



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, III-QISM**



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.
III-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 Shoirazimovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), professor
Ali Konak (Ali Ko'nak), iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor (Turkiya)
Cham Tat Huei, falsafa fanlari doktori (PhD), professor (Malayziya)
Foziljonov Ibrohimjon Sotvoldixo'ja o'g'li, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dots.
Faxridinov Zafarjon Faxridin o'g'li, O'zb. Res. Bosh prokuraturasi HIJQKD boshqarma boshlig'i
Utayev Uktam Choriyevich, Anijon viloyati prokurorining o'rinbosari
Ochilov Farkhod, O'zb. Res. Bosh prokuraturasi IJQK Departamentining Namangan viloyati boshqarmasi boshlig'i
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

DUAL TA'LIM ASOSIDA TEXNIKA FANLARINI O'QITISH METODIKASINI TAKOMILLASHTIRISH: ELEKTR ENERGETIKASI TA'LIMI MISOLIDA.....	14
Zoxidov Ikboljon Zokirjonovich	
KICHIK BIZNESDA RAQAMLI MARKETING VOSITALARINING SAVDO HAJMINI OSHIRISHDAGI IQTISODIY SAMARADORLIGI.....	20
Raxmonova Feruza Musakulovna	
MOLIYALASHTIRISHDA DAVLAT ARALASHUVINING IQTISODIY ASOSLARI	27
Yerjanov Shohrux Kabil o'g'li	
ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ РИСКОВ НА ПРОДОВОЛЬСТВЕННУЮ БЕЗОПАСНОСТЬ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН.....	34
Нуруллаева Гулнара Коптлеуовна	
KORPORATIV BOSHQARUVDA NOMOLIYAVIY HISOBOT TIZIMINI RIVOJLANTIRISHNING ASOSIY YO'NALISHLARI.....	39
Akmaljon Valijonov	
BYUDJET TASHKIOTLARIDA DEBITORLIK VA KREDITORLIK QARZLARINING HISOB, NAZORAT VA ICHKI AUDIT OBYEKTI SIFATIDAGI IQTISODIY MAZMUNI	43
Abdulazizov Aziz Anvar o'g'li	
MAMLAKATIMIZ KOMPANIYALARI BOSHQARUV JARAYONLARIDA RAQAMLI TEKNOLOGIYALARDAN SAMARALI FOYDALANISHDAGI MUAMMOLAR.....	49
To'ychiboyev Nozimjon Soliyevich	
TIJORAT BANKLARIGA KAPITAL BOZORI ORQALI INVESTITSİYALARNI JALB QILISH YO'LLARI.....	58
Qurbonova Vazira Ravshan qizi	
MEVA-SABZAVOTCHILIK KOOPERATSIYALARINI MOLIYALASHTIRISH MEXANIZMINI BAHOLASHNING INSTITUTSIONAL-MOLIYAVIY INTEGRAL INDEKSI	62
Bobojonova Shahnoza Otaxonovna	
DUNYODA KAMBAG'ALLIKNI QISQARTIRISHNING ZAMONAVIY STRATEGIYALARI	69
Mirzamahmudova Madina Odiljon qizi	
ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЗЕЛЁНОЙ ЭКОНОМИКИ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ И ВОЗМОЖНОСТИ АДАПТАЦИИ В УЗБЕКИСТАНЕ.....	73
Муминжонов Анварбек Сайфитдин угли	
ANSWERING BUYER CARBON-DATA REQUESTS: A MINIMUM ACCOUNTING CONTOUR FOR SECOND-TIER EXPORTERS IN EMERGING ECONOMIES.....	82
Mukhammadiyaminova Shakhzoda Sherzodovna	
OZIQ-OVQAT SANOATI KORXONALARIDA TA'MINOT ZANJIRINI BOSHQARISHNING XORIY TAJRIBALARI	89
No'manov Javoxir Olimjon o'g'li	
ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ ДЕГУРВА И ГЛОБАЛЬНОГО СЛОЯ НАСЕЛЁННЫХ ПУНКТОВ ПРИ КЛАССИФИКАЦИИ ТЕРРИТОРИЙ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН ПО СТЕПЕНИ УРБАНИЗИРОВАННОСТИ	96
Салимова Юлдуз Исаковна	
O'ZBEKISTONDA RAQAMLI IQTISODIYOTNI RIVOJLANTIRISHNING HUDUDII SAMARADORLIGINI BAHOLASH: RAQAMLI INFRASTRUKTURA VA IQTISODIY O'SISH O'RTASIDAGI BOG'LIQLIK.....	105
Suyunov Shohzodbek Murod o'g'li	



