

MUHANDISLIK

& IQTISODIYOT

№8

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

2025
avgust



Milliy nashrlar

OAK: <https://oak.uz/pages/4802>

05.00.00 – Texnika fanlari

08.00.00 – Iqtisodiyot fanlar



Google Scholar

OPEN ACCESS

ULRICHSWEB™
GLOBAL SERIALS DIRECTORY

Academic
Resource
Index
ResearchBib

ISSN
INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE

CYBERLENINKA

OpenAIRE

ROAD

INDEX COPERNICUS
INTERNATIONAL

BASE

Crossref

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ
БИБЛИОТЕКА
LIBRARY.RU



РЭУ.РФ
РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА
ТАШКЕНТСКИЙ ФИЛИАЛ



muhandislik & iqtisodiyot

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

Elektron nashr,
116 sahifa, avgust, 2025-yil.

Bosh muharrir:

Zokirova Nodira Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori, DSc, professor

Bosh muharrir o'rinbosari:

Shakarov Zafar G'afarovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori, PhD, dotsent

Tahrir hay'ati:

Abduraxmanov Kalendar Xodjayevich, O'z FA akademigi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Sharipov Kongratbay Avezimbetovich, texnika fanlari doktori, professor

Maxkamov Baxtiyor Shuxratovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Shaumarov Said Sanatovich, texnika fanlari doktori, professor

Turayev Bahodir Xatamovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Nasimov Dilmurod Abdulloevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Allayeva Gulchexra Jalgasovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Arabov Nurali Uralovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Maxmudov Odiljon Xolmirzayevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Xamrayeva Sayyora Nasimovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Bobonazarova Jamila Xolmurodovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Irmatova Aziza Baxromovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Bo'taboyev Mahammadjon To'ychiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Shamshiyeva Nargizaxon Nosirxuja kizi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor,

Xolmuxamedov Muhsinjon Murodullayevich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Xodjayeva Nodiraxon Abdurashidovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Amanov Otabek Amankulovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Qurbonov Samandar Pulatovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Zikriyoyev Aziz Sadulloyevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Tabayev Azamat Zaripbayevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sxay Lana Aleksandrovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Ismoilova Gulnora Fayzullayevna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Djumaniyazov Umrbek Ilxamovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Kasimova Nargiza Sabitdjanovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Kalanova Moxigul Baxritdinovna, dotsent

Ashurzoda Luiza Muxtarovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sharipov Sardor Begmaxmat o'g'li, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sharipov Botirali Roxataliyevich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor

Tursunov Ulug'bek Sativoldiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

Bauyetdinov Majit Janizaqovich, Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti dotsenti, PhD

Botirov Bozorbek Musurmon o'g'li, Texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sultonov Shavkatjon Abdullayevich, Kimyo fanlari doktori, (DSc)

Jo'raeva Malohat Muhammadovna, filologiya fanlari doktori (DSc), professor.



muhandislik & iqtisodiyot

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

- 05.01.00 – Axborot texnologiyalari, boshqaruv va kompyuter grafikasi
- 05.01.01 – Muhandislik geometriyasi va kompyuter grafikasi. Audio va video texnologiyalari
- 05.01.02 – Tizimli tahlil, boshqaruv va axborotni qayta ishlash
- 05.01.03 – Informatikaning nazariy asoslari
- 05.01.04 – Hisoblash mashinalari, majmualari va kompyuter tarmoqlarining matematik va dasturiy ta'minoti
- 05.01.05 – Axborotlarni himoyalash usullari va tizimlari. Axborot xavfsizligi
- 05.01.06 – Hisoblash texnikasi va boshqaruv tizimlarining elementlari va qurilmalari
- 05.01.07 – Matematik modellash
- 05.01.11 – Raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt
- 05.02.00 – Mashinasozlik va mashinashunoslik
- 05.02.08 – Yer usti majmualari va uchish apparatlari
- 05.03.02 – Metrologiya va metrologiya ta'minoti
- 05.04.01 – Telekommunikatsiya va kompyuter tizimlari, telekommunikatsiya tarmoqlari va qurilmalari. Axborotlarni taqsimlash
- 05.05.03 – Yorug'lik texnikasi. Maxsus yoritish texnologiyasi
- 05.05.05 – Issiqlik texnikasining nazariy asoslari
- 05.05.06 – Qayta tiklanadigan energiya turlari asosidagi energiya qurilmalari
- 05.06.01 – To'qimachilik va yengil sanoat ishlab chiqarishlari materialshunosligi

