



## IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

*Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal*

**№4 (2)**



ISSN: 2992-8982

<https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz/>

**2026**



## IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

*Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal*

### Bosh muharrir:

**Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich**

*Elektron nashr. 2026-yil, aprel.*

### Bosh muharrir o'rinbosari:

**Karimov Norboy G'aniyevich**

### Muharrir:

**Qurbonov Sherzod Ismatillayevich**

### Tahrir hay'ati:

**Salimov Oqil Umrzoqovich**, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi  
**Abduraxmanov Kalandar Xodjayevich**, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi  
**Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich**, texnika fanlari doktori (DSc), professor  
**Rae Kvon Chung**, Janubiy Koreya, TDIU faxriy professori, "Nobel" mukofoti laureati  
**Osman Mesten**, Turkiya parlamenti a'zosi, Turkiya – O'zbekiston do'stlik jamiyati rahbari  
**Axmedov Durbek Kudratillayevich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Axmedov Sayfullo Normatovich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Kalonov Muxiddin Baxritdinovich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Siddiqova Sadoqat G'afforovna**, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)  
**Xudoyqulov Sadirdin Karimovich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Maxmudov Nosir**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Yuldashev Mutallib Ibragimovich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Samadov Asqarjon Nishonovich**, iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor  
**Slizovskiy Dimitriy Yegorovich**, texnika fanlari doktori (DSc), professor  
**Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Axmedov Ikrom Akramovich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Eshtayev Alisher Abdug'aniyevich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Xajiyev Baxtiyor Dushaboyevich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Hakimov Nazar Hakimovich**, falsafa fanlari doktori (DSc), professor  
**Musayeva Shoirazimovna**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), professor  
**Ali Konak (Ali Ko'nak)**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor (Turkiya)  
**Cham Tat Huei**, falsafa fanlari doktori (PhD), professor (Malayziya)  
**Foziljonov Ibrohimjon Sotvoldixo'ja o'g'li**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dots.  
**Faxridinov Zafarjon Faxridin o'g'li**, O'zb. Res. Bosh prokuraturasi HIJQKD boshqarma boshlig'i  
**Utayev Uktam Choriyevich**, Anijon viloyati prokurorining o'rinbosari  
**Ochilov Farkhod**, O'zb. Res. Bosh prokuraturasi IJQK Departamentining Namangan viloyati boshqarmasi boshlig'i  
**Buzrukhonov Sarvarxon Munavvarxonovich**, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent  
**Axmedov Javohir Jamolovich**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)  
**Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li**, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), katta o'qituvchi  
**Bobobekov Ergash Abdumalikovich**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), v.b. dots.  
**Djudi Smetana**, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)  
**Krissi Lyuis**, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)  
**Glazova Marina Viktorovna**, Iqtisodiyot fanlari doktori (Moskva)  
**Nosirova Nargiza Jamoliddin qizi**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent  
**Sevil Piriyeva Karaman**, falsafa fanlari doktori (PhD) (Turkiya)  
**Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon o'g'li**, TDIU ITI departamenti rahbari  
**Ochilov Bobur Baxtiyor o'g'li**, TDIU katta o'qituvchisi  
**Golisheva Yelena Vyacheslavovna**, Iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent.  
**Abdukarimova Dinara Rustamxonovna**, bank-moliya akademiyasi professori, DSc., professor.  
**Ikramov Murod Akramovich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Nazarova Ra'no Rustamovna**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor





## IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

*Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal*

### Editorial board:

**Salimov Okil Umrzokovich**, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan  
**Abdurakhmanov Kalandar Khodjayevich**, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan  
**Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich**, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor  
**Rae Kwon Chung**, South Korea, Honorary Professor at TSUE, Nobel Prize Laureate  
**Osman Mesten**, Member of the Turkish Parliament, Head of the Turkey–Uzbekistan Friendship Society  
**Akhmedov Durbek Kudratillayevich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Akhmedov Sayfullo Normatovich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Abdurakhmanova Gulnora Kalandarovna**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Kalonov Mukhiddin Bakhridinovich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Siddikova Sadokat Gafforovna**, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical Sciences  
**Khudoykulov Sadirdin Karimovich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Makhmudov Nosir**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Yuldashev Mutallib Ibragimovich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Samadov Askarjon Nishonovich**, Candidate of Economic Sciences, Professor  
**Slizovskiy Dmitriy Yegorovich**, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor  
**Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Akhmedov Ikrom Akramovich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Eshtayev Alisher Abduganiyevich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Khajiyev Bakhtiyor Dushaboyevich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Khakimov Nazar Khakimovich**, Doctor of Philosophy (DSc), Professor  
**Musayeva Shoirazimovna**, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Professor  
**Ali Konak**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor (Turkey)  
**Cham Tat Huei**, Doctor of Philosophy (PhD), Professor (Malaysia)  
**Foziljonov Ibrokhimjon Sotvoldikhoja ugli**, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor  
**Fakhridinov Zafarjon Fakhridin ogli**, Head of the DCEC under the Prosecutor General's Office of the Rep. of Uzb.  
**Utayev Uktam Choriyevich**, Deputy Prosecutor of Anijan Region  
**Ochilov Farkhod**, Head of the Namangan Regional Department of the Department of Internal Affairs of Rep. of Uzb.  
**Buzrukkhonov Sarvarkhon Munavvarkhonovich**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
**Akhmedov Javokhir Jamolovich**, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences  
**Tokhirov Jaloliddin Ochil ugli**, Doctor of Philosophy (PhD) in Technical Sciences, Senior Lecturer  
**Bobobekov Ergash Abdumalikovich**, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Acting Associate Professor  
**Judi Smetana**, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)  
**Chrissy Lewis**, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)  
**Glazova Marina Victorovna**, Doctor of Sciences in Economics (Moscow)  
**Nosirova Nargiza Jamoliddin kizi**, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor  
**Sevil Piriyea Karaman**, Doctor of Philosophy (PhD) (Turkey)  
**Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon ugli**, Head of the Department of Scientific Research and Innovations, TSUE  
**Ochilov Bobur Bakhtiyor ugli**, Senior lecturer at TSUI  
**Golisheva Yelena Vyacheslavovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
**Abdukarimova Dinara Rustamkhanovna**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Ikramov Murod Akramovich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Nazarova Ra'no Rustamovna**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor

