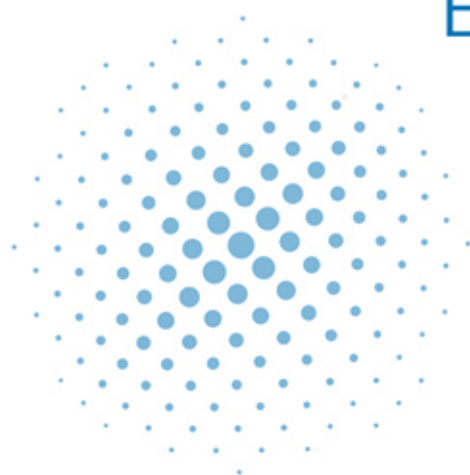




**TIU**

JOURNAL OF  
DIGITAL  
ECONOMY AND  
BUSINESS



RAQAMLI  
IQTISODIYOT  
VA BIZNES  
JURNALI



**ISSN: 2992-8753**  
Year 2025, Vol. 3, Issue 3

Свидетельство № 074787 от 13 апреля 2023 г.  
Агентство информации и массовых коммуникаций  
при Администрации Президента Республики Узбекистан

Собственник журнала:  
«Turan International University»

Выходит с апреля 2023 г.  
один раз в квартал

## НАУЧНО-РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

1. Нажмитдинов А.Х. ректор университета «Turan International University»
2. Акрамов А.М. Phd., доцент, отдел науки, Наманганский государственный технический университет
3. Исаков А.Э Phd., доцент, кафедра Менеджмента, Наманганский государственный технический университет
4. Холцхакер Х. Phd., директор НИИ «Namangan Institute for Sustainable Trade and Development» TIU
5. Ряховская А. Н. д.э.н., профессор, Ректор Института экономики и антикризисного управления (г. Москва, Россия)
6. Арупов А.А. д.э.н., профессор, директор НИИ «Мировая экономик и международные отношения», университет «Туран» (г. Алматы, Казахстан)
7. Алибекова Г.Ж. Phd., доцент, зам. директора по науке Института экономики КН МОН РК (г. Алматы, Казахстан)

## РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

1. Нажмитдинов А.Х. Главный редактор, д.э.н., профессор, ректор университета «Turan International University»
2. Нурмуханова Г.Ж. д.э.н., профессор
3. Азизов А.С. Phd., и.о.доцента «University of Business and Science»
4. Хамидхонов К.Ш. Главный специалист департамента инноваций, «Turan International University»
5. Шахобов Х.М. Наманганский инженерно-технологический институт, кафедра «Экономика», доцент, Phd.
6. Ишимбаев Р.Н. Наманганский инженерно-технологический институт, кафедра «Бухгалтерия и аудит», старший преподаватель, Phd.
7. Сирожиддинов К.И. Phd, доцент, Наманганский государственный университет
8. Онюшева И.В. Phd, профессор-исследователь Stamford International University (Бангкок, Таиланд; Янгон Мьянма)
9. Ангелова О.Ю. к.э.н., зам. заведующего кафедрой по науке, Университет Лобачевского (Институт экономики и предпринимательства, Нижний Новгород, Россия)
10. Давлетова М.Т. к.э.н., профессор кафедры «Маркетинг и логистика» университет «Туран» (Алматы, Казахстан)
11. Рахимбекова Ж.С. к.э.н., доцент Школы менеджмента Алматы Менеджмент Университет (AlmaU) (Алматы, Казахстан)

Университету «Turan International University» принадлежат исключительные права на перепечатку отдельных материалов, издание и коммерческое использование журнала.

© Turan International University, 2025

**Certificate № 074787 as of April 13, 2023**  
**Agency of Information and Mass Communications under the**  
**Administration of the President of the Republic of Uzbekistan**

Owner:  
«Turan International University»

Issued from April 2023  
once in quarter

## SCIENTIFIC AND EDITORIAL BOARD

1. Najmitdinov A.H. Rector, «Turan International University»
2. Akramov A.M. Phd., associate professor, department for science, Namangan state technical university
3. Isakov A.E. Phd., associate professor, department of Management, Namangan state technical university
4. Holzhaker H. Phd., Director at TIU Research Institute «Namangan Institute for Sustainable Trade and Development»
5. Ryahovskaya A.N. Doctor of economic sciences, prof., Rector at Institute for Economics and Anti-Crisis Management (Moscow, Russia)
6. Arupov A.A. Doctor of economic sciences, professor, Director of the Institute of World Economy and International Relations, Academician of the MAI
7. Alibekova G.J. Phd., associate professor, Deputy director for Science, Institute of Economics (Almaty, Kazakhstan)

## EDITORIAL BOARD

1. Najmitdinov A.H. Chief editor, Doctor of economic sciences, prof., rector at «Turan International University»
2. Nurmukhanova G.J. Doctor of economic sciences, professor.
3. Azizov A.S. PhD., acting assistant professor, «University of Business and Science»
4. Hamidhonov Q.Sh. Department for science and innovations, leading specialist, «Turan International University»
5. Shahobov H.M. Namangan Institute of Engineering and Technology, Department of Economics, assistant professor, PhD.
6. Ishimbayev R.N. Namangan Institute of Engineering and Technology, Department of Accounting and audit, senior lecturer, PhD.
7. Sirojiddinov K.I. PhD, associate professor, Namangan State University
8. Onyusheva I.V. PhD, research professor, Stamford International University (Bangkok, Thailand; Yangon, Myanmar)
9. Angelova O.Yu. PhD., Department deputy head for science, Lobachevsky University (Institute of Economics and Entrepreneurship, Nizhny Novgorod, Russia)
10. Davletova M.T. PhD., prof. at «Marketing and logistics» Department, «Turan» University (Almaty, Kazakhstan)
11. Rakhimbekova J.S. PhD., associate professor, School of Management of Almaty Management University (AlmaU, Almaty, Kazakhstan)

Turan International University owns the exclusive rights to reprint certain materials, publish and use the journal commercially.

© Turan International University, 2025

**O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi  
Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi  
2023 yil 13 apreldagi 074787-sonli ruxsatnomasi**

Jurnal muassisi:  
«Turan International University»

2023 y. aprel oyidan beri nashr etiladi  
kvartalda bir marta

**ILMIY VA TAHRIRIY KENGASH**

1. Najmitdinov A.X. «Turan International University» universiteti rektori
2. Akramov.A.M. Phd., dotsent, ilmiy ishlar bo'limi, Namangan davlat texnika universiteti
3. Isakov A.E Phd., dotsent, «Menejment» kafedrasi, Namangan davlat texnika universiteti
4. Xoltsxaker X. Phd., «Namangan Institute for Sustainable Trade and Development» ilmiy-tadqiqot instituti direktori
5. Ryaxovskaya A. N. i.f.d. professor, Iqtisodiyot va inqirozga qarshi boshqaruv instituti rektori (Moskva, Rossiya)
6. Arupov A.A. i.f.d., professor, «Xalqaro iqtisodiyot va xalqaro munosabatlar» ilmiy-tadqiqot instituti direktori, «Turan» universiteti (Olma-ota, Qozog'iston)
7. Alibekova G.J. Phd., dotsent, ilmiy ishlar bo'yicha direktor o'rinbosari, Iqtisodiyot instituti (Olma-ota, Qozog'iston)

**TAHRIRIYAT A'ZOLARI**

1. Najmitdinov A.X. Bosh muharrir, i.f.d., professor, «Turan International University» universiteti rektori
2. Nurmuxanova G.J. i.f.d., professor, «Turan» universiteti (Olma-ota, Qozog'iston)
3. Azizov A.S. Phd., dotsent v.b., «University of Business and Science»
4. Xamidxonov Q.SH. Ilmiy ishlar va innovatsiyalar departamenti bosh mutaxassisi, «Turan International University»
5. SHaxobov X.M. Namangan muhandislik-texnologiya instituti, Iqtisodiyot kafedrasi, dotsenti, PhD.
6. Ishimbaev R.N. «Turan International University» universiteti, “Buxgalteriya hisobi va audit” kafedrasi, katta o'qituvchi, PhD.
7. Sirojiddinov K.I. i.f.n., dotsent, Namangan davlat universiteti
8. Onyusheva I.V. PhD, professor-tadqiqotchi, Stamford International University (Bangkok, Tailand; Yangon Myanma)
9. Angelova O.Yu. i.f.n., ilmiy ishlar bo'yicha kafedra mudiri o'rinbosari, Lobachevskiy nomidagi universitet (Iqtisodiyot va tadbirkorlik instituti, Nijniy Novgorod, Rossiya)
10. Davletova M.T. i.f.n., «Marketing va logistika» kafedra professori, «Turan» universiteti (Olma-ota, Qozog'iston)
11. Raximbekova J.S. i.f.n., dotsent, Menejment maktabi, Olma-ota menejment universiteti (AlmaU) (Olma-ota, Qozog'iston)

«Turan International University» universiteti materiallarni qayta chop etish, nashr etish va jurnaldan tijorat maqsadlarida foydalanish uchun maxsus huquqlarga ega.

© Turan International University, 2025

Особенности сбыта сельскохозяйственной продукции (Сирожиддинов К. И., Отавалиев Б.С.).....	6
Innovatsion texnologiyani ishlab chiqarishga joriy etishga ta'sir etuvchi omillari (Mirzayev K.N.) .....	13
Kichik biznes subyektlarini barqaror rivojlantirishda innovatsiyadan foydalanish usullari (Mirzayev K.N.) .....	17
Компании как дипломаты: корпоративное лидерство и доверие в экономиках Центральной Азии (Темиргалиева А. К.) .....	23
Social media analytics for tourism branding: an AI assessment of international visibility (Izbanov D.) .....	32
Использование CJM (customer journey map) для совершенствования клиентского сервиса на примере предприятия (Мазей В.) .....	35
Cross-border tourism corridors in Central Asia: Kazakhstan's role in regional value chains (Izbanov D.).....	43
Развитие исследований цифровой трансформации: библиометрический анализ и ключевые тренды (Тохтар Б.).....	47
Raqobatbardosh korxonani shakllantirishda zamonaviy boshqaruv yondashuvlarining ro'li (Yusupov N.I.).....	55

## ОСОБЕННОСТИ СБЫТА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ

**Сирожиддинов Камолиддин Икромиддинович**

Кандидат экономических наук, доцент  
Наманганский государственный университет  
e-mail: ksi\_1978@mail.ru

**Отавалиев Бобиржон Собиржон угли**

преподаватель  
Наманганский государственный университет  
otavaliyev@gmail.com

**Аннотация:** В статье рассматриваются значение и специфика маркетинга сельскохозяйственной продукции, а также особенности функционирования системы агромаркетинга. Подчёркивается необходимость учёта таких факторов, как природно-климатические условия, сезонность, особенности хранения и транспортировки продукции, а также разнообразие форм собственности при организации маркетинговой деятельности в сельском хозяйстве.

Агромаркетинг охватывает взаимодействие с поставщиками, конкурентами, транспортными и финансовыми структурами. Основной задачей данной системы является формирование и стимулирование спроса на сельскохозяйственную продукцию.

**Ключевые слова:** агромаркетинг, сельское хозяйство, рынок, спрос, прогнозирование, планирование, эффективность, сезонность.

### Введение

В современных условиях значение маркетинговой деятельности в развитии аграрной экономики постоянно возрастает. В эпоху глобализации и усиления конкуренции производство конкурентоспособной продукции на внутреннем и внешнем рынках и её эффективная реализация становятся приоритетными задачами для субъектов аграрного сектора.

Правильная организация и эффективное функционирование системы агромаркетинга играют ключевую роль в обеспечении устойчивого развития сельского хозяйства. При осуществлении маркетинговой деятельности необходимо учитывать такие факторы, как природно-климатические условия, сезонность, скоропортящийся характер продукции, а также потребность в развитой транспортной и складской инфраструктуре.

В условиях рыночной экономики дополнительными трудностями становятся изменчивость спроса и предложения, нестабильность ценовой политики и воздействие внешних экономических факторов.

Система агромаркетинга является не только инструментом организации процесса сбыта, но и важным элементом планирования производства, рационального использования ресурсов, изучения потребностей рынка и обеспечения выпуска конкурентоспособной продукции.

### Анализ литературы по теме.

Организация маркетинговой деятельности в сельском хозяйстве и развитие системы агромаркетинга подробно изучены в работах отечественных и зарубежных учёных. В них рассматриваются экономическая сущность агромаркетинга, его роль в сельскохозяйственном производстве и влияние на эффективность функционирования аграрного сектора.

Зарубежные исследователи **Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Эванс, Б. Берман** научно обосновали концепцию маркетинга, методы исследования рынка и стратегии

формирования спроса. Они рассматривают маркетинг не только как средство сбыта продукции, но и как систематический управленческий процесс, направленный на удовлетворение потребностей рынка.

Отечественные учёные А. Джураев, Ш. Худойбердиев, Н. Каюмов, Р. Хакимов, Д. Гозиев исследовали особенности организации маркетинговой деятельности в сельском хозяйстве, экономическое значение агромаркетинга и его влияние на показатели эффективности. Особое внимание они уделили проблемам сезонности, природно-климатическим условиям, скоропортящемуся характеру продукции и недостатку транспортной инфраструктуры. Б. Мирзаев и У. Махмудов рассматривают агромаркетинг как важный элемент рыночной инфраструктуры и подчёркивают его роль в эффективном распределении и реализации сельскохозяйственной продукции. Учёные акцентируют внимание на необходимости совершенствования информационных систем, развития маркетинговых служб и подготовки квалифицированных специалистов.

Российские исследователи Е. И. Кузнецова, В. Р. Бойко, А. Никонова определяют агромаркетинг как стратегический инструмент управления сельским хозяйством и подчёркивают необходимость системного подхода к реализации его функций — анализа, прогнозирования, планирования и контроля. Таким образом, анализ существующих исследований показывает, что система агромаркетинга играет важную роль в повышении эффективности сельского хозяйства. Однако в Узбекистане это направление пока недостаточно развито, что обуславливает необходимость внедрения инновационных маркетинговых подходов, развития агромаркетинговых служб и подготовки специалистов в данной области.

### Методы исследования

Целью настоящего исследования является изучение теоретических и практических основ организации агромаркетинговой деятельности в сельском хозяйстве и разработка научно обоснованных предложений по повышению её эффективности.

В ходе работы использовались следующие методы:

**Аналитический метод** — для изучения сущности, функций и задач агромаркетинга, анализа экономических источников и литературы.

**Сравнительный метод** — для сопоставления отечественного и зарубежного опыта организации агромаркетинговых систем.

**Статистический анализ** — для исследования показателей производства и реализации сельскохозяйственной продукции, динамики спроса и предложения.

**Экономическое моделирование** — для оценки влияния агромаркетинга на эффективность деятельности предприятий.

**Метод экспертной оценки** — интервью с руководителями и специалистами фермерских хозяйств позволили выявить проблемы и перспективы агромаркетинга.

**Монографический метод** — применялся для глубокого изучения деятельности отдельных сельскохозяйственных предприятий.

Применение данных методов позволило разработать теоретически обоснованные и практически применимые рекомендации по развитию системы агромаркетинга в сельском хозяйстве.

### Результаты анализа

Маркетинг сельскохозяйственной продукции охватывает все этапы товародвижения, включая исследование потребностей потребителей, прогнозирование спроса, организацию

реализации продукции, а также разработку ассортиментной политики и производственной программы.

Современные условия высокой конкуренции, в том числе со стороны иностранных производителей, сохранение низкого уровня цен на сельскохозяйственную продукцию и неблагоприятные природно-климатические факторы требуют от хозяйствующих субъектов активного внедрения элементов маркетинговой деятельности. Это приобретает особое значение в контексте повышения эффективности управления агробизнесом, рационального планирования, постоянного контроля и анализа результатов производственно-сбытовой деятельности.

Маркетинг выступает наиболее действенным инструментом организации сбытовой, рекламной и коммуникационной деятельности предприятия. Разнообразие сельскохозяйственной продукции обуславливает необходимость применения дифференцированных подходов к маркетинговой деятельности на стадиях производства и реализации.

Под «управлением агромаркетингом» понимается комплекс стратегических и тактических мер, направленных на организацию эффективной рыночной деятельности функционирующего хозяйства в целях удовлетворения потребностей потребителей в сельскохозяйственной продукции и обеспечения рентабельности результатов хозяйственной деятельности. Агроткетинг включает в себя функции анализа, прогнозирования, планирования, организации, управления, учета и контроля ( рисунок 1 ).



**Рисунок 1. Функции агромаркетинга**

При организации маркетинговой деятельности в сельском хозяйстве необходимо учитывать следующие особенности:

- интенсивность землепользования;
- высокую значимость продукта, требующую особого контроля за процессами производства, хранения и транспортировки;
- несоответствие во времени процессов производства и потребления продукции;
- наличие в аграрном секторе предприятий различных форм собственности (личные подсобные хозяйства, крестьянские (фермерские) хозяйства, агрофирмы), что обуславливает необходимость дифференцированного подхода к проведению маркетинговых исследований;
- длительный цикл производства и потребления, осложняющий принятие маркетинговых решений в условиях конкурентной среды;
- повышенные требования к адаптивности, чувствительности и саморегулированию агромаркетинга по сравнению с другими маркетинговыми системами;
- низкий уровень внедрения маркетинговых исследований и разработок в аграрном секторе. Одним из ключевых препятствий для развития маркетинговых услуг в сельском хозяйстве является недостаток практического опыта в данной области.

Система агромаркетинга представляет собой совокупность рыночных отношений и информационных потоков, обеспечивающих взаимодействие производителей с рынками сбыта. Как управляемая система, маркетинговая среда условно подразделяется на внутреннюю и внешнюю.

**Внутренняя микросреда** агромаркетинга включает элементы операционной деятельности предприятия: взаимодействие с поставщиками, конкурентами, транспортными организациями и финансово-кредитными учреждениями. Управление внутренней средой осуществляется руководством предприятия.

Внешняя макросреда представляет собой совокупность факторов, оказывающих широкое влияние на деятельность предприятия, и может быть разделена на экономические, правовые, технико-технологические, природно-климатические и др. Следует отметить, что в большинстве случаев отсутствует возможность непосредственного воздействия на эту среду и контроля ее со стороны руководства предприятия. Основная задача агромаркетинга заключается в активном формировании спроса на продукцию и товары, предлагаемые сельхозпроизводителями[3].

**Внешняя макросреда** представляет собой совокупность факторов, оказывающих опосредованное воздействие на деятельность предприятия, включая экономические, правовые, технико-технологические, природно-климатические и социальные условия. В большинстве случаев предприятие не имеет возможности непосредственного влияния на данные факторы, однако должно учитывать их при формировании маркетинговой стратегии.

Основная задача агромаркетинга заключается в активном формировании и стимулировании спроса на продукцию сельскохозяйственных производителей. При анализе рынка сельскохозяйственной продукции и продовольственных товаров выделяются различные ситуации, характеризующие состояние спроса, каждая из которых требует применения определённого типа маркетинга. Например, при **отрицательном спросе** рынок отвергает товар независимо от его качественных характеристик, что требует выявления и устранения причин данного явления.

В условиях снижения или отсутствия спроса целесообразно применение инструментов **промо-маркетинга**, направленных на продвижение уникальных свойств и преимуществ продукции в соответствии с актуальными потребностями потребителей.

Потенциал агромаркетинга может быть эффективно использован при формировании различных типов спроса – потенциального, формирующегося, снижающегося, колеблющегося, а также при превышении спроса над предложением. В указанных ситуациях использование маркетинговых инструментов следует рассматривать как одно из приоритетных направлений управления предприятием.

**Управление агромаркетингом** представляет собой комплекс стратегических и тактических мероприятий, направленных на организацию эффективной рыночной деятельности предприятия с целью удовлетворения потребностей потребителей в сельскохозяйственной продукции и обеспечения устойчивой рентабельности хозяйствования.

В структуре агромаркетинга выделяются следующие функции: аналитическая, прогнозная, плановая, организационная, управленческая, учетная и контрольная.

Аналитическая функция включает:

- сбор, обработку, систематизацию и анализ информации;
- выявление причин отклонений от запланированных показателей;
- исследование текущей ситуации в отрасли;
- разработку направлений повышения качества продукции.

Функция прогнозирования неразрывно связана с установлением будущих параметров агромаркетинговой деятельности. Важность функции прогнозирования заключается в том, что действия потребителей на рынке сельскохозяйственной продукции связаны с высокой степенью вероятности[3].

**Функция прогнозирования** направлена на определение перспективных параметров маркетинговой деятельности. Её значимость обусловлена вероятностным характером поведения потребителей на рынке сельскохозяйственной продукции и необходимостью предвидения изменений конъюнктуры.

**Плановая функция** предусматривает разработку целевых программ производственной деятельности и обеспечение их реализации необходимыми материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами. Она направлена на формирование маркетинговых моделей, способствующих достижению прогнозируемых экономических показателей.

**Организационная функция** обеспечивает целостность и согласованность экономических, организационных и технологических структур предприятия. Она способствует устойчивости производственно-сбытовой деятельности и согласованности процессов производства и реализации продукции. В условиях высокой зависимости сельскохозяйственного производства от природно-климатических факторов данная функция приобретает особую значимость.

**Функция управления** охватывает все аспекты деятельности предприятия, обеспечивая их согласованность, сбалансированность и оптимизацию. Особое внимание уделяется снижению уровня неопределенности и минимизации рисков.

**Функции учета и контроля** взаимосвязаны и предполагают организацию деятельности руководителей и специалистов, своевременное выявление отклонений от бизнес-плана, а также оценку экономической эффективности управленческих решений. Контроль, являясь заключительным этапом управленческого цикла, обеспечивает корректировку плановых показателей с учетом изменений внутренней и внешней среды.

В целом организация и обеспечение эффективности агромаркетинговой деятельности в аграрном секторе представляют собой более сложную задачу, чем в других отраслях экономики. Основные проблемы развития агромаркетинга обусловлены высокой сезонностью рынка сельскохозяйственной продукции (в особенности плодоовощной), ценовой волатильностью, чувствительностью к внешнеэкономической политике, дефицитом квалифицированных специалистов, а также рядом других факторов.

### **Заключение и предложения**

Проведённое исследование показало, что эффективная организация системы агромаркетинга в сельском хозяйстве имеет важное значение для устойчивого развития аграрного сектора.

Основные выводы:

Система агромаркетинга способствует эффективному использованию рыночных механизмов и повышению конкурентоспособности сельскохозяйственной продукции.

На эффективность агромаркетинга существенно влияют сезонность, природно-климатические условия, скоропортящийся характер продукции и недостаток инфраструктуры.

Реализация функций анализа, прогнозирования, планирования, организации, управления, учёта и контроля обеспечивает устойчивое развитие аграрного рынка.

В Узбекистане агромаркетинг находится на стадии становления и требует дальнейшего институционального развития и подготовки специалистов.

Для повышения конкурентоспособности продукции необходимо активное внедрение цифрового маркетинга и современных информационных технологий.