O'ZBEKISTON MINTAQALARINING IQTISODIY RIVOJLANISH DARAJASINI KOMPLEKS BAHOLASH VA HUDUDLARARO TAFOVUTLARNI ANIQLASH.....	112
Ismatov Fazliddin Ibodovich	
QURILISH SOHASIDAGI KICHIK BIZNES SUBYEKTLARIDA IQTISODIY SAMARADORLIKNI OSHIRISHNING ILMIY-NAZARIY ASOSLARI.....	117
Yunusov Abduvoxid Abdukarimovich	
ЭКОНОМЕТРИЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ НАВОИЙСКОЙ ОБЛАСТИ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН.....	124
Рахмонов Мирвохид Ражабович	
ADVANCING SUSTAINABLE AND GREEN ECONOMY DEVELOPMENT IN UZBEKISTAN THROUGH BILATERAL CARBON CREDITING MECHANISMS.....	133
Dilfuza Arifkhodjaeva	
Gulchekhra Nematullayeva	
Bakhtiyor Pulatov	
O'ZBEKISTONDA DAVLAT XARIDLARINI TASHKIL ETISHNING AMALDAGI MEKANIZMI VA UNI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI.....	141
Kurbonbekov Sardorbek Ravshanovich	
O'ZBEKISTON BANLARINIGKING YASHIL BANK MAHSULOTLARI TASHKIL QILISH MEKANIZIMLARI VA ULARNING BANK IQTISODIY SAMARADORLIGINI SALBIY TA'SIR QILMAGAN HOLATDA MAHSULOTLARINING MOLIYAVIY BARQARORLIK TA'MINLASH YO'LLARI.....	150
Nuriddinov Murodjon Nuriddin o'g'li	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ МАЛООБЕСПЕЧЕННЫХ СЕМЕЙ В УЗБЕКИСТАНЕ.....	156
Асомиддинова Музайянхон Абдурахмон кизи	
AHOLI TURMUSH FAROVONLIGI VA KAMBAG'ALLIK KATEGORIYALARINING NAZARIY-METODOLOGIK EVOLYUTSIYASI HAMDA ZAMONAVIY BOSHQARUV KONSEPSIYALARI.....	164
Negmatullayeva Zarina Baxodirovna	
IQTISODIYOTDA OZIQ-OVQATNI RIVOJLANTIRISH VA QISHLOQ XO'JALIGINING ROLI.....	171
Siddiqov Zoxid Tulkunovich	
TO'QIMACHILIK KORXONALARINING KOMPLEKS IQTISODIY RIVOJLANISH DARAJASINI BAHOLASH VA MOLIYALASHTIRISH MEKANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	178
Madrahimova Onajon Javlon qizi	
MINTAQA IQTISODIYOTI TARMOQLARINING YUQORI MALAKALI KADRLARGA BO'LGAN TALABINI SAMARALI QONDIRISHDA OLIY VA PROFESSIONAL TA'LIM INTEGRATSIYASINI TA'MINLASH ZARURIYATI.....	184
Nizamov Aslitdin Badreddinovich	
SUDLARNI MOLIYAVIY JIHATDAN BOSHQARISHNING XUSUSIYATLARI.....	191
Toshev Yigitali Boboqulovich	
AKSIYADORLIK JAMIYATLARIDA MOLIYAVIY HISOBOT AXBOROTLARINI XALQARO STANDARTLAR ASOSIDA KOMPILYATSIYA QILISH SIFATINI TAKOMILLASHTIRISH.....	197
Bekberganova Farangiz Birodar qizi	
TOROID O'ZAKLI TO'G'RI CHIZIQLI HARAKAT IJRO ELEMENTINI DOIMY MAGNIT VA CHULG'AMNING O'ZARO TA'SIRI ASOSIDA ELEKTROMAGNIT KUCH HOSIL BO'LISH JARAYONINI TADQIQ ETISH.....	202
Abdullayev Mahmudjon Muxammedovich	
НАЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМНОГО МОНИТОРИНГА И УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ УСЛУГАМИ В РЕГИОНАХ.....	214
Якубов Н.А.	
TIJORAT BANKLARIDA INVESTITSIYA LOYIHALARINI KREDITLASH MEKANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	221
Bauyetdinov M.J.	
Rustamova A.B.	



ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИТНЕС-КЛУБОВ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ	226
Соловьева Фарангиз Анваровна	
AQSHDA XUSUSIY TIBBIY XIZMATLAR RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISH IQTISODIY MEKANIZMI AMAL QILISH XUSUSIYATLARI	232
To'xtayev Umidjon Shuhrat o'g'li	
DAVLAT SEKTORIDA KADRLAR TAQSIMOTINING TAHLILI	243
Xodjayev Furkat Salimovich	
ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОНТЕЙНЕРНЫХ ПЕРЕВОЗОК ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫМ ТРАНСПОРТОМ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН.....	249
Ахмедова Дилафруз Муратовна	
O'ZBEKISTON HUDUDLARIDA RAQAMLI TAFOVUT VA DAROMADLAR TENGSIZLIGINING KONVERGATSIYA HAMDA DEKOMPZITSION TAHLILI	258
Murotjonova Mubina Dilshod qizi	
TURISTIK FIRMALARDA RAQAMLI MARKETING TEXNOLOGIYALARINING XORIJIY TURISTLARNI JALB QILISH SAMARADORLIGIGA TA'SIRI	267
Tolibova Aziza To'liqin qizi	
THEORETICAL AND PRACTICAL ISSUES OF ENERGY COST ACCOUNTING IN INDUSTRIAL ENTERPRISES.....	274
Ergasheva Maftuna Asad kizi	
INSON RESURLARINI BOSHQARISH KONSEPSIYASINING EVOLYUTSIYASI VA UNING MEHMONXONA BIZNESI KORXONALARIDAGI NAMOYON BO'LISHI.....	282
Narzullayeva Sarvinoz Askar qizi	
QURILISH KORXONALARI EKSPORT FAOLIYATINI QO'LLAB-QUVVATLASH MEKANIZMINING TARKIBIY ELEMENTLARI VA AMAL QILISH TAMOYILLARI	290
Mirzayeva Xulkar Abduladjon qizi	
SURXONDARYO VILOYATI IQTISODIYOTINING TARKIBIY BARQARORLIGI: EVOLYUTSION CHIDAMLILIK VA TARMOQLARARO BOG'LIQLIKNING EKONOMETRIK BAHOSI	297
Xuramov Suxrob Abdusamad o'g'li	
ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ТРАНСФОРМАЦИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ	304
Адилова Сакина	
OLIJ TA'LIM TIZIMINI MOLIYALASHTIRISHDA DAVLAT BUDJETINING ROLI VA O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI.....	310
M.M. Tashhodjaev	
SUN'IY INTELLEKT TEXNOLOGIYALARINING OLIJ TA'LIM TIZIMIDA TUTGAN O'RNI VA KELGUSIDAGI TA'SIRLARI.....	316
Qarshiyev Sherzodbek Bahromovich	
O'ZBEKISTONDA MUDORABA, MUSHORAKA VA VAKALA-ISTISMOR INSTRUMENTLARINI JOZIBADORLIGINI OSHIRISH VA FOYDALANISHNI RAG'BADLANTIRISH YO'LLARI	322
Mirobidov Mirzohid Yaxyoyevich	
EKSPORT DIVERSIFIKATSIYASINING ENERGIYA TARKIBI DIVERSIFIKATSIYASIGA TA'SIRINI EKONOMETRIK TAHLIL QILISH: INSTITUTSIONAL SIFAT, TO'G'RIDAN-TO'G'RI XORIJIY INVESTITSIYALAR HAMDA TADQIQOT VA ISHLANMALAR ROLI	333
Egamberdiyeva Mardona Komiljon qizi	
POCHTA VA KURYERLIK XIZMATLARI BOZORIDA RAQOBATBARDOSHLIKNI OSHIRISHDA INNOVATSION XIZMAT TURLARINI JORIY ETISH	337
U. Z. Narmuradov	



