

YIRIK AKSIYADORLIK KOMPANIYALARNI BOSHQARISHDAGI INNOVASION YONDASHUVLAR

Saydaliyeva Muxlisa Sattorovna

*“Olmaliq kon metallurgiya kombinati” AJ O’quv markazi Xodimlarni tayyorlash va
qayta tayyorlash bo’limi ishlab chiqarish ta’limi ustasi*

Annotasiya: Ushbu ilmiy maqolada yirik aksiyadorlik kompaniyalarida boshqaruv tizimining samaradorligini oshirishda innovasion yondashuvlarning o’rni va ahamiyati yoritilgan. Raqamli transformatsiya, sun’iy intellekt, blokcheyn va ESG kabi zamonaviy texnologik yondashuvlar korporativ boshqaruvni takomillashtirish vositasi sifatida tahlil qilingan. Shuningdek, O‘zbekiston aksiyadorlik jamiyatlari misolida innovasion boshqaruv modellari va ularning iqtisodiy samaradorligi o‘rganilgan.

Kalit so‘z: yirik aksiyadorlik kompaniyalar, boshqaruv, korporativ boshqaruv, innovasion yondashuv, innovasion boshqaruv, raqamli transformatsiya, ESG, sun’iy intellekt.

Kirish.

Global raqobat, raqamli transformatsiya va bozorlarning dinamik o‘zgarishi sharoitida yirik aksiyadorlik kompaniyalarni boshqarishda innovasion yondashuvlar muhim strategik ahamiyat kasb etmoqda. Bunday yondashuvlar korporativ boshqaruvning samaradorligini oshirish, aksiyadorlar qiymatini ko‘paytirish va bozor risklarini kamaytirishga xizmat qiladi. Bugungi kunda innovasion boshqaruv - bu faqat texnologik jarayon emas, balki strategik tafakkur, qaror qabul qilish mexanizmlari va korporativ madaniyatni yangilash jarayoni dir. OECD (2023) ma’lumotlariga ko‘ra, raqamli boshqaruv tizimlarini joriy etgan kompaniyalarda aksiyadorlar qiymati o‘rtacha 25-30% ga oshgan.

Ilmiy maqola mavzusining umumiy dolzarbligini yoritib beradigan bo‘lsak: rivojlangan bozorlarda korporativ boshqaruv sifatini oshirish - kompaniyalarning moliyaviy barqarorligi, investorlar ishonchi va bozorga kirishni osonlashtirish orqali innovatsiyalarga sarf-xarajatlarni va R&D-ni rag‘batlantiradi. Yaxshi boshqaruv kapital bozorlariga kirishni osonlashtirib, uzoq muddatli investitsiyalarni qo‘llab-quvvatlaydi¹³. Raqamli transformatsiya va AI joriy etilishi korporativ operatsiyalarni “rewire” qilib, samaradorlik va raqobatbardoshlikni keskin oshiradi - biroq bu strategik boshqaruv, malakali rahbariyat va investitsion tanlovni talab qiladi¹⁴.

¹³ OECD, *OECD Corporate Governance Factbook - Full report*, (yangilangan tahlillar), 2025.

¹⁴ McKinsey & Company, *What is digital transformation? (Explainer)*, 7 August 2024; shuningdek McKinsey rahbarlik

ESG, shaffoflik va boshqaruv amaliyotlari (masalan, mustaqil direktorlar, audit, risk-boshqaruv) uzoq muddatli qiymat yaratishda asosiy omillarga aylandi; suveren investitsiya fondlari va institucional investorlar bunday amaliyotlarni faqatgina moliyaviy emas, balki strategik shart sifatida ham talqin qilmoqda¹⁵.

