ECONOSCITECH INTEGRATION

ISSUE 10

INTERNATIONAL SCIENTIFIC ELECTRONIC JOURNAL

TASHKENT STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS

American University of Technology
Powered by Arizona State University®

ISSN: 3060-5075



Acceptance of articles
PUBLISHED MONTHLY

ARTICLE CONTRIBUTORS
PROFESSORS, SCHOLARS, SPECIALISTS, AND RESEARCHERS



Google scholar

OpenAIRE

ISSN INTERNATIONAL STANDARD SERIAL NUMBER DENMARK

CONTACT: +998 94 3540880 https://econoscitech-integration-journal.uz 2026



EDITOR-IN-CHIEF:
Zufarova Nozima Gulamiddinovna
DSc., Dean of Tourism Faculty, TSUE

DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF:
Makhmudov Nosir Makhmudovich
DSc., Prof., Academican

DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF:
Suyunov Dilmurod Xolmurodovich
Doctor of Economics (DSc), Professor,

DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF:
Allayarov Shamsiddin Amanullayevich
doctor of economics (DSC), professor

RESPONSIBLE SECRETARY:
Otaboyev Axmed Maxsudbek o‘g‘li
TSUE independent researcher

THE SCIENTIFIC-POPULAR ELECTRONIC JOURNAL **"ECONOSCITECH-INTEGRATION"** HAS BEEN REGISTERED UNDER THE NUMBER C-5669651 BY THE AGENCY FOR INFORMATION AND MASS COMMUNICATIONS (AOKA) OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN, EFFECTIVE FROM OCTOBER 9, 2024.

In accordance with Resolution No. 384/6 dated April 10, 2026, issued by the Presidium of the Supreme Attestation Commission under the Ministry of Higher Education, Science and Innovation of the Republic of Uzbekistan, this journal is included in the list of recommended international scientific publications for publishing the primary research findings of doctoral dissertations in the field of Economic Sciences.

Partners: Tashkent State University of Economics / American University of Technology in Tashkent (AUT)

Electronic publication. Issue 10. 500 pages.
Approved for publication in October 2026.

Editorial Board Members:



Sharipov Kongratbay Avezimbetovich,
Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor



Teshabayev To‘lqin Zakirovich,
Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor



Said Irandoust,
Doctor of Chemical Engineering Sciences, Professor



Abdurakhmanova Gulnora Kalandarovna,
Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor



Khudoykulov Sadirdin Karimovich,
Doctor of Economics, (DSc), Professor



Tokunaga Masahiro,
professor, PhD of Economics of the Faculty of Business and Commerce



Debasis Das,
professor Department of Computer Science



Nitin Goje,
professor and Program Lead - Computer Science



Nargizakhon Shamshieva
Doctor of Economic Sciences, Professor



Rakhmonov Norim Razzakovich,
Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor

Bayxonov Bahodirjon Tursunbayevich
Doctor of Science (DSc), Professor



Shomurodov Ravshan Tursunkulovich,
PhD, Associate Professor



Boymuratov Abduraxmat Djumayevich
Doctor of Philosophy (PhD) in Economics



Sharopova Nafosat Radjabovna
DSc, Associate Professor



Sultanova Kamila Mukhtorali Kizi
Master of Science

CONTENTS

DEVELOPMENT OF AN IMPROVED METHODOLOGY FOR ASSESSING THE PERFORMANCE OF SMALL BUSINESS ENTITIES 28
Mavrulov Ravshan Nematjonovich

METHODOLOGICAL ASPECTS OF ASSESSING AND ANALYSING AGGLOMERATION DEVELOPMENT 33
Shokhrukh Mardonov
Nigora Makhmasobirova
Sevara Kulsakhatova

IMPROVING INTERNAL STANDARDS AND AUDIT QUALITY MANAGEMENT MECHANISMS AT PF MAC ALLIANCE AUDIT ORGANISATION: A PILOT CASE STUDY 39
Bobonarova Kamola

ASSESSING THE LEVEL OF DIGITAL DEVELOPMENT AND DEVELOPING AN ARTIFICIAL INTELLIGENCE-BASED MECHANISM FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES 46
Rashidov Hasan Shirinboyevich

REASSESSING CORPORATE FINANCIAL STABILITY IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE ECONOMIC GROWTH: A COMPARATIVE EVALUATION OF ASSESSMENT METHODS AND THEIR APPLICABILITY TO TELECOMMUNICATIONS COMPANIES 52
Odilov Dilshod Qudratilla o‘g‘li

MONETARY POLICY TRANSMISSION, EXCHANGE RATE VOLATILITY, AND LABOUR MARKET RESILIENCE: EMPIRICAL EVIDENCE FROM UZBEKISTAN 59
Sayipov Begzod Rahimovich