YANGI O'ZBEKISTONNING JAHON SAVDO TASHKILOTIGA QO'SHILISH STRATEGIYASI: INSTITUTSIONAL ISLOHOTLAR VA MUZOKARALAR JARAYONI DINAMIKASI TAHLILI	345
Ro'ziqulov Uchqun Hamroqul o'g'li	
TRANSPORT TIZIMINING HUDUDIY IQTISODIY FAOLLIKNI RAG'BATLANTIRISHDAGI ROLINI BAHOLASH: HUDUDIY DISBALANSLAR VA SAMARADORLIK MEZONLARI	350
Omonova Sug'diyona Mamadavidovna	
JAHON AMALIYOTIDA EKSPORTNI SUG'URTA QILISHNING RIVOJLANISH TENDENSIYALARI VA MODELLARI.....	356
Xalikov Rustam Baxtiyorovich	
QURILISH SANOATI KORXONALARI BARQAROR RIVOJLANISHINI BOSHQARISHNING XORIJIY TAJRIBASI VA UNI O'ZBEKISTON SHAROITIDA QO'LLASH IMKONIYATLARI	362
Xalilova Aziza Rustamovna	
OZIQ-OVQAT SANOATI KORXONALARINING IQTISODIY XAVFSIZLIGINI INTEGRAL BAHOLASH METODIKASINI TAKOMILLASHTIRISH	368
Jamoliddinov Jobirbek Bahodir o'g'li	
LOYIHANI REJALASHTIRISH VA AMALGA OSHIRISHDA SOLIQQA TORTISH VA BUXGALTERIYA HISOBINING ROLI	375
Pirnazarova Madina Rustam qizi	
ELEKTR ENERGETIKASI KORXONALARIDA XARAJATLAR HISOBI VA IQTISODIY TAHLILNING RAQAMLI MODELINI SHAKLLANTIRISH.....	381
Tursunboyev Javoxirbek Jamshid o'g'li	
O'ZBEKISTON HUDUDLARIDA QURILISH FAOLLIGI VA QURILISH MATERIALLARIGA TALABNING FAZOVIIY MUTANOSIBLIGINI BAHOLASH	391
Turdiyev Abdullo Sagdullayevich	
YASHIL IQTISODIYOT SHAROITIDA KICHIK VA O'RTA BIZNESNING BARQAROR RIVOJLANISHINI BAHOLASH: NAZARIY-METODOLOGIK YONDASHUV	398
Norboyev Sarvar Azodovich	
EKSPORTGA YO'NALTIRILGAN TO'QIMACHILIK KORXONALARINING MARKETING STRATEGIYALARINI YASHIL IQTISODIYOT TALABLARIGA MOSLASHTIRISH METODOLOGIYASI (Buxoro viloyati korxonalari misolida)	409
Yoriyeva D.O.	
TIJORAT BANKLARIDA ICHKI AUDIT SAMARADORLIGINI RAQAMLI TEKNOLOGIYALAR VA SUN'IY INTELLEKT ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH.....	417
Ziyodullayeva Nargiza Yusuf qizi	
SUG'URTA TASHKILOTLARIDA FINANCIAL DUE DILIGENCE ASOSIDA INVESTITSIYA RISKLARINI KOMPLEKS MIQDORIIY BAHOLASH: "INFINITY INSURANCE" AJ MISOLIDA.....	424
Sidiqov Dilmurod Xasanboy o'g'li	
JAMOAT TRANSPORTIDA SUN'IY INTELLEKT ASOSIDAGI SHAXSIYLASHTIRILGAN MARKETING STRATEGIYALARINING YO'LOVCHILAR JALB QILISH VA SADOQATIGA TA'SIRI.....	429
Berdiyev Temur Azamatovich	
YASHIL IQTISODIYOTNING XALQARO TAJRIBASI VA O'ZBEKISTONDA UNI RIVOJLANTIRISH ISTIQBOLLARI.....	434
Najimov Islambek Polat o'g'li	
O'ZBEKISTONDA AUDITORLIK XIZMATLARI BOZORINING RIVOJLANISH TENDENSIYALARI VA TARKIBIIY O'ZGARISHLARI TAHLILI	439
Murodova Dilfuza Jalolovna	
MINTAQAVIIY RIVOJLANISH STRATEGIYALARIDA INSON KAPITALIDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGINI BAHOLASH METODIKASINI TAKOMILLASHTIRISH	446
Ernazarova Nilufar Nozimjonovna	
OZIQ-OVQAT SANOATI KORXONALARI MENEJMENTIGA KLASSIK VA ZAMONAVIIY YONDASHUVLARNING QIYOSIIY TAHLILI	452
Mamatkulov Humoyun Bobir o'g'li	



MEHMONXONA FAOLIYATI BILAN SHUG'ULLANUVCHI XO'JALIK YURITUVCHI SUBYEKTLARDA XARAJATLAR HISOBİ VA TAHLILI	457
G'afforov Ilhomjon Ilyosjonovich	
ОЦЕНКА СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН	462
Акбаров Абдуворис Абдуфорих угли	
RAQAMLI TEXNOLOGIYALARNING BUXORO VILOYATI XIZMAT KO'RSATISH SOHASINING RIVOJLANISHIGA TA'SIRINI BAHOLASH.....	471
Qudratov Bahodir G'aybullaevich	
TASHQI BOZORGA CHIQARISHNI TARTIBGA SOLISHNING MOLIYAVIY TIZIMIDAN FOYDALANISH	476
Galiyev Toxir Fazliddin o'g'li	
YANGI LOGISTIKA MARKAZI ORQALI YUK TASHISHNING TEXNIK-IQTISODIY ASOSLARI.....	484
Zohidov Muhriddin G'ofurjon o'g'li	
Jumayev Sherzod Bahrom o'g'li	
THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON STRATEGIC MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE: A META-ANALYSIS	492
Mirzayev Sherzod Maxmatkulovich	
XIZMAT KO'RSATISH SOHASI KORXONALARINING INNOVATION FAOLIYATINI FAOLLASHTIRISHNING TASHKILIY-IQTISODIY MEKANIZMINI AMALGA OSHIRISH VOSITALARI	497
Sharipova Bibijon Baxtiyorovna	
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ПРОЕКТАМИ: СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ, КОНТРОЛЯ И МОНИТОРИНГА	505
Ёкубов Бобурбек Умидович	



ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ПРОЕКТАМИ: СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ, КОНТРОЛЯ И МОНИТОРИНГА

Ёкубов Бобурбек Умидович

Магистр Банковско-финансовой академии Республики Узбекистан

E-mail: boburyakubov03@gmail.com

Аннотация. Исследуется цифровая трансформация управления государственными проектами. В качестве основной проблемы рассматривается разрыв между быстрым увеличением объёма государственных инвестиционных программ и ограниченными возможностями традиционных инструментов планирования, контроля и мониторинга, основанных на периодической отчётности на бумажных носителях. Методология исследования включает сравнительный институциональный анализ, контент-анализ нормативных правовых актов и обобщение международных индексов цифровой зрелости государственного управления. Результаты показывают, что переход от управления, ориентированного на отчётность, к управлению на основе данных требует не только приобретения цифровых платформ, но и стандартизации данных, формирования единой методологии и повышения организационной зрелости. Предложены трёхуровневая модель цифрового контура управления государственными проектами и система индикаторов оценки её результативности.