#### Ekspertlar kengashi:

**Berkinov Bazarbay**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Po'latov Baxtiyor Alimovich**, texnika fanlari doktori (DSc), professor  
**Aliyev Bekdavlat Aliyevich**, falsafa fanlari doktori (DSc), professor  
**Isakov Janabay Yakubbayevich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Xalikov Suyun Ravshanovich**, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent  
**Rustamov Ilhomiddin**, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent  
**Hakimov Ziyodulla Ahmadovich**, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent  
**Kamilova Iroda Xusniddinovna**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)  
**G'afurov Doniyor Orifovich**, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)  
**Fayziyev Oybek Raximovich**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent  
**Tuxtabayev Jamshid Sharafetdinovich**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent  
**Xamidova Faridaxon Abdulkarim qizi**, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent  
**Yaxshiboyeva Laylo Abdisattorovna**, katta o'qituvchi  
**Babayeva Zuhra Yuldashevna**, mustaqil tadqiqotchi  
**Komilova Nilufar Karshiboyevna**, Geografiya fanlari doktori, professori  
**Umirzoqov Ja'sur Artiqboy o'g'li**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent  
**Zebo Kuldasheva**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

#### Board of Experts:

**Berkinov Bazarbay**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Pulatov Bakhtiyor Alimovich**, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor  
**Aliyev Bekdavlat Aliyevich**, Doctor of Philosophy (DSc), Professor  
**Isakov Janabay Yakubbayevich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Khalikov Suyun Ravshanovich**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
**Rustamov Ilhomiddin**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
**Khakimov Ziyodulla Akhmadovich**, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor  
**Kamilova Iroda Xusniddinovna**, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics  
**Gafurov Doniyor Orifovich**, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogy  
**Fayziyev Oybek Raximovich**, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor  
**Tukhtabayev Jamshid Sharafetdinovich**, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor  
**Khamidova Faridaxon Abdulkarimovna**, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor  
**Yakhshiboyeva Laylo Abdisattorovna**, Senior Lecturer  
**Babayeva Zuhra Yuldashevna**, Independent Researcher  
**Komilova Nilufar Karshiboyevna**, Doctor of Geographical Sciences, Professor  
**Umirzokov Jasur Artiqboy ugli**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Associate Professor  
**Zebo Kuldasheva**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Associate Professor

- 08.00.01 Iqtisodiyot nazariyasi
- 08.00.02 Makroiqtisodiyot
- 08.00.03 Sanoat iqtisodiyoti
- 08.00.04 Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti
- 08.00.05 Xizmat ko'rsatish tarmoqlari iqtisodiyoti
- 08.00.06 Ekonometrika va statistika
- 08.00.07 Moliya, pul muomalasi va kredit
- 08.00.08 Buxgalteriya hisobi, iqtisodiy tahlil va audit
- 08.00.09 Jahon iqtisodiyoti
- 08.00.10 Demografiya. Mehnat iqtisodiyoti
- 08.00.11 Marketing
- 08.00.12 Mintaqaviy iqtisodiyot
- 08.00.13 Menejment
- 08.00.14 Iqtisodiyotda axborot tizimlari va texnologiyalari
- 08.00.15 Tadbirkorlik va kichik biznes iqtisodiyoti
- 08.00.16 Raqamli iqtisodiyot va xalqaro raqamli integratsiya
- 08.00.17 Turizm va mehmonxona faoliyati

**Muassis:** "Ma'rifat-print-media" MChJ

**Hamkorlarimiz:** Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, O'zR Tabiat resurslari vazirligi, O'zR Bosh prokuraturasi huzuridagi IJQK departamenti.

#### Jurnalning ilmiyligi:

“Yashil” iqtisodiyot va taraqqiyot” jurnali

O'zbekiston Respublikasi  
Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar  
vazirligi huzuridagi Oliy  
attestatsiya komissiyasi  
rayosatining  
2023-yil 1-apreldagi  
336/3-sonli qarori bilan  
ro'yxatdan o'tkazilgan.



