

ISSN 2181-2357

XALQARO NAZARIY VA AMALIY TADQIQOTLAR
JURNALI

INTERNATIONAL JOURNAL OF THEORETICAL AND PRACTICAL RESEARCH

JURNAL FARG'ONA POLITEXNIKA
INSTITUTI HAMKORLIGIDA NASHR
ETILADI

VOLUME 3,
Issue 2
2023





«Al-Ferganus» MChJ.

A. M. Abdullayev

«Nazariy va amaliy tadqiqotlar xalqaro jurnali»

Ilmiy jurnal.

2021 yil noyabrdan beri nashr etilmoqda.

Oyiga bir marta nashr etiladi. 16+

3-tom, 2 -son.

Fevral 2023 y.

Tahririyat kengashi raisi Salomov O'ktam Raximovich, FarPI rektori

Bosh muharrir K. I. Kurpayanidi

Tahririyat hay'ati: A.M.Abdullaev, M.S.Ashurov, E.A.Mo'minova, K.X.Abduraxmonov, A.N.Asaul, A.V.Burkov, U.V.G'ofurov, M.A.Ikromov, D.Kudbiev, E.S.Margianiti, B.Obrenovich, L.NA Sultonov, L.NA. , A.Xasanov, Sh.T.Karimov, Sh.Sh.Salixanova, U.K.Alimov, S.M.Turabdjano, B.A.Alimatov, R.J.Tozhiyev, A.A.Risqulov, B.M.Tursunov, S. F. Ergashev, J.D.Axmedov, Kh.A. Akramov, M.X. Xakimov, Sh.M. Iskandarova, Z.M. Sobirova, A.M. Muxtarova, L.M. Babakhodjaeva..

Tahririyat manzili: 150107

Farg'ona shahri, Farg'ona ko'chasi, 86 -
uy

Тел. +998971003888

<https://alferganus.uz/en/site/index>

E-mail: alferganus.ltd@gmail.com



IF(Impact Factor) **9.88 /2022**
<http://journalseeker.researchbib.com/view/issn/2181-2357>



TOGETHER WE REACH THE GOAL
SJIF 2023: 5,971
<http://sjifactor.com/passport.php?id=21994>

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti administratsiyasi huzuridagi axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligida ro'yxatga olingan.

Ro'yxatga olish № 1189 Berilgan sanasi: 17-06-2021.

Xalqaro nazariy va amaliy tadqiqotlar jurnali Crossref, OpenAIRE, Google Scholar bazalariga kiritilgan.

Impact-faktor 2021 Evaluation Pending



CC litsenziyasi turi: Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Jurnal jahon va mintaqaviy darajada fan va amaliyotning rivojlanish masalalariga bag'ishlangan.

Jurnal olimlar, o'qituvchilar, doktorantlar, talabalar uchun mo'ljallangan.

Nazariy va amaliy tadqiqotlar xalqaro jurnali.

2023. T.3. №2.

ISSN 2181-2357



9 772181 235007 >

© «Al-Ferganus» MChJ,
2023 Farg'ona, O'zbekiston



License type supported CC: Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



«Al-Ferganus» LLC.
A. M. Abdullaev
“International journal of theoretical and practical research”
Scientific Journal.
Published since November 2021.
Schedule: monthly. 16+

Volume 3, Issue 2

February, 2023.

Chairman of the Editorial Board Salomov Uktam Rakhimovich, rector of FerPI

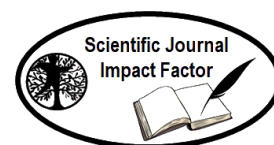
Editor-in-chief K. I. Kurpayanidi

Editorial Board: A. M. Abdullaev, M. S. Ashurov, E. A. Muminova, K. Kh. Abdurakhmanov, A. N. Asaul, A. V. Burkov, U. V. Gafurov, M. A. Ikramov, D. Kudbiev, E. S. Margianiti, B. Obrenovich, L. Ivars, K. E. Onarkulov, N. A. Sultanov, A. Khasanov, Sh. T. Karimov, Sh. Sh. Khamdamova, D. S. Salikhanova, U.K. Alimov, S.M. Turabdzhonov, B.A.Alimatov, R.Zh. Tozhiev, A.A. Riskulov, B.M. Tursunov, A.A. Shermukhamedov, S. F. Ergashev, J.D.Akhmedov, Kh.A. Akramov, M.Kh. Khakimov, Sh.M. Iskandarova, Z.M. Sobirova, A.M. Mukhtarova, L.M. Babakhodzhaeva.

Address of the editorial office:
150107
Fergana city, Fergana str., 86.
Phone +998971003888
<https://alferganus.uz/en/site/index>
E-mail:
alferganus.ltd@gmail.com



IF(Impact Factor) **9.88 / 2022**
<http://journalseeker.researchbib.com/view/issn/2181-2357>



TOGETHER WE REACH THE GOAL
SJIF 2023: 5,971
<http://sjifactor.com/passport.php?id=21994>

Registered with the Agency of Information and Mass Communications under the Administration of the President of the Republic of Uzbekistan.
Registration No. 1189 dated 17-06-2021.

The journal "International Journal of Theoretical and Practical Research" is included Crossref, OpenAIRE, Google Scholar.

Impact-factor 2021 Evaluation Pending



License type supported CC: Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

The Journal addresses issues of global and regional Science and Practice. For scientists, teachers, doctoral students, students.

(2022). International journal of theoretical and practical research, 3(2).



© LLC «Al-Ferganus»,
2023, Fergana, Uzbekistan



License type supported CC: Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



«Al-Ferganus» ООО.

А. М. Абдуллаев

«Международный журнал теоретических и практических исследований»

Научный журнал.

Издается с ноября 2021 г.

Выходит один раз в месяц. 16+

Том 3, Номер 2.

Февраль 2023 г.

Председатель редакционного совета Саломов Уктам Рахимович, ректор ФерПИ

Главный редактор К. И. Курпаяниди

Редакционная коллегия: А.М.Абдуллаев, М.С.Ашуров, Э.А.Муминова, К.Х.Абдурахманов, А.Н.Асаул, А.В.Бурков, У.В.Гафуров, М.А.Икрамов, Д.Кудбиев, Э.С.Маргианити, Б.Обренович, Л.Иварс, К.Э.Онаркулов, Н.А.Султанов, А.Хасанов, Ш.Т.Каримов, Ш.Ш.Хамдамова, Д.С.Салиханова, У.К.Алимов, С.М.Турабджанов, Б.А.Алиматов, Р.Ж.Тожиев, А.А.Рискулов, Б.М.Турсунов, А.А.Шермухамедов, С.Ф.Эргашев, Ж.Д.Ахмедов, Х.А.Акрамов, М.Х.Хахимов, Ш.М.Искандарова, З.М.Собирова, А.М.Мухтарова, Л.М.Бабаходжаева.

Адрес редакции: 150107

г. Фергана, ул. Ферганская, 86

Тел. +998971003888

<https://alferganus.uz/en/site/index>

E-mail: alferganus.ltd@gmail.com



IF(Impact Factor) **9.88 /2022**

[http://journalseeker.research](http://journalseeker.researchbib.com/view/issn/2181-2357)

[bib.com/view/issn/2181-](http://journalseeker.researchbib.com/view/issn/2181-2357)

[2357](http://journalseeker.researchbib.com/view/issn/2181-2357)



TOGETHER WE REACH THE GOAL

SJIF 2023:5,971

[http://sjifactor.com/passp](http://sjifactor.com/passport.php?id=21994)

[ort.php?id=21994](http://sjifactor.com/passport.php?id=21994)

Зарегистрирован в Агентстве информации и массовых коммуникаций при Администрации

Президента Республики Узбекистан.

Регистрации № 1189 от 17-06-2021.

Журнал «Международный журнал теоретических и практических исследований» включен в Crossref, OpenAIRE, Google Scholar.

Импакт-факторы журнала: 2021 Evaluation Pending



Тип лицензии CC поддерживаемый журналом: Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

В журнале рассматриваются вопросы развития мировой и региональной науки и практики. Для ученых, преподавателей, докторантов, студентов.

Международный журнал теоретических и практических исследований. 2023. Т. 3. №2.

ISSN 2181-2357



9 772181 235007 >

©ООО «Al-Ferganus»,
2023, Фергана, Узбекистан



License type supported CC: Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



TABLE OF CONTENTS

Tahririyat Kengashi raisi ustuni / Column of the Chairman of the Editorial Board/ Колонка председателя редакционного совета

1. *The light of genius will point the right way* 6

Iqtisodiy fanlar / Economic Sciences/ Экономические науки

2. **Abdullaev, Alisher Makhmudovich,** 11
Artikov, Khaetjon Bahromjon ugli
Modern landscape of strategic planning of industrial enterprise development in the conditions of digitalization
3. **Baxromov, Azizbek Alisher o'g'li** 27
Financial security in the textile industry to increase the economic efficiency of industrial enterprises
4. **Khonkeldieva, Guzal Sherovna** 38
Features of the development of entrepreneurial activity in the agricultural sector
5. **Kurpayanidi, Konstantin Ivanovich** 45
Integration of innovation and ICT as a source of transformation
6. **Xomidov, Mirodiljon** 56
Analysis of the significance and current status of implementing innovation in increasing industry competitiveness

Qisqa xabarlar / Краткие сообщения / Short messages

7. **Buza, Mikhail Konstantinovich** 65
Processing large volumes of economic Data
8. **Matsul, Evgeny Gennadievich** 68
Features of digital transformation of business valuation in the Republic of Belarus

Pedagogika fanlari / Pedagogical sciences/ Педагогические науки
E'lon / Reklama / Advertisement

- Advertisement* 72
- Our publications* 82

QR CODE of this issue of the magazine <https://dx.doi.org/>





International journal of
theoretical and practical
research

Scientific Journal

Year: 2023 Issue: 2

Volume: 3

Published:

28.02.2023

<http://alferganus.uz>

Citation:

Abdullaev, A.M., Artikov, Kh.B. (2023). Modern landscape of strategic planning of industrial enterprise development in the conditions of digitalization. *SJ International journal of theoretical and practical research*, 3 (02), 11-27.