A PROCEDURAL METHOD FOR GENERATING PBR TEXTURE MAPS FROM HISTORICAL GEOMETRIC PATTERNS 66
Beknazarova Saida Safibullayevna
Yunusova Dilnoza Alimjan qizi

HISTORICAL EVOLUTION OF TAX POLICY REFORMS IN THE CONTEXT OF WTO ACCESSION: THE EXPERIENCES OF KYRGYZSTAN, KAZAKHSTAN, AND TAJIKISTAN 72
Saitkulov Sukhrob Shavkatovich

THE ECONOMIC MECHANISM OF STATE REGULATION OF THE RAILWAY TRANSPORT SYSTEM IN UZBEKISTAN 79
Mekhrangiz M. Khudayarova

PUBLIC TRUST AND EXECUTIVE ACCOUNTABILITY: PRIORITIES FOR PARTICIPATORY BUDGETING AT A NEW STAGE OF DEVELOPMENT 85
Saparov Ilyos Khudaymuratovich

INTEGRATING ISO 50001 AND KAIZEN APPROACHES INTO STRATEGIC ENERGY RESOURCE MANAGEMENT 89
Najmiddinov Yahyo Fazliddin ugli

ЭКОНОМЕТРИЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ АО «УЗБЕКУГОЛЬ») 96
Жуманов Азизбек Исакбой угли

STRENGTHENING FINANCIAL CONTROL OVER THE USE OF STATE BUDGET FUNDS 104
Gofurov Bekzod Fayzulla Ugli

METHODS FOR ATTRACTING EXTERNAL INVESTMENT RESOURCES TO THE AGRICULTURAL SECTOR: RISK PREMIUMS AND GUARANTEE INSTRUMENTS 109
Amirov Lochinbek Fayzullayevich

CONTENTS

THE ROLE OF FESTIVALS IN ATTRACTING TOURISTS TO UZBEKISTAN: THE CASE OF SAMARKAND 116
Rukhshona Rakhmatova Rashidovna

ECONOMIC-GEOGRAPHICAL SIGNIFICANCE OF CITIES AND URBAN AGGLOMERATIONS IN REGIONAL DEVELOPMENT 121
Maxammadjonova Moxlaroy Zokirjon Qizi

ASSESSING THE SCALE OF THE SHADOW ECONOMY IN THE REPUBLIC OF KARAKALPAKSTAN AND IMPROVING MECHANISMS FOR ITS REDUCTION 126
Atadjanov Kadambay Sapayevich

ECONOMETRIC MODELLING OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ELECTRICITY CONSUMPTION AND INDUSTRIAL OUTPUT DYNAMICS AT THE REGIONAL LEVEL 133
Khodjaeva Feruza Komilovna

FINANCIAL MECHANISMS FOR CREATIVE SECTOR DEVELOPMENT IN EMERGING ECONOMIES: EVIDENCE AND POLICY IMPLICATIONS FOR UZBEKISTAN 142
Kamila Rustamovna Ermanova

STRATEGIC DIRECTIONS AND IMPLEMENTATION MECHANISMS FOR SUSTAINABLY ENHANCING POPULATION WELL-BEING IN UZBEKISTAN 147
Norqobilov Nusratilla Norsaitovich

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING AND MANAGING THE EFFICIENT UTILISATION OF PRODUCTION RESOURCES IN THE TEXTILE INDUSTRY 152
Yusupova Orzugul

MODERN MODELS OF INNOVATION-DRIVEN TOURISM DEVELOPMENT: A HYBRID FRAMEWORK FOR UZBEKISTAN 159
Umirova Dilnoza Safarovna

IMPLEMENTATION OF IFRS 9 IN COMMERCIAL BANKS OF UZBEKISTAN: CURRENT PRACTICES AND DEVELOPMENT PRIORITIES 170
Aminov Shovkat Uktam Ugli

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF THE RECOGNITION AND MEASUREMENT OF ACCOUNTING ELEMENTS IN PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS 178
Saidova Kamolat Farhodovna

ECONOMIC SHOCKS: THEIR NATURE AND THE IMPORTANCE OF INCORPORATING THEM INTO ECONOMIC GROWTH ANALYSIS 183
Rasulov Jamshid Shokir ugli

APPROACHES TO ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT THROUGH IMPROVEMENTS IN HUMAN CAPITAL QUALITY 189
Shermuhammedova Madina Mirshod qizi

THE USE OF KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPIS) IN ENTERPRISE COMPETITIVENESS MANAGEMENT 198
Umarova Nilufar Abdukakhor kizi