# MUNDARIJA

|                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| RAQAMLI IQTISODIYOTDA "AKT XIZMATLARI"                                             |     |
| TUSHUNCHASI VA ULARNING EKSPORT SALOHİYATI.....                                    | 14  |
| <b>Shermatov Sherzod Xotamovich</b>                                                |     |
| RAQAMLI MARKETING STRATEGIYALARINI TAKOMILLASHTIRISH ORQALI KORXONALAR             |     |
| RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISH MEXANIZMLARI .....                                   | 20  |
| <b>Amonov Mirzohid Tuymuratovich, Xodjayev Anvar Rasulovich</b>                    |     |
| TIJORAT BANKLARINING BYUDJET MABLAG'LARI HISOBIGA MOLİYALASHTIRILADIGAN            |     |
| LOYIHALARDAGI ISHTIROKINI KUCHAYTIRISH MEXANIZMLARI .....                          | 26  |
| <b>Maxmudov Rahimjon Hamid o'g'li</b>                                              |     |
| KORPORATIV BOSHQARUV SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING STRATEGIK YO'NALISHLARI.....     | 33  |
| <b>Shakirova Gulbaxor Sharipdjanovna</b>                                           |     |
| YASHIL IQTISODIYOTGA O'TISHDA XORIJIY Tajribalar tahlili va uni O'zbekiston        |     |
| SHAROITIDA QO'LLASH IMKONIYATLARI .....                                            | 38  |
| <b>Ne'matova Mavsuma, Xolmamatov Diyorbek</b>                                      |     |
| ВЛИЯНИЕ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ НА ИНВЕСТИЦИОННУЮ АКТИВНОСТЬ ПРОМЫШЛЕННЫХ                  |     |
| ПРЕДПРИЯТИЙ В УЗБЕКИСТАНЕ.....                                                     | 43  |
| <b>Буранова Лола Вахобовна</b>                                                     |     |
| ФИНТЕХ-ЭКОСИСТЕМА КАК ФАКТОР ИНКЛЮЗИВНОГО И УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ                   |     |
| ЭКОНОМИКИ УЗБЕКИСТАНА: СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ И ПЕРСПЕКТИВЫ                            |     |
| ТРАНСФОРМАЦИИ .....                                                                | 54  |
| <b>Эшмуротов Дониёр Ихтиёр угли</b>                                                |     |
| ZAMONAVIY MARKETING KONSEPSIYALARI ASOSIDA XIZMATLAR RAQOBATBARDOSHLIGINING        |     |
| USLUBIY JIHATLARI.....                                                             | 60  |
| <b>Ostonaqulova Gulsaraxon Matyoqub qizi, Fayzullayeva Zamira Alijonovna</b>       |     |
| XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARINING IQTISODIY XAVFSIZLIGINI TA'MINLASHDA SERVIS      |     |
| XAVFSIZLIGI INDEKSI: SAMARQAND VILOYATI MISOLIDA .....                             | 64  |
| <b>Shodmanova Zubayda Ubaydullayevna</b>                                           |     |
| QURILISH FAOLIYATI SOHALARIDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALARDAN FOYDALANISHNING ILG'OR     |     |
| XORIJIY Tajribalari                                                                |     |
| <b>Xusanov Kamoliddin Xolmamat o'g'li</b>                                          |     |
| INSON KAPITALI VA KADRLAR SALOHİYATINI BOSHQARISHNING NAZARIY KONSEPSIYALARI ..... | 73  |
| <b>Abdullo Sohibov</b>                                                             |     |
| O'ZBEKISTONDA URBANIZATSIYA JARAYONLARI JADALLASHUVI VA UNING                      |     |
| HUDUDIY XUSUSIYATLARI .....                                                        | 84  |
| <b>Mamanazarov Oybek Shomurodovich</b>                                             |     |
| KORXONALAR MOLİYAVIY HOLATINI MOLİYAVIY HISOBOTNING XALQARO STANDARTLARI (MHXS)    |     |
| ASOSIDA BAHOLASHNING NAZARIY-METODOLOGIK ASOSLARI .....                            | 91  |
| <b>Xamidov Javoxir Shavkat o'g'li</b>                                              |     |
| BIZNES JARAYONLARINI MONITORING QILISH TIZIMINING HOZIRGI                          |     |
| HOLATI TAHLILI.....                                                                | 95  |
| <b>Dadajonova Madina Ravshan qizi</b>                                              |     |
| O'ZBEKISTON VA XORIJIY MAMLAKATLARDA BENEFITSIAR MULKDOR KONSEPSIYASINI            |     |
| QO'LLASHNING DOLZARB MASALALARI .....                                              | 100 |
| <b>Ochilov Farhod Malikovich</b>                                                   |     |
| O'ZBEKISTONDA YASHIL IQTISODIYOTGA O'TISHNING MAKROIQTISODIY SAMARADORLIGINI       |     |
| BAHOLASH (GDP, BANDLIK VA INVESTITSİYALAR KESIMIDA) .....                          | 106 |
| <b>Hayitov Jamshid Xolboyevich</b>                                                 |     |



