



# IQTISODIYOT&TARAQQIYOT

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

## №12



ISSN: 2992-8982

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

# 2025



## IQTISODIYOT&TARAQQIYOT

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

### **Bosh muharrir:**

**Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich**

*Elektron nashr. 2025-yil, dekabr.*

### **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 Xodjayeich**, 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 Shoira Azimovna**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), professor  
**Ali Konak (Ali Ko'nak)**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor (Turkiya)  
**Cham Tat Huei**, falsafa fanlari doktori (PhD), professor (Malayziya)  
**Foziljonov Ibrohimjon Sotvoldixo'ja o'g'li**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dots.  
**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.  
**Abdukarimova Dinara Rustamxanovna**, bank-moliya akademiyasi professori, DSc., professor.



## IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

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

### Editorial board:

**Salimov Okil Umrzokovich**, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan

**Abdurakhmanov Kalandar Khodjavevich**, 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.

**Abdukarimova Dinara Rustamkhanovna**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor

#### Ekspertlar kengashi:

**Berkinov Bazarbay**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Po'latov Baxtiyor Alimovich**, texnika fanlari doktori (DSc), professor  
**Aliyev 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  
**Komilova Nilufar Karshiboyevna**, geografiya fanlari doktori, professori  
**Umirzoqov Ja'sur Artiqboy o'g'li**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent  
**Zebo Kuldasheva**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

#### Board of Experts:

**Berkinov Bazarbay**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Pulatov Bakhtiyor Alimovich**, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor  
**Aliyev Bekdavlal Aliyevich**, Doctor of Philosophy (DSc), Professor  
**Isakov Janabay Yakubbayevich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Xalikov 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  
**Xamidova Faridaxon Abdulkarimovna**, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor  
**Yakhshiboyeva Laylo Abdisattorovna**, Senior Lecturer  
**Babayeva Zuhra Yuldashevna**, Independent Researcher  
**Komilova Nilufar Karshiboyevna**, Doctor of Geographical Sciences, Professor  
**Umirzokov Jasur Artiqboy ugli**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Associate Professor  
**Zebo Kuldasheva**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Associate Professor

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

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

**Hamkorlarimiz:** Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, O'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

RAQAMLI TRANSFORMATSIYA DAVRIDA TIJORAT BANKLARI LIKVIDLILIK XAVFINI BOSHQARISHI.....	44
<b>Baxromov Nodirjon Muxammadamin o'g'li</b>	
TURIZM XIZMATLAR BOZORI ISTE'MOLCHILARINI SEGMENTLASH USULI ASOSIDA DIVERSIFIKATSIYA KONSEPSIYASINI ISHLAB CHIQUISH.....	48
<b>Maxmudova Aziza Pirmamatovna</b>	
"INNOVATSION AGROTEKNOLOGIYALAR VA "YASHIL IQTISODIYOT" TAMOIYILLARI ASOSIDA G'ALLA YETISHTIRISH BARQARORLIGINI BAHOLASH.....	53
<b>Turayeva Gulizahro</b>	
АНАЛИЗ ЦЕНОБРАЗОВАНИЯ НА ЗЕРНОВЫЕ ПРОДУКТЫ ПО ДАННЫМ МАРКЕТИНГОВЫМ ИСЛЕДОВАНИЯМ (НА ПРИМЕРЕ НАМАНГАНСКОЙ ОБЛАСТИ).....	57
<b>Бахриддинов Жаҳонгирбек Равшанжон ўғли</b>	
KICHIK BIZNES RIVOJINI TA'MINLASHDA BOZOR INFRATUZILMALARINING AHAMIYATI.....	62
<b>G'aniyev Botir Baxtiyorovich, Zakirova Gulnora Mirzaliyevna</b>	
KICHIK SANOAT ZONALARI FAOLIYATINI SAMARALI BOSHQARISH METODOLOGIYASI VA YO'LLARI.....	67
<b>Shodmonqulov Kamoliddin Murodillaevich</b>	
INNOVATION FAOLIYAT XARAJATLARINING BUXGALTERIYA HISOBI VA AUDITINI TAKOMILLASHTIRISH.....	73
<b>Mustafoyev Akbar Mustafo o'g'li</b>	
MAHSULOT DIVERSIFIKATSIYASI VA LOGISTIKA XIZMATLARINI RIVOJLANTIRISH ASOSIDA EKSPORT POTENSIALINI OSHIRISH YO'LLARI.....	78
<b>Maxkamov Ibrayim, Jo'raboyeva Shohida Kamoliddin qizi</b>	
REKLAMA SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA RAQAMLI MARKETING STRATEGIYALARI ROLI.....	83
<b>Abdusalilova Laylo To'xtasinovna, Raxmonqulova Shahrizoda</b>	
SIRKULAR IQTISODIYOTDA YOPIQ SIKL NAZARIYASINING ROLI.....	87
<b>Sodikov Zokir Rustamovich</b>	
YASHIL TEXNOLOGIYALARNI JORIY ETISHDA MOLIYAVIY RAG'BATLAR VA ULARNING NATIJALARI.....	92
<b>Axmadjonova Gulmira Xabibulla qizi</b>	
MAMLAKAT IQTISODIYOTI RIVOJLANISHIDA KICHIK BIZNES VA XUSUSIY TADBIRKORLIKNING ROLI.....	97
<b>G'aniyev Baydulla Toshmurodovich</b>	
АНАЛИЗ ПОДХОДОВ ЦЕНТРАЛЬНЫХ БАНКОВ К РЕГУЛИРОВАНИЮ ИННОВАЦИОННЫХ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ: СРАВНЕНИЕ УЗБЕКИСТАНА И МЕЖДУНАРОДНОЙ ПРАКТИКИ.....	101
<b>Даулетиярова Шахло</b>	
СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА ЦЕННЫХ БУМАГ УЗБЕКИСТАНА.....	109
<b>Кадилова Хадича Тураевна</b>	
XORIJ MAMLAKATLARINING IQTISODIYOTNI UGLERODSIZLASHTIRISH STRATEGIYALARI: O'ZBEKISTON UCHUN TAKLIFLAR.....	115
<b>D.X. Pulatov, F.E.Shamsiyev</b>	
O'ZBEKISTONDA ISLOM MOLIYASI: MUAMMOLAR VA RIVOJLANISH ISTIQBOLLARI.....	125
<b>Sattorov Ixtiyor Ochilovich, Karimov Shohruh Yo'ldoshali o'g'li</b>	
HISOB SIYOSATI TARKIBIY TUZILISHI MASALALARI.....	133
<b>Botirova Raximaxon Abdujabbarovna</b>	
QURILISHDA KICHIK BIZNES VA XUSUSIY TADBIRKORLIKNING MOLIYAVIY TAHLILI.....	136
<b>Musayeva Shoirazimovna</b>	



KICHIK SANOAT ZONALARINI RIVOJLANTIRISH ORQALI AHOLI TURMUSH FAROVONLIGINI OSHIRISH.....	144
<i>Axmedov Oybek Turgunpulatovich</i>	
O'ZBEKISTON SUG'URTA BOZORI PORTFELI TAHLILI.....	149
<i>Madraximov Ilxom Kamilovich</i>	
FOYDA SOLIG'INING O'ZIGA XOS MUAMMOLI JIHATLARI.....	154
<i>Zaripov Xusan Baxodirovich</i>	
AGRAR SEKTORNI INNOVATSION MODERNIZATSIYA QILISHDA INVESTITSIYA OQIMLARINI BOSHQARISH MODELLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	159
<i>Xamrayev Quvvat Iskandarovich</i>	
OLIY TA'LIM XIZMATLARI BOZORIDA MARKETING TADQIQODLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	163
<i>Jalilov Jamshid G'anjionovich, Safarov Zavqiddin Zokir o'g'li</i>	
MINTAQA SANOAT TARMOG'I RIVOJLANISHINING IQTISODIY-STATISTIK TAHLILI.....	168
<i>Xayitboev Abror Quvondiqovich</i>	
РОЛЬ СМЕШАННОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ (BLENDED FINANCE) В ПОВЫШЕНИИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ КОММУНАЛЬНЫХ УСЛУГ: УРОКИ РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАН.....	174
<i>Гулмаматова Дурдона Шерали кизи</i>	
KORXONALARDA STRATEGIK BOSHQARUV.....	180
<i>Musayeva Dilnoza Dilshatovna</i>	
BANK TIZIMIDA MARKETING AHAMIYATI VA BANK MARKETINGI.....	184
<i>Usubjonov Zaxriddin Vasliddin o'g'li</i>	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA TIJORAT BANKLARI TOMONIDAN XORJIY KREDIT MABLAG'LARINI JALB KILISH HUQUQIY JIHATLARI.....	189
<i>Qulliyev Anvar Zayniddinovich</i>	
TIJORAT BANKLARINI TRANSFORMATSIYALASH SHAROITIDA CHAKANA XIZMATLARINI RIVOJLANTIRISH YO'LLARI.....	194
<i>Alimov Umid O'ktambayevich</i>	
MAHSULOTLARNING RAQAMLI PASPORTI TIZIMINI JORIY ETISH OMILLARI VA TO'SIQLARI.....	200
<i>Avloqulova Sadoqat Sobirjon qizi</i>	
KORXONALARDA FOYDA VA ZARARLARNI TAHLIL QILISHDA INNOVATSION METODLAR AHAMIYATI.....	207
<i>Ernazarov Ortiq Eshnazarovich, Farog'at Xo'jabekova</i>	
ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ЭКОНОМИЧЕСКОЕ БЛАГОСОСТОЯНИЕ, А ТАКЖЕ НОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ ДОХОДОВ НАСЕЛЕНИЯ.....	212
<i>Останов Эгамберди</i>	
RAQAMLI TRANSFORMATSIYA VA INNOVASION TEXNOLOGIYALARNI INTEGRATSIYALASH: MOHIYATI VA RIVOJLANISH IMKONIYATLARI.....	218
<i>Xakimova Xulkar Xamidovna</i>	
QORAQALPOG'ISTON VA XORAZM OZIQ-OVQAT SANOATINING IQTISODIY-STATISTIK TAHLILI HAMDA UNI YANADA RIVOJLANTIRISH YO'LLARI.....	224
<i>Tleuov Niyetulla Raxmanovich</i>	
OILAVIY KORXONALARNING IQTISODIY TIZIMDAGI O'RNI.....	230
<i>Shadiyeva Gulnora Mardiyevna, Rustamova Zarina Rustamovna</i>	
SUN'IY INTELLEKT ASOSIDA O'ZBEKISTON OLIY TA'LIM MUASSASALARIDA MARKETING FAOLIYATINI MODELLASHTIRISH VA BOSHQARISH MEKANIZMLARI.....	234
<i>Sadikov Shoxrux Shuxratovich</i>	
XIZMAT KO'RSATISH SOHASI KORXONALARINING RAQOBATBARDOSHLIKNI OSHIRISHDA RAQAMLI XIZMATLARNING AHAMIYATI.....	238
<i>Asenbaeva Aydaygul Edenbaevna</i>	
BARQARORLIK VA YASHIL MENEJMENT: ILMIY-NAZARIY YONDASHUVLAR VA AMALIY AHAMIYATI.....	242
<i>Djalilova Dilbar Abdikarim qizi</i>	



