



# IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

*Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal*

**№8**

Google Scholar

OPEN ACCESS

ULRICHSWEB<sup>®</sup>  
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. 635 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'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  
**Golisheva 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 Choriyevich**, 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  |
| <b>Mavlanov Sobirjon Pardabayevich</b>                                                                                                                      |     |
| Tijorat banklarida korporativ boshqaruvning xalqaro tamoyillari asosida boshqaruv sifatini oshirish .....                                                   | 20  |
| <b>Sattarov Umirzoq</b>                                                                                                                                     |     |
| Современные банковские продукты .....                                                                                                                       | 24  |
| <b>Хужамуратов Аббос Мардонович</b>                                                                                                                         |     |
| Amerika qo'shma shtatlarining ijtimoiy himoya tizimi.....                                                                                                   | 29  |
| <b>Abdullayeva Sayyora Aleksandrovna</b>                                                                                                                    |     |
| Совершенствование рынка услуг высшего образования как фактор повышения занятости населения в условиях цифровой экономики.....                               | 33  |
| <b>Ибрагимов Тимур Ибодуллаевич, Асланова Дилбар Хасановна</b>                                                                                              |     |
| Iqtisodiy fanlarni o'qitishda interaktiv metodlarning qo'llanilishi va ularning samaradorligi.....                                                          | 39  |
| <b>Kabulov Baxram Kuzibaevich</b>                                                                                                                           |     |
| Korxonalarda raqobat razvedkasi tizimlarini rivojlantirishda innovatsion raqamli texnologiyalarining o'rni.....                                             | 45  |
| <b>Tursunxo'jayev Sardor Jamoliddin o'g'li</b>                                                                                                              |     |
| O'zbekiston banklarida sun'iy intellekt foydalanish samaradorligini oshirish.....                                                                           | 51  |
| <b>Kamolov Sardorbek Davlatjon o'g'li</b>                                                                                                                   |     |
| Agrar korxonalar xo'jalik faoliyatida risklarni boshqarish bo'yicha samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilishning metodologik asoslari.....               | 59  |
| <b>Baymirzaev Dilmurod Nematovich</b>                                                                                                                       |     |
| Основные направления инвестиционной политики Узбекистана в соответствии со стратегией-2030 .....                                                            | 66  |
| <b>Исомов Б. С.</b>                                                                                                                                         |     |
| Tashish va saqlash xizmatlarini ko'rsatuvchi korxonalarda raqamli texnologiyalardan foydalanish holati.....                                                 | 70  |
| <b>Rajabov Orzujon Mamasoliyevich</b>                                                                                                                       |     |
| Ijtimoiy infratuzilmani modernizatsiya qilishda DXSHning o'rni: madaniyat va sport sohasida imkoniyatlar .....                                              | 78  |
| <b>Baykalonov Jalil G'aybulloyevich</b>                                                                                                                     |     |
| Анализ состояния и перспективы развития активного и спортивного туризма в Узбекистане.....                                                                  | 93  |
| <b>Бойко Фарида Чингисовна, Ивонина Наталья Викторовна</b>                                                                                                  |     |
| Переоценка и фальсификация стоимости имущества: международные практики, риски и пути решения.....                                                           | 99  |
| <b>Мансурова Сайёра Бахтияровна</b>                                                                                                                         |     |
| Hudud sanoati tarkibiy o'zgarishlarini prognozlash usuli.....                                                                                               | 106 |
| <b>Djumayev Farrux Toshmuratovich</b>                                                                                                                       |     |
| Углеродный след и декарбонизация промышленности Узбекистана: роль возобновляемой энергетики и международный опыт .....                                      | 111 |
| <b>Авезова Нилуфар Раббанакуювна, Ощепкова Эльвира Ахтемовна, С.М. Махмудов, А.А. Холиков, Авезова Нилуфар Раббанакуювна</b>                                |     |
| The process of developing startups based on management principles .....                                                                                     | 119 |
| <b>Ilxamov Azizbek Yodgor o'g'li</b>                                                                                                                        |     |
| The impact of economic policy on non-performing loans: the case of Uzbekistan.....                                                                          | 126 |
| <b>Jalalov Mashkhurbek Gaybullo ugli</b>                                                                                                                    |     |
| Основные направления инвестиционной политики Узбекистана в соответствии со стратегией-2030 .....                                                            | 134 |
| <b>Исомов Б. С.</b>                                                                                                                                         |     |