|                                                                                                                                                                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| INVESTITSION JOZIBADORLIKKA TA'SIR QILUVCHI<br>OMILLAR TAHLILI.....                                                                                                                                                                        | 111 |
| <b>Mamatqulova Hafiza Bahodir qizi</b><br>IPOTEKA BOZORI MUAMMOLARINING EMPERIK TAHLILI VA ULARNI BARTARAF ETISH<br>STRATEGIYALARI.....                                                                                                    | 118 |
| <b>Ollokulova Feruza Mansurovna, Safarova Dilrabo Baxriddin qizi</b><br>MILLIY IQTISODIYOT RAQOBATIDA NAZARIY VA AMALIY QARASHLAR.....                                                                                                     | 122 |
| <b>Karimova Iroda Abdusattarovna</b><br>KORPORATIV BANK XIZMATLARIGA INNOVATSION TEXNOLOGIYALAR HAMDA ZAMONAVIY BIZNES<br>MODELLARNI JORIY ETISHNING STRATEGIK YO'NALISHLARI.....                                                          | 128 |
| <b>Qurbonov Abror Abdullayevich</b><br>GREEN ECONOMY DEVELOPMENT IN UZBEKISTAN AND INDONESIA:<br>A COMPARATIVE STUDY.....                                                                                                                  | 133 |
| <b>Ibrokhimova Iroda Ikromjon Kizi. Askolani. Javlijev Nuriddin Bektemir o'g'li</b><br>AHOLI BANDLIGINI TA'MINLASHDA REKRUTING AGENTLIKLARINING O'RNI.....                                                                                 | 142 |
| <b>Sherkulova Nodirabegim Baxordin qizi</b><br>ФАКТОРЫ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ И МЕХАНИЗМЫ УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА<br>В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ УЗБЕКИСТАНА.....                                                                                     | 148 |
| <b>Джураева Гузаль Шавкатовна</b><br>BUDJET DAROMADLARI TARKIBIDAGI SOLIQLARNING ULUSHINI BOSHQARISH.....                                                                                                                                  | 156 |
| <b>Abduraxmonova Gulmira Sobir qizi</b><br>RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA AVTOSERVIS SHOXOBCHALARINI BOSHQARISHNI<br>TAKOMILLASHTIRISH.....                                                                                                | 161 |
| <b>Marqayev Xurshid Aliqulovich</b><br>THE ECONOMIC NATURE OF HUMAN CAPITAL AND ITS RECOGNITION IN ACCOUNTING<br>AS AN OBJECT OF ECONOMIC ANALYSIS.....                                                                                    | 165 |
| <b>Zafar Qodirov Abdivaxobovich</b><br>O'ZBEKISTON IQTISODIYOTIDA RAQAMLI TRANSFORMATSIYA JARAYONLARINING<br>SAMARADORLIGINI BAHOLASH.....                                                                                                 | 170 |
| <b>Ibragimov G'ayrat Ablaqulovich. Tursunov Ozod Matlubovich</b><br><b>Shukurova Nilufar Qahramonova</b><br>IMPROVING THE EFFICIENCY OF INNOVATIVE SERVICES IN THE DIGITAL<br>ECONOMY.....                                                 | 175 |
| <b>Mirzaev Kulmamat Djanzakovich</b><br>NODAVLAT NOTIJORAT TASHKILOTLARI MOLIYAVIY BARQARORLIGINI BAHOLASHDA<br>INTEGRAL KO'RSATKICHLAR TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH.....                                                                    | 179 |
| <b>Aliyev Arslon Salom o'g'li</b><br>A STUDY ON THE COLLABORATIVE MECHANISM OF DIGITAL ARCHIVES GOVERNANCE AND TALENT<br>GOVERNANCE: AN ANALYSIS BASED ON JOB COMPETENCY, PERFORMANCE EVALUATION, AND<br>ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS..... | 184 |
| <b>Wang Biao</b><br>USTAMA ISHLAB CHIQARISH XARAJATLARINING MAZMUNI VA UNI XALQARO STANDARTLARGA<br>MUVOFIQ TAKOMILLASHTIRISH.....                                                                                                         | 190 |
| <b>Tashnazarova Dilfuza Samiddinovna</b><br>INTEGRATSIYA SAMARADORLIGINI O'LCHASHNING METODOLOGIK MODELI VA INDIKATORLAR<br>TIZIMI.....                                                                                                    | 195 |
| <b>Aliqulov Abbos Baxtiyor o'g'li</b><br>XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARIDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR ASOSIDA XIZMATLAR SIFATINI<br>TAKOMILLASHTIRISH.....                                                                                       | 202 |
| <b>Xudoyorov Lochinbek Bahromovich</b>                                                                                                                                                                                                     |     |