HUDUDLARNING IQTISODIY SALOHİYATINI INNAVATSION-INVESTITSION BOSHQARISH STRATEGIYASI VA MEXANIZMI (XORAZM VILOYATI MISOLIDA).....	247
<b>Maqsudova Malohatxon Maqsudovna, Yaxshimuratov Maqsadbek Narimon o'g'li</b>	
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI DAVLAT BUDJETINI 2026-YILGI SOLIQ SIYOSATINING TAHLILI VA XALQARO SOLISHTIRMA YONDASHUVI .....	251
<b>Abdullayev Zafarbek Safibullayevich</b>	
O'ZBEKISTON MINTAQALARIDA AYOLLAR TADBIRKORLIGINI RIVOJLANTIRISH OMILLARI.....	256
<b>Mamataliyeva Dilnoza Raxmonovna</b>	
TRANSFORMATSIYALASHUV SHAROITIDA INVESTITSİYALAR SHAKLLANISHI VA ULARNI SAMARALI BOSHQARISH YO'NALISHLARI.....	259
<b>To'rayev Jasurali To'rayevich</b>	
O'ZBEKISTONDA SAVDO TASHKILOTLARINING FAOLIYATI VA RIVOJLANISH HOLATI.....	264
<b>B. Sulaymonov</b>	
NAMANGAN VILOYATIDA "YASHIL IQTISODIYOT" MODELIGA O'TISH JARAYONIDA KICHIK BIZNES SUBYEKTLARINING IQTISODIY FAOLLIGI.....	270
<b>Xonto'rayev Obbosxon Kamolxon o'g'li</b>	
O'ZBEKISTONDA "YASHIL" IQTISODIYOTNI RIVOJLANTIRISHNING USTUVOR YO'NALISHLARI .....	274
<b>Xoshimov Pazliddin Zuxurovich</b>	
KICHIK BIZNES ORQALI ISH O'RINLARINI YARATISH STRATEGIYALARI: NAMANGAN VILOYATI MISOLIDA.....	278
<b>Ergasheva Nigora Abdigapparovna</b>	
MAMLAKATIMIZDA QO'SHILGAN QIYMAT SOLIG'INING IJTIMOIIY-IQTISODIY AHAMIYATI .....	283
<b>Quryozov Sardorbek Sharifboevich</b>	
РАЗРАБОТКА И ПРИОРИТИЗАЦИЯ КЛЮЧЕВЫХ ИНДИКАТОРОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЛЯ ОБЩЕНАЦИОНАЛЬНОЙ ПАНЕЛИ МОНИТОРИНГА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БОЛЬНИЦ: ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА СО СТОРОНЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ МЕДУЧРЕЖДЕНИЙ .....	290
<b>Шухратов Мамуржон Шухрат угли</b>	
MAHALLIY DAVLAT HOKIMIYAT ORGANLARINI RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR ASOSIDA BOSHQARISHGA TA'SIR ETUVCHI OMILLAR .....	297
<b>Nurmurodov Zafarjon Nurmurod o'g'li</b>	
BANK TIZIMINING BARQAROR MOLIVAVIY RIVOJLANISHINI TA'MINLASH VOSITALARI .....	303
<b>Sadikov Iskandar Gayratovich</b>	
ЗЕЛЕНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ В ЗЕЛЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА.....	308
<b>Халиков С. Х.</b>	
HUDUDIY IQTISODIY RIVOJLANISHDA KICHIK BIZNESNI ROLI VA SAMARADORLIGINI OSHIRISH CHORALARI.....	313
<b>Ergashev Jamshid Jamoliddinovich</b>	
ИСТОРИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС СТАНОВЛЕНИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ.....	317
<b>Мажидова Фарангиз Фуркатзода</b>	
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASIDAGI TADBIRKORLIK SUBYEKTLARIDA ISHLAB CHIQRISH SAMARADORLIGINI OSHIRISH.....	321
<b>Isakov Oybek Jamoliddinovich</b>	
NORASMIY KOOPERATSIYA MUNOSABATLARINING FERMER XO'JALIKLARI YETISHTIRGAN MAHSULOT MIQDORIGA TA'SIRINI BAHOLASH.....	325
<b>Ismoilov Azamat</b>	
O'ZBEKISTON TIJORAT BANKLARIDA FOIZ RISKINI BOSHQARISH AMALIYOTI.....	332
<b>Seitnazarov Daniyar Baxadirovich</b>	
RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR ASOSIDA SUT VA SUT MAHSULOTLARINI QAYTA ISHLOVCHI KORXONALAR FAOLIYATINI TAKOMILLASHTIRISH.....	341
<b>Normuradov Nurbek Sunatilloevich</b>	
"AYOL RAHBARLAR: RAHBARLIK SALOHİYATI VA ISH JOYIDA TENGLIK" FRANSIYA DAVLATI TAJRIBASI ASOSIDA .....	346
<b>Abduraxmonova Feruzabonu</b>	



QISHLOQ XO'JALIGIDAGI KLASTERLARNING MOLIYAVIY BARQARORLIGINI EKONOMETRIK MODELLASHTIRISH.....	352
Dildora Yuldasheva	
TIJORAT BANKLARINING DEPOZIT BAZASINING YETARLILIGINI TA'MINLASH YO'LLARI .....	359
I.J. Isakov	
OLIY TA'LIM SIFATINI OSHIRISH VA IQTISODIY DIAGNOSTIKA O'TKAZISHNING XORIJ TAJRIBASI.....	363
Xo'jaxonov Ma'rufxon Xamidxonovich, Axmedov Oybek Turg'unpulatovich	
INKLYUZIV TA'LIMNI MOLIYAVIY QO'LLAB-QUVVATLASHDAGI MUAMMOLAR VA ULARNI YECHISH YO'LLARI.....	369
Egamberdiyeva Dilorom Botir qizi, Pulatova Moxira Baxtiyorovna	
“KREATIV IQTISODIYOT” HAMDA “TURIZM” TUSHUNCHALARINING ILMIY-NAZARIY ASOSLARI .....	374
Abdurasulov Shovqiddin Erkin o'g'li	
THE STRATEGIC ROLE OF THE INDUSTRIAL SECTOR IN THE NATIONAL ECONOMY AND DEVELOPMENT FACTORS.....	380
Rakhimov Bakhromjon Ibroximovich	
INVESTITSIYALARNI MOLIYALASHTIRISH METODOLOGIYASINI TAKOMILLASHTIRISHNING ASOSIY YO'NALISHLARI.....	386
Ismailov Dilshod Anvarjonovich	
GLOBAL INCOME INEQUALITY IN 2024: CAUSES, PATTERNS, AND CONSEQUENCES.....	393
Ilxomjonov Jaxongir Alisher o'g'li	
ТОРГОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ В СВОБОДНО ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗОНАХ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ .....	401
Шарифходжаев Шавкат Окилович, Ачилова Ширин Шавкат кизи	
O'ZBEKISTON KON-METALLURGIYA SANOATI: RIVOJLANISH TENDENSIYALARI VA HOZIRGI HOLATI .....	407
Ergashov Botirjon Ergashovich	
PENSIYA JAMG'ARMASIDA DAVLAT BUDJETI TRANSFERTLARI ULUSHI HAMDA UNING XORIJ TAJRIBASI .....	415
Sherjonov Doniyor Saparbayevich	
O'ZBEKISTON SANOAT KORXONALARINI QIMMATLI QOG'OZLAR BOZORIDAN FOYDALANIB MOLIYALASHTIRISHNING HOZIRGI HOLATI VA MUAMMOLARI.....	419
Igitov Jurabek Kuzibekovich	
QO'SHILGAN QIYMAT SOLIG'I BO'YICHA FIRIBGARLIKLAR: MEXANIZMLARI, SABABLARI VA ULARNI OLDINI OLISH YO'LLARI.....	425
Eshkarayev Bobir Chariyevich	
TOG' VA TOG'OLDI HUDUDLARIDA QISHLOQ XO'JALIGINI DIVERSIFIKATSIYA QILISHNING USTUVOR YO'NALISHLARI VA IQTISODIY SAMARADORLIGI.....	431
Abdulxayeva Gulshan Maxmudovna	
TURIZM SOHASINING IJTIMOIIY-IQTISODIY MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI (SAMARQAND VILOYATI MISOLIDA).....	435
Xalimov Shaxboz Xalimovich	
SANOATDA IQTISODIY MOLIYAVIY HISSOBOTLAR XALQARO STANDARTLARINI RAQOBATBARDOSH KORPORATIV STRATEGIYALARNI SHAKLLANTIRISHDA QO'LLASH.....	442
Turaboev Ibroxim Ismoil o'g'li	
ФОНДИРОВАНИЕ И СТРАХОВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ АПК: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ И МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ .....	447
Дурманов Акмал Шаймарданович	
PAHTA-TO'QIMACHILIK KLASTERLARI RIVOJLANISHINING STATISTIK KO'RSATKICHLARI TAHLILI .....	456
Atajanova Guli Maxsudbekovna	
JAHON MOLIYAVIY BOZORLARI BARQARORLIGIGA GLOBAL IQTISODIY INQIROZLAR VA GEOSIYOSIY OMILLARNING TA'SIRI HAMDA ULARNI BOSHQARISH STRATEGIYALARI .....	462
Abdurazakova Nargiza Rixsibayevna	



QISHLOQ XO'JALIGIDA RESURSLARDAN SAMARALI FOYDALANISH VA OZIQ-OVQAT MAHSULOTLARINI ISHLAB CHIQRISHDA BOSHQARUV QARORLARINING IQTISODIY TAHLILI.....	467
<b>Mamadiyarov Dilshad Uralovich</b>	
PAXTA TOZALASH KORXONALARINING TARKIBIY BO'LINMALARIDA MOLIVAVIY BOSHQARUV TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI.....	474
<b>Murodov Orif Jumayevich, G'ulomov Xaydarbek Ilyos o'g'li</b>	
BARQAROR KELAJAK SARI: MAMLAKATDA EKOLOGIK XAVFSIZLIKNI MUSTAHKAMLASH .....	482
<b>Abdullaev Shavkatjon Maxmudillaevich</b>	
ZAMONAVIY IQTISODIY SHAROITLARDI KORXONALARNING MOLIVAVIY BARQARORLIGINI TA'MINLASH .....	487
<b>Abdulakimova Moxina Farxod qizi</b>	
UMUMIY OVQATLANISH SHAHOBCHALARINING FAOLIYATI SAMARADORLIGINI TAHLIL QILISH.....	493
<b>Amiriddinova Muslima Zayniddin qizi</b>	
XIZMAT KO'RSATISH SOHASIDA MIJOZLAR EHTIYOJINI O'RGANISH VA XIZMAT SIFATINI OSHIRISHNING INNOVATSION YONDASHUVLARI .....	498
<b>Babayeva Lola Ibragimovna</b>	
MINTAQADA TARIXIY VA MADANIY TURIZMNI RIVOJLANTIRISH IMKONIYATLARINI KENGAYTIRISHDA DAVLAT HAMDA XUSUSIY SHERIKCHILIK TIZIMIDAN FOYDALANISH .....	504
<b>Xusanov Chari Kadirovich</b>	
PROSPECTS FOR IMPROVING INFRASTRUCTURE FOR SMALL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP IN THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN.....	509
<b>Botirova Xulkar Olimjonovna</b>	
THE IMPACT OF AGRICULTURAL CLUSTERS ON FOOD SECURITY AND MACROECONOMIC STABILITY .....	514
<b>Sherkulov Shohruh Erkin ugli</b>	
OZIQ-OVQAT XAVFSIZLIGINI TA'MINLASHDA ISSIQXONA IQTISODIYOTINI O'RNI VA NAZARIY-METODOLOGIK ASOSLAR .....	520
<b>Otavullaev Sukhrob Sa'dullo o'g'li</b>	
IJTIMOY AHAMIYATI YUQORI LOYIHALARNI DAVLAT-XUSUSIY SHERIKLIGI ASOSIDA BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISH .....	524
<b>Taspanova Ayzada Kenjebayevna</b>	
KICHIK BIZNES SUBYEKTLARIDA RAQOBAT STRATEGIYALARINI TAKOMILLASHTIRISH .....	529
<b>Sharopova Nafosat Radjabovna, Jamolova Aziza</b>	
TIKUV-TRIKOTAJ KORXONALARIDA ISTE'MOLCHILARNING XULQ-ATVORINI O'RGANISHNI TAKOMILLASHTIRISH.....	537
<b>Sultonova Zulxumor, Bobojonov Baxrombek Ro'zimovich</b>	
INTERNATIONAL TRADE BETWEEN INTEGRATION AND ISOLATION: INNOVATION AND UNCERTAINTY IN A FRAGMENTING GLOBAL ECONOMY.....	542
<b>Zakhidov Azizbek Rustamovich</b>	
QORAQALPOG'ISTON RESPUBLIKASI QO'NG'IROT TUMANIDA SIGIRLAR BOSH SONINING PROGNOZ KO'RSATKICHLARI .....	548
<b>Sabit Gabbarov</b>	
TO'QIMACHILIK MAHSULOTLARI EKSPORTINI OSHIRISHDA YASHIL MARKETING STRATEGIYALARIDAN FOYDALANISH .....	552
<b>Ergashxodjayeva Shaxnoza Djasurovna, Xo'janova Husnora</b>	
O'ZBEKISTONDA IQTISODIY O'SISH SIFAT OMILLARINING TA'SIRINI BAHOLASH METODOLOGIYASINI TAKOMILLASHTIRISH.....	558
<b>Bustonov Mansurjon Mardonakulovich</b>	
ОБЩАЯ КОНЦЕПЦИЯ СТАБИЛЬНОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ.....	567
<b>Зайналов Джохонгир Расулович</b>	
ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ РЫНКОВ КАПИТАЛОВ .....	571
<b>Хотамкулова Мадина Санжар кизи, Зайналов Джохонгир Расулович</b>	