- 05.08.03 – Temir yo'l transportini ishlatish
- 05.09.01 – Qurilish konstruksiyalari, bino va inshootlar
- 05.09.04 – Suv ta'minoti. Kanalizatsiya. Suv havzalarini muhofazalovchi qurilish tizimlari
- 10.00.06 – Qiyosiy adabiyotshunoslik, chog'ishtirma tilshunoslik va tarjimashunoslik
- 10.00.04 – Yevropa, Amerika va Avstraliya xalqlari tili va adabiyoti
- 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

Ma'lumot uchun, OAK
Rayosatining 2024-yil 28-avgustdagi 360/5-son qarori bilan "Dissertatsiyalar asosiy ilmiy natijalarini chop etishga tavsiya etilgan milliy ilmiy nashrlar ro'yxati"ga texnika va iqtisodiyot fanlari bo'yicha "Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali ro'yxatga kiritilgan.

Muassis: "Tadbirkor va ishbilarmon" MChJ

Hamkorlarimiz:

1. Toshkent shahridagi G.V.Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universiteti
2. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti
3. Toshkent irrigatsiya va qishloq xo'jaligini mexanizatsiyalash muhandislari instituti" milliy tadqiqot universiteti
4. Islom Karimov nomidagi Toshkent davlat texnika universiteti
5. Muhammad al-Xorazmiy nomidagi Toshkent axborot texnologiyalari universiteti
6. Toshkent davlat transport universiteti
7. Toshkent arxitektura-qurilish universiteti
8. Toshkent kimyo-texnologiya universiteti
9. Jizzax politexnika instituti



MUNDARIJA

Visualdsp++ platformasida raqamli signal protsessorlarini dasturlash texnologiyasi	12
Ibragimov Sanjarbek Salijanovich	
Tadbirkorlik tushunchasi: falsafiy-iqtisodiy va ijtimoiy-psixologik tahlil.....	19
Rajabov Sirojiddin Mansurovich	
Xorijiy davlatlar sog'liqni saqlash tizimida investitsiya loyihalarini davlat-xususiy sheriklik asosida moliyalashtirish mexanizmi	26
Karabayev Sanjar Abdusamatovich	
Feasibility study and site optimization for small hydropower plants along the Syr Darya river in Uzbekistan.....	33
Karimov Mustafu Aminbayevich, Berdiyev Usmon Tolib o'g'li	
Agrar sohada risklarning o'zaro ta'sirchan tarzda namoyon bo'lish xususiyatlari.....	42
Baymirzaev Dilmurod Nematovich	
Parrandachilik mahsulotlari omilli tahlil qilishda indeks usulidan foydalanish.	47
Bobomuratov Imomkul Islamovich	
O'zbekiston telekommunikatsiya sohasida raqamlashtirish jarayonlarini samarali boshqarish: "O'zbektelekom" ak misolida.....	56
Islamov Javlon Rasulovich	
Tijorat banklari amaliyotida jinoiy daromadlarni legallashtirishga qarshi kurashish yo'nalishlari.....	59
Rustamov Sunnatillo Rustamovich	
Tadbirkorlikning mamlakat yaimdagi ulushi va uning o'zgarish tamoyillari	66
Ibragimova Gulchexra Toxirovna	
Norasmiy bandlikning yashirin iqtisodiyot shakllanishi va dinamikasiga ta'sirining nazariy va amaliy jihatlari	72
Xasanov Jaxongir Jamshidovich, Sharifxo'jayev Shavkat Oqilovich	
O'zbekiston Respublikasi tijorat banklari tomonidan kichik biznes subyektlariga ajratilgan kreditlarning amaliy holati va dinamikasi	80
Irgasheva Nigora Akbarovna	
Туристская мобильность стран персидского залива как устойчивый и перспективный источник въездного туризма в Узбекистан	87
Голышева Елена Вячеславовна; Додиев Феруз	
O'zbekistonda sug'urta bozori holati va o'sish sur'ati	96
Bazarov Zakir Xonqulovich	
Davlat xaridlarida narxning eng yuqori chegarasi: huquqiy mexanizm va amaliy ahamiyati	101
Mamasoliyev Abrorbek Abdug'ani o'g'li	
O'zbekiston respublikasida norasmiy sektor va aholini norasmiy mehnat bilan bandligining legallashtirishini boshqarishni istiqbolli ko'rsatkichlari.....	105
Qoraboev Nuriddin Pardaboy o'g'li	
Разработка инновационных инструментов и механизмов стратегического управления проектами	110
Мансурова Севара Мансуровна	



