



№5

MOLIYAVIY TEXNOLOGIYALAR

ILMIY ELEKTRON JURNALI



ISSN: 2181-3965
VOLUME 5
TOSHKENT 2026

“MOLIYAVIY TEXNOLOGIYALAR” ILMIY ELEKTRON JURNALI TAHRIRIYAT KENGASHI RAISI

To‘lqin Zakirovich Teshabayev – tahririyat kengashi raisi. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti rektori, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

TAHRIRIYAT KENGASHI

Mehmonov Sultonali Umaraliyevich – Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, O‘quv ishlari bo‘yicha birinchi prorektor, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Abdurahmanova Gulnora Qalandarovna - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Ilmiy ishlar va innovatsiyalar bo‘yicha prorektor, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Karimova Komila Daniyarovna - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Yoshlar masalalari va ma‘naviy-marifiy ishlar bo‘yicha birinchi prorektor, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent

Xudoyqulov Sadirdin Karimovich - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Hududiy ta‘lim masalalari va markazlar bo‘yicha prorektor, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Sindarov Sherzod Egamberdiyevich – Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Infratuzilmalarni rivojlantirish va iqtisod ishlari bo‘yicha prorektor, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent

Saparov Aktam Jo‘rayevich – bosh muharrir, filologiya fanlari doktori

Islamkulov Alimnazar Xudjamuratovich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Pardayev Abdunabi Xoliqovich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Kuziyev Islomjon Ne‘matovich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Baymurotov Tursunbay Maxkambayevich – iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor

Omonov Akrom Abdinazarovich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Sharipov Qongratbay Avezimbetovich – texnika fanlari doktori, professor, O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta‘lim, fan va innovatsiyalar vaziri

Jumayev Nodir Xosiyatovich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor, O‘zbekiston Respublikasi Oliy Kengashi deputati

Haydarov Nizomiddin Hamroyevich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Raviprakash G. Dani – Xalqaro ta‘lim konsultanti, professor (AQSH)

Bagautdinova Nailya Gumerovna – Qozon federal universiteti Boshqaruv, iqtisodiyot va moliya instituti direktori, iqtisodiyot fanlari doktori, professor (Rossiya Federatsiyasi)

Sharifzoda Mu‘min Mashokir – Tojik davlat huquq, biznes va siyosat instituti rektori, iqtisodiyot fanlari doktori, professor (Tojikiston Respublikasi)

Maley Elena Borisovna – Polotsk davlat universiteti rektori, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent (Belarus Respublikasi)

Asif Mahbub Karim – Malayziya Menejment va tadbirkorlik universiteti professori (Malayziya qirolligi)





Piter Xayk – Yevropa amaliy fanlar va menejment instituti ilmiy ishlar bo'yicha prorektori (Chexiya Respublikasi)

Yavuz Demirel – Kastamonu universiteti professori (Turkiya Respublikasi)

Jo'rayev Abdug'affor Safarovich – Termez agrotexnologiyalar va Innovatsion rivojlanish instituti rektori, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Ismanov Ibroxim Nabiyeovich – Farg'ona politexnika instituti kafedra mudiri, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Xayriddinov Azamat Botirovich – Qarshi muhandislik-iqtisodiyot instituti prorektori iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Tashnazarov Samiddin Nizamovich – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti kafedra mudiri, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Nurmanov Ulug'bek Anorbayevich - Bank-moliya akademiyasi “Buxgalteriya hisobi va audit” kafedrasida professori, iqtisodiyot fanlari doktori

Yakubova Nargiz Tursunbayevna – iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Mamatov Baxadir Safaraliyevich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Qiyosov Sherzod Uralovich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Urazaliyev Kamoliddin Tajikulovich – iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent

Teshayev Zavqiddin Jabbor o'g'li – Qarshi davlat universiteti Turizm va marketing kafedrasida dotsenti, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Hazratqulov Shahboz Boboqul o'g'li – Qarshi davlat universiteti Iqtisodiyot kafedrasida dotsenti, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

JURNAL TAHRIRIYATI

Saparov Aktam Jo'rayevich – bosh muharrir, filologiya fanlari doktori, dotsent

Avlokulov Anvar Ziyadullayevich – ilmiy muharrir, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Aliqulov Mehmonali Salohiddin o'g'li – mas'ul muharrir, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

Buxorova Moxira Samandarovna – muharrir

O'zbekiston Respublikasi OAK Rayosatining 2023-yil 3-iyundagi 364-son qarori bilan “Moliyaviy texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) va fan doktori (DSc) ilmiy darajasiga talabgorlarning dissertatsiyalari yuzasidan assosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan.