IPOTEKA KREDITI MEKANIZMLARINI RIVOJLANTIRISH BO'YICHA AMALIY ISHLAR TAHLILI .....	576
A'zamxo'jayeva Nihola Sulaymon qizi	
KORXONALARDA YASHIL MARKETING STRATEGIYALARIDAN FOYDALANISHNING XORIJ TAJRIBASI .....	581
Abdurashidova Nigora Alisherovna, Abduqodirova Donoxon	
KICHIK BIZNES SUBYEKTLARIDA ISHLAB CHIQRISH SALOHİYATINI OSHIRISH OMILLARI VA MEZONLARI.....	588
Jumanov Ruslanbek Bobojanovich	
O'ZBEKISTONIDA MEHNAT BOZORINING TARKIBIY TRANSFORMATSIYASI VA UNING IQTISODIY O'SISHGA TA'SIRI .....	592
Rasulev Alisher Fayziyevich, Qodirov Asliddinxo'ja Mahammadjon o'g'li	
STUDY OF THE ECONOMIC EFFICIENCY OF GREEN BONDS, ECOLOGICAL LOANS, AND GREEN INVESTMENT FUNDS, AS WELL AS THEIR IMPORTANCE IN THE FINANCIAL SYSTEM.....	595
Avazov Azizbek Ashurali o'g'li	
KICHIK BIZNES VA TADBIRKORLIK TERMINOLOGIYASINING ILMIY-TAHLILIIY TALQINI.....	603
Aripov Oybek Abdullayevich	
O'ZBEKISTONDA MEHNAT BOZORINING TARKIBIY TRANSFORMATSIYASI VA UNING IQTISODIY O'SISHGA TA'SIRI.....	608
Rasulev Alisher Fayziyevich, Qodirov Asliddinxo'ja Mahammadjon o'g'li	
FERMER XO'JALIKLARIDA INVESTITSION JARAYONLARNI TASHKIL ETISH VA OPTIMALLASHTIRISH.....	611
Kdirbaev Amir Marat uli	
ITALIYA VA YAPONIYADA DAVLAT QARZINING UZOQ MUDDATLI BARQARORLIGI: FISKAL QOIDALAR VA QARZ BOSHQARUVI STRATEGIYALARINING QIYOSIY TAHLILI.....	614
Abdurahimov Abror Zafarovich, L.M. Tashpulatova	
ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ: ВОЗМОЖНОСТИ ПЕРСОНАЛИЗАЦИИ, ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ .....	621
Камалова Малика Низамовна, Очилов Акрам Одилович	
O'ZBEKISTONDA YASHIRIN IQTISODIYOTNING ISHSIZLIK DARAJASIGA TA'SIRINI IFODALOVCHI ASOSIY OMILLAR .....	626
Raxmonov Bekzod Sharibjon o'g'li	
GLOBAL XAVFLARNING KESKINLASHUVI SHAROITIDA QAYTA SUG'URTANI RIVOJLANTIRISH ISTIQBOLLARI.....	631
Norov Zarif Shamsiddinovich	
INNOVATSION SUG'URTA XIZMATLARINI JORIY ETISH ORQALI IXTIYORIY SUG'URTA XIZMATLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	638
Xayitov Nodirjon Uzokovich	
VOSITACHILIK XIZMATLARINI KO'RSATUVCHI SUBYEKTLAR AUDITI SIFAT NAZORATI.....	652
O.Q. Qo'shmatov	
AUDITORLIK XULOSASINI SHAKLLANTIRISHDA MATEMATIK MODELLARDAN FOYDALANISH MASALALARI .....	657
I.Qo'ziyev, F.Ochilov	
MAJBURIYATLAR HISOBINING NAZARIY ASOSLARI.....	664
Ochilov Farxodjon Shavkatjon o'g'li	
ВОПРОСЫ РЕОРГАНИЗАЦИИ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА В СЕЛЬКОМ ХОЗЯЙСТВЕ .....	669
Розиков Жалил Жалолович	
TOVAR-MODDIY ZAXIRALAR AUDITINI O'TKAZISH TARTIBI.....	678
M.Xayitboyev	
USTAV KAPITAL HISOBINI TAKOMILLASHTIRISH .....	683
Inomjon Sherimbetov	
QISHLOQ XO'JALIGIDA KOOPERATIVLARNI RIVOJLANTIRISH IMKONIYATLARI .....	688
Mirzayev Musurmon Umidullayevich, Ziyadullayev Ilhom Narkobilovich	



EKSPORT BOZORLARINI DIVERSIFIKATSIYA QILISHDA MOLIYAVIY RAG‘BATLARNING ROLI .....	694
<b>Galiyev Tohir Fazliddinovich</b>	
ZAMONAVIY LOGISTIKA TIZIMIDA MARKETING STARTEGIYALARIDAN FOYDALANISHNI TAKOMILLASHTIRISH.....	700
<b>Abduqodirova Umida G‘ayrat qizi</b>	
QASHQADARYO URBANIZATSIYALASHGAN HUDUDLARIDA AGLOMERATSIYA JARAYONLARIGA TA‘SIR KO‘RSATUVCHI OMILLAR .....	706
<b>Nazarova Feruza Usmonovna</b>	
TIJORAT BANKLARI TOMONIDAN ALOQA KORXONALARINI KREDITLASHNING ZARURLIGI HAMDA IQTISODIY AHAMIYATI.....	713
<b>Shaymatov Mansur Jo‘rabaevich</b>	
MOLIYAVIY HISOBOTNING XALQARO STANDARTLARI ASOSIDA MOLIYAVIY AKTIVLARNI TAN OLISH .....	720
<b>Odiljonova Oybachin Fayzullo qizi</b>	
QISHLOQ XO‘JALIGIDA INNOVATSION TRANSFORMATSIYA BARQARORLIGINI BAHOLASH .....	724
<b>Sanetullaev Aybek Esbosinovich</b>	
XALQARO AVTOMOBIL ISHLAB CHIQARUVCHI KOMPANIYALARNING RIVOJLANISH XUSUSIYATLARI.....	728
<b>Xidoyatov Mirsaid Mirmuhsomovich</b>	
ENSURING THE FINANCIAL SUSTAINABILITY OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: STRATEGIES FOR RESILIENCE IN AN ERA OF DECLINING RESOURCES AND RISING EXPECTATIONS.....	734
<b>Inomiddin Imomov</b>	
“YASHIL” TEXNOLOGIYALARNI IQTISODIY RIVOJLANISHGA INTEGRATSIYA QILISHNING NAZARIY ASOSLARI.....	744
<b>Miraxmedova Maftuna Ibragimovna</b>	
ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	751
<b>Алиева Эльнара Аметовна</b>	
AHOLI DAROMADLARI VA ULARNING SHAKLLANISH MANBALARI.....	756
<b>So‘fiyeva Xusniya Soxibjonovna</b>	
НАУЧНО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПРОЕКТИРОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ В УЗБЕКИСТАНЕ .....	760
<b>Назарова Гулчехра Нурмуханбетовна</b>	
СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ ПО ОЦЕНКЕ ЭКСПЛУАТАЦИОННОЙ УСТОЙЧИВОСТИ МАЛОМОЩНЫХ СЕТЕВЫХ ФОТОЭЛЕКТРИЧЕСКИХ СТАНЦИЙ .....	766
<b>А.Р. Кудратов</b>	
IJTIMOIIY XIZMATLAR KO‘RSATISH JARAYONIDA TASHKILIIY VA IQTISODIY MUNOSABATLAR .....	775
<b>Berdiyeva Nafisa Qahramonovna</b>	
QISHLOQ XO‘JALIGIDA INNOVATSION BIZNESNI BOSHQARISH VA YANGI TEXNOLOGIYALAR ORQALI SAMARADORLIKNI OSHIRISH .....	780
<b>Mamadiyarov Dilshad Uralovich, Normurodov Sarvar Norboy o‘g‘li</b>	
GRUZIYA TAJRIBASIDA BARQAROR TURIZMNI TA‘MINLASHNING TASHKILIIY-IQTISODIY MEKANIZMLARI VA ULARNING O‘ZBEKISTON SHAROITIDA QO‘LLANILISHI.....	786
<b>Suyunova Dilnoza Mexridin qizi</b>	
INNOVATSION FAOLIYATNING MINTAQADA XIZMAT KO‘RSATISHNI TAKOMILLASHTIRISHDAGI XUSUSIYATLARI.....	790
<b>Fayziyeva Shirin Shodmonovna</b>	
QORAQALPOG‘ISTON HUDUDIDA ETNOGRAFIK TURIZM KLASTERINI SHAKLLANTIRISHNING IQTISODIY OMILLARI .....	795
<b>Kunnazarova Orazxan</b>	
MAMALAKATIMIZ IMPORTI VA EKSPORTIDA KICHIK BIZNESNING ULUSHI .....	798
<b>Jo‘rayev Ilhomjon Kamolidinovich</b>	
YEVROOBLIGATSIYA VA UNING AKSIYADORLIK JAMIYATLARI TOMONIDAN EMISSIYASI .....	807
<b>Avezov Ibrohim Ilxomovich</b>	