РАЗРАБОТКА ИННОВАЦИОННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ И МЕХАНИЗМОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Мансурова Севара Мансуровна,

независимый соискатель Ташкентского
государственного экономического университета
<https://orcid.org/0009-0002-4813-3630>
dloong@mail.ru
+99897 410 33 02

Аннотация: В статье исследуются методы стратегического управления проектами в банковском секторе Узбекистана на примере Национального банка и АО «Асакабанк». На основе данных последних лет анализируются проекты устойчивого развития, кредитные программы и внедрение инновационных инструментов. Показано, что применение SWOT-анализа, сбалансированной системы показателей, цифровых решений и «зелёных» продуктов способствует росту эффективности и устойчивости банков. Сделаны выводы о значении стратегического проектного управления и предложены рекомендации по его совершенствованию.

Ключевые слова: стратегическое управление проектами; банки Узбекистана; устойчивое развитие; инновационные инструменты; кредитные программы; Национальный банк (Узнацбанк); Асакабанк.

Annotatsiya: Maqolada Milliy bank va "Asakabank" AT misolida O'zbekiston bank sektorida strategik loyihalarni boshqarish usullari ko'rib chiqiladi. So'nggi yillar ma'lumotlari asosida barqaror rivojlanish loyihalari, kredit dasturlari va innovatsion vositalarni joriy etish tahlil qilinmoqda. SWOT-tahlil, muvozanatli ko'rsatkichlar kartasi, raqamli yechimlar va "yashil" mahsulotlardan foydalanish banklar faoliyati samaradorligi va barqarorligini oshirishga xizmat qilishi ko'rsatilgan. Strategik loyihalarni boshqarishning ahamiyati bo'yicha xulosalar chiqariladi va uni takomillashtirish bo'yicha tavsiyalar taklif etiladi.

Kalit so'zlar: strategik loyihalarni boshqarish; O'zbekiston banklari; barqaror rivojlanish; innovatsion vositalar; kredit dasturlari; Milliy bank (O'zbekiston Milliy banki); Asakabank.

Abstract: The article examines methods of strategic project management in the banking sector of Uzbekistan using the example of the National Bank and Asakabank JSC. Based on recent years' data, sustainable development projects, credit programs and the introduction of innovative tools are analyzed. It is shown that the use of SWOT analysis, balanced scorecard, digital solutions and "green" products contributes to the growth of efficiency and sustainability of banks. Conclusions are made on the importance of strategic project management and recommendations for its improvement are proposed.

Keywords: strategic project management; banks of Uzbekistan; sustainable development; innovative instruments; credit programs; National Bank (Uzbek National Bank); Asakabank.

ВВЕДЕНИЕ

Стратегическое управление проектами – это совокупность методов и подходов, позволяющих эффективно планировать, оценивать и контролировать реализацию проектов в соответствии с долгосрочными целями организации. Для банков данный аспект имеет особое значение, так как они одновременно реализуют собственные трансформационные инициативы (цифровизация, развитие сервисов) и финансируют инвестиционные проекты клиентов. В условиях реформ банковского сектора Узбекистана после 2017 года проектное управление стало важным элементом стратегии ведущих банков.

Государственная программа реформирования банковской системы на 2020–2025 годы нацелена на модернизацию и повышение финансовой устойчивости банков, а также их участие в финансировании приоритетных отраслей экономики. По итогам 2023 года совокупная чистая прибыль коммерческих банков превысила 12 трлн сумов, а показатели рентабельности активов и капитала выросли, что свидетельствует о создании базы для реализации стратегических проектов развития.