LOAN-LOSS RESERVES, BANK EARNINGS, AND STATE SUPPORT IN UZBEKISTAN'S STATE-OWNED BANKS: EVIDENCE FROM THREE BUSINESS MODELS 203
Wu Wei

REGIONAL DIMENSIONS OF HIGHER EDUCATION–INDUSTRY INTEGRATION IN UZBEKISTAN'S INNOVATION DEVELOPMENT 213
Navruzova Gulrukh Uktamovna

IMPROVING MECHANISMS FOR COORDINATING CASH FLOWS FROM OPERATING, INVESTING, AND FINANCING ACTIVITIES IN COMMERCIAL BANKS 218
Nabiyev Farrux Safarovich

AUTOMATION AND OPTIMISATION OF SERVICE PROCESSES IN COMMERCIAL BANKS 223
Valiev Doniyor Bakhtiyor ugli

WAYS TO ENSURE SUSTAINABLE DEVELOPMENT THROUGH IMPROVING THE QUALITY OF HUMAN CAPITAL 229
Shermuhammedova Madina Mirshod qizi

CONCEPTUAL DIRECTIONS FOR IMPROVING EFFICIENCY IN RETAIL SERVICE ENTERPRISES 234
Abduganiyev Oybek Akmaljon ugli

TARGETING STATE SUPPORT FOR GREENHOUSE FARMS BY FINANCIAL STATUS CATEGORY: A MODEL FOR UZBEKISTAN 240
Otavullayev Suxrob

ЭКОНОМЕТРИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕЖБЮДЖЕТНЫХ ТРАНСФЕРТОВ НА ОСНОВЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РЕГИОНАЛЬНОГО НЕРАВЕНСТВА И СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ 250
Махмудов Сарвар Толибжонович
Хакимов Феруз Хуршид угли

ЭКСПЕРТНОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВЕСОВЫХ КОЭФФИЦИЕНТОВ ИНДЕКСА ЦИФРОВИЗАЦИИ МАЛОГО БИЗНЕСА МЕТОДОМ АНАЛИЗА ИЕРАРХИЙ: ПИЛОТНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ 270
Аскарова Севара Бахтиёровна

A CUSTOMER-ORIENTED MANAGEMENT MECHANISM FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF RAILWAY TRANSPORT SERVICES 277
Alimov Baxtiyor Ergash o‘g‘li

INTERNATIONAL PRACTICE OF CORPORATE FINANCE ORGANIZATION: FINANCING STRUCTURE, CORPORATE GOVERNANCE REFORMS AND STATE ASSET MANAGEMENT EXPERIENCE 285
Jumatova Gulzar Makhmud kizi

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF NORMATIVE REGULATION OF ACCOUNTING POLICY AND FINANCIAL REPORTING IN BUDGETARY ORGANIZATIONS 293
Xabilov Djaxongir Xakimovich

ASSESSMENT OF THE PENETRATION LEVEL OF FINTECH, REGTECH AND SUPTECH TECHNOLOGIES IN UZBEKISTAN’S FINANCIAL SYSTEM 297
Mengniyozov Anvar Normurodovich

ANALYSIS OF DIRECTIONS FOR IMPROVING THE PROCESS OF WORKING WITH THE PERSONNEL RESERVE IN LOCAL GOVERNMENT BODIES 308
G‘aniyev Elyor Sobirjonovich

IMPROVING THE MECHANISM FOR STRATEGIC HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN UNIVERSITIES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION 318
Bobokhujayev Asliddin Muzaffarovich

PROFITABILITY AND COST STRUCTURE OF FARMS IN THE SORGHUM VALUE CHAIN 325
Sharipov Laziz Aktam ugli

REGIONAL DEVELOPMENT TRENDS AND BRANDING OPPORTUNITIES IN UZBEKISTAN’S POMEGRANATE SECTOR 330
Khurramov Kholbek Khurram ugli

IMPROVING THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISMS FOR MANAGING SPIRITUAL AND EDUCATIONAL ACTIVITIES IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS 337
Uzaqov Nomozali Hamdamovich

ПЕРСПЕКТИВЫ И НАПРАВЛЕНИЯ ВНЕДРЕНИЯ ИСЛАМСКОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ В НАЦИОНАЛЬНУЮ ЭКОНОМИКУ УЗБЕКИСТАНА 343
Ходжаев Азиз Шовкатович

CONTENTS

CONTENTS

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF ONION SEED PRODUCTION IN UZBEKISTAN 358
Sadikova Shohida Obidqul qizi

PLATFORM GOVERNANCE AND VALUE CO-CREATION IN GLOBAL SPORT 365
Vafoev Boburjon

ADOPTION OF DIGITAL PAYMENT SYSTEMS AND BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES IN COMMERCIAL BANKING 372
Makhmudova Mukhlisa Qodirjon qizi

