TIJORAT BANKLARIDA STRATEGIK LOYIHALAR PORTFELINI SHAKLLANTIRISH VA BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISH

Berdimurodov Jasurbek Ergash o‘g‘li
Bank-moliya akademiyasi, «Loyiha boshqaruvi» mutaxassisligi magistranti
E-mail: boby_1986@bk.ru

Annotatsiya. *Maqolada O‘zbekiston tijorat banklarida strategik loyihalar portfelini shakllantirish va boshqarishni takomillashtirish masalalari o‘rganilgan. Markaziy bank va ochiq manbalar ma’lumotlari asosida bank tizimining 2026-yil holati, davlat va xususiy banklar o‘rtasidagi farqlar hamda strategik investitsiyalarga ehtiyoj tahlil qilingan. Ierarxiyalarni tahlil qilish usuli asosida loyihalarni tanlashning besh mezonli modeli va ikki bosqichli portfel shakllantirish algoritmi ishlab chiqilgan, portfel byudjetini ortiqcha kapital bilan bog‘lash yondashuvi asoslangan. Model shartli tijorat banki misolida qo‘llanilib, portfel samaradorligi baholangan va boshqaruvning tashkiliy mexanizmi taklif etilgan.*

Kalit so‘zlar: *strategik loyihalar portfeli, portfel boshqaruvi, tijorat banklari, ierarxiyalarni tahlil qilish usuli, bosqichli nazorat, portfel boshqaruvi ofisi, kapital monandligi.*

Аннотация. *В статье рассмотрены вопросы совершенствования формирования и управления портфелем стратегических проектов в коммерческих банках Узбекистана. На основе данных Центрального банка и открытых источников проанализировано состояние банковской системы в 2026 году, различия между государственными и частными банками и потребность в стратегических инвестициях. С использованием метода анализа иерархий разработаны пятикритериальная модель отбора проектов и двухэтапный алгоритм формирования портфеля, обоснован подход к привязке бюджета портфеля к избыточному капиталу. Модель применена на примере условного коммерческого банка, оценена эффективность портфеля и предложен организационный механизм управления.*

Ключевые слова: *портфель стратегических проектов, управление портфелем, коммерческие банки, метод анализа иерархий, поэтапный контроль, офис управления портфелем, достаточность капитала.*

Abstract. *The article examines how to improve the formation and management of strategic project portfolios in Uzbekistan's commercial banks. Using Central Bank data and other open sources, it analyses the state of the banking system in 2026, the differences between state-owned and private banks, and the need for strategic investment. Based on the Analytic Hierarchy Process, it develops a five-criteria project selection model and a two-stage portfolio formation algorithm, and grounds an approach that links the portfolio budget to excess regulatory capital. The model is applied to a hypothetical commercial bank, the portfolio's efficiency is assessed, and an organisational governance mechanism is proposed.*

Keywords: *strategic project portfolio, portfolio management, commercial banks, Analytic Hierarchy Process, stage-gate, portfolio management office, capital adequacy.*

Kirish

So‘nggi yillarda O‘zbekiston bank tizimi tub o‘zgarishlar davrini boshdan kechirmoqda. 2020–2025-yillarga mo‘ljallangan bank tizimini isloh qilish strategiyasida davlat ulushi mavjud banklarni transformatsiya qilish, korporativ boshqaruvni takomillashtirish va bank xizmatlarini raqamlashtirish ustuvor vazifa sifatida belgilangan edi [1]. «O‘zbekiston – 2030» strategiyasining 2026-yil 16-fevralda tasdiqlangan yangilangan tahririga ko‘ra, davlat banklari soni 2027-yilda yettitagacha, 2030-yilga qadar esa to‘rttagacha qisqartiriladi [2; 25].

Bank tizimi jadal o‘smoqda: 2026-yil 1-iyul holatiga aktivlar ilk bor 1 kvadrillion so‘mdan oshib, 1 005,8 trln so‘mni tashkil etdi [26]. Biroq o‘sish bilan birga muammolar ham ortmoqda. Muammoli kreditlar hajmi yarim yilda 27 foizga ko‘paydi [28], operatsion xarajatlar esa sof foizli daromaddan qariyb uch baravar tez o‘smoqda [30]. Bunday sharoitda banklar raqamlashtirish, risklarni boshqarish, ma’lumotlarni boshqarish va xizmat ko‘rsatish modelini yangilash bo‘yicha o‘nlab loyihalarni bir vaqtda amalga oshirishga majbur.