Для устойчивого экономического роста банкам необходимо внедрять инновационные инструменты



финансирования, в том числе «зелёные» кредиты и программы поддержки малого и среднего бизнеса. Это позволяет одновременно решать задачи адаптации к изменению климата, повышения энергоэффективности и стимулирования предпринимательства.

Настоящая статья посвящена анализу того, как крупнейшие банки страны – Национальный банк внешнеэкономической деятельности и АО «Асакабанк» – применяют инновационные механизмы стратегического управления проектами. Исследование охватывает последние пять лет и базируется на анализе финансовых показателей, проектных инициатив и программ устойчивого развития. Основное внимание уделено вопросам: какие организационные, финансовые и технологические инструменты используются, как они влияют на результаты и какие проблемы остаются актуальными.

Новизна работы заключается в комплексном сопоставлении теоретических подходов и практического опыта узбекских банков в управлении стратегическими проектами. Статья структурирована по формату IMRAD: введение, литературный обзор, методология, результаты, обсуждение и заключение.

ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

В экономической литературе стратегическое управление проектами рассматривается как ключевой элемент обеспечения конкурентоспособности и долгосрочного успеха организации. Концепция возникла на стыке классического управления проектами и стратегического менеджмента. В отличие от управления отдельными инициативами стратегический подход фокусируется на портфеле проектов и их согласовании со стратегическими целями компании. Это позволяет направлять ресурсы на инициативы, приносящие наибольший вклад в устойчивый рост и стратегическое развитие.

В банковском секторе стратегическое управление проектами должно решать двойную задачу: стимулировать развитие экономики через финансирование ключевых отраслей и инноваций, а также обеспечивать собственную финансовую устойчивость за счёт управления рисками и капитальными требованиями.

Инновационные инструменты стратегического управления можно условно разделить на три группы.

Организационно-методические – создание офисов управления проектами РМО, внедрение систем сбалансированных показателей Balanced Scorecard, применение современных методологий PMBOK, PRINCE2, Agile. Эти инструменты позволяют институционализировать проектную деятельность, сделать её прозрачной и управляемой на уровне топ-менеджмента.

Финансовые – использование новых форм финансирования и инструментов устойчивого развития. Важное место занимают зелёные кредиты и облигации, а также привлечение долгосрочных кредитных линий международных финансовых институтов для поддержки инфраструктурных проектов и малого бизнеса.

Технологические – внедрение цифровых решений CRM, ERP, аналитические платформы, онлайн-банкинг, финтех-сервисы. Они позволяют собирать и анализировать данные, управлять проектами в режиме реального времени и повышать эффективность внутренних процессов.

Таким образом, современные подходы подчёркивают необходимость комплексного применения организационных, финансовых и технологических инноваций. Теоретические модели делают акцент на выравнивании портфеля проектов со стратегией банка, а практические тенденции включают фокус на ESG-принципах, партнёрство с международными кредиторами и ускоренную цифровизацию.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ.

Методы исследования основаны на кейс-анализе и сравнительном подходе. Объектами выбраны Национальный банк внешнеэкономической деятельности и Асакабанк, играющие ключевую роль в банковской системе Узбекистана. Период анализа охватывает 2019–2023 гг. и позволяет отследить динамику развития на фоне реформ. Банковская отчетность, данные Центрального банка и материалы рейтинговых агентств использованы для сбора информации. Методология включает трендовый анализ финансовых показателей, контент-анализ стратегических документов и сравнительное сопоставление стратегий и результатов двух банков.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Анализ показал, что за последние пять лет НБУ и Асакабанк значительно нарастили объёмы операций, что создало базу для финансирования стратегических проектов. Согласно статистике Центрального банка, на ноябрь 2023 года НБУ являлся крупнейшим банком страны с активами около

124,9 трлн сумов, что составляло ~20% совокупных активов банковского сектора. Для сравнения, Асакабанк занимал 4-е место с активами порядка 53,1 трлн сумов (8,5% активов сектора). В абсолютном выражении активы Асакабанка выросли с ~29,6 трлн сумов в 2019 году до более 50 трлн в 2023 году, то есть почти на 70%, отражая общее ускорение роста банковской системы.