Ключевые слова: цифровая трансформация, государственные проекты, управление проектами, планирование, контроль, мониторинг, цифровая платформа, GovTech, ключевые показатели эффективности, зрелость проектного управления.

Annotatsiya. Davlat loyihalarini boshqarish jarayonining raqamli transformatsiyasi tadqiq etiladi. Davlat investitsiya dasturlari hajmining tez sur'atlarda ortib borishi bilan davriy qog'oz hisobotlarga asoslangan an'anaviy rejalashtirish, nazorat va monitoring vositalarining cheklangan imkoniyatlari o'rtasidagi tafovut asosiy muammo sifatida ko'rib chiqiladi. Tadqiqot metodologiyasi qiyosiy institutsional tahlil, normativ-huquqiy hujjatlarning kontent-tahlili hamda davlat boshqaruvining raqamli yetukligiga oid xalqaro indekslarni umumlashtirishni o'z ichiga oladi. Natijalar hisobotga asoslangan yondashuvdan ma'lumotlarga asoslangan boshqaruvga o'tish faqat raqamli platformalarni xarid qilish bilan emas, balki ma'lumotlarni standartlashtirish, yagona metodologiyani shakllantirish va tashkiliy yetuklikni oshirish bilan bog'liqligini ko'rsatadi. Davlat loyihalarini boshqarishning uch darajali raqamli konturi modeli hamda uning natijadorligini baholash indikatorlari tizimi taklif etiladi.

Kalit so'zlar: raqamli transformatsiya, davlat loyihalari, loyihalarni boshqarish, rejalashtirish, nazorat, monitoring, raqamli platforma, GovTech, samaradorlikning asosiy ko'rsatkichlari, loyihalarni boshqarish yetukligi.

Abstract. The digital transformation of public project management is examined. The central problem is the gap between the rapidly increasing scale of public investment programmes and the limited capabilities of traditional planning, control and monitoring tools based on periodic paper-based reporting. The research methodology comprises comparative institutional analysis, content analysis of regulatory legal acts and a synthesis of international indices of digital maturity in public administration. The findings indicate that the transition from reporting-oriented management to data-driven management requires not only the acquisition of digital platforms but also data standardisation, the development of a unified methodology and greater organisational maturity. A three-level model of a digital management framework for public projects and a system of indicators for assessing its effectiveness are proposed.

Keywords: digital transformation, public projects, project management, planning, control, monitoring, digital platform, GovTech, key performance indicators, project management maturity.



ВВЕДЕНИЕ

Государственные проекты сегодня являются основным механизмом, посредством которого стратегические решения органов власти превращаются в реальные объекты инфраструктуры, услуги для населения и институциональные изменения. Именно через проектную форму реализуются программы модернизации энергетики, транспорта, водоснабжения, здравоохранения и образования, а также значительная часть инициатив по переводу государственных услуг в электронный формат. Вместе с тем масштаб и сложность этих проектов возрастают, что требует соответствующего развития управленческих возможностей органов власти по их администрированию. Классическая проблема государственного сектора — соблюдение установленных сроков и стоимости, а также достижение заявленных выгод — сохраняет актуальность в разных странах и в различные периоды (Flyvbjerg, 2014).

Актуальность темы определяется тремя обстоятельствами. Во-первых, доля государственных расходов, распределяемых через проектные и программные механизмы, устойчиво возрастает, что повышает значимость качества управленческих решений. Во-вторых, традиционные инструменты планирования, контроля и мониторинга — календарные графики в электронных таблицах, ежемесячные бумажные отчёты, выборочные проверки — работают с данными, актуальность которых к моменту принятия решения может снижаться. В-третьих, к настоящему времени сформировался комплекс технологических решений, позволяющих собирать данные о ходе реализации проектов практически непрерывно: облачные платформы управления портфелем проектов, информационное моделирование зданий, геоинформационные системы, интеграция с казначейскими и закупочными системами, предиктивная аналитика. Возникает необходимость согласования технологических возможностей с качеством управленческих решений, что и составляет проблему настоящего исследования.

Цель исследования — определить, при каких условиях внедрение современных цифровых инструментов планирования, контроля и мониторинга приводит к измеримому улучшению результатов государственных проектов и обеспечивает качественное преобразование существующих управленческих практик при их переводе в электронную форму. Для достижения цели поставлены следующие задачи: систематизировать сложившиеся в литературе подходы к цифровой трансформации проектного управления в государственном секторе; классифицировать современные инструменты планирования, контроля и мониторинга по выполняемым ими управленческим функциям; выявить институциональные и методологические условия их результативного применения; предложить модель цифрового контура управления государственными проектами и систему индикаторов её результативности.

Объектом исследования выступает система управления государственными проектами, рассматриваемая как совокупность институтов, процессов и информационных систем, обеспечивающих подготовку, реализацию и оценку проектов, финансируемых полностью или частично за счёт государственных средств. Предметом исследования являются организационно-управленческие отношения, возникающие при внедрении цифровых инструментов планирования, контроля и мониторинга в этой системе.

Структура статьи подчинена логике поставленных задач. Во втором разделе проводится обзор литературы по цифровой трансформации государственного управления и проектному управлению в государственном секторе. Третий раздел раскрывает методологию исследования, включая философию, дизайн, стратегию и способы обеспечения надёжности и валидности полученных выводов. Четвёртый раздел содержит анализ современных инструментов и обсуждение полученных результатов, включая предлагаемую модель цифрового контура. В пятом разделе формулируются выводы, практические предложения и направления дальнейших исследований.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Изучение проблематики цифровой трансформации управления государственными проектами требует обращения к трём относительно самостоятельным исследовательским направлениям: теории проектного управления, исследованиям цифрового правительства и работам по эффективности государственных расходов.

Теория проектного управления за последние два десятилетия существенно изменила представление о природе контроля. Если ранние работы трактовали проект преимущественно как техническую задачу, решаемую средствами сетевого планирования, то более поздние исследования подчёркивают множественность школ и подходов, каждая из которых предлагает собственную перспективу анализа (Söderlund, 2011). Международные стандарты отразили этот сдвиг: седьмое издание PMBOK Guide предусматривает переход от жёсткой процессной модели к принципам и доменам результативности, что позволяет учитывать особенности формализованного планирования



в условиях высокой неопределённости (PMI, 2021). Стандарт ISO 21502:2020 закрепил ориентацию на выгоды проекта наряду с соблюдением тройного ограничения, что имеет принципиальное значение для государственного сектора, где общественная ценность включает не только соблюдение сроков и сметы (ISO, 2020). В российской и постсоветской литературе фундаментальные основы дисциплины систематизированы в работах Аньшина и Ильиной (2013), а также Мазура и др. (2010), при этом специфика государственного заказчика представляет собой самостоятельное направление для дальнейшего рассмотрения наряду с корпоративной практикой.