Natijada bank boshqaruvi oldida «qaysi loyihani bajarish kerak?» emas, balki «qaysi loyihalarni, qanday ketma-ketlikda va qanday resurslar hisobiga bajarish kerak?» degan savol turadi. Bu savolga javob beruvchi vosita strategik loyihalar portfelini boshqarishdir [3]. Maqolaning maqsadi – O‘zbekiston tijorat banklarida strategik loyihalar portfelini shakllantirish va boshqarishni takomillashtirish bo‘yicha ilmiy asoslangan taklif va tavsiyalar ishlab chiqish.

Asosiy qism

Mavzuga oid adabiyotlar sharhi.

Portfel yondashuvining nazariy ildizi G. Markowitzning ishiga borib taqaladi: investor alohida aktivning daromadliligiga emas, balki aktivlar majmuasining daromadlilik va risk nisbatiga e'tibor qaratishi kerak [8]. F. McFarlan bu g'oyani axborot texnologiyalariga ko'chirib, tashkilot IT-loyihalarini risk darajasi bo'yicha muvozanatlangan portfel sifatida ko'rib chiqishni taklif etgan [9].

R. Cooper, S. Edgett va E. Kleinschmidt portfel boshqaruvining uchta maqsadi – qiymatni maksimallashtirish, muvozanat va strategik yo'nalganlik g'oyasini ilgari surgan hamda loyihalarni bosqichli nazorat qilish («Stage-Gate») tizimini ishlab chiqqan [6]. N. Archer va F. Ghasemzadeh portfelni tanlashning integratsiyalashgan modelini taklif etib, unda majburiy loyihalarni raqobatli tanlovdan oldin alohida ajratish bosqichini nazarda tutgan [7]. S. Meskendahl strategik yo'nalganlik, portfelni tuzish, portfel muvaffaqiyati va biznes muvaffaqiyati o'rtasidagi bog'liqlikni yaxlit konseptual modelda birlashtirgan [12].

Xalqaro standartlar – PMI portfel boshqaruvi standarti [3], ISO 21504 [4] va AXELOS MoP [5] – portfel boshqaruvini strategiya bilan bog'langan uzluksiz jarayon sifatida ko'radi. Biroq ular universal xarakterga ega bo'lib, bank sohasining regulyativ cheklovlari va IT-loyihalar ustunligini alohida hisobga olmaydi.

Empirik tadqiqotlar portfel boshqaruvi sifatining amaliy ahamiyatini tasdiqlaydi. D. Jonas, A. Kock va H. Gemünden uzoq muddatli tadqiqotda portfel boshqaruvi sifati bir yil keyingi portfel muvaffaqiyatini bashorat qilishini aniqlagan [13]. J. Teller va A. Kock portfel darajasidagi risk boshqaruvining portfel muvaffaqiyatiga ijobiy ta'sirini isbotlagan [14]. B. Unger va hammualliflari portfel ofisining muvofiqlashtiruvchi, nazorat qiluvchi va takomillashtiruvchi rollarini ajratgan [15]. Keyingi tadqiqotlarda portfel ofisi xodimlarning ochiq fikr bildirish faolligi bilan birgalikdagina biznes natijalariga sezilarli ta'sir qilishi [16], portfel axborot tizimlari esa faqat jarayonlar yetuk bo'lgan tashkilotlarda samara berishi aniqlangan [17].

Banklar bo'yicha tajriba ham shunga mos. Avstraliya bankidagi keys-tadqiqot portfel boshqaruvi imkoniyatlari yillar davomida bosqichma-bosqich shakllanishini ko'rsatgan [18]. Janubiy Afrika tijorat bankida xodimlar loyihalarni tanlash va ustuvorlashtirishdagi kamchiliklarni asosiy to'siq sifatida ko'rsatgan [19]. Qozog'iston bankida IT-loyihalar portfeli uchun raqamli vosita joriy etilgan [20]. V. Makeeva banklarda loyiha ofisining roli ko'pincha alohida loyihani nazorat qilish bilan cheklanib, strategik salohiyati to'liq ishlatilmayotganini qayd etgan [23]. Mahalliy adabiyotlarda esa «loyiha» tushunchasi ko'proq mijozlarning investitsiya loyihalarini

kreditlash ma’nosida qo‘llaniladi [24], bankning o‘z rivojlanish loyihalari portfeli kam o‘rganilgan.