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ ДЛЯ МОЛОДЁЖИ: ПОНЯТИЕ, ПРИНЦИПЫ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ 378
Ураков Амирбек Улугбекович

FORMAL VERSUS SUBSTANTIVE IFRS COMPLIANCE: A THREE-BLOCK DISCLOSURE MODEL BASED ON EVIDENCE FROM PUBLIC-INTEREST ENTITIES IN UZBEKISTAN 387
Lazizkhon Zunnunov

BIOLOGICAL ASSET MEASUREMENT AND SEGMENT-BASED REVENUE REPORTING IN AGRICULTURAL ENTERPRISES 396
Aliqulov G‘olib Abdimo‘minovich

IMPROVING FINANCIAL MECHANISMS FOR ASSESSING AND MITIGATING OPERATIONAL RISKS IN COMMERCIAL BANKS IN UZBEKISTAN 406
Faxritdin Turdialiyev

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ И ПРИВАТИЗАЦИЯ В РАЗВИТИИ БАНКОВСКИХ УСЛУГ 413
Шамсиева Юлдуз Олимовна

THE IMPACT OF DIGITAL GOVERNANCE AND INSTITUTIONAL QUALITY ON REGIONAL INVESTMENT ATTRACTIVENESS: EVIDENCE FROM THE KASHKADARYA REGION, UZBEKISTAN 417
Yaxshiqulova Moxinur Toxir qizi

INTERNATIONAL EXPERIENCES IN SMALL BUSINESS FORMALIZATION AND THEIR ADAPTATION TO UZBEKISTAN: A COMPARATIVE POLICY ANALYSIS 425
Yunusov Marat Erkinovich

SCIENTIFIC AND THEORETICAL ASPECTSOF ENHANCING THE EFFECTIVENESS OF CONVERGENT STRATEGIC MANAGEMENT IN ENTERPRISES 432
Kadirxodjayeva Nilufar Rahmatullayevna

DEVELOPMENT OF FARMING ENTERPRISES IN KASHKADARYA REGION: RESULTS FOR THE FIRST HALF OF 2025 AND FUTURE PROSPECTS 440
Nurkhanov Nurkomil Kakhramon ugli

СТРАТЕГИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КРЕДИТОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЫ ПОСРЕДСТВОМ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВЫХ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ 446
Хасанов Шамсиддин Хафизович

DIRECTIONS FOR ENHANCING THE SOCIOECONOMIC IMPACT OF INVESTMENT ON REGIONAL DEVELOPMENT 452
Mukhamadjanov Shakhriyor Solijon ugli

SMART GOVERNANCE AS INTEGRATIVE CAPACITY IN PUBLIC ADMINISTRATION 458
Ermamatova Shohsanam Ermamat qizi

INTERNATIONAL PRACTICE OF CORPORATE FINANCE ORGANIZATION: FINANCING STRUCTURE, CORPORATE GOVERNANCE REFORMS AND STATE ASSET MANAGEMENT EXPERIENCE 463
Jumatova Gulzar Makhmud kizi

TARGETED EVALUATION OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION EFFICIENCY BASED ON A DIGITAL STRATEGIC MANAGEMENT MODEL AND SYSTEMIC INTEGRAL INDEX 471
Badalova Lola Borisovna

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ УНИВЕРСИТЕТСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ «ТРОЙНОЙ СПИРАЛИ» В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ РЕФОРМ УЗБЕКИСТАНА 477
Узоков Мухибилло Журабоевич

DIGITAL TRANSFORMATION, SME EXPORT COMPETITIVENESS, AND INDUSTRIAL UPGRADING: EVIDENCE FROM UZBEKISTAN'S MANUFACTURING SECTOR 485
Irodakhon Madrakhimova

ENHANCING FISCAL EFFICIENCY THROUGH PUBLIC PROCUREMENT IN UZBEKISTAN: COMPETITION, PRICE BENCHMARKING, AND DIGITAL FINANCIAL CONTROL 491
Majidov Nizom Baramovich

A DESCRIPTIVE ANALYSIS OF INFLATION TARGETING AND MONETARY POLICY OUTCOMES IN UZBEKISTAN 497
Abirkulova Sohibjamol Normuxammad qizi

DEVELOPMENT OF FARMING ENTERPRISES IN KASHKADARYA REGION: RESULTS FOR THE FIRST HALF OF 2025 AND FUTURE PROSPECTS 503
Nurkhanov Nurkomil Kakhramon ugli

ENHANCING TRANSPORT AND LOGISTICS INFRASTRUCTURE FOR REGIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT 509
Umarov Muzaffar Yusupbayevich

ANALYSIS OF PROCEDURAL AND FRACTAL METHODS FOR SYNTHESIZING TEXTURES OF NATURAL MATERIALS 515
Umarova Dildora Baxtiyorovna
Zokirova Shaxnoza Olimjon qizi

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА 521
Арипов Ойбек Абдуллаевич

CONTENTS

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА



Арипов Ойбек Абдуллаевич
доктор экономических наук, профессор
Наманганский государственный технический университет

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические проблемы развития современного менеджмента, включая вопросы цифровой трансформации, применения искусственного интеллекта, развития человеческого капитала и совершенствования стратегического управления. В исследовании применены методы системного и сравнительного анализа, на основе которых разработаны практические рекомендации, направленные на повышение эффективности управленческой деятельности.