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



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



|                                                                                                                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Sog'liqni saqlash sohasida davlat-xususiy sheriklik instituti orqali investitsiya loiyhalarini moliyalashtirishda moliyaviy-iqtisodiy samaradorligini baholash metodologiyasi ..... | 517 |
| <b>Karabayev Sanjar Abdusamatovich</b>                                                                                                                                              |     |
| Управление качеством в технологических стартапах: Баланс между скоростью и надежностью .....                                                                                        | 527 |
| <b>Хамидуллина Гульнора Рафкатовна, Раджабов Темур Рустамович, Носиров Илхом Аббосович</b>                                                                                          |     |
| Namangan viloyatida iqtisodiy integratsiyani jarayonida eksport va import operatsiyalarining tahlili .....                                                                          | 535 |
| <b>Adashev Azimjon O'rinboyevich</b>                                                                                                                                                |     |
| Korxonalarda kadrlar tayyorlash ijrosidagi mavjud muammolar va kadrlar siyosatining takomillashtirib borish xususiyatlari .....                                                     | 541 |
| <b>Mamatqulov Rustam Muxammadkarimovich</b>                                                                                                                                         |     |
| Yashirin iqtisodiyot tushunchasi, turlari va shakllanish omillari hamda uning iqtisodiyotga ta'siri.....                                                                            | 546 |
| <b>Malikov Abdulaziz Toxirjon o'g'li, S.A. Zakirova</b>                                                                                                                             |     |
| The purpose of assessing a person's entrepreneurial capacity is to classify their quality characteristics .....                                                                     | 562 |
| <b>Mansur Matkarimov, Qaxramon Madraximov, Sherjon Sherjonov, Jahongirbek Nurjonov</b>                                                                                              |     |
| Challenges in enhancing the efficient use of economic resources in agriculture within an innovative economy framework.....                                                          | 568 |
| <b>Nodira Abdullayevna Eshquvattova</b>                                                                                                                                             |     |
| Оценка эффективности существующих методов стратегического управления проектами .....                                                                                                | 573 |
| <b>Мансурова Севара Мансуровна</b>                                                                                                                                                  |     |
| Создаются благоприятные условия для индивидуальных предпринимателей и самозанятых лиц .....                                                                                         | 577 |
| <b>Батыров Фархад Бакитович</b>                                                                                                                                                     |     |
| Sug'urta kompaniyalarining moliyaviy barqarorligini oshirish metodologiyasini takomillashtirish yo'llari.....                                                                       | 593 |
| <b>Haqberdiyev Bekzod O'ktamovich</b>                                                                                                                                               |     |
| Toshkent viloyatida metal bozorining rivojlanishi va unda kichik biznesning o'rni .....                                                                                             | 600 |
| <b>Musayeva Shoirazimovna</b>                                                                                                                                                       |     |
| Mechanisms for ensuring employment in the services sector through the development of small business and private entrepreneurship.....                                               | 606 |
| <b>Turabekov Sokhibjon Sherboy ugli, Abdukhaliqov Ulugbek Abdukhaliqovich</b>                                                                                                       |     |
| Tijorat banklarini raqamlatirish sharoitida inson resurslarini boshqarishning innovatsion yondashuvlari (BRB misolida) .....                                                        | 611 |
| <b>Azimov Asrorjon Muzaffarjonovich</b>                                                                                                                                             |     |
| The importance and current state of accounting and auditing of liabilities in enterprises .....                                                                                     | 616 |
| <b>Khaliqnazarova Gulnaz Jalgasbay qizi</b>                                                                                                                                         |     |
| Kichik biznes va xususiy tadbirkorlikda xotin-qizlarning barqaror bandlik darajasining ekonometrik tahlili.....                                                                     | 622 |
| <b>Xoliyorova Shoxista Qahramon qizi</b>                                                                                                                                            |     |
| Moliyaviy bozor ishtirokchilari faoliyatini samarali boshqarishda innovatsion moliyaviy vosita va metodlarning qo'llanilishi.....                                                   | 627 |
| <b>Hotamqulova Madina Sanjar qizi</b>                                                                                                                                               |     |
| Oliy ta'limga investitsiya kiritishning asosiy shakl va mexanizmlari .....                                                                                                          | 631 |
| <b>Almardanov Ulug'bek Qudrat o'g'li</b>                                                                                                                                            |     |



# TIJORAT BANKLARINI RAQAMLATIRISH SHAROITIDA INSON RESURLARINI BOSHQARISHNING INNOVATSION YONDASHUVLARI (BRB MISOLIDA)



**Azimov Asrorjon Muzaffarjonovich**

Magistr bitiruvchisi

Elektron pochta: asr.3x@mail.ru

**Annotatsiya:** Ushbu maqolada tijorat banklarida inson resurslarini boshqarishning ilg'or usullari raqamlashtirish sharoitida tahlil qilinadi. HR transformatsiyasining zaruriyati mijozlar talabining o'zgarishi, yangi texnologiyalarning joriy etilishi, talantlar uchun raqobatning kuchayishi va an'anaviy modellar samaradorligining pasayishi bilan izohlanadi. Biznesni rivojlantirish banki misolida o'tkazilgan tahlillar HR transformatsiyasi natijasida samaradorlik, xodimlar qoniqishi, barqarorlik va malaka rivoji sezilarli darajada oshganini ko'rsatadi. Tadqiqot natijalari bank sektorida HR transformatsiyasi strategik zaruratga aylanganini va uning uzoq muddatli raqobatbardoshlikka bevosita ta'sir ko'rsatishini asoslab beradi.

