

# MUHANDISLIK

## & IQTISODIYOT

# No1

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

# 2026 yanvar



Milliy nashrlar

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

05.00.00 - Texnika fanlari

08.00.00 - Iqtisodiyot fanlar



Google Scholar

OPEN ACCESS

ULRICHSWEB<sup>™</sup>  
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



ISSN: 3060-463X

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, 595 sahifa.  
2026-yil, yanvar

## **Bosh muharrir:**

**Zokirova Nodira Kalandarovna**, iqtisodiyot fanlari doktori, DSc, professor

## **Bosh muharrir o'rinbosari:**

**Shakarov Zafar G'afforovich**, 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 Abdulloyevich**, 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.

**Yusupov Maxamadamin Abduxamidovich**, iqtisodiyot fanlari nomzodi (DSc), professor

**Kalonova Moxigul Baxritdinovna**, iqtisodiyot fanlari nomzodi (PhD), dotsent

**Mirzayev Kulmamat Djanzakovich**, iqtisodiyot fanlari nomzodi (DSc), professor.

**Karimova Nilufar Sadirdin qizi**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

**Norboyev Odil Abrayevich**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

**Nasimov Dilmurod Abdulloyevich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor

**Mirzayev Kulmamat Djanzakovich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor

**Karimova Nilufar Sadirdin qizi**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

# **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 modellashtirish
- 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

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА УЗБЕКИСТАНА.....	26
<b>Каракулов Фарход Зайпудинович</b>	
TRANSPORT TIZIMIGA RAQAMLI TEXNOLOGIYALARNI JORIY ETISH VA TAKOMILLASHTIRISH USULLARI .....	33
<b>Bababekova Gulchexra Baxtiyarovna</b>	
QURILISH MATERIALLARI ISHLAB CHIQUARUVCHI KORXONALARNING SIFAT MENEJMENTI TIZIMINI BAHOLASH .....	38
<b>Achilov Ilmurad Nematovich</b>	
TURIZM OBYEKTLARINI RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR ASOSIDA RIVOJLANTIRISHNING TASHKILIIY-IQTISODIY MEKANIZMLARI.....	45
<b>Toshtemirov Xojiakbar Qahramon o'g'li</b>	
КАЧЕСТВО КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ БАНКОВ УЗБЕКИСТАНА ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ПРОБЛЕМНЫХ КРЕДИТОВ .....	51
<b>Алиева Сусанна Сейрановна</b>	
ВЛИЯНИЕ ЛИБЕРАЛИЗАЦИИ И РЫНОЧНЫХ МЕХАНИЗМОВ НА РАЗВИТИЕ ОБЩЕВОДСТВА И КАРАКУЛЕВОДСТВА В ГЛОБАЛЬНОМ МАСШТАБЕ .....	58
<b>Нуриллаев Жамолиддин Ярашевич</b>	
BARQAROR INVESTITSIYALAR: IQTISODIYOTDAGI ROLI VA DOLZARBLIGI .....	65
<b>Ruzibayeva Nargiza Xakimovna</b>	
KRAUDFANDING – BARQAROR RIVOJLANISHNI AMALGA OSHIRISH UCHUN INNOVATSION MOLIYAVIY VOSITA SIFATIDA.....	71
<b>Ashurova Oltin Yuldashevna</b>	
FUQAROLIK JAMIYATI INSTITUTLARINI DAVLAT TOMONIDAN QO'LLAB-QUVVATLASHDA MOLIYAVIY BOSHQARUV SAMARADORLIGINI OSHIRISH MASALALARI.....	78
<b>Xusanova Gulsum Baxtiyorovna</b>	
QISHLOQ XO'JALIGI MAHSULOTLARI UCHUN BARQAROR BREND QIYMATINI SHAKLLANTIRISH STRATEGIYALARI .....	84
<b>Bekmurod Davlatmurotovich Ollaberganov, Zilola Baxramovna Abdikarimova</b>	
TADBIRKORLIK SUBYEKTLARI INVESTITSION JOZIBADORLIGINI OSHIRISHDA KORPORATIV BOSHQARUVNING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI .....	89
<b>Atajanov Kamal Atavayevich</b>	
AVTOTRANSFORMATORLARNING TASHQI MAGNIT MAYDONINING MATEMATIK MODELI .....	96
<b>Pirmatov Nurali Berdiyrovich, Bekishev Allabergen Yergashevich, Baxriddinov Begzod Alibek o'g'li</b>	
O'ZBEKISTON VA JAHON AMALIYOTIDA BUDJET MUASSASALARIDA BUXGALTERIYA HISOBINING RIVOJLANISHIGA RETROSPEKTIV TAHLIL .....	101
<b>Berdiyev Toshkenboy Panjiyevich</b>	
TIJORAT BANKLARIDA MUAMMOLI KREDITLARNI BOSHQARISH TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH: RISKGA ASOSLANGAN YONDASHUV VA AMALIY MEKANIZMLAR .....	108
<b>Tojiyev Sardor Dilmurod o'g'li</b>	
TIJORAT BANKLARI DEPOZIT BAZASINI MUSTAHKAMLASHNING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI .....	113
<b>Shayxiev Boburbek Ulug'bekovich</b>	
DAVLAT-XUSUSIY SHERIKLIGI ASOSIDA OLIY TA'LIM TIZIMINI TRANSFORMATSIYA QILISHNING KONSEPTUAL MODELI.....	120
<b>Abdullayev Javohir Abdumalik o'g'li</b>	