### Предложения

- Создать на сельскохозяйственных предприятиях специализированные **отделы агромаркетинга**.
- Развивать систему **подготовки и переподготовки кадров** по направлению «агромаркетинг».
- Совершенствовать **информационно-аналитическую систему** мониторинга спроса, предложения и цен.
- Улучшить инфраструктуру хранения, переработки и транспортировки продукции для снижения потерь.
- Активно внедрять **цифровые технологии и интернет-маркетинг**, в том числе онлайн-платформы продаж для фермеров.
- Разработать **государственные программы и гранты** для поддержки развития агромаркетинга.

Совершенствование системы агромаркетинга и широкое внедрение её инструментов станут важнейшими факторами устойчивого развития сельскохозяйственных предприятий, повышения качества продукции и укрепления экспортного потенциала страны.

### Список источников

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 7-fevraldagi “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘ricida”gi PF-4947-sonli Farmoni. O‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to‘plami, 2017-y., 6-son, 70-modda
2. Mirziyoyev Sh.M. Erkin va farovon demokratik O‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. – T., “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 56 b.
3. Организация сельскохозяйственного производства (учебник; издание второе, перераб. и доп.) (коллектив авторов; под ред. д-ра экон. наук М.П. Тушканова и д-ра экон. наук А.Ф. Максимова). - "ИНФРА-М", 2021 г.
4. <http://ivo.garant.ru/#/document/77139667>
5. Mirziyoyev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta’minlash yurt taraqqiyoti va xalq farovonligini garovi. – T., “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 476 b.
6. Buriyev X.Ch., Boymatov K.I., Jurayev R.J.. Meva-sabzavotlarni saqlash va ularga dastlabki ishlov berish. –T.: Mehnat, 2002. 143-148 b.
7. Вытовтов А.А. Теоретические и практические основы органолептического анализа продуктов питания. Учебное пособие. – СПб.:Гиорд, 2010. – 232 с.
8. Олефирова А.П. Органолептическая оценка пищевых продуктов. Учебно-практическое пособие. –Улан-уде.: ВСГТУ. 2005. – 192 с
9. G‘afurov Q., Shamsudiinov I. Mineral o‘g‘itlar va tuzlar texnologiyasi. – T.:Fan va texnologiya, 2007. – 352 b.
10. G‘afurov Q., Shamsudiinov I. Mineral o‘g‘itlar islab chiqarish nazariyasi va texnologik hisoblar. – T.:Fan va texnologiya, 2010. – 2010 b.
11. Cramer, Gail L. Agricultural economics and agribusiness.- 8th ed.Printed in United States of America, 2001 - 519p.
12. Маркетинг в АПК:Учебник.Под ред.Г.П.Абрамовой-М.: Колос,1997-342 с.
13. Сипкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Агромаркетинг и консалтинг: Учеб. Пособийе для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 200. - 637 с.  
Харит Д.М., Кузмина В.И и др. Как стат фермером. - Санкт-Петербург: 1992.- 846 с.

**PECULIARITIES OF MARKETING AGRICULTURAL PRODUCTS**

**Sirojiddinov Kamoliddin Ikromiddinovich**

PhD, Associate Professor  
Namangan State University  
e-mail: [ksi\\_1978@mail.ru](mailto:ksi_1978@mail.ru)

**Otavaliev Bobirjon Sobirjon ogli**

Teacher  
Namangan State University  
e-mail: [otavaliyev@gmail.com](mailto:otavaliyev@gmail.com)

**Abstract:** The article discusses the importance and specifics of marketing agricultural products, as well as the functioning of the agromarketing system. It emphasizes the need to take into account such factors as climatic conditions, seasonality, storage and transportation of products, as well as a variety of forms of ownership in the organization of marketing activities in agriculture.

Agromarketing covers interaction with suppliers, competitors, transport and financial structures. The main objective of this system is to generate and stimulate demand for agricultural products.

**Keywords:** agromarketing, agriculture, market, demand, forecasting, planning, efficiency, seasonality.

INNOVATSION TEXNOLOGIYANI ISHLAB CHIQRISHGA JORIY ETISHGA  
TA'SIR ETUVCHI OMILLARI

**Mirzayev Kobil Nosirjonovich**  
NamDTU, "Iqtisodiyot"  
kafedra o'qituvchisi, PhD  
Email: kobilmirzayev@gmail.com

**Annotatsiya.** Maqolada mahsulot ishlab chiqaruvchi kichik biznes subyektlarida innovatsion texnologiyalarni tadbiiq etilishi hisobiga ishlab chiqarilgan mahsulotlar hajmining oshishi, shuningdek, bozor iqtisodiyoti sharoitida sifatli va raqobatbardosh mahsulotlarga bo'lgan talabga ta'sir etuvchi ichki va tashqi omillar tahlili amalga oshirilgan.

**Kalit so'zlar:** innovatsion texnologiya, ishlab chiqarish samaradorligi, innovatsion mahsulot, mahsulot tannarxi, investitsiya mablag'lari.

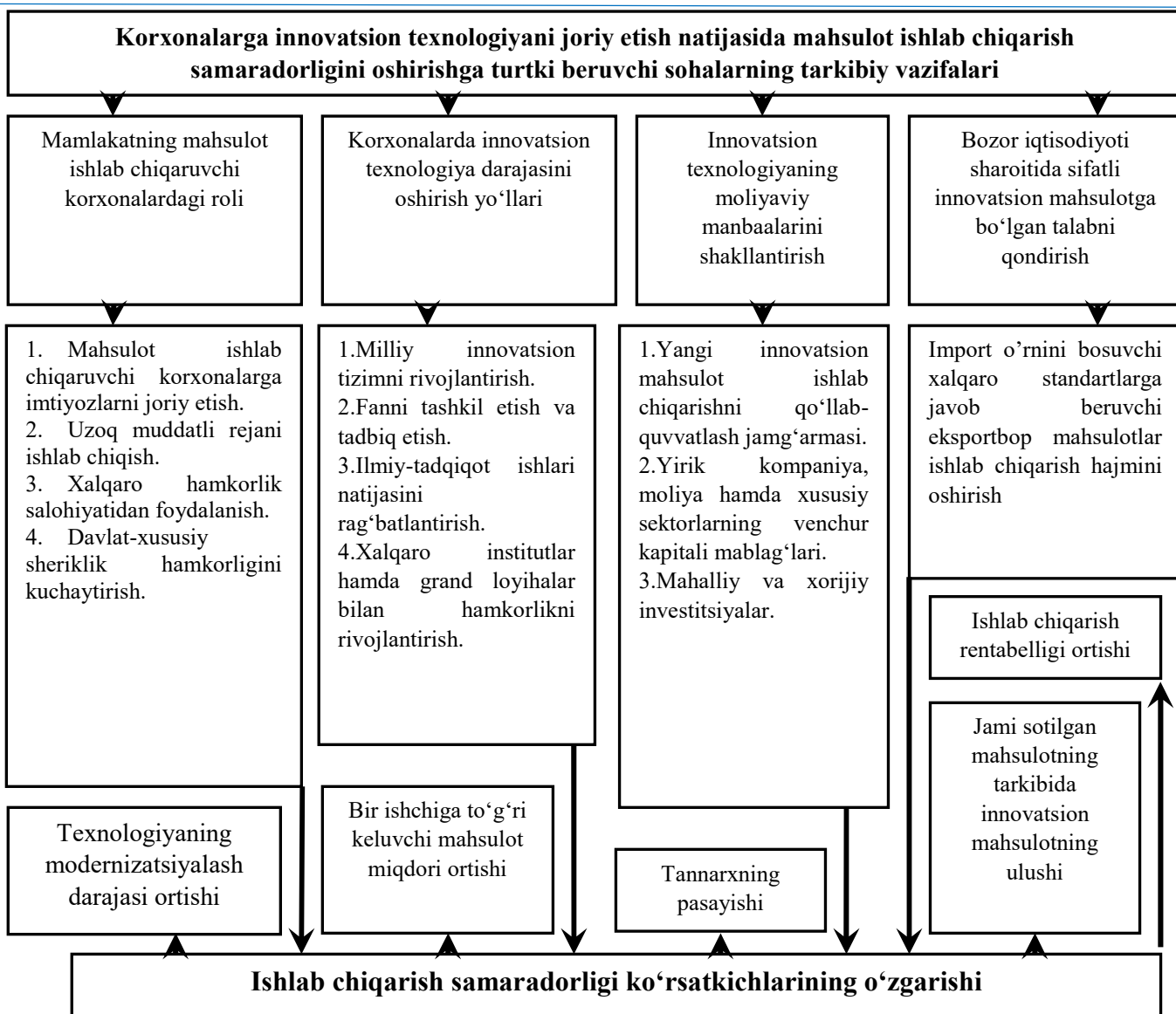
Bugungi kunda jahon taraqqiyoti zamonaviy axborotlar almashinuvi davrida kechmoqda. Bu jarayonning korxonalaridagi harakatlantiruvchi kuchi – bu ilmiy yutuqlar, yangi texnologiyalarni jadal o'zlashtirish va raqobatbardosh mahsulotlar yaratishga asoslanadigan o'zgarishlardir[1]. Natijada, korxonalar tomonidan jahon standarti talablariga javob bera oladigan hamda sifatli mahsulotlar yaratilishga katta e'tibor qaratilmoqda. Shunga ko'ra, mamlakatimizda sifatli mahsulot ishlab chiqarishga innovatsion texnologiyani joriy etish hisobiga mahsulot ishlab chiqarish samaradorligini oshirishni nazarda tutuvchi tizimni shakllantirish zaruriyati yuzaga kelmoqda.

Mamlakat milliy innovatsion tizimi bu innovatsiyalar sohasidagi faoliyatni amalga oshirishni qo'llab-quvvatlashga qaratilgan insonlar intellektual salohiyati va subyektlar yig'indisidir[4].

Innovatsion texnologiyani ishlab chiqarishga tadbiiq etish tabiiy resurslar sarfini kamaytirish va mahsulot birligiga to'g'ri keladigan xarajatlar miqdorini kamaytirish imkonini beradi. Natijada, mamlakatda faoliyat yuritayotgan korxonalar ishlab chiqarish jarayonida innovatsion o'zgarishlarni amalga oshirish jamiyatning barqaror rivojlanishi uchun barcha shart-sharoitlarni yaratadi[2].

Mamlakatimiz iqtisodiy jarayonlaridagi tub o'zgarishlar zamirida, bozor iqtisodiyotining globallashuvi, innovatsion faoliyatdan keng foydalanish, biznes faoliyatini yo'lga qo'yishdagi tarkibiy o'zgarishlarni korxonalaridagi innovatsion mahsulot ishlab chiqarish ko'lamini tubdan ijobiy tomonga o'sishini ta'minlash yo'lida korxonalarga innovatsion texnologiyani joriy etish hisobiga ishlab chiqarish samaradorligini oshirishuvchi tizim taklif etiladi (1-rasm).

Mamlakatning mahsulot ishlab chiqaruvchi korxonalaridagi roli, mahsulot ishlab chiqaruvchi korxonalarda innovatsion texnologiya darajasini oshirish yo'llari, innovatsion texnologiyaning moliyaviy manbaalarini shakllantirish hamda bozor iqtisodiyoti sharoitida sifatli innovatsion mahsulotga bo'lgan talabni qondirish sohaning eng muhim yo'nalishlaridan biri bo'lib, ushbu yo'nalishlarni o'z ichiga oluvchi tizimga muvofiq, korxonalarga innovatsion texnologiyalarni joriy etish natijasida mahsulot ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga turtki beruvchi 4 ta institutsional sohalar keltirib o'tildi[3].



**1-rasm. Mahsulot ishlab chiqaruvchi korxonalariga innovatsion texnologiyani joriy etish hisobiga ishlab chiqarish samaradorligini oshirishuvchi tizim.**

Ularni amalda bajarishi lozim bo'lgan zaruriy shartlari quyidagilardan iborat:

1. Mamlakatning mahsulot ishlab chiqaruvchi korxonalaridagi roli:
  - mahsulot ishlab chiqaruvchi korxonalar uchun preferentsiya va imtiyozlarni joriy etish;
  - korxonalaridagi ishlab chiqarish hajmini oshirish bo'yicha uzoq muddatli strategik rejalarni ishlab chiqish;
  - sanoatni rivojlangan mamlakatlar tajribasidan foydalanib milliy mahsulot ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish;
  - davlat-xususiy sherikchilikda innovatsion hamkorlikni kuchaytirish orqali innovatsion faol kichik biznes subyektlari ulushini oshirish.
2. Korxonalarda innovatsion texnologiya darajasini oshirish yo'llari:
  - mamlakatimiz milliy innovatsion tizimni yanada rivojlantirish orqali zamonaviy texnologiyalarni yaratish va ishlab chiqarishga yo'naltirish;
  - ta'limda "Mahsulot ishlab chiqaruvchi korxonalarida innovatsion texnologiyalarni joriy etish va undan foydalanish" kabi fan bo'yicha ilmiy-uslubiy qo'llanmalar va darsliklarni yaratish hamda o'quv jarayoniga tadbqiq etish;
  - sifatli mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha ilmiy-tadqiqot ishlari hajmini oshirish;
  - mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha moliyaviy rag'batlantirishlarni amalga oshirish;

- xalqaro institutlar hamda xorijiy moliya sektorlari grand loyihalarida ishtirok etish;
- xalqaro institutlar bilan o‘zaro hamkorlik munosabatlarini rivojlantirish.

3. Innovatsion texnologiyaning moliyaviy manbaalarini shakllantirish bo‘yicha yondashuv masalalari:

- Yangi innovatsion mahsulotni ishlab chiqarishni yo‘lga qo‘yishni qo‘llab-quvvatlash jamg‘armasi;
- yirik ishlab chiqaruvchi sanoat kompaniyalari, moliya hamda xususiy sektorlarning venchur kapitali mablag‘lari;
- mahalliy va xorijiy investitsiya mablag‘lari;
- xalqaro moliya sektorlari grand mablag‘lari.

4. Bozor iqtisodiyoti sharoitida sifatli innovatsion mahsulotga bo‘lgan talabni qondirish:

- import o‘rmini bosuvchi xalqaro standartlarga javob beruvchi eksportbop mahsulotlar ishlab chiqarish hajmini oshirilishi natijasida xaridorlar ehtiyoji qondiriladi, shuningdek, xorijdan mahsulot importi hajmi kamayadi.

Agar ushbu tizim to‘laqonli amaliyotda foydalanilsa, korxonalaridagi ishlab chiqarish samaradorlik ko‘rsatkichlari ijobiy o‘zgarishlarga erishiladi va bularning o‘zgarishi quyidagi iqtisodiy samaradorlik ko‘rsatkichlarida namoyon bo‘ladi:

- amaldagi texnologiyani modernizatsiyalash darajasi ortishi;
- bir ishchiga to‘g‘ri keluvchi mahsulot miqdori ortishi;
- mahsulot tannarxining kamayishi;
- ishlab chiqarish rentabelligining ortishi.

Taklif va tavsiyalar.

Yuqorida tavsiya etilgan tizimdagi innovatsion texnologiyani mahsulot ishlab chiqarishga joriy etishning mukammali deb bo‘lmaydi, xususan, bu tizimni samarali qo‘llanilishi uchun innovatsion texnologiyani ishlab chiqarishga joriy etishning me‘yoriy-huquqiy asoslari yetarli darajada shakllangan bo‘lishi lozim. Shuningdek, innovatsion texnologiyani joriy etish bo‘yicha ta‘lim va ishlab chiqarish o‘rtasidagi o‘zaro hamkorlik darajasini oshirishga yo‘naltirilgan tadbirlar majmuasini mukammal ishlab chiqish zarur bo‘ladi. Bundan tashqari, innovatsion texnologiyani korxonalariga joriy etishning moliyaviy manbalarini shakllantirish ushbu tizimning birinchi galdagi vazifalaridan biri bo‘lishi lozim.

### Manbalar ro‘yxati

1. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2020 – yil 9-dekabrdagi “Davlat ishtirokidagi korxonalar ijro etuvchi organi faoliyati samaradorligini baholash tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida” 775-sonli qarori.
2. Ashurov M.S. Zamonaviy sharoitda O‘zbekistonda innovatsion faoliyatning holati va uni rivojlantirishning ustuvor yo‘nalishlari. International journal of theoretical and practical research. 2022. Issue: 1 Volume: 2. 20 b.
3. Mavlanov B.A. Iqtisodiyotni texnologik innovatsiyalar asosida modernizatsiya qilishning dolzarb masalalari. Iqtisodiyot va moliya-2016. № 4. – 5 b.
4. Abulkasimov X.P. O‘zbekistonda iqtisodiyotni innovatsion rivojlanish yo‘liga o‘tishni ta‘minlash yo‘llari. Iqtisodiyot va moliya-2022. № 3(151). – 66 b. UDK: 330.111.4

**FACTORS AFFECTING THE INTRODUCTION OF INNOVATIVE TECHNOLOGY  
INTO PRODUCTION**

**Mirzayev Kobil Nosirjonovich**

NamDTU, “Iqtisodiyot”

kafedrasi o‘qituvchisi, PhD

Email: [kobilmirzayev@gmail.com](mailto:kobilmirzayev@gmail.com)

**Abstract.** The article presents an internal and structural analysis of the impact of the introduction of innovative technologies in small business entities producing products on the demand for product production capacity, market economy, and quality.

**Key words:** innovative technology, production efficiency, innovative product, product cost, investment funds.

**KICHIK BIZNES SUBYEKTLARINI BARQAROR RIVOJLANTIRISHDA  
INNOVATSIYADAN FOYDALANISH USULLARI**

**Mirzayev Kobil Nosirjonovich**  
PhD

Namangan davlat texnika universiteti  
e-mail: kobilmirzayev@gmail.com

**Annotatsiya:** Maqolada kichik biznes subyektlarida innovatsion texnologiyaning iqtisodiy ko'rsatkichlari qiyosiy tahlil qilingan bo'lib, sifatli va raqobatbardosh mahsulot ishlab chiqarishga innovatsion texnologiyani joriy qilish samaradorligi bo'yicha taklif va tavsiyalar berilgan.

**Kalit so'zlar:** innovatsiya, an'anaviy texnologiya, innovatsion texnologiya, sof foyda, rentabellik, mehnat unumdorligi, mahsulot tannarxi, iqtisodiy samaradorlik.

**Kirish**

Bugungi kunda jamiyat hayotida innovatsion tizim shu darajada jadal rivojlanmoqdaki, iqtisodiyotda innovatsiyaning qamrov darajasi kundan kunga o'sib bormoqda va natijada innovatsiya xuddi foydali qazilmalar, ishlab chiqarish quvvatlari va intellektual salohiyat kabi mamlakatning asosiy boyligiga aylanib bormoqda.

Yangi O'zbekistonni barpo etish jarayonida amalga oshirilayotgan jadal ijtimoiy-iqtisodiy islohotlar sharoitida mamlakatimizni taraqqiy ettirish va aholi farovonligini oshirishning muhim manbalaridan biri sifatida kichik biznes sohasi eng asosiy yo'nalishga aylandi. Shu o'rinda, prezidentimiz Sh.Mirziyoyev tomonidan 2020-yil 24-yanvar kuni Oliy Majlisga Murojaatnomasida kichik biznes subyektlarini barqaror rivojlantirish maqsadida quyidagi yo'nalishlarni belgilab berdilar, ya'ni "Joylardagi ijtimoiy muammolarni hal etishga oid tadbirkorlik tashabbuslarini, ayniqsa, yoshlar va ayollar tadbirkorligini qo'llab-quvvatlashga ustuvor ahamiyat berish zarur. Shu maqsadda aholi va tadbirkorlarga, mikromoliya xizmatlari va moliyaviy resurslarga, davlat xaridlariga keng yo'l ochib beriladi. Bunday choralar orqali odamlarimizda tadbirkor bo'lishga ishtiyoq va ishonch ortadi, ular ko'proq daromad olishga intiladigan bo'ladi"<sup>1</sup>. Bu borada mamlakatimizda, kichik biznes subyektlariga, ayniqsa, poyabzal ishlab chiqaruvchi kichik biznes subyektlariga qulay muhit yaratish maqsadida infratuzilma subyektlari faoliyati darajasini yanada yaxshilash, mehnat, moddiy va investitsiya kabi resurslarni e'tiborga olgan holda iqtisodiy samaradorlikni takomillashtirish hamda iqtisodiy faoliyatga jalb etilmagan bo'sh moliyaviy resurslardan samarali foydalanish mexanizmlarini optimallashtirish bo'yicha amaliy yondashuvlar amalga oshirib kelinmoqda.

Respublikamizda innovatsiyani qo'llab-quvvatlash hamda kichik biznes subyektlarini barqaror rivojlantirishda innovatsiyadan foydalanish natijasida uning respublikamiz iqtisodiyotidagi o'rni hamda ish bilan ta'minlash va mahsulot ishlab chiqarishdagi salmog'i yildan-yilga oshib bormoqda.

Hozirgi vaqtda dunyoda milliy innovatsion tizimning quyidagi 4 ta asosiy modeli mavjud: Shimoliy Amerika, G'arbiy Yevropa, Sharqiy Osiyo va muqobil model. Ushbu modellar

---

<sup>1</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M.Mirziyoyevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi. 2020-yil 24-yanvar. <https://uza.uz/oz/politics/zbekiston-respublikasi-prezidenti-shavkat-mirziyoyevning-oliy-25-01-2020>.

innovatsiyalarni yaratish, o'tkazish va amaliyotga joriy etishning uzoq muddatli innovatsion dasturlarga mos keladi va o'ziga xos xususiyatlariga ega<sup>2</sup>.

Innovatsion texnologiyani ishlab chiqarishga tadbir etish tabiiy resurslar sarfini kamaytirish va mahsulot birligiga to'g'ri keladigan xarajatlar miqdorini kamaytirish imkonini beradi. Natijada, mamlakatda faoliyat yuritayotgan kichik biznes subyektlari ishlab chiqarish jarayonida innovatsion o'zgarishlarni amalga oshirish jamiyatning barqaror rivojlanishi uchun barcha shart-sharoitlarni yaratadi. Ushbu o'zgarishlarni amalda qanchalik muvaffaqiyatli ekanligini dunyodagi rivojlangan mamlakatlar misolida ko'rishimiz mumkin.

Global Innovation Index (WIPO)ning 2022-yil yakuniga ko'ra taqdim etgan ma'lumotlariga ko'ra, 132 ta dunyo mamlakatlari innovatsiyalar reytingining birinchi o'ntalik mamlakatlari ketma-ketligida Shveysariya, Amerika Qo'shma Shtatlari, Shvetsiya, Buyuk Britaniya, Niderlandiya, Koreya respublikasi, Singapur, Germaniya, Finlyandiya va Daniya kabi mamlakatlar o'rin olgan<sup>3</sup>.

Masalan, Yaponiya innovatsion tizimi "tsiklik" innovatsion strategiyasini amaliyotga joriy etdi va bu mavjud mahsulotlar va texnologiyalarni doimiy takroriy takomillashtirishdan iborat<sup>4</sup>.