**Kalit so'zlar:** tijorat banklari, HR transformatsiyasi, inson resurslarini boshqarish, raqamlashtirish, bank sektori, samaradorlik.

**Abstract:** This article examines advanced methods of human resource management in the context of digitalization of commercial banks. The necessity of HR transformation is explained by changing customer needs, the introduction of new technologies, increasing competition for talent, and the declining effectiveness of traditional models. A case study of the Business Development Bank demonstrates that HR transformation has significantly improved efficiency, employee satisfaction, retention, and skill development. The findings confirm that HR transformation has become a strategic necessity for the banking sector and directly influences its long-term competitiveness.

**Key words:** commercial banks, HR transformation, human resource management, digitalization, banking sector, efficiency.

**Аннотация:** В данной статье рассматриваются передовые методы управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации коммерческих банков. Необходимость HR-трансформации объясняется изменением потребностей клиентов, внедрением новых технологий, усилением конкуренции за таланты и снижением эффективности традиционных моделей. На примере Банка развития бизнеса показано, что HR-трансформация способствует значительному повышению эффективности, удовлетворенности сотрудников, стабильности и развитию их компетенций. Результаты исследования подтверждают, что HR-трансформация стала стратегической необходимостью для банковского сектора и оказывает прямое влияние на его долгосрочную конкурентоспособность.

**Ключевые слова:** коммерческие банки, HR-трансформация, управление человеческими ресурсами, цифровизация, банковский сектор, эффективность.

## KIRISH

Zamonaviy bank sektori jadal o'zgaruvchan muhitda faoliyat yuritmoqda. Raqobatning ortishi, raqamlashtirish jarayonlari va mijozlar talablarining keskin o'zgarishi natijasida banklarda nafaqat moliyaviy xizmatlar, balki inson resurslarini boshqarish tizimlari ham tubdan qayta ko'rib chiqilmoqda.

Bugungi globallashtirish va raqamlashtirilgan biznes muhitida bank sektorida inson resurslarini transformatsiya qilish talab etilayotgan asosiy yo'nalishlardan biridir. HR-transformatsiya — kadrlar funksiyasini an'anaviy ma'muriy roldan strategik sherikka aylantirish jarayoni bo'lib, uning asosini texnologiyalar, ma'lumotlarga



asoslangan qarorlar va xodimlar tajribasini yaxshilash tashkil etadi. Bu faqat texnologik yangilanish emas, balki inson kapitalini strategik resurs sifatida shakllantirish jarayonidir.

So'nggi yillarda bank sektori butun dunyo bo'ylab raqobatbardoshlikni saqlab qolish va mijozlarga yuqori sifatli xizmat ko'rsatish maqsadida o'z biznes modellarini qayta ko'rib chiqmoqda. Bu jarayonda inson resurslari (HR) funksiyasi nafaqat ma'muriy, balki strategik ahamiyat kasb etib bormoqda.

HR-transformatsiya — bu tashkilotda kadrlar bilan bog'liq jarayonlarni strategik maqsadlar bilan uyg'unlashtirish, raqamli texnologiyalarni joriy etish va inson salohiyatini to'liq ro'yobga chiqarish jarayonidir. Banklar bugungi kunda AI, Big Data, avtomatizatsiya va employee experience kabi tushunchalarni HR-amaliyotiga integratsiya qilish orqali samaradorlikka erishmoqda.

Ushbu maqolada HR-transformatsiyaning bank tizimidagi ahamiyati, joriy etish bosqichlari va uning natijalari tahlil qilinadi.

## MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

So'nggi yillarda tijorat banklarida inson resurslarini boshqarish (IRB) jarayonlari raqamlashtirish bilan chambarchas bog'liq holda tubdan o'zgarib bormoqda. Zamonaviy tadqiqotlarda raqamli texnologiyalar banklarda HR jarayonlarini strategik darajaga olib chiqishi, kadrlar siyosatini ma'lumotlarga asoslangan holda boshqarish imkonini berishi ta'kidlanadi.

