



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

№8

Google Scholar

OPEN ACCESS

ULRICHSWEB[®]
GLOBAL SERIALS DIRECTORY

OpenAIRE

ROAD

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ
БИБЛИОТЕКА
LIBRARY.RU

Academic
Resource
Index
ResearchBib

ISSN
INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE

CYBERLENINKA

BASE

INDEX COPERNICUS
INTERNATIONAL

Crossref



ISSN: 2992-8982

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

2025



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Bosh muharrir:

Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich

Elektron nashr. 577 sahifa.

E'lon qilishga 2025-yil 1-avgustda ruxsat etildi.

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 Sotvoldix'o'ja o'g'li, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dots.
Utayev Uktam Choriyevich, O'z.Respub. Bosh prokuraturasi boshqarma boshlig'i o'rinbosari
Ochilov Farkhod, O'zbekiston Respublikasi Bosh prokuraturasi IJQKD boshlig'i
Buzrukxonov 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
Golischeva Yelena Vyacheslavovna, Iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent.



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Editorial board:

Salimov Okil Umrzokovich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Abdurakhmanov Kalandar Khodjayeich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Sharipov Kongiratbay 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
Utayev Uktam Choriyeich, Deputy Head of Department, Prosecutor General's Office of Uzbekistan
Ochilov Farkhod, Head of DCEC, Prosecutor General's Office of Uzbekistan
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 Piriyeva 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.

Ekspertlar kengashi:

Berkinov Bazarbay, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Po'latov Baxtiyor Alimovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Aliyev Bekdavlal 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

Board of Experts:

Berkinov Bazarbay, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Pulatov Bakhtiyor Alimovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Aliyev Bekdavlal 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 Ilkhomiddin, 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

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'zR Tabiat resurslari vazirligi, O'zR Bosh prokuraturasi huzuridagi IJQK 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

Smart-logistika texnologiyalarini joriy etish orqali oziq-ovqat mahsulotlarini yetkazib berish tizimini optimallashtirish (Toshkent viloyati misolida).....	14
Mavlanov Sobirjon Pardabayevich	
Tijorat banklarida korporativ boshqaruvning xalqaro tamoyillari asosida boshqaruv sifatini oshirish	20
Sattarov Umirzoq	
Современные банковские продукты	24
Хужамуратов Аббос Мардонович	
Amerika qo'shma shtatlarining ijtimoiy himoya tizimi.....	29
Abdullayeva Sayyora Aleksandrovna	
Совершенствование рынка услуг высшего образования как фактор повышения занятости населения в условиях цифровой экономики.....	33
Ибрагимов Тимур Ибодуллаевич, Асланова Дилбар Хасановна	
Iqtisodiy fanlarni o'qitishda interaktiv metodlarning qo'llanilishi va ularning samaradorligi.....	39
Kabulov Baxram Kuzibaevich	
Korxonalarda raqobat razvedkasi tizimlarini rivojlantirishda innovatsion raqamli texnologiyalarining o'rni.....	45
Tursunxo'jayev Sardor Jamoliddin o'g'li	
O'zbekiston banklarida sun'iy intellekt foydalanish samaradorligini oshirish.....	51
Kamolov Sardorbek Davlatjon o'g'li	
Agrar korxonalar xo'jalik faoliyatida risklarni boshqarish bo'yicha samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilishning metodologik asoslari.....	59
Baymirzaev Dilmurod Nematovich	
Основные направления инвестиционной политики Узбекистана в соответствии со стратегией-2030	66
Исомов Б. С.	
Tashish va saqlash xizmatlarini ko'rsatuvchi korxonalarda raqamli texnologiyalardan foydalanish holati.....	70
Rajabov Orzujon Mamasoliyevich	
Ijtimoiy infratuzilmani modernizatsiya qilishda DXSHning o'rni: madaniyat va sport sohasida imkoniyatlar	78
Baykalonov Jalil G'aybulloyevich	
Анализ состояния и перспективы развития активного и спортивного туризма в Узбекистане.....	93
Бойко Фарида Чингисовна, Ивонина Наталья Викторовна	
Переоценка и фальсификация стоимости имущества: международные практики, риски и пути решения.....	99
Мансурова Сайёра Бахтияровна	
Hudud sanoati tarkibiy o'zgarishlarini prognozlash usuli.....	106
Djumayev Farrux Toshmuratovich	
Углеродный след и декарбонизация промышленности Узбекистана: роль возобновляемой энергетики и международный опыт	111
Авезова Нилуфар Раббанакуловна, Ощепкова Эльвира Ахтемовна, С.М. Махмудов, А.А. Холиков, Авезова Нилуфар Раббанакуловна	
The process of developing startups based on management principles	119
Ilxamov Azizbek Yodgor o'g'li	
The impact of economic policy on non-performing loans: the case of Uzbekistan.....	126
Jalalov Mashkhurbek Gaybullo ugli	
Основные направления инвестиционной политики Узбекистана в соответствии со стратегией-2030	134
Исомов Б. С.	