НБУ как флагманский банк увеличил активы до эквивалента 10,5 млрд долларов США к концу 2024 года, при этом его кредитный портфель достиг 8,7 млрд долларов. Собственный капитал НБУ также повысился до 1,6 млрд долларов, а чистая прибыль за 2024 год составила 133 млн долларов США, что стало наивысшим показателем среди узбекских банков. Эти цифры свидетельствуют о заметном укреплении финансовой базы, позволяющем банкам реализовывать более масштабные проекты.

Высокие темпы роста сопровождаются поддержкой международных рейтинговых агентств. В 2025 году агентство S&P повысило прогноз по суверенному рейтингу Узбекистана и отметило устойчивое развитие НБУ и его стратегическую роль в экономике. НБУ сохраняет лидирующие позиции, опираясь на диверсифицированный бизнес и поддержку государства. Fitch Ratings в 2024 году также улучшило рейтинг устойчивости (Viability Rating) Узнацбанка с "b" до "b+", отметив результаты успешной трансформации банка, усиления бизнес-процессов и диверсификации направлений деятельности. Это отражает позитивную оценку стратегических изменений в управлении.

Реализация стратегических проектов и кредитные программы. За последние годы НБУ и Асакабанк значительно усилили роль в финансировании национальных инициатив. В 2024 году НБУ профинансировал 286 проектов на сумму свыше \$1,5 млрд, а в I квартале 2025 года – еще 49 проектов на \$420 млн. Приоритетными направлениями стали промышленность, энергетика, транспортная инфраструктура, телекоммуникации и текстиль. Среди ключевых инициатив — строительство солнечной электростанции мощностью 500 МВт в Наманганской области (первая очередь 150 МВт уже введена в эксплуатацию) и закупка 1 575 электробусов для городов страны с последующим расширением программы. Также банк инвестирует в туризм, включая создание курортных зон в Бельдерсае и проект «Chorvoq darvozasi».

Асакабанк, традиционно опирающийся на промышленный сектор, диверсифицирует деятельность и расширяет участие в проектном финансировании. В 2024 году перед банком поставлены задачи привлечь \$2,1 млрд ресурсов и участвовать в инвестиционных проектах на \$3 млрд. Планируется реализация 87 проектов общей стоимостью \$772 млн, включая тепличные комплексы, модернизацию производств и проекты импортозамещения. Асакабанк активно кредитует малый бизнес и социальные инициативы: семейное предпринимательство, женские стартапы, молодежные проекты. В 2025 году часть средств Фонда реконструкции и развития направлена на поддержку женщин-предпринимателей в рамках программы «Махалла лойихаси».

Цифровые и управленческие инновации. Банки активно внедряют цифровые инструменты для повышения эффективности. НБУ развивает онлайн-сервисы и мобильные приложения, формируя модель «цифрового банка» и улучшая систему оценки рисков. Асакабанк внедрил SAP CRM для консолидации клиентской базы и аналитики, а также модернизирует ИТ-инфраструктуру (ERP-системы, автоматизация кредитного конвейера, управление рисками с применением больших данных). Эти инновации усиливают потенциал стратегического управления проектами.

Финансовые результаты и эффективность НБУ в 2024 году увеличил активы на 8,1%, кредитный портфель на 8%, капитал на 8,4%. Банк вошел в десятку крупнейших налогоплательщиков страны, перечислив более 1,5 трлн сумов налогов, что свидетельствует о росте прибыльности. Чистая прибыль составила \$133 млн, что является рекордным результатом среди банков.

Асакабанк также показал рост: чистая прибыль в 2023 году достигла 51 млрд сумов, против 30 млрд в 2019 году. Однако его рейтинг остается ниже НБУ из-за высокой доли проблемных кредитов (~8% против среднего 3,5%) и невысокой рентабельности (около 1,4%). Тем не менее, банк сохраняет достаточный уровень ликвидности и опирается на государственную поддержку, что позволяет ему уверенно участвовать в новых инициативах.