GEODEZIYA VA GIS TEXNOLOGIYALARINING INTEGRATSIYASI.....	125
<i>Ziynura sabirova</i>	
RESPUBLIKADA UY-JOY QURILISHI SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA DAVLAT VA XUSUSIY SEKTOR HAMKORLIGINING O'RNI .....	129
<i>Otajonov Tohirjon Xo'janazar o'g'li</i>	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА АО «УЗБЕКИСТОН ТЕМИР ЙУЛЛАРИ» В УСЛОВИЯХ СТРУКТУРНЫХ РЕФОРМ.....	133
<i>Кадирова Шарофат Амоновна</i>	
KASBLARNI MODERNIZATSIYA QILISH VA MEHNAT BOZORINING YANGI MODELINI BARPO ETISH .....	139
<i>Ruziyev Oybek Abdumuminovich, Nurboyev Jaloliddin Mamadiyevich</i>	
O'ZBEKISTONDA AVTOMOBIL BIZNESINING RIVOJLANISH TENDENSIYALARI .....	143
<i>Saidov Dilshodbek Razzakovich</i>	
QISHLOQ JOYLARIDA MEHNAT RESURSLARIDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGINI BAHOLASH USULLARI .....	148
<i>Amaniyazova Rayhan Bayniyazovna</i>	
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ЭКСПЛУАТАЦИОННОЙ УСТОЙЧИВОСТИ МАЛОМОЩНЫХ СЕТЕВЫХ СОЛНЕЧНЫХ ФОТОЭЛЕКТРИЧЕСКИХ СТАНЦИЙ В УСЛОВИЯХ УЗБЕКИСТАНА .....	153
<i>Кудратов Афзалхужа Рустамович, Далмурадова Наргиза Нуриллаевна, Шогучкаров Санжар Кодирович</i>	
MINTAQADA PARRANDACHILIK SANOATINI RIVOJLANTIRISHGA TA'SIR ETUVCHI OMILLAR VA ULARNING IQTISODIY SAMARADORLIKKA TA'SIRI .....	161
<i>Qarshiyev Obidjon Egamberdiyevich</i>	
INNOVATSION BANK EKOTIZIMLARINING TIJORAT BANKLARI RIVOJLANISHIDAGI ROLI .....	165
<i>Aliyev Hasan Rayimjonovich</i>	
ANALYSIS OF FACTORS OF INTENSIVE ECONOMIC GROWTH IN UZBEKISTAN .....	171
<i>Sharipov Kamil</i>	
SUN'IY INTELLEKT – TO'RTINCHI SANOAT INQILOBINING ASOSI.....	176
<i>Kalonov Muxiddin Baxriddinovich</i>	
KORXONALARDA MOLIVAVIY BOSHQARUVNING TASHKILY VA IQTISODIY MASALALARI.....	187
<i>Jumayev Samariddin Ziyodullaevich</i>	
YASHIL IQTISODIYOT KONSEPSIYASI ASOSIDA KICHIK BIZNES FAOLIYATINI OSHIRISH YO'LLARI .....	193
<i>Isroilov Dilshodbek Rustamovich</i>	
TALABALARDA O'Z-O'ZINI TARTIBGA SOLISH KO'NIKMALARINING RIVOJLANISHIDA INTERAKTIV TA'LIM PLATFORMALARINING O'RNI .....	198
<i>Bozorova Muazzam Hamid qizi, Hakimova Gulnora Abdullo qizi, Hakimova Mushtariybonu Hamid qizi</i>	
XIZMAT KO'RSATISH TARMOQLARIDA RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA MONOPOLIYAGA QARSHI NAZORATNING XORIJIY TAJRIBASI .....	203
<i>Bekbutayev Nodirjon Fayzullayevich</i>	
XORAZM VILOYATIDA KAMBAG'ALLIK DARAJASINING O'ZGARISHI VA BU JARAYONGA TA'SIR ETUVCHI OMILLAR TAHLILI.....	208
<i>Mayliyeva Sadoqat Safayozovna</i>	
IQTISODIY-MATEMATIK VA SSENARIYLI YONDASHUVLARDAN FOYDALANIB SANOAT RIVOJLANISHINI BAHOLASH VA PROGNOZLASH .....	213
<i>Turdiyev Ulug'bek Qayumovich, Qayumova Nurafshona Ulug'bek qizi</i>	
EKSPORTNI RIVOJLANTIRISH STRATEGIYALARINING DOLZARBLIGI.....	217
<i>Abdivaliyev Shahzodbek Xayrullayevich, Mutalov Sultonbek Abduraim o'g'li, Baymanova Mavlyuda Djurayevna, Ubaydullayeva Gulchexra Erkabayevna, Aipova Iroda Ikramovna</i>	



LEGAL AND INSTITUTIONAL FOUNDATIONS OF ECONOMIC COOPERATION BETWEEN THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN AND INTERNATIONAL FINANCIAL INSTITUTIONS .....	222
<b>Yovkochev Sherzod</b>	
ICHKI AUDIT FUNKSIYALARINING ICHKI NAZORATNI TA'MINLASHDAGI AHAMIYATI .....	228
<b>Tursunov Shohruxmirzo Baxtiyor o'g'li</b>	
MOSH DONINI YANCHIB OLISSHA QO'LLANILADIGAN QURILMANI LOYIHALASH .....	232
<b>Qurbanov Abdimalik Jo'rayevich</b>	
DAVLAT BOSHQARUVIDA SAMARADORLIKNI BAHOLASH: INSTITUTSIONAL MEXANIZMLAR, RAQAMLI YECHIMLAR VA AMALIY KUTILMALAR .....	239
<b>Sarvar Saidov Xayrulloevich</b>	
O'ZBEKISTONDA TURIZMNI RIVOJLANTIRISH KONSEPSIYASI DOIRASIDA UNING INFRATUZILMASINI TASHKILIY-IQTISODIY MEXANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH BORASIDA TAVSIYALAR .....	244
<b>Tashov Mizrob Maxmudovich</b>	
DAVLAT BOSHQARUV ORGANLARIDA INSON KAPITALINI BOSHQARISHNING TASHKILIY-IQTISODIY MEXANIZMLARI .....	251
<b>Mashrabaliyev Ibroximbek Mashrabaliyevich</b>	
ФИНАНСЫ И ВЫСШАЯ МАТЕМАТИКА В КОНТЕКСТЕ ГЛОБАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА .....	257
<b>Айматова Фариди Хуразовна</b>	
ZAMONAVIY IQTISODIY RIVOJLANISHDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALARNING ROLI .....	263
<b>Salayeva Dilafro'z Aybekovna</b>	
ДИАГНОСТИКА СИНХРОННОГО ДВИГАТЕЛЯ НА ОСНОВЕ ИЗМЕРЕНИЯ ВНЕШНЕГО МАГНИТНОГО ПОЛЯ .....	267
<b>Пирматов Нурали Бердярович, Бекишев Аллаберген Ергашевич, Мамуров Алмас Жумабой угли</b>	
XORIJIIY MAMLAKATLAR TAJRIBASI ASOSIDA SANOAT KORXONALARIDA INNOVATSION FAOLIYATNI RIVOJLANTIRISH YO'NALISHLARI VA XUSUSIYATLARI .....	275
<b>Kurbanova Shaxnoza Yuldashbayevna</b>	
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА СТОИМОСТИ КОМПАНИИ В СДЕЛКАХ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ .....	279
<b>Ли Илларион Георгиевич</b>	
KO'P YADROLI CPU VA GPU ARXITEKTURALARIDA DIFFERENSIAL TENGLAMALARNI SONLI YECHISH UCHUN PARALLEL ALGORITMLARNI ISHLAB CHIQUISH VA SAMARADORLIGINI BAHOLASH .....	284
<b>Ismailov Shixnazar Rashid o'g'li, Ubaydullayev Farrux Fathulla o'g'li, Odilov Asliddin Isoq o'g'li</b>	
СИСТЕМАТИЧЕСКОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ — ОСНОВА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЭКОНОМИКИ .....	291
<b>Муталов Абдуазим</b>	
O'ZBEKISTONDA INVESTITSIYALARNING HUDUDIIY TARKIBI VA UNI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI .....	295
<b>Ermamatov Shonazar Jumakulovich</b>	
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA INVESTITSIYA SIYOSATI: INSTITUTSIONAL VA RAQAMLI ISLOHOTLAR .....	302
<b>Sobirov Yo'ldoshboy Ro'zimboevich</b>	
QASHQADARYO VILOYATINING IJTIMOIIY-IQTISODIY SALOHIIYATI VA BARQAROR RIVOJLANISH ISTIQBOLLARI .....	310
<b>Tuyev Abdurahmon Yusubopvich</b>	
TEMIR YO'L STANSIYALARIDA STRELKALI O'TKAZGICH QURILMALARI BO'YICHA YO'L QO'YILGAN NOSOZLIKLAR VA ULARNING TAHLILI .....	315
<b>Yunusova Gulshanoy Umarali qizi</b>	