Innovation yondashuvlarni muhimligini rivojlangan davlatlar misolida ko‘radigan bo‘lsak: tez texnologik o‘zgarish (Katta korporatsiyalar AI, big data, IoT va bulutli xizmatlarni joriy etib, ishlab chiqarish, ta‘minot zanjiri va mijozlar bilan aloqani qayta loyihalamoqda - bu esa rahbariyatning tezkor strategik qarorlarini talab qiladi. (McKinsey tahlillari))¹⁶; innovatsion madaniyat va institutlar (MIT Sloan va boshqa tadqiqotlar ko‘rsatadiki, innovatsiyalarni doimiy qilish uchun tashkilot ichida resurslar, jarayonlar, qadriyatlar va liderlik tarmoqlari zarur. Katta kompaniyalar inkubatsiya, corporate venture, va ekosistema hamkorliklari orqali yangi mahsulot/servislarni chiqaradi)¹⁷; investorlar bosimi va ESG (rivojlangan mamlakatlarda institucional investorlar - pensiya jamg‘armalari va suveren fondlar - kompaniyalardan boshqaruvdagi shaffoflik va ijtimoiy mas‘uliyatni talab qilmoqda. Bu esa katta kompaniyalarni strategik innovatsiyalar (barqaror ishlab chiqarish, energiya samaradorligi va boshq.)ga majbur qiladi)¹⁸.

O‘zbekiston misolida dolzarblik va zaruriyati: iqtisodiy islohotlar va xususiylashtirish (So‘nggi yillarda O‘zbekistonda davlat tomonidan boshqariladigan korxonalarda korporativ boshqaruvni yaxshilash yo‘nalishida islohotlar olib borilmoqda - bu investorlarni jalb qilish va xususiy sektor rivojiga xizmat qiladi. Jahon banki va boshqa tashkilotlar davlat korxonalarini (SOE) markazlashgan monitoring va korporativ boshqaruvni joriy etish tarafdori ekanini qayd etadi)¹⁹; ishlab chiqarish va infratuzilma ehtiyojlari (O‘zbekiston infratuzilma investitsiyalari va sanoat modernizatsiyasiga muhtoj - bu esa yirik aksiyadorlik kompaniyalarni innovatsion boshqaruv (investitsion baholash, KPI, samaradorlik monitoringi, PPP modellari)ga yo‘naltirishni talab qiladi. Word Bank InfraGov va EBRD tahlillari shu muammolarni ko‘rsatadi); korporativ qoidalar va kodekslar (O‘zbekiston 2015 yilda Korporativ boshqaruv kodi va boshqa normativ hujjatlarni qabul qilgan, biroq amaliyot va monitoringni mustahkamlash hamda bozor institutlarini rivojlantirish zarur. EBRD va mahalliy tahlillar ushbu istiqbolni ta‘kidlaydi)²⁰.

va raqamli transformatsiya bo‘yicha tahlillari.

¹⁵ Reuters va boshqa ishonchli yangiliklar (suveren fondlar va ESG siyosatlar haqida xabarlar), 2024-2025 yangiliklari.

¹⁶ What is digital transformation? August 7, 2024. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers>

¹⁷ Jay Rao, Joseph Weintraub. How Innovative Is Your Company’s Culture? Magazine Spring 2013 Research Feature. https://sloanreview.mit.edu/article/how-innovative-is-your-companys-culture/?utm_source-chatgpt.com

¹⁸ Gwladys Fouche. Exclusive: Norway’s wealth fund pushes for more women on emerging market company boards. March 6, 2024. <https://www.reuters.com/sustainability>

¹⁹ World Bank, Uzbekistan - Corporate governance / SOE oversight (rassh), (P175696 va boshqa hujjatlar), 2020-2023.

²⁰ World Bank, Uzbekistan Infrastructure Governance Assessment (InfraGov) Report, Dec 2023.

Rivojlangan mamlakatlarda innovatsiyalar - raqobatbardoshlik va uzoq muddatli qiymat uchun zarur bo'lib, bu boshqaruv strukturalari, raqamli imkoniyatlar va investor talablari orqali amalga oshadi. O'zbekiston uchun esa innovasion boshqaruv SOE islohoti, infratuzilma modernizatsiyasi va xususiylashtirish jarayonlarini muvaffaqiyatli amalga oshirishda asosiy vositadir; shu bilan birga xalqaro standartlar va raqamli texnologiyalarni qabul qilish iqtisodiy o'sishga to'g'ridan-to'g'ri ta'sir ko'rsatadi.