Abdullaev, A.M., Artikov, Kh.B. (2023). Современный ландшафт стратегического планирования развития промышленного предприятия в условиях цифровизации. *Nazariy va amaliy tadqiqotlar xalqaro jurnali*, 3 (01), 11-27.

Doi:

<https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7699494>



Abdullaev, Alisher Makhmudovich
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
Fergana polytechnic institute,
Fergana, Uzbekistan
E-mail: iqtisod_bosh@mail.ru

Artikov, Khaetjon Bahromjon ugli
Master's student of the Department of
Economics, Fergana Polytechnic
Institute

UDC 338.48

MODERN LANDSCAPE OF STRATEGIC PLANNING OF INDUSTRIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

Abstract. *In the conditions of the digital revolution, industrial enterprises find themselves in the middle of the digital value chain. At the same time, digital transformations have already touched both the initial links of such a chain through cooperation or cooperation and logistics, and the final links of such a chain. With this view of the value chain, we see that if industrial enterprises do not take abstract: The article considers modern directions of improving strategic planning and management at industrial enterprises of Uzbekistan. Keywords: industry, digitalization, digital economy, strategic planning, management. The control over the creation of value will be in the hands of the initial or final links. The article considers modern directions of improving strategic planning and management at industrial enterprises of Uzbekistan.*

Keywords: *industry, digitalization, digital economy, strategic planning, management.*

Абдуллаев, Алишер Махмудович
кандидат экономических наук, доцент
кафедра «Экономика» Ферганский политехнический институт





Артиков, Хаётжон Бахромжон углы
Магистрант кафедры “Экономика”,
Ферганский политехнический институт

СОВРЕМЕННЫЙ ЛАНДШАФТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Аннотация. В условиях цифровой революции промышленные предприятия оказываются в середине цифровой цепочки создания стоимости. При этом цифровые преобразования уже в достаточно большом объеме коснулись как первоначальных звеньев такой цепочки через кооперацию или сотрудничество и логистику, так конечных звеньев такой цепочки. При таком взгляде на цепочку создания стоимости мы видим, что если промышленные предприятия не предпримут значительных шагов по цифровизации, то контроль за созданием стоимости окажется в руках начальных или конечных звеньев. В статье рассмотрены современные направления совершенствования стратегического планирования и управления на предприятиях промышленности Узбекистана.

Ключевые слова: промышленность, цифровизация, цифровая экономика, стратегическое планирование, управление.

Введение.

Промышленный комплекс Республики Узбекистан - один из важнейших секторов экономики, в котором создается материальная продукция, востребованная как частными, так и корпоративными потребителями. О значимости промышленности в обеспечении экономического роста было сказано в обращении Президента Узбекистана Ш.М.Мирзиёева к Олий Мажлису и народу Узбекистана [1].

Объём валового внутреннего продукта (ВВП) Узбекистана за 2022 год в текущих ценах достиг 888,34 трлн сумов. По предварительным данным Статистического агентства, в январе-декабре 2022 года предприятиями республики произведено промышленной продукции на 551,1 трлн. сум, индекс физического объёма промышленного производства к аналогичному периоду 2021 года составил 105,2 %.

Следует отметить, что обеспечение динамической устойчивости развития промышленных предприятий — это целевой ориентир и ценность бизнес- модели в системе стратегического управления хозяйствующих субъектов. Достижение указанного целевого ориентира требует обновления методологии стратегического управления, разработки новых методов, механизмов и финансово-инвестиционных инструментов поддержки принятия управленческих решений, которые будут обеспечивать достижение поставленных стратегических целей, в том числе через реализацию качественно составленных стратегических планов развития промышленного предприятия на среднесрочную и долгосрочную перспективы.

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена следующими





основными положениями:

- во-первых, высокой научной и практической значимостью исследований, ориентированных на развитие методологии стратегического управления в условиях, когда обеспечение динамической устойчивости промышленных предприятий является важнейшим целевым ориентиром;
- во-вторых, необходимостью проведения исследований, направленных на разработку современных методов, механизмов и финансово-инвестиционных инструментов, использование которых позволит повысить качество стратегического планирования и эффективность стратегического управления промышленными предприятиями;
- в-третьих, потребностью в переосмыслении сложившихся подходов в практике стратегического планирования и управления динамически устойчивым развитием промышленных предприятий, что согласуется с ключевыми положениями и краткосрочного и среднесрочного прогноза социально-экономического развития Узбекистана;
- в-четвертых, недостаточной методологической разработанностью механизмов стратегического управления в предприятиях промышленного сектора.

Анализ литературы и степень разработанности темы. Общие вопросы организации стратегического управления развитием хозяйствующих субъектов с функциональной и процессной точки зрения рассмотрены в трудах Д. Ааакера, М.С. Анпилова, И. Ансоффа, А.И. Афоничкина, С.А. Герасимовой, Б. Грехарта, П. Дойла, Л.Н. Дробышевской, Дж. Дэй, Л.И. Журовой, О.Б. Зильберштейна, Д.А. Исаева, М. Кебью, К. Келлера, Г.Б. Клейнера, Ф. Котлера, Б.З. Мильнера, Р. Ной, М. Портера, П. Райта, Е.В. Саломатиной, Д.Д. Семенюк, А.М. Топоркова, Р. Фримена, Дж. Холленбека, Т.Ю. Шахнес, Т.Л. Шкляр, В.А. Цветкова и многих других.

В отдельных трудах были предприняты попытки синтеза нового научно-методического и теоретико-методологического подхода к пониманию сущности и специфики стратегического планирования в капиталоемких отраслях, к которым следует относить и промышленность. Здесь стоит выделить труды К. Балдина, Р. Вуда, Дж. Гаррета, Р. Голова, Е.С. Григорян, Л. Данна, М., Дженсена И.А. Дубровина, и др. Предпринятые попытки синтеза современных научных теоретик методологических подходов во многом базировались на традиционном понимании сущности стратегического планирования и управления развитием промышленных предприятий, которое можно рассматривать как экстраполирование накопленного опыта.

Объект исследования - промышленные предприятия и процессы их динамически устойчивого развития, обеспечиваемые использованием в стратегическом управлении финансово-инвестиционных инструментов.

Предмет исследования - теоретические подходы, принципы, инструменты, методы и алгоритмы, формирующие основу методологии стратегического планирования и управления промышленными предприятиями.

Теоретической базой исследования послужили общие





традиционные и современные теоретические и методологические положения макро- и микроэкономики, новой институциональной экономической теории, отраслевой экономики, теории и методологии стратегического управления и планирования, теории и методологии инвестирования.

Методологической основой исследования являются системный, междисциплинарный и синергетический подходы, базирующиеся на интегрированном и комплексном использовании как общих, так и специальных методов исследования. Группу общенаучных методов исследования формируют методы анализа, синтеза, систематизации, структурирования, индукции, дедукции, сравнительного, статистического и динамического анализа.

Информационная база представлена актуальными статистическими и аналитическими данными Статистического агентства при президенте Узбекистана, данными, опубликованными Министерством экономики и финансов. Интернет-ресурсы, а также экспертные мнения в области интенсификации инновационных процессов в сфере промышленного производства.

Анализ и результаты. Новый виток технологического прогресса, связанный с цифровизацией всех отраслей экономики и соответствующим развитием производства товаров и оказания услуг, приводит компании к дилемме выбора: совершенствовать свою деятельность при действующей товарной составляющей рынков или пойти по пути цифровой трансформации рынков и сформировать новые модели потребления, основанные на информационной составляющей и развитии услуг (Everything-as-a-Service /EaaS/), формируя новые производственные отношения.

От выбираемых сегодня стратегий, от того, какие меры предпримет государственное регулирование, какие решения примут уже существующие компании - цифровые лидеры, как общество увидит будущее потребление (как источник экономического роста), в каком состоянии встретят цифровую трансформацию большинство компаний, - будут во многом зависеть и конкурентные преимущества, и выживание промышленных предприятий. Наиболее серьезным вызовом становится тот факт, что потребитель начинает формировать свои ожидания в цифровых измерениях, отдавая предпочтения цифровому сопровождению, цифровому продвижению, цифровому обслуживанию.

Следует отметить, что стратегии цифровизации есть лишь у 10% национальных предприятий Узбекистана. Примерно 37% компаний цифровая стратегия находится в процессе разработки или обсуждения. Этот факт говорит о том, что сегодня будут наиболее востребованы цифровые решения именно для промышленности, и эти решения будут носить в первую очередь стратегический характер.

Появление цифровых технологий совпало с волной инициатив компаний по стратегическим изменениям и нарастанием организационных рисков в связи с распространением технологических изменений. Конечно, эти процессы могут просто совпадать во времени, но цифровые технологии могут вызывать и вызывают определенные изменения как самой стратегии, так и инструментов ее





проектирования.

Меняют ли фирмы свою стратегию, чтобы справиться с вызовом цифровой трансформации для своего основного бизнеса и/или чтобы воспользоваться возможностями, предоставляемыми цифровыми технологиями, или эти технологии просто применяются без соответствующих изменений в стратегии фирмы, — эти вопросы становятся ключевыми большинства исследовательских программ, связанных с организационным сопровождением цифровизации.

В условиях цифровой революции промышленные предприятия оказываются в середине цифровой цепочки создания стоимости. При этом цифровые преобразования уже в достаточно большом объеме коснулись как первоначальных звеньев такой цепочки (поставщики) через кооперацию или сотрудничество и логистику, так финишных (конечных) звеньев такой цепочки (через клиентоориентированное сотрудничество, а также логистику). При таком взгляде на цепочку создания стоимости мы видим, что если промышленные предприятия не предпримут значительных шагов по цифровизации, то контроль за созданием стоимости окажется в руках начальных или конечных звеньев. Например, такие попытки предпринимаются в нефтяной отрасли, когда все последующие звенья оказываются зависимы от первоначального сырья и уровень доходности финишных звеньев также оказывается обратно пропорционален первоначальной стоимости сырья.