Результаты исследования подтверждают, что инновационные инструменты стратегического управления проектами стали важнейшим фактором успеха крупных узбекских банков в последние годы. Национальный банк внешнеэкономической деятельности и Асакабанк, действуя в русле государственных приоритетов, мобилизовали значительные ресурсы и направили их на финансирование проектов долгосрочного значения. Это свидетельствует об эффективном стратегическом позиционировании: банки формируют будущее, инвестируя в отрасли роста — возобновляемую энергетику, транспортную инфраструктуру, импортозамещение в промышленности.

Ключевыми механизмами стали партнёрства с международными инвесторами, что обеспечило масштабирование проектной деятельности, привлечение ресурсов и внедрение лучших практик управления. Другим инструментом стало управление проектным портфелем в увязке с национальными



программами развития, что требует высокого уровня планирования, контроля и оценки рисков.

Значимую роль играют цифровые технологии. Внедрение CRM-систем и аналитических платформ дало возможность прозрачного мониторинга проектов и оперативного управления. Мобильные сервисы и электронные каналы позволили расширить охват предпринимателей, упростив доступ к кредитным программам и усилив эффективность взаимодействия.

Вместе с тем выявлены вызовы. Высокие темпы кредитования несут риски роста проблемных активов, что требует внедрения продвинутых систем риск-менеджмента, стресс-тестирования и более консервативного подхода к резервированию. Дополнительной проблемой остаётся рентабельность: часть прибыли съедается резервами, а средний уровень доходности активов пока невысок. Для повышения устойчивости необходимо тщательнее отбирать проекты, развивать комиссионные и инвестиционно-банковские услуги, снижать издержки через автоматизацию процессов.

Отдельное внимание уделяется корпоративному управлению и прозрачности. Государственные банки готовятся к приватизации и выходу на публичные рынки капитала, что требует соответствия международным стандартам раскрытия информации и внедрения ESG-практик. Повышение прозрачности и подотчётности усиливает доверие инвесторов и открывает новые возможности доступа к долгосрочному капиталу.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В заключение можно отметить, что опыт Национального банка и Асакабанка демонстрирует эффективность стратегического подхода, при котором банки выступают не только кредиторами, но и активными участниками структурных изменений в экономике. Инновационные инструменты и механизмы управления проектами стали связующим звеном между национальными целями устойчивого развития и конкретными инициативами на местах. Для долгосрочной устойчивости банкам предстоит решать задачи управления рисками, повышения операционной эффективности и совершенствования корпоративного управления. Продолжение курса реформ и активное внедрение лучших международных практик обеспечат превращение узбекских банков в современные устойчивые институты развития.

Список использованных источников:

1. Эксперт РА – Обзор банковского рынка Республики Узбекистан, 27.06.2024 raexpert.ruraexpert.ru.
2. UzReport – Узнацбанк получил «позитивный» прогноз от S&P на фоне стабильного роста и реформ, 25.06.2025 uzreport.newsuzreport.news.
3. Repost.uz – Узнацбанк подвел итоги 2024 года..., 13.05.2025 repost.uzrepost.uz.
4. UzReport – Узнацбанк... вошел в топ-10 налогоплательщиков, 25.06.2025 uzreport.newsuzreport.news.
5. Repost.uz – Узнацбанк подвел итоги 2024 года..., 13.05.2025 repost.uzrepost.uz.
6. КорпИнфо (Telegram) – Совещание по деятельности Асакабанка, 2024 [t.me.met.me](https://t.me/met.me).
7. Центральный Банк РУз – Основные показатели банков на 01.11.2023 cbu.uzcbu.uz.
8. Cbonds – Asakabank financial indicators cbonds.com.
9. Fitch Ratings – Press-release Asakabank, 19.04.2024 fitchratings.com/fitchratings.com.
10. Asakabank – Стратегические приоритеты 2024–2026 astatic.asakabank.uz.

muhandislik **& iqtisodiyot**

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz Hakimov

Musahhih: Zokir Alibekov

Sahifalovchi va dizayner: Iskandar Islomov

2025. № 8

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Muhandislik va iqtisodiyot" 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.

"Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali 26.06.2023-yildan
O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi
Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan
№S-5669245 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.
Litsenziya raqami: №095310.

**Manzilimiz: Toshkent shahri Yunusobod
tumani 15-mavze 19-uy**





+998 93 718 40 07



<https://muhandislik-iqtisodiyot.uz/index.php/journal>



t.me/yait_2100