Tadqiqot metodologiyasi.

Tadqiqotda tizimli yondashuv, qiyosiy tahlil, moliyaviy koeffitsiyentlar tahlili, ekspert baholash, ierarxiyalarni tahlil qilish usuli (AHP), ko‘p mezonli skoring, ssenariy tahlili va diskontlangan pul oqimlari usullaridan foydalanildi. Axborot bazasini Markaziy bank statistikasiga tayangan ochiq manbalar [26–31], me’yoriy hujjatlar va ilmiy adabiyotlar tashkil etdi. Modelni namoyish qilish uchun ochiq ma’lumotlarga mos parametrli shartli tijorat banki ko‘rib chiqildi.

Mezonlar vaznlari T. Saati usuli [11] bo‘yicha juft taqqoslash matritsasi asosida aniqlandi. Ekspert baholashlarining izchilligi quyidagicha tekshirildi:

$$CI = (\lambda_{max} - n) / (n - 1); \quad CR = CI / RI, \qquad (1)$$

bu yerda λ_{max} – matritsaning eng katta xos qiymati; n – mezonlar soni; RI – tasodifiy indeks (n = 5 da 1,12). CR < 0,10 bo‘lsa, baholashlar izchil hisoblanadi. Har bir tashabbusning integral bali va byudjet cheklovi:

$$S_i = \Sigma\, w_j \cdot x_{ij}; \quad \Sigma\, I_i \le B, \qquad (2)$$

bu yerda w_j – j-mezon vazni; x_{ij} – i-tashabbusning j-mezon bo‘yicha 1–5 balli bahosi; I_i – portfelga kiritilgan loyiha investitsiyasi; B – portfel byudjeti. Portfel byudjeti bankning ortiqcha kapitaliga bog‘lanadi:

$$B = k \cdot (CAR_f - CAR_{min}) \cdot RWA, \qquad (3)$$

bu yerda CAR_f va CAR_{min} – haqiqiy va buferlar bilan belgilangan me’yoriy kapital monandligi; RWA – risk bo‘yicha tortilgan aktivlar; k – ortiqcha kapitalning strategik portfelga yo‘naltiriladigan ulushi (0,25–0,30). Portfel samaradorligi sof diskontlangan qiymat bo‘yicha baholandi:

$$NPV = \Sigma\, CF_t / (1 + r)^t, \qquad (4)$$

bu yerda CF_t – t-yildagi sof pul oqimi; r – diskont stavkasi; t – yil tartib raqami.

Bank tizimining holati va strategik investitsiyalarga ehtiyoj.

O‘zbekiston bank tizimining asosiy ko‘rsatkichlari 1-jadvalda keltirilgan.

1-jadval

O‘zbekiston bank tizimining asosiy ko‘rsatkichlari (2026-yil I yarim yillik)

Ko‘rsatkich	01.01.2026	01.07.2026	O‘zgarish, %
Jami aktivlar, trln so‘m	924,8	1 005,8	+8,8
shu jumladan davlat ulushi mavjud banklar	–	627,9	+7,0
Kredit portfeli, trln so‘m	604,0	642,8	+6,4
Depozitlar, trln so‘m	417,3	473,8	+13,5

Ko‘rsatkich	01.01.2026	01.07.2026	O‘zgarish, %
Kapital, trln so‘m	135,3	148,9	+10,0
Muammoli kreditlar (NPL), trln so‘m	18,1	22,9	+27,1
NPL ulushi, %	3,0	3,6	+0,6 f.b.
davlat banklarida	3,2	3,9	+0,7 f.b.
xususiy va xorijiy kapitalli banklarda	2,6	2,9	+0,3 f.b.

Manba: Markaziy bank ma’lumotlari asosida [26–28] manbalardan muallif tomonidan tuzilgan.