Ko'p kvartirali uylarni boshqaruv organlari tomonidan aholiga sifatli xizmat ko'rsatishni qo'llab quvvatlashni takomillashtirish	138
Umarov Begzodbek Jaloldinovich	
O'zbekistonda iqtisodiyotni innovatsion rivojlantirishning institutsional asoslari.....	143
Fayzullayev Jonibek Negmatullayevich	
Davlat - xususiy sheriklik loyihalarining samaradorligini oshirish.....	150
Tursunov Imomnazar Egamberdiyevich, Hamroyev G'ayratjon Sultonovich	
O'zbekiston sug'urta bozorida hayot sug'urtasi xizmatlarining rivojlanish tendensiyalari va istiqbollari.....	155
Bazarov Zakir Xonqulovich	
Tijorat banklari likvidligini tartibga solish yo'llari.....	160
Tursunpo'latov Sohbnazar Kasimjon o'g'li, Nomozova Mohinur Maxmud qizi	
Atrof-muhit ifloslanishini kamaytirishda yashil moliya vositalarining roli: xalqaro tajriba va O'zbekiston imkoniyatlari	163
Yuldasheva Madina Tohir Qizi	
Geofazoviy ma'lumotlar asosida hududlarning farovonlik darajasini aniqlash	173
Toymasov Zufarjon Zokir o'g'li	
Методы и критерии оценки эффективности конкурентоспособности предприятия	179
Кучаров Абдор Сабижанович, Бобожонов Азиз Бабаханович, Алижанова Камила Тохир кизи	
Korxonalarda innovatsion jarayonlarni boshqarishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmini takomillashtirish.....	187
Narbeyeve Dilnoza Darvishaliyevna	
Development of entrepreneurship in Uzbekistan: management strategies in the context of economic reforms	192
Ibragimova Saida Ilkhomovna	
Aloqa korxonalari xizmat faoliyatida diversifikatsiya qilishning ilmiy baholash usullari va ulardan foydalanish.....	197
Tursunova Mastura Taxirovna	
Developing effective marketing strategies for tourism development in Uzbekistan	204
Fayzullayev Nodirbek Baxtiyor o'g'li	
Yakka tartibdagi tadbirkorlarni soliqqa tortish mexanizmlarini takomillashtirish masalalari.....	208
Yuldashev Yashnarjon Xolmirzayevich	
Yoshlar sanoat va tadbirkorlik zonalarida investitsiya loyihalarini bank kreditlari orqali moliyalashtirish.....	212
Jamalova Dilnoza Egamberdiyevna	
Цифровизации системы стратегического управления предприятий нефтегазовой отрасли Республики Узбекистан.....	217
Азимов Кабул	
Индекс устойчивости региона против бедности (poverty resilience index – pri): на примере бухарской области Республики Узбекистан (2024)	223
Мухамедова Мадинабону Мехридиновна	
Экономические аспекты внедрения цифровых технологий в полиграфии.....	230
Юсупхужаева Шахноза Музаффар кизи	
Mintaqalararo iqtisodiy hamkorlikni shakllantirish va barqaror rivojlantirishning ilmiy-nazariy asoslari.....	233
Sattorov R. A.	
Web3'da real vaqt ma'lumot sinxronizatsiyasi — tarmoqdagi kechikishlar va ularni kamaytirish texnologiyalari.....	240
Raimov Ulugbek Yorqinbek o'g'li	
Tijorat banklarining likvidligini tartibga solish amaliyotining dolzarb masalalari	246
Sayfutdinov Bobur Nodirovich	
Tijorat banklarining investitsion jozibadorligini oshirish yo'llari.....	255
Yuldoshev Otabek Jovli o'g'li	