Современное промышленное предприятие при разработке стратегии развития должно учитывать изменения, которые происходят в физической природе средств производства, поэтому собственно стратегия цифровизации становится инструментом реализации новой роли предприятия в трансформирующейся под влиянием цифровых технологий среде.

Учитывая, что стратегия (в том числе и цифровая) является результатом интеграции разработанных на основе имеющихся внутри предприятия перспективных планов, программ развития (включая инновационные), инвестиционных программ, то она не может быть результатом копирования, и в связи с этим все большее значение приобретают методы разработки, отвечая на вопросы «как?» и «что?». При этом, если в классической стратегии «как» определено известными методами, а «что» — окружающей средой, в цифровой стратегии переменными оказываются оба вопроса.

Меняют ли фирмы свою стратегию, чтобы справиться с вызовом цифровой трансформации для своего основного бизнеса и/или воспользоваться возможностями, предоставляемыми цифровыми технологиями, или эти технологии просто применяются без соответствующих изменений в стратегии фирмы? При этом для стратегии важна долгосрочность целей, поскольку именно продолжительный интервал времени позволяет установить постоянство цели, и только кардинально изменяющиеся внешние условия и/или внутренние изменения могут явиться причиной для ее пересмотра.

При этом ключевыми стратегическими вопросами становятся следующие:

- создание цифровой среды (путем платформенных решений), в которой взаимодействие между участниками происходит с использованием цифровых





сервисов;

- формирование системы цифрового управления активами;
- переход от ревизионного подхода к контролируемой бизнес-модели;
- формирование «цифрового двойника» технологических и бизнес- процессов;
- расширение использования сервисной модели в концепции «все-как-услуга»;
- формирование E2E-бизнеса.

Без учета указанных выше тенденций выживание промышленного предприятия, сохранение бизнеса становится весьма проблематично.

Все вышесказанное позволяет сделать вывод о том, что поиск, выбор, разработка и адаптация методов формирования цифрового планирования для промышленного предприятия оказываются весьма актуальными и востребованными, а инструментарий цифровой стратегии является важнейшим нематериальным активом промышленности.

Быстрый прогресс в области цифровых технологий заставляет предприятия менять свою стратегию, чтобы быстро реагировать на новые угрозы и возможности, которые она открывает. Появление цифровых технологий совпало с волной инициатив компаний по стратегическим изменениям и усилением ощущения стресса от широко распространенных технологических изменений. Конечно, эти процессы могут просто совпадать во времени, но цифровые технологии могут вызывать определенные изменения стратегии.

Меняют ли фирмы свою стратегию, чтобы справиться с вызовом цифровой трансформации для своего основного бизнеса и/или воспользоваться возможностями, предоставляемыми цифровыми технологиями, или эти технологии просто применяются без соответствующих изменений в стратегии фирмы?

Прежде всего, следует отметить, что в современном мире все чаще можно наблюдать смену глобальных приоритетов развития, что неизбежно влияет на процессы разработки и реализации стратегий компаниями в этих изменяющихся, новых условиях. За последние 10 лет, согласно исследованиям Bank of America Merrill Lynch, произошла трансформация парадигм (таб. 1).

Пик глобализационных процессов, распространение инфокоммуникационных технологий, глобальное старение населения, обострение экологических проблем, всеобщая цифровизация, начиная с промышленности и государственных услуг и заканчивая жизнедеятельностью граждан, определяют целесообразность корректировки действующего механизма стратегического управления развитием компаний, поэтому следует определиться с тем набором концептуальных подходов, который доступен к настоящему моменту в теоретической и практической конструкции стратегического управления. При этом исследователи в области стратегического управления, например В.С. Катькало, отмечают, что объект стратегического управления «не является статичным и меняется под влиянием процессов в его внутренней и внешней среде», что также подтверждает вышеприведенный тезис [2].



Таблица 1. Трансформация стратегических парадигм [3].

Парадигма 2010-х гг.	Парадигма 2020-х гг.
Глобализация	Протекционизм
Монетаризм	Кейнсианство
Люди	Роботы
Богатые	Бедные
Дефляция	Инфляция
Власть Wall Street	Власть Кремниевой долины
Сокращение заемных средств в банках	Сокращение заемных средств компаний
Кредиты	Товары
Низкие налоги	Высокие налоги
Земля как среда обитания	Космос как среда обитания
Полезные ископаемые	Чистая энергия
Акционеры	Стейкхолдеры
Максимизация прибыли	Моральный капитализм
Рост	Ценность

Общеизвестно, что сам термин «стратегия» в большей степени относится к военному делу [4], а для управления предприятиями стратегия, как правило, идентифицируется как «план, разрабатываемый руководством, для достижения долгосрочных результатов, соответствующих целям и задачам организации» [5]. Стратегия как фундаментальное понятие, используемое в менеджменте, не имеет общепринятого и единогласного определения или толкования, а также единого подхода или метода ее разработки и реализации. Это связано с возникновением и развитием направлений (школ) стратегического управления (или стратегического менеджмента), представители которых внесли свой вклад в методологию. Опять же, определенная трансформируемость и эволюция стратегического управления также исторически была связана с теми изменениями, которые происходили в окружающей предприятие внешней среде и под влиянием его внутренних изменений.

Если исходить из критерия эволюционности концепции стратегического планирования и управления, то считается наиболее приемлемой трактовка об изначальном формировании представлений о стратегии компании как о результате долгосрочного целеопределения при ограниченности внешних и внутренних условий. Исходя из этого, когда компания найдет компромисс между внешним и внутренним соответствием, это становится целью ее деятельности на долгосрочную перспективу и отражается в стратегии как определенном достигаемом результате. При этом для стратегии важна именно долгосрочность целей, поскольку именно продолжительный интервал времени позволяет установить постоянство цели, и только кардинально изменяющиеся внешние условия и/или внутренние изменения могут явиться причиной для ее пересмотра.

Обсуждения.





В силу активизации влияния внешней среды, характерной для последней четверти XX века, в стратегическом управлении стали доминировать концепции с приоритетом конкурентной составляющей, когда на формирование стратегии и механизм ее реализации в большей степени оказывает влияние конкуренция, которая позволяет выделить факторы наращивания конкурентных преимуществ компании. Именно такой подход использовали Ф. Котлер в обосновании важности маркетинговой деятельности [6], М. Портер — в определении детерминантов конкурентной стратегии и способов реакции на угрозы внешней и изменения внутренней среды предприятия [7], Дж. Траут — в целесообразности применения позиционирования [8] и др. В этой связи особо следует отметить работы М. Портера, который от первоначальной идентификации стратегии как плана по балансированию внутренней и внешней среды компании перешел к формированию стратегий, ориентированных на создание конкурентных преимуществ, которые, по сути, и стали результатом стратегического управления. Здесь следует отметить также и определенное влияние маркетинга как деятельности по оценке рынка и рыночных показателей, поскольку в формировании стратегии именно рыночная позиция компании и ее конкурентов, возможности наращивания емкости или движения к новым рынкам позволяли проектировать новые управленческие решения.

При этом параллельно развивалось еще одно направление стратегического управления — ресурсный подход, который учитывал исключительно важность внутренних ресурсов компании, которые становились основой ее эффективности и достижения запланированных результатов. В целом еще в трактовке стратегии А. Чандлера [9] отмечалась важность ресурсного обеспечения стратегических решений и соответствующего размещения ресурсов, которые могут ограничивать сам процесс формирования стратегии и ее содержание. Изначально ресурсный подход был сформирован Э. Пенроуз [10], рассматривавшей формирование прибыли через экстенсивный рост объемов материальных и нематериальных ресурсов, доступных для предприятия, организационных способностей, а затем получил свое развитие в других концепциях:

а) компетентностная парадигма (Р. Грант [11], К. Прахалад [12]), в которой совокупность уникальных ресурсов компании оценивалась как компетенции, т.е. труднокопируемые для конкурентов и становящиеся основой для формирования конкурентных преимуществ,

б) концепция динамических способностей (Д. Тис), в которой стратегия развития компании основывалась на ее способности модифицировать ресурсы и компетенции при изменении внешней среды. Следовательно, указанная выше трансформация концепций стратегического управления подтверждает вывод о том, что приоритетное влияние доминантного фактора определяет методический инструментарий формирования стратегии предприятия. Так, Ф. Котлер, который изначально отмечал важность рыночного подхода к формированию стратегий, в более поздних своих публикациях указывал, что внешняя среда, а именно новые цифровые технологии, повлияют на стратегическое управление в рамках выработки стратегии компании. Также следует отметить и фактор





неопределенности, который свойственен современной внешней среде (впервые это было отмечено в работах Ф. Уортермена [13]), но и неопределенность преимуществ и угроз, которые несут цифровые технологии, подчеркивает актуальность развития стратегического управления в современных условиях.

Методы формирования стратегии, которые используются в стратегическом менеджменте, в большей степени показывали свою эффективность в связи с применением в период доминирования той или иной концепции стратегического управления. Однако среди них есть и универсальные, которые могут использоваться как поддерживающий инструментарий формирования стратегии через аналитические и экспертные процедуры. К их числу относятся, например, SWOT-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ, методы анализа конкурентных преимуществ (ромб М. Портера, матрица И. Ансоффа, матрица McKinsey, матрица BCG, матрица General Electric и др.), методы структуризации целей, мозговой штурм, метод Делфи, сетевое планирование и др. известные методы стратегического управления. При этом мы не рассматриваем те методы, которые созданы по принципу замены, например, SWOT-анализа OTSW-анализом [14], т.к. они не создают принципиально нового восприятия действительности. Также отметим, что и методы изучения и анализа конкурентной среды бизнеса весьма важны, но «старые подходы перестают работать: конкурентный анализ должен быть оперативным, дешевым, не требующим больших трудозатрат, он должен быть основан на больших объемах достоверных данных» [15].