Jadval ma’lumotlari bank tizimidagi bir nechta muhim tendensiyani ko‘rsatadi. Birinchidan, depozitlar kreditlardan ikki baravar tez o‘smoqda, kreditlarning depozitlarga nisbati yil boshidagi 145 foizdan 136 foizga pasaydi [27]. Ikkinchidan, muammoli kreditlar kredit portfelidan to‘rt baravar tez o‘smoqda va ularning qariyb 72 foizi davlat banklariga to‘g‘ri keladi [28]. Uchinchidan, 34 ta bankdan to‘qqiztasi davlat ulushiga ega bo‘lib, ular aktivlarning 62,7 foizini va kreditlarning 66,1 foizini jamlagan [29].

Rentabellik ko‘rsatkichlari ijobiy dinamikaga ega: 2026-yil II choragida aktivlar rentabelligi 1,9 foizdan 2,4 foizga, kapital rentabelligi 10,3 foizdan 14,5 foizga oshdi [29]. 2025-yil yakunida regulyativ kapital monandligi 18,3 foizni, I darajali kapital monandligi 14,7 foizni, likvidlikni qoplash me’yori 208 foizni tashkil etgan [31]. Biroq foyda o‘sishi asosan foizsiz daromadlar hisobiga ta’minlanmoqda. 2026-yilning sakkiz oyida sof foizli daromad 9,8 foizga o‘sgan bo‘lsa, operatsion xarajatlar 27,1 foizga, kredit yo‘qotishlari uchun zaxiralar esa 35,4 foizga oshdi [30]. Muallif hisobiga ko‘ra, operatsion xarajatlar (23,3 trln so‘m) sof foizli daromadning (27,3 trln so‘m) 85,3 foiziga teng.

Bundan tashqari, MHXS 9 standartiga o‘tish va zaxira talablarining kuchaytirilishi ayrim davlat banklarining rentabelligi va kapitaliga bosim o‘tkazishi kutilmoqda [27]. Demak, banklar oldida xarajatlar samaradorligini oshirish, aktivlar sifatini boshqarish va regulyativ talablarga moslashish bo‘yicha strategik loyihalarni amalga oshirish zarurati turibdi. Kapital zaxirasi mavjudligi bunday loyihalarni moliyalashtirish imkonini beradi, ammo uning cheklangani tanlovni muqarrar qiladi.

Strategik loyihalarni tanlashning ko‘p mezonli modeli.

Modelda strategik tashabbuslar beshta mezon bo‘yicha baholanadi: strategik moslik (K1), moliyaviy samara (K2), regulyativ zarurat (K3), risk darajasi (K4, teskari shkala) va resurs talabi (K5, teskari shkala). Juft taqqoslashda strategik moslik eng

muhim mezon sifatida qabul qilindi, moliyaviy samara esa xarajatlar o‘sishi sababli ikkinchi o‘ringa qo‘yildi (2-jadval).

2-jadval

Mezonlarni juft taqqoslash matritsasi va vaznlar

Mezon	K1	K2	K3	K4	K5	Vazn (w_j)
K1. Strategik moslik	1	2	3	4	5	0,419
K2. Moliyaviy samara	1/2	1	2	3	4	0,263
K3. Regulyativ zarurat	1/3	1/2	1	2	3	0,160
K4. Risk darajasi	1/4	1/3	1/2	1	2	0,097
K5. Resurs talabi	1/5	1/4	1/3	1/2	1	0,062

Manba: muallif hisob-kitoblari. λ_{max} = 5,068; CI = 0,017; CR = 0,015.

CR = 0,015 < 0,10, demak ekspert baholashlari izchil. Model ochiq ma’lumotlardagi o‘rtacha ko‘rsatkichlarga mos keladigan shartli tijorat bankiga qo‘llanildi. Bankning risk bo‘yicha tortilgan aktivlari 25 trln so‘m, haqiqiy va me’yoriy kapital monandligi o‘rtasidagi farq 2 foiz band deb olindi. (3) formula bo‘yicha ortiqcha kapital 500 mlrd so‘mni, ikki yillik portfel byudjeti esa 125–150 mlrd so‘mni tashkil etadi; hisob-kitobda B = 150 mlrd so‘m qabul qilindi.