IQTISODIYOTDAGI INNOVATSION O'ZGARISHLAR SHAROITIDA TO'QIMACHILIK KORXONALARIDA RAQOBATBARDOSHLIKNI BOSHQARISHNING ILMIY-NAZARIY ASOSLARI .....	808
<i>Xonkeldiyeva Komilaxon Ravshanjon qizi</i>	
SPORT ANJOMLARI SANOATIDA INNOVATSION JARAYONLARNI TIZIMLASHTIRISH MODELINING ZARURATI.....	813
<i>Xamraqulov Ixtiyor Baxtiyorovich</i>	
GREEN MARKETING STRATEGIES AND THE APPLICATION OF NEUROMARKETING METHODS IN THEIR DEVELOPMENT.....	819
<i>Samadov Asqar Nishonovich, Latipova Go'zal</i>	
OZIQ-OVQAT SANOATIDA KICHIK KORXONALAR SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO'LLARI.....	825
<i>Mavlanova Barchinoy Shonazar qizi</i>	
BARQAROR IQTISODIY RIVOJLANISHDA INVESTITSİYALAR AHAMIYATINING EMPIRIK TAHLILI .....	831
<i>Nazarova Ra'no Rustamovna, Najmiddinov Yahyo Fazliddin o'g'li</i>	
YASHIL TURIZMNI RIVOJLANTIRISHDA MEHMONXONALAR ROLI: MUAMMOLAR VA IMKONIYATLAR.....	840
<i>Raxmonova Nigina Anvarovna</i>	
IJTIMOY SIYOSAT SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING USTUVOR YO'NALISHLARI: O'ZBEKISTONNING AMALIY YONDASHUVI VA RIVOJLANGAN MAMLAKATLAR TAJRIBASI.....	844
<i>Bafoyev Farrux Jo'raqulovich</i>	
AHOLI IJTIMOY HIMOYASINI KUCHAYTIRISH MUAMMOLARI .....	852
<i>Ulashev Xubbim Askarovich</i>	
YASHIL TA'LIM RIVOJLANISH BOSQICHLARI: YAPONIYA MISOLIDA .....	856
<i>Raxshona Nabibullayeva</i>	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA ELEKTRON SAVDONING MINTAQA IQTISODIYOTINI RIVOJLANTIRISHGA TA'SIRI.....	861
<i>Mo'minov Yahyobek Shokirjon o'g'li</i>	
TUROPERATORLIK FAOLIYATINI RIVOJLANTIRISHNING NAZARIY-METODOLOGIK ASOSLARI.....	865
<i>Toshev Akmal Salimovich</i>	
TADBIRKORLIKNI RIVOJLANTIRISH ORQALI MINTAQADA AHOLI DAROMADLARINI OSHIRISH YO'NALISHLARI .....	874
<i>Quldasheva Maftuna Musurmon qizi</i>	
ФАКТОРЫ И МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	878
<i>Алиева Эльнара Аметовна, Рахматхонов Саидодилхон Расулхон угли</i>	
МЕХАНИЗМЫ УСТОЙЧИВОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ В СТРАНАХ С РАЗВИВАЮЩЕЙСЯ ЭКОНОМИКОЙ: РОЛЬ ESG-ИНСТРУМЕНТОВ, ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ РЫНКА ЗЕЛЁНЫХ ОБЛИГАЦИЙ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ НА ПРИМЕРЕ УЗБЕКИСТАНА И МАЛАЙЗИИ.....	884
<i>Нарзуллаева Мехрангиз Ақобировна</i>	
DORIVOR O'SIMLIKLAR SAVDOSIDA QIYMAT ZANJIRI TAHLILI: IQTISODIY SAMARADORLIKNI OSHIRISH OMILLARI.....	893
<i>Maftuna Ermatova Arslonbek qizi</i>	
O'ZBEKISTON VA TURKMANISTON O'RTASIDAGI SAVDO AYLANMASI TAHLILI .....	899
<i>Voxidova Mehri Xasanovna</i>	
GLOBAL KOMPANIYALARDA RAQAMLI MENEJMENTNING SAMARADORLIK KO'RSATKICHLARI .....	905
<i>Axmedov Sardor Shuxrat o'g'li</i>	
IQLIM O'ZGARISHLARI VA GLOBALLASHUV SHAROITIDA EKOLOGIK-HUQUQIY TA'LIMNI RIVOJLANTIRISH.....	912
<i>Jumanazar Xolmuminov</i>	
YASHIL IQTISODIYOTNI RIVOJLANTIRISHNING JAHON TAJRIBASI .....	916
<i>Kalandarova Elnura Muzaffar qizi</i>	
INNOVATSION IQTISODIYOT SHAROITIDA HUDUDLARNING INVESTITSİYAVIY JOZIBADORLIGINI OSHIRISH YO'LLARI.....	921
<i>Rahmatullayev Bobir Chorshamiyevich</i>	



FINANCING WATER RESILIENCE: A FEASIBILITY ANALYSIS OF SOVEREIGN BLUE BOND ISSUANCE IN UZBEKISTAN.....	926
<b>Yakubov Jakhongir</b>	
УКРЕПЛЕНИЕ ПАРТНЁРСТВО И СОЗДАНИЕ ЕДИНСТВЕННОГО ЭНЕРГОРЫНКА В УЗБЕКИСТАНЕ.....	929
<b>Каримова Нуржахон Олим кизи</b>	
ИННОВАЦИОННАЯ ЗРЕЛОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ФАКТОР РОСТА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ КОМПЛЕКСНОЙ МОДЕЛИ.....	935
<b>Алиева Эльнара Аметовна, Табаков Евгений Сергеевич</b>	
"BUDJET JARAYONLARIDA XAVFLARNI ANIQLASH VA BAHOLASH: ICHKI AUDIT YONDASHUVLARI".....	941
<b>Abdujalilova Dilnoz Abdusattorovna, Nishonxo'djaev Bekzod Baxodir o'g'li</b>	
IQTISODIY XAVFSIZLIKNI TA'MINLASHDA DAVLATNING ROLI.....	947
<b>Raximov Baxromjon Ibroximovich</b>	
O'ZBEKISTONDA SUT SEKTORINING QIYMAT ZANJIRINI SANOATLASHTIRISH MUAMMOLARI.....	951
<b>Urazov Jamshidjon Sa'dullayevich</b>	
STRATEGIK BOSHQARUV HISOBIDA XARAJATLAR HISOBI VA KALKULYATSIYA TIZIMLARINING HOZIRGI HOLATI VA RIVOJLANISH YO'NALISHLARI.....	955
<b>Hamroyeva Zuhra Amiral qizi</b>	
АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В АЗЕРБАЙДЖАНЕ.....	961
<b>Ариф Мустафаев</b>	
ФАКТОРЫ ВЛИЯЮЩИЕ НА ИЗМЕНЕНИЯ ДОХОДОВ НАСЕЛЕНИЯ УЗБЕКИСТАНА В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ.....	968
<b>Ишонкулова Феруза Асатовна</b>	
O'ZBEKISTONNING INVESTITSION HUQUQIY SIYOSATIDA GLOBAL REYTINGLARNING NORMATIV-HUQUQIY ASOSLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	974
<b>Gavhar Bekmurodova Adham qizi</b>	
XALQARO MOLIYA BOZORIDA KREDIT RISKINI BAHOLASHNING ZAMONAVIY USULLARI VA RISKLARNI BOSHQARISH TIZIMINING RIVOJLANISH TENDENSIYALARI.....	981
<b>Ochilova Xusniya Olim qizi, Yuldasheva Umida Asanaliyevna</b>	
JAHONDA BRONLASH TIZIMLARINING RIVOJLANISH BOSQICHLARINING EVOLYUTSIYASI.....	987
<b>Ismatillaeva Sitara Sayfidin qizi</b>	
MILLIY IQTISODIYOT INNOVATSION SALOHİYATIDAN SAMARALI FOYDALANISHDA JAHON TAJRIBALARI.....	994
<b>Samadqulov Muhammadjon Islom o'g'li</b>	
HUDUDIY RIVOJLANISHDA SOLIQ IMTIYOZLARINING AHOLI DAROMADLAR DINAMIKASIGA TA'SIRI.....	998
<b>Olimjon Fattoyev G'ayrat o'g'li</b>	
OLIV TA'LIM MUASSASALARINING ZAMONAVIY SHAROITLARDI RAQOBATBARDOSHLIGI: NAZARIY JIHATLARI VA AMALIY BOSHQARUV STRATEGIYALARI.....	1002
<b>Adizov Bobir Baxtiyrovich</b>	
ZAMONAVIY SHAROITDA TADBIRKORLIK FAOLIYATI RISKLARINING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI.....	1005
<b>Sirojiddinov Kamoliddin Ikromiddinovich, Nasritdinov Bekzod Xusnutdinovich</b>	
NAMANGAN VILOYATIDA QURILISH KLASTERNI RIVOJLANTIRISHNING ASOSIY OMILLARI VA ISTIQBOLLI MANBALARI.....	1011
<b>Abduraxmanov Muxtorali Abduvoxidovich</b>	
ПЕРСПЕКТИВЫ ПОВЫШЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ БУХАРСКОЙ ОБЛАСТИ.....	1016
<b>Авезова Шахноза Махмуджановна</b>	
MOLIYAVIY SAVODXONLIKNI OSHIRISHGA TA'SIR KO'RSATADIGAN OMILLAR.....	1022
<b>Obilov Mirkomil Rashidovich</b>	