Ulrich va Dulebohn o'z tadqiqotlarida HR transformatsiyasining asosiy yo'nalishi sifatida inson kapitalini strategik resursga aylantirish, raqamli platformalar yordamida xodimlar tajribasini yaxshilash va qaror qabul qilishni tezlashtirishni ko'rsatadi. Ularning fikricha, inson resurslarini boshqarish texnologiyalari raqobat ustunligini shakllantiruvchi omillardan biri hisoblanadi.

Marler va Parry bank sektorida HR texnologiyalari qo'llanilishining amaliy jihatlarini o'rganib, raqamlashtirish xodimlar faoliyatini kuzatish, samaradorlikni o'lchash va malaka oshirish imkoniyatlarini kengaytirishini ko'rsatadi. Ularning izlanishlariga ko'ra, banklar raqamli vositalar orqali xodimlarning o'zgaruvchan malaka ehtiyojlarini aniqlab, o'qitish dasturlarini moslashtirish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Boshqa bir tadqiqotda Strohmeier inson resurslarini boshqarishda raqamli texnologiyalarni joriy etish nafaqat samaradorlikni oshirishi, balki shaffoflikni kuchaytirishi va xodimlar ishtirokini rag'batlantirishi mumkinligini ta'kidlaydi. Bu jihatlar ayniqsa bank sektorida muhim, chunki raqobat kuchayishi xodimlardan tezkor moslashuvchanlikni talab qiladi.

OECD va Jahon banki tomonidan olib borilgan xalqaro tahlillar shuni ko'rsatadiki, raqamlashtirish HR jarayonlarini standartlashtirish bilan birga, ularni innovatsion yondashuvlar bilan boyitadi. Xususan, tijorat banklarida masofaviy ish, onlayn treninglar va sun'iy intellekt asosidagi yollash tizimlari tobora keng tarqalmoqda. Bu esa inson resurslarini boshqarishda ilg'or usullarning shakllanishiga olib kelmoqda.

Shuningdek, Bondarouk va Brewsterning ilmiy ishlari raqamli HR texnologiyalarining xodimlar motivatsiyasiga va bankdagi ish muhitiga ijobiy ta'sirini tahlil qilgan. Ularning fikricha, ilg'or HR tizimlari xodimlar sadoqatini oshirish bilan birga, banklarning tashkiliy barqarorligini ham ta'minlaydi.

Xulosa qilib aytganda, adabiyotlar shuni ko'rsatadiki, tijorat banklarida inson resurslarini boshqarishda ilg'or usullar raqamli texnologiyalarni keng qo'llash, ma'lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish, xodimlar malakasini uzluksiz rivojlantirish va ularning tajribasini yaxshilash bilan bog'liq. Bu yo'nalishlar banklarning raqobatbardoshligini ta'minlashda hal qiluvchi ahamiyatga ega.

## TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqot metodologiyasi tijorat banklarida HR transformatsiyasini o'rganish uchun xalqaro ilmiy adabiyotlar, rasmiy statistika va banklarning ochiq yillik hisobotlari asosida shakllantirildi. Ma'lumotlar kontent-tahlil va taqqoslash usullari orqali qayta ishlanib, indikatorlar dinamikasi o'rganildi.

## TAHLIL VA NATIJALAR

Tadqiqot natijalari HR transformatsiyasining banklardagi rolini ochib beradi. Raqamli HR tizimlari samaradorlikni oshirishda muhim o'rin tutdi, chunki avtomatlashtirilgan ishga qabul qilish platformalari, HRIS, LMS va KPI monitoring tizimlari HR jarayonlarini tezlashtirib, inson xatolarini sezilarli darajada kamaytirdi. Shuningdek, xodimlar tajribasi yaxshilandi. Raqamlashuv xodimlarga moslashuvchan ish sharoiti, onlayn ta'lim platformalari va karyera rivojlanish yo'nalishlari orqali yangi imkoniyatlar yaratdi. Bu esa xodimlarning tashkilotdagi sodiqligi va motivatsiyasini oshirishga xizmat qildi.

HR analitika va qaror qabul qilish tizimlari ham sezilarli darajada rivojlandi. Endilikda xodimlar ma'lumotlari asosida ish faoliyatini baholash, iste'fo xavfini oldindan aniqlash va individual motivatsiya strategiyalarini



belgilash imkoniyati paydo bo'ldi. Shu bilan birga, HR va top-menejment o'rtasidagi hamkorlik mustahkamlandi. HR funksiyasi boshqaruv qarorlarida faol ishtirok etib, biznes natijalarga to'g'ridan-to'g'ri ta'sir ko'rsata boshladi.