SANOAT KORXONALARIDA ASOSIY FONDLARDAN VA ISHLAB CHIQRISH QUVVATIDAN SAMARALI FOYDALANISH YO'LLARI.....	320
<b>Ulashev Xubbim Askarovich</b>	
TURLI YO'L SHAROITLARIDA TO'QNASHUV PAYTIDA TORMOZLASH VA BOSHQARUV PARAMETRLARI .....	324
<b>Uralbayev Anvar Ubaydullayevich</b>	
YANGI YARATILGAN MAHALLIY DURAGAY PILLALARNI YAKKA CHUVISH NATIJALARINING TAHLILI.....	328
<b>Sobirov Qo'ziboy Erkinovich</b>	
UY-JOY KOMMUNAL XIZMAT KO'RSATISHNI ZAMONAVIY YO'LLARI.....	332
<b>Boboqulov S.B.</b>	
TARJIMON DASTURLARIDA MULTITILLARNI TASNIFLASH: MAVJUD YONDOSHUVLAR VA MUAMMOLAR .....	338
<b>Maxmudjanova Sayyora Yashin qizi</b>	
KICHIK BIZNES SUBYEKTLARIDA ICHKI AXBOROT TIZIMLARINING MODERNIZATSIYASI ORQALI ISHLAB CHIQRISH JARAYONLARINI OPTIMALLASHTIRISH .....	343
<b>Yo'ldoshev Nodirbek Ne'matjon o'g'li</b>	
NEFT VA GAZ TERMINOLOGIYASINING SHAKLLANISHI VA RIVOJLANISHINING NAZARIY ASOSLARI.....	349
<b>Jo'rayeva Malohat Muhammadovna, Quryozova Gulshan Akmal qizi</b>	
УСИЛЕНИЕ РОЛИ МЕЖДУНАРОДНЫХ ДЕНЕЖНЫХ ПЕРЕВОДОВ В ДОСТИЖЕНИИ УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА В УЗБЕКИСТАНЕ .....	355
<b>Гимранова О. Б.</b>	
TIJORAT BANKLARI FAOLIYATINI RIVOJLANTIRISHDA INVESTITSIYA OPERATSIYALARINING AHAMIYATI.....	361
<b>Yuldashev Fozil Turapovich</b>	
QO'SHILGAN QIYMAT SOLIG'INI HISOBLASH VA UNDIRISH MEKANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISHNING DOLZARB MASALALARI .....	373
<b>Jumanazarov Alisher Toshtemir o'g'li</b>	
ВЛИЯНИЕ КАЧЕСТВА ПУБЛИЧНОГО ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ДИНАМИКУ ЭКОНОМИКИ .....	377
<b>Наимов Шохрух Шарофиддинович</b>	
DIVIDEND SIYOSATINI SHAKLLANTIRISHDA FOYDA SIFATI VA FOYDANI BOSHQARISHNING TA'SIRI.....	383
<b>Eshev Furqat A'zamovich</b>	
ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УМНЫМ ГОРОДОМ НА БАЗЕ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ С ОРИЕНТАЦИЕЙ НА ЧЕЛОВЕКА .....	388
<b>Рахимова Мадина Шухрат кизи</b>	
XO'JALIK YURITUVCHI SUBYEKTLARDA HISOB SIYOSATINING USLUBIY JIHATLARI .....	393
<b>Toshpo'latov A. A.</b>	
MOLIYAVIY HISOBOT ISHONCHLILIGINI OSHIRISH YO'NALISHLARI .....	398
<b>Zufarova Zilola Rahim qizi</b>	
RAQAMLI PUL TIZIMINING KORRUPSIYA VA YASHIRIN IQTISODIYOTGA QARSHI KURASHDAGI INSTITUTSIONAL AHAMIYATI.....	403
<b>Pulatov Dilshod Xaqberdiyevich, Abdiyev Mansur Musurmonovich</b>	
KICHIK TADBIRKORLIK SUBYEKTLARIDA SOLIQ HISOBINI TAKOMILLASHTIRISH.....	408
<b>Toshtemirov To'liqin Toirjonovich</b>	
АКТИВИЗАЦИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИНВЕСТИЦИЙ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ В УСЛОВИЯХ ПРИАРАЛЯ (НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ КАРАКАЛПАКСТАН).....	411
<b>Жоллыбеков Хурмет Бахыт улы</b>	



KORPORATIV MUNOSABATLAR ISHTIROKCHILARINING HUQUQLARINI HIMOYA ETISH VA TA'MINLASHNING HUQUQIY-IQTISODIY SHAKLLARI.....	416
<b>Rustamova Dilbar Rustamovna</b>	
IQTISODIY TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA STRATEGIK MENEJMENTNI RIVOJLANTIRISHNING XORIJIY TAJRIBALARI .....	423
<b>Ismadiyarov Alisher Abduraxmon o'g'li</b>	
METALLURGIK TEXNOGEN CHIQINDILARDAN KAMYOB METALLARNI AJRATIB OLISH TEXNOLOGIYASI .....	427
<b>Qayumov Oybek Azamat o'g'li, Ro'ziyev Ulug'bek Mamarasulovich, Abdullayev Farruh Odiljon o'g'li</b>	
TRANSCHEGARAVIY ELEKTRON SAVDONI TAKOMILLASHTIRISHDA XO'JALIK ALOQALARI LOGISTIKASI.....	434
<b>Yakubov Maksadxan Sultaniyazovich, Jumaboev Behzod</b>	
YASHIL IQTISODIYOTGA INVESTISIYALARNI JALB QILISH .....	443
<b>Raimjanova Madina Asrarovna</b>	
O'ZBEKISTONDA ZARGARLIK XIZMATLARI BOZORINI RIVOJLANTIRISH YO'LLARI .....	448
<b>Azizova Roxila Baxodir qizi</b>	
XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARI FAOLIYATIDA INVESTITSIYALARDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGINI BAHOLASHNING EKONOMETRIK MODELLASHTIRISH .....	452
<b>Isakova Naima Ikromjonovna</b>	
RIVOJLANAYOTGAN MAMLAKATLAR IQTISODIYOTIDA AJ "HUDUDIY ELEKTR TARMOQLARI" MOLIYAVIY BARQARORLIGINI MUSTAHKAMLASH YO'LLARI .....	459
<b>Bo'ranboyeva Shoira Rustamovna</b>	
"QISHLOQ HUDUDLARIDA XOTIN-QIZLARNING BARQAROR TURMUSH TARZINI TA'MINLASHDA NODAVLAT NOTIJORAT TASHKILOTLARINING O'RNI VA AHAMIYATI" .....	466
<b>Xoliyorova Shoxista Qahramon qizi, Niyozova Ruksora</b>	
SMART TOURISM KAK INSTRUMENT USTOYCHIVOGO RAZVITIYA TURISTSKIX REGIONOV: MEJDUHARODNIY OPIYT I REGIONALNAYA ADAPTSIYA .....	471
<b>Usmanova Aziza Bahodirovna</b>	
XUFIYONA IQTISODIYOT KO'LAMINI QISQARTIRISHDA SOLIQ MA'MURCHILIGINI RIVOJLANTIRISHNING TUTGAN O'RNI .....	477
<b>Atamurodov To'liqin To'ymurodovich, Mamatkulov Salimjon Rahmonkulovich, Abdiyev Mansur Musurmonovich</b>	
IQTISODIYOTDA TURIZM O'RNINI STATISTIK TAHLILINING XALQARO STANDARTLARI VA TAJRIBALARI .....	482
<b>Jumanova Zilola Tuychiyevna</b>	
INVESTITSIYA LOYIHALARINI MOLIYALASHTIRISH TIZIMIDA BANK KREDITLARINING O'RNI VA AHAMIYATI .....	489
<b>Faxriddinov Temur Faxriddin o'g'li</b>	
XALQARO MOLIYA BOZORLARIDAN MOLIYAVIY RESURSLARNI JALB ETISHDA SUVEREN KREDIT REYTINGLARINING O'RNI .....	494
<b>Mamadaliyev Poziljon Mansurjon o'g'li</b>	
XIZMAT KO'RSATISH SOHASIDA MIJOZLAR BILAN O'ZARO MUNOSABATLAR RIVOJLANISH HOLATI TAHLILI .....	500
<b>Ismailova Ma'mura Eldorovna</b>	
MILLIY SANOAT RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISHDA INSON KAPITALINING O'RNI .....	506
<b>Yunusov Foziljon G'ulomqodirovich</b>	
XONDIZA KONI POLIMETALL RUDALARINI FLOTATSIYALASHDA REAGENT REJIMINI TAKOMILLASHTIRISH.....	511
<b>Shodiyev Abbas Ne'mat o'g'li, Egamberdiyev Baxtiyor Barat o'g'li</b>	
EKSPORT-IMPORT OPERATSIYALARI BO'YICHA MUDDATI O'TGAN DEBITOR QARZDORLIKNI ANIQLASHDA RAQAMLI SOLIQ NAZORATI MONITORINGINING QO'LLANILISHI VA SAMARADORLIGI .....	517
<b>Tashmuxe'dov Dilmurod Mirabzalovich</b>	