“O‘ZBEKISTONDA TURIZMNING MADANIY IDENTIKLIKKA TA’SIRI: SOTSIOLOGIK TAHLIL” .....	1028
Alijonova Nargiza Rashidjon qizi	
STATISTICAL ANALYSIS OF CREDIT INTEREST RATES.....	1034
Abdullayev Shakhobiddin Shamsiddinovich	
QISHLOQ XO‘JALIGIDA LOGISTIKA XARAJATLARINI OPTIMALLASHTIRISH METODLARI VA SAMARALI TA‘MINOT ZANJIRI MODELI.....	1037
Olimova Bahora Shuxratovna	
INNOVASION IQTISODIYOTNI RIVOJLANTIRISHNING NAZARIY JIHATLARI.....	1042
Abdulkakimov Zuxrali Tursunaliyevich	
TIJORAT BANKLARIDA DEPOZIT BAZASI BARQARORLIGIGA TA’SIR ETUVCHI OMIL SIFATIDA FOIZ SIYOSATI VA UNING AMALIY JIHATLARI.....	1047
Axmedova Dilafro‘z Elshodovna	
B2BDA RAQAMLI MARKETINGDAN FOYDALANISH BO‘YICHA XORIJIY TAJRIBALAR.....	1053
Abdubotirova Madinaxon	
ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ИННОВАЦИОННО - ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ.....	1059
Баходирова Хилола Баходировна	
RAQOBATBARDOSH MAHSULOT ISHLAB CHIQRISHDA YASHIL MARKETING STRATEGIYASIDAN FOYDALANISH.....	1063
Ergashxodjayeva Shaxnoza Djasurovna, Abdurazakova Diyora	
ENERGIYA XARAJATLARINI KAMAYTIRISHNING IQTISODIY SAMARASI.....	1070
Urmanbekova Iroda Farxodovna	
PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF REMOTE BANKING SERVICES IN THE CONTEXT OF BANKING TRANSFORMATION .....	1075
Jabborov Bahridin Rashidovich	
MIKROMOLIYA TASHKILOTLARIDA MOLIYAVIY-XO‘JALIK FAOLIYATINI BUXGALTERIYA HISOBIDA AKS ETTIRISH TARTIBI.....	1079
G‘ofurov Iskandar Abduraxmonovich	
BANKLARNING INVESTITSIYA RISKLARI VA ULARNI KAMAYTIRISH YO‘LLARI .....	1084
Yuldashev Erkin Xusanovich	
MA‘LUMOTLAR BAZASINING RAQAMLI TEXNOLOGIYALARDAGI AHAMIYATI.....	1090
Maxamadiyev M. M.	
УСТОЙЧИВОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ: АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ АКИБ «ИПОТЕКА-БАНК» ПОСЛЕ ВХОЖДЕНИЯ В OTR GROUP.....	1095
Каримова Нуржахон Олим кизи	
O‘ZBEKISTON OLIY TA‘LIM MUASSASALARIGA XORIJLIK TALABALARNI JALB ETISHDA YASHIL MARKETING STRATEGIYALARIDAN FOYDALANISH.....	1101
Sharopova Nafosat, Xolmamatov Diyorbek	
DAVLATNING IJOBIY IMIJINI YARATISHDA TURIZM VA XALQ DIPLOMATIYASINING STRATEGIK O‘RNI .....	1108
Kasimova Zilola G‘ulomiddin qizi	
JISMONIY TARBIYA VA SPORT MUASSASALARIDA MOLIYAVIY MUNOSABATLARNI TAKOMILLASHTIRISH YO‘LLARI.....	1116
Toshmurodov Abdurauf Ravshanovich	
АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ МОДЕРНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА УЗБЕКИСТАНА – 2025.....	1122
Ш.К.Жалилов	
“O‘ZBEKISTONDA YASHIL IQTISODIYOTNING O‘RNI VA UNI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI” .....	1126
Xursandov Komiljon Maxmatkulovich	
MAMLAKATDA INVESTITSIYA JARAYONLARINING O‘ZIGA XOS XUSUSIYATLARI.....	1130
Xusanov Durbek Nishanovich	
TURIZM XIZMATLARI TUSHUNCHASI VA ULARNI INNOVATSION TASHKIL ETISHNING IQTISODIY MOHIYATI.....	1138
Najmidinov Azizbek Bahrom o‘g‘li	



MINTAQAVIY IQTISODIYOTDA TURISTIK INFRATUZILMANI BAHOLASH USULLARI VA MEZONLARI.....	1143
<i>Xalmirzayev Axmadjan Axunovich, Ro'zmatov Boburjon Zafarjon o'g'li, Shodiyeva Nafosatxon Hamza qizi</i>	
O'ZBEKISTONDA KICHIK TADBIRKORLIK SUBYEKTLARI FAOLIYATINING HOLATI VA TENDENSIYALARI.....	1149
<i>Ahmedov Shermuhammad Omonjon o'g'li</i>	
MARKETING KOMMUNIKATSIYA STRATEGIYALARINI ISHLAB CHIQUISHNING ZAMONAVIY YONDASHUVLARI .....	1156
<i>Akramov Toxir Abdiraxmanovich</i>	
SANOAT KORXONALARIDA MAHSULOT RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISH YO'LLARI .....	1161
<i>Adashev Azimjon Urinboyevich</i>	
XALQARO STANDARTLAR ASOSIDA PRUDENSIAL NAZORAT: BAZEL QOIDALARI VA ULARNING AHAMIYATI .....	1165
<i>Abdunazarova Dilshoda Akromovna</i>	
INNOVATSION FAOLIYATNI BOSHQARISHDA BOSHQARUV HISOBİ AXBOROTINING AHAMIYATI .....	1170
<i>Xushvaqtova Nozanin Nurbek qizi</i>	
OLIY TA'LIM TIZIMIDA INTEGRATSIYA JARAYONLARINI AMALGA OSHIRISH SHAKLLARI VA ULARNING TA'LIM XIZMATLARI BOZORIDAGI AHAMIYATI.....	1177
<i>Ismoilova Feruza Kubaymurodovna</i>	
EKOMARKETING STRATEGIYALARI ORQALI BARQAROR RIVOJLANISHGA ERISHISH .....	1182
<i>Qo'ziyev Jaloladdin Alisher o'g'li</i>	
ENSURING INNOVATIVE ECONOMIC SECURITY IN THE KHOREZM REGION: WASTE RECYCLING AND CIRCULAR ECONOMY .....	1186
<i>Mdraximova Shohista Bahrom qizi</i>	
KICHIK BIZNES FAOLIYATINI BAHOLASH ASOSIDA SAMARADORLIGINI OSHIRISH.....	1191
<i>Mavrulov Ravshan Nematjonovich</i>	
O'ZBEKISTON IQTISODIYOTIGA ISLİM MOLIYASINI JORIY QILISHDA XORIYIY MAMLAKATLAR TAJRIBASIDAN FOYDALANISH.....	1195
<i>Sultonov Baxtiyor Baxodirovich</i>	
MINTAQAVIY IMIJNI SHAKLLANTIRISHNING KONSEPTUAL ASOSLARI.....	1201
<i>Duschanov Alisher Sherzod o'g'li</i>	
QISHLOQ XO'JALIGI KORXONALARI FAOLIYATI SAMARADORLIGINI TA'MINLASHNING IQTISODIY MEXANIZMI .....	1206
<i>Opaev Bysen Aymanovich</i>	
TIJORAT BANKLARI TOMONIDAN KICHIK BIZNESNI INVESTITSION KREDITLARI ORQALI MOLIYALASHTIRISH.....	1212
<i>Yuldashev Fozil Turapovich</i>	
YASHIL IQTISODIYOT TAMOYILLARI ASOSIDA XIZMAT KO'RSATISH SOHASINI SAMARALI RIVOJLANTIRISHNING XORIY TAJRIBASI.....	1218
<i>M.M.Muminova</i>	
ИНТЕГРАЦИОННОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ОПЕРАТОРА И ПРЕДПРИЯТИЙ МЕСТНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ .....	1223
<i>Худаярова Мехрангиз Мурадовна</i>	
TURIZMDA INDIVIDUALLASHTIRILGAN XIZMATLAR KONSEPSIYASI VA TAJRIBA TURIZMINING NAZARIY ASOSLARI.....	1230
<i>Raxmatov Aziz Tolipovich</i>	
QORAQALPOG'ISTON RESPUBLIKASIDA QISHLOQ XO'JALIGIDA YASHIL IQTISODIYOT SHAROITIDA EKOLOGIK EKSTERNALIYALARNI TARTIBGA SOLISH MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	1235
<i>Smaylova Zarafshan</i>	
XALQARO STANDARTLARDA PRUDENSIAL NAZORAT: BAZEL QOIDALARI VA ULARNING AHAMIYATI .....	1239
<i>Abdunazarov Dilshoda Akromovna</i>	



METALLURGIYA SANOATIDA EKOLOGIK TOZA TEXNOLOGIYALARNI JORIY ETISH: MAQSADGA MUVOFIQLIGI VA NATIJALARI .....	1244
<b>Karimov Ma'ruf Ixtiyorovich</b>	
HUDUDIY IQTISODIY O'SISH OMILLARINING EKONOMETRIK TAHLILI: SURXONDARYO VILOYATI MISOLIDA .....	1248
<b>Zaripova Mukaddas Djumayozovna, Normurodov Asliddin Alijon o'g'li</b>	
INDUSTRIAL RIVOJLANISHNING IQTISODIY VA EKOLOGIK OQIBATLARI .....	1258
<b>Ataniyazova M.B.</b>	
OLIY TA'LIM RAQOBATBARDOSHLIGINING TA'LIM SIFATINI OSHIRISHDAGI ROLI .....	1263
<b>Nishonov Dilshod Shamsidinovich</b>	
СИСТЕМА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ КАК КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ «ЗЕЛЕННОЙ» ЭКОНОМИКИ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН .....	1269
<b>Махмутходжаева Луиза Сайфуллоевна</b>	
IQTISODIYOTDA "YASHIL" MOLIYALASHTIRISHNI RIVOJLANTIRISHNING XUSUSIYATLARI .....	1274
<b>Risqibekova Nozimaxon</b>	
THE ROLE OF DIGITAL MARKETING IN BOOSTING TOURISM-RELATED BUSINESSES .....	1280
<b>Farrukh Mamadiyurov Shukhratovich</b>	
MINTAQA IQTISODIY BARQARORLIGINI BAHOLASH INDIKATORLARI VA USLUBLARI .....	1284
<b>Turdiyev Ulug'bek Qayumovich</b>	
MAJOR INFLATIONARY FACTORS IN THE ECONOMY OF UZBEKISTAN AND ANTI-INFLATION POLICIES .....	1290
<b>Koshanov Abdimurat Azat uli, Oralbaeva Diana Mukhit qizi</b>	
ЦИФРОВАЯ ЭКОСИСТЕМА СОВРЕМЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА: МОДЕЛИ, МЕХАНИЗМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ .....	1296
<b>Бекова Азиза Алимовна</b>	
SOLIQ MAJBURIYATLARINI HISOBGA OLISH JARAYONLARINI TAKOMILLASHTIRISH .....	1301
<b>Abdullayev Abror Bozarboyevich</b>	
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA AKSIZ SOLIINING FISKAL VA IJTIMOIIY ROLI .....	1308
<b>Abdulxayeva Shaxnoza Muxammadiyevna</b>	
MINTAQAVIY IQTISODIYOTDA AGROTURIZMNI BAHOLASH USULLARI VA MEZONLARI .....	1314
<b>Egamberdiyeva Umriniso Tursunqulovna, Ro'zmatov Boburjon Zafarjon o'g'li, Shodiyeva Nafosatxon Hamza qizi</b>	
OLIY TA'LIMDAGI RAQAMLI YECHIMLARNING SAMARADORLIGI VA UNI BAHOLASH MEZONLARI .....	1320
<b>Abduraxmanova Malika Abdujaparovna</b>	
SURXONDARYO VILOYATI SHAROITIDA AKVAPARK VA SUZISH HAVZALARI QURILISHINI TAHLIL QILISH HAMDA TAVSIYALAR BERISH .....	1326
<b>Olimjonov Firdavs</b>	
FISKAL FEDERALIZM NAZARIYASI VA UNING AMALIY AHAMIYATI .....	1332
<b>Pulaton Dilshod Xaqberdiyevich, Alijonov Ahadjon Hasanboy o'g'li</b>	
OILAVIY MUHITDA QIZLARNING EMOTSIONAL INTELLEKTINI RIVOJLANTIRISH: IJTIMOIIY PEDAGOGIK YONDASHUV (O'ZBEKISTONDA) .....	1336
<b>Qayimova Maftuna Tursunovna</b>	
«YASHIL IPOTEKA» AMALIYOTI: HORIIYIY TAJRIBALAR .....	1340
<b>Berdinazarov Zafar Ulashovich, Xayitov Bobirbek Ergashevich</b>	
ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ЭПОХУ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА. ФОРМИРОВАНИЕ НОВОЙ ПАРАДИГМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ .....	1344
<b>Бурханова Шахноза Бобировна</b>	

**Бурханова Шахноза Бобировна**

Магистрант Высшей школы бизнеса и предпринимательства при Кабинете министров Республики Узбекистан

## ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ЭПОХУ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА. ФОРМИРОВАНИЕ НОВОЙ ПАРАДИГМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**Аннотация.** Данная статья представляет комплексный анализ трансформационных процессов в сфере стратегического принятия решений под влиянием технологий искусственного интеллекта и больших данных. Исследование базируется на эмпирических данных глобальных консалтинговых компаний (McKinsey Global AI Survey 2024–2025, Deloitte CEO Survey 2024, Boston Consulting Group 2024), отчёте ПРООН «Цифровая экономика Узбекистана» (2025), а также анализе лучших практик транснациональных корпораций. Выявлено, что внедрение систем поддержки принятия решений на основе ИИ приводит к сокращению времени принятия стратегических решений на 40–60%, повышению точности прогнозирования на 35–50% и росту операционной эффективности на 26%. Особое внимание уделяется анализу контекста Республики Узбекистан, где цифровая трансформация топ-менеджмента находится на начальном этапе развития. Представлены восемь аналитических таблиц, отражающих ключевые метрики трансформации, сравнительный анализ подходов ведущих корпораций и специфику внедрения ИИ-решений в условиях развивающихся экономик.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, большие данные, стратегическое принятие решений, цифровая трансформация топ-менеджмента, корпоративное управление, поддержка принятия решений, гибридный интеллект, Узбекистан, цифровая экономика, C-уровень.

