

ESG PRINCIPLES - A DRIVER OF SUSTAINABLE REGIONAL DEVELOPMENT AND BUSINESS TRANSFORMATION

INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE

COLLECTION OF SCIENTIFIC ARTICLES

 <https://timeedu.uz/>

 24.10.2025 y.

2-TO'PLAM
2-MAXSUS SON/2025



+998 95 651 90 00
journals@timeedu.uz

“ESG tamoyillari – hududlarni barqaror rivojlantirish va biznesni transformatsiyalash drayveri” mavzusida Xalqaro ilmiy-amaliy anjumani ilmiy maqolalar va tezislar to‘plami. -T.: TMII, 2025. – 752 bet.

Ushbu to‘plamda mamlakatimizda iqtisodiyotni barqaror rivojlantirish, ishlab chiqarishni diversifikatsiya qilish, iqlim o‘zgarishi oqibatlariga moslashish va ularni yumshatish, tabiiy resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish, ESG tamoyillari asosida hududlar va sanoat korxonalarining barqaror rivojlanishini ta’minlash, hududlarda “yashil” iqtisodiyotni qo‘llab-quvvatlashning samarali iqtisodiy mexanizmlarini joriy qilish, yirik va o‘rta biznes korxonalari faoliyatini transformatsiyalash va raqobatbardoshligini oshirish, sanoat korxonalarida chiqindilarni boshqarish va sirkulyar iqtisodiyotni rivojlantirish, “yashil” texnologiyalar, sun’iy intellekt asosida atrof-muhitni muhofaza qilish, raqamli iqtisodiyot sharoitida mavjud sanoat ishlab chiqarishni raqamli transformatsiya qilish jarayonlarini jadallashtirish orqali ishlab chiqarish sanoatini “drayver” sohaga aylantirish istiqbollari hamda barqaror iqtisodiy o‘sishni ta’minlashning turli yo‘nalishlariga bag‘ishlangan ilmiy tadqiqot materiallari keltirilgan.

To‘plamda keltirilgan materiallarning mazmuni, undagi statistik ma’lumotlar va keltirilgan huquqiy-me’yoriy xujjatlarning haqqoniyligi, tanqidiy fikr-mulohazalar va takliflarga mualliflarning o‘zlari mas’uldirlar.

Сборник научных статей и тезисов Международной научно-практической конференции на тему «Принципы ESG – драйвер устойчивого развития регионов и трансформации бизнеса». – Т.: ТМII, 2025. – 752 с.

В сборнике представлены материалы научных исследований, посвященные устойчивому экономическому развитию нашей страны, диверсификации производства, адаптации к изменению климата и смягчению его последствий, повышению эффективности природопользования, обеспечению устойчивого развития регионов и промышленных предприятий на основе принципов ESG, внедрению эффективных экономических механизмов поддержки «зеленой» экономики в регионах, трансформации деятельности крупного и среднего бизнеса и повышению его конкурентоспособности, управлению отходами и развитию циклической экономики на промышленных предприятиях, охране окружающей среды на основе «зеленых» технологий, искусственному интеллекту, перспективам превращения обрабатывающей промышленности в «драйверную» отрасль за счет ускорения процессов цифровой трансформации действующего промышленного производства в условиях цифровой экономики, а также различным направлениям обеспечения устойчивого экономического роста.

Авторы сами несут ответственность за содержание представленных в сборнике материалов, достоверность содержащихся в нем статистических данных и представленных нормативно-правовых документов, а также за критические высказывания и предложения.

Tahrir hay’ati: i.f.n., dotsent Sh.K. Narbayev
i.f.n., professor I.S. Xotamov
i.f.d., professor Sh.I. Alibekov
i.f.d., professor V.P. Kuznetsov
i.f.f.d., dotsent N. Nosirova
i.f.f.d., dotsent D. Mamasoatov
assis. G. Axmedova
assis. A. Qudratxo‘jayev

Taqrizchilar: i.f.d., professor N.M. Maxmudov
i.f.d., professor A.A. Yadgarov

KIRISH SO‘ZI

ASSALOMU ALAYKUM, HURMATLI XALQARO ANJUMAN ISHTIROKCHILARI, AZIZ MEHMONLAR!

Sizlarni Toshkent menejment va iqtisodiyot instituti hamda O‘zbekiston Ekologik Partiyasi Markaziy kengashi tomonidan tashkil etilayotgan mazkur Xalqaro ilmiy-amaliy anjumanda qutlashdan mamnunmiz!

Qadrli anjuman ishtirokchilari, bugun biz “ESG tamoyillari – hududlarni barqaror rivojlantirish va biznesni transformatsiyalash drayveri” mavzusida Xalqaro ilmiy-amaliy anjuman o‘tkazmoqdamiz. Bugungi anjumanning asosiy maqsadi mamlakatimizda iqtisodiyotni barqaror rivojlantirish, ishlab chiqarishni diversifikatsiya qilish, iqlim o‘zgarishi oqibatlariga moslashish va ularni yumshatish, tabiiy resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish, ESG tamoyillari asosida hududlar va sanoat korxonalarining barqaror rivojlanishini ta’minlash, hududlarda “yashil” iqtisodiyotni qo‘llab-quvvatlashning samarali iqtisodiy mexanizmlarini joriy qilish, yirik va o‘rta biznes korxonalari faoliyatini transformatsiyalash va raqobatbardoshligini oshirish, sanoat korxonalarida chiqindilarni boshqarish va sirkulyar iqtisodiyotni rivojlantirish, “yashil” texnologiyalar, sun’iy intellekt asosida atrof-muhitni muhofaza qilish masalalari bo‘yicha amalga oshirilayotgan ishlar, mavjud muammolar va ularni bartaraf etish yo‘llarini chiqur tahlil qilgan holda ilmiy amaliy takliflar ishlab chiqishdan iborat.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti tomonidan imzolangan qaror va farmonlar, Vazirlar Mahkamasi qarorlari, amalga oshirilayotgan islohotlar ushbu anjuman mavzusining naqadar dolzarbligini anglatadi. Yurtboshimiz tomonidan 2025-yilni “Atrof-muhitni asrash va “yashil” iqtisodiyot yili” deb nomlanishi hamda ushbu yo‘nalishda qabul qilingan Davlat dasturida belgilangan vazifalarning ijrosini ta’minlashda ma’lum ma’noda anjumanning ham o‘z hissasi bo‘ladi deb umid qilamiz.