Tijorat banklarining investitsion faolligini oshirish yo'llari.....	261
Ortiqov Sidiqjon Xolmurodovich	
Innovatsion yondashuvlar orqali davlat xaridlarida iqtisodiy samaradorlikni oshirish	266
Kurbonbekov Sardorbek Ravshanovich	
Hududlarda barqaror rivojlanish nazariyalarining sanoat korxonalari faoliyatiga ta'siri	270
Sadriddinov Baxtiyor Shamsiddin o'g'li	
Turizm platformalarining raqobatbardoshligini oshirishda zamonaviy kontent va raqamli marketing strategiyalarining integratsiyalashgan yondashuvi.....	277
Dadamirzayev Sarvarbek Ulug'bek o'g'li	
Bank xizmatlarida innovatsion texnologiyalarni kengaytirish yo'nalishlari.....	283
Almosova Shohista Jobirovna	
Модели организации казначейства в ведущих стран мира.....	288
Сагдиев Равшан Сайфуллаевич	
Paxta-to'qimachilik klasterlari faoliyatini nazariy jihatlar va rivojlantirish yo'llari.....	302
B.Sh.Shadmanov	
Qurilish sanoatini rivojlantirishda tabiiy resurslardan kompleks foydalanishning ahamiyati.....	307
Yuldasheva Mexrunisa Kasimjan qizi	
Yangi O'zbekistonning "Yashil" iqtisodiyoti: qiyosiy tahlilning asosiy tendentsiyalari	313
Ro'ziyeva Dilfuza Toshmurovna	
Oliy ta'limda raqamli texnologiyalarning muammolari va uni bartaraf etish yo'nalishlari.....	318
Abduraxmanova Malika Abdujaparovna	
Namangan viloyatining Farg'ona vodiysi qo'shni hududlari bilan iqtisodiy hamkorligining hozirgi holati va rivojlantiruvchi omillari	323
Sattarov R.A.	
Desentralizatsiyalangan ma'lumot almashish protokollari: IPFS, Filecoin va Arweave tahlili	328
Raimov Ulugbek Yorqinbek o'g'li	
Transport xizmatlari ko'rsatish biznes-jarayonlarini raqamli transformasiya talablari asosida takomillashtirish.....	333
Komilov Asror Akmalovich	
Empowering the Future: Assessing the Role of Automation, Internet of Things (IoT), and Demand Management in Enhancing Energy Efficiency of Smart Grids.....	338
Khakimjanova Surayyo Khabibullayevna	
Ta'lim jarayonida sun'iy intellektdan foydalanish tajribalari (xalqaro va mahalliy misollar)	345
Madaminov Shoxruxbek Ma'rufjon o'g'li	
Zamonaviy sharoitlarda uy-joy fondini boshqarishning moliyaviy mexanizmini takomillashtirish	352
Inoyatova Durdona Shoxaydarovna, Karimova Aziza A'zamiddin qizi	
Mijozlar tajribasini yaxshilashda raqamli integratsiya strategiyalari: "O'zbektelekom" AK tajribasi.....	358
Islamov Javlon Rasulovich	
Tijorat banklari orqali jinoiy yo'l bilan olingan daromadlarni legallashtirishga qarshi kurashish mexanizmlari.....	361
Rustamov Sunnatillo Rustamovich	
Yashil iqtisodiyot barqaror rivojlanish omili sifatida: Yevropa tajribasi.....	368
Turobjanov Murodjon Maxammadjanovich	
Ijtimoiy-iqtisodiy barqarorlikka erishishda kichik biznes va mahalla hamkorligi modellarini takomillashtirish	373
Murotov Nodir Xujamqulovich	
Xalqaro moliya institutlarining O'zbekiston bank sektori va iqtisodiyotiga ta'siri: YETTB faoliyati misolida tahlil.....	378
Alimov Azizbek Alievich	
Bankrotlik xavfini tahlil qilish modellari.....	386
Nasiriddinov Bahouddin Nuriddinovich	