**Annotatsiya.** Ushbu maqolada sun'iy intellekt va katta ma'lumotlar texnologiyalari ta'siri ostida strategik qarorlar qabul qilish jarayonlarining transformatsiyasi kompleks tarzda tahlil qilinadi. Tadqiqot McKinsey Global AI Survey 2024–2025, Deloitte CEO Survey 2024, Boston Consulting Group 2024 hisobotlari, BMT Taraqqiyot Dasturining “O'zbekistonning raqamli iqtisodiyoti” (2025) hisobotiga, shuningdek, transmilliy korporatsiyalarning ilg'or amaliyotlari tahliliga asoslangan. Tadqiqot natijalariga ko'ra, sun'iy intellekt asosidagi qarorlarni qo'llab-quvvatlash tizimlarini joriy etish strategik qarorlar qabul qilish vaqtini 40–60% ga qisqartiradi, prognozlash aniqligini 35–50% ga oshiradi va operatsion samaradorlikni 26% ga yaxshilaydi. Maqolada O'zbekiston Respublikasidagi kontekstga alohida e'tibor qaralib, bu yerda top-menejment darajasida raqamli transformatsiya dastlabki bosqichda ekanligi ko'rsatib beriladi. Tadqiqotda transformatsiyaning asosiy metrikalari, yetakchi korporatsiyalar yondashuvlarining solishtirma tahlili hamda rivojlanayotgan iqtisodiyotlar sharoitida AI-yechimlarni joriy etish xususiyatlarini aks ettiruvchi sakkizta analitik jadval keltirilgan.

**Kalit so'zlar:** sun'iy intellekt, katta ma'lumotlar, strategik qaror qabul qilish, top-menejmentning raqamli transformatsiyasi, korporativ boshqaruv, qarorlarni qo'llab-quvvatlash, gibrid intellekt, O'zbekiston, raqamli iqtisodiyot, C-daraja.

**Abstract.** This article provides a comprehensive analysis of the transformation of strategic decision-making processes under the influence of artificial intelligence and big data technologies. The study is based on empirical data from global consulting reports (McKinsey Global AI Survey 2024–2025, Deloitte CEO Survey 2024, Boston Consulting Group 2024), the UNDP report “Digital Economy of Uzbekistan” (2025), and an analysis of best practices of multinational corporations. The findings indicate that the implementation of AI-based decision support systems reduces strategic decision-making time by 40–60%, increases forecasting accuracy by 35–50%, and improves operational efficiency by 26%. Special attention is given to the context of the Republic of Uzbekistan, where digital transformation at the top-management level remains at an early stage. The article presents eight analytical tables reflecting key transformation metrics, comparative approaches of leading corporations, and the specific features of AI implementation in developing economies.

**Key words:** artificial intelligence, big data, strategic decision-making, digital transformation of top management, corporate governance, decision support systems, hybrid intelligence, Uzbekistan, digital economy, C-level.



## ВВЕДЕНИЕ

Современная эпоха характеризуется беспрецедентными темпами технологических изменений, трансформирующих все аспекты корпоративного управления. Искусственный интеллект становится ключевым фактором конкурентного преимущества, радикально изменяя процессы принятия стратегических решений на высшем уровне корпоративной иерархии. Согласно глобальному исследованию McKinsey (2024), 43% генеральных директоров используют генеративный ИИ для информирования стратегических решений, что свидетельствует о фундаментальном сдвиге в парадигме корпоративного управления [1].

Цифровая трансформация процессов принятия решений представляет собой комплексный феномен, охватывающий технологические, организационные и культурные аспекты. Исследование Deloitte Fortune CEO Survey (2024) демонстрирует, что 75% руководителей высшего звена экспериментируют с технологиями ИИ, из которых 19% регулярно используют ИИ для поддержки своей профессиональной деятельности [2]. Данные показатели отражают растущее признание стратегической ценности интеграции ИИ в процессы управления.

Согласно аналитическому отчёту Boston Consulting Group (2024), организации, достигшие высокого уровня зрелости в области ИИ, демонстрируют трёхлетний прирост выручки в 2,6 раза и рост показателя EBIT на 38% по сравнению с компаниями, не внедрившими ИИ-решения [3]. Эти данные подчёркивают критическую важность стратегической интеграции ИИ для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности.

В контексте Республики Узбекистан актуальность исследования приобретает особое значение. Отчёт ПРООН «Цифровая экономика Узбекистана» (2025) свидетельствует, что страна занимает 70-е место в Индексе готовности к ИИ, поднявшись с 87-го места в 2023 году [4]. Стратегия развития ИИ, принятая в октябре 2024 года, предусматривает достижение целевого показателя вклада ИИ в ВВП в размере 10 млрд долларов США и создание более 430 000 рабочих мест к 2030 году [5].

Целью данного исследования является комплексный анализ трансформационных процессов в сфере стратегического принятия решений под влиянием технологий ИИ, выявление лучших мировых практик и разработка рекомендаций для эффективного внедрения ИИ-решений в практику управления узбекских предприятий.

## ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ

Процессы принятия стратегических решений традиционно основывались на эвристических методах, экспертных суждениях и ограниченном анализе исторических данных. Классическая модель принятия решений Герберта Саймона (1955) постулировала концепцию ограниченной рациональности, согласно которой лица, принимающие решения, оперируют в условиях когнитивных и информационных ограничений [6].

Современные технологии ИИ радикально расширяют границы рациональности принятия решений, предоставляя возможности обработки массивов больших данных, выявления сложных нелинейных зависимостей и прогнозирования с высокой степенью точности. Концепция гибридного интеллекта (hybrid intelligence), предложенная исследователями MIT (2023), описывает синергетическое взаимодействие человеческой интуиции и аналитических возможностей ИИ [7].

Узбекский исследователь Зухурова Н.А. (2024) в своей работе «Основные тенденции развития искусственного интеллекта в сфере цифровой экономики» анализирует специфику внедрения ИИ в контексте стратегии «Цифровой Узбекистан-2030» и подчёркивает необходимость адаптации глобальных практик к условиям национальной экономики [8].

Теоретическая рамка исследования опирается на концепцию динамических способностей (dynamic capabilities) Тиса, Пизано и Шуэна (1997), согласно которой конкурентное преимущество в условиях быстро меняющейся среды определяется способностью организации к адаптации и трансформации своих ресурсов и компетенций [9].

## МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В исследовании использованы вторичные данные международных аналитических отчётов (McKinsey, BCG, Deloitte, IBM, UNDP), корпоративной отчётности и официальной статистики. Сбор информации осуществлялся методом документального анализа и сравнительного обзора. Обработка данных проводилась с применением сравнительного, динамического и контент-анализа, а также аналитической интерпретации количественных и качественных показателей эффективности внедрения ИИ.



## АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Прежде чем перейти к детализации результатов, целесообразно зафиксировать базовую точку сравнения: как меняется процесс управленческого решения при переходе от традиционного подхода (ограниченные данные, цикличная аналитика, высокая стоимость) к ИИ-усиленной модели (масштабируемая обработка, многосценарность, непрерывное обновление). Ниже представлен сравнительный срез по ключевым параметрам эффективности — скорости, глубине анализа, точности, учёту внешних факторов и ресурсной нагрузке. Он позволяет количественно показать, где ИИ действительно даёт измеримый выигрыш, а где остаётся инструментом, который требует грамотной постановки задач и контроля (потому что “быстро и уверенно” ещё не всегда означает “правильно”) (Таблица 1).

Таблица 1. Сравнительный анализ традиционного и ИИ-усиленного принятия решений<sup>1</sup>

Характеристика	Традиционное принятие решений	Принятие решений с ИИ	Прирост эффективности
Скорость обработки информации	3-5 дней	2-4 часа	95% сокращение времени
Объём анализируемых данных	10-50 показателей	1000+ показателей	20x расширение
Точность прогнозирования	55-65%	85-95%	+30-40 п.п.
Учёт внешних факторов	5-10 переменных	50-100+ переменных	10x увеличение
Стоимость анализа (на решение)	\$15,000-25,000	\$2,000-5,000	80% снижение затрат
Количество сценариев	3-5 вариантов	50-100+ вариантов	20x рост вариативности
Частота пересмотра решений	Ежеквартально	В реальном времени	Непрерывный мониторинг

Анализ глобальных тенденций свидетельствует о масштабной трансформации практик стратегического управления. Согласно исследованию IBM Institute for Business Value (2024), 64% генеральных директоров ожидают удвоения темпов роста инвестиций в ИИ в течение следующих двух лет [10].

Исследование Deloitte CEO Survey (2024) выявило, что основные области применения ИИ руководителями высшего звена включают: генерацию контента для коммуникаций и маркетинга (49%), исследования и анализ данных (38%), и инновации с обучением возможностям ИИ (28%) [2]. Эти данные отражают эволюцию от использования ИИ для рутинных задач к стратегическим приложениям.

Boston Consulting Group (2024) идентифицирует три стратегических направления создания ценности с помощью ИИ: ‘DEPLOY’ (внедрение инструментов для повышения производительности на 10-15%), ‘RESHAPE’ (трансформация функций с приростом эффективности 30-50%) и ‘INVENT’ (создание новых бизнес-моделей с потенциалом генерации новых потоков выручки) [3].

Особо значимым является феномен создания новых управленческих ролей. Концепция «каждый член С-уровня — главный по ИИ» (Every C-Suite Member Is Now a Chief AI Officer), предложенная BCG в 2024 году, подчёркивает необходимость распределённой ответственности за внедрение ИИ на всех уровнях высшего руководства [11] (Таблица 2).

Таблица 2. Динамика ключевых показателей интеграции ИИ в стратегическое управление<sup>2</sup>

Показатель	2022	2024	2025 (прогноз)	CAGR %
Доля CEO, использующих ИИ для принятия решений	18%	43%	67%	92%
Среднее время принятия стратегических решений (дни)	45	23	15	-45%
Точность прогнозирования рыночных трендов	62%	78%	88%	19%
Инвестиции в ИИ-системы поддержки решений (\$ млрд)	12.5	31.8	52.4	104%

1 Источник: McKinsey Global Institute (2024), Deloitte Insights (2024), анализ автора

2 Источник: McKinsey Global AI Survey (2024), IBM CEO Study (2024), Gartner (2024)



Количество корпораций с Chief AI Officer	340	1,850	4,200	177%
Вовлечённость топ-менеджмента в ИИ-проекты	34%	71%	89%	62%

#### Microsoft. Трансформация под руководством Сатьи Наделлы

Трансформация Microsoft под руководством CEO Сатьи Наделлы (с 2014 года) представляет эталонный пример стратегического использования ИИ для принятия решений высшим руководством. С момента назначения Наделлы рыночная капитализация компании возросла с \$300 млрд до более чем \$3 трлн, что отражает эффективность ИИ-ориентированной стратегии [12].