Biznesni rivojlantirish banki misolida HR transformatsiyasi jarayonlari yanada yaqqol ko'rinadi. Ushbu bank O'zbekistondagi strategik ahamiyatga ega moliya tashkilotlaridan biri bo'lib, kichik va o'rta biznes subyektlarini moliyaviy qo'llab-quvvatlashga ixtisoslashgan. So'nggi yillarda bank HR sohasini raqamlashtirish va qayta tashkil qilish orqali umumiy samaradorlikni oshirishga alohida e'tibor qaratmoqda.

Bankda HR transformatsiya loyihasi 2021–2023-yillarda amalga oshirildi va u bir necha bosqichlarni o'z ichiga oldi. Dastlab tashhis va strategiya ishlab chiqildi, bu jarayonda HR jarayonlari tahlil qilindi, xodimlar fikri so'rovlari o'tkazildi va tashqi audit natijalari o'rganildi. Keyinchalik raqamlashtirish bosqichi amalga oshirilib, HRIS tizimi, onlayn ishga qabul qilish va LMS platformalari joriy etildi. So'ngra Agile metodologiyalari tatbiq qilinib, Agile HR squads, Kanban boards va OKR tizimlari ishga tushirildi.

Avtomatlashtirish orqali ishga qabul jarayonlari, kadrlar harakati va hujjat aylanishi to'liq raqamlashtirildi. Shu bilan birga, xodimlar salohiyatini rivojlantirish uchun korporativ onlayn ta'lim tizimi yo'lga qo'yildi, treninglar va karyera rivojlanish platformalari ishlab chiqildi. HR analitika tizimida esa KPI, OKR, satisfaction surveys va engagement index kabi ko'rsatkichlar qo'llanila boshlandi. Bundan tashqari, tashkilotda madaniy o'zgarishlar ham amalga oshirilib, xodimlar qadriyatlari, shaffof muloqot va e'tirof etish madaniyatini rivojlantirishga katta e'tibor qaratildi.

Shu tariqa, BRB misolida HR transformatsiyasi bank faoliyatida samaradorlikni oshirish, xodimlar tajribasini yaxshilash, analitik qaror qabul qilish imkoniyatlarini kengaytirish hamda boshqaruv darajasidagi hamkorlikni kuchaytirishda muhim o'rin tutgani yaqqol namoyon bo'ldi (1-jadval).

1-jadval. BRBda HR transformatsiyasi natijalari (2020–2023-yillar)

| Ko'rsatkichlar            | 2020       | 2023       | O'zgarish (%) |
|---------------------------|------------|------------|---------------|
| Ishga qabul davomiyligi   | 21 kun     | 12 kun     | -42%          |
| Xodimlar qoniqish indeksi | 68%        | 84%        | +23.5%        |
| Aylanma (turnover)        | 19%        | 11%        | -42%          |
| Onlayn ta'lim soatlari    | 1,200 soat | 4,500 soat | +275%         |

Berilgan jadvalda Biznesni rivojlantirish bankida HR transformatsiyasi jarayonlari samaradorligining asosiy ko'rsatkichlari aks ettirilgan. Ma'lumotlardan ko'rinib turibdiki, ishga qabul jarayonining davomiyligi 2020-yildagi 21 kundan 2023-yilda 12 kunga qisqargan va bu -42 foizlik tezlashishni anglatadi. Xodimlar qoniqish indeksi 68 foizdan 84 foizga ko'tarilib, +23,5 foizlik ijobiy o'sishni ko'rsatgan. Shu bilan birga, aylanma (turnover) darajasi 19 foizdan 11 foizga kamaygan, bu esa xodimlar sodiqligining ortganidan dalolat beradi. Onlayn ta'lim soatlari esa keskin o'sib, 1 200 soatdan 4 500 soatga yetgan va natijada +275 foizga ko'paygan. Ushbu ko'rsatkichlar HR transformatsiyasi nafaqat jarayonlarni tezlashtirganini, balki xodimlar malakasi va ularning tashkilotdagi barqarorligini sezilarli darajada mustahkamlab berganini ko'rsatadi.

Transformatsiya dasturi natijalari tahlil qilinganda quyidagi muhim o'zgarishlar kuzatildi (2-jadval):

2-jadval. Biznesni rivojlantirish bankida HR transformatsiyasi samaradorligi (2020–2023-yillar)

| Ko'rsatkichlar                    | 2020-yil   | 2023-yil   | O'zgarish (%) |
|-----------------------------------|------------|------------|---------------|
| Ishga qabul qilish davomiyligi    | 21 kun     | 12 kun     | -42%          |
| Xodimlar qoniqish indeksi         | 68%        | 84%        | +23.5%        |
| Ishdan ketish darajasi (turnover) | 19%        | 11%        | -42%          |
| Onlayn ta'lim soatlari            | 1,200 soat | 4,500 soat | +275%         |