Bugungi kunda innovatsiyani ishlab chiqarishga tadbir etish bo'yicha mamlakatimizda olib borilayotgan islohotlar samarasida sanoatning barcha tarmoqlarida, ayniqsa, kichik biznes subyektlarida zamonaviy va sifatli mahsulotlar ishlab chiqarilmoqda. Mamlakatimiz iqtisodchi olimi A.U.Burxanov, innovatsiyalarning yangilik darajasi bo'yicha tasniflanishini texnologik parametrlardan kelib chiqib, mahsulotlar bo'yicha innovatsiyalar va jarayonlar bo'yicha innovatsiyalar kabi turlarda bo'lishini qayd etgan<sup>5</sup>.

Texnologik innovatsiyalar deganda, kichik biznes subyektlarining yangi texnologiyalari, mahsulotlar va jarayonlarni, shuningdek, ularni ishlab chiqarish (xizmatlar)ni takomillashtirish bo'yicha yangi usullarni ishlab chiqish va joriy etish bilan bog'liq bo'lgan faoliyatni nazarda tutiladi. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 7-maydagi PQ-3698-sonli qarori<sup>6</sup>ga asosan innovatsion va ilmiy-texnik sohasini yanada rivojlantirish hamda iqtisodiyot tarmoqlari va sohalariga innovatsiyalarni yanada samarali joriy etish uchun shart-sharoitlarni yaratish belgilangan.

### Materiallar va uslublar

Kichik biznes subyektlariga innovatsion texnologiyani jalb qilish va ulardan samarali foydalanish yo'llari bo'yicha mavjud bo'lgan ilmiy tadqiqotlarni o'rganish, kichik biznes subyektlari yillik statistik hisobotlarini tahlil qilish va taqqoslash, mantiqiy fikrlash, ilmiy abstraktsiyalash, ma'lumotni guruhlash, analiz va sintez, induksiya va deduksiya usullaridan keng foydalanilgan.

### Natijalar va munozara

Innovatsion texnologiyaning iqtisodiy samaradorligini aniqlashda, uning iqtisodiy ko'rsatkichlarini amalda qo'llanilayotgan an'anaviy texnologiya bilan bajarilgan ko'rsatkichlarga

<sup>2</sup> Давыденко Е.В. 2014. Модели национальных инновационных систем: зарубежный опыт и адаптация для России. Проблемы современной экономики, 2 (50): 23-26

<sup>3</sup> Всемирная организация интеллектуальной собственности. WIPO-2022. [www.wipo.int/about-wipo/ru/offices](http://www.wipo.int/about-wipo/ru/offices)

<sup>4</sup> Бурцев Д.С. Особенности различных моделей национальных инновационных систем // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. №12-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-razlichnyh-modeley-natsionalnyh-innovatsionnyh-sistem>.

<sup>5</sup> A.U.Burxanov, Sh.X.Muminov, X.X.Xudoyqulov. Investitsiya va innovatsiyalar. Darslik – T.: «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2021. – 230 b.

<sup>6</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M.Mirziyoyevning 2018-yil 7-maydagi "Iqtisodiyot tarmoqlari va sohalariga innovatsiyalarni joriy etish mexanizmlarini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PQ-3698-sonli qarori

taqqoslash maqsadga muvofiqdir. Bunda biz innovatsion texnologiyani iqtisodiy samaradorligini qancha oshganligini bilishimiz mumkin bo‘ladi va innovatsion texnologiyaning an’anaviy texnologiya bilan qiyosiy tahlili 1-jadval keltirilgan.

**1-javdal: “Kosonsoy Al-Aziz” MChJdagi a’naviy texnologiyada hamda “ELEGANT PODOSHVA KLASS” MChJdagi innovatsion texnologiyada poyabzal ishlab chiqarishning iqtisodiy samaradorligi qiyosiy tahlili<sup>7</sup>**

T/R	Ko‘rsatkichlar	An’anaviy texnologi-ya bo‘yicha	Innova-tсион texnologi-ya bo‘yicha	Innovatsion texnologiyaning an’anaviy texnologiyaga nisbatan farqi	
				+, -	%
1	1 kunlik poyabzal ishlab chiqarish quvvati, juft	100	594	494	494
2	1 juft poyabzalning jami ishlab chiqarish qiymati, ming so‘m	75,7	70,2	-5,5	-7,2
3	1 kunlik poyabzal ishlab chiqarish qiymati, ming so‘m (1x2)	7570,0	41698,8	34128,8	450,8
4	1 juft poyabzal narxi, ming so‘m	103,5	103,5	0	0
5	Yillik poyabzal ishlab chiqarish hajmi, juft	28000	47907	19907	710,9
6	Jami sotilgan mahsulot tannarxi, ming so‘m, (5x8)	1923600,0	3022931,7	1099331,7	57,1
7	Yillik poyabzal ishlab chiqarish qiymati, ming so‘m (2x5)	2119600,0	3363071,4	1243471,4	58,7
8	1 juft poyabzal tannarxi, ming so‘m (6:5)	68,7	63,1	-5,6	-8,2
9	Yillik haqiqatda sarflangan ish vaqti, kishi-soat	36146	36146	0	0
10	1 juft poyabzalga sarflangan mehnat, kishi-soat (5:9)	0,77	1,33	0,55	71,4
11	Jami sof foyda, ming so‘m (7-6)	196000,0	340139,7	144139,7	73,5
12	1 juft poyabzalga sof foyda, ming so‘m (4-8)	34,8	40,4	5,6	16,1
13	Bir kishi-soatga sof foyda, ming so‘m (11:9)	5,42	9,41	3,99	73,5
14	Rentabellik, % (11:6x100)	10,2	11,3		1,1

Bugungi kunda bozorda sifatli va arzon poyabzalga talab tobora oshib bormoqda. Poyabzalga bo‘lgan talabning qondirilishi bozor iqtisodiyotining eng dolzarb masalalaridan biri hisoblanadi. Ayniqsa, 7-17 yoshgacha o‘smirlar poyabzalini ishlab chiqarish va iste’molchilar ehtiyojlarini to‘liq qondirish borgan sari qiyinlashib bormoqda. Chunki, mamlakatimizda aholining kundan-kunga o‘sib borishi barobarida poyabzal ishlab chiqarish hajmini mos ravishda oshirishga to‘g‘ri kelmoqda.

An’anaviy va innovatsion texnologiyalarni taqqoslash jadvali ma’lumotlarini tahlil qiladigan bo‘lsak, 2024-yilda “Kosonsoy Al-Aziz” MChJda amalda foydalanilayotgan an’anaviy texnologiya asosida 1 kunda jami 100 juft poyabzal ishlab chiqarish quvvatiga ega bo‘lib, 1 kunlik poyabzal ishlab chiqarish qiymati 7570,0 ming so‘mni tashkil etadi. Shuningdek, 2024-yilda 1 juft poyabzal tannarxi 68,7 ming so‘m bo‘lgani holda, uning sotilish narxi 103,5 ming so‘m bo‘lgan va kichik biznes subyektida mavsumiy ish rejasi asosida mehnat faoliyatini amalga oshirgan jami 56 nafar ishchi xodimlar tomonidan jami 36146 soat vaqt birligi sarflab jami 28000 juft 7-17 yoshgacha o‘smirlar poyabzali ishlab chiqarilgan.

Xitoyning “QUANZHOU BAIYU MACHINERY TECHNOLOGY CO.” LTD korxonasi CF-1610T markali lazerli innovatsion texnologiya “ELEGANT PODOSHVA KLASS” MChJ tomonidan 2023-yilda 15 ming AQSh dollariga sotib olingan bo‘lib, hozirda ushbu texnologiyaning ishlash funktsiyasi korxonada amaliyotiga tadbiq etilmoqda. CF-1610T markali innovatsion texnologiyaning ishlab chiqarish samaradorlik ko‘rsatkichlarini baholashda uning texnik pasporti ma’lumotlaridan foydalanildi. CF-1610T markali innovatsion texnologiyaning 1 soatlik poyabzal ishlab chiqarish hajmi 150 juftni va 1 kunlik elektr sarfi 14 kv.ni tashkil etadi.

Ushbu ko'rsatkichlardan foydalangan holda "Kosonsoy Al-Aziz" MChJda poyabzal ishlab chiqarishning iqtisodiy samaradorlik ko'rsatkichlari qayta hisoblanib tahlil qilindi.

"Kosonsoy Al-Aziz" MChJ misolida CF-1610T markali innovatsion texnologiyaning 1 kunlik poyabzal ishlab chiqarish hajmi 594 juftni tashkil qiladi, ya'ni tumandagi jami 7-17 yoshdagi o'smirlar sonidan kelib chiqib kichik biznes subyektida 2024-yilda ishchi-xodimlar tomonidan jami ishlagan ish vaqti hisobga olingan. Demak, tumanning 7-17 yoshdagi o'smirlarning poyabzalga bo'lgan talabi 47907 juftni tashkil etadi. Vaholangki, tumanda faqat 7-17 yoshdagi o'smirlar uchun 30-39 o'lchamli poyabzal ishlab chiqaruvchi kichik biznes subyektida "Kosonsoy Al-Aziz" MChJ bo'lib, 2023 yilda jami 28000 juft poyabzal ishlab chiqarilgan va talabni to'liq qondirish uchun qo'shimcha 19907 juft poyabzal ishlab chiqarish kerak bo'ladi.

Bundan tashqari, 1 juft poyabzalning tannarxiga e'tibor beradigan bo'lsak, an'anaviy texnologiyada 68,7 ming so'm bo'lsa, innovatsion texnologiyada 63,1 ming so'mni tashkil qiladi. Sababi, CF-1610T markali innovatsion texnologiyaning kunlik elektr sarfi 14 kv. bo'lib, hozirgi vaqtdagi xarajat summasi 6300 so'mni tashkil etadi va 1 juft poyabzalga 10,6 so'mga to'g'ri keladi. Shuningdek, an'anaviy texnologiyada kunlik band xodimlari soni 3 kishini tashkil etsa, innovatsion texnologiya esa 1 kishini band qiladi va natijada, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 1999-yil 5-fevraldagi 54-sonli qaroriga<sup>8</sup> asosan poyabzal ishlab chiqarish tannarxi tarkibidagi mehnatga haq to'lash xarajatlari va ijtimoiy sug'urtaga ajratmalar summasi kamaygan.

2024-yil yakunida "Kosonsoy Al-Aziz" MChJ sof foydasi an'anaviy texnologiya bo'yicha 196000,0 ming so'm bo'lgan bo'lsa, innovatsion texnologiyada 340139,7 ming so'mni tashkil etadi va sof foydaning miqdori 73,5 foizga oshgan. SHuningdek, rentabellik ko'rsatkichi an'anaviy texnologiyada 10,2 foiz bo'lgan bo'lsa, innovatsion texnologiyada 11,3 foizga erishish mumkin bo'ladi.

Bundan tashqari, innovatsion texnologiyada mehnat unumdorligi ko'rsatkichi bo'yicha ijobiy natijaga erishilgani tahlil davomida kuzatildi. Jumladan, an'anaviy texnologiyada 1 kishi 0,77 juft poyabzal ishlab chiqarishga 1 soat vaqt sarflagan bo'lsa, innovatsion texnologiyada esa ushbu vaqt oralig'ida 1,33 juft poyabzal ishlab chiqarish mumkin bo'ladi. SHuningdek, an'anaviy texnologiyada 1 kishiga 1 soatda 5,42 ming so'm sof foyda to'g'ri kelgan bo'lsa, innovatsion texnologiyada esa 1 kishiga 1 soatda 9,41 ming so'm yoki 73,5 foizga ko'p sof foyda to'g'ri keladi.

### Xulosa va tavsiyalar

Yuqoridagi tahlil yakunida shuni ta'kidlash joizki, 7-17 yoshdagi o'smirlar poyabzalini ishlab chiqaruvchi kichik biznes subyektlarida innovatsion texnologiyani ishlab chiqarish amaliyotiga joriy qilishning quyidagi yo'nalishlarini taklif etamiz:

1. Kichik biznes subyektlarida poyabzal ishlab chiqarish hajmini oshirishga qaratilgan chora-tadbirlarni ishlab chiqishni davlat tomonidan qo'llab quvvatlash;
2. Poyabzal ishlab chiqarishga bevosita aloqador bo'lgan infratuzilma ob'ektlarini zamonaviy innovatsion texnologiyalar asosida qayta jihozlash va modernizatsiya qilish;
3. Zamonaviy ilm-fan yutuqlari bilan o'zaro uzviy bog'liqlikda poyabzal ishlab chiqarishda import o'rnini bosuvchi arzon va sifatli bo'lgan xomashyo resurslarining kelib chiqish manbaalarini aniqlash va uni qayta ishlab chiqarish jarayoniga yo'naltirish;
4. Poyabzal ishlab chiqaruvchi kichik biznes subyektlari sonini oshirish;

---

<sup>8</sup> O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 1999-yil 5-fevraldagi "Mahsulot (ishlar, xizmatlar)ni ishlab chiqarish va sotish xarajatlari tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida"gi 54-sonli qarori.

5. Kichik biznes subyektlarida amalda foydalanilayotgan texnologiyalarni yangi va zamonaviy innovatsion texnologiyalarga almashtirish;
6. Poyabzal ishlab chiqarish sanoatida sof raqobat muhitini oshirishda kichik biznes subyektlari rolini oshirish;
7. Xalqaro bozorda kuchli bozor pozitsiyasiga ega bo'lgan poyabzal ishlab chiqaruvchi xorijiy kompaniyalar va xalqaro tashkilotlar bilan hamkorlikda poyabzal ishlab chiqarish bo'yicha istiqbolli loyihalarni ishlab chiqish va shu loyihalar asosida investitsiya mablag'larini o'zlashtirish.

#### Manbalar ro'yxati

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M.Mirziyoyevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi. 2020-yil 24-yanvar. <https://uza.uz/oz/politics/zbekiston-respublikasi-prezidenti-shavkat-mirziyoyevning-oliy-25-01-2020>.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M.Mirziyoyevning 2018-yil 7-maydagi "Iqtisodiyot tarmoqlari va sohalariga innovatsiyalarni joriy etish mexanizmlarini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PQ-3698-sonli qarori.
3. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 1999-yil 5-fevraldagi "Mahsulot (ishlar, xizmatlar)ni ishlab chiqarish va sotish xarajatlari tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida"gi 54-sonli qarori.
4. A.U.Burxonov, Sh.X.Muminov, X.X.Xudoyqulov. Investitsiya va innovatsiyalar. Darslik – T.: «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2021. – 230 b.
5. Давыденко Е.В. 2014. Модели национальных инновационных систем: зарубежный опыт и адаптация для России. Проблемы современной экономики, 2 (50): 23-26
6. Бурцев, Д. С. Особенности различных моделей национальных инновационных систем // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. №12-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-razlichnyh-modeleynatsionalnyh-innovatsionnyh-sistem>.
7. Всемирная организация интеллектуальной собственности. WIPO-2022. [www.wipo.int/about-wipo/ru/offices](http://www.wipo.int/about-wipo/ru/offices)
8. "Kosonsoy Al-Aziz" MChJning 2024-yil yakuni bo'yicha statistik hisoboti ko'rsatkichlari.

**METHODS OF USING INNOVATION IN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF  
SMALL BUSINESS ENTITIES**

**Mirzayev Kobil Nosirjonovich**

PhD

Namangan davlat texnika universiteti

e-mail: kobilmirzayev@gmail.com

**Abstract:** The article provides a comparative analysis of the economic indicators of innovative technology in small businesses, and provides suggestions and recommendations on the effectiveness of introducing innovative technology in the production of high-quality and competitive products.

**Key words:** innovation, traditional technology, innovative technology, net profit, profitability, labor productivity, product cost, economic efficiency.

## КОМПАНИИ КАК ДИПЛОМАТЫ: КОРПОРАТИВНОЕ ЛИДЕРСТВО И ДОВЕРИЕ В ЭКОНОМИКАХ ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ

Темиргалиева А. К.  
Докторант программы DBA  
Университет “Туран”  
e-mail: atemirgaliyeva@gmail.com

**Аннотация:** Исследование посвящено феномену корпоративной дипломатии как новому инструменту лидерства и построения доверия в бизнесе Центральной Азии. На примере Казахстана и Узбекистана рассматривается, как компании выстраивают отношения со стейкхолдерами в контексте высокой зависимости от неформальных сетей, политической чувствительности и культурных особенностей. Предлагается модель Trust Diplomacy Framework, объединяющая институциональную прозрачность и культурную адаптивность как ключевые элементы устойчивого управления.

### ВВЕДЕНИЕ

Доверие – это новая валюта лидерства. В условиях, когда экономические, политические и социальные изменения в Центральной Азии происходят одновременно, именно уровень доверия между компаниями, государством и обществом определяет не только деловую устойчивость, но и национальную конкурентоспособность.

Сегодня в Казахстане и Узбекистане бизнес всё чаще сталкивается с необходимостью действовать на пересечении формальных институтов и личных сетей. Это пространство, где правила игры постоянно меняются, а отношения часто решают больше, чем документы. В таких условиях корпоративная дипломатия становится не просто функцией PR или GR, а стратегическим навыком лидеров – умением управлять влиянием, выстраивать коалиции и находить баланс между интересами.

В Центральной Азии доверие – это не абстракция, а механизм движения вперёд. Здесь партнёрство начинается не с контракта, а с рукопожатия. И именно в этой “зоне доверия” рождается устойчивость компаний.

### Обзор литературы

Основой для исследования стали концепции корпоративной дипломатии (Henisz, 2014), эмоционального лидерства (Sisodia, 2012) и психологии доверия (Maister, 2000).

Международные источники – включая Harvard Business Review, McKinsey и отчёты WEF – подчёркивают: доверие и репутация становятся измеряемыми активами компаний. Однако в Центральной Азии формирование доверия происходит иначе, чем на Западе: здесь ценится не столько институциональная прозрачность, сколько личная надёжность и социальный капитал.

Источниками являются Модель Trust Diplomacy Framework и эмпирические наблюдения из центральноазиатского контекста, рекомендации по лидерству и доверию [russellreynolds.com](http://russellreynolds.com), анализ кризисных прецедентов влияния доверия на компании [bcg.com](http://bcg.com).

Таким образом, корпоративная дипломатия в регионе принимает форму «управляемого доверия» – сочетания стратегической коммуникации, культурного понимания и системного влияния.

### Материалы и методы исследования

Исследование находится в процессе реализации и представляет собой часть более широкой работы в рамках программы Doctor of Business Administration (DBA). Его цель – разработать и апробировать модель корпоративной дипломатии и доверия (Trust Diplomacy Framework) для компаний Центральной Азии, отражающую специфику региональных институциональных и культурных контекстов.

### **Исследовательский дизайн**

В качестве методологического основания выбран смешанный подход (Mixed Methods), сочетающий элементы качественного и количественного анализа. Исследование строится вокруг гипотезы о том, что устойчивость компании в сложной среде напрямую зависит от уровня доверия и эффективности коммуникаций со стейкхолдерами.

Рабочая модель включает четыре взаимосвязанных блока:

Corporate Diplomacy – управляемое влияние через внешние коммуникации, альянсы и коалиции;

Trust Capital – нематериальный актив, отражающий степень доверия со стороны партнёров, сотрудников и государства;

Stakeholder Alignment – согласованность интересов между ключевыми группами влияния;

Organizational Resilience – способность компании адаптироваться к изменениям, сохраняя доверие и легитимность.

Модель будет проверена в ходе пилотного эмпирического исследования на примере крупных компаний Казахстана и Узбекистана.

Источники и выборка

На текущем этапе осуществляется сбор и предварительный анализ данных. Планируемая эмпирическая база включает 10 компаний из Казахстана и Узбекистана (энергетика, финансы, инфраструктура, телекоммуникации, девелопмент).

### **Источники данных**

- публичные годовые и ESG-отчёты за 2021–2024 гг.;
- медиаматериалы и публичные выступления CEO и председателей советов директоров;
- экспертные интервью с топ-менеджерами и членами советов директоров;
- открытые базы данных (Edelman Trust Barometer, WEF, OECD reports).

Эти источники позволят сопоставить восприятие корпоративной дипломатии в двух институциональных средах – Казахстана и Узбекистана.

### **Качественные методы (в процессе)**

На первом этапе проводится качественный анализ через полуструктурированные интервью с руководителями компаний и специалистами по GR, ESG и корпоративным коммуникациям.

Интервью направлены на выявление:

- механизмов формирования доверия внутри и вне организации;
- восприятия корпоративной дипломатии как управленческой компетенции;
- особенностей взаимодействия бизнеса с государственными и общественными структурами.

Планируется использовать метод тематического кодирования (thematic coding) для выявления паттернов поведения и типичных стратегий взаимодействия.

Количественные методы (запланировано)

Второй этап исследования предполагает разработку и тестирование пилотного индекса корпоративной дипломатии (Trust Diplomacy Index).

Он будет включать четыре индикатора:

- уровень институционального доверия;
- прозрачность и последовательность коммуникаций;
- наличие партнёрств и коалиций;
- устойчивость репутации в кризисные периоды.

Сбор количественных данных запланирован через анкетирование и анализ корпоративных документов. Предусмотрено использование непараметрических статистических методов (коэффициенты Спирмена, Кендалла) для проверки взаимосвязей между показателями доверия и устойчивости.

Этические и контекстуальные особенности

Исследование проводится с учётом культурных и институциональных особенностей региона.

В Казахстане и Узбекистане коммуникации часто строятся на сочетании формальных процедур и неформальных связей. Это требует особого внимания к вопросам конфиденциальности, персонализации коммуникаций и интерпретации данных.

Все интервью и опросы проводятся на добровольной основе, с последующей анонимизацией информации.

### **Методологическая логика**

На текущем этапе основная цель – проверить применимость западных моделей корпоративного доверия (Henisz, Freeman, Maister) к контексту Центральной Азии и уточнить культурно обусловленные механизмы доверия и влияния.

Результаты пилотного этапа станут основой для построения финальной модели Trust Diplomacy Framework for Central Asia и рекомендаций для бизнеса и органов корпоративного управления.

### **Результаты (предварительные наблюдения)**

На данном этапе исследование находится в стадии сбора и анализа данных. Однако уже можно выделить ряд тенденций и предварительных наблюдений, которые позволяют очертить специфику формирования доверия и корпоративной дипломатии в странах Центральной Азии – прежде всего в Казахстане и Узбекистане.

### **Доминирование неформальных коммуникаций**

Первое наблюдение касается роли неформальных каналов взаимодействия.

В обоих странах корпоративные отношения и управленческие решения во многом определяются личными связями, степенью доверия и неформальными альянсами.

Даже в компаниях с развитой системой корпоративного управления, таких как Samruk-Kazyna, KazMunayGas или Halyk Bank, ключевые решения нередко принимаются через предварительные согласования, кулуарные консультации и межличностное влияние.

Это не означает отсутствие институциональной базы, но подчёркивает её зависимость от человеческого фактора и культурных особенностей взаимодействия.

### **Доверие как стратегический актив**

Наблюдения показывают, что капитал доверия является нематериальным, но стратегически значимым активом.