|                                                                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| MOLIYAVIY HISOBOTLAR AUDITINI XALQARO STANDARTLAR ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH<br>ISTIQBOLLARI .....                                           | 207 |
| <b>Elomonov Dadaxon Ozodullayevich</b>                                                                                                      |     |
| TO'QIMACHILIK SANOATI KORXONALARIDA IQTISODIY RESURLARDAN<br>SAMARALI FOYDALANISH YO'LLARI .....                                            | 213 |
| <b>L.S. Azimova</b>                                                                                                                         |     |
| THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF IFRS AND FINANCIAL REPORTING .....                                                            | 218 |
| <b>Tojiboyev Abdullajon Kamoliddin o'g'li</b>                                                                                               |     |
| PAXTA-TO'QIMACHILIK SANOATIDA DAVLAT-XUSUSIY SHERIKLIKNING HUQUQIY ASOSLARI .....                                                           | 223 |
| <b>Abdullayev Hamidulla Abdug'ani o'g'li</b>                                                                                                |     |
| TURIZM KORXONALARIDA XIZMATLAR SIFATINI OSHIRISH ORQALI RAQOBATBARDOSHLIKNI<br>KUCHAYTIRISHNING ZAMONAVIY BOSHQARUV MEXANIZMLARI .....      | 227 |
| <b>Ergasheva Zarifa Baxtiyarovna</b>                                                                                                        |     |
| CHO'L-YAYLOV CHORVACHILIGI MAJMUASI RIVOJLANTIRISH .....                                                                                    | 232 |
| <b>Nurmanov Sherzod Xujayarovich</b>                                                                                                        |     |
| KREDITORLAR REYTINGINI MASHINAVIY O'QITISHGA ASOSLANGAN<br>BASHORATLASH ALGORITMLARI .....                                                  | 237 |
| <b>Beknazarov Ulug'bek Zafar o'g'li</b>                                                                                                     |     |
| MIKROIQTISODIYOTDA ISTE'MOLCHILAR XULQ-ATVORI VA TALAB SHAKLLANISHI OMILLARI .....                                                          | 242 |
| <b>Raximov Azizbek Saliyevich</b>                                                                                                           |     |
| OLIY TA'LIMNI MOLIYALASHTIRISHNING ILG'OR XORIJIY Tajribasi: AQSH MISOLIDA .....                                                            | 246 |
| <b>Kurbanov Baxodir Negmatullayevich</b>                                                                                                    |     |
| O'ZBEKISTON TURIZM INDUSTRIYASINI BOSHQARISHDA INNOVATSION<br>YONDASHUVLARNI JORIY ETISH USULLARI .....                                     | 250 |
| <b>Ashurova Shaxnoza Almasovna</b>                                                                                                          |     |
| RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA OMMAVIY AXBOROT VOSITALARI KORXONALARINING<br>MOLIYAVIY BARQARORLIGINI TA'MINLASHNING NAZARIY ASOSLARI ..... | 257 |
| <b>Sharipova Shahlo Istamovna</b>                                                                                                           |     |
| XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARIDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR ASOSIDA<br>XIZMATLAR SIFATINI TAKOMILLASHTIRISH .....                                | 262 |
| <b>Xudoyorov Lochinbek Bahromovich</b>                                                                                                      |     |
| XIZMATLAR SOHASIDA MIJOZ QONIQLASHINI OSHIRISH MEXANIZMLARI:<br>QORAQALPOG'ISTON RESPUBLIKASI MISOLIDA .....                                | 278 |
| <b>Aqsungul Usenova Tenel qizi, Qoraqalpoq davlat universiteti</b>                                                                          |     |
| <b>Dawletmuratov Adilbay Mirzaboyevich</b>                                                                                                  |     |
| O'ZBEKISTONDA QANDOLAT MAHSULOTLARI BOZORINING SHAKLLANISHI<br>VA RIVOJLANISH XUSUSIYATLARI .....                                           | 283 |
| <b>Azlarova Munira Muhammad-Amin qizi</b>                                                                                                   |     |
| TA'LIM XIZMATLARI BOZORINI SHAKLLANTIRISH, RIVOJLANTIRISH VA<br>KO'RSATKICHLARINI O'RGANISH .....                                           | 289 |
| <b>Bozorova Madina Raxmat qizi</b>                                                                                                          |     |
| IMPROVING SERVICE QUALITY MONITORING IN SERVICE ENTERPRISES<br>BASED ON DIGITAL TECHNOLOGIES .....                                          | 294 |
| <b>Xudoyorov Lochinbek Bahromovich</b>                                                                                                      |     |
| KREDITLASH MEXANIZMINING ILMIY-NAZARIY ASOSLARI VA UNING<br>TARIXIY RIVOJLANISH BOSQICHLARI .....                                           | 299 |
| <b>Ortiqov Husan Usmonaliyevich</b>                                                                                                         |     |





|                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>O'ZBEKISTONDA QIMMATLI QOG'OZLAR BOZORI MUAMMOLARI VA RIVOJLANISH YO'NALISHLARI</b> ..... | 304 |
| <b>Abdusalomov Ozodbek Baxtiyor o'g'li</b>                                                   |     |
| XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARINING IQTISODIY XAVFSIZLIGINI TA'MINLASHDA                       |     |
| SERVIS XAVFSIZLIGI INDEKSI: SAMARQAND VILOYATI MISOLIDA .....                                | 311 |
| <b>Shodmanova Zubayda Ubaydullayevna</b>                                                     |     |
| O'ZBEKISTONDA EKSPORTNI OSHIRISHDA AKT RIVOJLANISHINING O'RNI.....                           | 315 |
| <b>Sadriddinov Ulug'bek Jaloliddin o'g'li</b>                                                |     |
| QURILISH FAOLIYATI SOHALARIDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALARDAN                                      |     |
| FOYDALANISHNING ILG'OR XORIJIY TAJRIBALARI.....                                              | 322 |
| <b>Xusanov Kamoliddin Xolmamat o'g'li</b>                                                    |     |
| INSON KAPITALI VA KADRLAR SALOHİYATINI BOSHQARISHNING NAZARIY KONSEPSIYALARI .....           | 326 |
| <b>Abdullo Sohibov</b>                                                                       |     |
| SUN'IY INTELLEKT TEXNOLOGIYALARI ASOSIDA TIJORAT BANKLARIDA                                  |     |
| RISK-MENEJMENT SAMARADORLIGINI OSHIRISH .....                                                | 331 |
| <b>Davronov Sanjar Ziyotovich</b>                                                            |     |
| SUN'IY INTELLEKT TEXNOLOGIYALARI ASOSIDA BOSHQARUV QARORLARINI                               |     |
| QABUL QILISH MEKANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....                                           | 336 |
| <b>Ashrapova Noilaxon Niyazxanovna</b>                                                       |     |
| ISHLAB CHIQUARISH KORXONALARINI BOSHQARISHDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALARDAN                       |     |
| FOYDALANISHNING XORIJIY TAJRIBASI TAHLILI VA UNGA ILMIY YONDASHUVLAR.....                    | 340 |
| <b>Ochilov Baxtiyor Muminjonovich</b>                                                        |     |
| THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF IFRS                                           |     |
| AND FINANCIAL REPORTING.....                                                                 | 346 |
| <b>Tojiboyev Abdullajon Kamoliddin ugli</b>                                                  |     |
| SIRKULYAR IQTISODIYOTGA O'TISH: MUAMMOLAR VA ISTIQBOLLAR .....                               | 351 |
| <b>Astanakulov Olim Tashtemirovich</b>                                                       |     |
| <b>Muxammad Id Balbaa (Muhammad Eid Balbaa)</b>                                              |     |
| <b>Habibe Elif Kutlugun (Habibe Elif Kutlugun)</b>                                           |     |
| GLOBAL IQLIM O'ZGARISHI FONIDA EKOLOGIK SIYOSAT VA BARQAROR RIVOJLANISH                      |     |
| STRATEGIYALARI.....                                                                          | 357 |
| <b>Xamzayev Abdushukur Xudoyqulovich</b>                                                     |     |
| INTERNATIONAL MARKETING STRATEGIES FOR UZBEKISTAN'S TEXTILE INDUSTRY:                        |     |
| CHALLENGES, OPPORTUNITIES, AND ECONOMETRIC EVIDENCE .....                                    | 362 |
| <b>Aziz Kurbanovich Abdullaev</b>                                                            |     |
| <b>Sarvarbek Allayev Erkin ugli</b>                                                          |     |
| <b>Shavkat Asrolovich Ruziev</b>                                                             |     |
| DIRECTIONS FOR TOURISM DEVELOPMENT IN UZBEKISTAN                                             |     |
| BASED ON DIGITAL TECHNOLOGIES .....                                                          | 369 |
| <b>Mirzaev Kulmamat Djanzakovich</b>                                                         |     |
| TEMIR YO'L TRANSPORTIDA SOLIQQA TORTISHNING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI                         |     |
| TAHLILI ("O'ZBEKISTON TEMIR YO'LLARI" AJ MISOLIDA).....                                      | 373 |
| <b>Barotov Baxtiyor Vaxobovich</b>                                                           |     |
| CHIQUINDILARNI QAYTA ISHLASHNING IQTISODIY SAMARADORLIGI                                     |     |
| VA BARQAROR RIVOJLANISHDAGI O'RNI .....                                                      | 377 |
| <b>Muxitdinova Kamola Alisherovna</b>                                                        |     |
| TRANSPORT LOGISTIKASIDA TAVAKKALCHILIKLARNI SUG'URTALASH:                                    |     |
| O'ZBEKISTON VA AQSH TAJRIBASI ASOSIDA TAQQOSIY TAHLIL.....                                   | 381 |
| <b>Jabborov Islom Xusan o'g'li</b>                                                           |     |
| YASHIL IQTISODIYOT SHAROITIDA XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARINING                              |     |
| IQTISODIY SALOHİYATINI BARQAROR BOSHQARISH.....                                              | 385 |
| <b>Xayrullayev Shaxram Yunus o'g'li</b>                                                      |     |