Jadval ma'lumotlari BRBda HR transformatsiyasi natijasida muhim o'zgarishlar yuz berganini ko'rsatadi. Avvalo, ishga qabul qilish davomiyligi 2020-yildagi 21 kundan 2023-yilda 12 kunga qisqargan bo'lib, bu jarayonning samaradorligi 42 foizga oshganidan dalolat beradi. Xodimlar qoniqish indeksi 68 foizdan 84 foizga ko'tarilib, 23,5 foizlik ijobiy o'sishni qayd etgan. Bu esa raqamlashtirilgan HR tizimlari xodimlar tajribasini sezilarli



yaxshilaganini anglatadi. Shu bilan birga, ishdan ketish darajasi 19 foizdan 11 foizga tushib, 42 foizlik pasayishni ko'rsatgan. Bu ko'rsatkich xodimlar barqarorligi va sodiqligining ortganini ifodalaydi. Onlayn ta'lim soatlarining 1 200 soatdan 4 500 soatga (+275%) ko'payishi esa malaka oshirish va karyera rivojlanishi imkoniyatlarining kengayganini ko'rsatmoqda. Umuman olganda, jadval BRBda HR transformatsiyasi samarali natija berganini aniq tasdiqlaydi.

Bank sektorida HR transformatsiyasi zaruriyati bugungi kunda tobora ortib bormoqda. Endilikda banklar nafaqat moliyaviy muvaffaqiyatga erishish, balki inson kapitaliga asoslangan raqobatbardoshlikni ta'minlash uchun ham HR transformatsiyasini amalga oshirishga majbur bo'lmoqdalar. Bunda bir qator omillar hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. Mijozlar ehtiyojlarining o'zgarishi bank tizimi uchun asosiy omillardan biridir. Bank mijozlari raqamli kanallardan foydalanish, tezkor xizmat va personallashtirilgan yechimlarni talab qilmoqda. Bu esa to'g'ridan-to'g'ri mijozlar bilan aloqada bo'ladigan xodimlarning ko'nikmalari, muloqot uslubi va xizmat ko'rsatish madaniyatini yangilashni talab qiladi. Mijozlar endilikda 24/7 xizmat kutmoqda, bu esa moslashuvchan ish grafiginii joriy qilish, masofaviy ish imkoniyatini kengaytirish va xodimlarning raqamli savodxonligini oshirishni zarur qiladi. Personallashtirilgan xizmatlarni ta'minlash uchun esa ma'lumotga asoslangan HR yechimlari zarur bo'lib, xodimlar turli mijoz segmentlariga moslashuvchan yondashuvni bilishi lozim. Shu sababli HR bo'limi xizmat ko'rsatish madaniyati, mijoz tajribasi va xodimlarning yangi mahoratlarini shakllantirishni ta'minlashi kerak.

Yangi texnologiyalarning jadal joriy etilishi ham HR transformatsiyasining zaruriyatini kuchaytirmoqda. Bank sohasida avtomatlashtirish, robotlashtirilgan jarayonlar, sun'iy intellekt va katta ma'lumotlardan foydalanish jarayonlari kengayib bormoqda. Ishga qabul qilishda AI texnologiyalari rezyumelarni avtomatik tahlil qilish, nomzodlarni saralash jarayonlarini tezlashtirmoqda. Big Data esa xodimlarning faoliyatini prognoz qilish, turnover xavfini aniqlash va oldini olish choralari ko'rishda muhim vosita bo'lib xizmat qilmoqda. HR analytics yordamida esa real vaqt rejimida xodimlarning salohiyati, motivatsiyasi va ish unumdorligini baholash mumkin bo'lib, bu qaror qabul qilish jarayonini yanada ilmiy asoslashga yordam beradi. Raqobatbardoshlikni ta'minlash uchun HR transformatsiyasida ushbu texnologiyalardan samarali foydalanish zarur. Shu bilan birga, HR xodimlarning raqamli ko'nikmalarini aniqlash, rivojlantirish va avtomatizatsiyaga mos tashkilot madaniyatini yaratishga alohida e'tibor qaratishi kerak.