Лидеры, пользующиеся доверием как внутри организации, так и во внешней среде, способны достигать более устойчивых результатов даже в условиях высокой неопределённости.

В частности, компании, активно выстраивающие открытый диалог с государственными и общественными институтами (например, Kaspi.kz, BI Group, UzAuto), демонстрируют более высокий уровень устойчивости и воспринимаются как предсказуемые партнёры.

Это подтверждает гипотезу о том, что доверие – это не следствие успеха, а его условие.

Баланс между прозрачностью и адаптивностью

Эффективная корпоративная дипломатия в Центральной Азии требует поддержания тонкого баланса между институциональной прозрачностью (соответствие международным ESG- и governance-стандартам) и культурной адаптивностью (понимание неформальных норм и ожиданий).

Компании, которые действуют исключительно по формальным правилам, часто сталкиваются с ограничениями в среде, где значительную роль играют личные отношения и социальный капитал.

С другой стороны, чрезмерная зависимость от неформальных практик может подрывать доверие инвесторов и регуляторов.

Таким образом, корпоративная дипломатия выступает как управленческая функция, соединяющая эти два измерения – «формальное» и «социальное».

### **Различия между Казахстаном и Узбекистаном**

В то время как Казахстан характеризуется относительно зрелой системой корпоративного управления и активным участием квазигосударственных институтов (фонды, холдинги, АО), в Узбекистане акцент смещается в сторону персонализации доверия и индивидуального лидерства.

Роль СЕО и собственника часто совмещены, что усиливает значение личной репутации и прямых коммуникаций.

Казахстанские компании чаще используют институциональные каналы влияния (ассоциации, деловые советы, международные партнёрства), тогда как узбекские организации демонстрируют большую гибкость и ситуативность в коммуникациях.

### **Формирование индекса корпоративной дипломатии**

На основе собранных данных ведётся работа над разработкой пилотного индекса корпоративной дипломатии (Trust Diplomacy Index), который позволит количественно оценивать уровень доверия и качества коммуникаций компаний региона.

Показатели индекса охватывают следующие аспекты:

прозрачность и частота взаимодействий со стейкхолдерами;  
институциональная вовлечённость (участие в отраслевых и международных инициативах);

репутационная устойчивость (анализ медиа и общественных восприятий);  
внутренний климат доверия (на основе HR-опросов и анализа корпоративных культур).

Планируется, что этот инструмент станет эмпирической основой для сравнения компаний Центральной Азии и оценки их «дипломатического капитала».

Эволюция лидерства и управленческой культуры

Наблюдается постепенный переход от традиционного административного лидерства к лидерству через доверие.

Менеджеры всё чаще осознают, что репутация, прозрачность и способность вести диалог с различными группами влияния – это не «мягкие навыки», а ключевые стратегические компетенции.

В Казахстане и Узбекистане формируется новая управленческая культура, где лидер не просто управляет компанией, а выступает «амбассадором доверия», способным объединять интересы бизнеса, государства и общества.

### Вывод

Цель – сформировать практическую рамку **Trust Diplomacy Framework**, описывающую, как лидеры компаний создают и защищают капитал доверия через коммуникацию, действия и ценности.

Предварительные результаты подтверждают, что корпоративная дипломатия становится ключевым элементом стратегического управления и устойчивого развития бизнеса в Центральной Азии.

Компании, которые системно работают с доверием и выстраивают стратегические отношения с ключевыми стейкхолдерами, демонстрируют большую способность адаптироваться, снижать риски и формировать позитивную репутацию на национальном и международном уровнях.

### Обсуждение

Проведённое исследование и предварительный анализ данных подтверждают, что Центральная Азия представляет собой уникальную лабораторию корпоративного доверия, где формальные и неформальные механизмы управления тесно переплетены.

Региональные особенности – высокая зависимость от человеческого фактора, значительная роль государства в экономике, сильная культура личных отношений – создают особую среду, в которой доверие становится не просто моральной категорией, а инструментом стратегического управления.

Центральная Азия – уникальная лаборатория корпоративного доверия. Здесь бизнес – это не только экономика, но и культура взаимодействия. Решения принимаются на стыке официальных структур и личных отношений.

Корпоративная дипломатия как новая управленческая функция, как образ мышления  
Рассмотрение корпоративной дипломатии через призму центральноазиатских реалий показывает, что она выполняет двойную роль:

во-первых, способствует снижению институциональной неопределённости, во-вторых, укрепляет легитимность бизнеса в глазах общества и регуляторов.

Компании, способные выстраивать доверительные отношения с государственными органами, инвесторами, медиа и обществом, фактически становятся соавторами политико-экономической повестки.

Corporate Diplomacy – не отдел и не функция. Это способ мышления лидера.

Быть дипломатом – значит уметь слышать несказанное, замечать динамику доверия, не разрушая коммуникацию. Как сказал один из респондентов:

«В Центральной Азии слушать – это уже влиять».

Таким образом, корпоративная дипломатия выходит за рамки традиционного GR и PR, формируя мета-компетенцию лидеров, объединяющую управление влиянием, репутацией и социальным капиталом.

### Trust Diplomacy Framework как инструмент системного анализа

Предложенная модель Trust Diplomacy Framework (TDF) интегрирует элементы теории заинтересованных сторон (Stakeholder Theory), корпоративного лидерства и репутационного менеджмента.

Она рассматривает доверие как промежуточный слой между коммуникацией и устойчивостью:

Corporate Diplomacy → Trust Capital → Stakeholder Alignment → Organizational Resilience

TDF позволяет измерять и интерпретировать доверие не только как этическую категорию, но и как управляемый актив, способный усиливать устойчивость компании.

Такой подход открывает возможности для практического применения:  
построение системных индикаторов доверия в отчётности (ESG, Integrated Reporting);  
формирование Trust Scorecards для совета директоров и топ-менеджмента;  
адаптация процедур коммуникации и принятия решений под локальные культурные особенности.

### Баланс институций и человеческого фактора

Формальные институты – необходимый каркас, но без человеческого измерения они не работают. Именно персонализированная коммуникация, уважение и последовательность действий делают реформы устойчивыми.

### Региональные различия и универсальные принципы

В Казахстане компании делают ставку на институциональное доверие, но зависят от личного авторитета топ-менеджеров.

В Узбекистане растёт интерес к внедрению принципов ESG, но доверие всё ещё строится «от человека».

Таким образом, корпоративная дипломатия становится инструментом стратегического выживания. Особенно это актуально для банков, инфраструктурных и энергетических компаний, где баланс между открытостью и гибкостью определяет успех.

Предлагаемая модель Trust Diplomacy Framework может служить основой для адаптации международных ESG-стандартов и практик корпоративного управления к культурной и институциональной специфике региона.

Обсуждение показало, что, несмотря на различия в институциональной зрелости Казахстана и Узбекистана, обе страны демонстрируют общие закономерности в динамике доверия.

Во-первых, доверие формируется не только на уровне корпоративных институтов, но и через личное лидерство и поведение топ-менеджеров.

Во-вторых, успешные компании региона развивают двойной язык коммуникации – формальный (для международных партнёров и инвесторов) и культурно-контекстный (для внутренних стейкхолдеров и государственных структур).

Лидеры нового поколения в Центральной Азии учатся говорить на двух языках – языке данных и языке доверия. Один позволяет управлять процессами, другой – людьми. Настоящий результат появляется, когда они звучат в унисон.

Таким образом, корпоративная дипломатия становится мостом между культурами управления, объединяя западные стандарты ESG с традиционными ценностями доверия, уважения и взаимных обязательств.

### Практические импликации для компаний региона

Обсуждение с руководителями и экспертами позволило выделить ряд направлений, где корпоративная дипломатия может стать инструментом повышения эффективности:

в банковском секторе – укрепление клиентского доверия и прозрачности через честную коммуникацию и социальную миссию;

в инфраструктурных и энергетических компаниях – формирование устойчивых партнёрств с государством и локальными сообществами;

в международных холдингах – создание программ корпоративного доверия (Trust Leadership Programs) для менеджеров, работающих на стыке культур.

Компании, активно инвестирующие в развитие доверия, демонстрируют большую способность к антикризисной адаптации и долгосрочному росту.

Это позволяет говорить о доверии как о новой форме делового капитала, сопоставимой по значимости с финансовыми и человеческими ресурсами.

Академический и прикладной вклад

С научной точки зрения, исследование расширяет понимание корпоративной дипломатии как междисциплинарного поля, соединяющего стратегический менеджмент, поведенческую экономику и культурную антропологию.

С практической стороны – оно формирует основу для разработки Trust Diplomacy Index и внедрения новых метрик корпоративной эффективности в странах Центральной Азии.

Предполагается, что дальнейшее развитие этой концепции может способствовать повышению качества корпоративного управления, снижению транзакционных издержек и укреплению доверия к бизнесу на институциональном уровне.

Три шага формирования корпоративного доверия в Центральной Азии

В условиях трансформаций и кризисов доверие становится критическим ресурсом: модель **Trust Diplomacy Framework**, описанная в статье, рассматривает доверие как промежуточный слой между корпоративной дипломатией и устойчивостью компании. Особенности региона – высокая зависимость от личных связей и роль неформальных сетей – делают доверие «инструментом стратегического управления», ведь «решения принимаются на стыке официальных структур и личных отношений». При этом исследования отмечают, что доверие является «основой способности организации эволюционировать и адаптироваться» в условиях перемен [russellreynolds.com](http://russellreynolds.com). Опираясь на указанный методологический подход и региональный контекст, сформулируем три практических шага для CEO банковского, энергетического и инфраструктурного секторов, применимых в трансформационных и посткризисных сценариях.

**Установление и развитие стейкхолдерских связей через корпоративную дипломатию:** CEO должен активно вовлекать как официальные институты, так и неформальные сети. В Центральной Азии ключевые решения часто принимаются через личные связи и неформальные альянсы, поэтому важно строить доверительные отношения через открытый диалог и персонализированные коммуникации (в соответствии с принципом «слушать – значит влиять»). Такой подход создает «капитал доверия» для выравнивания интересов всех сторон и повышения устойчивости организации.

**Культурная адаптивность и прозрачность коммуникаций:** Следующий шаг – объединить международные стандарты и локальные практики. Компаниям необходимо поддерживать институциональную прозрачность (соответствие международным ESG- и governance-стандартам) при одновременном учете местных норм и ожиданий. Успешные фирмы используют двуязычную стратегию коммуникации: формальный язык для инвесторов и партнёров, и контекстно адаптированную речь – для локальных сообществ и государственных органов. Такой баланс позволяет сохранять доверие внешних стейкхолдеров, не теряя гибкости и уважения к местной культуре.

**Лидерство и институционализация доверия:** Третий шаг – активное лидерство CEO как «амбассадора доверия», объединяющего бизнес, государство и общество. Необходимо формализовать управление доверием: вводить метрики (Trust KPI, *trust scorecards* для совета директоров), обучающие программы для менеджеров («Trust Leadership Programs»), а также открыто демонстрировать ценности честности и социальной миссии. Например, в банковском секторе это означает укрепление клиентского доверия через честную коммуникацию и социальную ответственность, а в инфраструктурных и энергетических компаниях – построение прочных партнёрств с государством и местными сообществами. Практика показывает, что компании, системно инвестирующие в доверие, быстрее адаптируются после кризисов и демонстрируют долгосрочный рост.

Данные шаги, основанные на Trust Diplomacy Framework, помогают CEO в Центральной Азии выстраивать доверие как стратегический актив, особенно в условиях трансформации и посткризиса. Они учитывают значимость неформальных сетей и культурной гибкости, а также роль лидера как посредника между бизнесом и обществом, что подтверждается практиками в банковской, энергетической и инфраструктурной сферах.

Вывод:

Корпоративная дипломатия и доверие – это не просто мягкие аспекты лидерства, а структурные элементы устойчивого развития бизнеса в Центральной Азии.

Корпоративная дипломатия – это не про власть, а про влияние, которое созидает.

Корпоративная дипломатия – это способность лидеров строить мосты между цифрами и смыслами, между стратегией и человеческим доверием. Доверие становится не просто моральной категорией, а стратегическим активом. Компании, которые осознанно управляют этим активом, формируют не только лояльность партнёров, но и репутацию, которая переживает кризисы.

Для Центральной Азии это не просто тренд, а новый язык лидерства. Для лидеров Центральной Азии вызов состоит в том, чтобы объединить институты и отношения, стратегии и культуру, цифры и эмоции.

#### Список источников

1. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.
2. Henisz, W. (2014). *Corporate Diplomacy: Building Reputations and Relationships with External Stakeholders*.
3. Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*.
4. Charan, R. et al. (2013). *Boards That Lead*.
5. Sisodia, R. (2007). *Firms of Endearment*.
6. Edelman Trust Barometer (2023).
7. McKinsey (2023). *Board Dynamics and Stakeholder Alignment in Transition Economies*.

**COMPANIES AS DIPLOMATS: CORPORATE LEADERSHIP AND TRUST IN  
CENTRAL ASIAN ECONOMIES**

**Termirgaliyeva A.K.**

Doctorate student of Business Administration

Turan University

Kazakhstan, Almaty

e-mail: [atemirgaliyeva@gmail.com](mailto:atemirgaliyeva@gmail.com)

**Abstract:** The study is devoted to the phenomenon of corporate diplomacy as a new tool for leadership and building trust in Central Asian business. Using the example of Kazakhstan and Uzbekistan, the article examines how companies build relationships with stakeholders in the context of high dependence on informal networks, political sensitivity and cultural characteristics. The Trust Diplomacy Framework model is proposed, combining institutional transparency and cultural adaptability as key elements of sustainable governance.

---

**SOCIAL MEDIA ANALYTICS FOR TOURISM BRANDING: AN AI ASSESSMENT OF INTERNATIONAL VISIBILITY**

**Izbanov D.**

Doctorate student of Business Administration  
Turan University  
Kazakhstan, Almaty

**Abstract:** International tourism branding is increasingly shaped in social media environments where destination images emerge from a continuous interplay between official brand communications and user-generated content (UGC). As platforms such as Instagram, TikTok, YouTube, and X mediate discovery, evaluation, and itinerary formation, destination marketing organizations (DMOs) face a measurable strategic question: How visible is the destination internationally, to whom, in what narratives, and with what sentiment and credibility signals? This article develops an AI-enabled assessment framework for international visibility in tourism branding using social media analytics.

**Keywords:** destination branding, social media analytics, international visibility, tourism marketing, AI, sentiment analysis, topic modeling, multimodal learning, influencer networks

Tourism branding has always involved storytelling, but the arena of storytelling has changed. For many destinations, the “first impression” is no longer a brochure, a television commercial, or even a DMO<sup>9</sup> website. It is a feed—an algorithmically curated sequence of short videos, images, reviews, and comments where travelers compare destinations in seconds. The practical consequence is that branding is not only broadcast. Visitor-generated photos become the visual vocabulary of a place. Short-form videos become itinerary templates. Comment threads become credibility checks. In this environment, a destination’s reputation and recognizability are continuously negotiated rather than periodically refreshed through campaigns.

Xiang and Gretzel (2010) showed that social media sites prominently appear in search results for travel-related queries, implying that social media content is structurally positioned as a key informational layer in trip planning<sup>10</sup>. Subsequent literature reviews documented how social media shapes information search, decision-making, and destination marketing practices, while also noting methodological challenges such as noise, bias, and fast-changing platform ecosystems (Leung, Law, van Hoof, & Buhalis, 2013; Zeng & Gerritsen, 2014).

Social media produces high-volume, high-velocity behavioral traces that can be analyzed for destination image, demand forecasting, and service quality signals (Li et al., 2018; Li, Pearce, & Low, 2022)<sup>11</sup>. As a result, the strategic problem for destination branding has become more measurable, but also more complex: visibility is not just “how many people saw the brand,” but:

1. where the destination is visible,
2. who is carrying the narrative,
3. what topics and emotions dominate, and
4. whether the conversation aligns with the intended brand position.

This article addresses that problem through the lens of international visibility, defined here as: the extent to which a destination is present, salient, and positively differentiated across multiple

---

<sup>9</sup> destination marketing organizations

<sup>10</sup> <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517709000387>

<sup>11</sup> [www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517718300591](http://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517718300591),

[www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517709000387](http://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517709000387)

languages and source markets on social media – together with the ability of destination narratives to diffuse through networks and convert attention into trust and intent.

Social media influences tourism through several channels: information discovery, social proof, peer-to-peer persuasion (electronic word-of-mouth), and “experience preview” through photos and videos. Early empirical work highlighted that social media content becomes embedded in travel search processes (Xiang & Gretzel, 2010). Reviews and syntheses subsequently characterized social media as a “mega trend” reshaping tourism marketing and operations, including the relationship between DMOs and travelers (Leung et al., 2013; Hays, Page, & Buhalis, 2013). Some scientists further reviewed how social media affects decision-making behaviors and tourism promotion, reinforcing that destinations must treat social media not as an optional channel but as a core market interface Zeng and Gerritsen (2014).

Big data methods in tourism research expanded rapidly as platforms enabled large-scale collection of UGC, reviews, and mobility traces. Li et al. (2018) provided a foundational review of big data in tourism, emphasizing diverse data sources, analytic techniques, and persistent challenges such as representativeness, ethics, and methodological transparency. More recent literature reviews on big data analytics in sustainable tourism highlight how analytics can influence traveler preferences, satisfaction, and sustainability outcomes, while noting ongoing gaps in causal inference and governance (Wang, 2024).

These reviews collectively suggest an important point for branding research: analytics can reveal patterns of attention and sentiment, but interpretation must be cautious. Visibility is not identical to preference; engagement is not identical to demand; and viral content can distort destination management by concentrating flows in fragile locations.

AI-based social media analytics commonly employs text classification, topic modeling, sentiment and emotion detection, network analysis, and – multimodal methods that integrate images/video with text.

Modern NLP (natural linguistic programming) is dominated by transformer architectures (Vaswani et al., 2017), which enable large-scale contextual language representations such as BERT (Devlin et al., 2019). Topic modeling has also evolved: neural topic modeling approaches such as BERTopic combine embeddings and clustering with interpretable topic representations (Grootendorst, 2022). For destination branding, multimodal modeling is particularly relevant because tourism content is heavily visual. Models such as CLIP enable joint representation learning across images and text, supporting tasks like image – text similarity, visual theme detection, and cross-language alignment of visual narratives (Radford et al., 2021).

In tourism applications, AI is often positioned as enabling more responsive marketing, improved targeting, and better crisis communication (e.g., work on AI and social media in destination marketing and crisis management). However, the field still needs stronger conceptual clarity on what “visibility” means and how it should be measured to support branding decisions responsibly. DMOs often default to metrics that are easy to extract: followers, likes, views, and impressions. These metrics matter operationally, but they do not necessarily indicate international brand visibility in a strategic sense. A destination can have high engagement domestically but limited recognition abroad. It can achieve virality around one attraction while remaining indistinct as a brand. It can also be highly visible in negative contexts (e.g., safety concerns, fraud incidents), which produces attention without trust. Therefore, we recommend that international visibility must be treated as a multi-dimensional construct, with components that distinguish:

1. presence (=is the destination being talked about?)
2. salience (=how strongly does it stand out among competitors?)
3. content meaning (=what narratives and themes dominate?)
4. valence and trust (=is discourse positive, credible, and intention-relevant?)

5. diffusion capacity (=does the narrative travel through influential networks across borders/languages?)

The author proposes an International Visibility Index (IVI) consisting of four parts:

1. Cross-market Share-of-Voice (SoV): The destination's share of relevant conversations within defined competitive sets (peer destinations) in targeted source markets and languages.
2. Resonance and Engagement Quality: Engagement adjusted for audience geography, language, and content-type norms (e.g., short-form video vs. photography), including the persistence of engagement over time.
3. Sentiment, Emotion, and Trust Signals: Trust signals include review helpfulness, consistency of experiential claims, safety/comfort mentions, and the presence of credible intermediaries (recognized creators, established media, verified accounts). This is aligned with the broader tourism analytics literature that uses sentiment and topic-level signals as proxies for attitudes and demand dynamics (Li et al., 2022).
4. Network Diffusion and Narrative Mobility: The degree to which narratives propagate through international networks: influencer cascades, cross-posting, hashtag communities, and transnational audience flows.

The index is not intended as a universal ranking; it is intended as an internal strategic tool for benchmarking progress and diagnosing where the brand system is strong or fragile.

Social media has transformed destination branding into an always-on, co-produced process where international visibility is simultaneously an opportunity and a strategic risk. This article proposed an AI-enabled framework for assessing international visibility through a multi-dimensional International Visibility Index, integrating share-of-voice, resonance, trust signals, and network diffusion.

### References

1. Devlin, J., Chang, M.-W., Lee, K., & Toutanova, K. (2019). BERT: Pre-training of deep bidirectional transformers for language understanding. Proceedings of the 2019 Conference of the North American Chapter of the Association for Computational Linguistics: Human Language Technologies (NAACL-HLT), 4171–4186.
2. Grootendorst, M. (2022). BERTopic: Neural topic modeling with a class-based TF-IDF procedure.
3. Hays, S., Page, S. J., & Buhalis, D. (2013). Social media as a destination marketing tool: Its use by national tourism organisations. *Current Issues in Tourism*, 16(3), 211–239.
4. Leung, D., Law, R., van Hoof, H., & Buhalis, D. (2013). Social media in tourism and hospitality: A literature review. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1–2), 3–22.
5. Li, J., Xu, L., Tang, L., Wang, S., & Li, L. (2018). Big data in tourism research: A literature review. *Tourism Management*, 68, 301–323.
6. Li, Y., Pearce, P. L., & Low, D. (2022). Using social media big data for tourist demand forecasting. *Journal of Hospitality and Tourism Management*.
7. Radford, A., Kim, J. W., Hallacy, C., Ramesh, A., Goh, G., Agarwal, S., ... Sutskever, I. (2021). Learning transferable visual models from natural language supervision.
8. Vaswani, A., Shazeer, N., Parmar, N., Uszkoreit, J., Jones, L., Gomez, A. N., Kaiser, Ł., & Polosukhin, I. (2017). Attention is all you need. *Advances in Neural Information Processing Systems*.
9. Wang, L. (2024). Enhancing tourism management through big data.
10. Zeng, B., & Gerritsen, R. (2014). What do we know about social media in tourism? A review. *Tourism Management Perspectives*, 10, 27–36

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ CJM (CUSTOMER JOURNEY MAP) ДЛЯ  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА НА ПРИМЕРЕ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Мазей Вадим**  
Докторант, ДВА  
Университет “Туран”  
Алматы, Казахстан  
e-mail: [mazey.vadim@gmail.com](mailto:mazey.vadim@gmail.com)  
ORCID: 0009-0002-8613-1281  
УДК: 338.012

**Аннотация:** В статье рассматривается актуальность развития системы маркетинга для повышения качества продуктов и услуг на современном предприятии и как результат - увеличение экономического эффекта от продаж, на примере исследования эффективности клиентского пути через Customer Journey Map (CJM), методам ее построения и использования как инструмента влияния на лояльность потребителя. Целью данной работы является анализ и выявление преимуществ CJM, ее воздействие на прибыль компании и взаимоотношения с клиентами. Основные задачи данной статьи рассматривают: исследование содержания CJM, ее ключевые KPI и методологии, анализ влияния CJM на повышение качества продуктов и услуг, конверсию и лояльность потребителя. В текущей работе приведены практические примеры построения CJM, а также процессы внедрения. В ходе выполнения работы было выявлено, что грамотная стратегия ее внедренная и актуальность Customer Journey Map, использующаяся регулярно не только увеличивает конверсию делая предприятие более конкурентоспособной, но и развивает качество продуктов и услуг для потребителя.