“Moliyaviy texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali
23.11.2022-yildan

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan №R-566966 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.
Litsenziya raqami: №049864





MUNDARIJA			
1.	Meyliyev Obid Raxmatullaevich	Soliqlarning budget daromadlaridagi ahamiyatini oshirish	7
2.	Мирзаева Матлуба Ғайбулла қизи	Тижорат банкларининг капитал базасини мустаҳкамлашнинг методологик ва амалий асосларини такомиллаштириш	14
3.	Жабборов Насриддин Мирзаодилович, Юнусова Шохсанам Муротовна, Бебутова Зулайхо Хамидовна, Сафарова Севара Қахрамон қизи	Тошкент вилояти туристик ҳудудлари имижини модели учун барқарорлик таҳлили	19
4.	Мухамедова Севара Абдуллаевна	Тижорат банкларида кичик бизнес лойиҳаларини кредитлашда банк таваккалчиликларини баҳолаш ва бошқариш тизими	27
5.	Abduqayumov Elyorbek Ulug'bek o'g'li, Yo'ldosheva Oygul Zokir qizi	Janubiy Koreya kinoindustriyasining iqtisodiy rivojlanishdagi o'rni va ta'siri	33
6.	Umarova Shahnoza	Moliyaviy faoliyat bo'yicha baholangan majburiyatlar hisobini takomillashtirish	40
7.	Muydinov Xusniddin Nuriddin o'g'li	Avtomobilsozlik korxonalarining xarajat samaradorligini ekonometrik modellash	46
8.	Akromov Shohrux Shuhrat o'g'li	O'zbekistonda auditorlik faoliyatini tashkil etishning zaruriyati va uning ahamiyati	57
9.	Kurbanbayev Jurabek Eruvbayevich, Akromov Shohrux Shuhrat o'g'li	Auditorlik tekshiruvlarida tashqi tasdiqlardan foydalanish va ichki nazorat tizimining samaradorligini oshirish	66
10.	Абдурахманов Ўрол Наврўз ўғли	Акциядорлик жамиятлари аудитида таҳлилий амалларни қўллашни такомиллаштириш	71
11.	Sayfiddinov Sarvarbek Anvarbek o'g'li	Yoshlar biznes-loyihalarini moliyalashtirishda kredit va investitsiya resurslarining o'rni	80
12.	Shodiyev Yashnarbek Baxriddin o'g'li	Davlat moliyaviy nazoratini modellar va metodologik yondashuvlarini xalqaro standartlar asosida takomillashtirish	92
13.	Muydinov Baxodirjon Numanovich	Korxonalarda ichki auditni tashkil etish va takomillashtirish	101
14.	Mirzanov Zakir Maratovich	Paxta yetishtirish va qayta ishlash klasterlarida resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish va iqtisodiy yo'qotishlarni kamaytirish	111
15.	Тожибоева Дилором	XXI ахборотлар асри – қарор қабул қилиш жараёнининг мураккаблашуви асри	116
16.	Нурхонов Комилжон Товкараевич	Яшил иқтисодиётга ўтиш йўллари ва устуворликлари	124
17.	Saydullayev Nodirbek Narzullayevich	Inflyatsion targetirlash sharoitida markaziy bank valyuta intervensiyalari strategiyasini takomillashtirish mexanizmlari	132
18.	Хусаинов Равшан Рахимович	Сравнительный анализ налоговых систем зарубежных стран и трансформация их для Узбекистана	143
19.	Maxkamova Nazokat Umarali qizi	O'zbekiston iqtisodiyotida to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalarning o'rni	150
20.	Abduraxmanova Muqaddas Toxtasinovna	Temir yo'l transporti korxonalarining ekologik-iqtisodiy samaradorligini oshirishning innovatsion mexanizmlari	156
21.	Kuliboyev Azamat Shonazarovich	Davlat tibbiyot tashkilotlarida buxgalteriya hisobi: nazariya, amaliyot va uslubiyot	165
22.	Jaxbarov Jamshidbek Tilavoldi o'g'li	Raqamli texnologiyalar asosida budget tashkilotlarida davlat moliyaviy nazoratini takomillashtirish: Farg'ona viloyati misolida	179
23.	Xasanova Shaxzoda Sarvarq qizi	Avtomatlashtirish davrida ayollarning mehnat bozoridagi transformatsiyasi: global tendensiyalar va O'zbekistonning 2030-yilgacha imkoniyatlari	188
24.	Abdullaeva Nilufar Javdat qizi	Бюджет ташкилотларида узоқ муддатли активлар билан боғлиқ молиялаштириш манбалари	194
25.	Худойкулова Дилора Дилмуродовна	Обеспечение надежности аудиторских доказательств при аудите долгосрочных активов	200
26.	To'xtayev Umidjon Shuhrat o'g'li	Xususiy tibbiy xizmatlar raqobatbardoshligini oshirish yo'llari	209