Talantlar uchun raqobat ham HR transformatsiyasining asosiy omillaridan biri hisoblanadi. Bugungi kunda mahorati yuqori, texnologik savodli va strategik fikrlay oladigan kadrlar bozorida raqobat tobora kuchayib bormoqda. Banklar bu kabi xodimlarni jalb qilish va ularni uzoq muddatda saqlab qolish uchun faqat moliyaviy rag'batlantirish bilan cheklanib qolmasdan, balki ish beruvchi sifatida jozibador brend yaratishi, qulay ish sharoitlarini taqdim etishi, karyera rivoji imkoniyatlarini kengaytirishi va mustahkam madaniyatni shakllantirishi lozim. Ayniqsa, yosh mutaxassislar faqat maoshni emas, balki ishning ma'nosi, ustuvorligi va moslashuvchanligini ham qadrlashadi. Shu sababli, iqtidorlarni yo'qotish bank uchun qimmatga tushadi va retention strategiyalarini ishlab chiqish HR transformatsiyasining ajralmas qismi hisoblanadi. Employee Value Proposition — bank xodimga nima bera olishi va nima va'da qilishi — HRning asosiy strategik funksiyasiga aylanadi. Shu boisdan HR transformatsiyasi yoshlar, ekspertlar va raqobatbardosh kadrlar uchun jozibador tashkilot madaniyatini yaratishga ham qaratilishi kerak.

Eski HR modellarining samarasizligi ham transformatsiyani kechiktirib bo'lmaydigan jarayonga aylantirmoqda. An'anaviy HR tizimlari ko'pincha qog'ozbozlikka asoslangan, reaktiv yondashuvga ega bo'lgan, ma'lumotlarga tayanmagan va markazlashtirilgan shaklda ishlagan. Bunday tizimlar zamonaviy bank muhitida samarali natija bermaydi. HR jarayonlarining qo'lda boshqarilishi ko'plab xatolarga, sust ishlashga va shaffoflik yetishmasligiga olib keladi. HR ko'pincha faqat ma'muriy yukni yengillashtiruvchi funksiya sifatida qaraladi, biroq bugungi kunda u biznes natijalariga ta'sir ko'rsatuvchi strategik sherikka aylanishi zarur. Eski tizimlarda ta'lim, ishga qabul qilish, faoliyatni baholash va mukofotlash uzviylikdan xoli, tizimsiz amalga oshiriladi. Shu sababdan HR transformatsiyasi integratsiyalashgan, avtomatlashtirilgan va strategik platformalar orqali ishlaydigan zamonaviy modelni talab qiladi.

Xulosa qilib aytganda, HR transformatsiyasi bank sektorida strategik zarurat hisoblanadi. Mijozlar talabining o'zgarishi, yangi texnologiyalar, talantlar uchun kuchli raqobat va eski HR modellarining samarasizligi bu jarayonni kechiktirmasdan boshlashni talab qilmoqda. Har bir omil HR mutaxassislaridan yangi ko'nikmalar, yangi funksiyalar va innovatsion yondashuvlarni talab qiladi.

HR transformatsiyasining asosiy maqsadlari esa faqat jarayonlarni raqamlashtirish bilan cheklanib qolmaydi, balki HR funksiyasini biznes strategiyasi bilan chambarchas bog'lash, xodimlar salohiyatini rivojlantirish va qaror qabul qilish jarayonini ma'lumotlarga asoslashga qaratilgan tub o'zgarishlarni o'z ichiga oladi. Avvalo, HR funksiyalarini avtomatlashtirish eng muhim yo'nalishlardan biridir. Bu takroriy va inson xatolariga moyil bo'lgan jarayonlarni raqamli tizimlar yordamida optimallashtirishni taqozo etadi. HRIS orqali xodimlar ma'lumotlar bazasini yuritish, ta'lim va ish haqi ma'lumotlarini boshqarish, e-recruitment orqali onlayn ishga qabul qilish jarayonlarini tashkil etish, LMS orqali xodimlarning ta'lim jarayonlarini markazlashtirish bunga misol bo'ladi.



Natijada ma'muriy yuk kamayadi, vaqt tejaladi, tizimlar integratsiyalashadi va HR mutaxassislari strategik vazifalarga yo'naltiriladi.

Strategik HR sherikligini rivojlantirish transformatsiyaning muhim maqsadlaridan biri hisoblanadi. HR faoliyati faqat xizmat ko'rsatuvchi funktsiya emas, balki biznes natijalariga bevosita ta'sir ko'rsatuvchi sherik bo'lishi zarur. HR Business Partner modeli bu borada asosiy vosita hisoblanadi. HR bo'limlari biznes bo'linmalar bilan hamkorlikda ishlaydi, strategik qarorlarda faol ishtirok etadi va tashkilotdagi o'zgarishlarning asosiy agentlariga aylanadi. Bu esa HRning ishlab chiqarish, marketing va moliya kabi bo'limlar bilan hamnafas ishlashini, xodimlarning biznes natijalariga mos ravishda boshqarilishini va ishchi kuchi strategiyasining kompaniya maqsadlari bilan uyg'unlashishini ta'minlaydi.