В связи с этим справедливы тезисы о том, что:

- стратегия (точная формулировка «стратегия бизнеса») определяется набором «правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности», в трактовке И. Ансоффа [16];
- стратегия представляет собой интегрированную структуру управленческих решений в трактовке Г. Минцберга [17];
- стратегия определяет «следование определенной модели поведения» в трактовке Г. Минцберга, Б. Альстрэнда и Дж. Лэмпела.

Контраст между популярностью цифровой трансформации и тем фактом, что ее основные принципы были известны на протяжении десятилетий, ставит важные вопросы: каковы причины роста популярности цифровой трансформации; какие стратегические изменения, произошедшие в последние десятилетия, способствовали повышению значимости цифровизации?

Цифровая экономика, по мнению Е.Н. Ведута и Т.Н. Джакубовой, ведет к разрушению и кризису без единой концепции развития, «при отсутствии концепции или модели, описывающей информационное взаимодействие всех экономических агентов для “процветания нации”, при этом дальнейший рост “экономики данных” лишь увеличивает огромные затраты на хаотичный сбор недостоверной экономической информации, которая будет излишне перегружать управленцев всех уровней, тем самым все более превращая цифровую экономику в катализатор глобального кризиса» [18]. Именно такая модель и представлена в общем понятии «экосистема-бизнес-модель», позволяющая сбалансировать окружающую среду для цифрового предприятия.





Современность определена широким распространением цифровых технологий, и именно это в первую очередь стало изменять идеологию развития предприятий, когда стратегия стала не просто целью, а «перспективой или концепцией бизнеса организации», отраженной в бизнес-модели предприятий, придавая ей новую ценность как механизма для долгосрочного развития и достижения целей.

Следует отметить концепцию шести ключей к успеху организации, предложенную S. Kavadias, K. Ladas и C. Loch в попытке связать технологии и рынки, фундаментальная предпосылка которой заключается в том, что «никакая новая технология не может трансформировать промышленность, если только бизнес-модель не может связать ее с потребностями развивающегося рынка» [19]. Шесть ключевых элементов, используемых такой организацией для увязки технологий с рынками, заключаются в следующем: более персонализированный подход к предложению продуктов/услуг, замкнутый цикл процесса, совместное использование активов, ценообразование на основе совместного использования и открытая экосистема, гибкая и адаптивная организация [20].

Эволюция корпоративных стратегий и их трансформация в бизнес-модель представлена в работах С. Cordon, а исследователи J.R. Bughin, T. Kretschmer и N. Van Zeebroeck задаются вопросом о том, насколько компании обновляют свою стратегию, если осуществляют внедрение новых технологий, признавая целесообразность радикального обновления стратегии в соответствии с позицией М.М. Crossan, I. Berdrow и R. Agarwal и С.Е. Helfat. По их мнению, существует положительная связь между степенью изменения стратегии и стадией внедрения передовых цифровых технологий в целом, что предполагает тесную связь между технологической структурой предприятия и стратегией его развития, причем данная тесная связь характерна для большинства отраслей промышленности и сферы услуг, вне зависимости от того, на какой стадии внедрения находятся эти технологии. Согласно опросам, только 8% компаний уверены в том, что их текущая бизнес-модель будет экономически жизнеспособна в условиях сохранения нынешних темпов цифровизации их отраслей. Причем распространение новых цифровых технологий (Центр цифрового бизнеса Массачусетского технологического института и Capgemini Consulting определяют этот процесс как цифровая трансформация, что мы можем применить по отношению к внешней и внутренней среде современных компаний) в некотором роде означает для предприятия стресс и может повлечь сопротивление со стороны персонала, именно поэтому необходимо учесть при формировании стратегии все, что касается цифровизации деятельности в новых условиях хозяйствования. Обновление стратегии создает потенциал сохранения устойчивости функционирования в неопределенных условиях, когда конкуренция может сместиться в непрогнозируемые предприятием процессы продаж или оплаты за продукцию. При этом сами цифровые технологии обеспечивают новые функциональные возможности, которые могут существенно изменить традиционную бизнес-стратегию предприятия.

В этой связи необходимо определиться, какие элементы стратегии будут обновляться или подвергаться проектированию заново из-за влияния





цифровизации и других технологических изменений. Так, если появляется новая технология, компания должна решить, следует ли адаптироваться к новым обстоятельствам (и если да, то в какой степени) или нет, а также оценить опасность технологического смещения и угрозы прорывных инноваций. Кроме того, следует учитывать, что цифровые технологии обладают потенциалом повышения производительности труда, поэтому в стратегии необходимо предусмотреть решения, связанные с организационными изменениями.

Общий подход следует определить как стратегическое обновление в отношении следующих составляющих:

1. Ресурсы предприятия, которые все более переходят от своей физической сущности к цифровым эквивалентам, часто превосходящим их по многим параметрам (например, пользовательский опыт, доступность, устойчивость, гибкость или стоимость единицы). Более того, новые цифровые ресурсы будут продолжать появляться, разрушая или создавая источники стоимости, что обосновано достаточно быстрой разработкой новых источников данных, собираемых в режиме реального времени, и наличием искусственного интеллекта для использования данных в процессах принятия решений. Следующие аспекты в отношении ресурсной составляющей необходимо учитывать при формировании стратегии в цифровых условиях:

- приложения (программы, программные коды, программные пакеты), предназначенные для выполнения специализированных функций и созданные, прежде всего, третьими лицами (компаниями и частными лицами) на основе комплекта разработки программного обеспечения (SDK) и политик допуска кода;
- увеличение объемов цифровых активов, включая программы и приложения, базы данных, оцифрованные документы в различных формах (текст, графика, видео, аудио), экспертные системы, нейронные сети или устройства искусственного интеллекта;
- персонал, работающий в режиме фрилансеров, когда цифровые компетенции могут быть использованы для функционирования предприятия без привязки к географическому местоположению при обязательном соответствии требований по интернет-соединению (относится к таким категориям работников, как программисты, дизайнеры, консультанты, эксперты, инженеры, маркетологи, рекламщики и т.д.);
- технологии мультимодальной биометрии, включая распознавание лица, распознавание голоса;
- использование робототехники в производственных процессах, обслуживании производства и в управлении, а также дронов и беспилотных летательных аппаратов для выполнения логистических функций;
- доступ к ресурсу как право собственности, осуществляемое в рамках перехода от владения ресурсами к возможностям доступа к ресурсам по мере необходимости по цене, составляющей лишь часть рыночной стоимости.

2. Рыночная среда, представленная основными действующими субъектами, — клиентами, покупателями, потребителями. Здесь при формировании стратегии следует учитывать следующие аспекты:





- потребители представлены разными категориями, включая таких клиентов, которые воспринимают новую цифровую реальность как должное (так называемые цифровые аборигены) и которые не имеют базовых цифровых знаний и навыков или даже доступа к технологии, будущих покупателей, исходя из их отнесения к поколению Z (так называемое цифровое поколение рожденных с период с 1995 по 2010 г.) и поколению Альфа (так называемое поколение с цифровым ДНК рожденных после 2010 г.);

- анализ больших данных в режиме реального времени и искусственный интеллект позволяет формировать как среднестатистический портрет потребителя и делать прогнозы, так и предлагать ему дополнительные товары или услуги в соответствии с выявленными предпочтениями или повторяющимися заказами, причем потребители могут быть сгруппированы по сегментам со сходными предпочтениями или потребительским поведением, а не только по стандартным маркетинговым сегментам;

- клиентская аудитория может быть сформирована как традиционными способами через СВМ-системы, так и с привлечением промоушен-инструментов (включая интернет-рекламу, блогеров, создание заказного контента через ютьюберов).

3. Технологии цифровой трансформации, которые должны учитываться при формировании стратегии предприятия:

- цифровая идентификация и управление доступом для клиентов, включающие комплексную обработку идентификаторов пользователей, отслеживание действий, аутентификацию, авторизацию, предотвращение мошенничества, кражи личных данных, утечки данных и нарушений конфиденциальности и секретности;

- использование социальных медиа (социальных сетей) как высоко интерактивных платформ для обмена личностной и групповой информацией, включая не только экспертные потребительские суждения, но и эмоциональное состояние потребителей;

- формирование эффектов цифрового взаимного доверия в сообществах пользователей, а не через доверенную третью сторону, что было характерно для экспертных систем, включая возможности создания диалогов с клиентами посредством современных инфокоммуникаций;

- интернет вещей (IoT), включая оснащение изделий различными типами устройств ввода-вывода (датчики или радиочастотная идентификация), позволяющими осуществлять в режиме реального времени сбор данных и контроль;

- когнитивные вычисления, включая искусственный интеллект, обработку сигналов / датчиков (машинное обучение и экспертные системы), распознавание объекта / поведения / настроения, взаимодействие человека с компьютером / машиной;

- блокчейн-технологии — технологии распределенного реестра на основе создания цифровых записей, которые управляются на используемых компьютерных системах и не могут быть изменены после подписания





криптографической подписью, что предотвращает любое злоупотребление записями;

- облачные вычисления, осуществляемые через передачу ресурсов хранения и обработки на серверный сайт, расположенный в Интернете и обслуживаемый специализированной компанией;

- Индустрия 4.0 — концептуальная парадигма производства на основе киберфизических систем, интернета вещей и сетевой инфраструктуры с межмашинной связью.