27.	Djumaniyazov Shavkat Raximovich	Yangi O‘zbekistonda tadbirkorlikni rivojlantirish istiqbollari	216
28.	Siroj Zarina Rustambekovna	O‘zbekistonda demografik jarayonlarni statistik prognozlash va monitoring tizimini takomillashtirish	223
29.	To‘laev Safarmurod Boymuhammad o‘g‘li	Korporativ mijozlarga innovatsion bank xizmatlarini rivojlantirishning xorijiy tajribasi	229
30.	Эрдонаев Аликул Халимович	Банк технологиялари ва масофавий банк хизматларининг турларидан фойдаланиш амалиёти	236
31.	Муродов Бобиржон Ҳаётжон ўғли	Иқтисодиётда яширин меҳнат ресурслари айланмаси: иш берувчиларни масъулияти ва норасмий бандликни бартараф этишнинг тизимли ечимлари	247
32.	Abdullayeva Shaxnoza Erkinovna	Aholini ijtimoiy himoya qilish tizimini moliyalashtirish samaradorligini baholash metodologiyasini takomillashtirish	253
33.	Саттаров Тулкин Абдихалилович	Қишлоқ хўжалиги корхоналарини молиявий барқарорлигини баҳолаш моделлари	261
34.	Sanayev Javohir Shavkat o‘g‘li	Tijorat banklarida mijozning tranzaksion faolligiga asoslangan adaptiv tariflash mexanizmini takomillashtirish	271
35.	Хасанов Сабирджан Садикович, Раимова Мадинабону Сабирджан кизи	Оценка экономической необходимости строительства ветроэнергетических установок в Узбекистане	278
36.	Karimov Shohruh Ahmadullo o‘g‘li	O‘zbekistonda buxgalteriya xizmatlari bozorining institutsional tuzilmasi: auditorlik va soliq maslahatchilari tashkilotlari reestrlari tahlili	286
37.	Karimqulov Jasur Imomboevich, Xojanov Baxadir Omirbayevich	Bank infratuzilmasi transformatsiyasi samaradorligini integral baholash metodikasini takomillashtirish	292
38.	Kasimova Zilolaxon Botir qizi	O‘zbekiston bank tizimining miqdoriy kengayishi va moliyaviy barqarorlik normativlariga rioya etish darajasi: 2017–2025 yillar tahlili	301
39.	Олимова Қизлархон Тўра кизи	Тижорат банкларида муаммоли кредитларни эрта аниқлаш ва мониторинг тизимида мавжуд муаммоларнинг тизимли ечими	308
40.	Xolmurotov Fozil Saribayevich	Hududiy eksportning qo‘shilgan qiymati va diversifikatsiya darajasini o‘lchash: Xorazm viloyatida export quality index tahlili	314
41.	Jumaniyazov Iskandar Baxodirovich	To‘qimachilik sanoati korxonalarida xarajatlar hisobini tashkil etish, tannarxni kalkulyatsiya qilish va tahlil etish bo‘yicha xorijiy tajriba	327
42.	Vaisov Dilshod Ibodullayevich	Kichik biznes subyektlari moliyaviy raqobatbardoshligini prognozlashning ekonometrik asoslari	333
43.	Kabilova Zebo Babakulovna	Mintaqa iqtisodiyotini barqaror rivojlantirishda mehnat resurslaridan foydalanishning ilmiy-nazariy asoslari	341
44.	O‘lmasxo‘jayev Zoirxo‘ja Abbos o‘g‘li	Ta’lim muassasalarida sun’iy intellekt asosidagi adaptiv modellarning iqtisodiy va ijtimoiy samaradorligini baholash	353
45.	Jomolov Muzaffar Mirzoxitovich	Hududlarda investitsiyalar samaradorligini qisqa panel ma’lumotlari asosida o‘rta muddatga prognozlash: Toshkent viloyati misolida	358
46.	Akhmedova Shokhistakhon	Ways to improve sustainable financing mechanisms in Uzbekistan: capital needs, pilot instruments and scenario-based projections to 2030	368
47.	Xushvaqov Islombek Muxammadi o‘g‘li	Moliya bozorida qarz instrumentlari orqali savdolarni moliyalashtirish	381
48.	Qudratova Shaxnoza Shuxrat qizi	Yashash va umumiy ovqatlanish xizmatlari samaradorligini statistik baholash usullari va mezonlari	388
49.	Ziyodullayev Dilshod Sherzodovich, Sharapova Mashxura Azadovna	O‘zbekistonda monetar va fiskal siyosatning inflyatsiya va iqtisodiy o‘sishga ta’siri	399
50.	Гозиев Рзоиддин Чулпон угли, Ким Дмитрий Игнатьевич	Перестройка кадровой стратегии ритейла в эпоху цифровых технологий	406
51.	Qodirov Humoyun Tolibjon o‘g‘li	To‘qimachilik korxonalarining eksport salohiyatini boshqarishda eksportni diversifikatsiya qilish strategiyasi	413
52.	Abdujaborova Mahmura Toshmuxamadvovna	Korxona moliyaviy holatining tizimli tahlili	419
53.	Olimova Maftuna Komil qizi	Raqamli iqtisodiyot sharoitida kadrlar bozori talab va taklifi nomutanosibligini statistik baholash	429