SOLIQ SALOHİYATIGA TA'SIR ETUVCHI OMILLAR VA ULARNING TA'SIRI .....	522
<b>Jurayev Xusan Atamuratovich</b>	
IMPROVING MECHANISMS FOR ATTRACTING FOREIGN INVESTMENTS .....	528
<b>Sobirov A. Abdurasul</b>	
MINTAQADA KICHIK BIZNES VA TADBIRKORLIKNI RIVOJLANTIRISHDA INVESTITSİYALARNING AHAMIYATI .....	533
<b>Masharipov Sardorbek Farxadovich</b>	
TECHNOLOGY-DRIVEN VISITOR MANAGEMENT SYSTEMS FOR ENHANCING MUSEUM EXPERIENCE AND PERFORMANCE .....	539
<b>Ibroximova Aziza Abbasovna</b>	
XALQARO MOLIYAVIY INSTITUTLARNING O'ZBEKISTON IQTISODIYOTIGA TA'SIRI .....	545
<b>Kurbonbekova Moxichexra Turobjonovna</b>	
NAVOIY KON-METALLURGIYA KOMBINATIDA "AQLLI KON" KONSEPSIYASINI AMALGA OSHIRISH TAJRIBASI .....	551
<b>Kurbanova Mehriniso Nematjanovna</b>	
INVESTITSIYA JARAYONLARINING HUDUDIY IQTISODIY RIVOJLANISHGA STRATEGIK TA'SIRI .....	556
<b>Ibrohimov Behzodbek Baxromjon o'g'li</b>	
SAMARQAND VILOYATI SAVDO KORXONALARI FAOLIYATINING TASHKILY VA IQTISODIY XUSUSIYATLARI .....	562
<b>Toxirova Gullola Mirkamolovna</b>	
ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СТРЕЛКОВОГО СПОРТА В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН .....	568
<b>Юсупов И.</b>	
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ .....	573
<b>Тарават Абдул-Салам</b>	
MAHALLIY AHOLINING ISHTIROKINI TA'MINLASH TIZIMLARINI TAKOMILLASHTIRISH ORQALI TURISTIK MINTAQALARNI RIVOJLANTIRISH ZARURATI .....	581
<b>Abduxamidov Sarvar Adxamovich</b>	



# ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ



**Тарават Абдул-Салам**

Старший преподаватель

Ташкентский государственный экономический университет

E-mail: [salam.tarawat@gmail.com](mailto:salam.tarawat@gmail.com)

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются ключевые условия функционирования цифровой экономики, формирующиеся под воздействием глубоких трансформаций экономических, правовых и управленческих институтов, определяющих правила ведения бизнеса в цифровой среде. Цифровая экономика трансформирует не только технологии и инструменты управления, но и институциональные рамки, в пределах которых предприятие разрабатывает и реализует свою стратегию. В этих условиях стратегия предприятия не может существовать изолированно от системы формальных и неформальных институтов, определяющих логику взаимодействия между государством, бизнесом, обществом и рынком. Особое значение приобретают формальные институты, включая законодательство, государственную политику в сфере цифровизации, нормы регулирования цифровых рынков, защиту данных, кибербезопасность и интеллектуальную собственность. Именно они формируют правовое пространство, в рамках которого предприятие осуществляет стратегическое планирование и принимает управленческие решения.

**Ключевые слова:** цифровая экономика, институциональные трансформации, правила ведения бизнеса, стратегия предприятия, формальные и неформальные институты, государство, бизнес и рынок, цифровизация, кибербезопасность, стратегическое планирование, управленческие решения.

**Annotatsiya.** Ushbu maqolada raqamli iqtisodiyot sharoitida shakllanayotgan asosiy institutsional omillar tahlil qilinadi. Mazkur jarayonlar iqtisodiy, huquqiy va boshqaruv institutlarining chuqur transformatsiyasi ta'sirida yuzaga kelib, raqamli muhitda biznes yuritish qoidalarini belgilaydi. Raqamli iqtisodiyot nafaqat boshqaruv texnologiyalari va vositalarini, balki korxonalar strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirishga xizmat qiluvchi institutsional asoslarni ham tubdan o'zgartirmoqda. Bunday sharoitda korxonalar strategiyasi davlat, biznes, jamiyat va bozor o'rtasidagi o'zaro munosabatlar mantiqini belgilovchi rasmiy va norasmiy institutlar tizimidan ajralgan holda mavjud bo'la olmaydi. Ayniqsa, qonunchilik, raqamlashtirish sohasidagi davlat siyosati, raqamli bozorlarni tartibga solish me'yorlari, ma'lumotlarni himoya qilish, kiberxavfsizlik va intellektual mulk kabi rasmiy institutlarning roli ortib bormoqda. Ular korxonalar tomonidan strategik rejalashtirishni amalga oshirish va boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun zarur bo'lgan huquqiy maydonni shakllantiradi.