4. Ценности (конкурентные преимущества), формируемые через цифровизацию и отличающие предприятие от конкурентов при создании для потребителей особых процедур и механизмов коммуникаций:

- цифровая экосистема, включающая функционал по сбору и обработке данных о потребностях и предпочтениях клиентов и возможности последующей настройки процессов производства или оказания услуг;

- мультисервисные цифровые платформы, создаваемые для привлечения не только прямых клиентов (в однопользовательской среде, чтобы повысить перекрестные продажи и лояльность клиентов, например, с помощью пакетных цен), но и поставщиков услуг, для чего платформе необходимо предоставить среду разработки или набор открытых интерфейсов программирования приложений (API—Application Programming Interface), обеспечивающих удаленные транзакции. Сторонние поставщики могут улучшить экосистему, разрабатывая специализированные и инновационные решения, которые не были бы созданы основателем платформы из-за различных внутренних и внешних факторов;

- Agile методология и философия, направленная на сокращение продолжительности циклов разработки, повышение гибкости организации для быстрой адаптации к изменениям;

- проектирование киберзащиты и систем кибербезопасности с целью снижения действия информационных угроз и защиты от кибермошенничества;

- средства общения и обмена ценностями (продуктами и услугами) с клиентами — в настоящее время происходит смещение с акцента на логистику распределения и простые коммуникации на архитектуру диалога с клиентами, где процесс продаж управляется уже на самых ранних стадиях интереса клиентов к тому или иному товару или услуге и продолжается в рамках непрерывной работы с клиентами в режиме функционирования мультифункциональной платформы. Как правило, реализуется в формате использования технологий дополненной реальности и Omnichannel как многоканальной архитектуры интерактивного взаимодействия с действующими и потенциальными клиентами во всех доступных синхронизированных каналах связи и коммуникаций, позволяющих обеспечить полную позицию клиента, параметры сделки или объекта реализации.

Заключение.

Таким образом, исходя из цели настоящего исследования, с учетом выделенных составляющих формирования (или обновления) стратегии в условиях развития цифровизации, можно сделать вывод об одновременном (параллельном)





протекании процессов формирования стратегии и внедрения цифровых технологий. Предприятие не может разработать новую стратегию без оценки реального потенциала новых технологий и его способности приобретать необходимые навыки и ресурсы. И, наоборот, предприятие не может внедрить каждый новый компонент цифровой технологии без стратегического плана по ее использованию. Следовательно, по мере того, как предприятия прогрессируют в освоении цифровых технологий, они с большей вероятностью могут существенно обновить свою стратегию. При этом важно, что, учитывая вероятность рисков внедрения технологий и сопротивление переменам со стороны персонала предприятия, если предприятие собирается внедрять исключительно передовую технологию, то кардинально обновлять стратегию под такую технологию нецелесообразно, поскольку велик риск выбрать ложное направление развития для выявления реальных перспектив использования данной технологии. В связи с этим любому предприятию изначально необходимо определиться со своими технологическими и цифровыми приоритетами, а затем формировать стратегию достижения целей в цифровых условиях функционирования и изменения соответствующей бизнес-модели.

Список использованной литературы:

1. Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису и народу Узбекистана <https://yuz.uz/ru/news/ozbekiston-respublikasi-prezidenti-shavkat-mirziyoevning-oliy-majlis-va-ozbekiston-xalqiga-murojaatnomasi>
2. Катъкало, В.С. Эволюция теории стратегического управления: монография / В.С. Катъкало. — СПб.: СПбГУ, 2008. — 546 с.
3. Источник: разработано автором на основе: Exhibit 1: BofAML Transforming World: 2010s vs. 2020s. Bank of America Merrill Lynch Transforming World: The 2020s // Thematic Investing, 2019, 19 November [Электронный ресурс]. URL: https://www.bofaml.com/content/dam/boamlimages/documents/articles/ID19_3020/Transforming_World_The_2020s.pdf.
4. Chandler, A.D.Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise / A.D.Jr. Chandler. — MIT Press: Cambridge, MA, 1962.
5. Wright, P. Strategic Management. Text and Cases / P. Wright, C. Pringle, M. Kroll. — Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1992.
6. Котлер, Ф., Джайн, Д. К., & Мэйсинси, С. (2023). Маневры маркетинга. Современные подходы к прибыли, росту и обновлению. М.: Олимп-бизнес, 22.
7. Портер, М. (2016). *Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей конкурентов*. Альпина Паблишер.
8. Тис, Д. Д., Пизано, Г., & Шуен, Э. (2003). Динамические способности фирмы и стратегическое управление. *Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент*, 4, 133-183.
9. Chandler Jr, A. D. (1969). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise* (Vol. 120). MIT press.
10. Пителис, Х. Н. (2007). Транснациональная компания: трактовка с позиций ресурсной концепции. *Российский журнал менеджмента*, 5(4), 21-40.





11. Грант, Р. (2022). Современный стратегический анализ.
12. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers (Vol. 1). John Wiley & Sons.
13. Фролов, В. Г., Трофимов, О. В., & Мартынова, Т. С. (2019). Анализ готовности металлургического предприятия к "Индустрии 4.0" и стратегия внедрения цифровых решений. *Креативная экономика*, 13(6), 1117-1132.
14. Dudovtseva, Y. V. (2020). Methodology of developing strategy concept for providing geriatric services in industrial system. *Russian Journal of Industrial Economics*.
15. Герасименко, В. В., & Слепенкова, Е. М. (2019). Трансформация методов и инструментов конкурентного анализа в условиях цифровой экономики. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*, (6), 126-146.
16. Ансофф, И. (2019). Новая корпоративная стратегия.
17. Минцберг, Г., Брюс, А., & Лампель, Ж. (2013). Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. Альпина Паблишер.
18. Ведута, Е. Н., & Джакубова, Т. Н. (2017). Big Data и экономическая кибернетика. *Государственное управление. Электронный вестник*, (63), 43-66.
19. Nwaiwu, F. (2018). Review and comparison of conceptual frameworks on digital business transformation. *Journal of Competitiveness*.
20. Abed Al-razeq Karam Abed Al-nasser Hasan (2023). Restructuring of business processes in international companies in order to improve competitiveness. *Nazariy va amaliy tadqiqotlar xalqaro jurnali*, 3 (01), 6-10.
21. Ashurov, M., Kurpayanidi, K., Oripov, D., Shakirova, Y., Muysinova, G. (2023). Strategies for Improvement and Evaluation of the Quality Management System of Uzbekistan Manufacturers. In: Beskopylny, A., Shamtsyan, M., Artiukh, V. (eds) XV International Scientific Conference "INTERAGROMASH 2022". INTERAGROMASH 2022. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 574. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-21432-5_167
22. Kurpayanidi, K. Entrepreneurship in the context of institutional transformation of the economy / K. Kurpayanidi. – Fergana: OOO "Al-Ferganus", 2022. – 220 p. – ISBN 978-9943-8579-6-4. – DOI 10.5281/zenodo.7488914. – EDN QAOPCC.
23. Kurpayanidi, K. I. Institutional conditions for the development of entrepreneurship in the context of the transformation of the national economy / K. I. Kurpayanidi // Scientific and analytical journal Science and Practice of the Plekhanov Russian University of Economics. – 2022. – Vol. 14, No. 4(48). – P. 103-116. – EDN CHNDOE.
24. Kurpayanidi, K. I. Transformation of the education system as a catalyst for innovation in modern China // *Nazariy va amaliy tadqiqotlar xalqaro jurnali*. 2023. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformation-of-the-education-system-as-a-catalyst-for-innovation-in-modern-china> (дата обращения: 05.02.2023).
25. Kurpayanidi, K.I., Mikhaylov, A.B. (2023). To the problem of in-company training of company employees. Publishing House "Baltija Publishing". Riga, Latvia. V.2. 313-317 pp.



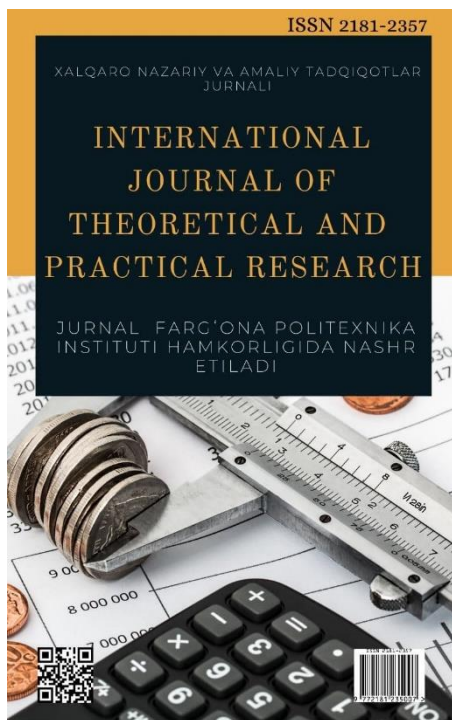


26. Scenarios for the development of the economy of Uzbekistan in the conditions of instability of the world economy/ K. Kurpayanidi, A. Abdullaev// E3S Web of Conferences: International Scientific Conference “Fundamental and Applied Scientific Research in the Development of Agriculture in the Far East” AFE-2022, Volume 371, 2023. Article Number 05016 Number of page(s)8. Section Environmental Economics and Management. Doi: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202337105016> Published online 28 February 2023.
27. Курпаяниди К.И. Сценарии развития экономики Узбекистана в условиях нестабильности // Экономика Центральной Азии. – 2023. – Том 7. – № 1. – doi: 10.18334/asia.7.1.117188.
28. Курпаяниди, К. И. Вопросы управления инновациями и инновационной деятельностью в условиях трансформации экономики / К. И. Курпаяниди. – Fergana: AL-FERGANUS, 2022. – 280 p. – ISBN 978-9943-8579-2-6. – DOI 10.5281/zenodo.7220693. – EDN AZHAVF.
29. Курпаяниди, К. И. Факторы и направления развития институтов в сфере малого предпринимательства / К. И. Курпаяниди // Проблемы современной экономики. – 2022. – № 3(83). – С. 142-147. – EDN FQJJEH.
30. Назарова, Л.Т. (2022). Kimyo sanoati korxonalarida tashkiliy-iqtisodiy boshqaruvning ayrim xususiyatlari. Nazariy va amaliy tadqiqotlar xalqaro jurnali, 2 (3), 42-51. Doi: <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6503479>
31. Абдуллаев, А. М., & Толибов, И. Ш. (2019). Actual issues of activization of financial factors development of entrepreneurship in Uzbekistan. Kazakhstan Science Journal, 2(3 (4)), 10-10.
32. Муминова Э.А., Толибов И.Ш. Миллий меҳнат бозорида рекрутинг фирмалари фаолиятининг хусусиятлари // Экономика и финансы (Узбекистан). 2019. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/milliy-me-nat-bozorida-rekruting-firmalari-faoliyatining-hususiyatlari> (дата обращения: 01.02.2023).
33. Толибов И.Ш. Forbes нинг «Бизнес юритиш учун энг яхши мамлакат» рейтинги кўрсаткичларини баҳолаш / И. Ш. Толибов. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 29 (267). — С. 166-169. — URL: <https://moluch.ru/archive/267/61726/> (дата обращения: 20.01.2023).