Xizmat ko'rsatish korxonalarida sifat va samaradorlikni oshirishni takomillashtirish yo'llari.....	393
Burxonova Nargiza Mirshohid qizi	
Iqtisodiyotni modernizatsiyalash jarayonida bank tizimi islohotlari va ularni boshqarish strategiyalari.....	400
Hamroyev Xurshid Jalilovich	
“Temir yo'l transportida MHXSni joriy etishning ahamiyati va milliy standartlar bilan taqqoslama tahlili”	405
Babaxalov Norbo'ta Eshnazarovich	
Banking and financial services in the process of economic development digitalization and its advantages and security of the process	409
Nosirova Nargiza Jamoliddin qizi, Baxanurov Oqil Odil og'li	
Kichik biznesda moliyaviy barqarorlikni ta'minlashdagi asosiy muammolar va ularni bartaraf etish yo'llari.....	416
Abduvosit Omonboyev	
“Futurologiya va mintaqaviy iqtisodiy transformatsiya: Markaziy Osiyoda O'zbekistonning strategik senariylari”	421
Siddiqov Abdusalom Abdumalikovich	
Kichik biznes subyektlarini bank kreditlari orqali qo'llab-quvvatlashning rivojlangan xorijiy davlatlar tajribalari.....	425
Irgasheva Nigora Akbarovna	
Туристская мобильность стран персидского залива как устойчивый и перспективный источник въездного туризма в Узбекистан	434
Додиев Феруз, Голышева Елена Вячеславовна	
Turistik erkin iqtisodiy zonalarda investitsiya loyihalarini amalga oshirish: Imkoniyatlar, muammolar va istiqbollar	443
Xoliqov Dostonbek Rustam o'g'li	
Oliy ta'limda davlat-xususiy sheriklik: moliyalashtirish modelini modernizatsiya qilish yo'nalishlari.....	449
Bozorov Alisher O'zimurotovich	
Xalqaro raqamli intergatsiya, raqamlashtirish sharoitida tijorat banklari faoliyati tahlili	455
Turapov Bahromjon Alisher o'g'li	
To'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalar – iqtisodiyot taraqqiyotining muhim omili.....	461
Mamatkulova Nodira Maxkamovna	
Davlat xaridlari ishtirokchilarining elektron-skoring tizimi.....	465
Mamasoliyev Abrorbek Abdug'ani o'g'li	
Qishloq xo'jalik korxonalarida melioratsiya xarajatlari xisobining muammolari va yechimlari.....	469
Baxriev Muxiddin Sheralievich	
O'zbek banklarining xarajatlar samaradorligini stoxastik chegara modelida baholash	481
Xannayev Sherzod	
Практические подходы к выявлению и оценке налоговых рисков на основе сегментации деятельности налогоплательщиков	490
Голубова Ольга Сергеевна, Элбаева Мукаддас Рашидовна	
Iqtisodiyot tarmoqlarida investitsiyalardan samarali foydalanishni tashkil etish chora-tadbirlari va investitsiyalarni jalb qilish istiqbollari.....	496
No'monjonova Muazzam Maxbubjon qizi	
Empowering the future: The impact of automation, iot, and demand management on energy efficiency in smart grids.....	501
Khakimjanova Surayyo Khabibullayevna	
Institutsional o'zgarishlar sharoitida aholi daromadlari tarkibining oshishi va daromadlar tengsizligini kamaytirishning istiqbolli yo'nalishlari	508
Ergasheva Nafisa Baxridinovna	
Международные индексы, определяющие цифровое развитие страны	513
Талъатова Диёра Боходир кизи	



Sog'liqni saqlash sohasida davlat-xususiy sheriklik instituti orqali investitsiya loiyhalarini moliyalashtirishda moliyaviy-iqtisodiy samaradorligini baholash metodologiyasi	517
Karabayev Sanjar Abdusamatovich	
Управление качеством в технологических стартапах: Баланс между скоростью и надежностью	527
Хамидуллина Гульнара Рафкатовна, Раджабов Темур Рустамович, Носиров Илхом Аббосович	
Namangan viloyatida iqtisodiy integratsiyani jarayonida eksport va import operatsiyalarining tahlili	535
Adashev Azimjon O'rinboyevich	
Korxonalarda kadrlar tayyorlash ijrosidagi mavjud muammolar va kadrlar siyosatining takomillashtirib borish xususiyatlari	541
Mamatqulov Rustam Muxammadkarimovich	
Yashirin iqtisodiyot tushunchasi, turlari va shakllanish omillari hamda uning iqtisodiyotga ta'siri.....	546
Malikov Abdulaziz Toxirjon o'g'li, S.A. Zakirova	
The purpose of assessing a person's entrepreneurial capacity is to classify their quality characteristics	562
Mansur Matkarimov, Qaxramon Madraximov, Sherjon Sherjonov, Jahongirbek Nurjonov	
Challenges in enhancing the efficient use of economic resources in agriculture within an innovative economy framework.....	568
Nodira Abdullayevna Eshquvattova	
Оценка эффективности существующих методов стратегического управления проектами	573
Мансурова Севара Мансуровна	



ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СУЩЕСТВУЮЩИХ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Мансурова Севара Мансуровна

независимый соискатель Ташкентского государственного экономического университета

<https://orcid.org/0009-0002-4813-3630>

dloong@mail.ru

Аннотация: В статье дана оценка эффективности методов стратегического управления проектами на примере банковского сектора Узбекистана. Рассмотрены сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) и SWOT-анализ в стратегическом менеджменте проектов Национального банка Узбекистана и АО «Асакабанк». Приведён обзор литературы по данным методам, описана методология и проанализированы реальные показатели деятельности банков за последние годы. Особое внимание уделено влиянию Balanced Scorecard и SWOT-анализа на ключевые показатели эффективности и достижение стратегических целей. В заключении сделаны выводы о действенности методов и даны рекомендации по совершенствованию стратегического управления проектами в банковской сфере.

Ключевые слова: стратегическое управление проектами; сбалансированная система показателей (BSC); SWOT-анализ; банки Узбекистана; эффективность; стратегический менеджмент; Национальный банк Узбекистана; Асакабанк.

Annotatsiya: Maqolada misol tariqasida O'zbekiston bank sektoridan foydalangan holda strategik loyihalarni boshqarish usullarining samaradorligi baholanadi. O'zbekiston Milliy banki va "Asakabank" AT strategik loyihalarni boshqarishda balanslangan ko'rsatkichlar tizimi va SWOT tahlili ko'rib chiqildi. Ushbu usullar bo'yicha adabiyotlar ko'rib chiqiladi, metodologiya tavsiflanadi va banklarning so'nggi yillardagi haqiqiy ko'rsatkichlari tahlil qilinadi. Balanslangan ko'rsatkichlar tizimi va SWOT tahlilining asosiy faoliyat ko'rsatkichlariga va strategik maqsadlarga erishishga ta'siriga alohida e'tibor qaratilmoqda. Xulosa sifatida bank sektorida strategik loyihalarni boshqarishni takomillashtirish bo'yicha tavsiyalar va usullarning samaradorligi bo'yicha xulosalar chiqarildi.

Kalit so'zlar: strategik loyihalarni boshqarish; Balanslangan ko'rsatkichlar kartasi (BSC); SWOT tahlili; O'zbekiston banklari; samaradorlik; strategik boshqaruv; O'zbekiston Milliy banki; Asakabank.

Abstract: The article assesses the effectiveness of strategic project management methods using the banking sector of Uzbekistan as an example. The balanced scorecard and SWOT analysis in strategic project management of the National Bank of Uzbekistan and Asakabank JSC are considered. A review of the literature on these methods is provided, the methodology is described, and the actual performance indicators of banks in recent years are analyzed. Particular attention is paid to the impact of the Balanced Scorecard and SWOT analysis on key performance indicators and the achievement of strategic goals. In conclusion, findings are made on the effectiveness of the methods and recommendations are given for improving strategic project management in the banking sector.

Key words: strategic project management; balanced scorecard (BSC); SWOT analysis; banks of Uzbekistan; efficiency; strategic management; National Bank of Uzbekistan; Asakabank.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях динамичных экономических преобразований банковский сектор Узбекистана сталкивается с задачей повышения эффективности и конкурентоспособности. Стратегическое управление проектами играет ключевую роль в реализации долгосрочных целей и обеспечении устойчивого развития. Среди методов, получивших наибольшее распространение, выделяются SWOT-анализ и сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard). SWOT-анализ позволяет оценить сильные и слабые стороны банка, а также выявить внешние возможности и угрозы при планировании



стратегии развития. Сбалансированная система показателей переводит миссию и стратегию в систему измеримых индикаторов по финансовой, клиентской, внутренней и кадровой перспективам, обеспечивая комплексный контроль над достижением целей.