Второе направление — исследования цифрового правительства. Ключевой методологический вклад здесь состоит в разграничении цифровизации как перевода существующих процедур в электронную форму и цифровой трансформации как изменения самой логики создания общественной ценности (Mergel и др., 2019). Это разграничение принципиально для целей настоящей статьи: значительная часть внедряемых в государственном секторе систем управления проектами ориентирована преимущественно на цифровизацию отчётности, поэтому их дальнейшее развитие предполагает совершенствование состава принимаемых решений и распределения ответственности за них. Международные измерения зрелости — Индекс цифрового правительства ОЭСР (OECD, 2020), Индекс технологической готовности государств Всемирного банка (World Bank, 2022) и Обзор электронного правительства ООН (United Nations, 2024) — фиксируют институциональную готовность (*institutional readiness*), при этом оценка качества управления конкретными проектами требует дополнительных специализированных показателей.

Третье направление образуют работы, оценивающие результативность государственных проектов. Существенный эмпирический вывод состоит в том, что перерасходы и отклонения от установленных сроков могут быть связаны как с техническими причинами, так и с систематическими искажениями на стадии подготовки решений — оптимистическим смещением и стратегическим искажением информации (Flyvbjerg and Gardner, 2023). Из этого следует важное для рассматриваемой темы наблюдение: результативность инструментов мониторинга зависит не только от их технического совершенства, но и от качества исходного планирования, включая реалистичность базовых оценок стоимости и сроков. Практика Великобритании, где ежегодная публикация данных о крупнейших государственных проектах ведётся уже более десяти лет, демонстрирует преимущества прозрачного мониторинга и необходимость его дальнейшего совершенствования: раскрытие оценок уверенности в реализации способствует повышению подотчётности, а единый стандарт данных обеспечивает сопоставимость показателей между ведомствами (NISTA, 2026).

Отдельного упоминания заслуживает литература, посвящённая влиянию новых технологий на проектные команды. Исследования показывают, что цифровые инструменты существенно изменяют требования к компетенциям участников проектов наряду с совершенствованием самих процедур управления: возрастает значение аналитических навыков, работы с данными и междисциплинарной коммуникации (Marnewick and Marnewick, 2020). Показатели и панели мониторинга при этом выполняют двойную функцию — информационную и поведенческую, поскольку сам факт измерения влияет на поведение исполнителей (Kerzner, 2022).

Анализ рассмотренных источников позволяет определить перспективное направление дальнейших исследований. Литература по проектному управлению детально описывает инструменты и создаёт основу для более глубокого изучения институциональных особенностей государственного заказчика; исследования цифрового правительства уделяют значительное внимание услугам для граждан и открывают возможности для дальнейшего рассмотрения проектной деятельности; работы по эффективности государственных расходов формируют аналитическую основу для разработки конкретных требований к цифровым системам. Настоящая статья направлена на развитие этого исследовательского направления путём соединения трёх перспектив в единой аналитической рамке.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Философской основой исследования выступает критический реализм, признающий существование объективных управленческих механизмов, доступ к которым опосредован институциональным контекстом и практиками отчётности. Такой выбор обусловлен характером предмета: цифровые инструменты порождают наблюдаемые эффекты (изменение сроков реагирования, полноты данных, состава решений), которые необходимо рассматривать с учётом не только технических свойств систем, но и правил, стимулов и компетенций участников.

Исследование имеет преимущественно качественный, дескриптивно-аналитический дизайн с элементами сравнительного анализа. Логика вывода — абдуктивная: от наблюдаемых закономерностей внедрения цифровых инструментов к объяснительной модели условий их результативности. Такой дизайн



позволяет учитывать особенности доступных данных, поскольку сопоставимые панельные данные о результативности государственных проектов в разрезе применяемых инструментов в открытом доступе представлены в ограниченном объёме, а использование разнородных агрегированных показателей требует дополнительного обоснования точности полученных выводов.

Стратегия исследования сочетает документальный анализ и сравнительный анализ институциональной практики. Использованы вторичные источники трёх типов. Первый — нормативные правовые акты, регулирующие формирование и реализацию инвестиционных программ и внедрение информационных систем проектного управления; в частности, проанализированы акты, предусматривающие создание автоматизированной информационной системы контроля и мониторинга реализации инвестиционных проектов как компонента единой национальной информационной системы проектного управления (Указ УП-5717, 2019; Постановление ПП-72, 2021), а также стратегические документы в сфере цифровой экономики и электронного правительства (Указ УП-6079, 2020). Второй тип — международные стандарты и методические руководства (PMI, 2021; ISO, 2020). Третий — аналитические отчёты международных организаций и национальных органов проектного управления (OECD, 2020; World Bank, 2022; United Nations, 2024; NISTA, 2026).

Выборка носит целевой (purposive) характер. Отбор страновых практик осуществлялся по двум критериям: наличие институционально оформленного центра компетенций по управлению государственными проектами и публичная доступность данных о результатах мониторинга. Данный подход ориентирован на содержательную насыщенность материала, которая является значимым критерием качественного дизайна, при этом статистическая репрезентативность не рассматривается в качестве цели исследования.

Надёжность (reliability) обеспечивается прозрачностью процедуры отбора источников и опорой на официально опубликованные документы, доступные для независимой проверки. Валидность (validity) достигается за счёт триангуляции: каждый существенный вывод подтверждается источниками не менее двух различных типов — нормативным и аналитическим либо академическим. Ограничения исследования связаны с преобладанием вторичных данных, особенностями сопоставления национальных практик вследствие различий в бюджетных циклах, а также с необходимостью оценки эффектов недавно внедрённых систем на протяжении полного жизненного цикла проектов. Этика исследования соблюдена: использованы исключительно открытые источники, все заимствования оформлены ссылками, конфликт интересов отсутствует.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Эволюция инструментов управления государственными проектами. Систематизация проанализированных источников позволяет выделить четыре поколения инструментов управления государственными проектами, различающихся не столько технологической основой, сколько типом управленческих решений, которые они поддерживают (таблица 1). Ключевое наблюдение состоит в том, что смена поколений не предполагает полного вытеснения предшествующих инструментов: в реальной практике органов власти одновременно используются инструменты всех четырёх поколений, что обуславливает необходимость их согласования и интеграции.