Anjuman natijalaridan kutilayotgan ilmiy, ijtimoiy va iqtisodiy samaradorlik quyidagilarda o‘z ifodasini topadi:

Ilmiy samaradorlik – anjumandan kutilayotgan ilmiy-amaliy natija mamlakatimiz hududlarida barqaror iqtisodiy rivojlanishni ta’minlash, sanoat korxonalarining atrof-muhitga bo‘lgan e’tiborini yanada kuchaytirish, biznes strategiyalarini takomillashtirish, shu bilan birga hududlar darajasida barqaror rivojlanishni amalga oshirish darajasini tahlil qilish, “atrof-muhit, jamiyat, boshqaruv” (ESG) tamoyillariga mos holda faoliyat ko‘rsatishlariga erishishning ustuvor yo‘nalishlarini tahliliy o‘rganish asosida olingan natijalarni umumlashtirib ilmiy asoslangan taklif va tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Ijtimoiy samaradorlik – muhokama qilinadigan masalalarning har birida ijtimoiy samara alohida o‘rin egallaydi. Chunki ESG-tamoyillarining asosiy xususiyati ham ijtimoiy sohaga yuqori darajada e’tibor qaratilishidadir. Shu jihatdan ijtimoiy samarani iqtisodiy jihatdan baholash, bu yo‘nalishda mavjud amaliyotlarni ilmiy tahlil qilishning konseptual yondashuvlarini ishlab chiqishga, hududlarda va biznes sohasida izchil islohotlarni amalga oshirish orqali jamiyatni rivojlantirish, aholining turmush darajasini yaxshilash, barqaror daromad manbalarini shakllantirish, tabiiy resurslar tejamkorligiga erishish asosida kelajak avlod uchun zahiralarini saqlab qolish, aholini ijtimoiy himoya qilish tizimini takomillashtirishga xizmat qiladi.

Iqtisodiy samaradorlik - iqtisodiy faoliyatning faol ishtirokchilaridan biri ishlab chiqarish korxonalaridir, ular tomonidan mahsulot ishlab chiqarish jarayonida sezilarli darajada uglerod izi qoldiriladi. Shaffof va ekologik toza ma’lumotlarni taqdim etish atrof-

muhitni muhofaza qilish qonunchiligiga rioya qilish uchun zarurdir. Iqtisodiy samaradorlik jihatidan mavzu doirasida muhokama qilinadigan har bir masala katta ahamiyatga ega. Birinchidan, sohada qonunchilik bazasini mustahkamlash; ikkinchidan, korxonalarda ESG tamoyillarini joriy yetishning iqtisodiy samaradorligini baholash uslubiyotini ishlab chiqish; uchinchidan, hududlarning barqaror rivojlanishi uchun mavjud salohiyatini baholash va shu asosda sohalarni diversifikatsiya qilish imkoniyatining vujudga kelishi, to'rtinchidan, korxona va tarmoqlarni rivojlantirishda "yashil" investitsiyalarni jalb qilish hamda ulardan samarali foydalanishga keng yo'l ochiladi.

Albatta bunday o'zgarishlar, texnologik taraqqiyotga hamohang ravishda, qo'shimcha imkoniyatlarni ochishga va rivojlanishning yangi strategiyalarini ishlab chiqishga keng imkoniyatlar yaratmoqda.

Lekin shu bilan bir qatorda, iqtisodiyotni raqamlashtirish va bunday sharoitda biznesni rivojlantirish jarayonlarida, o'ziga xos muammolar va turli savollar ham yuzaga kelmoqda.

Bunday masalalarni o'rganib, uning yechimlarini topish uchun Toshkent menejment va iqtisodiyot institutining professor-o'qituvchilari tomonidan ham turli ilmiy tadqiqotlarni olib borish yo'lga qo'yilgan. Ularning tadqiqotlari natijalaridan - o'quv jarayonlarida, ta'lim sifatini oshirish maqsadlarida, keng foydalaniladi.

Bu o'z navbatida, institutda menejment, iqtisodiyot va axborot texnologiyalari sohalarida tayyorlanadigan malakali mutaxassislarning nafaqat nazariy bilimlarini, balki amaliy ko'nikmalarini ham oshirishga hizmat qiladi.

Bundan tashqari, institutda innovatsion dasturlar va loyihalar orqali talabalarni yangi texnologiyalar bilan tanishtirish, ularda raqamli iqtisodiyot va global biznes muhitida raqobatbardosh bo'lish uchun zarur bo'lgan ko'nikmalarni shakllantirishga yordam beradi.

Xalqaro ilmiy-amaliy anjumanni o'tkazishda hamkorlik qilayotgan O'zbekiston Ekologik Partiyasi Markaziy kengashiga, anjumanda ishtirok etayotgan O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi, O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va moliya vazirligi, O'zbekiston Respublikasi Energetika vazirligi, BMT ning UNDP loyihasi vakillariga, Federal davlat byudjeti oliy ta'lim muassasasi Kozma Minin nomidagi Nijniy Novgorod davlat pedagogika universiteti, Umumrossiya davlat adliya universitetining (VGUYU) Shimoliy-Kavkaz instituti (filiali), Umumrossiya davlat adliya universitetining (VGUYU) Rostov instituti (filiali), Kazpotrebsoyuz Karaganda universiteti, Kyungdong Universiteti (Koreya Respublikasi), tashkilot va korxonalarining mutaxassislari, xorijiy va mahalliy iqtisodchi olimlarga o'z minnatdorchiligimizni izhor qilamiz.

Bugun sizlarning e'tiboringizga taqdim etiladigan taqdimotlar va fikrlar - bizni zamonaviy iqtisodiyotning yangi talablariga mos keladigan biznes modellarni yaratishga ilhomlantiradi.

Biz bu jarayonda, o'z tajribamizni almashish va birgalikda muammolarni hal qilish uchun yangi g'oyalarni kashf etishni maqsad qilamiz.

Umid qilamanki, anjumanimiz samarali va foydali bo'ladi.

Har biringizning ishtirokingiz va hissangiz bu jarayonda juda muhim.

Keling, birgalikda yangiliklarga ochiq bo'lib, innovatsion yechimlarni izlaylik!

Bugungi anjuman ishiga va unda ishtirok etayotgan barcha ishtirokchilarning ilmiy-ijodiy faoliyatlariga ulkan muvaffaqiyatlar tilaymiz!