Qaror qabul qilishda ma'lumotlarga asoslangan yondashuv ham HR transformatsiyasining ajralmas qismidir. Zamonaviy HR faoliyati subyektiv qarashlarga emas, balki faktlarga, statistik ma'lumotlarga va tahlillarga asoslanishi kerak. HR analytics xodimlar haqidagi ma'lumotlarni chuqur tahlil qilishga yordam beradi, predictive analytics esa kelajakdagi xatti-harakatlarni bashorat qilish, masalan, qaysi xodim iste'fo berishi mumkinligini aniqlash imkonini beradi. KPI va OKR kabi ko'rsatkichlar orqali esa faoliyat obyektiv tarzda baholanadi. Bu yondashuv xodimlar aylanmasini samarali boshqarish, og'ir qarorlarda obyektiv ma'lumotlarga tayanish va ta'lim, mukofotlash hamda ishga qabul strategiyasini aniqlashtirish imkonini beradi.

Xodimlar tajribasini yaxshilash ham transformatsiyaning asosiy strategik maqsadlaridan biridir. Zamonaviy HR strategiyasida xodimlar markaziy o'rinni egallaydi. Ishga qabuldan tortib, ishdan ketishgacha bo'lgan barcha jarayonlarda xodimlarning tajribasi qulay, samarali va ijobiy bo'lishi kerak. Onboarding jarayonlarini raqamlashtirish yangi xodimlarning tashkilotga tezroq moslashishiga yordam beradi. Feedback tizimlari xodimlar fikrini doimiy ravishda tinglash va hisobga olishni ta'minlaydi. Employee wellness dasturlari esa ruhiy va jismoniy salomatlikni qo'llab-quvvatlash orqali xodimlarning qoniqishini oshiradi. Natijada xodimlar faoliyati yanada samarali bo'ladi, eng yaxshi talantlar saqlanib qoladi va korporativ madaniyat mustahkamlanadi.

## XULOSA VA TAKLIFLAR

Xulosa qilib aytganda, bank sektorida HR transformatsiyasi nafaqat ichki jarayonlarni avtomatlashtirish va samaradorlikni oshirish vositasi, balki inson kapitalini strategik resurs sifatida shakllantirish imkonini beradigan muhim jarayondir. Raqamli texnologiyalar, analitik vositalar va xodim tajribasiga yo'naltirilgan yondashuv orqali banklar o'z faoliyatini yanada samarali tashkil etib, mijozlarga yuqori sifatli xizmat ko'rsatishni ta'minlaydi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, HR transformatsiyasi xodimlar qoniqishini oshirish, ishdan ketish darajasini kamaytirish va ularning malaka rivojini kuchaytirishda sezilarli ijobiy ta'sir ko'rsatmoqda.

Kelajakda sohaga oid rivojlanish uchun HR transformatsiyasini yanada chuqurlashtirish, xodimlarning raqamli savodxonligini oshirish, masofaviy va moslashuvchan ish imkoniyatlarini kengaytirish, shuningdek, ma'lumotlarga asoslangan boshqaruvni to'liq joriy etish lozim. Banklarda Employee Value Proposition konsepsiyasini kuchaytirish, iste'dodlarni jalb qilish va saqlab qolish uchun innovatsion rag'batlantirish mexanizmlarini ishlab chiqish muhim ahamiyatga ega. Shuningdek, HR va top-menejment hamkorligini mustahkamlash orqali inson resurslari boshqaruvini biznes strategiyasining ajralmas qismi sifatida shakllantirish, bank sektorining uzoq muddatli barqaror rivojlanishini ta'minlaydi.

### Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Ulrich, D. (2017). Victory Through Organization: Why the War for Talent is Failing Your Company and What You Can Do About It. McGraw-Hill Education.
2. Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. (2007). Beyond HR: The New Science of Human Capital. Harvard Business School Press.
3. Deloitte Insights. (2023). Global Human Capital Trends. [online] Available at: [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)
4. CIPD. (2022). Digital Transformation in HR. [online] Available at: [www.cipd.org.uk](http://www.cipd.org.uk)
5. Bondarouk, T. and Brewster, C., 2016. Conceptualising the future of HRM and technology research. The International Journal of Human Resource Management, 27(21), pp.2652–2671.
6. Marler, J.H. and Parry, E., 2016. Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. The International Journal of Human Resource Management, 27(19), pp.2233–2253.
7. OECD, 2019. Digital Transformation in the Financial Sector: Human Capital Implications. OECD Publishing, Paris.
8. Strohmeier, S., 2020. Digital human resource management: A conceptual clarification. German Journal of Human Resource Management, 34(3), pp.345–365.
9. Ulrich, D. and Dulebohn, J.H., 2015. Are we there yet? What's next for HR? Human Resource Management Review, 25(2), pp.188–204.
10. World Bank, 2020. The Future of Work in Banking: Human Capital and Digitalization. World Bank, Washington, DC.



## 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>

---