**Ключевые слова:** Customer Journey Map, клиентский опыт, маркетинг, сервис, клиентская лояльность, карта пути клиента, совершенствование продуктов, улучшение услуг, прибыль предприятия

В условиях современной рыночной динамики, растущей конкуренции и повышению стандартов качества к товару или услугам у потребителя, вопрос увеличения эффективности маркетинговой стратегии предприятия становится ключевым направлением развития. Одним из более значимых методов в этой области выступает Customer Journey Map (CJM) - инструмент, позволяющий глубоко анализировать и развивать все этапы клиента от желания покупки, первого контакта с продуктом или услугой до повторных продаж.[1,3]

Методика CJM впервые была описана в 1998 году Oxford Corporate Consultants, компания начала широко использовать данный подход в своей работе, она рассматривала влияние на стратегическое планирование и маркетинговое управление бизнеса. Однако, на сегодняшний день, Customer Journey Map необходимо исследовать и адаптировать под условия современных организаций, существующих в цифровой среде и ориентированных на клиентский опыт.

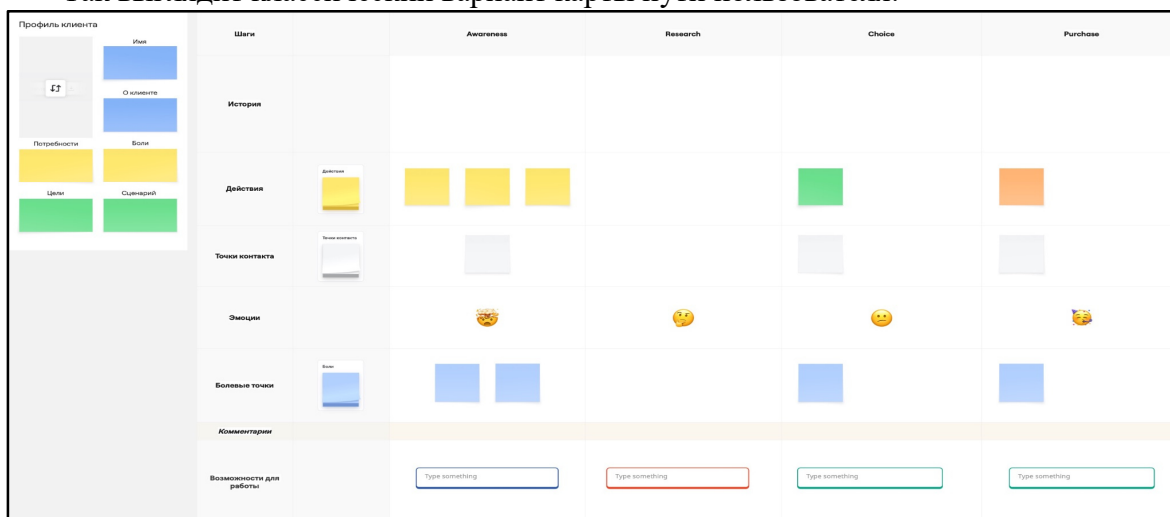
Исследования показывают, что CJM является фундаментальным инструментом по выявлению узких мест коммуникации и качества продукта в клиентском опыте. Følstad и Kvale (2018) определяют CJM как метод систематизации пути клиента и его эмоций. Lemon и Verhoef (2016) акцентируют внимание на роли CJM в управлении лояльностью.

Rosenbaum (2017) предлагают практические принципы построения реалистичных CJM-карт. Российские исследователи (Першин, 2023; Ильин, 2022) подчеркивают значение CJM в повышении клиентоориентированности бизнеса.

Исследование основано на данных компании, занимающейся оптовыми поставками климатического оборудования: систем отопления, вентиляции, кондиционирования и водоснабжения. Для построения CJM использованы: внутренние источники (CRM, отчёты отдела продаж, клиентские обращения), интервью с менеджерами и постоянными клиентами, анкетирование монтажников-дилеров, анализ digital-данных (Google Analytics, Meta Reports), метод Jobs To Be Done для выявления мотивации клиента.

Под Customer Journey Map понимается визуализация и описание ключевых точек соприкосновения клиента с предприятием на всех этапах жизненного цикла сделки, отражающего мысли, мотивы, восприятие, ожидания и эмоциональная реакция в различных канал коммуникации. Такая карта помогает четко систематизировать и структурировать данные о поведенческих характеристиках, предпочтениях клиентов, выявить барьеры к покупке и несовершенства сервиса или продукта, что приводит к развитию клиентского опыта. Помимо этого, данный инструмент помогает демонстрировать заказчику или участвующим стейкхолдерам проблемные места в предлагаемых компанией услугах или товарах. Таким образом, использование данного инструмента не только повышает уровень удовлетворенности и лояльности потребителей, но и влияет на конкурентоспособность и финансовые показатели компании.[2]

Так выглядит классический вариант карты пути пользователя:



Изображение 1 - классический шаблон CJM

Создание CJM начинается с глубокого анализа реального клиентского опыта. На данном этапе идет сбор данных о портрете клиента, в него входят: данные о поведении, демографии, эмоциях, мотивах, целях и трудностях к покупке на каждом шаге взаимодействия с компанией через исследования. В исследования включают внутренний источники компании: CRM и база продаж - история покупок, частота обращения, отказы и причины ухода. Отдел продаж и клиентского сервиса: интервью с менеджерами, жалобы и типичные возражения, анализ звонков и переписок. Аналитика сайта и digital-каналов: Google Analytics, лид-формы, UTM-метки, сквозная аналитика, отчеты Meta. Социальные сети: вовлеченность, комментарии, отзывы в соц.сетях, просмотры на постах и рост подписчиков. Внешние источники: интервью с клиентами - глубинные, призванные узнать развернутую информацию о мотивации, страхах и опыте выбора и взаимодействия с брендами. Опросы и анкетирования: закрытые вопросы онлайн (Google форма) или офлайн. Социальное слушание: Threads, обсуждения в соц.сетях, Telegram-каналы. Конкурентный анализ: наблюдения об активности компаний - продукт, продвижение и бренд, продажи и сервис, цены, социальные сети, ассортимент, отзывы, реклама. Тайные покупатель: прохождение полного пути клиента внутри компании или конкурентов с целью понимания текущего уровня удобства и сервиса. Качественные наблюдения: анализ поведения

клиентов непосредственно в реальном времени в магазинах, переписках, звонках. Отраслевые исследования по тематике компании. [4,5]

Начинается построение с профиля клиента:

1. Описание: Сегмент: кто клиент (B2C, B2B, молодой родитель, строитель, дизайнер и т.д.)
2. Характеристики: возраст, доход, цели, привычки, цифровое поведение, фотография
3. Мотиваторы: зачем он покупает
4. Боли: что вызывает раздражение и сомнение
5. Критерии выбора: что важно для принятия решения
6. Цели - какой результат он преследует от покупки (возможны в формате Jobs To be Done)
7. Длина цикла принятия решения: короткий/средний/длинный. Характер принятия решения и фокусировка на известности/отзывах бренда
8. Комментарии и цитаты

Профиль клиента необходим для понимания и формирования обобщенного, но реального образа типичного представителя целевой аудитории продукта или услуги. Такая визуализация помогает точнее понимать мотивы, ожидания и критерии выбора потребителя, а также выстраивать стратегию коммуникации согласно реальным потребностям покупателя. Главная задача разработки персоны - показать, как происходит процесс взаимодействия с компанией для каждого сегмента потребителя, это позволяет определить цель и поведение клиента: от изучения бренда до этапа покупки. Для создания персоны неотъемлемой частью является определение временных промежутков для каждого этапа от изучения бренда до покупки. Типичные ошибки на этом этапе - стремление объединить все типы клиентов в одну модель или наоборот: слишком большое количество сегментов.

Важно выделить отдельные, ключевые персоны, которые являются ядрами вашей целевой аудитории и детально описать их. Важно понимать, что путь клиента это не четкий, поэтапный процесс, кроме очевидных ступеней в виде первого касания или покупки, существует множество повторяющихся и непоследовательных действий, пока клиент сравнивает предложения, отзывы, консультируется и возвращается к анализу.

Современная модель CJM отражает многовариантность взаимодействия между клиентом и продуктом, все варианты объединяются в одну карту, которая помогает компании видеть и управлять опытом на каждом этапе покупателя и выстраивать систему коммуникации и сервиса, для увеличения продаж и доказательства что ваша компания - надежный и проверенный поставщик. Для наглядности создания портрета клиента и более глубокого понимания, можно составить Jobs To Be Done - это подход, благодаря которому можно понять зачем клиент выбирает продукт или услугу, какую "работу" он хочет выполнить и какой результат из этого он ожидает. JTBD в CJM помогает изучать помимо демографии и поведения клиента, его мотивацию к покупке.

Для описания JTBD можно использовать формулу "Когда я (ситуация/контекст), я хочу (действие/работа), чтобы (результат/выгода)". [6,8]

Следующий шаг это формирование CJM по ключевым этапам пути:

### **Осведомленность(Awareness):**

Цель: привлечь внимание клиента и донести информацию о продукте или проблеме, которую можно решить.

Действия клиента: замечает рекламу в интернете, наружную рекламу, формирует первичный интерес, осознает свою потребность или задачу.

Каналы: таргетированная реклама в соц.сетях и на сайтах, ивенты, наружная реклама  
Эмоции: любопытство, сомнения, неуверенность.  
KPI: Количество охвата, кликов, переходов на сайт.

## Исследование (Research)

Цель: Помочь клиенту подробнее узнать о продукте, понять его и сопоставить со своими потребностями.

Действия клиента: изучает сайт, отзывы, кейсы, обзоры. Сравнивает характеристики, цену, гарантии. Обращается за мнение к близкому кругу, смотрит экспертов и блогеров.

Каналы: Социальные сети, сайт, маркетплейсы, консультации

Эмоции: удивление от обилия предложений, растерянность, желание разобраться.

KPI: время на сайте, глубина просмотра, заявки на консультацию, скачивание материалов

## Выбор/ Сравнение (Choice)

Убедить клиента, что ваш продукт - наилучшее решение.

Действия клиента: выбирает между 2-3 компаниями, сравнивает цены, условия, качество и сервис. Запрашивает коммерческое предложение.

Каналы: Презентации, онлайн- и офлайн-встречи, рассылки

KPI: Конверсия из лида в предложение, количество КП

Эмоции: скепсис, желание найти лучшее предложение, азарт, ожидание,

## Покупка (Purchase)

Цель: совершить сделку и обеспечить положительный опыт клиента так, чтобы потом он возвращался за повторной.

Действия: подписывает договор, оплачивает покупку или делает заказ.

Каналы: отдел продаж, касса, корзина на сайте, менеджер по работе с клиентами.

Эмоции: доверие, облегчение, тревога, уверенность

KPI: конверсия в покупку, время принятия. [9,10]

На данном этапе необходимо понимать, что клиент практически всегда движется не лениво, задействуя несколько каналов коммуникации и переходя с одного этапа на другой, возвращаясь на предыдущие. Так, клиент может одновременно спрашивать совета и смотреть информацию на сайте, звонить в компанию к менеджеру и изучать отзывы.

Каждый из этих каналов становится точкой контакта, влияющим на восприятие бренда и дальнейшее решение о покупке, чем больше каналов и этапов фиксируется в CJM, тем точнее отражается поведение клиента и тем эффективнее выстроить коммуникацию.

Одно из ключевых действий, при проектировании CJM и анализа взаимодействия с клиентом - это понимание и составление барьеров к покупке. На этом этапе важно фиксировать препятствия, определять их причины и разрабатывать решения для улучшения качества продуктов и услуг для клиентов. Ключевой принцип построения это выстраивание вокруг клиента: его целей, мыслей, мотивов, а не на основе внутренних бизнес процессов компании. Видеть путь глазами потребителя и выстраивать коммуникации с учетом его потребностей а не логики отдела продаж. Наконец, этап внедрения и тестирования пути клиента. Поскольку карта должна обновляться в зависимости от изменений рынка и поведения клиента, CJM - это живой инструмент, помогающий системно улучшать клиентский опыт и оценивать эффективность взаимодействия. Экономический эффект от внедрения проявляется в росте ключевых показателей: увеличении LTV, повышении прибыли и улучшении конверсии на каждом этапе воронки. По сути, CJM в воронке продаж позволяет понять, почему клиент делает или не делает шаг к покупке.[7]

Основываясь на шаблоне по рисунку 1, адаптируем шаблон CJM для совершенствования продуктов и услуг предприятия и составим пример на основе климатической компании, которая занимается оптовой продажей оборудования для отопления, вентиляции, водоснабжения.

На первом этапе создадим портрет потребителя - основная аудитория это монтажники-дилеры, покупающие оборудования у предприятия. В ходе проведения глубинного интервью с крупными и самыми лояльными партнерами, а также онлайн-анкетирования через Google Forms. На основе полученных данных создана типовая персона - пример реального представителя целевой аудитории, отражающая его цели, задачи, контекст работы и ожидания от взаимодействия с компанией.

Персона			
<b>Имя</b>	Игорь	<b>Зарботок</b>	700.000
<b>Возраст</b>	43 года	<b>Что ценит</b>	Менеджеры готовы решать любые задачи клиентов, включая подключение автоматики, разбор инструкций, доставку и подбор оборудования. Оборудование отличается высоким качеством, которое вызывает доверие. Также ценится доступность менеджеров 24/7, даже в выходные, наличие продукции на складе, быстрый сервис и гарантийное обслуживание.
<b>Место проживания</b>	Бурундай	<b>Что хочет решить</b>	Гарантированная доставка в срок. Наличие оборудования на складе. Простота в коммуникации и обслуживании. Партнерские программы, бонусы.
<b>Семейное положение</b>	Женат, есть дети	<b>JB</b>	Текущая ситуация: Когда мне нужно быстро получить надежное инженерное оборудование с гарантированной доставкой и профессиональной поддержкой,  Образ результата: Я хочу, чтобы весь процесс - от подбора до установки - был простым и удобным,  Чтобы:  Менеджеры были доступны 24/7 и оперативно помогли с выбором, настройкой или подключением оборудования. Продукция была в наличии на складе и доставлялась точно в срок. Я получил качественное обслуживание, включая разбор инструкций и поддержку по установке. Были понятные условия взаимодействия, а сервис оставался быстрым и надежным. У меня была возможность пользоваться бонусами или программами лояльности для долгосрочного сотрудничества.
<b>Занятость</b>	Монтажник	<b>Какой опыт имеет</b>	Демпинг цен на маркетплейсах снижает конкурентоспособность. Клиенты часто возражают из-за высокой цены или отсутствия оборудования. Снижение маржинальности из-за предоставления скидок

Рисунок 2 - Портрет целевого потребителя

После формирования основных критерий персоны, следующим является анализ драйверов и барьеров к покупке оборудования и при принятии решения для сотрудничества. Для монтажников-киллеров драйверы тесно связаны с надежностью поставщика, простотой взаимодействия и выгодными условия, тогда как барьеры чаще возникают из-за задержки, недостатка поддержки, долгие выставления кп, счетов и отсутствия складских запасов. На основе опроса, были выявлены следующие драйверы и барьеры:

Драйверы	Барьеры
<p>Качество оборудования: Высокое качество продукции вызывает доверие, обеспечивая клиентам долгосрочную выгоду и экономию на эксплуатации.</p> <p>Доступность менеджеров: Готовность помогать 24/7, включая выходные, упрощает взаимодействие и повышает лояльность клиентов.</p> <p>Наличие на складе: Возможность быстро получить оборудование без ожидания способствует увеличению продаж и удовлетворению запросов клиентов.</p> <p>Сервисное обслуживание: Быстрое реагирование на запросы, разбор инструкций, настройка оборудования, а также гарантийное и постгарантийное обслуживание делают процесс более удобным для клиента.</p> <p>Гарантированная доставка: Четкие сроки доставки и возможность воспользоваться срочной доставкой укрепляют доверие клиентов.</p> <p>Простота взаимодействия: Понятные условия сотрудничества, удобные способы оплаты (рассрочка, POS-терминалы, QR-коды) и программы лояльности способствуют долгосрочным отношениям с клиентами.</p> <p>Партнерские программы и бонусы: Специальные условия для постоянных клиентов создают мотивацию для продолжения сотрудничества.</p>	<p>Демпинг цен на маркетплейсах: Конкуренты, предлагающие аналогичное оборудование по более низким ценам, уменьшают привлекательность компании для клиентов.</p> <p>Высокая цена оборудования: Клиенты могут отказываться от покупки, если не видят обоснования цены или отсутствует возможность рассрочки.</p> <p>Отсутствие оборудования на складе: Дефицит ходовых позиций замедляет продажи и увеличивает недовольство клиентов.</p> <p>Сложности с доставкой: Долгие сроки или нечеткие условия доставки снижают уровень доверия и удобства для клиентов.</p> <p>Недостаточная автоматизация процессов: Сложности с информированием клиентов о наличии товаров и статусе заказа усложняют взаимодействие.</p> <p>Недостаточная сервисная поддержка некоторых брендов: Отсутствие пусконаладочных работ или поддержки монтажников создает риск негативного опыта.</p> <p>Возражения клиентов: Частые жалобы на цену, сроки доставки или сложность настройки оборудования требуют усиленной работы менеджеров с возражениями.</p> <p>Снижение маржинальности: Необходимость предоставлять скидки для удержания клиентов снижает доходность компании.</p>

Рисунок 3 - Драйверы и барьеры

Далее, переходим к составлению непосредственно touch Point map для нашей целевой аудитории - монтажники-диллеры, занимающиеся продажами климатического оборудования. Были определены этапы взаимодействия с компанией, определение их потребностей, эмоций, барьеров, факторов влияющих на решение. В основу карты легли результаты глубинных интервью с постоянными партнерами, а также онлайн-анкетирование среди клиентов, закупающих оборудование для установки на объект. Построение CJM отхватывает весь жизненный цикл взаимодействия клиента и каждый этап отражает цель, действия, точки контакта, эмоции, ожидания и рекомендации по улучшению.

Стадия жизненного цикла	Awatengess	Research	Choice		Purchase	
	Игнорирование	Поиск и выбор решения	Выбор компании	Первая коммуникация с компанией	Оплата и постоянное использование продукта	Поддержка
Цель этапа	Осознание потребности или проблемы.	Найти лучшее решение, отвечающее их запросам.	Выбрать надежного поставщика, который решит задачи.	Убедиться в компетентности компании и легкости взаимодействия.	Получить продукт, удобные условия оплаты, поддержку.	Оперативное устранение проблем, гарантия надежности.
Действия и состояния клиента	К диллеру обращается клиент с проблемой: жарко, новые потребности, строят дом, нужна горячая вода и отопление в доме.	Ищет доступные варианты в интернете, маркетплейсах, спрашивает рекомендации	Сравнивает компании, проверяет отзывы, изучает условия.	Звонок/запрос КП, получение консультации, уточнение условий.	Оплата оборудования, приема и настройка, начало использования.	Обращение за сервисом, настройкой, поддержкой, заменой деталей.
Точки контакта с клиентом	Обзор менеджеров, каталог на сайте, 24/7, соц сети	Сайт компании, маркетплейсы, социальные сети, отзывы знакомых, рекомендации монтажников	Сайт, телефон, чат, соцсети, КП, гарантийные условия	Менеджеры, чат, телефон, демонстрация	Система оплаты (POS, QR, рассрочка), договор, сервис. Точки контакта в офисе компании, в магазине, офисе монтажника или менеджера	Горячая линия, сервисная служба, чат поддержки, технические специалисты.
Ожидания и мысли клиента	Нужна надежная компания которая даст хорошие бонусы, сдадут под ключ и доставит в быстрые сроки.	«Какая компания быстрее доставит и предоставит лучшее обслуживание?»	«У кого есть складские запасы? Кто дает гарантии? Как быстро придет заказ?»	«Как быстро они ответят, дадут КП, гарантии под ключ»	«Должно быть удобно: хорошие условия оплаты, быстрая доставка, понятный договор сервиса и обслуживания»	«Хочу быстро и просто решить возникшую проблему».
Эмоции клиента	Сдержанность, сомнение.	Стресс из-за поиска, ожидание уверенности.	Нетерпение, желание найти лучшее предложение.	Уверенность, если менеджеры компетентны, или раздражение при медленном отклике.	Удовлетворение от удобства, или разочарование при проблемах с доставкой или монтажом.	Доверие при оперативной поддержке, раздражение при отсутствии связи или долгих сроках ремонта.
Опыт клиента: негативный и позитивный	Негативный: отсутствие компании в поле зрения. Позитивный: привлекательная реклама.	Негативный: недостаток информации, долгий поиск. Позитивный: простота выбора, доступность предложений.	Негативный: отсутствие продукции на складе, плохие отзывы. Позитивный: четкие условия, положительные кейсы.	Негативный: медленный отклик, некомпетентность менеджеров. Позитивный: быстрый ответ, помощь в выборе, персонализация.	Негативный: задержки доставки, сложность оплаты. Позитивный: удобные условия, быстрая доставка.	Негативный: долгая реакция, отсутствие запасов. Позитивный: оперативная помощь, четкость.
Общие рекомендации	Увеличить присутствие в диджитал и охват рекламных кампаний, сфокусироваться на конкретных потребностях ЦА.	SEO-оптимизация сайта, увеличение онлайн-присутствия, создание семинаров, мероприятия, таргет	Привлечение клиентов через кейсы, улучшение системы демонстрации складских запасов, предоставление четких гарантий.	Регламент по скорости ответа, четкая структура КП, автоматизация выставления счетов, склада, логистики, наличие запасов	Автоматизация оплаты, улучшение цепочки поставок, повышение удобства оплаты и доставки.	Создать систему уведомлений и автоматизированную поддержку, минимизировать сроки доставки запасов.

Рисунок 4 - Карта пути клиента

Таким образом, расписав в CJM все проблемы клиента на каждом этапе, мы получаем методику по улучшению сервиса и слабые зоны, нуждающиеся в срочной коррекции. CJM это непрерывный процесс требующий регулярного обновления на основе актуальных данных о клиентах. Актуальная информация взята из опросов, CRM или при личном контакте с покупателем позволяет повышать эффективность бизнес-процессов. Последовательное внесение изменений по каждому этапу пути клиента создают основу для повышения конверсии, а постоянное обращение к CJM обеспечивает возможность гибко реагировать на изменения в поведении покупателей, трендах рынка и текущую ситуацию, выявлять новые точки роста и снимать барьеры. В результате грамотное применение карты

пути клиента способствуют укреплению лояльности клиентов и формированию устойчивой культуры, где покупатель в центре что делает предприятие или бизнес более привлекательным в долгосрочной перспективе.