|                                                                                                                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA SERVIS KORXONALARIDA XIZMATLAR SIFATI<br>BOSHQARUVINING ZAMONAVIY MODELLARI .....                                                                                   | 392 |
| <b>Xudoyorov Lochinbek Bahromovich</b>                                                                                                                                                                 |     |
| BIZNES JARAYONLARI MONITORINGI SAMARADORLIGINI BAHOLASH<br>MEZONLARI VA KO'RSATKICHLARI.....                                                                                                           | 398 |
| <b>Dadajonova Madina Ravshan qizi</b>                                                                                                                                                                  |     |
| SIRKULAR IQTISODIYOT KONSEPSIYASINI AMALGA OSHIRISHNI<br>BAHOLASH KO'RSATKICHLARINI (INDIKATORLARINI) SHAKLLANTIRISH.....                                                                              | 403 |
| <b>Sharifxo'jayeva Xonzodaxon A'lo qizi</b>                                                                                                                                                            |     |
| TURIZM QISHLOQLARINI SHAKLLANTIRISH MEZONLARI VA INDIKATORLARI TIZIMI .....                                                                                                                            | 408 |
| <b>Xudaynazarova Dilorom</b>                                                                                                                                                                           |     |
| NODAVLAT OLIY TA'LIM MUASSASALARIDA MOLIYAVIY BOSHQARUV VA BOSHQARUV HISOB<br>TIZIMINING AMALIYOTI: MUAMMOLAR VA TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI .....                                                      | 416 |
| <b>Xojiboyev Muxiddin Shodimuxamedovich</b>                                                                                                                                                            |     |
| DAVLAT XARIDLARI JARAYONIDA XAVFLARNI IDENTIFIKATSIYA QILISH,<br>TASNIFLASH VA RISKKA ASOSLANGAN ICHKI AUDITNI TAKOMILLASHTIRISH .....                                                                 | 421 |
| <b>Meliboyev Askar Eshmuratovich</b>                                                                                                                                                                   |     |
| DEVELOPING GARMENT MANUFACTURING STRATEGY IN THE<br>CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION .....                                                                                                            | 426 |
| <b>Mahbuba Rahmonova</b>                                                                                                                                                                               |     |
| <b>Feruza Mansurovna Ollokulova</b>                                                                                                                                                                    |     |
| QORAQALPOG'ISTON RESPUBLIKASI QISHLOQ XO'JALIGIDA INVESTITSIYA<br>SIYOSATINING IQTISODIY AHAMIYATI .....                                                                                               | 430 |
| <b>Bakhit Mambetnazarov</b>                                                                                                                                                                            |     |
| <b>Atabek Tureev</b>                                                                                                                                                                                   |     |
| SOLIQ TUSHUMLARI VA MAJBURIY AJRATMALARNING DAVLAT MOLIYASIDAGI O'RNI:<br>2020-2025 YILLAR TAHLILI VA ISTIQBOLI.....                                                                                   | 434 |
| <b>Olimov Shukurulla Dilshodjon o'g'li</b>                                                                                                                                                             |     |
| ФАКТОРЫ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ И МЕХАНИЗМЫ УДЕРЖАНИЯ<br>ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ УЗБЕКИСТАНА .....                                                                                               | 439 |
| <b>Джураева Гузаль Шавкатовна</b>                                                                                                                                                                      |     |
| XIZMAT KO'RSATISH SOHASIDA KICHIK KORXONALAR IQTISODIY<br>SAMARADORLIGINI OSHIRISH MEKANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....                                                                               | 447 |
| <b>Mamirov Zamir Uzoq o'g'li</b>                                                                                                                                                                       |     |
| XORIJIIY TO'G'RIDAN-TO'G'RI INVESTITSIYALARNI JALB ETISHDA<br>O'ZBEKISTON TAJRIBASI: MUAMMOLAR VA ISTIQBOLLAR.....                                                                                     | 453 |
| <b>Xatamov Nurbek Ochilidievich</b>                                                                                                                                                                    |     |
| DAVLAT BYUDJETI XARAJATLARI HISOB VA TAHLILINING AMALDAGI TIZIMI .....                                                                                                                                 | 458 |
| <b>Ostonokulov Azamat Abdurkarimovich</b>                                                                                                                                                              |     |
| <b>Tursinbaev Gafur Jolmurzaevich</b>                                                                                                                                                                  |     |
| MOLIYAVIY HISOBOTLAR AUDITINI XALQARO STANDARTLAR ASOSIDA<br>TAKOMILLASHTIRISH ISTIQBOLLARI .....                                                                                                      | 464 |
| <b>Elomonov Dadaxon Ozodullayevich</b>                                                                                                                                                                 |     |
| СТРАХОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ СНИЖЕНИЯ ФИНАНСОВЫХ ПОТЕРЬ<br>ОТ НЕПРЕДВИДЕННЫХ РИСКОВ, ОКАЗЫВАЮЩИХ ВЛИЯНИЕ НА<br>ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКУЮ ПРИБЫЛЬ (ДОХОД).....                                                  | 470 |
| <b>Азимжон Мелиев Муродулло угли</b>                                                                                                                                                                   |     |
| A STUDY ON THE COLLABORATIVE MECHANISM OF DIGITAL ARCHIVES GOVERNANCE<br>AND TALENT GOVERNANCE: AN ANALYSIS BASED ON JOB COMPETENCY,<br>PERFORMANCE EVALUATION, AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS ..... | 475 |
| <b>Wang Biao</b>                                                                                                                                                                                       |     |