54.	Маматова Рўзимурод кизи	Эленур	Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик субъектларини кредитлаш механизмини такомиллаштиришнинг илмий-услубий асослари	441
55.	Xodjaniyazov Yuldashevich	Shohruh	Hududiy farovonlik indeksini prognozlash: Holt modeli va qiyosiy ekonometrik baholash	450
56.	Maxmasaidova Ubaydulla qizi	Muslima	Ko'p o'zgaruvchili regressiya modeli asosida iqtisodiy ko'rsatkichlarning o'zaro bog'liqligini excel dasturi yordamida tahlil qilish	458
57.	Юсупов А.Т.		Илмий-технологик ва иқтисодий хавфсизлик тизимида олий малакали илмий ва илмий-педагог кадрлар аттестацияси хавфсизлиги (методологик, услубий ва амалий жиҳатлари)	470
58.	Shirinov Abdusalilovich	Uchqun	Ichki segmentar hisobotning tarkibi, ko'rsatkichlari va shakllarini takomillashtirish	481
59.	Шахабудинова Зиятходжаевна	Муаттар	Институционально-регуляторные условия формирования цифровой модели оценки кредитоспособности заемщиков	489
60.	Kilichev Akramovich	Alisher	Mavsumiy mahsulot ishlab chiqaruvchi korxonalar moliyaviy barqarorligini integral baholashning ikki blokli modeli (Entropiya vaznlari asosida)	496
61.	Fayazov Xasan Jaxongir ugli		Behavioral and psychological factors in ai use among 15-year-old students: learning and academic performance	504
62.	Urazbayeva Konisbayevna	Ilmira	Moliyaviy kontrolling tizimida mavjud muammolar va ularning aksiyadorlik jamiyati moliyaviy samaradorligiga ta'siri	511
63.	Ollokulova Mansurovna	Feruza	Milliy iqtisodiyotni transformatsiyalash sharoitida davlat-xususiy sheriklik munosabatlarini rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlari	518
64.	Isamitdinova Rahimjanovna, Salim Sobirovich	Ra'no Togayev	Investitsiya loyihalari qiymati va muddati monitoringini o'zlashtirilgan qiymat usuli asosida takomillashtirish	525
65.	Alijonov Jamshid o'g'li	Alijon	Qurilish korxonalarining investitsion salohiyatini kompleks baholash metodologiyasini takomillashtirish	533
66.	Jafarova Marjona Jafarovna, Xusanova Dilorom Shavkatovna		O'zbekistonda inflatsiya darajasining pasayish sabablari	539
67.	Axmedova Shavkatovna	Mavluda	Tasodifiy tebranishlar, xo'jaliklararo geterogenlik va samarasizlikni ajratib baholovchi panel modellar tizimi	544
68.	Baxromov Azizbek o'g'li	Alisher	Raqamli iqtisodiyot sharoitida to'qimachilik sanoati korxonalarining iqtisodiy samaradorligini oshirish mexanizmlari	551
69.	Гулямова Нурутдиновна	Асия	Рынок рассрочки (BNPL) и розничное кредитование в Узбекистане: рост, скрытая стоимость и риски закредитованности	557
70.	Adhamova Gulshoda Yaxyo qizi, Togayev Salim Sobirovich		Loyiha boshqaruvida rahbarlik uslublarining jamoa samaradorligi va loyiha muvaffaqiyatiga ta'sirini baholash	563
71.	Eshmurodov Suvonqulovich	Sulton	Raqamli transformatsiya sharoitida tijorat banklarining aktiv va passivlarini muddatlar bo'yicha muvofiqlashtirish yo'llari	570
72.	Alikulov Tuygunovich	Azamat	O'zbekistonda sukuk bozorini shakllanishida malayziya tajribasidan foydalanish imkoniyatlari	580
73.	Madaminov Madiyarovich	G'ayrat	Harbiy xizmatchilarni moddiy rag'batlantirishning xizmat samaradorligi va kadrlar barqarorligiga ta'sirini ekonometrik baholash	587
74.	Абдуллаева Рустамовна	Шахло	Цифровая трансформация бизнес-процессов как фактор повышения эффективности предприятий	593
75.	Нуралиева Мамуровна	Мукаддас	Денежные переводы трудовых мигрантов как фактор макроэкономической устойчивости Республики Узбекистан: возможности и риски	601
76.	Азимова Маликовна	Феруза	Технологическое развитие регионов Узбекистана и факторы его дифференциации	607
77.	Baxriyev Rizvonkulovich	Dilshod	O'zbekiston sug'urta bozorining moliyaviy barqarorligini baholash ko'rsatkichlari tizimini takomillashtirish	616





ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Абдуллаева Шахло Рустамовна

*доцент кафедры
«Цифровые финансовые экосистемы»
Ташкентского филиала
Российского экономического
университета им. Г.В. Плеханова
E-mail: shakhloabdullaeva@gmail.com
ORCID: 0000-0001-7738-838X*

Аннотация. В статье исследуются теоретические и методические аспекты цифровой трансформации бизнес-процессов как фактора повышения экономической эффективности предприятий Узбекистана. Актуальность исследования обусловлена расширением электронной коммерции, развитием цифровых платформ и облачных решений, а также необходимостью перехода от автоматизации отдельных операций к комплексной перестройке системы управления предприятием. Предлагается рассматривать цифровую трансформацию как совокупность взаимосвязанных изменений в организации бизнес-процессов, применении цифровых технологий и системе управления результатами.

Ключевые слова: цифровая трансформация, бизнес-процессы, экономическая эффективность, электронная коммерция, цифровые платформы, облачные технологии, автоматизация, предприятия Узбекистана.

BIZNES JARAYONLARINING RAQAMLI TRANSFORMATSIYASI KORXONA SAMARADORLIGINI OSHIRISH OMILI SIFATIDA

Abdullaeva Shaxlo Rustamovna

*«Raqamli moliyaviy ekotizimlar»
kafedrası dotsenti, Plexanov nomidagi
Rossiya iqtisodiyot universitetining Toshkent filiali
E-mail: shakhloabdullaeva@gmail.com
ORCID: 0000-0001-7738-838X*

Annotatsiya. Ushbu maqolada O'zbekistonda korxonalarining iqtisodiy samaradorligini oshirish omili sifatida biznes jarayonlarini raqamli transformatsiyalashning nazariy va metodologik jihatlari ko'rib chiqiladi. Tadqiqotning dolzarbligi elektron tijoratning kengayishi, raqamli platformalar va bulutli yechimlarning rivojlanishi va individual operatsiyalarni avtomatlashtirishdan korxona boshqaruv tizimini kompleks qayta qurishga o'tish zarurati bilan belgilanadi. Raqamli transformatsiyani biznes jarayonlarini tashkil etish, raqamli texnologiyalarni qo'llash va natijalarni boshqarish tizimidagi o'zaro bog'liq o'zgarishlar to'plami sifatida ko'rib chiqish taklif etiladi.