Ключевые слова. менеджмент, эффективность управления, цифровая трансформация, стратегическое управление, человеческий капитал, инновации.

Abstract. The article examines the theoretical and practical challenges of modern management development, including digital transformation, the application of artificial intelligence, human capital development, and the improvement of strategic management. The study employs systemic and comparative analysis methods to develop practical recommendations aimed at enhancing management efficiency.

Keywords. management, management efficiency, digital transformation, strategic management, human capital, innovation.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях структурных изменений мировой экономики, цифровизации и усиления конкуренции возрастает необходимость совершенствования систем управления организациями и предприятиями. Современный менеджмент предполагает эффективное использование ресурсов, развитие человеческого капитала, внедрение инноваций и своевременную адаптацию к изменениям внешней среды [1, 6].

К числу ключевых задач развития современного менеджмента относятся интеграция цифровых технологий в управленческие процессы, принятие решений на основе анализа данных, повышение квалификации персонала и формирование благоприятных условий для осуществления организационных изменений [5, 8]. Для предприятий Узбекистана решение данных задач приобретает особое значение в контексте модернизации национальной экономики, повышения эффективности хозяйственной деятельности и укрепления конкурентоспособности.

Цель исследования — выявить актуальные проблемы развития современного менеджмента и разработать научно-практические рекомендации, направленные на повышение эффективности управленческой деятельности.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ

Теоретические основы современного менеджмента представлены в трудах П. Друкера и М. Портера, посвящённых вопросам эффективного использования ресурсов, стратегического управления

INTERNATIONAL SCIENTIFIC ELECTRONIC JOURNAL

INTERNATIONAL SCIENTIFIC ELECTRONIC JOURNAL

и формирования устойчивых конкурентных преимуществ организаций [1, 6].

Г. Виал подчёркивает значимость цифровой трансформации в совершенствовании организационных процессов и развитии стратегического управления предприятием [8]. В свою очередь, Д. Тис рассматривает динамические способности организации как важнейшее условие адаптации к изменениям внешней среды и обеспечения долгосрочной эффективности её деятельности [7].

Несмотря на значительный научный вклад указанных исследователей, актуальной остаётся необходимость комплексного изучения взаимосвязи цифровых технологий, человеческого капитала, стратегического управления и инновационной деятельности. Особое значение данное направление исследований приобретает в условиях модернизации экономики Узбекистана, совершенствования механизмов корпоративного управления и повышения конкурентоспособности отечественных предприятий.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологическую основу исследования составляют научные подходы в области теории менеджмента, стратегического управления, инновационного развития и управления человеческим капиталом. В процессе исследования применены методы системного и сравнительного анализа, научного обобщения и концептуального моделирования [1-2, 4, 6-7].

Объектом исследования являются управленческие процессы на предприятиях и в организациях. Предметом исследования выступают организационные, экономические, технологические и человеческие факторы, влияющие на развитие современного менеджмента и эффективность управленческой деятельности.

Исследование носит концептуально-аналитический характер. Представленные в таблицах выводы и оценки основаны на авторском анализе и теоретическом обобщении научных подходов, а не на результатах специально проведённых социологических опросов, интервью или статистических экспериментов.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Основные проблемы современного менеджмента

Проблемы, возникающие в процессе развития современного менеджмента, можно систематизировать по нескольким взаимосвязанным направлениям. Каждое из них оказывает влияние на производственные и финансовые результаты деятельности организации, трудовую активность персонала и уровень конкурентоспособности на рынке (Таблица 1).