E'lon / Reklama / Advertisement



Hurmatli hamkasabalar “Al-Ferganus” nashriyoti va “Xalqaro nazariy va amaliy tadqiqotlar jurnali” elektron jurnali O‘zbekiston ta’lim xizmatlari bozorida o‘zining faoliyatini boshlaganligini ma’lum qilamiz.

Ajoyib imkoniyatdan siz birinchilar qatorida foydalanib ilmiy nashrlaringizni chop etishingiz mumkin.

“Al-Ferganus” nashriyotimiz tomonidan Siz taqdim etgan darslik, o‘quv qo‘llanma, monografiya va ilmiy risolalarga ISBN, Doi halqaro raqamli idenfikatorlarni biriktirish, ularning elektron zamonaviy andozadagi muqovalar va ishlanmalarning elektron maketini yaratish, nashriyotda e’lon qilingan ishlarni elektron axborot nashrlarida joylashtirish xizmatlari ko’rsatiladi.

Bizning nashriyotimizning boshqa nashriyotlardan farqi shundaki, tezkor va sifatli xizmat ko’rsatamiz hamda eng asosiysi biz Sizning ishlaringizni Alisher Navoiy nomidagi O‘zbekiston Milliy kutubxonasi va Rossiya Milliy kutubxonasi fondlariga bepul joylashga shuningdek, Rossiya ilmiy iqtiboslik indeksi (RINTs va E – library) platformasiga, CrossRef bazalariga shartnoma asosida joylashtirishga ko’maklashamiz.

“Xalqaro nazariy va amaliy tadqiqotlar jurnali” ISSN 2181-2357 elektron jurnali ham o‘z faoliyatini boshlamoqda. Bizning jurnalda O‘zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasining quyidagi ixtisosliklari fizika-matematika, kimyo, biologiya, geologiya-mineralogiya, texnika, qishloq xo’jaligi, tarix, iqtisodiyot, falsafa, filologiya, geografiya, yuridik, pedagogika, tibbiyot san’atshunoslik, arxitektura, psixologiya, sotsiologiya fanlari bo’yicha milliy va xorijiy mualliflarning fanlardan erishgan yutuqlari





va istiqbollari borasidagi ilmiy maqolalari, ilmiy tadqiqotlar olib borayotgan olimlarning ilmiy izlanishlari natijalari e'lon qilinadi. Elektron jurnal har oyda bir marta e'lon qilinadi.

Jurnallarda e'lon qilinadigan har bir maqolaga shartnoma asosida DOI (Crossref) raqami beriladi.

Shuningdek, tahririyat tomonidan:

- maqolalarni sifatli tarjima qilish;
- maqolalarni tahrirlash va jurnallar talabiga moslash;
- maqolalarga ishlov berish;
- maqolalarni plagiatga tekshirish;
- xorijdagi nufuzli (Scopus, Web of sciences va yuqori impakt faktorli)

jurnallarda maqollarni sifatli va ishonchli chop etishga ko'maklashish xizmatlarini ham ko'rsatadi.

Imkoniyatni boy berib qo'ymang!

Quyidagi manzillarga murojaat qiling:

Elektron pochta manzili: Alferganus.ltd@gmail.com

Telegramm manzilimiz : [@Alferganus_ltd](https://www.instagram.com/Alferganus_ltd)

Telefonlar: (97) 100-38-88

(91) 109-05-38

(97) 337-86-00







PUBLIC IDENTIFIERS OF INTERNATIONAL JOURNAL OF THEORETICAL AND PRACTICAL RESEARCH

PUBLISHER: AL-FERGANUS LLC - UZBEKISTAN

INTERNATIONAL JOURNAL ADDRESS^{IJA}



IJA.ZONE/16456457645

INTERNATIONAL JOURNAL OF THEORETICAL AND PRACTICAL RESEARCH^{IJA}

INTERNATIONAL ARTICLE ADDRESS^{IAA}



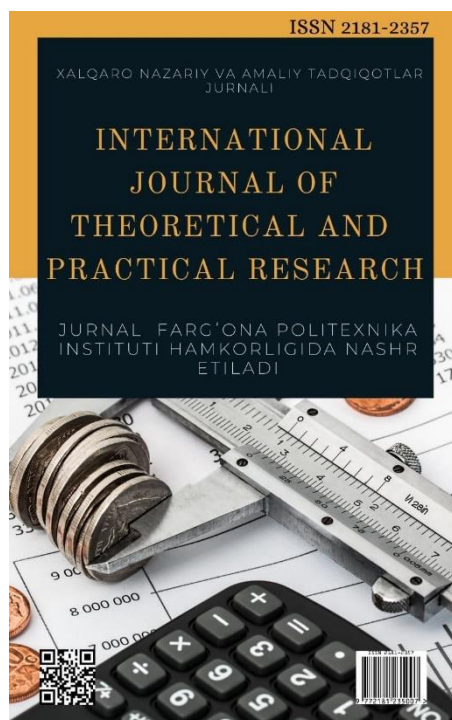
IJA.ZONE/1264564543

INTERNATIONAL JOURNAL OF THEORETICAL AND PRACTICAL RESEARCH^{IAA}





ВНИМАНИЕ ОБЪЯВЛЕНИЕ!



Уважаемые коллеги! Сообщаем вам, что издательский дом «AL-FARGANUS» и «Xalqaro nazariy va amaliy tadqiqotlar jurnali»- «Международный журнал теоретических и прикладных исследований» начали свою деятельность на рынке образовательных услуг Узбекистана.

Это прекрасная возможность одним из первых опубликовать свои научные публикации. Наше издательство «AL-FARGANUS» предоставляет услуги по прикреплению международных цифровых идентификаторов ISBN, Doi к учебникам, учебным пособиям, монографиям и научным брошюрам, созданию электронных макетов их обложек и дизайнов в современной электронной форме, размещению опубликованных работ в электронные публикации.

Отличие нашего издательства от других издательств в том, что мы предоставляем быстрые и качественные услуги, а главное, бесплатно размещаем ваши работы в Национальной библиотеке Узбекистана им. Алишера Навои и оказываем помощь в размещении вашей работы в Российской национальной библиотеке, а также на платформе Российского индекса научного цитирования (РИНЦ, e-library) облегчить размещение.

Совместно с Ферганским политехническим институтом запущен проект электронного научного журнала «Xalqaro nazariy va amaliy tadqiqotlar jurnali – International Journal of Theoretical and Practical Research. Международный журнал теоретических и прикладных исследований».

Миссия научного электронного журнала направлена на развитие национальной и зарубежной науки, обеспечение общедоступности теоретических





позиций и практических результатов прикладных исследований. В журнале представлены следующие специальности Высшей аттестационной комиссии Республики Узбекистан по физике и математике, химии, биологии, геологии и минералогии, технике, сельскому хозяйству, истории, экономике, философии, филологии, географии, праву, педагогике, медицине, архитектуре, психологии, социологии. Журнал публикует научные статьи отечественных и зарубежных авторов о достижениях и перспективах науки, результатах научных исследований ученых, проводящих исследования. Электронный журнал издается один раз в месяц.

Каждой статье, опубликованной в журнале, на контрактной основе присваивается номер DOI (Crossref).

Также издательство оказывает услуги по:

- качественный перевод статей;
- редактирование статей и адаптация к требованиям журнала;
- обработка статей;
- проверка научных работ (статей, учебных пособий, монографий, диссертаций и др.) на плагиат статей;
- оказывает информационное обеспечение публикаций статей в престижных зарубежных журналах (Scopus, Web of Sciences и журналах с высоким импакт-фактором).

Не упускайте возможность!

Пожалуйста, свяжитесь с нами:

Электронный адрес: Alferganus.ltd@gmail.com

Наш адрес в телеграмм: @Alferganus_ltd

Телефоны: (97) 100-38-88

(91) 109-05-38

(97) 337-86-00







PUBLIC IDENTIFIERS OF INTERNATIONAL JOURNAL OF THEORETICAL AND PRACTICAL RESEARCH

PUBLISHER: AL-FERGANUS LLC - UZBEKISTAN

INTERNATIONAL JOURNAL ADDRESS^{IJA}



IJA.ZONE/16456457645

INTERNATIONAL JOURNAL OF THEORETICAL AND PRACTICAL RESEARCH^{IJA}

INTERNATIONAL ARTICLE ADDRESS^{IAA}



IJA.ZONE/1264564543

INTERNATIONAL JOURNAL OF THEORETICAL AND PRACTICAL RESEARCH^{IAA}





O'zbekiston Respublikasi
Prezidenti
Administratsiyasi
huzuridagi Axborot
va ommaviy
kommunikatsiyalar
agentligi

№ 7430-3360-d0e2-4e5b-8cf1-9914-2923
Hujjat yaratilgan sana: 2021-06-22
Ariza raqami: 32087634

Hujjat berilgan: ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "AL-FERGANUS"
Qabul qiluvchining identifikatsiya raqami: 308291417

Ommaviy axborot vositasi davlat ro'yxatidan o'tkazilganligi to'g'risida
GUVOHNOMA

№ 1189

Nomi: "Xalqaro nazariy va amaliy tadqiqotlar"

Tarqatish shakli: jurnal

Til(lar)i: o'zbek, rus, ingliz

Muassis(lar)i: "AL-FERGANUS" mas'uliyati cheklangan jamiyat

Ixtisoslashuvi: fan sohalaridagi ilmiy nashr

Tahririyat manzili: 150100, Farg'ona viloyati, Farg'ona shahar, Mustaqillik ko'chasi, 42-uy

Tarqatish hududi: O'zbekiston Respublikasi hamda belgilangan tartibda chet davlatlarga

Berilgan sanasi: 17-06-2021

Ro'yxatdan o'tkazuvchi organ rahbari: Xodjayev Asadjon Azatbekovich

Mazkur hujjat Vazirlar Mahkamasining 2017 yil 15 sentyabrdagi 728-son qarori bilan tasdiqlangan O'zbekiston Respublikasi Yagona interaktiv davlat xizmatlari portali to'g'risidagi nizomga muvofiq shakllantirilgan elektron hujjatning nusxasi hisoblanadi. Elektron hujjatning nusxasida ko'rsatilgan ma'lumotlar to'g'riligini tekshirish uchun repo.gov.uz veb-saytiga o'ting va elektron hujjatning noyob raqamini kiriting yoki mobil telefon yordamida QR-kodni skaner qiling. Diqqat! Vazirlar Mahkamasining 2017 yil 15 sentyabrdagi 728-son qaroriga muvofiq elektron hujjatlardagi ma'lumotlar qonuniy hisoblanadi. Davlat organlariga Yagona portalda shakllantirilgan elektron hujjatlarning nusxalarini qabul qilishni rad etishlari qat'iyan taqiqlangan.

