvchanlik, axborot xavfsizligi, malakali kadrlar va inson nazorati mazkur tizimning ajralmas elementlari bo'lishi kerak [4], [6].

Demak, tijorat banklari uchun istiqboldagi asosiy vazifa "AI'dan foydalanish"ning o'zi emas, balki AI'ni bank strategiyasini shakllantirish, amalga oshirish va uzluksiz yangilashning institutsional mexanizmiga aylantirishdan iborat. Aynan shunday yondashuv sun'iy intellekt texnologik innovatsiyadan bankning uzoq muddatli strategik ustunligini shakllantiruvchi boshqaruv resursiga aylantiradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

- Shrestha Y. R., Ben-Menahem S. M., von Krogh G. Organizational Decision-Making Structures in the Age of Artificial Intelligence // *California Management Review*. – 2019. – Vol. 61, No. 4. – P. 66–83. – DOI: 10.1177/0008125619862257.
- Csaszar F. A., Ketkar H., Kim H. Artificial Intelligence and Strategic Decision-Making: Evidence from Entrepreneurs and Investors // *Strategy Science*. – 2024. – Vol. 9, No. 4. – P. 322–345. – DOI: 10.1287/stsc.2024.0190.

7 Manba: muallif tomonidan ishlab chiqilgan



3. Basel Committee on Banking Supervision. *Digitalisation of Finance*. – Basel: Bank for International Settlements, 2024.
4. Crisanto J. C., Leuterio C. B., Prenio J., Yong J. *Regulating AI in the Financial Sector: Recent Developments and Main Challenges*. – FSI Insights. – No. 63. – Basel: Bank for International Settlements, 2024.
5. Bank of England, Financial Conduct Authority. *Artificial Intelligence in UK Financial Services – 2024*. – London, 2024.
6. Crisanto J. C., Currat A., Ehrentraud J., Wu W. *In Data We Trust? Emerging Policy and Supervisory Approaches to AI Data Use in Financial Services*. – FSI Insights. – No. 73. – Basel: Bank for International Settlements, 2026.
7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 14-oktabrdagi "Sun'iy intellekt texnologiyalarini 2030-yilgacha rivojlantirish strategiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi PQ–358-son qarori.: <https://lex.uz/docs/-7158604>
8. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki. *Bank tizimida sun'iy intellekt texnologiyalari: rahbar xodimlar uchun malaka oshirish kurslari*. – 2026-yil 7-may.
9. Bank of England. *The Bank's Artificial Intelligence Strategy*. – London, 2025.
10. Basel Committee on Banking Supervision. *Core Principles for Effective Banking Supervision*. – Basel: Bank for International Settlements, 2024.



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz HAKIMOV

Musahhih: Zokir ALIBEKOV

Sahifalovchi va dizayner: Hasan MAQSUDOV

2026. № 9/1

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

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

El.Pochta: sq143235@gmail.com

Bot: @iqtisodiyot_77

Tel.: 93 718 40 07

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

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

Litsenziya raqami: №046523. PNFL: 30407832680027

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



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