Актуальность темы усиливается принятием в 2020 году Всеобъемлющей стратегии реформирования банковского сектора на 2020–2025 годы, направленной на внедрение современных методов стратегического управления в государственных банках. Эти преобразования способствовали переходу от преимущественно директивного кредитования к более рыночной ориентации и улучшению финансовых результатов.

Статья структурирована по формату IMRAD: во Введении обоснована актуальность и цель работы, в Литературном обзоре рассмотрены теоретические основы методов SWOT и BSC и опыт их применения, в Методологии описан подход к анализу данных двух банков, в Результатах приведены ключевые показатели, в Обсуждении – их интерпретация, а в Заключение – основные выводы и практические рекомендации.

ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

В современной научной литературе стратегическое управление проектами рассматривается как один из ключевых инструментов повышения эффективности организаций, в том числе финансово-банковских. Оно объединяет методологию проектного менеджмента с долгосрочными стратегическими целями, позволяя не только управлять отдельными проектами, но и формировать целостный портфель инициатив, согласованный со стратегией развития.

SWOT-анализ (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) является одним из наиболее распространённых методов стратегической диагностики. Его преимущество заключается в универсальности и наглядности: метод позволяет выявить внутренние сильные и слабые стороны организации, а также внешние возможности и угрозы, влияющие на стратегические проекты. В банковской практике SWOT-анализ используется для оценки конкурентных преимуществ (например, широкой клиентской базы или поддержки государства), определения слабых сторон (низкая операционная эффективность, ограниченный уровень цифровизации) и выявления потенциальных угроз (усиление конкуренции со стороны частных и зарубежных банков). В научных работах подчёркивается, что регулярное проведение SWOT-анализа способствует адаптации стратегий банков к изменяющимся условиям внешней среды и минимизации проектных рисков.

Сбалансированная система показателей (BSC) как инновационный метод стратегического менеджмента

Balanced Scorecard (BSC), предложенная Р. Капланом и Д. Нортон, является более современным инструментом стратегического управления. Она переводит миссию и стратегию организации в систему измеримых индикаторов эффективности по четырём перспективам: финансы, клиенты, внутренние процессы и развитие персонала. Для банков это особенно важно, так как эффективность их деятельности определяется не только финансовыми результатами, но и качеством обслуживания, эффективностью внутренних процессов (например, риск-менеджмента) и уровнем квалификации сотрудников.

Научные исследования показывают, что внедрение BSC способствует повышению прозрачности управления, мотивации персонала, укреплению конкурентных позиций и достижению устойчивого роста банков. Этот инструмент позволяет увязать стратегические цели с ежедневной деятельностью и контролировать выполнение стратегических проектов через систему KPI. Зарубежный и региональный опыт подтверждает, что BSC успешно применяется в банковских институтах для трансформации бизнес-моделей и повышения их устойчивости. В Узбекистане также отмечается интерес к внедрению BSC в стратегиях ведущих государственных банков.

Сравнительная характеристика и значение для банковского сектора

SWOT-анализ и BSC выполняют взаимодополняющие функции в стратегическом управлении проектами. SWOT служит отправной точкой для формирования стратегии, позволяя выявить ключевые направления развития, а BSC обеспечивает реализацию стратегии, связывая проекты и инициативы с конкретными показателями эффективности. В научных публикациях подчеркивается, что совместное использование этих методов способствует комплексному управлению проектами, обеспечивает контроль над результатами и позволяет банкам успешно адаптироваться к требованиям современного финансового рынка.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В работе использованы методы сравнительного и динамического анализа. Сопоставлены ключевые показатели двух банков до начала реформ (2018–2019 гг.) и после их реализации (2022–2023



гг.), что позволило выявить тенденции и увязать их с проведёнными стратегическими инициативами. Дополнительно проведён контент-анализ стратегических документов и экспертных оценок (например, стратегии развития Асакабанка и обзоров Fitch).