Таблица 1

Основные современные проблемы развития менеджмента[1]

Направление проблемы	Содержание проблемы	Возможное влияние на деятельность предприятия
Стратегическое управление	Трудности с чётким определением долгосрочных целей	Неэффективное распределение ресурсов
Цифровая трансформация	Недостаточная интеграция цифровых инструментов и информационных систем	Замедление процесса принятия решений
Человеческий капитал	Рост потребности в современных знаниях и навыках	Риск снижения производительности труда и инициативности
Организационная культура	Сопротивление изменениям и проблемы внутренних коммуникаций	Затруднение внедрения новых методов управления
Инновационная активность	Слабые механизмы практической реализации новых идей	Ограничение конкурентных преимуществ
Управление рисками	Недостаточная готовность к неопределённости и внешним изменениям	Угрозы финансовой и операционной устойчивости
Оценка эффективности	Чрезмерное внимание только к финансовым результатам	Недостаточная оценка качества, потенциала работников и долгосрочных результатов

1 авторская разработка

Как показывают данные, представленные в таблице, проблемы современного менеджмента носят взаимосвязанный характер и не могут рассматриваться изолированно друг от друга. В частности, эффективность внедрения цифровых технологий во многом зависит от уровня цифровой грамотности работников, стратегического мышления руководителей и сформированности организационной культуры управления изменениями. В связи с этим комплексное решение управленческих задач требует не только применения современных технических средств, но и совершенствования организационных механизмов, развития профессиональных компетенций персонала и принятия согласованных управленческих решений [7-8] (Рисунок 1).



Рисунок 1. Основные факторы, влияющие на развитие современного менеджмента[2]

На рисунке 1 развитие современного менеджмента представлено как результат взаимодействия четырёх основных направлений. Цифровые технологии обеспечивают оперативную обработку и анализ данных, а человеческий капитал способствует эффективному использованию этих возможностей на практике. Стратегическое управление определяет цели и приоритеты развития организации, тогда как инновации и адаптация повышают её способность своевременно реагировать на изменения внешней среды.

Цифровая трансформация и управленческие решения. Цифровая трансформация охватывает не только автоматизацию организационных и производственных процессов, но и совершенствование механизмов анализа данных, принятия управленческих решений, коммуникации и контроля результатов деятельности.

Эффективное внедрение цифровых технологий в систему менеджмента требует интеграции информационных систем, развития аналитических и цифровых компетенций руководителей, а также обеспечения информационной безопасности. Технологии искусственного интеллекта применяются в процессах планирования, прогнозирования спроса и оценки рисков. Вместе с тем их использование

2 авторская разработка

INTERNATIONAL SCIENTIFIC ELECTRONIC JOURNAL

INTERNATIONAL SCIENTIFIC ELECTRONIC JOURNAL

предполагает необходимость человеческого контроля с учётом возможных ошибок алгоритмов и ограничений исходных данных [5].

Таким образом, руководителям необходимо комплексно оценивать экономическую эффективность цифровых решений, обеспечивать систематическое повышение квалификации персонала и формировать условия для ответственного и безопасного использования современных технологий.

Проблемы развития человеческого капитала и лидерства. Эффективность современного менеджмента во многом определяется уровнем квалификации, профессионального опыта, знаний и мотивации работников. В условиях динамичных технологических изменений особое значение приобретает непрерывное развитие профессиональных и цифровых компетенций персонала.

Современный руководитель должен обладать стратегическим мышлением, способностью объединять коллектив для достижения общих целей, поддерживать инициативы сотрудников и эффективно управлять организационными изменениями.

Развитие человеческого капитала предполагает организацию непрерывного обучения и профессиональной переподготовки, совершенствование системы мотивации и стимулирования труда, развитие командного взаимодействия и внутренних коммуникаций, а также подготовку управленческих кадров и поддержку молодых специалистов.

Эффективность инвестиций в человеческий капитал целесообразно оценивать не только по количеству проведённых образовательных мероприятий, но и по уровню развития профессиональных компетенций, повышению качества выполняемой работы, сокращению числа ошибок и росту производительности труда.

Проведённый теоретический анализ показывает, что одной из ключевых задач развития современного менеджмента является не столько внедрение отдельных управленческих инструментов, сколько их интеграция в единую, согласованную и эффективно функционирующую систему. Достижение ожидаемых результатов возможно при условии взаимодополняющего и комплексного использования цифровых технологий, человеческого капитала, стратегического планирования и инновационных методов управления [6-8].

Приоритетные направления совершенствования менеджмента. Для обеспечения устойчивого развития менеджмента и последовательного решения существующих управленческих задач предприятиям и организациям необходимо реализовывать комплекс взаимосвязанных мероприятий по приоритетным направлениям совершенствования системы управления. Реализация данных мероприятий способствует повышению эффективности управленческой деятельности, рациональному использованию ресурсов и улучшению основных показателей функционирования организаций (Таблица 2).