Bank tizimida dolzarb bo‘lgan yo‘nalishlar asosida 2027–2028-yillarga nomzod bo‘lgan o‘n ikkita tipik strategik tashabbus ko‘rib chiqildi. Investitsiya va yillik samara qiymatlari analog loyihalar asosida shartli aniqlandi; amaliyotda ular har bir loyihaning biznes-keysi asosida belgilanishi lozim. Tashabbuslarning umumiy hajmi 263 mlrd so‘m bo‘lib, byudjet chegarasidan sezilarli oshadi.

Birinchi bosqichda qat’iy muddatli majburiy talablarga asoslangan (K3 = 5) loyihalar raqobatsiz kiritildi. Ma’lumotlarni boshqarish loyihasining majburiyligi Markaziy bankning hisobot talablari bilan birga BCBS 239 tamoyillari [21] bilan ham asoslanadi. Ikkinchi bosqichda qolgan tashabbuslar integral ball kamayishi tartibida byudjet cheklovi bajarilguncha qo‘shildi (3-jadval).

3-jadval

Ikki bosqichli algoritm bo‘yicha portfelni shakllantirish natijalari (shartli bank)

№	Tashabbus	Ball (S_i)	Investitsiya, mlrd so‘m	Jamlanma byudjet, mlrd so‘m	Qaror
1	Antifrod va kiberxavfsizlik modernizatsiyasi	3,57	19	19	Kiritildi (majburiy)

№	Tashabbus	Ball (S_i)	Investitsiya, mlrd so‘m	Jamlanma byudjet, mlrd so‘m	Qaror
2	Ma’lumotlarni boshqarish va MB yangi hisobot formati	3,41	27	46	Kiritildi (majburiy)
3	Muammoli aktivlar va undiruv platformasi	4,42	14	60	Kiritildi
4	Raqamli kredit konveyeri	4,36	38	98	Kiritildi
5	Mobil ilova va QR to‘lovlar	3,94	21	119	Kiritildi
6	Elektron hujjat aylanishi va arxiv	3,67	9	128	Kiritildi
7	CRM va mijozlar analitikasi	3,52	24	–	2-to‘lqin
8	Filiallar tarmog‘ini optimallashtirish	3,30	32	–	2-to‘lqin
9	Faktoring va savdo moliyasi platformasi	3,10	16	144	Kiritildi
10	MHXS (IFRS 9) hisobotini avtomatlashtirish	2,99	12	–	2-to‘lqin
11	Korporativ ta’lim platformasi	2,74	6	150	Kiritildi
12	Bosh ofis rekonstruksiyasi	1,29	45	–	Rad etildi

Manba: muallif hisob-kitoblari. Investitsiya qiymatlari shartli.

Tavsiya etilgan portfelga 150 mlrd so‘mlik sakkiz loyiha kiritildi; ularning to‘liq quvvatdagi shartli yillik samarasi 145 mlrd so‘m. Portfelning 50,0 foizi rivojlanish, 30,7 foizi majburiy, 15,3 foizi samaradorlik, 4,0 foizi kompetensiyalar loyihalariga to‘g‘ri keladi. Eng yuqori ballarni muammoli aktivlar va undiruv platformasi (4,42) hamda raqamli kredit konveyeri (4,36) oldi, bu bank tizimidagi aktivlar sifati va xarajatlar muammolariga to‘liq mos keladi. CRM tizimi faktoring platformasidan yuqori ball olgan bo‘lsa-da, byudjetga sig‘magani uchun ikkinchi to‘lqinga o‘tdi. Bu oddiy reytingdan farqli ravishda portfel yondashuvi resurs cheklovlarini ham hisobga olishini ko‘rsatadi.

Teng vaznlar (har biri 0,20) va moliyaviy ustuvorlik (K2 = 0,40) variantlari bo‘yicha sezgirlik tahlilida uchala variantda ham muammoli aktivlar platformasi va raqamli kredit konveyeri dastlabki ikki o‘rinni, bosh ofis rekonstruksiyasi oxirgi o‘rinni egalladi. Regulyativ loyihalar birinchi bosqichda raqobatsiz kiritilgani uchun o‘rtadagi o‘rinlar o‘zgarishi portfel tarkibiga ta’sir qilmaydi.