#### Список источников

1. Følstad, A., & Kvale, K. (2018). Customer journeys: a systematic literature review. *Journal of Service Theory & Practice*, 28(2), 196-227. doi:10.1108/JSTP-11-2014-0261
2. Ugolkov, I., & Karyu, O. (2023). Supporting the customer journey with digital instruments of marketing communications. *Annales Universitatis Mariae Curie Skłodowska, sectio H – Oeconomia*.
3. Nugraha, A. P., Mulyadi, & Suriani, S. (2023). Customer journey mapping: understanding consumer behavior digitally. *Berajah Journal*, 4(4). doi:10.47353/bj.v4i2.322.
4. Qualtrics. Customer Journey Mapping: Your Ultimate Guide [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.qualtrics.com/en-gb/experience-management/customer/customer-journey-mapping> (дата обращения: 30.10.2025)
5. Hanover Research. Customer Journey Analysis [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hanoverresearch.com/corporate/customer-experience/customer-journey> (дата обращения: 07.11.2025).
6. Rosenbaum M. S., Otolara M. L., Ramírez G. C. How to create a realistic customer journey map. // *Business Horizons*. – 2017. – № 60(1). – P. 143–150.
7. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. // *Journal of Marketing*. – 2016. – № 80(6). – P. 69–96.
8. Першин В. А. Карта пути клиента (Customer Journey Map) как инструмент маркетингового анализа клиентского опыта. // *Маркетинг и маркетинговые исследования*. – 2023. – №2. – С. 42–51.
9. Ильин А. Ю. Customer Journey Map и Jobs to Be Done как инструменты изучения клиентского поведения в цифровой среде. // *Российский журнал маркетинга*. – 2022. – №4. – С. 57–64.
10. Бережная И. В., Митрофанова Т. С. Методы построения CJM и их использование в маркетинговом управлении. // *Инновационная экономика и общество*. – 2022. – №3. – С. 28–36

---

USING CJM (CUSTOMER JOURNEY MAP) TO IMPROVE CUSTOMER SERVICE  
USING THE EXAMPLE OF AN ENTERPRISE

**Mazey Vadim**

Doctorate student of Business Administration

Turan University

Kazakhstan, Almaty

e-mail: [mazey.vadim@gmail.com](mailto:mazey.vadim@gmail.com)

ORCID: 0009-0002-8613-1281

UDC: 338.012

**Abstract:** The article examines the relevance of developing a marketing system to improve the quality of products and services in a modern enterprise and, as a result, increase the economic effect of sales, using the example of a study of the effectiveness of the customer journey through the Customer Journey Map (CJM), methods of its construction and use as a tool to influence consumer loyalty. The purpose of this work is to analyze and identify the benefits of CJM, its impact on company profits and customer relationships. The main objectives of this article are: to study the content of CJM, its key KPIs and methodologies, to analyze the impact of CJM on improving the quality of products and services, conversion and consumer loyalty. The current work provides practical examples of CJM construction, as well as implementation processes. In the course of the work, it was revealed that a competent strategy for its implementation and the relevance of the Customer Journey Map, which is regularly used, not only increases conversion, making the company more competitive, but also develops the quality of products and services for consumers.

## CROSS-BORDER TOURISM CORRIDORS IN CENTRAL ASIA: KAZAKHSTAN'S ROLE IN REGIONAL VALUE CHAINS

**Izbanov D.**

Doctorate student of Business Administration  
Turan University  
Kazakhstan, Almaty

**Abstract:** Cross-border tourism corridors—integrated, multi-node routes spanning two or more countries—are a practical pathway for Central Asia to scale international tourism while improving the distribution of benefits across regions and small firms. This paper develops an academic, value-chain-based framework for analyzing tourism corridors and applies it to Kazakhstan’s evolving role in Central Asia’s regional tourism architecture.

**Keywords:** cross-border tourism, tourism corridors, regional value chains, Central Asia, Kazakhstan, CAREC, Almaty–Bishkek Economic Corridor, Silk Roads, destination governance, facilitation

### Introduction

Central Asia’s tourism proposition is unusually strong in “raw” experiential terms: UNESCO-listed Silk Roads heritage nodes, historic cities and caravan routes, high-altitude landscapes, steppe ecologies, lakes, distinctive gastronomy, and living cultural practices that remain legible to international visitors. Global interest does not translate automatically into arrivals, yield, or inclusive local benefits. In practice, international tourists purchase a bundle of assurances:

- I. clarity about what the trip is (the itinerary logic and “reason-to-go”),
- II. convenience in moving between places (time, cost, border and payment frictions), and
- III. confidence that the experience will be safe, predictable, and worth the total trip cost (Timothy & Teye, 2004; Weidenfeld, 2013).

For multi-country regions where attractions are spatially dispersed and where cross-border travel may still be perceived as administratively complex, tourism corridors should be understood less as an infrastructure slogan and more as a market-building mechanism that reorganizes dispersed assets into purchasable, scalable products.

Within the CAREC (Central Asia Regional Economic Cooperation<sup>12</sup>) policy architecture, corridor thinking is explicitly legitimized as a development logic rather than an optional branding exercise. CAREC 2030 frames “trade, tourism, and economic corridors” as one of the program’s operational clusters, positioning tourism within a connectivity-led portfolio that includes regulatory cooperation and regionally coordinated investments (Asian Development Bank [ADB], 2017).

This framing is important because it recognizes that tourism competitiveness in landlocked, multi-border geographies is determined not only by attractions, but also by cross-border systems: air access, border processes, service standards, and the institutions that coordinate public–private execution across nodes.

In this context, Kazakhstan’s role is structurally significant - not simply because it is geographically central, but because it is multi-nodal in ways that can anchor corridor itineraries

---

<sup>12</sup> en.wikipedia.org/wiki/Central\_Asia\_Regional\_Economic\_Cooperation\_Program

and distribute flows across a wider set of destinations. Kazakhstan can function as a set of gateways, as a “platform” for corridor-quality upgrading, and as a convening node for joint packaging and marketing across neighboring destinations. This perspective is consistent with the broader cross-border tourism literature, which emphasizes that boundaries shape tourism flows through both material frictions and perceived frictions (risk, uncertainty), and that regional cooperation can partially modify these barriers when it is institutionalized and made legible to travelers (Timothy & Teye, 2004; Weidenfeld, 2013).

National policy documents in Kazakhstan also signal corridor-relevant intent. Government Resolution No. 262 (2023) approves the Concept for developing the tourism sector for 2023–2029, framing tourism as a diversification lever and detailing an implementation architecture that is relevant to corridor readiness (Government of the Republic of Kazakhstan, 2023). While corridor outcomes are not achieved by policy documents alone, such frameworks matter because they specify institutional responsibilities, investment priorities, and performance expectations—elements that reduce execution risk for both domestic and cross-border product development. Corridor competitiveness is also anchored in the heritage governance ecosystem, especially for Silk Roads tourism. UNESCO’s Silk Roads Heritage Corridors work in Central Asia (including capacity-building, common route themes, and tourism management guidance) illustrates that heritage-based tourism is increasingly treated as a multi-country system requiring shared approaches to interpretation, visitor management, and cross-site narrative coherence (UNESCO, 2024).

Corridor success depends on whether each country can mobilize domestic instruments for corridor commitments. Kazakhstan’s national Concept for the Development of the Tourism Industry for 2023–2029 provides an institutional and policy backbone that can be aligned to corridor objectives, including investments in destination readiness, service quality improvement, and mechanisms to strengthen tourism’s economic contribution. In corridor terms, domestic policy frameworks matter because they reduce execution risk: they define responsible institutions, create a planning horizon for upgrading priority areas, and provide a structure for coordinating transport, local government, environment, and tourism actors.

Connectivity policy is also directly relevant. For landlocked regions, corridor feasibility is shaped by gateway competition and international access. Kazakhstan’s “open skies” stance (including related air connectivity measures) can therefore be interpreted as a corridor-enabling instrument: it improves the plausibility of Kazakhstan functioning as an entry/exit hub for multi-country itineraries, which in turn supports the economics of cross-border tourism packaging (Civil Aviation Authority of Kazakhstan, 2023). The corridor payoff is realized when air access gains are paired with predictable cross-border ground mobility and corridor-ready products that convert transit or short stays into longer itineraries and higher spend.

Taken together, these policy and program anchors imply that Central Asia’s corridor pathway is not starting from zero. CAREC 2030 provides the macro-level legitimacy for corridor-based development. CAREC Tourism Strategy 2030 provides the implementable competitiveness levers—facilitation, skills, standards, data, and branding—that define “soft corridor” readiness (ADB, 2020). ABEC provides a pilot-scale environment for destination engineering and joint governance (ADB, 2019). UNESCO and UN Tourism provide heritage-based corridor legitimacy and an internationally legible narrative architecture (UNESCO, 2024; UN Tourism, n.d.). Finally, Kazakhstan’s domestic tourism policy and connectivity instruments provide a national platform that can be mobilized to operationalize corridor commitments.

### **Cross-border tourism corridors in Central Asia (typology)**

A corridor strategy becomes operational only when it is translated into a small number of corridor “types” with distinct demand drivers, governance requirements, and value-chain structures. Central Asia’s corridor opportunity is not uniform: some corridors are primarily heritage-led (where interpretation and conservation governance are decisive), others are metro–

nature circuits (where time budgets, weekend mobility, and service consistency matter most), and others are connectivity-led economic corridors (where trade infrastructure exists but must be converted into tourism value through stopover products and itinerary engineering).

In this paper, the typology is structured around four criteria that are directly relevant to corridor implementation in Central Asia:

- I. Primary demand logic (why visitors choose the corridor).
- II. Mobility constraints (time budgets; border and transport frictions;
- III. Value-chain intensity (SME density, service requirements, distribution complexity).
- IV. Governance complexity and sustainability sensitivity (heritage integrity, visitor management needs, cross-border coordination burden).

These criteria align with the “soft corridor” “strategy” in CAREC tourism programming, which highlights facilitation, skills, standards, and coordinated marketing as binding constraints on competitiveness (ADB, 2020).

We propose the following types of corridors given the four criteria above:

**Type 1** – Heritage corridors: Silk Roads route systems as a transnational product.

**Core proposition for Type 1:** Heritage corridors use a shared historical narrative to convert multi-country sites into a coherent, premium-positioned itinerary (e.g., “Silk Roads heritage route”). They rely on cultural assets that are intrinsically cross-border, making them well-suited to Central Asia’s shared heritage geography.

**Type 2** – Metro-nature (short-break) corridors: gateway cities + accessible nature loops (e.g., ABEC logic<sup>13</sup>).

**Core proposition for Type 2:** Metro–nature corridors are built around high-access gateways and nearby nature assets that can be combined into compact itineraries (2-5 days), making them attractive for weekenders, regional visitors, and first-time international travelers seeking “high payoff per day.”

**Type 3** – Connectivity-led economic corridors: converting trade mobility into tourism value chains.

**Core proposition for Type 3:** Connectivity-led corridors begin with transport and border connectivity agendas (often designed primarily for trade), and then deliberately convert mobility flows into tourism stays and spending through stopover products, route-based experiences, and distribution partnerships.

## Conclusion

Central Asia’s tourism potential is widely acknowledged, but the region’s core competitiveness challenge is not a lack of attractions; it is the difficulty of converting geographically dispersed assets into bookable, low-friction, high-trust itineraries that international markets can purchase with confidence. A corridor approach addresses this conversion problem by treating tourism as a system rather than a collection of sites. When corridors function effectively, they reduce transaction costs across borders, stabilize service quality, and make multi-country travel legible to both travelers and intermediaries—thereby supporting higher yields, longer stays, and more inclusive value capture across regions.

This article argues that corridors should be understood as regional value chains. Consequently, corridor success depends as much on “soft” corridor architecture (predictable border

---

<sup>13</sup> Almaty–Bishkek Economic Corridor

processes, interoperable information, skills, standards, and shared branding) as on physical infrastructure.

### References

1. Asian Development Bank. (2017). CAREC 2030: Connecting the region for shared and sustainable development. Asian Development Bank.
2. Asian Development Bank. (2019). Tourism master plan: Almaty–Bishkek Economic Corridor (ABEC). Asian Development Bank.
3. Asian Development Bank. (2020). *CAREC tourism strategy 2030*. Asian Development Bank
4. Civil Aviation Authority of Kazakhstan. (2023). *Open skies regime extended for five years*.
5. Government of the Republic of Kazakhstan. (2023). On approval of the Concept for the development of the tourism industry of the Republic of Kazakhstan for 2023–2029 (Resolution No. 262, March 28, 2023). Government of the Republic of Kazakhstan.
6. Timothy, D. J., & Teye, V. B. (2004). Political boundaries and regional cooperation in tourism. In A. Lew & C. M. Hall (Eds.), *A companion to tourism*. Blackwell.
7. UNESCO. (2024). *Silk Roads heritage corridors in Central Asia* (programme materials). UNESCO.
8. Weidenfeld, A. (2013). Tourism and cross-border regional innovation systems. *Tourism Management*, 42, 191–200

**РАЗВИТИЕ ИССЛЕДОВАНИЙ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ:  
БИБЛИОМЕТРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И КЛЮЧЕВЫЕ ТРЕНДЫ**

**Тохтар Б.**  
Докторант DBA  
Университет «Туран»  
Алматы, Казахстан  
e-mail: t.bolatbek@turan-edu.kz

УДК 378.4

**Аннотация:** В данной статье исследуются современные тенденции цифровой трансформации высшего образования, рассматриваются ее теоретические основы, а также международные и отечественные подходы. Исследование основано на библиометрическом анализе публикаций из базы данных Web of Science и электронной библиотеки eLIBRARY.ru, что позволило выявить эволюцию научного интереса к концепции «цифрового университета». Ранние исследования по цифровизации образования датируются 1970-ми годами, когда цифровая трансформация в основном понималась в узком смысле как преобразование традиционных данных в электронные форматы. Важной вехой стали 1990-е годы, когда цифровые технологии начали существенно менять организационные, культурные и образовательные практики, переходя от изолированных инструментов к комплексным цифровым системам управления.

**Ключевые слова:** цифровой университет, цифровая трансформация, библиометрический обзор, цифровые технологии

Особое внимание уделяется международным исследованиям, в том числе работам Н. Селвина и С. Бофилатоса, которые концептуализируют цифровую трансформацию как многогранный процесс, интегрирующий технологические решения, организационные структуры и социальные взаимодействия. Анализ российских и казахстанских исследований выявляет ведущих ученых и учреждения, которые внесли вклад в развитие концепции цифрового университета, стратегических подходов к внедрению технологий и методов повышения цифровой зрелости.

Библиометрические результаты показывают экспоненциальный рост публикаций после 2019 года, в значительной степени обусловленный пандемией COVID-19 и быстрым внедрением дистанционного обучения. Эти выводы свидетельствуют о том, что цифровизация в сфере высшего образования стала стратегической и необратимой тенденцией, которая оказывает значительное влияние на конкурентоспособность университетов и национальных систем образования. В исследовании также выделены факторы, ускоряющие цифровую трансформацию, в том числе готовность нового поколения студентов к использованию цифровых технологий, усиление конкуренции между университетами и необходимость своевременного внедрения инноваций.

В заключение статьи делается вывод, что цифровая трансформация представляет собой не только технологический прогресс, но и глубокие культурные, организационные и стратегические изменения, определяющие будущее развитие университетских систем во всем мире.

## I. Введение

Сфера высшего образования находится на этапе масштабных преобразований, связанных с интенсивным развитием и интеграцией цифровых технологий в образовательную среду.

Первоначально университеты осваивали отдельные элементы «электронного обучения» (*e-learning*): использование онлайн-курсов (МООС, СПОС и др.), образовательных платформ и цифровых библиотек. Со временем фокус сместился с отдельных инструментов к целостной концепции управления образовательной и административной деятельностью в цифровой среде. Так возникла идея «электронного университета» (*e-university*), которая со временем трансформировалась в более широкое понятие «цифрового университета» (*digital university*), отражающего интеграцию цифровых технологий во все аспекты функционирования вуза. В настоящее время единое понимание цифровой трансформации образовательного процесса отсутствует, однако можно выделить несколько современных подходов к её трактовке.

## II. ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

С момента появления цифровых технологий исследователи фиксируют несколько этапов развития научной мысли о цифровизации. Первые упоминания о применении цифровых технологий относятся к началу 1970-х годов. Долгое время цифровая трансформация рассматривалась как процесс перевода традиционных форм данных в цифровой формат или их хранения в электронном виде (что сегодня обозначается термином «оцифровка»). Профессор Монреальского университета Марчелло Витали-Розати отмечает, что «произошел разрыв между прежним миром, существовавшим до цифровых технологий, и нынешним миром после их появления. В таком случае мир оказывается чем-то совершенно новым, ранее неизвестным».[1] Так, по мнению профессора произошел переход от узкотехнического понимания «оцифровки» к концепции широкой цифровой трансформации, охватывающей не только технологии, но и организационные, культурные и педагогические изменения. Изменения подтверждаются и динамикой научного языка. Национальный корпус русского языка, отмечает, что в 1990-х прилагательное «цифровой» преимущественно использовалось с материальными объектами, такими как «цифровой фотоаппарат» или «цифровой терминал». К 2018–2019 годам термины стали применяться с абстрактными понятиями: «цифровая стратегия», «цифровое пространство», «цифровая трансформация»[2]. И на основании этой тенденции можно отметить, происходит не только лексическое развитие, но и практическое внедрение цифровых технологий в организации.

Современные исследования трактуют понятие «цифровой» широко, включая изменение содержания, структуры и организации образовательного процесса, а также формирование новых принципов взаимодействия внутри организации, университета.

Среди зарубежных ученых одним из ключевых является Нил Селвин, посвятивший исследованию интеграции цифровых технологий в университеты более тридцати лет. Нил Селвин – профессор австралийского университета Монаша с командой исследователей анонсировали в январе 2025 года проект по изучению «технологий во благо» в образовании: прагматический опыт разработки социально значимых технологий.[3]

Библиометрический анализ российской научной электронной библиотеки eLIBRARY.ru выявил порядка двенадцати тысяч публикаций, связанных с тематикой цифрового университета. Так, среди российских исследователей, авторов с высоким показателем цитирований, выделим профессора НИУ ВШЭ Г. Л. Тульчинского, который написал ряд статей по теме цифровизации в образовании, цифровой трансформации как вызова для высшей школы; Н.Ю. Игнатову – профессора, доктора философских наук, которая посвятила ряд публикаций теме образования в цифровую эпоху, цифровых аборигенов (*digital native*); В.В. Гриншкуна – академика Российской академии образования,

доктора педагогических наук, профессора департамента информатизации образования, который написал ряд статей и монографий по теме цифровой трансформации образования.

По мнению Спироса Бофилатоса – исследователя и преподавателя Королевского колледжа искусств и Европейской Академии дизайна (Dr Spyros Bofylatos RCA Royal College of Art and European Academy of Design):

«Цифровая трансформация представляет собой многогранную метаморфозу, находящуюся на пересечении технологий, общества и экономики. Это динамический процесс интеграции современных технологических решений в организационные структуры с особым акцентом на предоставление людям возможности эффективно использовать эти инструменты. Благодаря цифровой трансформации организации могут избавиться от рутины и раскрыть безграничные возможности, предлагаемые взаимосвязанной экосистемой участников в онлайн-пространстве».

С. Бофилатос подчеркивает, что технологии являются катализатором, а не конечной целью трансформации. Подлинное изменение происходит тогда, когда цифровые инструменты органично проникают в культуру организации, способствуя совместной работе, инновационному мышлению и оптимизации процессов. Данная позиция согласуется с мнениями ряда современных исследователей, включая казахстанских авторов Е.Ы. Бидайбекова и Н.А. Курмангалиевой, которые рассматривают цифровизацию в контексте перехода к эпохе Пятой промышленной революции, предполагающей гармоничное взаимодействие человека и машины, где технологии усиливают человеческий потенциал, а не заменяют его.[4]

Также, среди авторов можем выделить труды Т.О. Балыкбаева, Е.Ы. Бидайбекова, В.В. Гриншкуна, которые одними из первых подняли вопрос о построении цифрового университета, на примере КазНПУ им. Абая. Авторы в своей работе разрабатывают предложения и подходы к использованию цифровых технологий в многосторонней деятельности педагогического вуза».[5]

В Республике Казахстан ключевыми государственными документами, задающими направление цифровой трансформации высшего образования, являются:

- Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана «Справедливое государство. Единая нация. Благополучное общество», в котором высшим учебным заведениям технического и профессионального профиля поставлена задача ориентироваться на реальные потребности рынка труда и соответствовать задачам нового экономического курса страны.[6]

- Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана «Казахстан в эпоху искусственного интеллекта: актуальные задачи и их решения через цифровую трансформацию», где подчёркивается, что «Чтобы стать частью нового технологического уклада, потребуется перестроить всю систему государственного управления с многократным повышением ее прозрачности, эффективности, человекоцентричности» [7]

- Проект Закона Республики Казахстан «Об искусственном интеллекте» от 24 сентября 2025 года № 794-VIII [8]

- Методические рекомендации по определению уровня Цифровой зрелости организаций высшего и (или) послевузовского образования Республики Казахстан / Приказ №408 от 14.08.2024 г.[9]

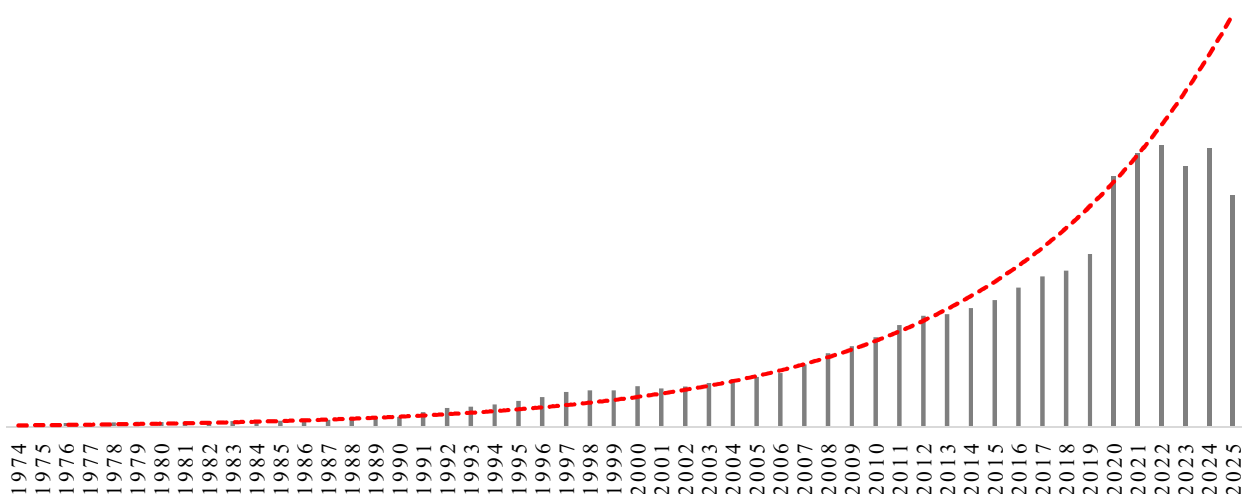
- Проект «Цифровой кодекс Республики Казахстан».[10]

### III. Материалы и методы исследования

В качестве основных методов применен библиометрический анализ, который позволил выявить тенденции развития исследований по теме цифровой трансформации университетов и в котором оценивалась публикационная динамика.