|                                                                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| SANOAT KORXONALARI INNOVATSION SALOHİYATINI BAHOLASH<br>METODIKASINI TAKOMILLASHTIRISH .....                                                 | 481 |
| <b>Bahodirov Shohruh Bahodir o'g'li</b>                                                                                                      |     |
| QIMMATLI QOG'OZLAR BOZORINI TARTIBGA SOLISHNING XALQARO TAJRIBASI.....                                                                       | 488 |
| <b>Mallabayev Jobir Baxtiyorovich</b>                                                                                                        |     |
| ANALYSIS OF THE FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITY<br>REPORTS OF OOO SAM TRADING STROY .....                                                    | 493 |
| <b>Usmonova Dilfuza Ilhomovna</b>                                                                                                            |     |
| WAYS TO IMPROVE THE USE OF FOREIGN EXPERIENCE IN THE TRANSPORT<br>AND LOGISTICS CLUSTER IN THE NEW UZBEKISTAN.....                           | 500 |
| <b>Musayeva Shoirazimovna</b>                                                                                                                |     |
| FOUNDATIONS FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT<br>OF TRANSPORT LOGISTICS IN UZBEKISTAN .....                                                    | 507 |
| <b>Muradov Alisher Kurbanbaevich</b>                                                                                                         |     |
| DAVLAT MULKINI BOSHQARISHNING INNOVATSION VA RAQAMLI<br>MEXANIZMLARINI RIVOJLANTIRISH ISTIQBOLLARI.....                                      | 513 |
| <b>Musurmonqulov Muhammad Ural o'g'li</b>                                                                                                    |     |
| KORXONALARNING INVESTITSIIYA FAOLIYATINI STRATEGIK BOSHQARISH:<br>NAZARIYA VA ZAMONAVIY YONDASHUVLAR INTEGRATSIYASI.....                     | 521 |
| <b>No'monjonova Muazzam Mahbubjon qizi</b>                                                                                                   |     |
| KORXONALARDA DEBITORLIK VA KREDITORLIK QARZLARNI BOSHQARISHNING<br>INNOVATSION YONDASHUVLARI VA ULARNI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI ..... | 526 |
| <b>Mirzaev Ozod Furkatovich</b>                                                                                                              |     |
| INVESTITSIIYA LOYIHALARINI MOLİYALASHTIRISH MEXANIZMLARINI RIVOJLANTIRISH:<br>GIDROENERGETIKA SEKTORI MISOLIDA.....                          | 531 |
| <b>Xusanov Shaxbozbek Shuxratjon o'g'li</b>                                                                                                  |     |
| ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ В КРАУДФАНДИНГЕ: БЛОКЧЕЙН,<br>ИИ И БУДУЩЕЕ ИНВЕСТИРОВАНИЯ .....                                                    | 538 |
| <b>Хамидова Фаридахон Абдулкарим кизи</b>                                                                                                    |     |
| <b>Каримова Азиза Аъзамиддин кизи</b>                                                                                                        |     |
| BANK TIZIMIDA QO'LLANILADIGAN RAQAMLI TEXNOLOGIYALARNING<br>TURLARI VA RIVOJLANISH BOSQICHLARI .....                                         | 545 |
| <b>Ollokulova Feruza Mansurovna</b>                                                                                                          |     |
| <b>Xursanova Shaxnoza Anvar qizi</b>                                                                                                         |     |
| TA'LIM MUASSASALARIDA QO'SHIMCHA TA'LIM XIZMATLARINI<br>BOSHQARISHNING NAZARIY YONDASHUVLARI .....                                           | 549 |
| <b>Safarova Kamola Shuxrat qizi</b>                                                                                                          |     |
| QASHQADARYO VILOYAT MINTAQASINING IQTISODIY XAVFSIZLIK<br>DARAJASI VA UNI BAHOLASH USLUBIYATI .....                                          | 553 |
| <b>Nurxonov Komiljon Tovkarayevich</b>                                                                                                       |     |
| AYOLLARGA NISBATAN ZO'RAVONLIKNING IQTISODIY OQIBATLARI<br>VA UNI KAMAYTIRISHNING BARQAROR RIVOJLANISHDAGI O'RNI.....                        | 562 |
| <b>Feruza Bahodirxonovna Ibragimova</b>                                                                                                      |     |
| ИНВЕСТИЦИОННЫЙ И ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ТУРИЗМА В УЗБЕКИСТАНЕ:<br>СТРУКТУРНЫЕ ТРАНСФОРМАЦИИ И НОВЫЕ ИСТОЧНИКИ РАЗВИТИЯ .....                | 567 |
| <b>Насиров Дилшод Фархадович</b>                                                                                                             |     |
| <b>Асадов Амалжон Мехрожевич</b>                                                                                                             |     |
| <b>Ахматов Алинура Дилшодович</b>                                                                                                            |     |