**Kalit so'zlar:** raqamli iqtisodiyot, institutsional transformatsiyalar, biznes yuritish qoidalari, korxonalar strategiyasi, rasmiy va norasmiy institutlar, davlat, biznes va bozor, raqamlashtirish, kiberxavfsizlik, strategik rejalashtirish, boshqaruv qarorlari.

**Abstract.** This article examines the key conditions of the digital economy, which are shaped by profound transformations in economic, legal, and governance institutions that define the rules of doing business in the digital environment. The digital economy is transforming not only technologies and management tools but also the institutional framework within which enterprises develop and implement their strategies. Under these conditions, enterprise strategy can no longer exist in isolation from the system of formal and informal institutions that determine the logic of interaction between the state, business, society, and the market. In particular, formal institutions—such as legislation, public policy in the field of digitalization, regulation of digital markets, data protection, cybersecurity, and intellectual property—play a crucial role. These institutions form the legal environment within which enterprises carry out strategic planning and make managerial decisions.

**Keywords:** digital economy, institutional transformations, business operating rules, enterprise strategy, formal and informal institutions, state, business and market, digitalization, cybersecurity, strategic planning, managerial decisions.

## ВВЕДЕНИЕ

В последнее десятилетие в условиях цифровой экономики государство всё чаще выступает не только в роли регулятора, но и в качестве активного участника институционального развития, стимулируя внедрение цифровых технологий посредством национальных стратегий цифровизации, программ поддержки инноваций и развития цифровой инфраструктуры. Для предприятия это означает необходимость учёта институциональных приоритетов и ограничений при формировании стратегии, а также её адаптации к требованиям цифрового регулирования и действующим стандартам [28, с. 20].

Наряду с формальными институтами особое значение приобретают неформальные институциональные факторы — управленческая культура, корпоративные ценности, нормы поведения и устоявшиеся практики принятия решений. В условиях цифровой экономики они становятся ключевым фактором успешной реализации стратегии, поскольку именно от уровня цифровой зрелости организации, готовности к изменениям и инновационного мышления зависит эффективность стратегического управления. Если институциональная среда внутри предприятия ориентирована на открытость, гибкость и экспериментирование, цифровая трансформация органично встраивается в стратегию и способствует укреплению конкурентных позиций компании.

Существенное влияние на институциональные основы стратегического управления оказывает трансформация рынка и конкурентной среды. Цифровые платформы, экосистемы и сетевые формы взаимодействия между компаниями формируют новые институциональные модели бизнеса, в рамках которых традиционные иерархические структуры управления уступают место гибким, сетевым и проектным формам. В таких условиях стратегия предприятия должна учитывать институциональные особенности цифровых экосистем, где успех определяется не только внутренними ресурсами, но и способностью выстраивать устойчивые партнёрские связи, интегрироваться в цифровые цепочки создания стоимости и эффективно взаимодействовать с различными стейкхолдерами [31].

Отдельное место в институциональных основах управления стратегией занимает роль знаний и данных как стратегического ресурса. В цифровой экономике формируются новые институциональные механизмы сбора, обработки и использования данных, которые становятся базой для стратегического анализа и прогнозирования. Это требует от предприятий формирования внутренних институтов управления данными, разработки правил их использования и защиты, а также развития новых компетенций у управленческого персонала. Таким образом, институциональная среда внутри предприятия дополняется цифровыми регламентами, стандартами и процедурами, обеспечивающими устойчивость стратегического управления.

В целом институциональные основы управления стратегией предприятия в условиях цифровой экономики представляют собой сложную, многоуровневую систему, включающую государственные, рыночные и внутриорганизационные институты. Их согласованное функционирование создаёт условия для формирования гибкой, адаптивной и инновационной стратегии, способной обеспечить долгосрочное развитие предприятия. В условиях цифровой трансформации именно институциональная устойчивость и способность к институциональным изменениям становятся ключевыми факторами эффективности стратегического управления и конкурентоспособности бизнеса.

Институциональные основы управления стратегией предприятия в условиях цифровой экономики в Республике Узбекистан формируются под влиянием государственной политики цифровизации,



особенностей национальной экономической модели и процессов интеграции в глобальное цифровое пространство. В последние годы Узбекистан целенаправленно выстраивает институциональную среду, призванную создать благоприятные условия для стратегического развития предприятий на основе цифровых технологий, что непосредственно отражается на подходах к управлению их стратегией.

## ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Силкина Г. Ю., Алексеева Н. С., Шевченко С. Ю. (2022) исследуют эффекты внедрения сквозных технологий производства и управления, подчёркивая потенциал синергии между различными производственными и управленческими процессами [22]. Полученные результаты показывают, что интеграция современных цифровых инструментов способствует оптимизации структуры управления, улучшает координацию деятельности подразделений и ускоряет процесс принятия стратегических решений.

Стоянова О. В. и соавт. (2022) анализируют концепции, подходы и методы стратегического управления в условиях цифровой трансформации [23]. В работе обосновывается необходимость комплексного подхода, включающего пересмотр организационной структуры, автоматизацию управленческих процессов и усиление роли аналитики данных в системе стратегического управления.

Фролов К. В., Бабкин А. В., Фролов А. К. (2024) в своём исследовании раскрывают понятие и сущность цифровизации и цифровой трансформации с позиции системно-кибернетической теории [24]. Авторы подчёркивают, что внедрение цифровых систем управления не только повышает эффективность деятельности организаций, но и требует пересмотра организационных механизмов с целью обеспечения согласованности действий всех подразделений.

Харламова Т. Л. и Алексеева Н. С. (2021), а также Харламова Т. Л. и Павлова Е. И. (2023) изучают взаимосвязь человеческого капитала и стратегий цифровой трансформации [25–26]. Результаты данных исследований свидетельствуют о том, что эффективное управление персоналом является ключевым элементом организационной структуры и важным механизмом реализации стратегических целей в условиях цифровой экономики.

Черенков В. И. и соавт. (2020) рассматривают влияние цифровой трансформации на процессы брендинга и поведение потребителей [27], что подчёркивает необходимость адаптации организационных механизмов управления к изменяющейся внешней среде и новым рыночным условиям.

Шелепаева А. Х. (2022) исследует основные подходы к определению цифровой трансформации, формируя теоретическую основу для выстраивания современных моделей стратегического управления [28].

Ястребов А. П. (2023) анализирует вопросы управления качеством стратегических процессов цифровой трансформации экономики, подчёркивая важность контроля и мониторинга эффективности организационных механизмов в условиях цифровой экономики [29].

Таким образом, обзор литературы показывает, что совершенствование организационных механизмов стратегического управления в условиях цифровой экономики должно основываться на сочетании технологических решений, гибких организационных структур, эффективного управления человеческим капиталом и интеграции инновационных подходов в процесс принятия управленческих решений. Современные исследования подтверждают, что цифровая трансформация выступает не только инструментом повышения продуктивности, но и важным фактором формирования конкурентоспособности организаций в динамичной рыночной среде.

## МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Цель данного исследования — определить и обосновать направления институциональных основ управления стратегией предприятия в условиях цифровой экономики в Узбекистане. Наряду с формальными институтами в Узбекистане постепенно трансформируются и неформальные институциональные основы стратегического управления. Изменяется управленческая культура, возрастает роль цифровых компетенций руководителей, формируется устойчивый запрос на инновационное и стратегическое мышление.

Особое значение для институциональных основ управления стратегией в Узбекистане имеет цифровизация государственного управления и развитие электронных сервисов. Система MyGov и внедрение цифровых государственных услуг сформировали новую институциональную реальность,



в рамках которой бизнес взаимодействует с государством в цифровом формате. Это способствует снижению транзакционных издержек, повышению прозрачности регулирования и позволяет предприятиям более точно учитывать регуляторные требования при стратегическом планировании. Например, компании в сфере малого и среднего бизнеса получают возможность быстрее адаптировать свои стратегии, опираясь на цифровые данные и упрощённые процедуры регистрации, лицензирования и отчётности.

## АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Важным примером институциональных изменений является развитие цифровых экосистем в Узбекистане. Крупные компании создают собственные цифровые платформы, объединяющие финансовые, торговые и сервисные функции, что требует применения новых институциональных подходов к управлению стратегией. В таких экосистемах стратегия предприятия формируется не только внутри организации, но и с учётом интересов партнёров, пользователей и цифровых сообществ. Это изменяет традиционное понимание стратегического управления, делая его более сетевым и кооперативным [33, с. 444].

Всё больше узбекистанских компаний инвестируют в обучение персонала цифровым навыкам, создают внутренние центры аналитики и стратегии, что способствует институционализации цифрового подхода к управлению. Они выстраивают стратегию на основе цифровых платформ, в рамках которых институциональные правила ориентированы на скорость принятия решений, клиентскую ценность и технологическое лидерство.

Ключевым формальным институтом, определяющим стратегические ориентиры бизнеса, стала государственная программа MyGov «Цифровой Узбекистан». В рамках данной программы государством заданы долгосрочные цели по развитию цифровой инфраструктуры, электронного правительства, инновационного предпринимательства и человеческого капитала. Для предприятий это означает, что стратегическое управление всё чаще выстраивается с учётом государственных приоритетов, включая внедрение автоматизации, больших данных, искусственного интеллекта, цифровых платформ и облачных решений. Например, крупные промышленные и логистические компании Узбекистана интегрируют цифровые технологии в свои стратегии, ориентируясь на требования программы по повышению производительности труда и прозрачности бизнес-процессов.

Важную роль в институциональной среде играет развитие цифровой инфраструктуры и специальных институтов поддержки инноваций, основанных на стартап-культуре, гибкости и быстром масштабировании решений. Компании, работающие в данных условиях, активно используют стратегическое управление, опираясь на цифровые инструменты аналитики и постоянное тестирование бизнес-моделей. Это оказывает влияние на трансформацию управленческих подходов и в традиционных секторах экономики, таких как энергетика, транспорт и агропромышленный комплекс [34, с. 51].

Всё больше узбекистанских компаний инвестируют в обучение персонала цифровым навыкам, создают внутренние центры аналитики и стратегии, что способствует институционализации цифрового подхода к управлению. Они выстраивают стратегию на основе цифровых платформ, где институциональные правила ориентированы на скорость принятия решений, клиентскую ценность и технологическое лидерство.

Важным примером институциональных изменений является развитие цифровых экосистем в Узбекистане. Крупные компании создают собственные цифровые платформы, объединяющие финансовые, торговые и сервисные функции, что требует новых институциональных подходов к управлению стратегией. В таких экосистемах стратегия предприятия формируется не только внутри организации, но и с учётом интересов партнёров, пользователей и цифровых сообществ. Это изменяет традиционное понимание стратегического управления, делая его более сетевым и кооперативным [33, с. 444].

Таким образом, опыт Узбекистана демонстрирует, что институциональные основы управления стратегией предприятия в условиях цифровой экономики формируются посредством сочетания государственной цифровой политики, развития инновационной инфраструктуры и трансформации управленческой культуры. Примеры национальных программ, цифровых платформ и успешных компаний показывают, что именно институциональная поддержка цифровизации позволяет предприятиям выстраивать устойчивые, адаптивные и конкурентоспособные стратегии в быстро меняющейся экономической среде (Таблица 1).



Таблица 1. Институциональные основы управления стратегией предприятий в Узбекистане в условиях цифровой экономики

Институциональный элемент	Содержание и функции	Примеры в Республике Казахстан	Влияние на стратегию предприятия
Государственная цифровая политика	Формирование нормативной и стратегической рамки цифрового развития экономики	Программа «Цифровой Узбекистан», Стратегия «Узбекистан–2030»	Определяет долгосрочные ориентиры стратегического развития, стимулирует цифровизацию бизнес-моделей
Инновационная инфраструктура	Поддержка цифровых инноваций, стартапов и технологического предпринимательства	Министерство инновационного развития	Способствует внедрению гибких стратегий, развитию инновационных и платформенных подходов
Цифровизация госуправления	Электронные сервисы и цифровое взаимодействие бизнеса с государством	MyGov, электронные лицензии, онлайн-отчётность	Снижает регуляторные риски, повышает прозрачность стратегического планирования
Финансово-цифровые институты	Развитие финтеха, цифровых платежей и экосистем	ISFT, ТФИ, «Цифровой Узбекистан–2030»	Обеспечивает переход к экосистемным и клиенториентированным стратегиям
Кадровые и образовательные институты	Формирование цифровых и стратегических компетенций	IT-Park, программы цифровых навыков, корпоративное обучение	Повышает качество стратегических решений и способность к цифровой трансформации
Корпоративные цифровые экосистемы	Интеграция партнёров, сервисов и клиентов в единую цифровую среду	Ecosystem, цифровые платформы в логистике	Меняет философию стратегии от линейной к сетевой и адаптивной

Данная таблица наглядно демонстрирует, что институциональные основы управления стратегией предприятия в Узбекистане формируются как многоуровневая система, в которой государственные, рыночные и корпоративные институты тесно взаимосвязаны между собой. Каждый из представленных элементов выполняет самостоятельную функцию, однако в совокупности они формируют целостную среду стратегического управления в условиях цифровой экономики.

Государственная цифровая политика задаёт общее направление стратегического развития бизнеса, формируя долгосрочные приоритеты цифровизации и инновационного роста. Предприятия, ориентируясь на подобные программы, включают цифровые цели в свои стратегии, адаптируя их к национальным экономическим приоритетам. Инновационная инфраструктура, представленная технопарками и международными финансовыми центрами, обеспечивает практическую реализацию данных стратегий, создавая условия для тестирования новых цифровых решений и управленческих моделей.