Для идентификации релевантных публикаций была применена поисковая стратегия исследователей Национального университета Вьетнама, Т.М.Н. Луу, Р.М. Nguyen, Х.Н. Nghiem и V.T. Dinh [11] с использованием булевых операторов, включающая ключевые слова и словосочетания, относящиеся к цифровой трансформации в высшем образовании («digital transformation» OR «digitalization» OR «digitization» OR «digital maturity» AND «higher education» OR «universities» OR «university»). Однако, в отличие от исходного исследования, выполненного с использованием базы данных Scopus, настоящий анализ был проведён с опорой на данные базы Web of Science.

### WEB OF SCIENCE: ANALYZE RESULTS



**Рисунок 1. Количество исследований по теме «цифровой университет» в базе Web of Science**

Год	Кол-во
1974	3
1975	1208
1976	1325
1977	1391
1978	1538
1979	1700
1980	1639
1981	1709
1982	1912
1983	1912
1984	1964
1985	2057
1986	2278
1987	2366
1988	2439

Год	Кол-во
1989	2618
1990	3168
1991	4681
1992	5921
1993	6331
1994	6983
1995	8049
1996	9273
1997	10866
1998	11321
1999	11273
2000	12616
2001	11910
2002	12529
2003	13614

Год	Кол-во
2004	14750
2005	15426
2006	16569
2007	19217
2008	22663
2009	24835
2010	27540
2011	31298
2012	34096
2013	34602
2014	36445
2015	38933
2016	42734
2017	46172
2018	47928

Год	Кол-во
2019	52951
2020	76743
2021	83926
2022	86450
2023	79797
2024	85415
2025	71048
2026	351

---

**Таблица 1. Детализированные сведения по количеству исследований по теме «цифровой университет», сформированные платформой Web of Science на основании поискового запроса за период с 1974 по 2026 гг..Запрос от 10.11.2025 г.**

На основе данных платформы Web of Science установлено, что количество публикаций, посвящённых цифровым университетам, экспоненциально возросло с момента первой регистрации в 1974 году (рис.1). Также, на графике прослеживается, что после 2000-х годов начался стремительный рост, который продолжался вплоть до конца 2024 года.

Пик публикационной активности пришёлся на период 2020–2024 годов, что, вероятно, связано с пандемией COVID-19. Меры социального дистанцирования и переход к дистанционным форматам обучения стали стимулом к переосмыслению роли цифровых технологий в образовании. И даже, после пика пандемии COVID-19 показатели по количеству исследований, посвящённых цифровизации и высшему образованию сохраняются. Это свидетельствует о том, что пандемия стала структурным переломным моментом, радикально изменившим образовательные системы во всём мире и о необратимости тренда.

#### **IV. Результаты**

Полученные данные подтверждают, что цифровая трансформация стала стратегическим ориентиром развития университетов во всём мире. При этом сама природа понятия «цифровой» заметно эволюционировала. Опираясь на статистику исследований и мнение большинства исследователей, можно предположить, что цифровизация образования станет ключевым направлением развития университетов в ближайшее десятилетие. По мнению Жанар Бейсембаевой, руководителя центра по выявлению и поддержке одаренных детей «Астана дарыны»: «Развитие цифровых технологий и интеграция искусственного интеллекта в образовательную практику являются ключевыми вызовами современности. Согласно докладу Всемирного экономического форума 2023 года, к 2030 году более 70% профессий будут требовать навыков работы с данными, алгоритмами и автоматизированными системами. Согласно Посланию Президента «Казахстан в эпоху искусственного интеллекта: актуальные задачи и решения через цифровую трансформацию», в реалиях сегодняшнего дня рассматривается как стратегический приоритет».[12]

#### **V. Обсуждение**

Исходя из данных библиометрического анализа наблюдается расширение научных направлений, отражающих институциональную, педагогическую и технологическую составляющие изменений. А на ускорение процесса цифровой трансформации влияют такие ключевые факторы как:

- высокая готовность современных обучающихся к использованию цифровых технологий. Новое поколение студентов имеет устойчивый опыт использования ноутбуков и смартфонов, а также работы в нескольких десятках базовых программ, приложений и получило множество специальных наименований: сетевое поколение (net generation), интернет-поколение (iGen), цифровые аборигены (digital native);[13]
- рост конкуренции между университетами. В перспективе способность университетов эффективно внедрять и использовать цифровые технологии, а также развивать соответствующую инфраструктуру станет одним из ключевых факторов их международной конкурентоспособности;[14]

- необходимость укрепления конкурентных преимуществ через своевременное внедрение инноваций.[15]

Таким образом, цифровая трансформация высшего образования представляет собой не только технологическое, но и культурное и стратегическое изменение, определяющее будущее университетской системы.

## VI. Список источников

1. Vitali-Rosati Marcello Digital culture, philosophy and metaontology. 2012. [сайт]. – URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Digital-culture%2C-philosophy-and-metaontology-Rosati/9cd95b315445c1342e00f4d383d5ff146006d9b7> (дата обращения: 16.11.2025).
2. Учайкина, Е. В. «Цифровой университет в русском языке в контексте аналоговой и цифровой реальности. // Актуальные вопросы современной филологии и журналистики. 2021. №3 (42). С.91-98. [сайт]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoy-universitet-v-russkom-yazyke-v-kontekste-analogovoy-i-tsifrovoy-realnosti> (дата обращения: 17.11.2025).
3. The Project: Exploring «Tech for Good» in education: practitioner experiences of developing socially impactful technology [сайт]. – URL: <https://www.education.ox.ac.uk/project/exploring-tech-for-good-in-education-practitioner-experiences-of-developing-socially-impactful-technology/> (дата обращения 16.11.2025)
4. Балыкбаев, Т. О., Курмангалиева, Н. А. Модель формирования цифровой образовательной среды вуза // Информатизация образования: теория и практика. Сборник материалов Международной научно-практической конференции памяти академика РАО М.П. Лапчика. Омск, 2023. С.10-13 [сайт]. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=61747419> (дата обращения 14.07.2025)
5. Хрусталева, Н. В. Концептуализация понятия «цифровой университет» // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 5-1. С. 147-152; DOI: <https://doi.org/10.17513/vaael.3426> [сайт]. – URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=3426> (дата обращения: 10.08.2025).
6. Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана «Справедливое государство. Единая нация. Благополучное общество» [сайт]. – URL: [www.akorda.kz](http://www.akorda.kz) (дата обращения 16.11.2025)
7. Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана «Казахстан в эпоху искусственного интеллекта: актуальные задачи и их решения через цифровую трансформацию» [сайт]. – URL: [www.akorda.kz](http://www.akorda.kz) (дата обращения 16.11.2025)
8. Проект Закона Республики Казахстан «Об искусственном интеллекте» от 24 сентября 2025 года № 794-VIII [сайт]. – URL: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=34868071](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=34868071) (дата обращения 16.11.2025)
9. Методические рекомендации по определению уровня Цифровой зрелости организаций высшего и (или) послевузовского образования Республики Казахстан / Приказ №408 от 14.08.2024 г. ИС Параграф Юрист– URL: [cabinet.zakon.kz](http://cabinet.zakon.kz)
10. Досье на проект Цифрового кодекса Республики Казахстан, 2025 [сайт]. – URL: [online.zakon.kz](https://online.zakon.kz) (дата обращения 16.11.2025)
11. Luu, T.M.N., Nguyen, P.M., Nghiem, XH. et al. A bibliometric analysis of digital maturity and digital transformation at universities. Discov Sustain 6, 646 (2025). <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01527-9> – URL: <https://rdcu.be/eQuJ6> (дата обращения: 10.08.2025).
12. Бейсембаева Ж., Цифровое образование в действии. Опыт центра «Астана дарыны», Современное образование №4 (141), 2025. С. 30-34
13. Сафонов, А. А. Цифровая трансформация образования : учебник и практикум для

---

вузов / А. А. Сафонов, М. А. Сафонова. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 100 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-21363-8. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/569813> (дата обращения: 17.03.2025).

14. Международная конкурентоспособность национальной экономики – совокупность институтов, мер государственной политики и факторов, определяющих уровень производительности страны [World Economic Forum, 2016] <https://www.weforum.org/meetings/world-economic-forum-annual-meeting-2016/> (дата обращения: 10.08.2025).
15. Цяо, Л. Модель «цифрового университета» / Л. Цяо // Образовательные технологии (г. Москва). – 2021. – № 3. – С. 22-32. – EDN EJTLTU.

---

DEVELOPMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION RESEARCH: BIBLIOMETRIC  
ANALYSIS AND KEY TRENDS

**Tokhtar B.**

Doctorate student of Business Administration

Turan University

Kazakhstan, Almaty

e-mail: t.bolatbek@turan-edu.kz

**Keywords:** digital university, digital transformation, bibliometric review, digital technologies

**Abstract:** This article explores contemporary trends in the digital transformation of higher education, examining its theoretical foundations as well as international and domestic approaches. The study is based on a bibliometric analysis of publications from the Web of Science database and the eLIBRARY.ru electronic library, which enabled the identification of evolving scientific interest in the concept of the “digital university.” Early research on the digitalization of education dates back to the 1970s, during which digital transformation was primarily understood in a narrow sense, as the conversion of traditional data into electronic formats. A significant milestone occurred in the 1990s, when digital technologies began to substantially reshape organizational, cultural, and educational practices, transitioning from isolated tools to comprehensive digital management systems.

Special attention is given to international research, including the papers by N. Selwyn and S. Bofylatos, who conceptualize digital transformation as a multifaceted process that integrates technological solutions, organizational structures, and social interactions. Analysis of Russian and Kazakhstani studies identifies leading scholars and institutions that have contributed to developing the digital university concept, strategic approaches to technology adoption, and methods to enhance digital maturity.

The bibliometric results reveal an exponential increase in publications after 2019, largely driven by the COVID-19 pandemic and the rapid adoption of remote learning. These findings suggest that digitalization in higher education has become a strategic and irreversible trend, significantly impacting the competitiveness of universities and national education systems. The study further highlights factors accelerating digital transformation, including the readiness of the new generation of students to engage with digital technologies, intensified competition among universities, and the imperative for timely innovation implementation.

The article concludes that digital transformation constitutes not only a technological advancement but also a profound cultural, organizational, and strategic shift, shaping the future trajectory of university systems worldwide.

# RAQOBATBARDOSH KORXONANI SHAKLLANTIRISHDA ZAMONAVIY BOSHQARUV YONDASHUVLARINING RO'LI

**Yusupov Nurillo Ikromjon o'g'li**  
o'qituvchi  
Namangan davlat universiteti  
e-mail: [nurillo-yusupov96@mail.ru](mailto:nurillo-yusupov96@mail.ru)

**Annotatsiya:** Ushbu maqolada raqobatbardosh korxonalar faoliyatini shakllantirishda zamonaviy boshqaruv yondashuvlarining o'rnini va ahamiyatini tahlil qilingan. Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarining barqaror rivojlanishi, ularning boshqaruv tizimi qanchalik samarali tashkil etilganiga bog'liq ekanligi asoslab berilgan. Tadqiqotda menejmentning ilg'or konsepsiyalari – strategik boshqaruv, innovatsion yondashuv, “lean management” va raqamli transformatsiya uslublarining korxonalar samaradorligiga ta'siri ko'rib chiqilgan. Maqola yakunida raqobatbardosh korxonalar shakllantirishda zamonaviy boshqaruv madaniyatini rivojlantirish bo'yicha amaliy tavsiyalar berilgan.

**Kalit so'zlar:** raqobatbardoshlik, korxonalar boshqaruvi, zamonaviy menejment, innovatsion yondashuvlar, strategik boshqaruv, raqamli transformatsiya, samaradorlik, boshqaruv tizimi, barqaror rivojlanish.

## Kirish

Hozirgi globallashtirish, raqamli iqtisodiyot va kuchayib borayotgan raqobat sharoitida korxonalarining muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi, avvalo, ularning boshqaruv tizimi qanchalik samarali va zamonaviy yondashuvlarga asoslanganligiga bog'liqdir. Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarining raqobatbardoshligini ta'minlash – faqat mahsulot sifati yoki narxi bilan emas, balki boshqaruvning innovatsion va strategik mexanizmlarini to'g'ri tanlash bilan ham belgilanadi.

Bugungi kunda menejment nazariyasida strategik boshqaruv, innovatsion menejment, “lean management”, “agile” va raqamli transformatsiya kabi yondashuvlar korxonalar samaradorligini oshirishning muhim omili sifatida e'tirof etilmoqda. Ushbu uslublar nafaqat ishlab chiqarish jarayonlarini optimallashtirishga, balki inson resurslarini samarali boshqarish, mijozlar ehtiyojiga tez javob berish va bozordagi o'zgarishlarga moslashuvchanlikni ta'minlashga xizmat qiladi.

O'zbekiston iqtisodiyotida ham so'nggi yillarda korxonalarini modernizatsiya qilish, boshqaruv tizimini takomillashtirish va raqamli texnologiyalarni joriy etish yo'lida keng ko'lamli islohotlar amalga oshirilmoqda. Bu jarayon korxonalarda menejment madaniyatini yangi bosqichga olib chiqish, raqobatbardoshlikni oshirish va xalqaro bozorlarga chiqish imkoniyatlarini kengaytirishga zamin yaratmoqda.

Maqolaning maqsadi – korxonalar raqobatbardoshligini shakllantirishda zamonaviy boshqaruv yondashuvlarining mohiyati va amaliy ahamiyatini tahlil qilish, ilg'or menejment konsepsiyalarining samaradorlikka ta'sirini asoslab berish hamda ularni O'zbekiston sharoitida qo'llash bo'yicha taklif va tavsiyalar ishlab chiqishdan iboratdir.

2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasida ham «tarkibiy o'zgarishlarni chuqurlashtirish, korxonalar raqobatbardoshligini oshirish hamda eksport salohiyatini yuksaltirish» kabi ustuvor vazifalar belgilangan[1]. Ushbu vazifalarning samarali ijrosi ishlab chiqarish korxonalarini innovatsion faoliyatini zamonaviy boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish va samaradorligini oshirishni taqazo etadi.

## Mavzuga oid adabiyotlar tahlili

Xorijlik olimlardan Xalqaro ilmiy manbalar Innovatsiya strategiyalari “Innovation Strategy and Firm Competitiveness: A Systematic Literature Review” maqolasida (2024) 2015–2023

yillardagi 40 ga yaqin tadqiqotlar tahlil qilingan. Unda innovatsiya strategiyalarining firmalar raqobatbardoshligiga sezilarli ta'siri aniqlangan. Innovatsiya strategiyalari o'z ichiga mahsulot innovatsiyalari, xizmatlarning yangiligi, jarayonlarni optimallashtirish va bozor ehtiyojlariga moslashuvchanlikni oladi.

### **Lean va Agile yondashuvlari**

“Combining lean and agile manufacturing competitive advantages through Industry 4.0 technologies: an integrative approach” maqolasi lean (tejamkor) va agile (moslashuvchan) ishlab chiqarish metodlarini Industry 4.0 texnologiyalari bilan birlashtirish orqali xarajatlarni kamaytirish va moslashuvchanlikni oshirish yo'llarini ko'rsatadi.

“Lean and agile manufacturing: complementary or competing capabilities?” maqolasida lean va agile yondashuvlar o'zaro qo'shimcha ravishda ishlatilsa, korxonalar natijalariga ijobiy ta'sir ko'rsatishi mumkinligi, biroq ularning integratsiyasi va ichki infratuzilma talablariga mosligi muhimligi ta'kidlangan.

“On the application of Lean principles and practices to innovation management: A systematic review” maqolasida lean prinsip va amaliyotlar innovatsion menejment jarayoniga qanday ta'sir qilishini tahlil qilingan. Unda “Leanovation” nomli kontseptual model taklif etilgan bo'lib, unda innovatsiya jarayonini samarali tashkil etishda lean tamoyillari (masalan, isrofsizlikni kamaytirish, jarayonlarni soddalashtirish, doimiy yaxshilash) katta ahamiyatga ega ekanligi ko'rsatilgan.

### **Boshqaruv nazariyalari va strategik yondashuvlar**

Resource-Based View (RBV) nazariyasi bo'yicha, korxonaning raqobatbardoshligi uning ichki resurslari, noyob kompetensiyalari va uzluksiz yangilanishga tayyorligiga bog'liq. RBV shuningdek, resurslarning qimmatli, kamdan-kam bo'lgan, takrorlanmas (imitatsiyadan saqlanishi mumkin) va almashtirilmas bo'lishi (VRIN mezonlari) zarurligini ta'kidlaydi.

Porter'ning generic strategies (arzon narx, farqlash, fokus yondashuvi) strategiyalari ham raqobatbardoshlikni shakllantirishda asosiy yo'llardan biri sifatida saqlanib qolmoqda.

O'zbekiston kontekstida “The Dynamics of Management and Its Development in Uzbekistan” maqolasi (Rakhimova & Hasanova, 2025) O'zbekiston korxonalari va davlat sektori sharoitida menejment nazariyalarining klassik shakllaridan (ilmiy menejment, administrativ menejment, byurokratik) tortib, zamonaviy boshqaruv va strategik menejment, raqamli transformatsiya yo'nalishlariga qanday o'tganini tahlil qiladi. Unda ushbu o'tish jarayonlarida duch kelinadigan muammolar: resurslar yetishmasligi, malakali kadrlar kamligi va boshqaruv madaniyatining eski qarashlardan to'liq voz kechmasligi.

### **Kadrlarni boshqarish va raqamli texnologiyalar**

“Modern Models of Personnel Management: International Experience and Prospects of Uzbekistan” maqolasida strategik kadrlarni boshqarish, moslashuvchan ish shakllari va digitalizatsiyaning joriy etilishi ko'rib chiqilgan. Uzbek kompaniyalarida xodimlarni rag'batlantirish, ularning salohiyatini ochish va zamonaviy metodlarni qo'llash orqali raqobatbardoshlikni oshirish mumkinligi ko'rsatilgan.

“Implementation of Modern Methods of Financial System Management in Enterprises of Uzbekistan” maqolasi moliyaviy boshqaruv metodlarining modernizatsiyasi, ERP tizimlari, malakali hisobot va nazorat tizimlarining joriy etilishi orqali korxonalar moliyaviy barqarorligi va raqobatbardoshligi mustahkamlanishi mumkinligi, shuningdek, o'ziga xos sektorlar bo'yicha moslashtirilishi zarurligi ta'kidlangan.

### **Muammolar va to'siqlar**

---

The Role of Modern Management in the Field of Entrepreneurship in Uzbekistan and the Problem of its Implementation” maqolasida zamonaviy menejmentni joriy etishda duch kelinadigan muammolar: bilim va tajriba yetishmovchiligi, eski boshqaruv odatlari, moliyaviy resurslarning cheklanishi, texnologik infratuzilma pastligi.

“Role of the Issues of Creating a Modern Manager Model in Uzbekistan” maqolasida rahbarlikning yangi modelini yaratishda kerakli kompetensiyalar (rahbarlik malikalari, texnologik savodxonlik, moslashuvchan qaror qabul qilish) muhimligi, lekin jamiyatning boshqaruv madaniyati va mentalitetining eski elementlari hali ham sezilar ekani ta’kidlangan.

### **Tadqiqot metodologiyasi**

Ushbu maqolaning nazariy va uslubiy asosi sifatida umumiqtisodiy adabiyot hamda ilmiy maqolalar, iqtisodchi olimlarning korxonalarni strategik boshqarish masalalari bo’yicha izlanishlari, olimlar va soha vakillari bilan suhbat, ularning yozma va og’zaki fikr-mulohazalarini tahlil qilish, ekspert baholash, jarayonlarni kuzatish, iqtisodiy hodisa va jarayonlarga tizimli yondashuv, muallif tajribalari bilan qiyosiy tahlil o’tkazish orqali tegishli yo’nalishlarda xulosa, taklif va tavsiyalar berilgan. Mavzuni o’rganish jarayonida umumiqtisodiy usullar bilan bir qatorda ma’lumotlarni tizimlash bo’yicha maxsus yondashuvlar, ya’ni taqqoslash, nazariy va amaliy materiallarni jamlash hamda tizimli tahlil kabi usullar qo’llanilgan.

### **Tahlil va natijalar**

Korxonaga to’g’risida tushuncha hosil qilish muhim iqtisodiy ahamiyatga ega. Ko’pgina adabiyotlarda korxonaga to’g’risida turlicha fikrlar keltirilgan. Masalan R.S.Muratov, I.A.Djalolova, S.Sh.Oripovlarning “Korxonaga iqtisodiyoti” darsligida korxonaga quyidagicha ta’rif berilgan. Korxonaga-ijtimoiy talablarni qondiruvchi va sof foyda olish maqsadida mahsulot ishlab chiqaruvchi, ishlar bajaruvchi, xizmat ko’rsatuvchi mustaqil xo’jalik yurituvchi iqtisodiyot sub’yektidir[5]. I.O.Ulashev, Sh.A.Atamuradovlarning “Korxonaga iqtisodiyoti va menejmenti” o’quv qo’llanmasida esa korxonaga quyidagicha ta’rif berilgan. Korxonaga-bu jamiyatning asosiy bo’g’ini hisoblanuvchi, aholining talabini qondirish va foyda olish yoki boshqa ijtimoiy funksiyalarni bajarish maqsadida, xususiy resurslardan foydalanish asosida mahsulotlar ishlab chiqaradigan, ayirboshlaydigan, hamda boshqa ishlarni va xizmatlarni bajaradigan, faoliyati bo’yicha qarorlar qabul qiladigan va unga javobgar, huquqiy shaxs maqomiga ega bo’lgan, har xil o’lchamdagi xo’jalik yurituvchi sub’yektidir[6]. Fikrimizcha, huquqiy shaxs huquqiga ega bo’lgan, mulkchilik huquqi yoki xo’jalikni to’la yuritish huquqi bo’yicha o’ziga qarashli mol-mulkdan foydalanish asosida mahsulot ishlab chiqaradigan va sotadigan yoki mahsulotni ayirboshlaydigan, ishlarni bajaradigan, xizmat ko’rsatadigan, bellashuv hamda mulkchilikning barcha shakllari teng huquqliligi sharoitida amaldagi qonunlarga muvofiq o’z faoliyatini ro’yobga chiqaradigan mustaqil xo’jalik yurituvchi sub’yekt korxonaga hisoblanadi.

Yuqoridagilardan kelib chiqib, korxonaga o’zining faoliyati davomida davlat, fuqarolar va yuridik shaxslar bilan ijtimoiy, iqtisodiy hamda siyosiy munosabatlarda bo’ladi va milliy iqtisodiyotning barqaror rivojlanishida o’zining katta hissasini qo’shadi.