Таблица 1
Поколения инструментов управления государственными проектами¹

Поколение	Условный период	Характерные инструменты	Особенности применения
I. Календарно-сетевое	1960–1990-е гг.	Диаграммы Ганта, метод критического пути, сметные расчёты на бумажных носителях	Планирование и исполнение осуществляются преимущественно отдельно; актуализация требует значительных трудозатрат; фактические данные поступают с определённой задержкой.
II. Электронная отчётность	1990–2010-е гг.	Электронные таблицы, ведомственные базы данных, периодические отчётные формы	Возникает необходимость интеграции данных, согласования процедур их ввода и обеспечения сводного анализа портфеля проектов.

¹ Источник: разработано автором.



III. Интегрированные платформы	2010-е гг. — настоящее время	Облачные системы управления портфелем проектов, интеграция с казначейскими и закупочными системами, электронный документооборот	Требуются единые справочники и стандарты данных, а также согласование цифровых процедур с процессами принятия управленческих решений.
IV. Управление на основе данных	С середины 2020-х гг.	Информационное моделирование, геоинформационный мониторинг, предиктивная аналитика, единые панели показателей	Предъявляются повышенные требования к качеству данных и компетенциям специалистов; необходимо сочетать результаты моделирования с экспертной оценкой.

Инструменты планирования. Планирование в государственном секторе обладает существенной особенностью: оно осуществляется в условиях жёсткого бюджетного цикла, временные рамки которого необходимо согласовывать с технологической логикой проекта. Современные цифровые инструменты планирования позволяют решать эту задачу за счёт объединения трёх ранее разрозненных составляющих — содержания проекта, календарного графика и финансового плана — в единой информационной модели. Практическое следствие состоит в возможности автоматической проверки согласованности: изменение сроков поставки оборудования своевременно отражается на профиле кассовых расходов, а перенос закупочной процедуры — на дате ввода объекта в эксплуатацию.

Второй значимый класс инструментов планирования — системы поддержки подготовки проектов, включающие типовые концепции, параметрические сметные модели и базы аналогов ранее реализованных проектов. Их ценность непосредственно связана с выводами, приведёнными в обзоре литературы: поскольку качество исходных решений существенно влияет на соблюдение сроков и стоимости проекта, цифровизация стадии подготовки может обеспечить значительный эффект наряду с совершенствованием последующего контроля. Референтное прогнозирование на основе фактических данных о завершённых проектах позволяет повышать реалистичность начальных оценок, однако требует накопленной и достоверной базы исторических данных, формирование которой занимает годы.

Третий класс образуют инструменты портфельного планирования, поддерживающие отбор и приоритизацию проектов при ограниченном бюджете. В государственном контексте их применение имеет особую специфику, поскольку критерии отбора включают не только экономическую эффективность, но и социальные, региональные и стратегические приоритеты, формализация которых требует комплексного подхода. Цифровой инструмент здесь выполняет не решающую, а обеспечивающую функцию: он делает основания решения явными и сопоставимыми, оставляя само решение за уполномоченным органом.

Инструменты контроля. Контроль в управлении государственными проектами традиционно понимался как последующая проверка соответствия фактических показателей плановым. Цифровые инструменты позволяют дополнить этот подход текущим и предупредительным контролем. Наибольшее практическое значение имеет интеграция систем управления проектами с казначейскими системами исполнения бюджета и электронными закупочными платформами: она позволяет соотносить физический прогресс работ с кассовым исполнением и своевременно выявлять расхождения между соответствующими показателями.

Метод освоенного объёма, применяемый в цифровой форме, обеспечивает раннее выявление отклонений и прогнозирование итоговой стоимости на основе фактически достигнутой производительности. Особенность его применения в государственном секторе связана с необходимостью объективного измерения физического прогресса по работам, не имеющим натуральных измерителей, прежде всего в проектах институциональных преобразований и информатизации. Практическим решением становится сочетание количественных измерителей с фиксацией достижения заранее определённых контрольных событий, подтверждаемых документально.

Отдельного внимания заслуживает контроль качества данных. Опыт стран, длительное время публикующих сведения о крупных государственных проектах, показывает, что сопоставительный анализ требует не только наличия информации, но и обеспечения её сопоставимости между ведомствами. Именно поэтому разработка единого стандарта данных о программах и проектах рассматривается сегодня как необходимое условие применения аналитических и интеллектуальных инструментов (NISTA, 2026). Данный вывод имеет прямое значение для стран, находящихся на стадии формирования единых платформ: стандарт данных целесообразно утверждать до массового внедрения информационных систем.

Инструменты мониторинга. Мониторинг отличается от контроля непрерывностью наблюдения и ориентацией на информирование широкого круга заинтересованных сторон. Технологически



современный мониторинг государственных проектов опирается на четыре группы решений: геоинформационные системы, обеспечивающие пространственную привязку объектов; средства дистанционного наблюдения, включая фотофиксацию с географическими и временными метками и данные аэросъёмки; информационное моделирование объектов капитального строительства; панели показателей, агрегирующие данные портфеля для руководителей.

Принципиальное изменение, вносимое цифровым мониторингом, состоит в переходе от отчёта как основного носителя информации к непосредственному использованию данных. Отчёт представляет собой интерпретацию, подготовленную исполнителем; данные допускают независимую интерпретацию любым уполномоченным пользователем. Это способствует повышению информационной открытости во взаимодействии между исполнителем и заказчиком, что составляет один из основных управленческих эффектов цифровизации мониторинга.

Публичный мониторинг образует особый случай. Открытые порталы, отображающие перечень проектов, их стоимость, сроки и текущий статус, выполняют функцию внешнего контроля и повышения подотчётности. Международная практика демонстрирует движение в этом направлении: так, в Великобритании в 2025 году был запущен интерактивный портал десятилетнего плана развития инфраструктуры, отражающий сотни объектов с указанием планируемых расходов, статуса и сроков завершения. Одновременно необходимо учитывать, что публикуемые показатели могут становиться самостоятельными целевыми ориентирами, поэтому оценка достижения индикаторов должна сопровождаться анализом содержательных результатов проектов.

Функциональная матрица и модель цифрового контура. Обобщение результатов анализа представлено в таблице 2, где инструменты соотнесены с выполняемыми управленческими функциями и ожидаемыми эффектами.