Цифровизация государственного управления оказывает прямое влияние на стратегическое планирование предприятий, поскольку упрощает административные процессы и делает институциональную среду более предсказуемой. Это позволяет бизнесу сосредоточиться на долгосрочном развитии, а не на преодолении бюрократических барьеров. Финансово-цифровые институты, в свою очередь, трансформируют стратегию предприятий в сторону экосистемного подхода, где ключевым фактором становится не отдельный продукт, а комплекс цифровых сервисов и пользовательский опыт.

Особое значение в таблице отводится кадровым и образовательным институтам, поскольку именно они обеспечивают устойчивость цифровой стратегии в долгосрочной перспективе. Наличие специалистов с цифровыми и стратегическими компетенциями позволяет предприятиям не только внедрять технологии, но и переосмысливать саму логику управления стратегией. Завершающим элементом выступают корпоративные цифровые экосистемы, которые отражают современную институциональную трансформацию стратегического управления в Казахстане, где стратегия становится гибкой, сетевой и ориентированной на постоянные изменения внешней среды.



В целом таблица 3.1 подтверждает, что институциональные основы цифровой экономики в Казахстане создают прочный фундамент для формирования эффективных, инновационных и устойчивых стратегий развития предприятий.

Институциональные основы управления стратегией предприятия в условиях цифровой экономики формируются под влиянием комплекса государственных, рыночных, социальных и технологических факторов, задающих общие правила игры для стратегического развития бизнеса. В цифровой экономике именно институциональная среда определяет, насколько эффективно предприятие способно интегрировать цифровые технологии в свою стратегию, адаптироваться к быстрым изменениям и обеспечивать долгосрочную конкурентоспособность.

В Узбекистане институциональные предпосылки цифровой трансформации стратегического управления формируются, прежде всего, за счёт активной роли государства. Программа «Цифровой Узбекистан» стала базовым стратегическим документом, задающим вектор развития цифровой инфраструктуры, электронного управления, инновационного предпринимательства и цифровых навыков населения. Для предприятий это означает наличие чётких государственных приоритетов, на которые они могут ориентировать свои стратегии, в частности в сферах финансовых технологий, логистики, агропромышленного комплекса и промышленности. Важную роль играют также институты поддержки инноваций, формирующие благоприятную среду для стратегического экспериментирования, внедрения цифровых бизнес-моделей и развития стартап-экосистем.

Особенностью узбекистанского опыта является активное сочетание государственных институций с рыночными механизмами. Развитие финансово-технологических платформ, в частности экосистем, демонстрирует, каким образом институциональная поддержка цифровизации способствует трансформации стратегий предприятий от традиционной продуктовой логики к платформенной и клиентоориентированной. В таких условиях стратегия предприятия формируется не только как план развития, но и как динамическая система взаимодействия с клиентами, партнёрами и государственными структурами.

Зарубежный опыт подтверждает, что эффективное управление стратегией в цифровой экономике невозможно без развитых институциональных рамок. В странах Европейского Союза цифровые стратегии предприятий тесно связаны с наднациональными программами, такими как Digital Europe, направленными на развитие искусственного интеллекта, кибербезопасности и цифровых навыков. Это позволяет компаниям выстраивать долгосрочные стратегии с учётом стабильных регуляторных условий и доступа к общим технологическим ресурсам [32].

Показателен опыт Эстонии, где цифровое государственное управление стало фундаментом стратегического развития бизнеса. Высокий уровень цифровизации публичных институтов снижает транзакционные издержки, повышает прозрачность и прогнозируемость, что оказывает непосредственное влияние на качество стратегических решений предприятий. В США и Израиле ключевую роль играют институты венчурного финансирования, университеты и научно-исследовательские центры, обеспечивающие постоянный приток инноваций и формирующие культуру стратегического риска и предпринимательства [30].

В странах Азии, в частности в Южной Корее и Сингапуре, институциональные основы управления стратегией предприятия формируются на основе тесной координации между государством и бизнесом. Государственные цифровые инициативы в данных странах не только регулируют, но и активно направляют стратегическое развитие предприятий, стимулируя внедрение «умных» производств, цифровых платформ и экосистемных моделей бизнеса [31].

Обобщая, можно утверждать, что институциональные основы управления стратегией предприятия в условиях цифровой экономики носят комплексный характер и включают правовые нормы, государственную цифровую политику, инновационную инфраструктуру, образовательные институты и цифровые экосистемы. Для Казахстана важной задачей остаётся дальнейшая синхронизация национальных институций с глобальными цифровыми трендами, что позволит предприятиям формировать более гибкие, инновационные и устойчивые стратегии развития. Именно такое институциональное согласование становится ключевым условием эффективного стратегического управления в цифровой экономике и обеспечения долгосрочной конкурентоспособности предприятий.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Особенностью узбекистанского опыта является активное сочетание государственных институций с рыночными механизмами. Развитие финансово-технологических платформ, в частности экосистемы EcoLand, а также цифровых экосистем бизнеса компаний (например, Uzun, Click, Sber), формирует интегрированные платформы услуг (такси, доставка, финансы), обеспечивающие удобство для



пользователей и создающие новые возможности для бизнеса. Институциональная поддержка цифровизации способствует трансформации стратегий предприятий от традиционной продуктовой логики к платформенной и клиентоориентированной. В таких условиях стратегия предприятия формируется не только как план развития, но и как динамическая система взаимодействия с клиентами, партнёрами и государственными структурами.

Зарубежный опыт подтверждает, что эффективное управление стратегией в цифровой экономике невозможно без развитых институциональных рамок. В странах Европейского Союза цифровые стратегии предприятий тесно связаны с наднациональными программами, такими как Digital Europe, направленными на развитие искусственного интеллекта, кибербезопасности и цифровых навыков. Это позволяет компаниям выстраивать долгосрочные стратегии с учётом стабильных регуляторных условий и доступа к общим технологическим ресурсам.

Показателен опыт Эстонии, где цифровое государственное управление стало фундаментом стратегического развития бизнеса. Высокий уровень цифровизации публичных институтов снижает транзакционные издержки, повышает прозрачность и прогнозируемость, что оказывает непосредственное влияние на качество стратегических решений предприятий. В США и Израиле ключевую роль играют институты венчурного финансирования, университеты и научно-исследовательские центры, обеспечивающие постоянный приток инноваций и формирующие культуру стратегического риска и предпринимательства. В странах Азии, в частности в Южной Корее и Сингапуре, институциональные основы управления стратегией предприятия формируются на основе тесной координации между государством и бизнесом. Государственные цифровые инициативы в этих странах не только регулируют, но и активно направляют стратегическое развитие предприятий, стимулируя внедрение «умных» производств, цифровых платформ и экосистемных моделей бизнеса.