Portfel samaradorligi va boshqaruv mexanizmi.

Investitsiyalar ikki yil davomida (90 va 60 mlrd so‘m) amalga oshiriladi deb faraz qilindi. Bazaviy ssenariyda yillik samara shartli to‘liq samaraning 60 foizi (87 mlrd so‘m) deb olindi va ikkinchi yilda 30, uchinchi yilda 60, to‘rtinchi yildan 100 foiz namoyon bo‘ladi. Diskont stavkasi milliy valyutadagi kreditlar o‘rtacha stavkasi (19,8 foiz [27]) va kapital qiymatini hisobga olib 18 foiz qilib olindi (4-jadval).

4-jadval

Tavsiya etilgan portfelning pul oqimlari (bazaviy ssenariy, mlrd so‘m)

Ko‘rsatkich	1-yil	2-yil	3-yil	4-yil	5-yil	6-yil
Investitsiyalar	–90,0	–60,0	0	0	0	0
Samara	0	26,1	52,2	87,0	87,0	87,0
Sof pul oqimi	–90,0	–33,9	52,2	87,0	87,0	87,0
Jamlanma pul oqimi	–90,0	–123,9	–71,7	15,3	102,3	189,3
Diskontlangan pul oqimi (r = 18%)	–90,0	–28,7	37,5	53,0	44,9	38,0

Manba: muallif hisob-kitoblari. NPV = 54,6 mlrd so‘m; IRR = 32,9%; oddiy qoplash muddati – 2,8 yil.

Bazaviy ssenariyda portfel NPV 54,6 mlrd so‘m, IRR 32,9 foiz bo‘lib, diskont stavkasidan sezilarli yuqori. Samara realizatsiyasi 40 foizgacha pasaygan pessimistik holatda esa portfel nominal jihatdan 3,7 yilda qoplansa-da, olti yillik davrdagi NPV manfiy (–10,5 mlrd so‘m) bo‘ladi. Shu sababli foyda realizatsiyasini boshqarish portfel samaradorligining hal qiluvchi omili hisoblanadi.

Modelni muntazam qo‘llash uchun uch darajali boshqaruv tuzilmasi taklif etiladi. Kuzatuv kengashi strategiya va portfel byudjeti chegarasini tasdiqlaydi [22]. Boshqaruv qoshidagi strategik portfel qo‘mitasi loyihalarni kiritish, to‘xtatish va resurslarni qayta taqsimlash qarorlarini qabul qiladi. Boshqaruv raisiga bo‘ysunuvchi strategik portfel boshqaruvi ofisi (SPMO) muvofiqlashtiruvchi, nazorat qiluvchi va takomillashtiruvchi funksiyalarni bajaradi [15]. Loyihalar R. Cooper modeliga [6] asoslangan besh darvozali tizim (G0 – g‘oya, G1 – tanlov, G2 – ishga tushirish, G3 – joriy etish, G4 – foyda realizatsiyasi) orqali nazorat qilinadi. Byudjetdan 15 foizdan ortiq chetga chiqish, 3 oydan ortiq kechikish yoki samaraning 30 foizdan ortiq qisqarishi loyihani avtomatik qayta ko‘rib chiqishga olib keladi. Portfel natijalari muvozanatli ko‘rsatkichlar tizimi [10] g‘oyasi asosida moliyaviy, mijozlar, jarayonlar va rivojlanish nuqtai nazarlari bo‘yicha o‘lchanadi.

Xulosa

Tadqiqot natijalari asosida quyidagi xulosalarga kelindi.

1. O‘zbekiston bank tizimi 2026-yilda jadal o‘sib, aktivlar 1 kvadrillion so‘mdan oshdi va rentabellik yaxshilandi. Biroq operatsion xarajatlar va muammoli kreditlarning tez o‘sishi, davlat banklarining yuqori ulushi hamda xususiylashtirish va MHXS 9 ga o‘tish banklar oldida keng ko‘lamli strategik loyihalarni amalga oshirish zaruratini yuzaga keltirmoqda.