Особое внимание уделялось фактам применения SWOT-анализа (косвенно – через выявленные сильные и слабые стороны, возможности и угрозы) и сбалансированной системы показателей (разработка KPI, упоминания BSC в документах, организационные преобразования). Эффективность методов оценивалась по тому, насколько они способствовали росту прибыльности, диверсификации бизнеса и улучшению кредитного портфеля. Выводы носят характер обоснованных суждений, основанных на корреляции изменений с управленческими действиями и экспертными мнениями.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Динамика ключевых показателей Национального банка Узбекистана.

За последние пять лет НБУ продемонстрировал заметное укрепление финансовых позиций. Объем активов увеличился более чем в два раза, а чистая прибыль за этот период утроилась. Рост сопровождался расширением доли розничного кредитования и повышением операционной эффективности. Качество активов оставалось стабильным при высоком уровне резервирования, а достаточность капитала превышала минимальные нормативы. Эти результаты связаны с переходом к новой стратегии, ориентированной на коммерциализацию деятельности, диверсификацию доходов и внедрение цифровых продуктов. Среди реализованных проектов – развитие розничного бизнеса, выпуск еврооблигаций, цифровизация сервисов. Таким образом, банк продемонстрировал эффективность стратегического управления, основанного на четкой диагностике сильных и слабых сторон и постановке измеримых целей.

2. Динамика показателей АО «Асакабанк»

Асакабанк, занимая около 8–9% активов сектора, также расширил активы и ресурсную базу, активно кредитует реальный сектор и инвестиционные проекты. Однако динамика прибыли оставалась нестабильной: после роста в 2019–2021 гг. наблюдались спады, а показатели рентабельности оставались ниже среднерыночных. Высокая доля проблемных активов и необходимость создания резервов снижали чистую прибыль. Тем не менее, банк реализовал ряд стратегических инициатив: переход к коммерческой бизнес-модели, развитие МСБ и розничного сегмента, внедрение ИТ-систем (например, SAP и скоринговые платформы), запуск онлайн-кредитования. Эти проекты отражают использование стратегических методов планирования и диагностики, хотя их эффект на финансовые показатели проявляется постепенно.

3. Сравнительный обзор применения методов стратегического управления

Оба банка внедряли современные методы стратегического менеджмента. SWOT-анализ, хотя и не публикуется открыто, прослеживается в стратегиях и приоритетах банков: выявлены слабые стороны и угрозы, намечены направления роста. Balanced Scorecard можно косвенно видеть в использовании KPI и систем мониторинга, особенно в стратегических документах Асакабанка и в коммерческих инициативах НБУ. При этом результаты различаются: НБУ быстрее достиг устойчивого роста благодаря агрессивной реализации стратегии и мониторингу по ключевым показателям, тогда как Асакабанк действует более постепенно, преодолевая внутренние структурные ограничения.

За последние пять лет НБУ продемонстрировал заметное укрепление финансовых позиций. Активы выросли с 56,5 трлн UZS в 2018 г. до 124,9 трлн UZS к ноябрю 2023 г. (~20% активов сектора). В 2024 г. активы достигли \$10,5 млрд, кредитный портфель – \$8,7 млрд, чистая прибыль – \$133 млн. Прибыль за 2018–2021 гг. утроилась: с 507 млрд до 983 млрд сумов.

Качество активов стабильно: NPL ~4%, регуляторно 2,9% в 2023 г. при высоких уровнях резервирования. Достаточность капитала превышала 23%. В портфеле банка: корпоративные кредиты – 71%, МСБ – 16%, розница – 13%. Рост розницы в 2022–2023 гг. составил ~50% ежегодно.

В 2024 г. НБУ профинансировал 286 проектов на \$1,5 млрд (энергетика, транспорт, здравоохранение). Введен продукт «National Green» для финансирования ВИЭ и энергоэффективности.

2. АО «Асакабанк»

Активы на ноябрь 2023 г. составили 53,1 трлн UZS (~8,6% сектора), в 1 квартале 2024 г. превысили 55 трлн UZS (+9,6% г/г). Чистая прибыль 1К2024 составила 65,7 млрд UZS (+27,7% г/г).

Рентабельность низкая: NIM ~2,6%, предобесцен. прибыль ~1,4% от средних кредитов. NPL – 4,7% (2023 г.), по оценкам Fitch – до 10% impaired на конец 2024 г.