Таблица 2

Предложения по решению проблем развития менеджмента[3]

Приоритетное направление	Реализуемые мероприятия	Показатели эффективности
Стратегическое управление	Разработка системы средне- и долгосрочных целей, KPI и рисков	Степень достижения стратегических целей
Цифровой менеджмент	Внедрение электронного документооборота, управленческих информационных систем и анализа данных	Время принятия решений, оперативность процессов
Развитие человеческого капитала	Повышение квалификации, развитие цифровых навыков и управленческих компетенций	Рост компетенций, производительность труда
Инновационное управление	Создание механизмов оценки новых идей и реализации пилотных проектов	Доля внедрённых инноваций
Организационная культура	Открытый диалог, коллективное принятие решений и поддержка инициатив работников	Удовлетворённость работников и текучесть кадров
Управление рисками	Разработка реестра рисков, альтернативных сценариев и мер готовности к чрезвычайным ситуациям	Скорость реагирования на риски, уровень потерь
Устойчивое управление	Контроль расхода энергии и ресурсов, учёт социальных и экологических факторов	Расход ресурсов, операционные затраты и экологические показатели

Представленные в таблице мероприятия отражают комплексный подход к совершенствованию современного менеджмента. В частности, перед внедрением цифровых систем целесообразно провести анализ существующих бизнес-процессов, оценить уровень готовности персонала к организационным и технологическим изменениям, а также определить конкретные показатели для оценки ожидаемых результатов [3, 7].

3 авторская разработка

При этом необходимо учитывать, что универсальная модель управления не всегда обеспечивает одинаковую эффективность на предприятиях различного масштаба и отраслевой принадлежности. Для крупных производственных предприятий особое значение имеют стандартизация бизнес-процессов и совершенствование механизмов операционного контроля. В то же время для субъектов малого бизнеса приоритетными направлениями могут выступать оперативность принятия управленческих решений, эффективный контроль затрат и гибкая адаптация к изменениям рыночного спроса.

Особенности развития менеджмента на предприятиях Узбекистана. Модернизация производства, развитие предпринимательства и активное внедрение цифровых технологий обусловливают необходимость дальнейшего совершенствования системы менеджмента с учётом специфики деятельности и потребностей отечественных предприятий.

К основным задачам, требующим приоритетного внимания, относятся:

Расширение использования аналитических данных в управлении. Необходимо совершенствовать применение современных методов анализа данных при планировании деятельности, распределении ресурсов и оценке результатов работы предприятий.

Развитие современных управленческих компетенций. Особое значение приобретает повышение уровня финансовой грамотности руководителей и специалистов, развитие навыков анализа данных, управления проектами и эффективной коммуникации.

Совершенствование механизмов оценки эффективности инноваций. Внедрение новых технологий требует предварительного анализа инвестиционных затрат, возможных рисков и ожидаемой экономической эффективности инновационных решений.

Укрепление долгосрочной стратегической направленности управления. Наряду с достижением текущих производственных и финансовых результатов необходимо уделять внимание развитию персонала, технологическому обновлению и рациональному использованию имеющихся ресурсов.

Решение указанных задач предполагает повышение качества и обоснованности управленческих решений, последовательное развитие профессиональных компетенций сотрудников, а также совершенствование механизмов оценки долгосрочной эффективности инновационных проектов.

Представленная на рисунке 2 модель демонстрирует, что совершенствование современного менеджмента представляет собой непрерывный и последовательный процесс. На первоначальном этапе осуществляется комплексная диагностика текущего состояния предприятия, после чего определяются стратегические цели и конкретные показатели эффективности. На следующем этапе реализуются мероприятия по цифровизации управленческих процессов, развитию человеческого капитала, внедрению инноваций и со**вершенствованию системы управления рисками (Рисунок 2).**



Рисунок 2. Концептуальная модель совершенствования менеджмента на предприятии[4]

4 авторская разработка

INTERNATIONAL SCIENTIFIC ELECTRONIC JOURNAL

На заключительном этапе достигнутые результаты сопоставляются с установленными целевыми показателями, после чего при необходимости вносятся соответствующие корректировки. Таким образом, совершенствование менеджмента рассматривается не как разовое реформирование системы управления, а как непрерывный процесс, направленный на повышение её эффективности и адаптацию к изменяющимся условиям деятельности.

Практическая значимость и ограничения предлагаемого подхода. Разработанный концептуальный подход позволяет осуществлять комплексное совершенствование системы менеджмента посредством согласованного развития цифровых технологий, человеческого капитала, стратегического планирования и механизмов мониторинга результатов управленческой деятельности.

При практическом внедрении предлагаемого подхода необходимо учитывать отраслевую специфику и финансовые возможности предприятия, определять ответственных исполнителей и сроки реализации запланированных мероприятий, устанавливать измеримые показатели эффективности, учитывать обратную связь с работниками, а также обеспечивать достоверность и качество используемых данных и надлежащий уровень информационной безопасности.