Toshkent menejment va iqtisodiyot instituti rektori

X. Axmedov

MUNDARIJA / ОГЛАВЛЕНИЕ

I SHO‘BA. IQTISODIYOTNI BARQAROR RIVOJLANTIRISH, ISHLAB CHIQRISHNI DIVERSIFIKATSIYA QILISH, IQLIM O‘ZGARISHI OQIBATLARIGA MOSLASHISH VA ULARNI YUMSHATISH, TABIIY RESURLARDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGINI OSHIRISH.....	11
HUDUDLARNI BARQAROR RIVOJLANTIRISH DASTURLARINI XALQARO STANDARTLAR TIZIMIGA MOSLASHTIRISH IMKONIYATLARI	
Abdulloyev A.J., N.K.Sharapova	11
АНАЛИЗ ГОТОВНОСТИ УНИВЕРСИТЕТОВ К ПОДГОТОВКЕ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ И РЕАЛИЗАЦИИ ESG-КОНЦЕПЦИИ	
Кузнецов В.П., Назарова Е.Н.	23
ЭКОНОМИКО-ПРАВОВОЙ КОНТРОЛЬ КАК МЕТОД ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ	
Алибеков Ш.И.	33
ҚИШЛОҚ ХЎЖАЛИГИ ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ТАРКИБИНИ БОЗОР КОНЪЮНКТУРАСИ ЎЗГАРИШИГА МОС ТАКОМИЛЛАШТИРИШНИНГ ИЛМИЙ-НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ	
Чариев К.А., Абдулазизов Ш.А.	37
BARQAROR RIVOJLANISHDA YASHIL ENERGIYA TEXNOLOGIYALARINING AHAMIYATI	
Asamxodjayeva S.Sh.	48
BARQAROR IQTISODIY RIVOJLANISH JARAYONIDA RAQAMLI BANK XIZMATLARINI KENGAYTIRISH ISTIQBOLLARI	
Meyliqulov Sh.X.	56
МЕХАНИЗМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ В КОМПАНИЯХ	
Киясов Б.Н.	60
РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ КРІ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ	
Ўқбар Айдын	66
TO‘QIMACHILIK KORXONALARIDA INNOVATSION XATARLARNI BOSHQARISH VA HUDUDIY “YASHIL” IQTISODIYOTNI RIVOJLANTIRISH MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH	
Rashidov J.X.	72
“QURILISH SOHASI FAOLIYATIDA RAQAMLI TRANSFORMATSIYA JARAYONLARINI TAKOMILLASHTIRISH”	
Alimov O.S.	82
O‘ZBEKISTON IQTISODIYOTINI MAKROIQTISODIY BARQAROR RIVOJLANTIRISH TANHILI	
Nazirova S.X.	89
ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРОИЗВОДСТВА ОДЕЖДЫ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН	
Ахмедова Г.А.	99
ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЙ МАШИНОСТРОЕНИЯ В НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «ГРУППА ГАЗ»	
Лаврентьева Е.В., Пахомичева А.С.	107
БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ МАШИНОСТРОЕНИЯ	
Лаврентьева Е.В., Султанова Л.Л.	113
ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ ПО ВНЕДРЕНИЮ ESG – СТАНДАРТОВ	
Набоков В.И., Некрасов К.В.	121
ЎЗБЕКИСТОНДА КИРУВЧИ ТУРИЗМНИ БАРҚАРОР РИВОЖЛАНТИРИШДА АУТСОРСИНГ ХИЗМАТЛАРИДАН ФОЙДАЛАНИШ ЗАРУРАТИ	
Рискулов Р.Б.	125
KORXONADA BREND EKOTIZIMINI SHAKLLANTIRISHNING ILMIY-USLUBIY JIHATLARI	
Sa’dulloyev H.I.	134

RAQAMLI IQTISODIYOTNING MAMLAKAT IQTISODIY RIVOJLANISHIGA TA’SIRI VA “RAQAMLI O‘ZBEKISTON – 2030” STRATEGIYASINI AMALGA OSHIRISHDAN KUTILAYOTGAN NATIJALAR TAHLILI	
Sharipova Sh.B.	140
O‘ZBEKISTONDA KICHIK BIZNES VA XUSUSIY TADBIRKORLIKNI RIVOJLANTIRISH ISTIQBOLLARI	
Sharipov I.B.	147
РАЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТЕРРИТОРИИ ДЕХКАНСКИХ ХОЗЯЙСТВ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ГЕОИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ	
Ашуров А.Ф.	155
II SHO’BA. “YASHIL” TEXNOLOGIYALAR, SUN’IY INTELEKT VA ENG YAXSHI TEXNOLOGIYALAR (BAT) ASOSIDA ATROF-MUHITNI MUHOFAZA QILISH	164
OLIY TA’LIM MUASSASALARIDA INNOVATSION MENEJMENTNI RIVOJLANTIRISH: RAQAMLI TEXNOLOGIYALARNI INTEGRATSIYA QILISH YO‘LLARI	
Yuldashev I.B.	164
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ МОДЕЛЬ «УНИВЕРСИТЕТ 4.0»: ПОДГОТОВКА КАДРОВ ДЛЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ЭКОНОМИКИ В УСЛОВИЯХ НИЗКОУГЛЕРОДНОГО ПЕРЕХОДА	
Кузнецова С.Н., Цыбуцинина И.Е., Фролов Ю.С., Горев Н.А.	168
SUN’IY INTELEKT VA REAL VAQT TIZIMLARI ASOSIDA HUDUDIY AVTOMOBIL YO‘LLARI MUHANDISLIK INSHOATLARINI LOYIHALASH JARAYONINI MODELLASHTIRISH	
Norinov M.U., Zikrayev A.A.	177
REAL VAQT TIZIMLARI VA SUN’IY INTELEKT ASOSIDA EKOLOGIK MONITORINGNI AVTOMATLASHTIRISHNING ILMIY-ASOSIY YO‘NALISHLARI	
Ergashev O.M.	186
ИКЛИМ ЎЗГАРИШЛАРИ ШАРОИТИДА АГРАР СОҲАНИ БАРҚАРОР РИВОЖЛАНТИРИШДА СУҒУРТА МЕХАНИЗМИНИНГ РОЛИ	
Вахобов А.Р.	195
ИНСОН ВА АТРОФ-МУҲИТ УЙҒУНЛИГИНИ ТАЪМИНЛАШ ЙЎЛЛАРИ.	
Йўлдошев Н.Қ.	202
SUN’IY INTELEKTDAN ATROF-MUHITNI MUHOFAZALASHDA FOYDALANISH	
Nasriddinov I.X., Tulyaganov E.J.	209
O‘ZBEKISTONDA KO‘ZI OJIZ SHAXSLARNING IQTISODIY FAOLLIGINI OSHIRISHDA INNOVATSION YONDASHUVLAR VA TEXNOLOGIK IMKONIYATLAR	
Isayev K.A., Qurbanov A.G’.	215
ЧОРВАЧИЛИК ХЎЖАЛИКЛАРИ ВА УЛАРГА ХИЗМАТ КЎРСАТУВЧИ СУБЪЕКТЛАР ЎРТАСИДА КООПЕРАЦИЯ МУНОСАБАТЛАРИНИ ТАШКИЛ ЭТИШНИНГ АҲАМИЯТИ	
Худайбердиев Ў.Э.	221
RAQAMLI TRANSFORMATSIYA TIZIMI RIVOJLANISHI SHAROITIDA BIZNESNI BOSHQARISH VA TASHKIL QILISH	
Kambarova Sh.M.	228
BARQAROR INVESTITSİYALAR VA ESG ME’ZONLARI: NAZARIY TAHLIL	
Maxmasobirova N.U.	235
“O‘ZBEKISTON SANOAT TARMOQLARIDA ESG TAMOIYLLARIGA ASOSLANGAN BOSHQARUV MECHANIZMLARINI JORIY ETISHNING IQTISODIY SAMARADORLIGINI BAHOLASH”	
Rusatamov Z.X.	241
THE ROLE OF ESG PRINCIPLES IN ATTRACTING INSTITUTIONAL INVESTORS IN CORPORATE GOVERNANCE	
Sadikova M.A.	249
OZIQ-OVQAT MAHSULOTLARI BOZORINI RIVOJLANTIRISHDA IQTISODIY DIVERSIFIKATSIYANING O‘RNI	
Daminova O.M.	254
КОНФУЦИАНСКИЕ ИДЕИ В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ УЗБЕКИСТАНА	
Нарзуллаева Г.С., Сайфуллаева М.И., Носирова Н.Д.	262
YASHIL TEXNOLOGIYALAR VA SUN’IY INTELEKTNING SANOAT KORXONALARIDA ISHLAB CHIQRISH SAMARADORLIGINI OSHIRISHDAGI AHAMIYATI	
Yakubova U.A.	278