Kalit so'zlar: raqamli transformatsiya, biznes jarayonlari, iqtisodiy samaradorlik, elektron tijorat, raqamli platformalar, bulutli texnologiyalar, avtomatlashtirish, O'zbekistondagi korxonalar.

DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS PROCESSES AS A FACTOR IN ENHANCING ENTERPRISE EFFICIENCY

Abdullaeva Shakhlo Rustamovna

Associate Professor, Department of





«Digital Financial Ecosystems»
Tashkent Branch of the Plekhanov
Russian University of Economics
E-mail: shakhloabdullaeva@gmail.com
ORCID: 0000-0001-7738-838X

Abstract. This article examines the theoretical and methodological aspects of the digital transformation of business processes as a factor for improving the economic efficiency of enterprises in Uzbekistan. The relevance of this research is driven by the expansion of e-commerce, the development of digital platforms and cloud solutions, and the necessity of transitioning from the automation of individual operations to a comprehensive restructuring of enterprise management systems. It is proposed that digital transformation be viewed as a set of interconnected changes involving the organization of business processes, the application of digital technologies, and the system for managing performance outcomes.

Keywords: digital transformation, business processes, economic efficiency, e-commerce, digital platforms, cloud technologies, automation, enterprises in Uzbekistan.

Введение

В последние годы цифровизация бизнеса развивается стремительными темпами, становясь одним из ключевых факторов повышения конкурентоспособности, эффективности и устойчивости национальной экономики. Внедрение современных цифровых технологий, включая искусственный интеллект, облачные вычисления, большие данные (Big Data), электронную коммерцию и автоматизацию бизнес-процессов, открывает широкие возможности для оптимизации производственных процессов, сокращения операционных издержек, повышения качества продукции и расширения рынков сбыта. Однако, несмотря на значительный потенциал цифровой трансформации, малые и средние предприятия (МСП) зачастую отстают от крупных компаний по уровню внедрения инновационных технологических решений. Основными причинами такого отставания выступают ограниченность финансовых ресурсов, недостаточный уровень цифровых компетенций персонала, нехватка квалифицированных специалистов, слабая развитость цифровой инфраструктуры и ограниченный доступ к современным технологическим платформам. В результате формируется цифровой разрыв, который способен негативно влиять на производительность труда, инновационную активность и инвестиционную привлекательность субъектов малого и среднего предпринимательства. Более того, усиление цифрового неравенства между предприятиями различных масштабов, отраслями экономики и регионами создает дополнительные барьеры для устойчивого экономического развития, ограничивает возможности равноправного участия МСП в глобальных цепочках создания стоимости и способствует углублению социально-экономической дифференциации. В этой связи особую актуальность приобретает разработка комплексных механизмов государственной поддержки цифровой трансформации МСП, предусматривающих расширение доступа к цифровому финансированию, развитие технологической инфраструктуры, повышение цифровой грамотности предпринимателей и стимулирование внедрения инновационных бизнес-моделей. Реализация указанных мер позволит сократить существующий цифровой разрыв, повысить конкурентоспособность малого и среднего бизнеса и создать благоприятные условия для формирования инклюзивной и устойчивой цифровой экономики.

Развитие электронной коммерции и рост онлайн-торговли меняет способы взаимодействия предприятий с клиентами, поставщиками и посредниками, повышает требования к скорости обработки заказов, управлению запасами и качеству обслуживания. Многие производственные предприятия осуществляют переход от автоматизации отдельных операций к трансформации бизнес-процессов. Просто внедрение программного обеспечения не всегда приводит к повышению эффективности, если сохраняются





избыточные согласования, дублирование данных и нерациональное распределение функций. Развитие облачных и платформенных решений создают новые возможности для интеграции данных, масштабирования операций и снижения отдельных видов издержек. При этом эффект зависит от стоимости внедрения, качества интеграции и готовности персонала. Для предприятий Узбекистана важно оценивать не только наличие цифровых инструментов, но и их влияние на производительность труда, операционные затраты, продажи и рентабельность.

Стратегия «Цифровой Узбекистан — 2030», утвержденная Указом Президента № УП-6079 от 5 октября 2020 года, определяет направления цифрового развития экономики и расширения применения информационно-коммуникационных технологий.

Таким образом, научная проблема заключается в необходимости определить, каким образом цифровые технологии, интегрированные с организационной перестройкой бизнес-процессов, связаны с изменением экономических результатов предприятий.

Обзор литературы

В экономической литературе понятие «цифровая трансформация бизнес-процессов» трактуется различными экономистами по-разному, и рассматривается с различных точек зрения и масштабов влияния на деятельность компаний. По мнению Вахабовой М.Х., Эльбиевой Л.Р., Вахабовой Л.Х. сегодня «термин «цифровая трансформация» используется более чем широко и используется как понятие, обозначающее глобальные преобразования, базирующиеся на анализе и обработке данных при помощи информационно-коммуникационных технологий» [4].