9103





21.03.2021

Центр государственных услуг

4007765



СВИДЕТЕЛЬСТВО

О государственной регистрации юридического лица (субъекта предпринимательства)

Настоящим подтверждается, что в Единый государственный реестр субъектов предпринимательства внесена запись о создании:

Общество с ограниченной ответственностью "AL-FERGANUS"

(Полное наименование юридического лица – субъекта предпринимательства с указанием организационно-правовой формы)

ООО "AL-FERGANUS"

(Сокращенное наименование юридического лица)

13.03.2021

За регистрационным номером: 963830

(Число, месяц (прописью), год):

Идентификационный номер налогоплательщика (ИНН):

Организационно-правовая форма:

Общество с ограниченной ответственностью

Местонахождение:

Ферганская область, г. Фергана, Aeroport,

Свидетельство выдано:

Ферганская область, г. Фергана, ЦЕНТР
ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ

(Полное наименование регистрирующего органа):

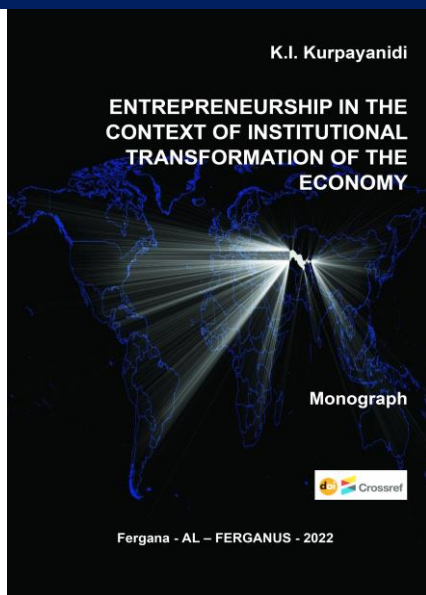




Our publications

Bizning nashrlarimiz

Наши издания



Kurpayanidi K.I.,
Entrepreneurship in the
context of institutional
transformation of the
economy: monograph /
Kurpayanidi K.I., edited by
M.A.Ikramov. - Fergana
polytechnic institute. AL-
FERGANUS, 2022. – 220
p.
ISBN 978-9943-8579-6-4



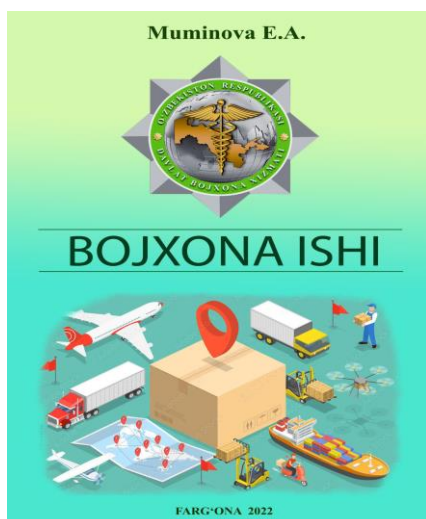
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7220693>



**Kurpayanidi K.I., Ilyosov
A.A.** Bojxona ishi: o'quv
qo'llanma/ Kurpayanidi
K.I., Ilyosov A.A. Farg'ona,
AL-FERGANUS, 2022.
308 b.



ISBN: 978-9943-8580-0-8



Muminova E.A

Bojxona ishi:
darslik/Muminova E.A.
Farg'ona, AL-FERGANUS,
2022.



ISBN:978-9943-8579-9-5





Kurpayanidi K.I.
Bojxona ishi: darslik/
Kurpayanidi K.I.Farg‘ona,
AL-FERGANUS, 2022.
376 b.



ISBN: 978-9943-8579-8-8

DOI: <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7516271>



Тўхтасинова Д.Р
Корхоналарда
ходимларни бошқаришда
инновацион усуллардан
фойдаланишни
такомиллаштириш:
монография / Тўхтасинова
Д.Р. - Фарғона
политехника институти.
Фарғона, AL-FERGANUS,
2022. – 162 б.



Д.Р.ТЎХТАСИНОВА

**КОРХОНАЛАРДА ХОДИМЛАРНИ
БОШҚАРИШДА ИННОВАЦИОН УСУЛЛАРДАН
ФОЙДАЛАНИШНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

Монография

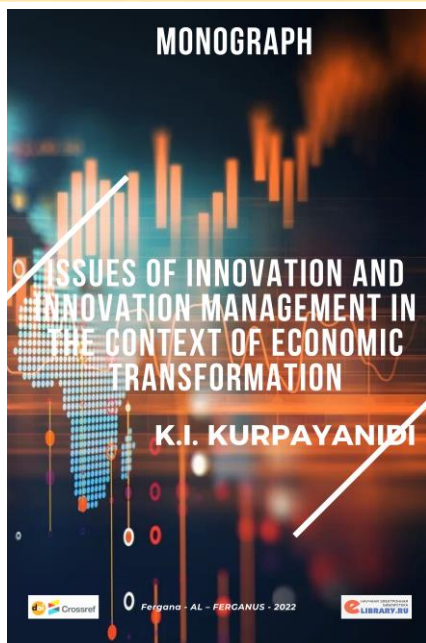


Farg'ona - AL - FERGANUS - 2022

ISBN 978-9943-8579-5-7

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7352200>





Kurpayanidi K.I.,

Issues of innovation and innovation management in the context of economic transformation: monograph / Kurpayanidi K.I., edited by M.A.Ikramov. – Fergana polytechnic institute. AL-FERGANUS, 2022. – 280 p. ISBN 978-9943-8579-2-6



DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7220693>



**Курпаяниди К.И.,
Муминова Э.А.**

Основы экономических знаний. Учебное пособие. Для неэкономических направлений бакалавриата высших образовательных учреждений /К.И.Курпаяниди, Э.А.Муминова - Ферганский политехнический институт. Фергана: AL-FERGANUS, 2022.-280 с. ISBN: 978-9943-7707-9-9



DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6880920>





МАДАМИНОВ Ж.З.

Бўлажак муҳандисларнинг лойиҳалаш
компетенцияларини компьютер графикаси
воситасида ривожлантириш методикаси

Монография



Фарғона - AL - FERGANUS - 2022

Мадаминов Ж.З.

Бўлажак
муҳандисларнинг
лойиҳалаш
компетенцияларини
компьютер графикаси
воситасида

ривожлантириш
методикаси: Монография /
Мадаминов Ж.З. - Фарғона
политехника институти.
Фарғона, AL-FERGANUS,
2022. – 150 б.

ISBN: 978-9943-8579-0-2



DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7060384>



**Қурпаяниди К. И.,
Илёсов А.А.** Саноат
маҳсулотлари
экспортининг ташкилий-
иқтисодий
механизмларини
такомиллаштириш

(Фарғона вилояти саноат
тармоғи мисолида):
монография / Қурпаяниди
К. И., Илёсов А.А.; М. А.
Икрамов таҳрир остида. -
Фарғона политехника
институти. AL-
FERGANUS, 2022. – 184 б.
ISBN 978-9943-7707-5-1



DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6618980>





Э.Т.Мамуров, А.М.Гафуров

**CAD/CAM/CAE ТИЗИМЛАРИДА
ЛОЙИХАЛАШ АСОСЛАРИ**

Дарслик

Фарғона - AL - FERGANUS - 2022

**Мамуров Э.Т., Гафуров
А.М. CAD/CAM/CAE
тизимларида лойиҳалаш
асослари. Дарслик**
/Э.Т.Мамуров,
А.М.Гафуров – Фарғона:
AL-FERGANUS, 2022.-
200 б.

ISBN 978-9943-7706-9-0

*Ўзбекистон
Республикаси Олий ва
ўрта махсус таълим
вазирлиги ҳузуридаги
Олий, ўрта махсус ва
профessional таълим
йўналишлари бўйича
ўқув-услубий
бирлашмалар
фаолиятини
Мувофиқлаштирувчи
кengash томонидан
дарслик сифатида
тавсия этилган. (2022
йил 9 сентябр №302-
сонли буйруқ).*



E.T.Mamurov, Yu.Yu.Xusanov,
S.M.Yusupov

Mexatronika asoslari

Darslik

Farg'ona - AL - FERGANUS - 2022

**Mamurov E.T., Xusanov
Yu.Yu., Yusupov
S.M.Mexatronika asoslari.**
Darslik/ - E.T.Mamurov,
Yu.Yu.Xusanov,
S.M.Yusupov - Farg'ona:
AL-FERGANUS, 2022. 280
b.