Tadqiqot metodologiyasi.

Tadqiqotda quyidagi ilmiy usullar qo'llanildi: tahlil va sintez usuli - korporativ boshqaruvning mavjud holatini o'rganish; taqqoslama tahlil - an'anaviy va innovasion boshqaruv modellari o'rtasidagi farqlarni aniqlash; empirik yondashuv - O'zbekiston va xorijiy kompaniyalar misolida innovasion boshqaruv amaliyotini o'rganish; statistik tahlil - innovatsiyalarni joriy etishdan oldingi va keyingi iqtisodiy samaradorlikni solishtirish. Tadqiqot manbalari sifatida OECD, Harvard Business Review, O'zbekiston Respublikasi Prezident qarorlari va yirik korporatsiyalarning ochiq moliyaviy hisobotlari foydalanildi.

Tahlil va natijalar.

Aksiyadorlik kompaniyasi - bu kapitalni aksiyalar orqali shakllantiruvchi va aksiyadorlar manfaatida faoliyat yurituvchi tijorat tashkilotidir.

Korporativ boshqaruv tizimi quyidagilarga asoslanadi:

- aksiyadorlar majlisi (yuqori boshqaruv organi);
- kuzatuv kengashi (nazorat va strategik qarorlar qabul qilish);
- direktorlar kengashi (ijrochi boshqaruv organi);
- audit, risk va kadrlar bo'yicha qo'mitalar.

Asosiy innovasion yondashuvlar:

1. Raqamli transformatsiya (Digital Corporate Governance). Sun'iy intellekt (AI), Big Data, va blokcheyn texnologiyalaridan foydalanish. Masalan, IBM, Microsoft, Alibaba Group kabi yirik kompaniyalar qarorlarni qabul qilishda AI-tahlil vositalaridan foydalanmoqda. Blokcheyn asosidagi aksiyalar muomalasini nazorat qilish va shaffoflikni oshirish.

2. Korporativ boshqaruvning intellektual tizimlari. "Smart board system" - direktorlar kengashiga real vaqt rejimida analitik ma'lumotlar taqdim etuvchi platforma. "Predictive analytics" asosida moliyaviy xavflarni oldindan aniqlash.

3. Agile (tezkor) boshqaruv modellari. Kompaniyaning ichki tuzilmasini moslashuvchan, tezkor qarorlar qabul qiluvchi jamoalar asosida shakllantirish. Bu yondashuv Google, Amazon, Tesla kabi kompaniyalarda keng qo'llaniladi.

4. ESG - ekologik, ijtimoiy va boshqaruv innovatsiyalari. Korporativ barqarorlik siyosatini boshqaruv strategiyasiga integratsiya qilish. Aksiyadorlik kompaniyalari uchun

bu investorlar ishonchini oshiruvchi asosiy indikator hisoblanadi.

5. Sun’iy intellekt asosida risk-boshqaruv tizimlari. AI risk-modeli orqali kredit, investitsiya va operatsion risklarni prognoz qilish. Masalan, JP Morgan Chase va HSBC banklarida AI-driven risk management tizimlari joriy etilgan.