Таблица 2
Функциональная матрица цифровых инструментов управления государственными проектами²

Функция управления	Класс инструментов	Ожидаемый управленческий эффект
Планирование	Интегрированные модели содержания, сроков и бюджета; параметрические сметы; базы проектов-аналогов	Повышение реалистичности исходных оценок; сокращение числа последующих корректировок
Отбор и приоритизация	Системы портфельного анализа, многокритериальная оценка, сценарное моделирование	Прозрачность оснований отбора; сопоставимость проектов между отраслями
Контроль	Метод освоенного объёма, интеграция с казначейскими и закупочными системами, реестр контрольных событий	Раннее выявление отклонений; установление взаимосвязи между физическим и финансовым прогрессом
Мониторинг	Геоинформационные системы, дистанционная фотофиксация, информационное моделирование, панели показателей	Непрерывность наблюдения; повышение информационной открытости
Управление рисками	Реестры рисков с автоматическими триггерами, вероятностный анализ сроков и стоимости	Переход от реагирования к предупреждению; повышение обоснованности резервов
Подотчётность	Открытые порталы проектов, публикуемые наборы данных, механизмы обратной связи	Расширение возможностей внешнего контроля; повышение доверия к государственным институтам

Сопоставление функциональной матрицы с результатами обзора литературы позволяет сформулировать основной вывод исследования: результативность цифровых инструментов определяется не только их функциональной полнотой, но и наличием трёх взаимодополняющих уровней, образующих цифровой контур управления государственными проектами.

Первый уровень — данные. Он включает единый реестр проектов, общие справочники и утверждённый стандарт данных, определяющий состав, форматы и периодичность предоставления сведений. Этот уровень обеспечивает согласованность исходной информации и создаёт основу для применения аналитических инструментов.

² Источник: разработано автором.



Второй уровень — процессы и методология. Он охватывает единую методологию управления проектами, закреплённое распределение ролей, включая персональную ответственность руководителя проекта, а также регламент принятия решений по отклонениям. Именно на этом уровне определяется, каким образом поступающая информация преобразуется в управленческое действие.

Третий уровень — компетенции и стимулы. Он предполагает подготовку специалистов, способных интерпретировать данные, и формирование такой системы мотивации, при которой своевременное сообщение о возникающей проблеме способствует её оперативному решению. Практика показывает, что реализация этого условия повышает качество вводимых в систему данных и обеспечивает содержательную направленность мониторинга.

Опыт Узбекистана иллюстрирует последовательное развитие указанных уровней. Институциональные основы цифрового мониторинга инвестиционных проектов были заложены нормативно ещё в 2019 году, когда предусматривалось внедрение автоматизированной информационной системы контроля и мониторинга реализации инвестиционных проектов в составе единой национальной системы проектного управления (Указ УП-5717, 2019), с последующим установлением требования о полном внесении данных по реализуемым и новым проектам (Постановление ПП-72, 2021). Стратегические ориентиры цифровизации государственного управления закреплёны в стратегии «Цифровой Узбекистан — 2030» (Указ УП-6079, 2020). Результативность этих мер отражается во внешних оценках: по Индексу технологической готовности государств Всемирного банка за 2022 год страна вошла в верхнюю группу стран — лидеров цифровой трансформации государственного сектора, поднявшись на 37 позиций и заняв 43-е место среди 198 государств (World Bank, 2022). Вместе с тем дальнейшее развитие цифрового государственного управления предполагает повышение интеграции ведомственных информационных систем. В этих целях рассматривается создание единой интегрированной цифровой платформы государственного управления, объединяющей данные об экономике регионов, инвестициях, инфраструктурных объектах и геопрограммную информацию.

Обсуждение полученных результатов в сопоставлении с литературой позволяет уточнить одно существенное положение. Стандарты проектного управления и большинство ведомственных концепций внедрения предусматривают повышение качества управленческих решений за счёт совершенствования информационного обеспечения. Проведённый анализ показывает, что эта связь опосредована: информация способствует улучшению решений при наличии субъекта, обладающего необходимыми полномочиями и стимулами для своевременного реагирования на неё. Данный вывод согласуется с разграничением цифровизации и цифровой трансформации, предложенным в литературе (Mergel и др., 2019), и позволяет объяснить, почему сопоставимые по функциональности системы могут обеспечивать существенно различающиеся результаты в разных ведомствах.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Проведённое исследование позволило достичь поставленной цели и получить ответы на сформулированные исследовательские вопросы. Систематизация показала, что современные инструменты управления государственными проектами образуют четыре поколения, сосуществующие в практике органов власти, а переход к управлению на основе данных имеет не только технологическую, но и институциональную природу. Классификация инструментов по управленческим функциям продемонстрировала, что значительный потенциал повышения результативности сосредоточен на стадии подготовки проектов, при этом цифровизация контроля исполнения также занимает важное место в практике внедрения современных инструментов.

Главный вывод состоит в следующем: цифровая трансформация управления государственными проектами достигает результата тогда, когда одновременно обеспечены три уровня цифрового контура — качественные стандартизированные данные, методология и регламенты, обеспечивающие преобразование данных в управленческие решения, а также компетенции и стимулы участников. Согласованное развитие всех трёх уровней позволяет обеспечить переход от цифровизации отчётности к качественному совершенствованию управленческих процессов.

На основании полученных результатов предлагается следующее. Первое: утверждать единый стандарт данных о государственных проектах до начала массового внедрения информационных систем, определяя обязательный минимальный состав сведений, единые справочники и периодичность обновления. Второе: формировать и вести открытую базу фактических параметров завершённых проектов, используя её для референтного прогнозирования сроков и стоимости новых проектов. Третье: закреплять персональную ответственность руководителя проекта и связывать её с данными, отражаемыми в информационной системе. Четвёртое: включать в регламенты не только требования к предоставлению



данных, но и обязательные управленческие действия при достижении пороговых значений отклонений. Пятое: развивать компетенции государственных служащих в области анализа данных, рассматривая обучение как составную часть проекта внедрения платформы. Шестое: обеспечивать публичный доступ к агрегированным данным о ходе реализации проектов при одновременном обеспечении содержательной оценки достижения публикуемых показателей.

Для оценки результативности предлагаемых мер может использоваться система индикаторов, представленная в таблице 3.

Таблица 3

Индикаторы результативности цифрового контура управления государственными проектами³

Индикатор	Способ расчёта	Целевая динамика
Полнота данных в системе	Доля проектов с актуальными данными за отчётный период	Рост до устойчивого уровня, близкого к полному охвату
Оперативность данных	Средний лаг между наступлением события и его отражением в системе	Сокращение до нескольких дней
Точность исходных оценок	Отклонение фактической стоимости и сроков от первоначально утверждённых	Устойчивое сокращение по когортам проектов
Своевременность реагирования	Доля отклонений, по которым решение принято в установленный срок	Рост
Прозрачность	Доля проектов, сведения о которых публикуются в открытом доступе	Рост

Научная новизна работы состоит в предложенной трёхуровневой модели цифрового контура управления государственными проектами, связывающей технологические, методологические и кадровые условия результативности в единой аналитической рамке, а также в обосновании приоритетного значения цифровизации стадии подготовки проектов наряду с цифровизацией контроля исполнения. Практическая значимость заключается в возможности использования функциональной матрицы инструментов и системы индикаторов при проектировании и оценке национальных информационных систем проектного управления.