Батищев А.В. и Соловьев И.В. подчеркивают, что «особую роль в процессах цифровой трансформации играют технологии искусственного интеллекта, позволяющие существенно повысить эффективность управления бизнес-процессами» [3]. Аналогичного мнения придерживается Сворцова Н.А., которая отмечает, что: «В современных условиях цифровая трансформация становится необходимым условием обеспечения конкурентоспособности предприятий. Анализ существующих концепций показал эволюцию подходов от простой автоматизации процессов к комплексным преобразованиям бизнес-моделей на основе цифровых технологий. При этом особую роль в процессах цифровой трансформации играют технологии искусственного интеллекта, позволяющие существенно повысить эффективность управленческих решений» [8].

Согласно выводу Гусейнова Ш.Н. «успешная цифровая трансформация требует не только внедрения технологий, но и перестройки организационной культуры. Бизнес-процессный подход остается ключевым инструментом управления, но его реализация в современных условиях требует эволюции от статичной модели к динамической, самообучающейся системе» [5].

Токарев А.А. анализируя влияние искусственного интеллекта на бизнес-процессы компании делает вывод, что «искусственный интеллект имеет особое значение при совершенствовании многих бизнес-процессов управления организацией, что позволяет достичь цели в совершенствовании ее экономической деятельности. Однако для успешной интеграций технологий необходимо решение некоторых актуальных проблем, препятствующих не только инновационному развитию, но и успешному использованию новейших разработок и технологий в управлении бизнес-процессами» [9]. По результатам анализа понятийного инструментария предлагается рассматривать цифровую трансформацию как интегрированный процесс, объединяющий три компонента. Во-первых, технологический, включающий облачные системы, цифровые платформы и электронную коммерцию. Во-вторых, организационный, определяющий реинжиниринг бизнес-процессов, перераспределение функций и изменение регламентов, и в-третьих, экономический, отражающий изменение затрат, производительности, продаж и финансовых результатов.





Методология исследования

В данной статье при проведении анализа современных тенденция внедрения цифровых инструментов в системы управления предприятий использовались методы научного обобщения, системного и сравнительного анализа, экономико-статистического анализа, группировки, классификации, экспертной оценки, логического и процессного анализа, методика оценки экономической эффективности.

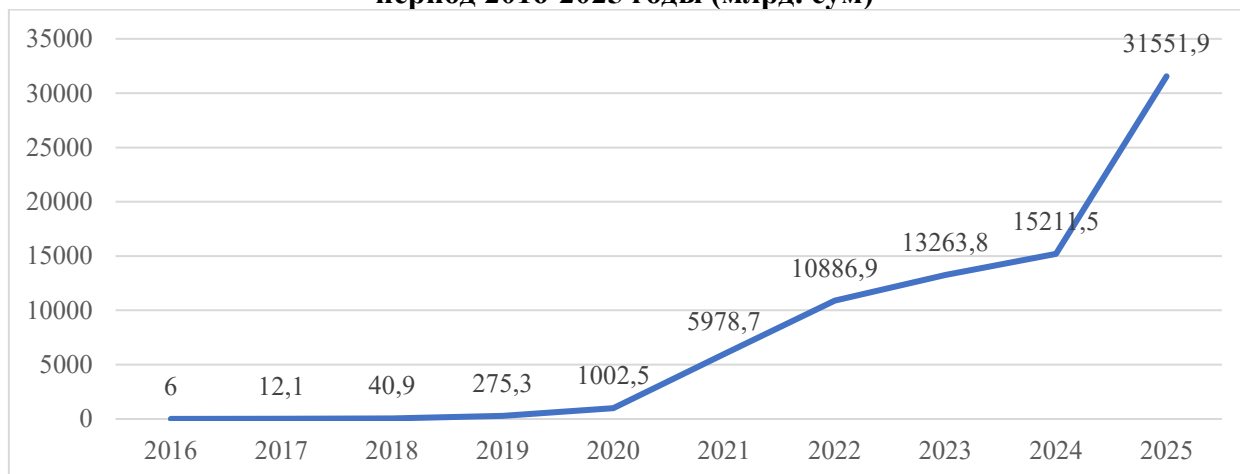
Анализ и результаты

В нашей стране уделяется большое внимание развитию цифровой экономики. Приняты основополагающие нормативные документы [1,2], созданы экономические стимулы для внедрения цифровых инструментов во всех сферах деятельности предприятий, а также социально жизни людей. Высокие темпами растет цифровизация государственных услуг, как важный фактор обеспечения прозрачности и реализации антикоррупционной политики. Одновременно активно происходит процесс внедрения цифровых технологий в финансовом секторе, который одним из первых масштабирует цифровую трансформацию бизнес-процессов. Также существенный рост в последние годы демонстрирует рынок электронной торговли. По данным Национального комитета по статистике, объем электронной торговли увеличился с 15,2 трлн сумов в 2024 году до 31,55 трлн сумов в 2025 году, то есть более чем в два раза (рисунок 1).

При этом данные Национального агентства перспективных проектов показывают, что объем реализации товаров через электронную торговлю в 2025 году достиг 31,5 трлн сумов, а доля e-commerce в общем объеме розничной торговли выросла с 3,7% в 2024 году до 4,6% в 2025 году. Количество электронных торговых платформ увеличилось с 36 до 115 [10].

Рисунок 1.

Динамика развития электронной коммерции в Республике Узбекистан за период 2016-2025 годы (млрд. сум)*



* Составлено по данным Национального агентства статистики Республики Узбекистан
<https://siat.stat.uz/data/2833>

Развитие электронной торговли во многом меняет каналы сбыта производственной продукции, особенно для предприятий малого и среднего бизнеса. Соответственно предприятиям в целях обеспечения конкурентоспособности на быстро меняющемся рынке, повышения финансовой устойчивости и эффективности деятельности необходимо вводить и внутренние изменения, переходя на использование цифровых технологий.