ISBN 978-9943-7707-1-3

*O'zbekiston
Respublikasi Oliy va o'rta
maxsus ta'lim vazirligi
huzuridagi Oliy, o'rta
maxsus va professional
ta'lim yo'nalishlari
bo'yicha o'quv-uslubiy
birlashmalar faoliyatini
Muvofiqlashtiruvchi
kengash tomonidan
darslik sifatida tavsiya
etilgan. (2022 yil 9
sentyabr №302-sonli
buyruq).*





E.T.Mamurov, S.M.Yusupov,
Yu.Yu.Xusanov

YO'NALISHGA KIRISH

Darslik

Farg'ona - AL - FERGANUS - 2022

Mamurov E.T., Yusupov S.M., Xusanov Yu.Yu.

Yo'nalishga kirish. Darslik /
E.T.Mamurov,
S.M.Yusupov,
Yu.Yu.Xusanov - Farg'ona:
AL-FERGANUS, 2022.-
150 b.

ISBN 978-9943-7707-0-6

*O'zbekiston
Respublikasi Oliy va o'rta
maxsus ta'lim vazirligi
huzuridagi Oliy, o'rta
maxsus va professional
ta'lim yo'nalishlari
bo'yicha o'quv-uslubiy
birlashmalar faoliyatini
Muvofiqlashtiruvchi
kengash tomonidan
darslik sifatida tavsiya
etilgan. (2022 yil 9
sentyabr №302-sonli
buyruq).*

**MANAGEMENT OF
INNOVATIVE ACTIVITIES
OF BUSINESS ENTITIES IN
INDUSTRY**

MONOGRAPH



K.I. KURPANYIDI D.E. MAMUROV



Fergana - AL - FERGANUS - 2022

**Kurpayanidi K.I.,
Mamurov D.E.**

Management of innovative
activity of business entities
in industry: monograph /
Kurpayanidi K.I., Mamurov
D.E.; edited by
M.A.Ikramov. - Fergana
polytechnic institute. AL-
FERGANUS, 2022. – 200 p.
ISBN: 978-9943-7707-3-7



DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6475830>





Муминова Э.А.,
Хонкелдиева К.Р.

Тўқимачилик саноати кластерлари
фаолиятида бошқарув механизмларини
такомиллаштириш

Монография



Фарғона - AL – FERGANUS - 2022

Муминова Э.А.,
Хонкелдиева К.Р.
Тўқимачилик саноати
кластерлари
фаолиятида бошқарув
механизмларини
такомиллаштириш
[Матн]: монография
/Э.А.Муминова,
К.Р.Хонкелдиева.-
Фарғона политехника
институти. Фарғона: AL-
FERGANUS, 2022.-166 б.
ISBN: 978-9943-7707-7-5



DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6759902>



РАХМОНАЗАРОВ П.Й.

Худудларнинг иқтисодий - экологик
тизимларини бошқариш самарадорлигини
ошириш

Монография



Фарғона - AL – FERGANUS - 2022

Рахмоназаров П.Й.
Худудларнинг
иқтисодий - экологик
тизимларини бошқариш
самарадорлигини
ошириш: монография /
Рахмоназаров П.Й. -
Фарғона политехника
институти. AL-
FERGANUS, 2022. – 170 б.
ISBN 978-9943-7707-6-8



DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6750455>





Ashurov, M. S. Sanoat korxonalarida risklarni boshqarish mexanizmini takomillashtirish strategiyalari. Monografiya. Farg'ona: Al-Ferganus, 2022.- 120 b.

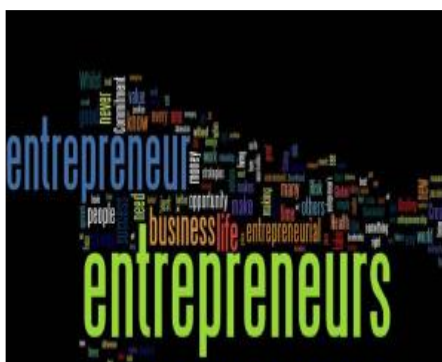
Ashurov Maxammadjon Sotvoldievich

Sanoat korxonalarida risklarni boshqarish mexanizmini takomillashtirish strategiyalari

Monografiya



Farg'ona - AL - FERGANUS - 2022



Abdullaev A.M., Kurpayanidi K. I., Khudaykulov A. S. Institutional transformation of the business sector. Monograph. Fergana "AL-FERGANUS", 2021. - 180

p.
ISBN: 978-9943-7189-9-9



A.M. Abdullaev, K.I. Kurpayanidi,
A.Sh. Khudaykulov

INSTITUTIONAL TRANSFORMATION OF THE
ENTREPRENEURIAL SECTOR

Monograph



Fergana - AL - FERGANUS - 2021

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5457089>





M.S. Ashurov, K.I. Kurpayanidi

RAQOBATBARDOSH MILLIY INNOVATSIYA TIZIMINI SHAKLLANTIRISH MUAMMOLARI VA YECHIMLARI

Monografiya



Farg'ona - AL - FERGANUS - 2021

Ashurov, M.S., Kurpayanidi, K.I. Problems and solutions for the formation of a competitive national innovation system. Monograph. Edited by Doctor of Economics, Professor Ikramov M.A., Fergana: Al-Ferganus, 2021.- 102 p. ISBN: 978-9943-7706-0-7



DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5676027>



ASHUROV M.S., SHAKIROVA Yu. S.

EKOLOGIK MUAMMOLAR VA ULARNI HAL QILISHDA EKOLOGIK MENEJMENTNING STRATEGIK YO'NALISHLARI

Monografiya



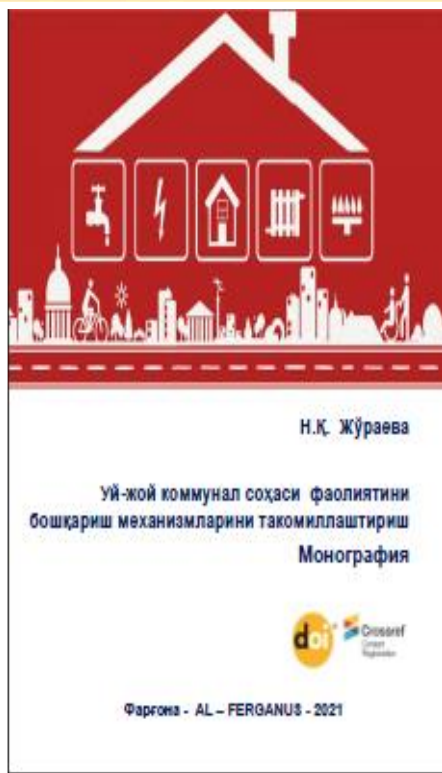
Farg'ona - AL - FERGANUS - 2021

Ashurov M.S., Shakirova Yu.S. Environmental problems and strategic directions of environmental management in their solution. Monograph. Edited by Doctor of Economics, Professor Ikramov M.A., Fergana: Al-Ferganus, 2021.- 160 p. ISBN: 978-9943-7706-4-5



DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5722678>





Жўраева, Н.Қ. Уй-жой коммунал соҳаси фаолиятини бошқариш механизмларини такомиллаштириш. Монография. - Фарғона: Al-Ferganus, 2021.- 140 б. ISBN: 978-9943-7189-8-2



DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5335878>



Mirzaev, A.T. Methodological aspects of tourism and recreational activity management in Uzbekistan: changes and prospects: Monograph /Mirzaev A.T.; ed G. Sh. Khankeldiyeva - Fergana: Al-Ferganus, 2021.- 174 p. ISBN: 978-9943-7706-3-8



DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5722700>





Э.А.Муминова

ТЎҚИМАЧИЛИК САНОАТИ КОРХОНАЛАРИДА
КОРПОРАТИВ БОШҚАРУВНИ ИННОВАЦИОН
ПАРАДИГМАСИ: МЕТОДОЛОГИЯ, ТАЖРИБА
ВА РИВОЖЛАНИШ ИСТИҚБОЛЛАРИ

Монография



Фарғона - AL - FERGANUS - 2021

Муминова, Е.А.
Innovative paradigm of
corporate governance at
textile enterprises:
methodology, experience
and development prospects:
monograph /Muminova
E.A.; ed. G. Sh.
Khankeldiyeva - Fergana:
Al-Ferganus, 2021.- 160 p.
ISBN: 978-9943-7706-1-4



DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5676091>



Н.М. Набиева

Хизмат кўрсатиш корхоналарини
ривожлантиришнинг маркетинг стратегиясини
ишлаб чиқиш

Монография



Фарғона - AL - FERGANUS - 2021

Набиева, Н.М. Хизмат
кўрсатиш корхоналарини
ривожлантиришнинг
маркетинг стратегиясини
ишлаб чиқиш.
Монография. - Фарғона:
Al-Ferganus, 2021.- 162 б.
ISBN: 978-9943-7189-7-5



DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5230368>





О.С.Назарматов

ЎҚИМАЧИЛИК САНОАТИ КОРХОНАЛАРИДА
ИННОВАЦИОН ЖАРАЁНЛАРНИ БОШҚАРИШ
УСЛУБИЁТИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

Монография



Фарғона - AL - FERGANUS - 2021

Nazarmatov, O.S.
Improving the methodology of management of innovative processes in the enterprises of the textile industry. Monograph. - Fergana: Al-Ferganus, 2021.- 200 p.
ISBN: 978-9943-7706-2-1



DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5675967>



UBAYDULLAYEV M.M.

G'O'ZADA DEFOLIATSIYA O'TKAZISHNING
MAQBUL ME'YOR VA MUDDATLARI

Monografiya



Farg'ona - AL - FERGANUS - 2021

Ubaydullayev M.M.
G'o'zada defoliatsiya o'tkazishning maqbul me'yor va muddatlari. Monografiya. /q.x.f.d., professor F.J. Teshayev muharrirligi ostida. Farg'ona: Al-Ferganus, 2021. – 160 b.
ISBN: 978-9943-7706-6-9



DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5722721>