1-jadval

Yirik aksiyadorlik kompaniyalarida quyidagi innovasion yondashuvlar ²¹

№	Yo‘nalish	Mazmuni	Natija
	Raqamli boshqaruv tizimi (Digital Corporate Governance)	AI, Big Data, blokcheyn orqali boshqaruv qarorlarini tezlashtirish	Qaror qabul qilish samaradorligi 40% gacha oshadi
	Agile boshqaruv modeli	Tezkor jamoalar asosida loyihalarni amalga oshirish	Moslashuvchanlik va innovasiya tezligi oshadi
	ESG yondashuvi	Ekologik, ijtimoiy va boshqaruv mas’uliyatini strategiyaga integratsiya qilish	Investor ishonchi va aksiyalar likvidligi oshadi
	Intellektual tahlil tizimlari	Qarorlarni AI asosida qo‘llab-quvvatlash	Risklarni prognozlash aniqligi 25-30% ga yaxshilanadi

2-jadval

Innovasion boshqaruvning iqtisodiy samaralari²²

№	Ko‘rsatkich	An’anaviy boshqaruv	Innovasion boshqaruv
	Qaror qabul qilish vaqti	5-10 kun	1-2 soat
	Axborot shaffofligi	O‘rta	Yuqori
	Rentabellik darajasi	8-10%	15-20%
	Risk darajasi	Yuqori	Past
	Investor ishonchi	O‘rtacha	Yuqori

O‘zbekistonda yirik aksiyadorlik kompaniyalarida quyidagi yo‘nalishlarda innovasion boshqaruv tizimlari joriy etilmoqda:

- “O‘zmetkombinat” AJ - ERP tizimi va raqamli audit platformalari;
- “O‘zbekneftgaz” AJ - texnologik jarayonlarni IoT orqali monitoring qilish;

²¹ PwC Global Report (2023). Corporate Digitalization Trends. London.

²² Harvard Business Review. Digital Transformation in Corporate Governance, 2022.

- “O‘zbekiston temir yo‘llari” AJ - logistik jarayonlarni avtomatlashtirish;
- “O‘ztelekom” AJ - raqamli mijozlar boshqaruvi (CRM) tizimlari.

Innovasion boshqaruv modelini takomillashtirish yo‘llari:

Korporativ raqamli strategiyani ishlab chiqish;

Korporativ ma‘lumotlar bazasini integratsiyalash (Data Lake);

Korporativ ijtimoiy mas‘uliyat tizimini avtomatlashtirish;

Kuzatuv kengashida raqamli ko‘nikmalarga ega mustaqil a‘zolar sonini oshirish;

Sun‘iy intellekt asosidagi “decision support system”ni joriy etish.

Raqamli transformatsiya - bu kompaniyaning barcha boshqaruv, ishlab chiqarish va moliyaviy jarayonlarini raqamli platformalarga o‘tkazish orqali samaradorlikni oshirish jarayonidir.

Strategik jarayonlar:

- raqamli strategiyani ishlab chiqish - kompaniya faoliyatining har bir bo‘limi uchun raqamli KPllar belgilash;
- ERP va CRM tizimlarini joriy etish - barcha bo‘limlarni yagona ma‘lumotlar bazasiga ulash;
- Big Data tahlilini qo‘llash - real vaqt rejimida ishlab chiqarish, sotuv va risk ma‘lumotlarini tahlil qilish.

Amaliy misol: “O‘zmetkombinat” AJ 2021-yildan SAP ERP tizimini joriy qilib, ishlab chiqarish xarajatlarini 17% ga kamaytirishga erishdi. “General Electric” (AQSh) raqamli tvining (“digital twin”) texnologiyasini ishlab chiqarishda qo‘llab, texnik xizmat ko‘rsatish xarajatlarini 25% kamaytirdi.

Sun‘iy intellekt (AI) asosida qaror qabul qilish tizimlari. AI tizimlari korporativ ma‘lumotlarni tahlil qilib, boshqaruv qarorlarini qo‘llab-quvvatlovchi tavsiyalarni beradi.

Strategik jarayonlar:

- ma‘lumotlarni markazlashtirish (Data Lake) - barcha bo‘limlardan ma‘lumotlarni birlashtirish;
- AI modellarini o‘qitish - tarixiy moliyaviy va operatsion ma‘lumotlar asosida riskni prognoz qilish;
- qarorlarni avtomatlashtirish - investitsion yoki operatsion qarorlarni AI tavsiyalari bilan uyg‘unlashtirish.