HUDUDLARNI BARQAROR RIVOJLANTIRISHNING IJTIMOY–INSTITUTSIONAL ASOSLARINI TAKOMILLASHTIRISH VA BU YO‘NALISHDAGI DAVLAT SIYOSATI	
Qo‘chqorova M.U.	284
INKLYUZIV IQTISODIYOT SHAROITIDA SANOAT KORXONALARI FAOLIYATI RIVOJLANISHINING XORIJIY TAJRIBALARI	
Qurbanov A.G‘.	291
GLOBAL BIZNESDA INNOVATSIYALAR VA ULARNING XUSUSIYATLARI	
Murtazaev O.O.	298
SANOAT KORXONALAR BARQAROR RIVOJLANISHINING NAZARIY-USLUBIY JIHATLARI	
Ismatulloeva M.F.	304
TRANSPORT XIZMATLARINI IQTISODIYOTDA TUTGAN O‘RNI VA VAZIFALARI	
Karimova Sh.U.	311
ФИНАНСОВОЕ ОЗДОРОВЛЕНИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ АГРОБИЗНЕСА КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И СОКРАЩЕНИЯ БЕДНОСТИ В УЗБЕКИСТАНЕ	
Адиллов Ш.Ш.	315
III SHO‘BA. ESG TAMOIYILLARI ASOSIDA HUDUDLAR VA SANOAT KORXONALARINING BARQAROR RIVOJLANISHINI TA‘MINLASH YO‘NALISHLARI.....	325
“SANOAT-5.0” VA BARQARORLIK: ASOSIY TENDENSIYALAR VA MUAMMOLAR	
Xotamov I.S., Qudratxo‘jayev A.K.	325
ФИНАНСОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ КАК ДРАЙВЕР УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ	
Мырзалиева Г.А., Байкенжеева Д.Б.	334
QISHLOQ XO‘JALIGIDA RESURSLARDAN OQILONA FOYDALANISH YO‘LLARI	
Asamxodjayeva Sh.Sh., Qodirov S.Q.	341
ESG TAMOIYILLARI HUDUDIY IQTISODIY SIYOSATDA: BARQAROR RIVOJLANISHNING YANGI PARADIGMASI	
Zaynutdinov I.S.	348
ESG TAMOIYILLARI ASOSIDA SANOAT CHIQINDILARINI QAYTA ISHLASHNING BARQAROR RIVOJLANISHGA TA‘SIRI	
Yusupov U.M.	353
AGLOMERATSIYALARNING “YASHIL” IQTISODIYOT RIVOJLANISHIGA TA‘SIRI	
Mardonov Sh.	362
O‘ZBEKISTON UZUMCHILIK KORXONALARINING EKSPORT SAMARADORLIGIGA EKO-MARKETING TA‘SIRINI TAHLIL QILISHDA SUN‘IY INTELLEKT VA MASHINAVIY O‘RGANISHGA ASOSLANGAN YANGI EKONOMETRIYA YONDASHUVI	
Usmonova Diyora Mahmud qizi	367
O‘ZBEKISTON IQTISODIYOTIDA SANOATNI TUTGAN O‘RNI.....	379
Matchanova Ma‘rifat Ikramovna.....	379
BARQAROR IQTISODIY RIVOJLANISH JARAYONIDA RAQAMLI BANK XIZMATLARINI KENGAYTIRISH ISTIQBOLLARI	
Meyliqulov Sh.X.	384
AVTOMOBILSOZLIKDA MAHALLIYLASHTIRISHNI RIVOJLANTIRISHDA IKKINCHI DARAJALI YETKAZIB BERUVCHILARNING O‘RNI VA ULARNI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI	
Qobilov R.Sh.	388
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОДЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КОМПАНИЯХ	
Аділ Ф.С.	392
ВНЕДРЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ МОДЕЛЕЙ И МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В КОМПАНИЯХ	
Жолдасова А.Б.	397
ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КОНФЛИКТОВ	
Кемпірәлі Е.Қ.	404
РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ: ШАГИ К ИХ АВТОМАТИЗАЦИИ	
Пернебаев Е.Б.	409
ВНЕДРЕНИЕ СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ	

Рахатова Ж.Н.	414
HUDUDLARNI BARQAROR RIVOJLANTIRISHNING IJTIMOY-INSTITUTSIONAL ASOSLARINI TAKOMILLASHTIRISH VA BU YO'NALISHDAGI DAVLAT SIYOSATI	
Musulmonova Sh., Hikmatov M.	422
SANOAT KORXONALARIDA ESG TAMOYILLARINI JORIY ETISHNING MILLIY VA XORIJIY TAJRIBASI	
Toxirov J.M.	426
GREEN CAR: QISHLOQ XO'JALIGIDA NAZORATNI YENGILLASHTIRUVCHI AQLLI ROBOT	
Qurbonov Sh.B.	434
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA KICHIK SANOAT ZONALARI FAOLIYATINING TAHLILI	
Baxromov A.B.	437
XALQARO AUDIT STANDARTLARIGA MUVOFIQ AUDITORLIK TEKSHIRUVLARINI YTKAZISH MASALALARI	
Ahmadjonov A.K.	443
ЎЗБЕКИСТОНДА ДАВЛАТ ИШТИРОКИДАГИ КОРХОНАЛАРНИ ESG-ТРАНСФОРМАЦИЯ ҚИЛИШ: ИНСТИТУЦИОНАЛ АСОСЛАР, ХАЛҚАРО СТАНДАРТЛАР ИНТЕГРАЦИЯСИ ВА РИВОЖЛАНИШ ИСТИҚБОЛЛАРИ	
Ashurov Z.A.	448
IV SHO'BA. KICHIK VA O'RTA BIZNES SUBYEKTLARI FAOLIYATINI TRANSFORMATSIYALASH VA RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISH	459
KICHIK VA O'RTA BIZNES SUBYEKTLARI EKSPORT FAOLIYATINI RIVOJLANTIRISH VA RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISH YO'LLARI	
Mamasoatov D.R.	459
РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ В СФЕРЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЗАНЯТОСТИ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН: АНАЛИЗ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА РЫНОК ТРУДА	
Abduraimova N.P.	464
AKSIYADORLIK JAMIYATLARIDA BIZNES JARAYONLARINI BOSHQARISHNI RAQAMLASHTIRISHDA ILG'OR XORIJIY TAJRIBALAR TAHLILI	
Suyunov Y.B.	479
АРАБСКАЯ РЕСПУБЛИКА ЕГИПЕТ НА ПУТИ К УСТОЙЧИВОМУ ЭКОНОМИЧЕСКОМУ РОСТУ	
Ziyadullaeva L.C.	487
THE IMPACT OF THE CHINA-KYRGYZSTAN-UZBEKISTAN RAILWAY ON UZBEKISTAN'S ECONOMIC DEVELOPMENT: MECHANISMS, EFFECTS, AND POLICY RESPONSES	
Ye Maoqing.	492
XORIJIY INNAVATSION INVESTITSİYALARNI JALB ETISH DOLZARBLIGI	
Tulyaganov E.J., Ubaydullayeva G.E.	502
QURG'OQCHIL MINTAQALARDA KICHIK AGROBIZNES SUBYEKTLARI FAOLIYATI SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO'LLARI	
Qulliyev O.A.	507
BANKLARNING MOLİYAVIY SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA KAPITAL VA AKTIVLAR RENTABELLIGINING AHAMIYATI	
Alimjanova D.S.	516
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ В БИЗНЕС-СФЕРЕ	
Raxymjanova A.A.	519
MAMLAKATIMIZDA EKSPORT JARAYONLARINI BARQARORLASHTIRISH OMILLARI	
Abdvaliyev Sh.X.	524
SANOAT KORXONALARIDA HR MENEJMENT TIZIMINI JORIY ETISH VA XODIMLARNI BOSHQARUV HOLATI TAHLILI	
Toshtemirov S.G'.	534
INSON RESURSLARINI BOSHQARISHDA MOTIVATSIYA TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH	
Abdufattoxova H.	539
AVTOMATLASHTIRILGAN BUYUMLARNI SARALOVCHI ROBOTLAR	
G'ulomov X.A.	545