Hozirgi paytda korxonani rivojlantirilishiga faqat innovatsiyalarni uzluksiz ravishda joriy etilishi bilangina erishish mumkin. M.Porter kompaniyalarning raqobatli ustunlikka erishishlarida innovatsiyaning rolini quyidagicha aniqlagan: «...kompaniyaga raqobatdagi ustunlikni innovatsiyalar vositasida qo’lga kiritadi. Ular yangi kiritilgan tartib-qoidalarga ham yangi texnologiyalardan, ham yangi ish usullaridan keng ma’noda foydalangan holda yondashadilar. Kompaniyaga yangiliklar tufayli raqobatdagi ustunliklarga erishganidan keyin, bu ustunliklarni faqat muntazam ravishda yaxshilashlar yordamida qo’lda tutib turishi mumkin. Raqobatchilar innovatsiyalarni takomillashtirish va joriy etishdan to’xtagan har qanday kompaniyani darhol va albatta chetlab o’tib ketadilar»[4].

Korxonaning raqobatbardoshligi deganda, iste'molchilar uchun raqobatchilarning tovarlariga nisbatan ko'proq o'ziga tortuvchan bo'lgan tovarlar ishlab chiqarish va sotish tushuniladi. Raqobat muhitini uzluksiz nazorat qilib turish – ishlab chiqarishni ehtiyojlarni eng samarali usulda qondirish uchun mo'ljallangan zarur shartidir. Raqobat muhitining holati haqidagi xulosalar, korxonaning innovasion siyosatini ishlab chiqish uchun asos bo'ladi.

Mohiyatan, raqobatchilar ustidan erishilgan ustunlik innovatsiyalar hisobidan bo'ladi va shuning uchun, korxonada faoliyatidagi raqobatchilar ustidan erishiladigan har qanday ustunlikni ta'minlovchi yangi elementlarni joriy etishga bo'lgan layoqat, shu korxonada raqobatbardoshligining zarur tashkil etuvchisidir.

Korxonada barqarorligi, uning davomiyligi jihatdan uzoq muddatga mo'ljallangan samarali faoliyat ko'rsatishini xarakterlovchi murakkab iqtisodiy kategoriyadir va korxonaning raqobatbardoshligi, iqtisodiy xavfsizligi hamda iqtisodiy samaradorlik kabi uchta elementga asoslangan. Shuni ta'kidlash kerakki, bu elementlar o'zaro chambarchas bog'liq va birgalikda faoliyat ko'rsatadi, biroq, turlicha funksional vazifalarga ega. Raqobatbardoshlik – korxonada rivojlanishining salohiyatini, barqarorlik esa – korxonaning uzoq muddatli istiqbolini belgilaydi.

Korxonaning barqarorligini vaqtlarga taqsimlangan raqobatbardoshlik, deb aytilish mumkin. Vaqtning uncha katta bo'lmagan intervallarida bu ikkala tushuncha teng kuchga ega bo'ladi.

Korxonaning ishlab chiqarishni, mehnat va boshqarishni tashkil etishda, uning texnik hamda texnologik imkoniyatlarida ifodalangan ishlab chiqarish salohiyati – innovatsiyalarni o'z vaqtida ta'minlab beradigan elementdir. Korxonaning ishlab chiqarish salohiyati qancha yuqori bo'lsa, mahsulot ishlab chiqarishga va uning sifatiga qilinadigan xarajatlar ulushining darajasi shuncha past bo'ladi. Ishlab chiqarilayotgan mahsulotning, raqobatchilar tovarlarining sifatidan yuqori turuvchi sifati, innovasion salohiyatning moddiy ifodalovchisidir.

Iqtisodiy tizimlar rivojlanishining innovasion turiga o'tish zaruratitufayli yuzaga kelgan ob'yektiv sabablar, butun innovasion-investision jarayonda ilmiy-texnikaviy va iqtisodiy omillarning samarali ravishda o'zaro hamkorlikda ishlash muammolarini kompleks hal etilishini talab qiladi. Fikrimizcha, texnologik va iqtisodiy salohiyatlarni oqilona uyg'unlashtirish – innovasion-investision jarayonni boshqarishning markaziy masalasini tashkil etadi.

1-jadvalda korxonaning barqarorligiga ta'sir ko'rsatuvchi omillarga baho berilgan. Unda korxonalaridagi asosiy innovasion yo'nalishlar hamda innovatsiyalarni joriy qilishga salbiy ta'sir qiluvchi omillar, shu bilan birga innovatsiyalarni ishlab chiqish hamda qo'llab-quvvatlashni ta'minlovchi omillar tahlil etilgan.

Omillarning ko'pligi, ularni muayyan belgilar bo'yicha tasniflanishini amalga oshirishga imkon beradi.

Korxonaning tashqi omillariga quyidagilar kiradi: iqtisodiyot sohasida davlatning inqirozga qarshi qaratilgan siyosati; mamlakatdagi demografik vaziyat; siyosiy barqarorlik; fan va texnikaning taraqqiyoti; transport infratuzilmasini rivojlanganligi.

Ichki omillar korxonaning ichki muhitida, uning kichik tizimlarida (xodimlar, ishlab chiqarish, marketing, sotish, moliya, tashkiliy tuzilma) shakllanadi. Ichki omillarni boshqarish korxonaga barqarorlikni mustahkamlashning rezervlarini aniqlash va tashqi omillar o'zgartirish taqdirda, ishlab chiqarishni tezkor ravishdaboshqarish imkonini beradi.

### Korxonalar faoliyatining barqarorligiga ta'sir qiluvchi omillar tahlili

Omillar	Omillar ta'siri natijalari
Markazlashish darajasi	Markazlashuv darajasining yuqoriligi quyi pog'ona boshqaruvchilarini ijodiy fikrlash va boshqaruvda ijodiy yondashish imkoniyatini cheklaydi.
Bilim va ko'nikma	Ishlab chiqarish korxonalarida aynan boshqaruv (bozor iqtisodiyoti qonunlari) bo'yicha bilim va ko'nikmalarni yetishmasligi innovasion boshqaruvni joriy qilishga to'sqinlik qiladi.

Innovatsiyalarga bo'lgan qiziqish	Boshqaruvchilar tomonidan innovatsiyalarga bo'lgan qiziqishning pastligi va'ni boshqaruvdagi egiluvchanlik qobiliyatining kamligi.
Kommunikatsiya tizimi	Kommunikatsiya tizimini yaxshi tashkil qilinmaganligi yoki boshqaruvchini ulardan samarali foydalana olmasligi axborot va yangiliklarni ayrim hollarda o'z vaqtida yetkazish muammosini keltirib chiqarmoqda.
Shartnoma munosabatlari	Boshqaruvchi va xodim belgilangan vazifalarni aniq bilmasligi va ularga amal qilinmasligi boshqaruv jarayonini rivojlantirishga to'sqinlik qilmoqda.
Rag'batlantirish	Boshqaruvda rag'batlantirish tizimini mukammal ishlab chiqilmaganligi innovatsion boshqaruvni joriy qilishga qiziqishni pasaytiradi.

Korxonaning tizimli rivojlanishi markazlashtirishdan nomarkazlashtirishgacha bo'lgan bosqichlarni birin-ketinlik bilan bosib o'tish orqali amalga oshiriladi. Bu shuni anglatadiki, korxonaning har bir elementi rejalashtirilganlik, tashkillashtirilganlik xususiyatiga ega bo'lib boradi.

Mohiyatiga ko'ra, korxonadan boshqarishning nomarkazlashtirilgan sxemasiga o'tish ob'yektga, uni boshqa holatga o'tkazish uchun maqsadga yo'naltirilgan tashqi ta'sir sifatidagi boshqaruv paradigmasining o'zini ham o'zgartiradi. Noma'lum bo'lgan tashqi muhit sharoitida korxonadan elementlarini mustaqil ravishda qarorlar qabul qilish darajasigacha rivojlantirish – korxonaning raqobatbardoshligini ta'minlashning zaruratidir. Boshqa tomondan, korxonadan tashqi muhitdagi yaxlitlik sifatida, maqsadga yo'naltirilgan rivojlanish sifatida muayyan belgilarga ega bo'lishi kerak. Ularning asosiysi – boshqariluvchanlikdir. Shu munosabat bilan bunga o'xshash nomarkazlashtirish xususiyatiga ega bo'lgan korxonadan boshqarish, an'anaviy shakldan farq qiluvchi boshqa shaklga ega bo'lib boradi.

Korxonadan rivojlantirishning tizimli boshqarilishi, shakllantirilayotgan xususiyatlarning quyidagicha ketma-ketligida amalga oshirilishi mumkin: egiluvchanlik–moslashuvchanlik–raqobatbardoshlik.

Korxonadan faoliyatiga innovatsion texnologiyalarni tatbiq qilish, strategik boshqaruv usullaridan foydalanish samaradorlik ko'rsatkichlari hamda ishlab chiqarish hajmini oshirishga xizmat qiladi.

Tahlil natijalariga ko'ra, korxonadan innovatsion faoliyatining strategik boshqaruvini joriy qilish uchun eng avvalo boshqaruvdagi kadrlar bilim ko'nikma malakalarini oshirish, markazlashuv darajasini kamaytirish va bosqichlar orasidagi ma'lumot almashish tizimiga yangi axborot texnologiyalarini joriy qilish, boshqaruvdagi xodimlarni innovatsiyaga bo'lgan qiziqishini oshirish, rag'batlantirish tizimini ishlab chiqish, har bir boshqaruvchini o'ziga yuklatilgan vazifalarni aniq va to'liq tushunishi hamda ularni o'z vaqtida bajarishini ta'minlash, norasmiy muloqotlar darajasini kamaytirish xizmat qiladi[7].

Investitsiyalarning iqtisodiy samaradorligi butun ishlab chiqarish samaradorligining tarkibiy qismidir. Turli darajadagi xo'jalik faoliyatida investitsiyalarning iloji boricha ko'proq foyda, qaytim keltirishi asosiy vazifa qilib belgilanadi. Bu qoidadan chetga chiqish resurslarni yo'qotish, jamiyatning ilgari va hozirgi mehnatini yo'qqa chiqarishga olib kelishi mumkin.

Investitsiyalarning iqtisodiy samaradorligini baholash zarurati, qo'shimcha kapital qo'yilmalar kiritilishini talab qiluvchi yangi qurilish, mavjud ishlab chiqarishni kengaytirish, qayta tiklash va texnik jihatdan qayta qurollantirish, ishlab chiqarishni zamonaviylashtirish va tashkiliy-texnik chora-tadbirlarni ishlab chiqish kabi barcha hollarda yuzaga keladi. Ba'zan mahsulotlarning yangi turini ishlab chiqarish ham investitsiya va boshqa mablag'lar kiritilishini, demak, xarajat va natijalar nisbatini avvaldan baholashni talab qiladi[8].

Investitsiyalarning iqtisodiy samaradorligini baholashda korxonadan ikkita vazifani hal qilishlari lozim:

**birinchisi** - kapital qo'yilmalarning qoplanish muddati va daromadliligi nuqtai nazaridan, eng maqbul variant tanlash imkoniyatini yaratuvchi investision loyiha samaradorligini baholash;

**ikkinchisi** - mavjud ishlab chiqarishga kiritiluvchi investisiyalar samaradorligini baholash (qo'shimcha mahsulot ishlab chiqarish, tannarxni kamaytirish, foydani oshirish va hokazo).

Insonning ilmiy-texnik faoliyati natijasida yangi mahsulotlar ishlab chiqarish yoki ilgari mavjud bo'lgan turlarini takomillashtirish bilan bog'liq bo'lgan jarayon innovasion faoliyat hisoblanadi. Innovatsiyani joriy etish natijalari kompaniyalarga raqobatda muhim ustunlikka ega bo'lish imkonini beradiki, bu, korxonalar uchun muhim rag'batlantiruvchi omil bo'ladi.

Jahon tajribasi ko'rsatishicha, korxonalar ilm fandagi ilg'or resurs tejamkor ishlanmalarni joriy qilishidan manfaatdor ekanligini, ikkinchidan bu global tadbir natijasida respublikamiz korxonalarini salohiyatini yanada rivojlantirish orqali uning investision jozibadorligini oshirish, uchinchidan, korxonalarda chuqur diversifikatsiyalash tadbirlarini amalga oshirish orqali barqaror vasifatli tovar mahsuloti ishlab chiqarish hamda samaradorlikni tubdan oshirish imkoniyatlarini yanada kengaytiradi.

Strategik boshqaruv faoliyatning o'ziga xosliklari tufayli korxonalarini barqaror rivojlantirishni moslashuvchan tizimini yaratish uchun resurslarni boshqarishda yangicha kompleksli yondashuv ishlab chiqish zarur.

Korxonalarda resursni tejoychi texnologiyalarni muvaffaqiyatli o'zlashtirishning asosiy shartlaridan biri – resursni tejoychi texnologiyalarni joriy etish jarayonini boshqarishga nisbatan ularni qo'llash sharoitlariga hamda korxonalarining rahbarlari va mutaxassislari tomonidan qabul qilinishining o'ziga xos xususiyatlariga moslashtirish yo'li bilan ushbu texnologiyalarni ishlab chiqarishga joriy etishga doir xorijiy tavsiyalari asosida ishlab chiqilgan kompleks yondashuv zarur.

Resursni tejoychi texnologiyalarni joriy etish jarayonini boshqarishga nisbatan kompleks yondashuv to'rtta asosiy yo'nalish bo'yicha tizimli ishni nazarda tutadi: ishlab chiqarish tuzilmasini maqbullashtirish, korxonaning texnologik tizimini takomillashtirish, ishlab chiqarishning moddiy-texnika bazasini modernizatsiya qilish va zamonaviy tashkiliy-boshqaruv innovatsiyalarini qo'llash. Kompleks yondashuv resurs tejoychi texnologiyalarni joriy etishning barcha yo'nalishlari bo'yicha tizimli ishni nazarda tutadi.

Faqat shundagina korxonalar tabiiy resurslarning saqlanishi va tiklanishi; mehnat, moddiy va moliyaviy resurslarning tejalishi; ishlab chiqarish barqarorligiva samaradorligining oshishida o'z ifodasini topadigan sinergetik samaraga erishish mumkin.

Respublikamiz korxonalarini barqaror rivojlanishi va boshqarishni o'ziga xos jihatlari amaliyotda keng foydalanib kelinayotgan SWOT-tahlil asosida baholanadi (2-jadval).

SWOT-tahlil strategik rejalashtirish usuli hisoblanib, tashkilotning ichki va tashqi muhitlardagi mavjud omillarini aniqlashga yo'naltirilgan. Ular to'rtta kategoriyaga ajratiladi, ya'ni Strengths (kuchli tomonlari), Weaknesses (bo'sh tomonlari), Opportunities (imkoniyatlari) va Threats (xavf-xatarlari)

**2-jadval: Korxonalar rivojlanishining SWOT tahlili**

<b>Kuchli tomonlari</b>	<b>Kuchsiz tomonlari</b>
Korxonalarini rivojlantirish bo'yicha davlat dasturlari ishlab chiqilganligi	Korxonalarda zamonaviy xizmat turlarini rivojlantirish bo'yicha kadrlar yetishmasligi
Korxonalariga berilayotgan moliyaviy imkoniyatlar	Mahsulot va xizmatlarni eksport qilishda infratuzilmalar yetishmasligi
Korxonalarda eksport qilish imkoniyatlarining yuqoriligi	Mahsulotlarni sotish va saqlashdagi muammolarning mavjudligi
<b>Imkoniyatlari</b>	<b>Xavf-xatar yoki tahdidlari</b>
Korxonalarda mahsulot va xizmatlarni diversifikatsiyalash imkoniyatlari	Ichki va tashqi bozorlarda narx navoning o'zgarishi

Ichki bozordan foydalanish imkoniyatlari	Jahon bozorida raqobatning kuchayishi
Xorijiy bozorlarga chiqish imkoniyati	Davlatlardagi iqtisodiy-siyosiy vaziyat o'zgarishi

Keltirilgan jadvaldan ko'rinib turibdiki, korxonalar faoliyatini boshqarishda kuchli tomonlar bilan bir qatorda, zaif tomonlari ham mavjud ekan. Shuning uchun boshqaruv va xo'jalik sub'yektlari rahbarlari bo'sh tomonlarga alohida jiddiy e'tibor berishlari kerak, aks holda kutilgan iqtisodiy samaradorlikka erishib bo'lmaydi. Oxir-oqibatda korxonalar faoliyati iqtisodiy rivojlanishning omili emas, balki uning teskarisiga aylanishi mumkin.

### **Xulosa**

Xulosa o'rinda aytish mumkinki, bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonaning raqobatbardoshligini ta'minlash va barqaror rivojlanishini ta'minlashda zamonaviy boshqaruv yondashuvlari hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, menejmentning ilg'or konsepsiyalari – strategik boshqaruv, innovatsion menejment, “lean” (tejamkor) va “agile” (moslashuvchan) tizimlar, shuningdek raqamli transformatsiya elementlarini joriy etish korxonalar samaradorligini oshiradi, ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytiradi va tez o'zgaruvchan bozor talablariga moslashish imkonini yaratadi.

O'zbekiston iqtisodiyotida korxonalar modernizatsiya qilish, ularni raqamli iqtisodiyotga integratsiya etish va boshqaruv madaniyatini yangilash jarayonlari jadallashmoqda. Shu boisdan, zamonaviy menejment yondashuvlarini amaliyotga joriy etish nafaqat korxonaning ichki samaradorligini oshiradi, balki uning milliy va xalqaro bozorlarda raqobatbardoshligini ham mustahkamlaydi.

### **Takliflar**

Korxonalarda strategik boshqaruv tizimini kuchaytirish – uzoq muddatli maqsadlar, bozor tahlili va resurslarni samarali taqsimlashga asoslangan boshqaruv modelini shakllantirish zarur.

Innovatsion menejment mexanizmlarini keng joriy etish – yangi mahsulot va texnologiyalarni ishlab chiqish, ilmiy-tadqiqot faoliyatini qo'llab-quvvatlash va xodimlarning ijodiy g'oyalarini rag'batlantirish lozim.

Raqamli transformatsiyani jadallashtirish – ERP, CRM, “smart factory” kabi axborot texnologiyalari orqali boshqaruv jarayonlarini avtomatlashtirish, tahliliy qaror qabul qilish tizimini yaratish.

Kadrlar salohiyatini oshirish – menejerlar va rahbarlar uchun zamonaviy menejment, liderlik, raqamli texnologiyalar bo'yicha trening va o'quv dasturlarini yo'lga qo'yish.

Korxonalar madaniyatini modernizatsiya qilish – ochiq fikrlash, jamoaviy mas'uliyat, innovatsiyaga ochiqlik va doimiy o'zgarishlarga tayyorlik tamoyillarini tashkilot muhitiga singdirish.

Davlat va xususiy sektor hamkorligini kuchaytirish – zamonaviy menejment metodlarini tatbiq etishda davlat tomonidan rag'batlar va qo'llab-quvvatlov mexanizmlarini kengaytirish.

Ilmiy tadqiqotlar va xalqaro tajriba almashinuvini rivojlantirish – menejment sohasidagi ilg'or xorijiy tajribalarni o'rganish va ularni O'zbekiston sharoitiga moslashtirish orqali milliy boshqaruv modelini takomillashtirish.

### **Manbalar ro'xati**

1. Abdurahmonov Q.X., Abdukarimov I.T. “Menejment” – T.: Iqtisodiyot va moliya, 2022.
2. O'rozboev M., Abdullayeva N. “Korxonalar iqtisodiyoti va boshqaruvi” – T.: Innovatsion rivojlanish nashriyoti, 2021.
3. Qodirov A. “Strategik boshqaruv asoslari” – T.: TDIU nashriyoti, 2020.

4. Karimov U. “Innovatsion menejment” – T.: “Fan va texnologiya”, 2021.
5. Raximov B. “Raqobatbardoshlik nazariyasi va amaliyoti” – T.: Iqtisodiyot, 2019.
6. Jo‘rayev O., Norqulov S. “Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarni boshqarishning zamonaviy mexanizmlari” – T.: TDIU, 2022.
7. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “2022–2026 yillarga mo‘ljallangan yangi O‘zbekiston taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida” PF–60-son Farmoni.
8. Drucker, P. “The Practice of Management.” – New York: Harper Business, 2007.
9. Porter, M.E. “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.” – New York: Free Press, 1998.
10. Kotler, P., Keller, K.L. “Marketing Management.” – Pearson Education, 2016.
11. Mintzberg, H. “The Rise and Fall of Strategic Planning.” – Free Press, 2000.
12. Robbins, S.P., Coulter, M. “Management.” – Pearson Education, 2021.
13. OECD (2023). “Digital Transformation and Innovation in SMEs.” OECD Publishing, Paris.
14. World Economic Forum (2024). “The Future of Industrial Competitiveness and Digital Leadership.” Geneva.

---

## THE ROLE OF MODERN MANAGEMENT APPROACHES IN FORMING A COMPETITIVE ENTERPRISE

**Yusupov Nurillo Ikromjon ugli**

Lecturer

Namangan State University

nurillo-yusupov96@mail.ru

**Annotation:** This article analyzes the role and importance of modern management approaches in the formation of a competitive enterprise. It is substantiated that the sustainable development of enterprises in a market economy depends on how effectively their management system is organized. The study examines the impact of advanced management concepts - strategic management, innovative approach, "lean management" and digital transformation methods on the efficiency of the enterprise. Practical recommendations are given on the development of a modern management culture in the formation of a competitive enterprise.

**Keywords:** competitiveness, enterprise management, modern management, innovative approaches, strategic management, digital transformation, efficiency, management system, sustainable development.

**TIU Журнал цифровой экономики и бизнеса  
Научный журнал  
2025 г., Том 3, Выпуск 3 (Количество номеров: 11)**

**TIU Journal of Digital Economy and Business  
Scientific journal  
Year 2025, Volume 3, Issue 3 (Whole No. 11)**

**TIU Raqamli Iqtisodiyot va biznes jurnali  
Ilmiy jurnal  
2025 y., 3-tom, 3-son (Jami sonlar: 11)**

**Korrektor:** Xamidxonov Qobilxon Shuxrat o'g'li

Nashrga ruxsat etildi: 25.12.2025 y.  
Format: 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Garnitura New Roman. Ofis qog'ozi.  
Adadi 6 ekz. Zakaz № 84

Tahririyat manzili:  
Namangan sh., K.Mamarasulov, 10D, «Turan International University».  
Asl maket universitetning tahririyat va nashriyot bo'limi tomonidan tayyorlangan  
«Turan International University».  
Namangan, K.Mamarasulov, 10D.  
Tel.: +998 99 921 00 55.

---

“FAZILAT ORGTEX SERVIS”  
xususiy korxonasi bosmaxonasida chop etildi.  
Manzil: Namangan sh. I. Karimov ko'chasi 2a uy.  
Tel: (+998) 91-346-44-43, (+998) 99-806-44-43