Разрыв в уровне цифровизации между малым и средним бизнесом (МСБ) и крупными компаниями оказывается меньше, когда речь идет о взаимодействии с государственными органами, использовании электронных счетов-фактур, применении социальных сетей или онлайн-продажах. В то же время проведение комплексной цифровой трансформации больше характерно для крупных производителей, имеющих достаточно





высокий уровень финансовых и трудовых ресурсов. Согласно докладу Всемирного банка о влиянии технологий на производительность компаний «...в Узбекистане 5–7% компаний используют искусственный интеллект (ИИ) или цифровую аналитику, Кыргызстане и Таджикистане 2–4%, Казахстане уровень внедрения ИИ составляет 10–12%, что, однако существенно ниже стран Восточной Европы (30–45%) [12].

Внедрение цифровых технологий на предприятиях часто реализуется для отдельных бизнес-процессов, в первую очередь связанных с каналами сбыта и потребителями производимой продукции или услуг. Данные области можно рассматривать и как последовательность реализации стратегии цифровой трансформации.

Таблица 1.

Области цифровой трансформации в бизнесе*

Область	Что меняется	Что даёт
Клиентский опыт	Персонализация, омниканальность, самообслуживание через приложения и личные кабинеты	Самый быстрый видимый эффект, рост удовлетворённости и удержания клиентов
Операционные процессы	Автоматизация рутины, роботизация документооборота, сквозная цифровизация цепочек от заказа до отгрузки	Снижение издержек и числа ошибок, ускорение операций, высвобождение времени сотрудников
Бизнес-модель	Появление новых источников дохода — подписок, платформенных моделей, продажи данных и сервисов вокруг продукта	Новые потоки выручки и снижение зависимости от одного продукта
Управление на основе данных	Переход от решений «по интуиции» к аналитике, дашбордам и предиктивным моделям	Более точные и быстрые решения, картина бизнеса в реальном времени
Корпоративная культура и люди	Развитие цифровых компетенций сотрудников, гибкие методологии, готовность к изменениям	Способность команды быстро осваивать новое и доводить проекты до результата
Продукты и услуги	Цифровые продукты, встроенные сервисы, цифровая составляющая физического товара	Дополнительная ценность для клиента и конкурентное отличие на рынке

* Составлено по материалам статьи Липчанский А. Цифровая трансформация бизнеса <https://sberuniversity.ru/media/articles/cifrovaya-transformaciya-biznesa/>

Цифровая трансформация бизнес-процессов предприятий часто сталкивается с необходимостью решения организационных, технологических и финансовых вопросов, которые могут снижать результативность внедрения цифровых решений. При этом наличие современных информационных систем не является панацеей и само по себе не гарантирует повышения экономической эффективности, поскольку результаты цифровизации зависят от степени интеграции технологий в существующие процессы управления, уровня подготовки персонала и обоснованности инвестиционных решений.

Финансовые барьеры обусловлены необходимостью первоначальных инвестиций в программное обеспечение, оборудование, интеграцию информационных систем, подготовку персонала и последующее техническое сопровождение. Прежде всего предприятия сдерживает высокая стоимость приобретения и внедрения программного обеспечения и оборудования, при этом при отсутствии опытных кадров, процесс внедрения может быть более дорогостоящим. Для малых и средних предприятий дополнительное значение имеет неопределенность сроков окупаемости цифровых проектов.

В этой связи целесообразно применять поэтапный подход к цифровизации, предусматривающий предварительную оценку затрат и ожидаемых выгод, выбор приоритетных бизнес-процессов и последующее расширение успешных решений. Организационные барьеры связаны прежде всего с недостаточным уровнем цифровых компетенций работников, отсутствием последовательной стратегии цифрового развития, часто сопротивлением организационным изменениям и недостаточной координацией между подразделениями, возникновением конфликтных ситуаций между программистами





и работниками. В результате автоматизация отдельных операций может не сопровождаться устранением дублирующих функций и совершенствованием управленческих процедур. Для преодоления указанных ограничений необходимо обеспечить взаимосвязь цифровой стратегии с целями предприятия, организовать обучение персонала и закрепить ответственность за результаты цифровых проектов.

Технологические барьеры проявляются в использовании разрозненных информационных систем, ограниченных возможностях обмена данными, недостаточной совместимости программных решений и наличии рисков информационной безопасности. Такие ограничения затрудняют формирование единого информационного пространства предприятия, снижают оперативность принятия решений и могут приводить к дополнительным затратам.

Анализ данных предприятий показывает, что наиболее заметный прирост производительности возникает при переходе от базового доступа к цифровым технологиям к использованию более сложных решений, включая облачные сервисы, системы управления, аналитику и искусственный интеллект. При этом цифровые платежи и онлайн-продажи сами по себе дают ограниченный эффект, если не сопровождаются изменением внутренних бизнес-процессов.

Если предприятие только планирует цифровую трансформацию, не стоит начинать с покупки программного обеспечения. Началу реализации проекта должен предшествовать анализ существующих бизнес-процессов, по результатам которого определяется стратегия цифровизации с конечной целью. Достижение поставленной цели может быть реализована последовательно через процесс автоматизации отдельных блоков. Сегодня очень популярным стало внедрение ERP-системы управления ресурсами предприятия, однако готовые программные решения также предполагают первоначальный анализ бизнес-процессов и формирования документооборота, подготовку единой классификации номенклатуры товаров и услуг, сырья и материалов. Предварительная оценка и оптимальное определение бизнес-процессов будет способствовать правильному определению и достижению цели автоматизации.