APPLICATION OF ESG PRINCIPLES AS A WAY TO INCREASE COMPETITIVENESS IN THE MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES	
Kurbanov U.A., Kurbanova Sh.Y., Alimova D.T.	548
ЦИФРОВИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ И ЕЁ ВЛИЯНИЕ НА РЫНОК ТРУДА.	
Фарходова Ш.Ш.	554
СОВРЕМЕННЫЕ НОВЕЙШИЕ ТЕХНОЛОГИИ В ЭКОНОМИКЕ И БИЗНЕСЕ: РОЛЬ В СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ РК	
Агабекова Ш.Н., Бокушева С., Байкенжеева Д.Б.	557
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ РАЗВИТИЯ ЗЕЛЕННОЙ ЭКОНОМИКИ В РЕГИОНАХ КАЗАХСТАНА: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ	
Жартай Ж.М., Саттыбаева Д.М., Рахимова А.Н., Никкель Л.Д.	565
O‘ZBEKISTONDA RAQAMLI IQTISODIYOTNI RIVOJLANTIRISH: MUAMMOLAR VA IMKONIYATLAR	
Vahangurov O.O.	571
O‘ZBEKISTONNING YASHIL IQTISODIYOTGA O‘TISH YO‘LLARI VA USTUVORLIKLARI	
Lugmanov B.M.	577
KAPITAL TANQISLIGI SHAROITIDA MOLIVAVIY RESURLARNI DIVERSIFIKATSIYA QILISH	
Arziyev S.	585
V SHO‘BA. ESG STANDARTLARIGA MOS KELADIGAN INVESTITSIYA LOYIHALARINI QO‘LLAB-QUVVATLASH, DAVLAT-XUSUSIY SHERIKLIK VA XALQARO MOLIVA INSTITUTLARI	590
SANOAT KLASTERLARI – SANOAT SALOHİYATINI OSHIRISHNING STRATEGİK YO‘NALISHI SIFATIDA	
Sobirov A.A.	590
АНАЛИЗ ВА СИНТЕЗ МЕТОДЛАРИНИНГ ЭВОЛЮЦІЯСИ	
Dusmurov R.D., Nosirova N.J.	597
ESG-ФАКТОРЫ В ПРИНЯТИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ: ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ	
Kim L.N., Eltaev N.K.	606
КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ «ЗЕЛЁНОЙ» ЭКОНОМИКИ НА ПРИМЕРЕ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	
Remizova I.V.	614
TIJORAT BANKLARIDA DAVLAT MAQSADLI DASTURLARINI MOLIVALASHNING ILG‘OR HORIJ TAJRIBALARI	
Shodiyev Sh.S.	620
ВЛИЯНИЕ ЗЕЛЁНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ НА ИНВЕСТИЦИОННУЮ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВ	
Usmanova Yu.	623
YASHIL ENERGETIKA SOHASIDA INVESTITSIYALARNING ROLI	
Primov S.F.	632
ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В РАМКАХ ЗЕЛЕННЫХ РАБОЧИХ МЕСТ	
Huvaydulloeva I.X.	638
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA INVESTITSIYALARNI JALB QILISH	
Primov S.F.	642
TIJORAT BANKLARINING FAOLIYATIDA UCHRAIDIGAN RISKLAR VA ULARNI BARTARAF ETISH YO‘LLARI	
Husanboev A.F.	647
ВЛИЯНИЕ ПРИНЦИПОВ ESG НА РЕЗУЛЬТАТЫ ПЕРВИЧНОГО ПУБЛИЧНОГО РАЗМЕЩЕНИЯ АКЦИЙ: КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ	
Saydulloev Sh.	653
RAHBAR KADRLARNING BOSHQARUV KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISHDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALARNING O‘RNI	
Olimov S.A.	660
MILLIY IQTISODIYOTDA KICHIK TADBIRKORLIKNING O‘RNI VA AHAMIYATI	
Kurbanova Sh.Y., Yusupov A.A.	667
ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ТРАНСФОРМАЦИЮ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ	

Koptaeva G.II., Bekebaeva M.O.	672
HUDUDLAR TASHQI IQTISODIY STRATEGIYALARINI SHAKLLANTIRISHNING XORIJIY DAVLATLAR TAJRIBASI	
Toshboyev M.M.	680
QISHLOQ XO‘JALIGIDA KLASSTERLARINING MOLIYAVIY BARQARORLIGINI TA‘MINLASHDA DAVLAT SUBSIDİYALARINING AHAMIYATI	
Yuldasheva D.K.	689
O‘ZBEKISTONDA JISMONIY TARBIYA VA SPORTNI RIVOJLANTIRISHNING IQTISODIY-IJTIMOIIY AHAMIYATI	
Mamatov M.N.	699
RAQAMLI-ELEKTRON PULLAR VA KRIPTOVALYUTALAR FARQLARI	
Matchanov T.M., Matchanova M.I.	703
AXBOROT TIZIMLARI XUSUSIYATLARI	
Norinov M.U., Abdulxamid A.I., Oripov O.I., Madaminov F.R.	709
CHIQINDILARNI QAYTA ISHLASH SANOATI VA ATROF-MUHITGA SALBIY TA‘SIRINI KAMAYTIRISH YO‘LLARI	
Tursunqulov Sh.R.	715
O‘ZBEKISTON IQTISODIYOTINI BARQAROR RIVOJLANTIRISHDA ISHLAB CHIQARISHNI DIVERSIFIKATSIYA QILISH VA IQLIM O‘ZGARISHI OQIBATLARIGA MOSLASHISH MEXANIZMLARI	
Abduraxmanova Z.T., Rustamova M.M.	722
RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR ORQALI SANOATDA EKOLOGIK SAMARADORLIKNI OSHIRISH	
Hasanov H.X.	727
SHADOW ECONOMY EXPOSED: THE HIDDEN FORCES SHAPING ECONOMY.	
Arziev Sh.R.	735
TIJORAT BANKLARIDA INNOVATSION MARKETING STRATEGIYALARIDAN FOYDALANISH MEXANIZMLARI	
Axmedova D.B.	741