2. Cheklangan resurslar sharoitida loyihalarni alohida-alohida tanlash o‘rniga ularni yagona strategik portfel sifatida boshqarish lozim. Xalqaro standartlar va ilmiy modellar bank sharoitiga moslashtirilishi, xususan majburiy loyihalarni alohida ajratish va byudjetni kapital imkoniyatlariga bog‘lash kerak.

3. AHP asosida ishlab chiqilgan besh mezonli model (CR = 0,015) va ikki bosqichli algoritm shartli bank misolida o‘n ikkita tashabbusdan 150 mlrd so‘mlik sakkiz loyihadan iborat muvozanatli portfelni shakllantirish imkonini berdi. Sezgirlik tahlili portfel yadrosining barqarorligini tasdiqladi.

4. Portfel byudjetini ortiqcha kapitalning 25–30 foizi bilan cheklash bank barqarorligini saqlagan holda strategik investitsiyalar uchun aniq chegara beradi. Bazaviy ssenariyda portfel NPV 54,6 mlrd so‘m, IRR 32,9 foiz, qoplash muddati 2,8 yil bilan iqtisodiy samarali.

Amaliy tavsiyalar sifatida tijorat banklariga quyidagilar taklif etiladi: strategik portfel qo‘mitasi va SPMO ni tashkil etish; besh mezonli model va ikki bosqichli tanlash tartibini ichki me’yoriy hujjat bilan tasdiqlash; portfel tuzilmasi uchun chegaralarni belgilash (majburiy loyihalar – 35 foizdan ko‘p emas, rivojlanish loyihalari – kamida 40 foiz, bitta loyiha – byudjetning 30 foizidan ko‘p emas); besh darvozali nazorat tizimini joriy etib, foyda realizatsiyasini yakundan 6–12 oy o‘tgach majburiy tekshirish; bir vaqtda faol yirik loyihalar sonini cheklash; portfel boshqaruvi yetukligini har yili baholash. Ayniqsa, xususiylashtirishga tayyorlanayotgan davlat banklari uchun bunday tizim investorlar oldida strategiyani natijaga aylantira olish qobiliyatini namoyish etadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining «2020–2025-yillarga mo‘ljallangan O‘zbekiston Respublikasining bank tizimini isloh qilish strategiyasi to‘g‘risida»gi Farmoni. 2020-yil 12-may, PF-5992-son // Qonunchilik ma’lumotlari milliy bazasi. – URL: https://lex.uz.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining «“O‘zbekiston – 2030” strategiyasi to‘g‘risida»gi Farmoni. 2023-yil 11-sentabr, PF-158-son (2026-yil 16-fevraldagi tahriri bilan) // Qonunchilik ma’lumotlari milliy bazasi. – URL: https://lex.uz/docs/8050769.

3. Project Management Institute. The Standard for Portfolio Management. – 4th ed. – Newtown Square, PA : PMI, 2017. – 127 p.

4. ISO 21504:2022. Project, programme and portfolio management – Guidance on portfolio management. – Geneva : ISO, 2022.

5. AXELOS. Management of Portfolios (MoP). – London : The Stationery Office, 2011.

6. Cooper R. G., Edgett S. J., Kleinschmidt E. J. Portfolio Management for New Products. – 2nd ed. – Cambridge, MA : Perseus Publishing, 2001. – 384 p.

7. Archer N. P., Ghasemzadeh F. An integrated framework for project portfolio selection // International Journal of Project Management. – 1999. – Vol. 17, № 4. – P. 207–216.

8. Markowitz H. Portfolio selection // The Journal of Finance. – 1952. – Vol. 7, № 1. – P. 77–91.

9. McFarlan F. W. Portfolio approach to information systems // Harvard Business Review. – 1981. – Vol. 59, № 5. – P. 142–150.

10. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston : Harvard Business School Press, 1996. – 322 p.

11. Saaty T. L. The Analytic Hierarchy Process. – New York : McGraw-Hill, 1980. – 287 p.

12. Meskendahl S. The influence of business strategy on project portfolio management and its success – A conceptual framework // International Journal of Project Management. – 2010. – Vol. 28, № 8. – P. 807–817.