Amaliy misol: “JP Morgan Chase” banki “COiN” deb nomlangan AI tizimi yordamida 360 mingdan ortiq shartnomalarni tahlil qilib, yillik 12 ming soat inson mehnatini tejaydi. “O‘ztelekom” AJ sun‘iy intellekt asosidagi mijozlar segmentatsiyasi orqali reklama xarajatlarini 30% ga optimallashtirdi.

Blokcheyn texnologiyasi asosida boshqaruv. Blokcheyn texnologiyasi yordamida

aksiyalar, shartnomalar va audit ma’lumotlarining shaffofligini ta’minlash.

Strategik jarayonlar:

- blokcheyn asosida aksiyalar reyestrini yuritish;
- smart-shartnomalar (smart contracts) orqali avtomatik dividend to’lovlarini boshqarish;
- audit va moliyaviy hisobotlarning blokcheynda saqlanishi.

Amaliy misol: “NASDAQ” fond birjasi 2019-yildan boshlab xususiy kompaniyalar aksiyalarini blokcheyn asosida ro’yxatga olish tizimini yo’lga qo’ydi. “O‘zbekiston Milliy Banki” 2023-yilda blokcheyn asosida xalqaro to’lovlarni sinov tariqasida amalga oshirish loyihasini boshladi.

ESG (Environmental, Social, Governance) tamoyillarini joriy etish. ESG boshqaruv modeli - kompaniya faoliyatida ekologik, ijtimoiy va boshqaruv mas’uliyatini strategiyaga integratsiya qilish orqali uzoq muddatli barqarorlikni ta’minlaydi.

Strategik jarayonlar:

- barqarorlik siyosatini ishlab chiqish (Sustainability Policy);
- ESG hisobotini tayyorlash va xalqaro standartlar (GRI, SASB) bo’yicha e’lon qilish;
- aksiyadorlar kengashida ESG qo’mitasini tashkil etish.

Amaliy misol: “Tesla Inc.” ESG tamoyillari asosida chiqindisiz ishlab chiqarish siyosatini yuritib, 2024-yilda uglerod chiqindilarini 30% kamaytirdi. “O‘zbekneftgaz” AJ ekologik monitoring tizimini raqamlashtirib, chiqindilarni kamaytirish dasturi orqali xalqaro “Green Energy” sertifikatiga ega bo’ldi.

3-jadval

Innovasion boshqaruvning umumiy strategik modeli²³

№	Bosqich	Mazmuni	Kutilayotgan natija
	1-bosqich	Raqamli tashxis (Digital Audit)	Kompaniyaning raqamli yetuklik darajasi aniqlanadi
	2-bosqich	Innovasion strategiyani ishlab chiqish	Har bir bo‘lim uchun raqamli KPilar belgilanadi
	3-bosqich	Texnologiyalarni joriy etish (AI, ERP, Blockchain)	Samaradorlik 20-25% ga oshadi
	4-bosqich	Xodimlarni o‘qitish va madaniyatni yangilash	Innovasion tafakkur shakllanadi
	5-bosqich	Natijalarni monitoring qilish va optimallashtirish	Barqaror rivojlanish va investitsion jozibadorlik oshadi

²³ Tadqiqotchi tomonidan ishlab chiqilgan.

Agile (moslashuvchan) boshqaruv modeli. Agile yondashuvi - tezkor va moslashuvchan qaror qabul qilishni ta'minlovchi jamoaviy boshqaruv tizimi bo'lib, u korporativ strukturaning dinamikligini oshiradi.

Strategik jarayonlar:

- loyihaviy jamoalar (cross-functional teams) tashkil etish;
- qisqa siklli rejalashtirish (sprint planning) – 2-4 haftalik natijalar asosida boshqaruvni yangilash;

- Feedback tizimi orqali xodimlar takliflarini boshqaruvga integratsiya qilish.