5. Влияние цифровой трансформации на конкурентоспособность компаний

Компании, которые грамотно реализуют реинжиниринг бизнес-процессов с автоматизацией, получают значительные конкурентные преимущества: сокращение времени на выполнение операций, снижение затрат, повышение качества и скорости обслуживания клиентов. Это способствует улучшению общей эффективности и устойчивости бизнеса, а также открывает новые возможности для инноваций и развития.

Таким образом, реинжиниринг бизнес-процессов с интеграцией автоматизации является мощным инструментом повышения эффективности и адаптивности компаний в современном быстро меняющемся мире. Успех этой трансформации зависит от комплексного подхода, включающего стратегическое планирование, технологическое обеспечение, управление изменениями и развитие корпоративной культуры. Внедрение таких практик способствует устойчивому росту и укреплению позиций организации на рынке.

Список использованной литературы

1. Гусев, А.В. Реинжиниринг бизнес-процессов: теория и практика / А. В. Гусев. – Москва : Инфра-М, 2020. – 256 с.
2. Лебедев, С.И. Автоматизация бизнес-процессов: методы и инструменты / С.И. Лебедев. – Санкт-Петербург : Питер, 2019. – 312 с.
3. Hammer, M., Champy, J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. – New York : HarperBusiness, 2003. – 303 p.
4. Давыдов, Е.П. Цифровая трансформация и управление бизнес-процессами / Е.П. Давыдов // Вестник управления. – 2021. – №2. – С. 55–65.

ВНЕДРЕНИЕ СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Рахатова Жасмин Нұрбекқызы

Магистр ОП 7М04108 – «Управление и право» (еМВА)

Университет «Мирас», г.Шымкент, Казахстан

***Аннотация.** Статья посвящена внедрению современной системы управления корпоративными изменениями на предприятии. Рассматриваются ключевые факторы успеха трансформаций – лидерство, корпоративная культура, коммуникация и вовлечение персонала. Приведены современные модели change management и практические рекомендации.*

***Ключевые слова:** Управление изменениями, корпоративная трансформация, организационное развитие, change management.*

Annotatsiya. Maqola korxonalarda zamonaviy korporativ o'zgarishlarni boshqarish tizimini joriy etishga bag'ishlangan. Yetakchilik, korporativ madaniyat, kommunikatsiya va xodimlarni jalb etish kabi asosiy muvaffaqiyat omillari yoritilgan. Zamonaviy change management modellari va amaliy tavsiyalar berilgan.

Kalit so'zlar: O'zgarishlarni boshqarish, korporativ transformatsiya, tashkiliy rivojlanish, change management.

Abstract. The article focuses on implementing a modern corporate change management system. It highlights key success factors such as leadership, corporate culture, communication, and employee engagement, presenting modern change management models and practical recommendations.

Keywords: Change management, corporate transformation, organizational development.

Введение

Современные условия хозяйствования характеризуются высокой динамикой внешней среды, технологической революцией, усилением глобальной конкуренции, цифровизацией процессов и необходимостью постоянного совершенствования бизнес-моделей. Компании, стремящиеся к устойчивому развитию, сталкиваются с необходимостью регулярных преобразований в стратегиях, организационной структуре, бизнес-процессах и корпоративной культуре. Эти изменения могут быть вызваны как внешними факторами (экономическая нестабильность, ужесточение законодательных требований, рост запросов клиентов, развитие технологий), так и внутренними (оптимизация затрат, повышение эффективности, внедрение инноваций).

Однако внедрение изменений зачастую сопряжено с высоким уровнем неопределенности, сопротивлением персонала и рисками для стабильности предприятия. Отсутствие системного подхода к управлению изменениями приводит к замедлению реализации стратегических инициатив, увеличению издержек, потере конкурентных преимуществ и снижению вовлеченности сотрудников. Поэтому для успешной трансформации компаниям необходима современная система управления корпоративными изменениями, которая сочетает научные подходы, передовые управленческие технологии и цифровые инструменты.

Внедрение системного управления изменениями – ключевой фактор выживания и развития предприятия в условиях цифровой экономики и нестабильных рынков. Международные исследования показывают, что более 70 % проектов организационных преобразований не достигают поставленных целей именно из-за отсутствия целостной системы управления изменениями, недостаточной коммуникации и сопротивления персонала. Для предприятий Казахстана эта проблема особенно актуальна в связи с процессами цифровизации, переходом к ESG-стандартам, усилением конкуренции со стороны международных компаний и необходимостью повышения операционной эффективности.

Внедрение современной системы управления изменениями позволяет:

- снижать риски при проведении реорганизаций и стратегических преобразований;
- повышать лояльность и вовлеченность персонала;
- сокращать сроки внедрения инноваций;
- повышать эффективность внутренних процессов;
- улучшать корпоративную культуру и HR-бренд компании.

Цель работы – разработать и обосновать рекомендации по внедрению современной системы управления корпоративными изменениями на предприятии для повышения его устойчивости, конкурентоспособности и адаптивности к внешним вызовам.

Для достижения цели ставятся следующие задачи:

1. Проанализировать теоретические основы управления корпоративными изменениями, их виды, этапы и модели (ADKAR, Коттер, Кюрт Левин и др.).
2. Исследовать внешние и внутренние факторы, влияющие на необходимость изменений.
3. Провести диагностику текущей системы управления изменениями на выбранном предприятии, выявить проблемные зоны.
4. Разработать предложения по построению современной системы управления изменениями (структура, роли, процессы, цифровые инструменты).
5. Оценить риски внедрения изменений и предложить способы их минимизации.
6. Определить ключевые показатели эффективности (KPI) управления изменениями.

Научная значимость исследования заключается в интеграции современных концепций change management с практическими инструментами цифровизации и аналитики, что позволяет повысить управляемость корпоративных трансформаций.

Практический результат работы может быть использован руководителями предприятий при планировании и реализации стратегических изменений, формировании программ цифровой трансформации и повышении эффективности HR-бренда.

Исследования

Управление изменениями как научное направление начало активно развиваться в середине XX века. Одними из первых фундаментальные основы предложил К. Левин, разработавший модель «размораживание – изменение – замораживание», где ключевым элементом выступает подготовка организации к трансформациям, внедрение новых практик и их закрепление в корпоративной культуре.