13. Jonas D., Kock A., Gemünden H. G. Predicting project portfolio success by measuring management quality – A longitudinal study // IEEE Transactions on Engineering Management. – 2013. – Vol. 60, № 2. – P. 215–226.

14. Teller J., Kock A. An empirical investigation on how portfolio risk management influences project portfolio success // International Journal of Project Management. – 2013. – Vol. 31, № 6. – P. 817–829.

15. Unger B. N., Gemünden H. G., Aubry M. The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success // International Journal of Project Management. – 2012. – Vol. 30, № 5. – P. 608–620.

16. Kock A., Ekrot B., Gemünden H. G. It takes two to tango: The interactive effect of project portfolio management offices and voice behavior on project portfolio

management quality and business success // Project Management Journal. – 2024. – Vol. 55, № 5. – P. 473–486.

17. Kock A., Schulz B., Kopmann J., Gemünden H. G. Project portfolio management information systems' positive influence on performance – the importance of process maturity // International Journal of Project Management. – 2020. – Vol. 38, № 4. – P. 229–241.

18. Yang J., Van Toorn C., Thorogood A., Vlasic A. Development of information systems project portfolio management capabilities: A case study on an Australian bank // ECIS 2015 Research-in-Progress Papers. – 2015. – Paper 51.

19. Mosia R. Project portfolio management as an enabler of group strategy within a selected commercial bank : Master's dissertation. – Johannesburg : University of the Witwatersrand, 2024.

20. Bekenova Zh., Kolesnikova K. Using Umbrella to efficiently manage IT projects and programs in the banking sector // CEUR Workshop Proceedings. – 2023. – Vol. 3453.

21. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for effective risk data aggregation and risk reporting (BCBS 239). – Basel : BIS, 2013. – 28 p.

22. Basel Committee on Banking Supervision. Corporate governance principles for banks. – Basel : BIS, 2015. – 44 p.

23. Макеева В. Г. Офис управления проектами как эффективный инструмент развития коммерческих банков // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2019. – № 3. – С. 32–42.

24. Axmedov Sh. A. Tijorat banklarida investitsiya loyihalarini moliyalashtirish samaradorligini takomillashtirish yo‘llari [Elektron resurs]. – URL: https://fintech.tsue.uz.

25. Yangilangan «O‘zbekiston – 2030» strategiyasida davlat banklarini xususiylashtirish rejalari [Elektron resurs] // Spot.uz. – 2026. – 20 fevral. – URL: https://www.spot.uz/oz/2026/02/20/privatization-banks/

26. O‘zbekiston banklari aktivlari 1 kvadrillion so‘mdan oshdi [Elektron resurs] // UzDaily. – 2026. – 25 iyul. – URL: https://www.uzdaily.uz/uz/ozbekiston-banklari-aktivlari-1-kvadrillion-somdan-oshdi/

27. O‘zbekistonda bank aktivlari 1 kvadrilliondan oshdi: asosiy xatarlar qayerda [Elektron resurs] // Kursiv Media O‘zbekiston. – 2026. – 27 avgust. – URL: https://uz.kursiv.media/?p=2088790

28. Banklardagi muammoli kreditlar hajmi 23 trillion so‘mga yaqinlashdi [Elektron resurs] // O‘zA. – 2026. – 27 iyul. – URL: https://uza.uz/ar/posts/banklardagi-muammoli-kreditlar-hajmi-23-trillion-somga-yaqinlashdi_887110

29. Banklar reytingi yangilandi [Elektron resurs] // O‘zA. – 2026. – 16 iyul. – URL: https://uza.uz/ar/posts/banklar-reytingi-yangilandi_883401

30. Uzbekistan banks’ net profit rises 52.5% to 13.8tn soums [Elektron resurs] // UzDaily. – 2026. – 15 oktyabr. – URL: https://www.uzdaily.uz/en/uzbekistan-banks-net-profit-rises-525-to-138tn-soums/

31. Central Bank says Uzbekistan’s banks maintained strong financial stability in 2025 [Elektron resurs] // Kun.uz. – 2026. – 9 iyul. – URL: https://kun.uz/en/news/2026/07/09/central-bank-says-uzbekistans-banks-maintained-strong-financial-stability-in-2025-1f1f8a