Ключевые элементы стратегии включают: (1) фундаментальный сдвиг к облачным вычислениям и ИИ как основным драйверам роста; (2) стратегическое партнёрство с OpenAI с инвестициями более \$13 млрд; (3) интеграция ИИ во все продуктовые линейки (Microsoft 365 Copilot, Azure AI); (4) культурная трансформация на основе философии 'growth mindset' [13].

Результаты трансформации: квартальная выручка достигла \$62 млрд в Q2 2024 (+18% г/г), выручка Azure и облачных сервисов выросла на 30%, более 1000 корпоративных клиентов внедрили ИИ-решения Microsoft [14]. Компания демонстрирует, что системное использование ИИ для стратегического планирования и принятия решений обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество.

#### IBM. AI-ориентированная реструктуризация

IBM под руководством CEO Арвинд Кришны реализует стратегию «AI-first», фокусируясь на корпоративном ИИ и облачных решениях. В 2024 году бизнес компании в области генеративного ИИ превысил \$5 млрд, демонстрируя 104% годовой рост [15].

Стратегические приоритеты включают: (1) платформа watsonx для корпоративного ИИ; (2) партнёрства с SAP, AWS, Adobe, Microsoft, Salesforce для расширения экосистемы; (3) фокус на вертикальных решениях для производства, потребительских товаров, ритейла, автомобилестроения [16].

Кришна подчёркивает переход от фазы экспериментов к реализации бизнес-ценности: «ИИ теперь не о технологиях, а о раскрытии бизнес-ценности. Предприятия создают собственных ИИ-агентов и нуждаются в оркестрационном слое для их автономной коммуникации и действий» [17]. Прогноз IBM на 2025 год предусматривает рост выручки на 5% и свободный денежный поток \$13,5 млрд.

Google под руководством CEO Сундар Пичая реализует всеобъемлющую стратегию интеграции ИИ, рассматривая её как фундаментальную трансформацию всей бизнес-модели. Модель Gemini, представленная в 2023 году, демонстрирует мультимодальные возможности обработки текста, кода, аудио, изображений и видео [18].

Ключевые аспекты стратегии: (1) интеграция ИИ во все продукты (Search, Gmail, Docs, Google Cloud); (2) развитие вертикальных ИИ-решений для корпоративных клиентов; (3) инвестиции в квантовые вычисления и следующее поколение ИИ-инфраструктуры; (4) этические принципы ответственного ИИ [19].

Пичай использует ИИ-аналитику для принятия стратегических решений по распределению капитала, приоритизации продуктовых инициатив и оценке рыночных возможностей. Квартальная выручка Google Cloud достигла \$11.4 млрд (+35% г/г) в Q4 2024, во многом благодаря спросу на ИИ-решения [20] (Таблица 3).

Таблица 3. Сравнительный анализ ИИ-стратегий глобальных технологических лидеров

Корпорация	Инвестиции в ИИ	Прирост выручки	ROI ИИ-проектов	Ключевые метрики
Microsoft	\$13+ млрд	+18% г/г	340%	Azure AI +30%, 1000+ клиентов
IBM	\$5+ млрд	+5% (прогноз)	285%	Watsonx, FCF \$13.5 млрд
Google	\$30+ млрд	+35% (Cloud)	420%	Gemini, \$11.4 млрд Cloud
Amazon	\$75+ млрд	+12% (AWS)	395%	AWS ИИ-сервисы, \$90 млрд
Oracle	\$15+ млрд	+8%	310%	OCI, облачная инфраструктура
SAP	\$8+ млрд	+7%	265%	SAP S/4HANA Cloud, Joule AI

3 Источник: Годовые отчёты компаний (2024), Forbes (2024), Financial Times (2024)



Внедрение ИИ катализирует фундаментальную трансформацию ролей и компетенций высшего руководства. Согласно исследованию McKinsey (2024), 94% CEO заявляют о необходимости развития новых навыков в связи с распространением ИИ [1].

Возникают новые управленческие роли: Chief AI Officer (CAIO) — отвечает за общую стратегию ИИ и её интеграцию в бизнес-процессы; Chief Data Officer (CDO) — управляет данными как стратегическим активом; AI Ethics Officer — обеспечивает ответственное использование ИИ и соблюдение этических принципов [21].

Трансформируются традиционные роли C-уровня: CEO становится главным адвокатом цифровой трансформации, формирует видение и культуру инноваций; CFO использует предиктивную аналитику для финансового планирования и управления рисками; CMO применяет ИИ для гиперперсонализации маркетинга и прогнозирования потребительского поведения [22].

Исследование Deloitte (2024) выявило критическую важность вовлечённости топ-менеджмента: компании с высокой степенью участия руководства в ИИ-инициативах демонстрируют в 3 раза более высокую вероятность достижения целевых показателей трансформации [2] (Таблица 4).

Таблица 4. Эволюция ролей и компетенций C-уровня в эпоху ИИ4

Роль C-уровня	Традиционные компетенции	Новые ИИ-компетенции	Изменение роли
CEO	Стратегическое видение, лидерство	ИИ-стратегия, цифровое видение, культура инноваций	Главный адвокат трансформации
CFO	Финансовый анализ, контроль	Предиктивная аналитика, ИИ-прогнозирование, data-driven решения	Стратег данных и аналитики
COO	Операционная эффективность	Автоматизация процессов, ИИ-оптимизация, интеллектуальная логистика	Архитектор интеллектуальных операций
CMO	Брендинг, маркетинговые кампании	Гиперперсонализация, предиктивный маркетинг, ИИ-аналитика потребителей	Стратег данных о клиентах
CTO	ИТ-инфраструктура, безопасность	ИИ-платформы, MLOps, облачные ИИ-сервисы, система управления ИИ	Архитектор ИИ-инфраструктуры
CHRO	Управление талантами, культура	ИИ в HR, предиктивная аналитика талантов, непрерывное обучение	Стратег трансформации талантов

Республика Узбекистан демонстрирует активную динамику цифровой трансформации, хотя интеграция ИИ в процессы стратегического управления находится на начальном этапе. Согласно отчёту ПРООН «Цифровая экономика Узбекистана» (2025), страна поднялась с 87-го на 70-е место в Индексе готовности к ИИ, что свидетельствует о положительной динамике [4].

Стратегия развития ИИ, утверждённая Указом Президента №ПП-358 от 14 октября 2024 года, предусматривает комплексный подход к цифровой трансформации: (1) достижение вклада ИИ в ВВП в размере \$10 млрд к 2030 году; (2) создание более 430 000 рабочих мест; (3) вход в топ-50 стран по Индексу готовности к ИИ; (4) генерация \$1,5 млрд от ИИ-ориентированного ПО и услуг [23].

Исследователь Юлдашев А.А. (Ташкентский государственный экономический университет) в работе «Применение цифровых экосистем в цепи поставок» (2024) подчёркивает критическую важность цифровой трансформации для повышения конкурентоспособности узбекских предприятий и необходимость комплексного подхода к внедрению цифровых технологий [24].

Опрос узбекских предприятий, проведённый в рамках исследования ПРООН (2025), выявил, что 57,9% компаний интегрировали ИИ в свои операции, преимущественно в области создания контента, продаж и взаимодействия с клиентами. Однако только 26,3% обращались за внешними ИИ-консультациями, что указывает на дефицит специализированных сервисов [4].

Ключевые барьеры – нехватка квалифицированного персонала (57,9% респондентов), проблемы качества данных (47,4%), высокие затраты на внедрение (36,8%). Примечательно, что 79,9% предприятий планируют расширение использования ИИ в течение следующих 12 месяцев, хотя планируемые инвестиции остаются низкими: 52,6% выделяют менее \$10 000 [4] (Таблица 5, 6).

4 Источник: Deloitte CEO Survey (2024), BCG C-Suite AI Report (2024), McKinsey (2024)

Таблица 5. Ключевые показатели развития ИИ-экосистемы Узбекистана<sup>5</sup>

Показатель	2023	2024	2030 (цель)	Примечание
Место в Индексе готовности к ИИ	87	70	Топ-50	UNDP, Oxford Insights
Вклад ИИ в ВВП (\$ млрд)	0.3	0.8	10.0	Стратегия ИИ-2030
Создание рабочих мест (тыс.)	12	35	430+	Прогноз Минэкономики
Выручка от ИИ-ПО и услуг (\$ млрд)	0.05	0.15	1.5	Целевой показатель
Доля компаний с интеграцией ИИ	28%	57.9%	85%	Опрос ПРООН (2025)
Инвестиции в ИИ-образование (\$ млн)	8	22	150	Бюджет на 2024-2030
Количество ИИ-специалистов	1,200	3,500	25,000	IT Park, MDT данные

Таблица 6. Критические барьеры внедрения ИИ узбекскими предприятиями<sup>6</sup>

Барьер	Частота упоминания	Критичность	Рекомендуемые меры
Нехватка квалифицированных кадров	57.9%	Критическая	Программы подготовки, партнёрства с вузами
Проблемы качества данных	47.4%	Высокая	Стандартизация данных, создание data lakes
Высокие затраты внедрения	36.8%	Высокая	Субсидии, налоговые льготы, гранты
Отсутствие ИИ-консультантов	73.7%	Средняя	Развитие консалтинговой экосистемы
Недостаточная осведомлённость	42.1%	Средняя	Образовательные программы для топ-менеджеров
Ограниченная инфраструктура	31.6%	Средняя	Инвестиции в вычислительные мощности
Регуляторная неопределённость	28.9%	Низкая	Разработка нормативной базы

Эффективная интеграция ИИ в процессы стратегического управления требует системного подхода, охватывающего технологические, организационные и культурные аспекты. Boston Consulting Group (2024) предлагает правило '10-20-70': 10% усилий на алгоритмы, 20% на технологии и данные, 70% на людей и процессы [3].

Фазированный подход внедрения включает пять этапов: (1) Оценка готовности — анализ текущего уровня зрелости ИИ, аудит данных, идентификация приоритетных областей; (2) Пилотные проекты — запуск 3-5 ограниченных инициатив с чётко определёнными метриками успеха; (3) Масштабирование — расширение успешных пилотов на функциональные области и бизнес-единицы; (4) Трансформация — комплексное изменение операционной модели и культуры; (5) Оптимизация — непрерывное совершенствование и адаптация [25].

Критические факторы успеха. Вовлечённость и спонсорство CEO (вероятность успеха возрастает в 3,5 раза); чёткое определение бизнес-кейсов и целевых метрик (ROI 2-3x); создание центра компетенций по ИИ; инвестиции в переобучение сотрудников (30-40% бюджета трансформации); разработка этических принципов и организационных механизмов управления [26].

Специфика развивающихся экономик, таких как Узбекистан, требует адаптации глобальных практик: фокус на доступных облачных решениях вместо собственной инфраструктуры; партнёрства с международными ИИ-вендорами для трансфера знаний; приоритизация функциональных областей с наибольшим потенциалом быстрой отдачи (продажи, маркетинг, клиентский сервис); государственная поддержка в виде субсидий и налоговых льгот [4] (Таблица 7).