Обобщая, можно утверждать, что институциональные основы управления стратегией предприятия в условиях цифровой экономики носят комплексный характер и включают правовые нормы, государственную цифровую политику, инновационную инфраструктуру, образовательные институты и цифровые экосистемы. Для Узбекистана важной задачей остаётся дальнейшая синхронизация национальных институций с глобальными цифровыми трендами, что позволит предприятиям формировать более гибкие, инновационные и устойчивые стратегии развития. Именно такое институциональное согласование становится ключевым условием эффективного стратегического управления в цифровой экономике и обеспечения долгосрочной конкурентоспособности предприятий.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдрахманова Г. И., Быховский К. Б., Веселитская Н. Н., Вишневский К. О., Гохберг Л. М. и др. 2021. Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты. М.: Изд. дом Высшей школы экономики.
2. Бабкин А. В., Либерман И. В., Клачек П. М. 2023. Индустрия 5.0 и интеллектуальная экономика: основы нейро-цифровой трансформации киберсоциальных метаэкосистем высокотехнологичных промышленных комплексов. *IT-Economy* 16(5): 8–21.
3. Боровков А. И., Рябов Ю. А., Кукушкин К. В., Марусева В. М., Кулемин В. Ю. 2019. Цифровые двойники и цифровая трансформация предприятий ОПК. *Вестник Восточно-Сибирской открытой академии* (32): 1–39.
4. Боровков А. И., Щербина Л. А., Мартынец Е. Р., Корчевская А. А., Хуторцова А. Т. и др. 2023. Тренды и сценарии развития рынков решений в области цифровой трансформации промышленных компаний в рамках направления «Технет» НТИ в 2023 году. СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС.
5. Бредихин С. В., Гершман М. А., Кузнецова Т. Е., Лобанова П. А., Логинова И. В., Сварчевская М. В. 2023. Научно-техническая политика: семантический атлас. М.: НИУ ВШЭ.
6. Веретёхин А. В. 2023. Цифровые трансформации компании: классификация подходов к определению и специфика управления. *E-Management* 6(2): 91–101.
7. Виханский О. С., Каталевский Д. Ю. 2022. Конкурентное преимущество в эпоху цифровизации. *Российский журнал менеджмента* 20(1): 5–27.
8. Георгиевский А. Б. 2022. Сервитизация компании: предпосылки и результаты. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 21(1): 74–104.
9. Журавлев Д. М., Глухов В. В. 2021. Стратегирование цифровой трансформации экономических систем как драйвер инновационного развития. *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки* 14(2): 7–21.
10. Калинина О. В., Федорова Е. С., Макаренко Е. А., Олейник Д. А. 2023. Управление системой формирования человеческого капитала в цифровой промышленности. *Экономика и управление: проблемы, решения* 7/3(139): 122–128.
11. Кобзев В. В., Бабкин А. В., Скоробогатов А. С. 2022. Цифровая трансформация промышленных предприятий в условиях новой реальности. *IT-Economy* 15(5): 7–27.
12. Колмыкова Т. С., Ковалев П. П. 2022. Цифровая трансформация бизнеса в контексте стратегии непрерывного совершенствования. *Управленческий учет* 7–2: 250–256.



13. Корниенко А. В., Левенцов В. А. 2023. Факторы повышения эффективности процессов организации производства. В сб.: Управление качеством продукции на основе передовых производственных технологий. СПб.: ФГАОУ ВО СПбПУ; 52–57.
14. Кузык М. Г., Симачев Ю. В., Федюнина А. А., Сергеева К. П. 2023. Цифровизация компаний как фактор адаптации к коронавирусному и санкционному шокам. Российский журнал менеджмента 21(4): 481–513. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.402>
15. Левенцов В. А., Зайцева В. Д. 2022. Факторы повышения эффективности производственных систем в контексте цифровой трансформации промышленности. Экономика и предпринимательство 4(141): 1304–1307.
16. Мартынец Е. Р., Левенцов В. А. 2023. Факторы повышения качества наукоемкой продукции с применением передовых производственных технологий. В сб.: Управление качеством продукции на основе передовых производственных технологий. СПб.: ФГАОУ ВО СПбПУ; 12–17.
17. Митяков Е. С., Ладынин А. И., Козлов Я. В. 2023. Концептуальная модель управления сложными производственными системами в условиях цифровой трансформации. Журнал прикладных исследований (9): 38–43.
18. Поняева И. И. 2023. Управленческая модель трансформации современной организации как ответ на вызовы цифровизации. Экономика и управление 29(5): 593–604.
19. Поняева И. И., Харламова Т. Л. 2022. Подходы к коммерциализации прорывных инноваций. В сб.: Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли. СПб.: ФГАОУ ВО СПбПУ; 216–221.
20. Поняева И. И. 2024. Референтная модель управления цифровой трансформацией организации. IT-Economy 17(2): 27–43.
21. Селезнева А. И. 2022. Трансформация бизнес-моделей российских компаний в условиях интернационализации и институциональных изменений. Российский журнал менеджмента 20(3): 385–412.
22. Силкина Г. Ю., Алексеева Н. С., Шевченко С. Ю. 2022. Сквозные технологии производства и управления: эффекты отраслевого применения и потенциальной синергии. IT-Economy 97(5): 43–57.
23. Стоянова О. В., Лезина Т. А., Иванова В. В. 2022. Стратегическое управление компанией в условиях цифровой трансформации: анализ концепций, подходов и методов. Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент 21(3): 370–394.
24. Фролов К. В., Бабкин А. В., Фролов А. К. 2024. Понятие и сущность цифровизации и цифровой трансформации на основе фундаментальных и прикладных аспектов системно-кибернетической теории. IT-Economy 17(1): 7–26.
25. Харламова Т. Л., Алексеева Н. С. 2021. Исследование взаимосвязи между человеческим капиталом и инновационным развитием. Социально-экономический и гуманитарный журнал 4(22): 63–76.
26. Харламова Т. Л., Павлова Е. И. 2023. Анализ управленческих стратегий цифровой трансформации, обеспечивающих развитие современных организаций. Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета 3–2(141): 114–120.
27. Черенков В. И., Карпова С. В., Таничев А. В. 2020. Брендинг и модификация поведения потребителей в условиях кардинальной трансформации экономики. Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент 19(3): 285–315.
28. Шелепаева А. Х. 2022. Цифровая трансформация: основные подходы к определению понятия. Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Информатизация образования 19(1): 20–28.
29. Ястребов А. П. 2023. Управление качеством стратегических процессов цифровой трансформации экономики. В сб.: Общество и наука: векторы развития. Чебоксары: Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс»; 193–195.
30. Kraus S., Durst S., Ferreira J. J., Veiga P., Weinmann A. 2021. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. International Journal of Information Management 102466. DOI:10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466.
31. T. M., J. Y. 2025. Impact of Digital Strategic Orientation on Organizational Performance through Digital Competence. Sustainability 13(17): 9766.
32. Springer. 2024. Tackling digital transformation strategy: how it affects firm innovation and organizational effectiveness. Journal of Technology Management & Innovation. DOI:10.1007/s10961-024-10164-9.
33. Beknazarov B. D. 2025. Business process management models and digital transformation: The experience of Kazakhstan. Qazaqtany: Republican Scientific Journal 4(28): 431–444.
34. Nurmukhametov N., Apysheva A. A., Temirova A. B. 2022. Digital technologies in economics and management as a strategic vector of Kazakhstan's development in the context of the EAEU digital agenda. Scientific Journal of Pedagogy and Economics (1): 51–60.

# **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:** Abdurahmon Qurbonov

---

**2026. № 1**

---

© 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](https://t.me/yait_2100)