Позднее были разработаны более комплексные модели, такие как:

– Модель Дж. Коттера (8 шагов): формирование ощущения срочности, создание коалиции лидеров, разработка видения, коммуникация стратегии, вовлечение персонала, краткосрочные победы, закрепление результатов и институционализация изменений.

– Модель ADKAR (Prosci): акцент на индивидуальной готовности сотрудников к изменениям через последовательные стадии (Awareness – осознание, Desire – желание, Knowledge – знание, Ability – способность, Reinforcement – закрепление).

– Модель Бриджеса: фокус на психологическом аспекте изменений и управлении реакцией персонала.

Современные исследования расширяют эти модели, включая цифровизацию, аналитику больших данных и концепции agile-менеджмента, что делает управление изменениями более гибким и адаптивным.

По данным McKinsey & Company, до 70% трансформационных инициатив в компаниях не достигают заявленных целей из-за отсутствия системного подхода к управлению изменениями и слабой коммуникации с персоналом.

Исследования Harvard Business Review показывают, что компании, внедрившие структурированные программы change management, на 30–35% чаще достигают стратегических целей.

Gartner прогнозирует, что к 2026 году 80% крупных предприятий будут использовать специализированные цифровые платформы управления изменениями (Change Management Platforms), интегрированные с HRIS и ERP-системами.

Согласно отчету Prosci 2023 Change Management Benchmarking, организации, которые инвестируют в подготовку лидеров и сотрудников к изменениям, повышают вероятность успешного внедрения новых инициатив на 60%.

В Казахстане концепция управления корпоративными изменениями активно развивается в связи с процессами цифровизации экономики и государственной программой «Цифровой Казахстан». Многие отечественные предприятия сталкиваются с вызовами адаптации к новым условиям – внедрением ERP-систем (SAP, 1C:ERP), переходом к ESG-стандартам, повышением требований к отчетности и прозрачности управления.

По данным Национальной палаты предпринимателей «Атамекен», около 40% крупных и средних компаний Казахстана сообщают о сложностях при реализации организационных изменений, главным образом из-за

сопротивления персонала и недостатка квалифицированных менеджеров изменений.

Отечественные исследования (например, труды А.Б. Сатыбалдина, Г.К. Калиевой, Ж.Х. Абдилдиной) подчеркивают, что в условиях развивающейся экономики управление изменениями должно сочетать адаптацию международных моделей с учетом культурных и ментальных особенностей персонала.

Практические кейсы внедрения изменений

– Kaspi.kz – один из успешных примеров системного управления изменениями: цифровая трансформация банковских услуг, развитие суперприложения и изменение бизнес-модели позволили компании выйти в лидеры финтех-рынка Казахстана.

– Бал Текстиль – в процессе модернизации производственных мощностей компания внедрила ERP-систему и систему KPI для персонала, что позволило сократить операционные затраты и повысить производительность труда.

– АО «КазМунайГаз» реализует масштабную программу трансформации, направленную на повышение эффективности корпоративного управления, автоматизацию процессов и укрепление ESG-имиджа компании.

Исследования выявляют ряд устойчивых проблем:

- сопротивление сотрудников нововведениям;
- недостаточная компетенция руководителей среднего звена;
- отсутствие четкой коммуникации целей и выгод изменений;
- недооценка роли корпоративной культуры;
- отсутствие метрик для оценки эффективности изменений;
- низкий уровень цифровизации управления изменениями.

Современный подход включает интеграцию IT-платформ для поддержки процессов:

- ERP-системы (SAP, 1C:ERP, Oracle NetSuite) для автоматизации процессов;
- системы мониторинга KPI (Power BI, Qlik, Tableau);
- HR-tech решения для вовлечения персонала (Talentsoft, SAP SuccessFactors, BambooHR);
- платформы управления изменениями (ChangeGear, WalkMe).

Использование аналитики больших данных и искусственного интеллекта помогает прогнозировать реакцию персонала и риски внедрения изменений, а также разрабатывать индивидуальные планы адаптации.

Анализ теоретических и практических исследований показывает, что управление корпоративными изменениями становится стратегическим

приоритетом предприятий, стремящихся к устойчивому развитию.

Современная система должна быть интегрированной, включать:

- стратегическое планирование изменений;
- подготовку и вовлечение персонала;
- цифровые инструменты управления;
- мониторинг и оценку эффективности;
- развитие корпоративной культуры, поддерживающей инновации.

Такой подход позволяет минимизировать риски провалов трансформационных проектов, сократить сроки внедрения новых стратегий и повысить конкурентоспособность предприятия.

Выводы

В результате проведённого исследования можно сделать ряд обоснованных выводов, отражающих теоретические, методические и практические аспекты формирования и внедрения современной системы управления корпоративными изменениями на предприятии.

1. Изменения стали стратегической необходимостью

Современная экономика характеризуется высокой волатильностью, технологическими скачками, глобальной конкуренцией и цифровой трансформацией. Для предприятий эти процессы означают необходимость непрерывного обновления бизнес-моделей, организационных структур и процессов. Игнорирование потребности в изменениях приводит к утрате конкурентных преимуществ, снижению финансовой устойчивости и потере доли рынка.

2. Классические модели change management остаются актуальными, но требуют адаптации

Анализ научных источников показал, что модели К. Левина, Дж. Коттера, ADKAR и другие до сих пор применимы, однако в условиях цифровизации и ускоренных бизнес-циклов они должны быть дополнены гибкими инструментами (agile-подходы, проектное управление, DevOps-культура). Важным элементом становится учёт национальных, отраслевых и культурных особенностей, поскольку универсальные модели без адаптации не всегда дают результат.

3. Человеческий фактор – ключевой элемент успеха изменений

Одним из главных барьеров остаётся сопротивление персонала. Исследования и практика показывают, что около 60–70 % провалов трансформаций связано с недостаточной коммуникацией, отсутствием вовлечённости и доверия сотрудников. Современная система управления изменениями должна предусматривать:

- обучение и развитие компетенций персонала;

- прозрачное информирование о целях и выгодах изменений;
- участие сотрудников в формировании новых процессов;
- поддержку лидеров изменений на всех уровнях управления.

4. Цифровые технологии усиливают эффективность управления изменениями

Использование ERP-систем, HR-платформ, аналитики больших данных и искусственного интеллекта позволяет прогнозировать риски, контролировать ход трансформации и измерять результаты в режиме реального времени. Внедрение специализированных платформ управления изменениями повышает прозрачность, сокращает сроки адаптации персонала и обеспечивает интеграцию стратегических преобразований с текущей операционной деятельностью.

5. Корпоративная культура должна поддерживать инновации

Любые изменения не закрепляются, если культура организации не поддерживает гибкость и инновационность. Важными элементами успешной системы управления изменениями являются:

- формирование ценностей открытости и доверия;
- стимулирование инициативы сотрудников;
- признание и поощрение адаптивного поведения;
- работа с неформальными лидерами коллектива.