Amaliy misol: “Google” kompaniyasi “OKR” (Objectives and Key Results) modeli asosida moslashuvchan rejalashtirish tizimini joriy etib, innovasion loyihalarning samaradorligini 40% oshirdi. “UzAuto Motors” AJ ishlab chiqarish va marketing jamoalarida Agile metodologiyasini joriy etib, yangi model avtomobillarni ishlab chiqish muddatini 18 oydan 12 oyga qisqartirdi.

Raqamli xavfsizlik va kiberxavflarni boshqarish. Raqamli transformatsiya jarayonida axborot xavfsizligini ta'minlash korporativ boshqaruvning ajralmas qismidir.

Strategik jarayonlar:

- kiberxavfsizlik siyosatini ishlab chiqish va ISO 27001 standarti bo'yicha sertifikatlash;

- risklarni monitoring qilish tizimi (Cyber Risk Dashboard);
- xodimlar uchun doimiy “cyber hygiene” treninglari o'tkazish.

Amaliy misol: “HSBC Bank” har yili 60 ming xodimni kiberxavfsizlik bo'yicha o'qitib, ma'lumotlar buzilish xavfini 40% kamaytirdi. “Aloqabank” AJ O'zbekiston bank tizimida birinchi bo'lib raqamli xavfsizlik bo'yicha “Threat Intelligence Center”ni ishga tushirdi.

Muhokama.

Innovasion boshqaruvning asosiy ustunligi - qaror qabul qilish tezligi va aniqligini oshirishdir. Raqamli texnologiyalar asosida shakllangan boshqaruv modeli quyidagi afzalliklarni beradi:

- shaffoflikni ta'minlaydi - blokcheyn orqali aksiyalar muomalasi va audit natijalari kuzatuvchan bo'ladi;

- xatarlarni kamaytiradi - AI asosida risklarni oldindan baholash imkonini beradi;
- aksiyadorlar ishonchini oshiradi - ESG hisobotlari asosida ijtimoiy mas'uliyatni oshiradi;

- moslashuvchan boshqaruv - tez o'zgarayotgan bozor sharoitlariga javob beruvchi tizim yaratiladi.

Shuningdek, O'zbekistonda korporativ boshqaruvni modernizatsiya qilish yo'lida bir qator me'yoriy hujjatlar, xususan, PQ-4702-son (2020-yil 24-aprel) qarori muhim o'rin

tutadi. Bu qaror asosida yirik korporatsiyalarda korporativ boshqaruvning xalqaro tamoyillari bosqichma-bosqich joriy etilmoqda.

Xulosa.

Innovasion boshqaruv - bu texnologiya emas, strategik tafakkur va moslashuvchanlik madaniyatidir. Amaliy misollar shuni ko‘rsatadiki, raqamli, ekologik va intellektual yondashuvlar uyg‘unlashgan korporativ tizimlar 3–5 yil ichida o‘z kapitallashuvini o‘rtacha 1,5 barobar oshiradi.

Innovasion boshqaruv yondashuvlari yirik aksiyadorlik kompaniyalarning raqobatbardoshligini, barqaror rivojlanishini va aksiyadorlar manfaatlarini maksimal darajada ta‘minlashga xizmat qiladi. Raqamli texnologiyalarni korporativ boshqaruvga integratsiya qilish - zamonaviy korporativ strategiyaning ajralmas qismiga aylanmoqda.

O‘zbekiston uchun amaliy zaruriyat:

- raqamli transformatsiyani strategik darajada qo‘llash - yirik kompaniyalarda ERP, CRM, data-governance va AI vositalarini boshqaruv qarorlariga integratsiyalash;
- SOE va aksiyadorlik boshqaruvini modernizatsiya qilish - mustaqil direktorlar, aniq KPI va markazlashgan monitoring (SAMA / MoF orqali) - World Bank tavsiyalariga mos;
- innovatsion madaniyat va tashkilot ichida R&D investitsiyalari - ichki inkubatorlar, korporativ venture va universitetlar bilan hamkorlik. (MIT Sloan, McKinsey tadqiqotlari);
- shaffoflik va ESG qoidalarini joriy etish - xalqaro investorlar ishonchini oshirish uchun. (OECD, suveren investor misollari).

Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, innovasion boshqaruv yondashuvlari yirik aksiyadorlik kompaniyalarning raqobatbardoshligini oshirishda hal qiluvchi omil bo‘lib xizmat qiladi. Innovasion yondashuvlar quyidagi natijalarga olib keladi: boshqaruv jarayonlarining avtomatlashtirilishi; investorlar ishonchini mustahkamlash; aksiyadorlar qiymatini oshirish; barqaror rivojlanish tamoyillarini amalga oshirish. Shunday qilib, O‘zbekiston yirik aksiyadorlik kompaniyalarida innovasion boshqaruv tizimlarini keng joriy etish iqtisodiy samaradorlikni oshirish va korporativ boshqaruvni xalqaro standartlarga moslashtirishning muhim yo‘nalishi hisoblanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining PQ-4702-son qarori, 2020-yil 24-aprel, “Korporativ boshqaruv tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”.
2. OECD. Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing, 2023.
3. Drucker, P. Innovation and Entrepreneurship. HarperBusiness, 2015.
4. Harvard Business Review. Digital Transformation in Corporate Governance, 2022.

5. Kaplan, R. S., Norton, D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Press, 2016.
6. Porter, M. E. Competitive Strategy. Free Press, 2018.
7. OECD, OECD Corporate Governance Factbook - Full report, (yangilangan tahlillar), 2025.
8. McKinsey & Company, What is digital transformation? (Explainer), 7 August 2024; shuningdek McKinsey rahbarlik va raqamli transformatsiya bo'yicha tahlillari.
9. Reuters va boshqa ishonchli yangiliklar (suveren fondlar va ESG siyosatlari haqida xabarlar), 2024-2025 yangiliklari.
10. What is digital transformation? August 7, 2024. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers>
11. Jay Rao, Joseph Weintraub. How Innovative Is Your Company's Culture? Magazine Spring 2013 Research Feature. https://sloanreview.mit.edu/article/how-innovative-is-your-companys-culture/?utm_source-chatgpt.com
12. Gwladys Fouche. Exclusive: Norway's wealth fund pushes for more women on emerging market company boards. March 6, 2024. <https://www.reuters.com/sustainability>
13. World Bank, Uzbekistan - Corporate governance / SOE oversight (rassh), (P175696 va boshqa hujjatlar), 2020-2023.
14. World Bank, Uzbekistan Infrastructure Governance Assessment (InfraGov) Report, Dec 2023.
15. PwC Global Report (2023). Corporate Digitalization Trends. London.
16. Алимов, Б. Б. (2023). Рақамли Трансформациянинг Суғурта Соҳасига Таъсири. *Miasto Przyszłości*, 38, 85-92.
17. Miralimovich, A. M., Kholmurodovich, S. D., & Batirovich, A. B. (2023). Prospects for the development of the green economy based on investment projects in cooperation with developed countries. *Western European Journal of Modern Experiments and Scientific Methods*, 1(2), 19-31.
18. Алимов, Б. Б. (2023). Инвестицион Лойиҳаларни Мониторинг Қилиш–Бизнесни Самарали Бошқаришнинг Муҳим Белгисидир. *Boshqaruv Va Etika Qoidalari Onlayn Ilmiy Jurnali*, 3(2), 72-76.
19. Бобакулов, Т., & Алимов, Б. (2022). ЎЗБЕКИСТОН ИҚТИСОДИЁТИНИ МОЛИЯ СЕКТОРИНИ РИВОЖЛАНТИРИШНИНГ ДОЛЗАРБ МАСАЛАЛАРИ. *Евразийский журнал академических исследований*, 2(13), 198-205.
20. Алимов, Б. Б. (2023). Ўзбекистонда яшил иқтисодиётни ривожлатириш стратегияси. *Miasto Przyszłości*, 37, 175-184.