Банк находится в процессе трансформации: уход от директивного кредитования, развитие МСБ и розницы, внедрение SAP, скоринговых систем и онлайн-кредитования. С 2019 г. профинансировано проектов на 1,545 трлн UZS. В 2025 г. привлечено \$35 млн от ОПЕК-Фонда для агро-МСБ и климатических проектов.



3. Сравнительный обзор

Показатель	НБУ	Асакабанк
Активы (2023)	124,9 трлн UZS	53,1 трлн UZS
Доля рынка	~20,1%	~8,6%
Чистая прибыль (2024)	\$133 млн	65,7 млрд UZS (1K24)
NPL	2,9% (2023)	4,7% (2023), ~10% impaired
Фокус бизнеса	Corp/SME/Retail 71/16/13%	МСБ, розница, трансформация
ESG/проекты	\$1,5 млрд (2024), National Green	\$35 млн (2025), 1,545 трлн UZS с 2019

Применение методов стратегического управления проектами в банковской сфере Узбекистана демонстрирует значительный эффект, хотя его масштабы зависят от исходных условий и качества реализации.

Национальный банк Узбекистана представляет собой пример успешной трансформации: банк использовал возможности реформ и рынка, преодолел зависимость от госсектора и добился роста прибыльности за счёт розничного бизнеса, цифровизации и повышения эффективности процессов. Фактически в управлении прослеживаются принципы сбалансированной системы показателей: параллельное достижение целей по прибыли, расширению клиентской базы, улучшению бизнес-процессов и развитию персонала. Такой подход обеспечил рост финансовых результатов и устойчивости банка.

Асакабанк, напротив, находится на этапе реализации стратегических проектов. Он постепенно переходит от директивной модели к коммерческой, развивает направления МСБ, розничные продукты и цифровые сервисы. Финансовые показатели пока нестабильны: прибыльность остаётся ниже среднерыночной, часть ресурсов уходит на покрытие рисков и формирование резервов. Тем не менее, банк сохранил стабильность и укрепил капитал, что можно рассматривать как результат стратегического управления, ориентированного на долгосрочную устойчивость.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

SWOT-анализ подтвердил свою эффективность как инструмент диагностики и определения направлений реформ: стратегии банков отражают выявленные сильные и слабые стороны, угрозы и возможности. Balanced Scorecard проявила ценность как инструмент контроля и реализации стратегии: в НБУ она выражалась в системном достижении сбалансированных целей, в Асакабанке – в формировании системы KPI и переходе к более прозрачному управлению.

Внешние факторы (пандемия, инфляция, конкуренция) также оказали влияние на результаты, что подчёркивает необходимость гибкости стратегического управления и регулярного обновления инструментов.

Список литературы

1. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. — Boston: Harvard Business School Press, 1996.
2. Kerzner H. Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model. — John Wiley & Sons, 2019.
3. Hill C., Jones G. Strategic Management: An Integrated Approach. — Cengage Learning, 2020.
4. OECD. Project Management in the Public and Private Sectors: Comparative Practices. — Paris: OECD Publishing, 2021.
5. World Bank. Uzbekistan: Financial Sector Assessment. — Washington, DC: World Bank, 2020.
6. International Monetary Fund (IMF). Republic of Uzbekistan: Financial Sector Stability Review. — Washington, DC: IMF, 2022.
7. Fitch Ratings. Uzbekistan Banking Sector Outlook 2023. — FitchRatings Report, 2023.
8. Центральный банк Республики Узбекистан. Ежегодный отчёт Центрального банка Республики Узбекистан за 2018–2022 гг. — Ташкент, 2023.
9. Национальный банк внешнеэкономической деятельности Республики Узбекистан. Годовые отчёты по МСФО за 2018–2022 гг. — Ташкент, 2023.
10. Асакабанк. Годовые отчёты и финансовые показатели за 2018–2022 гг. — Ташкент, 2023.
11. Тулубоева Г. М. Современные методы стратегического управления в банковском секторе Узбекистана. // Экономика и образование. — 2021. — № 5. — С. 45–53.
12. Саттаров Ш. Х. Стратегическое развитие банковской системы Узбекистана: вызовы и перспективы. — Ташкент: Изд-во ТГЭУ, 2022.



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz Hakimov

Musahhih: Zokir ALIBEKOV

Sahifalovchi va dizayner: Oloviddin Sobir o'g'li

2025. № 8

© 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>