5 Источник: UNDP «Цифровая экономика Узбекистана» (2025), Стратегия развития ИИ (2024), данные Минцифры

6 Источник: UNDP «Цифровая экономика Узбекистана» (2025)

Таблица 7. Фазированный подход к внедрению ИИ в стратегическое управление<sup>7</sup>

Этап	Длительность	Ключевые активности	Ожидаемые результаты	Бюджет (%)
1. Оценка	2-3 месяца	Аудит зрелости ИИ, инвентаризация данных, приоритизация	Дорожная карта, бизнес-кейсы	5-10%
2. Пилоты	4-6 месяцев	3-5 пилотных проектов, быстрые победы, proof of concept	Доказанная ценность, first wins	15-20%
3. Масштабирование	9-12 месяцев	Расширение на функции, интеграция систем, обучение	Функциональная трансформация	35-40%
4. Трансформация	12-18 месяцев	Изменение операционной модели, культурная трансформация	Сквозная интеграция	30-35%
5. Оптимизация	Непрерывно	Совершенствование моделей, расширение use cases, инновации	Устойчивое преимущество	10-15%

Несмотря на значительный потенциал, внедрение ИИ в процессы стратегического управления сопряжено с существенными вызовами. Исследование BCG (2024) свидетельствует, что более двух третей ИИ-трансформаций не достигают ожидаемых результатов по срокам, бюджету или амбициям [3].

Основные категории рисков: технологические риски — недостаточная точность и надёжность моделей (45% проектов), проблемы интеграции с существующими ИТ-системами (52%), ограничения инфраструктуры (38%); организационные риски — сопротивление изменениям и страх потери рабочих мест (61%), недостаточная ИИ-грамотность персонала (58%), отсутствие ясной ответственности и системы корпоративного управления (47%); экономические риски — трудности с определением целевого ROI (41%), высокие затраты на ИТ-инфраструктуру (43%), недостаток инвестиций относительно других приоритетов (35%) [27].

Этические и регуляторные вызовы приобретают возрастающее значение. Необходимость обеспечения прозрачности алгоритмических решений (algorithmic accountability), предотвращения предвзятости (bias mitigation), защиты персональных данных в соответствии с GDPR и аналогичными стандартами, а также соблюдения принципов ответственного ИИ (Responsible AI) требует создания специализированных систем корпоративного управления данными [28].

Стратегии митигации: установление реалистичных ожиданий и чёткое целеполагание; комплексное управление изменениями с фокусом на коммуникацию и вовлечение; персонализированное обучение для различных групп стейкхолдеров; создание центральных координационных органов (AI Delivery Office); применение гибких методологий и итеративного подхода; развитие партнёрств для заполнения пробелов в компетенциях [29] (Таблица 8).

Таблица 8. Матрица рисков и стратегий митигации при внедрении ИИ<sup>8</sup>

Категория риска	Конкретный риск	Вероятность	Влияние	Стратегия митигации
Технологические	Недостаточная точность моделей	Высокая	Высокое	Непрерывное тестирование, human-in-the-loop
	Проблемы интеграции систем	Высокая	Среднее	API-first подход, микросервисная архитектура
Организационные	Сопротивление изменениям	Очень высокая	Высокое	Управление изменениями, вовлечение сотрудников
	Дефицит ИИ-компетенций	Высокая	Высокое	Программы обучения, найм, партнёрства
Экономические	Неясный ROI проектов	Средняя	Высокое	Чёткие бизнес-кейсы, пилотирование
	Высокие ИТ-затраты	Средняя	Среднее	Облачные решения, оптимизация устаревших систем
Этические	Algorithmic bias	Средняя	Высокое	Аудит моделей, разнородные данные, этические принципы

<sup>7</sup> Источник: BCG CEO's Guide to AI (2024), McKinsey AI Implementation Framework (2024), адаптация автора

<sup>8</sup> Источник: BCG C-level AI Survey (2024), Deloitte AI Risk Management Framework (2024), анализ автора



	Нарушение приватности	Низкая	Критическое	Управление данными, соответствие требованиям GDPR, шифрование
Регуляторные	Несоответствие нормам	Низкая	Высокое	Регуляторные песочницы, юридическая экспертиза

## ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Проведённое исследование подтверждает тезис о фундаментальной трансформации процессов принятия стратегических решений под влиянием технологий искусственного интеллекта. Анализ глобальных данных и практик ведущих корпораций демонстрирует, что интеграция ИИ обеспечивает сокращение времени принятия решений на 40-60%, повышение точности прогнозирования на 35-50% и рост операционной эффективности на 26%.

Для Республики Узбекистан, находящейся на начальном этапе цифровой трансформации топ-менеджмента, критически важно избежать распространённых ошибок и использовать лучшие мировые практики адаптированно к национальному контексту.

Ключевые рекомендации: (1) Стратегический уровень — разработка национальной программы цифровой трансформации топ-менеджмента с чёткими целевыми показателями; создание образовательных программ для высшего руководства (Executive AI Leadership Programs); стимулирование создания национальных центров компетенций по ИИ в управлении.

(2) Корпоративный уровень — обязательное спонсорство CEO для ИИ-инициатив; применение фазированного подхода с фокусом на быстрые победы (quick wins); инвестиции в культурную трансформацию и управление изменениями (30-40% бюджета); создание позиций Chief AI Officer и AI Ethics Officer; развитие партнёрств с глобальными технологическими лидерами.

(3) Институциональный уровень — государственная поддержка в виде субсидий и налоговых льгот для ИИ-проектов; развитие регуляторных песочниц (regulatory sandboxes) для безопасного тестирования ИИ-решений; создание промышленных консорциумов для обмена лучшими практиками; инвестиции в высшее образование и программы подготовки ИИ-специалистов.

Успешная трансформация процессов принятия стратегических решений на основе ИИ требует комплексного подхода, балансирующего технологические инновации, организационные изменения и развитие человеческого капитала. Только системная интеграция этих элементов обеспечит устойчивое конкурентное преимущество и позволит узбекским предприятиям успешно конкурировать в глобальной цифровой экономике.

### Список использованной литературы:

- McKinsey & Company. (2024). The state of AI in 2024: Generative AI's breakout year. McKinsey Global AI Survey. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>
- Deloitte. (2024). Summer 2024 Fortune/Deloitte CEO Survey. Generative AI: A game-changer for CEOs. <https://www.deloitte.com/us/en/programs/chief-executive-officer/articles/ceo-leveraging-generative-ai.html>
- Boston Consulting Group. (2024). CEO's Guide to Maximizing Value Potential from AI in 2024. BCG Executive Perspectives. <https://media-publications.bcg.com/BCG-Executive-Perspectives-CEOs-Guide-to-Maximizing-Value-from-AI-EP0-3July2024.pdf>
- UNDP Uzbekistan. (2025). Digital Economy of Uzbekistan: The State of Digital Entrepreneurship and Artificial Intelligence. <https://www.undp.org/uzbekistan/publications/digital-economy-uzbekistan-state-digital-entrepreneurship-and-artificial-intelligence>
- Указ Президента Республики Узбекистан №ПП-358 от 14.10.2024. Об утверждении Стратегии развития искусственного интеллекта в Республике Узбекистан. <https://lex.uz/ru/docs/7158606>
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. The Quarterly Journal of Economics, 69(1), 99-118.
- MIT Center for Collective Intelligence. (2023). Collective Intelligence and AI. <https://cci.mit.edu/>
- Зухурова Н.А. (2024). Основные тенденции развития искусственного интеллекта в сфере цифровой экономики. Best Publication. <https://bestpublication.net/index.php/sitn/article/view/4418>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.
- IBM Institute for Business Value. (2024). CEO Study: As CEOs Race Towards Gen AI Adoption. <https://newsroom.ibm.com/2024-05-16-IBM-Study-As-CEOs-Race-Towards-Gen-AI-Adoption.-Questions-Around-Workforce-and-Culture-Persist>
- Boston Consulting Group. (2024). Every C-Suite Member Is Now a Chief AI Officer. <https://www.bcg.com/publications/2024/every-c-suite-member-now-chief-ai-officer>
- Harvard Business Review. (2024). Microsoft: A Case Study in Strategy Transformation. <https://hbr.org/podcast/2024/07/microsoft-a-case-study-in-strategy-transformation>



13. Thunderbird School of Global Management. (2024). Satya Nadella at Microsoft: Leading the next transformation into AI. Case Study Series. <https://thunderbird.asu.edu/thought-leadership/journals-case-series/case-series-listing/satya-nadella-microsoft-leading-next>
14. Microsoft Corporation. (2024). Q2 FY2024 Earnings Release. <https://www.microsoft.com/en-us/investor/earnings/fy-2024-q2/press-release-webcast>
15. IBM Corporation. (2025). IBM Study: CEOs Double Down on AI While Navigating Enterprise Hurdles. <https://newsroom.ibm.com/2025-05-06-ibm-study-ceos-double-down-on-ai-while-navigating-enterprise-hurdles>
16. Forbes. (2024). A Year In Review Of IBM's Ambitious AI Strategy. <https://www.forbes.com/sites/patrickmoorhead/2024/02/01/a-year-in-review-of-ibms-ambitious-ai-strategy/>
17. CIO.inc. (2025). IBM CEO Says AI Is Now About Unlocking Business Value. <https://www.cio.inc/ibm-ceo-says-ai-now-about-unlocking-business-value-a-28380>
18. Google DeepMind. (2023). Gemini: A Family of Highly Capable Multimodal Models. Technical Report. <https://deepmind.google/technologies/gemini/>
19. Google. (2024). AI Principles and Responsible AI Practices. <https://ai.google/responsibility/principles/>
20. Alphabet Inc. (2024). Q4 2024 Earnings Report. <https://abc.xyz/investor/earnings/>
21. Forbes. (2024). The Rise of the Chief AI Officer <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2024/05/28/the-rise-of-the-chief-ai-officer/>
22. Deloitte. A C-suite guide to capturing the potential value of AI <https://www.deloitte.com/nl/en/services/consulting/perspectives/c-suite-guide-potential-value-ai.html>
23. Центр "Стратегия развития" (2024). Стратегия развития ИИ до 2030 года. <https://strategy.uz/index.php?news=1211&lang=ru>
24. Юлдашев А.А. (2024). Применение цифровых экосистем в цепи поставок. InLibrary. [https://inlibrary.uz/index.php/development\\_economy/article/view/16449](https://inlibrary.uz/index.php/development_economy/article/view/16449)
25. McKinsey & Company. (2024). An executive's guide to AI implementation. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/an-executives-guide-to-ai>
26. Deloitte Insights. (2019). AI-fueled organizations: Reaching AI's full potential in the enterprise <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/technology-management/tech-trends/2019/driving-ai-potential-organizations.html>
27. BCG. (2024). Build for the Future: C-level GenAI Survey 2023/2024. <https://media-publications.bcg.com/BCG-Executive-Perspectives-CEOs-Guide-to-Maximizing-Value-from-AI-EP0-3July2024.pdf>
28. European Commission. (2019, updated 2024). Ethics Guidelines for Trustworthy AI. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai>
29. MIT Sloan Management Review. (2024). Winning With AI: Lessons from the Leaders. [https://mitsloan.mit.edu/sites/default/files/2024-10/leading\\_with\\_ai.pdf](https://mitsloan.mit.edu/sites/default/files/2024-10/leading_with_ai.pdf)



## 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. № 12

© 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.

EI.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>

---