Особенности исследования, связанные с преобладанием вторичных данных и качественным характером его дизайна, определяют направления дальнейшей работы. Перспективным представляется проведение количественного анализа связи между уровнем цифровой зрелости управления проектами и фактическими отклонениями по стоимости и срокам на выборке завершённых государственных проектов, а также изучение поведенческих эффектов публичного мониторинга и оценка применимости методов предиктивной аналитики к прогнозированию рисков государственных проектов с учётом доступности исторических данных.

Предложения

1. Утвердить единый стандарт данных о государственных проектах до начала массового внедрения цифровых платформ. В стандарте целесообразно закрепить обязательный состав сведений о содержании проекта, сроках, бюджете, фактическом ходе реализации и контрольных событиях, а также единые справочники, порядок обновления данных и ответственность за их достоверность. На основе стандарта следует обеспечить согласованное ведение единого реестра проектов и обмен данными между задействованными информационными системами. Результативность данной меры предлагается оценивать по полноте и оперативности данных, предусмотренным в таблице 3.

2. Создать и систематически пополнять базу фактических параметров завершённых государственных проектов с указанием первоначально утверждённых и фактических сроков и стоимости. Использование этой базы при подготовке новых проектов позволит применять референтное прогнозирование и обосновывать исходные оценки с учётом результатов ранее реализованных проектов. Эффективность предложения следует оценивать по динамике отклонений фактических сроков и стоимости от первоначально утверждённых значений по сопоставимым группам проектов.

3. Закрепить в регламентах цифрового управления порядок реагирования на отклонения от плановых показателей. Для каждого проекта необходимо определить ответственного руководителя, перечень контролируемых показателей, пороговые значения отклонений, сроки принятия решений и порядок фиксации принятых мер в информационной системе. Это позволит связать поступающие данные с конкретными управленческими действиями. Результативность меры предлагается оценивать по доле отклонений, по которым решения приняты в установленный срок.

3 Источник: разработано автором.



4. Включить развитие компетенций участников проектов в обязательный план внедрения цифровых платформ. Подготовка должна охватывать ввод и проверку данных, интерпретацию показателей, выявление отклонений и использование результатов мониторинга при принятии решений. Одновременно целесообразно закрепить порядок своевременного сообщения о возникающих проблемах и их совместного рассмотрения. Такой подход обеспечит согласованное развитие уровня компетенций и стимулов, предусмотренного предложенной трёхуровневой моделью цифрового контура.

5. Организовать публичный мониторинг государственных проектов на основе стандартизированных агрегированных данных. В открытом доступе целесообразно размещать сведения о составе проектов, утверждённых сроках и стоимости, текущем статусе и достигнутых результатах с учётом установленных требований к раскрытию информации. Публикацию показателей следует сопровождать содержательной оценкой хода реализации проектов, чтобы формальное достижение отдельных индикаторов не подменяло оценку фактических результатов. Реализацию предложения можно оценивать по доле проектов, сведения о которых публикуются в открытом доступе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аньшин В. М., Ильина О. Н. Управление проектами: фундаментальный курс. — Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013.
2. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами. — Москва : Омега-Л, 2010.
3. Об утверждении Инвестиционной программы Республики Узбекистан на 2022–2026 годы и внедрении новых подходов и механизмов по управлению инвестиционными проектами : постановление Президента Республики Узбекистан от 30.12.2021 № ПП-72. — URL: <https://www.lex.uz/uz/docs/5801125>
4. О мерах по переходу на качественно новую систему формирования и реализации Инвестиционной программы Республики Узбекистан : указ Президента Республики Узбекистан № УП-5717. — URL: <https://lex.uz/uz/docs/4336186>
5. О мерах по широкому внедрению цифровой экономики и электронного правительства : указ Президента Республики Узбекистан № УП-6079. — 2020.
6. Ципес Г. Л., Товб А. С. Менеджмент проектов в практике современной компании. — Москва : Олимп-Бизнес, 2009.
7. Flyvbjerg B. What you should know about megaprojects and why: an overview // Project Management Journal. — 2014. — Vol. 45, no. 2. — P. 6–19. — DOI: 10.1002/pmj.21409.
8. Flyvbjerg B., Gardner D. How big things get done. — New York : Currency, 2023.
9. ISO 21502:2020. Project, programme and portfolio management — Guidance on project management. — Geneva : International Organization for Standardization, 2020.
10. Kerzner H. Project management metrics, KPIs, and dashboards. — 4th ed. — Hoboken : Wiley, 2022.
11. Marnewick C., Marnewick A. L. The demands of industry 4.0 on project teams // IEEE Transactions on Engineering Management. — 2020. — Vol. 67, no. 3. — P. 941–949.
12. Mergel I., Edelmann N., Haug N. Defining digital transformation: Results from expert interviews // Government Information Quarterly. — 2019. — Vol. 36, no. 4. — Art. 101385. — DOI: 10.1016/j.giq.2019.06.002
13. National Infrastructure and Service Transformation Authority. NISTA Major Projects Annual Report 2025–26 [Электронный ресурс]. — 2026. — URL: <https://www.gov.uk/government/publications/nista-major-projects-annual-report-2025-26>
14. OECD. Digital Government Index: 2019 results. — Paris : OECD Publishing, 2020. — 68 p. — (OECD Public Governance Policy Papers ; no. 03). — DOI: 10.1787/4de9f5bb-en
15. Project Management Institute. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). — 7th ed. — Newtown Square : Project Management Institute, 2021
16. Söderlund J. Pluralism in project management: navigating the crossroads of specialization and fragmentation // International Journal of Management Reviews. — 2011. — Vol. 13, no. 2. — P. 153–176. — DOI: 10.1111/j.1468-2370.2010.00290.x.
17. United Nations. E-government survey 2024. — New York : United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2024
18. World Bank. GovTech maturity index: 2022 update. — Washington, DC : World Bank Group, 2022.



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz HAKIMOV

Musahhih: Zokir ALIBEKOV

Sahifalovchi va dizayner: Hasan MAQSUDOV

2026. № 9/3

© 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>