Оценка состояния ИТ-инфраструктуры, кадрового обеспечения также в большой степени определяет эффективность реализации проекта цифровизации системы управления бизнесом. И только после всестороннего анализа, оценки и определения цели предприятию стоит приступить к выбору системы, соответствующей задачам бизнеса. Основопологающим этапом для начала реализации проекта является подготовка кадров. Наиболее эффективным является поэтапная реализации цифровой трансформации бизнеса с регулярной оценкой промежуточных результатов.

Таким образом при реализации проектов цифровой трансформации бизнеса рекомендуется использовать следующие этапы:

- диагностика бизнес-процессов – определение процессов с наиболее высокими затратами, длительным циклом выполнения, большим количеством ошибок и ручных операций;
- выбор приоритетных процессов – проведение оценки потенциальной экономии, стоимости изменений, технологической готовности и рисков;
- выбор цифровых решений - определение, где целесообразны облачные сервисы, ERP/CRM, электронный документооборот, электронная коммерция или интеграция с цифровыми платформами;
- перестройка процессов – устранение избыточных согласований, дублирования данных и нерациональное распределение функций до или одновременно с автоматизацией;
- оценка результатов – проведение сравнения показателей до и после внедрения, включая затраты, время выполнения операций, производительность и качество обслуживания.





- масштабирование успешных решений - распространение цифровых решений на другие процессы только после подтверждения их эффективности и оценки рисков.

Заключение

Результаты исследования текущих проблем и перспектив цифровой трансформации бизнес-процессов на производственных предприятиях, позволяют сформулировать следующие выводы, научные предложения и практические рекомендации:

- преодоление барьеров цифровой трансформации требует комплексного подхода, объединяющего организационные изменения, развитие технологической инфраструктуры и обоснование финансовой целесообразности внедряемых решений;

- перспективным направлением является поэтапная интеграция систем управления ресурсами предприятия (ERP), управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), электронного документооборота и аналитических инструментов на основе единых требований к качеству и защите данных;

- для предприятий Узбекистана конкретные ограничения и приоритеты их устранения необходимо определять с учетом размера предприятия, отраслевой специфики, уровня цифровой зрелости и доступных ресурсов.

Литературы

1. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-60 от 28 января 2022 года «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы». – <https://lex.uz/ru/docs/5841063>

2. Указ Президента Республики Узбекистан, от 05.10.2020 г. № УП-6079 «Об утверждении Стратегии «Цифровой Узбекистан-2030» и мерах по ее эффективной реализации»

3. Батищев А.В., Соловьев И.В. Анализ перспектив и проблем управления бизнес-процессами малого бизнеса на основе технологий искусственного интеллекта // ЕГИ. 2024. №3 (53). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-perspektiv-i-problem-upravleniya-biznes-protsessami-malogo-biznesa-na-osnove-tehnologiy-iskusstvennogo-intellekta>

4. Вахабова М.Х., Эльбиева Л.Р., Вахабова Л.Х. Цифровая трансформация бизнес-процессов // Журнал прикладных исследований. 2022. №11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-biznes-protsessov>

5. Гусейнов Ш.Н., Эсетова А.М. Цифровая трансформация бизнес-процессов в сфере услуг: от теоретических основ к практике управления в условиях VUCA-мира // РППЭ. 2025. №10 (180). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-biznes-protsessov-v-sfere-uslug-ot-teoreticheskikh-osnov-k-praktike-upravleniya-v-usloviyah-vuca-mira>

6. Загидуллина К.Р. Цифровая трансформация промышленных предприятий: инновационное развитие и экономическая эффективность

7. Липчанский А. Цифровая трансформация бизнеса <https://sberuniversity.ru/media/articles/cifrovaya-transformatsiya-biznesa/>

8. Скворцова Н.А. Цифровая трансформация бизнес-процессов на основе технологий искусственного интеллекта (российский и международный опыт) / Н. А. Скворцова, А. В. Захаров, И. И. Булатов // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 1. – С. 131-152. – DOI 10.18334/epp.15.1.122526. – EDN APXBFE.

9. Токарев А.В., Илышева М.А., Тарасьев А.А., Детков А. А. Перспективы использования технологии искусственного интеллекта при совершенствовании бизнес-процессов предприятий // Индустриальная экономика. 2024. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-ispolzovaniya-tehnologii-iskusstvennogo-intellekta-pri-sovershenstvovanii-biznes-protsessov-predpriyatij>

10. Умаров А. Объем онлайн-продаж в Узбекистане в 2025 году достиг 22,7 трлн. сумов <https://www.uzdaily.uz/ru/obem-onlain-prodazh-v-uzbekistane-v-2025-godu-dostig->





[227-trln-sumov/](#)

11. OECD. The Digital Transformation of SMEs. OECD Publishing, 2021. DOI: 10.1787/bdb9256a-en.

12. World Bank. Tides of Change Igniting Productivity Growth in Europe and Central Asia <https://www.worldbank.org/en/region/eca/publication/tides-of-change-igniting-productivity-growth-in-europe-and-central-asia>