Основным ограничением настоящего исследования является отсутствие эмпирической апробации предложенной концептуальной модели на конкретных предприятиях. В связи с этим перспективным направлением дальнейших исследований представляется оценка её практической эффективности на основе фактических данных предприятий, результатов опросов и анализа ключевых показателей управленческой деятельности.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведённый теоретический и концептуальный анализ показал, что современные проблемы развития менеджмента имеют комплексный и взаимосвязанный характер. Их эффективное решение требует не только применения отдельных управленческих методов и инструментов, но и согласованного развития цифровых технологий, человеческого капитала, стратегического планирования и организационной культуры [6-8].

По результатам исследования сформулированы следующие основные выводы.

Во-первых, цифровая трансформация является одним из приоритетных направлений развития современного менеджмента. При этом её эффективность определяется не только уровнем внедрения цифровых технологий, но и качеством используемых данных, готовностью персонала к технологическим изменениям, а также рациональной организацией управленческих процессов.

Во-вторых, человеческий капитал остаётся одним из ключевых факторов повышения эффективности менеджмента. Последовательное развитие профессиональных и цифровых компетенций работников, совершенствование системы мотивации и стимулирования труда, а также поддержка инициатив сотрудников способствуют укреплению адаптационного потенциала организации и повышению её устойчивости к изменениям внешней среды.

В-третьих, стратегическое управление необходимо ориентировать на достижение конкретных и измеримых результатов. Для этого целесообразно формировать систему чётко определённых стратегических целей, обоснованных ключевых показателей эффективности (KPI), оценки рисков и регулярного мониторинга результатов управленческой деятельности.

В-четвёртых, при совершенствовании системы менеджмента на предприятиях Узбекистана приоритетное внимание следует уделять поэтапному внедрению цифровых технологий, повышению квалификации управленческих кадров и специалистов, совершенствованию механизмов оценки инновационных проектов и обеспечению рационального использования имеющихся ресурсов.

В-пятых, перспективными направлениями дальнейших научных исследований являются практическая апробация предложенной концептуальной модели, проведение сравнительного анализа управленческих показателей предприятий различных отраслей экономики, а также эмпирическая оценка экономической эффективности внедрения цифровых технологий в систему менеджмента.

Таким образом, важнейшим условием дальнейшего развития современного менеджмента является интеграция стратегических целей, человеческого потенциала, цифровых возможностей и инновационных подходов в единую, согласованную систему управления. Реализация данного подхода может способствовать повышению эффективности управленческой деятельности, укреплению организационной устойчивости и обеспечению долгосрочной конкурентоспособности предприятий.

INTERNATIONAL SCIENTIFIC ELECTRONIC JOURNAL

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Drucker P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices / P.F. Drucker. – New York: Harper & Row, 1973.
2. George Mason University Writing Center. Scientific (IMRaD) Research Reports: Results and Discussion Sections [Электронный ресурс]. – URL: https://writingcenter.gmu.edu/writing-resources/imrad/imrad-results-discussion
3. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance // Harvard Business Review. – 1992. – Vol. 70, № 1. – P. 71–79.
4. Kulyabov D.S., Sevastianov L.A. IMRAD Structure // Discrete and Continuous Models and Applied Computational Science. – 2024. – Vol. 32, № 4. – P. 355–361. – DOI: https://doi.org/10.22363/2658-4670-2024-32-4-355-361.
5. OECD. OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 2): Strengthening Connectivity, Innovation and Trust. – Paris: OECD Publishing, 2024. – DOI: https://doi.org/10.1787/3adf705b-en.
6. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M.E. Porter. – New York: Free Press, 1985.
7. Teece D.J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance // Strategic Management Journal. – 2007. – Vol. 28, № 13. – P. 1319–1350. – DOI: https://doi.org/10.1002/smj.640.
8. Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda // The Journal of Strategic Information Systems. – 2019. – Vol. 28, № 2. – P. 118–144. – DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003.

INTERNATIONAL SCIENTIFIC ELECTRONIC JOURNAL

Proofreader: Xondamir Ismoilov

Layout and Designer: Hasan Maqsudov

2026. № 10

© When materials are reproduced, the ECONOSCITECH-INTEGRATION journal must be cited as the source. Authors are responsible for the accuracy of the information in materials and advertisements published in the journal. Editorial opinions may not always align with those of the authors. Submitted materials will not be returned to the editorial office.

To publish articles in this journal, you may submit articles, advertisements, stories, and other creative materials through the following links. Materials and advertisements are published on a paid basis.

You may subscribe to the journal at any time using the following details. Once subscribed, please send a screenshot or photo of your payment confirmation to our Telegram page @iqtisodiyot_77. Based on this, we will send the latest issue of the journal to your address each month.

Our address: Tashkent city, Yunusobod district, 19th block, House 17.