6. Практический опыт подтверждает ценность системного подхода

Анализ примеров казахстанских компаний (Kaspi.kz, Бал Текстиль, КазМунайГаз) показал, что предприятия, которые строят комплексную систему управления изменениями, добиваются более устойчивого роста, оптимизации бизнес-процессов, улучшения HR-бренда и повышения лояльности клиентов. Те организации, где изменения проводятся стихийно и без методического сопровождения, чаще сталкиваются с провалами проектов, увеличением издержек и текучестью кадров.

7. Необходимость комплексной системы управления корпоративными изменениями

Современная система должна включать:

- стратегический блок – анализ внешней и внутренней среды, формирование дорожной карты изменений;
- организационный блок – создание команды изменений, распределение ролей и зон ответственности;
- коммуникационный блок – налаживание открытого диалога с персоналом, разъяснение целей и преимуществ трансформации;
- технологический блок – внедрение цифровых инструментов мониторинга и аналитики;

– оценочный блок – разработка KPI для измерения эффективности изменений и своевременной корректировки стратегии.

8. Практическая значимость результатов исследования

Разработанный подход к внедрению современной системы управления корпоративными изменениями может быть использован:

- руководителями предприятий для планирования и контроля трансформационных проектов;
- HR-подразделениями для снижения сопротивления персонала и формирования культуры изменений;
- консультантами и аналитиками для разработки программ цифровой трансформации и повышения эффективности корпоративного управления.

9. Основные риски и пути их минимизации

При внедрении системы изменений важно учитывать:

- риск потери ключевых сотрудников – смягчается через программы мотивации и карьерного роста;
- риск информационного вакуума – предотвращается за счёт открытой и регулярной коммуникации;
- риск технологических сбоев – снижается благодаря поэтапному тестированию и резервным планам;
- риск финансовых потерь – минимизируется через предварительный анализ ROI и контролируемое инвестирование.

В условиях современной экономики управление корпоративными изменениями перестало быть вспомогательной функцией и превратилось в стратегический инструмент развития предприятия. Системный подход, основанный на сочетании проверенных моделей change management, цифровых технологий, развитии корпоративной культуры и активном вовлечении персонала, позволяет организациям адаптироваться к динамичной внешней среде, снижать издержки, ускорять инновации и сохранять конкурентоспособность на долгосрочную перспективу.

Список использованной литературы

1. Бакулин, С.В. Искусственный интеллект и цифровая экономика: вызовы и возможности для бизнеса : монография. – М.: Инфра-М, 2022. – 312 с.
2. Коттер, Дж.П. Лидерство и перемены. Как добиться успеха в мире, где всё меняется. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 320 с.
3. Хейз, Дж. Теория и практика управления изменениями в организациях. – Санкт-Петербург : Питер, 2020. – 448 с.

4. Prosci Inc. Change Management: The People Side of Change. – Loveland : Prosci Learning Center Publications, 2023. – 289 p.

HUDUDLARNI BARQAROR RIVOJLANTIRISHNING IJTIMOYIY- INSTITUTSIONAL ASOSLARINI TAKOMILLASHTIRISH VA BU YO‘NALISHDAGI DAVLAT SIYOSATI

Musulmonova Shahlo

Buxoro davlat texnika universiteti tayanch doktoranti

Hikmatov Mirkomil

Buxoro davlat universiteti talabasi

Annotatsiya. Ushbu maqolada aholiga ko‘rsatilayotgan ijtimoiy yordam shakllari va ularning hududiy rivojlanishga ta’siri statistik ma’lumotlar asosida tahlil etiladi. Shuningdek, ijtimoiy himoya tizimini takomillashtirish, mahalla va fuqarolik jamiyati institutlari faoliyatini kuchaytirish masalalari ko‘rib chiqiladi. O‘zbekiston Respublikasida ijtimoiy siyosat doirasida amalga oshirilayotgan dasturlar, hududlarni barqaror rivojlantirishga qaratilgan davlat qarorlari va strategik yo‘nalishlar tahlil qilinib, mavjud muammolar hamda ularni bartaraf etish bo‘yicha amaliy takliflar ilgari suriladi. Tadqiqot natijalari hududlarda ijtimoiy-institutsional mexanizmlarni kuchaytirish davlat siyosati samaradorligini oshirishda muhim omil ekanini ko‘rsatdi.

Kalit so‘zlar: Hududlarni barqaror rivojlantirish, ijtimoiy-institutsional asoslar, ijtimoiy yordam, davlat siyosati, fuqarolik jamiyati, ijtimoiy himoya, statistika.

Аннотация. В данной статье на основе статистических данных анализируются формы социальной помощи, оказываемой населению, и их влияние на региональное развитие. Также рассматриваются вопросы совершенствования системы социальной защиты, усиления деятельности махалли и институтов гражданского общества. Анализируются реализуемые в Республике Узбекистан программы социальной политики, государственные решения и стратегические направления, направленные на устойчивое развитие регионов, выявляются существующие проблемы и выдвигаются практические предложения по их устранению. Результаты исследования показали, что укрепление социально-институциональных механизмов в регионах является важным фактором повышения эффективности государственной политики.

Ключевые слова: локализация, автокомпоненты, автомобильная промышленность, поставщик второго уровня.

Abstract. This article analyzes the forms of social assistance provided to the population and their impact on regional development based on statistical data. It also examines issues of improving the social protection system, strengthening the activities of mahalla and civil society institutions. The programs implemented within the framework of social policy in the Republic of Uzbekistan, state decisions and strategic directions aimed at sustainable regional development are analyzed, while existing problems and practical proposals for their solution are presented. The results of the study show that strengthening socio-institutional mechanisms is an important factor in increasing the effectiveness of state policy in the regions.

Keywords. Sustainable regional development, socio-institutional foundations, social assistance, state policy, civil society, social protection, statistics.

Kirish

Hududlarni barqaror rivojlantirish nafaqat iqtisodiy o‘shish, balki ijtimoiy tenglik, aholi farovonligi va samarali institutsional boshqaruvni ta’minlashga qaratilgan jarayon sifatida qaraladi. Globallashuv sharoitida hududlarning ijtimoiy-

Ingliz tili muharriri: Nosirova Nargiza Jamoliddin qizi
Musahhih: Vaxabova Marfua Mirkamalovna
Sahifalovchi va dizayner: Zoirov Sardor Ziyodin o'g'li

2- TOPLAM

2- MAXSUS SON /2025

© Materiallar ko'chirib bosilganda, **“Management and Economics Scientific Research Journal”** jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelmasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga maqola, reklama, hikoya va boshqa ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.

Materiallar va reklamalar pulli asosda chop etiladi.

El. pochta: journals@timeedu.uz

Tel.: +998 95 651 90 00

“Management and Economics Scientific Research Journal” jurnali 19.09.2024-yildan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan 404368-son reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan. Litsenziya raqami:

C-5669639

PNFL: 308906510

Manzilimiz: Toshkent shahar Yakkasaroy tumani
Shota Rustaveli ko'chasi, 114