|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ .....      | 572 |
| <b>Насиров Дилшод Фархадович</b>                                  |     |
| <b>Хамраева Севара Мамуржановна</b>                               |     |
| <b>Бахтиярова Алтынгул Бахтияровна</b>                            |     |
| INVESTITSION JOZIBADORLIKKA TA'SIR QILUVCHI OMILLAR TAHLILI ..... | 579 |
| <b>Mamatqulova Hafiza Bahodir qizi</b>                            |     |
| ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ КАК НОВАЯ ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ                    |     |
| БИЗНЕСА – ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ИНСТИТУЦИИ .....                  | 586 |
| <b>Рахмонов Хумоюн Рустамжон угли</b>                             |     |

# ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ КАК НОВАЯ ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА – ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ИНСТИТУЦИИ



**Рахмонов Хумоюн Рустамжон угли**

Ташкентский государственный экономический университет

Соискатель учёной степени, PhD

ORCID: 0009-0002-7391-6426

**Аннотация:** Цифровая трансформация существенно повлияла на организационные структуры во многих секторах экономики, и управление бизнесом не является исключением, поскольку внутри платформенных систем сбора данных объём взаимодействий и цифровых транзакций растёт во всех отраслях. В связи с возрастающей значимостью в повседневной деятельности организаций, развитие цифровых платформ стимулируется усилением сетевых эффектов, а также интеграцией технологий и сервисов. В данном исследовании мы стремимся внести вклад в понимание цифровых платформ, анализируя механизмы платформенной интеграции и использование цифровых решений в управлении процессами в сложных экосистемах. Цель статьи — предоставить теоретические выводы и аналитические перспективы в отношении платформенных сред и показать, как они способствуют формированию нового понимания организационного управления. В рамках исследования мы анализируем процесс развития и интеграции платформ в теоретической перспективе, используя конкретные примеры из обзора эволюции цифровых платформ в организациях, чтобы проиллюстрировать их структурные характеристики и динамику координации в экосистемах. Комбинация теоретических подходов из предыдущих исследований цифровых платформ использовалась в концептуальном развитии, наряду с анализом институциональных перспектив и изучением существующих академических источников. Таким образом, мы пришли к выводу, что цифровые платформы или системы нельзя однозначно рассматривать только как инструмент автоматизации; механизм координации распределённых участников; драйвер организационного обучения; поддержку адаптивного обучения; или основу интеграции бизнес-процессов. Результаты исследования показывают, что организации применяют различные подходы к использованию цифровых платформ в обучении: структурированную адаптацию или гибкое экспериментирование. Мы утверждаем, что необходимо более широкое концептуальное понимание цифровых платформ, при котором все организации признают их роль в формировании представлений и предоставлении менеджерам инсайтов о поведении пользователей цифровых устройств в различных контекстах и более сложных средах в будущем. Результаты данного исследования могут стать полезной основой для организаций в вопросе того, как использовать цифровые платформы для улучшения координации и перехода к большей интеграции, а также показать, что управленческие практики могут эволюционировать по-разному в рамках платформенных экосистем.

**Ключевые слова:** цифровые платформы, платформенная интеграция, платформенные экосистемы, институциональная трансформация, эволюция управления, сетевые эффекты, цифровая трансформация.

**Annotatsiya:** Raqamli transformatsiya iqtisodiyotning ko'plab tarmoqlarida tashkiliy tuzilmalarga sezilarli ta'sir ko'rsatdi va biznes boshqaruvi bundan mustasno emas, chunki platformaviy ma'lumotlar yig'ish tizimlari doirasida o'zaro aloqalar va raqamli tranzaksiyalar hajmi barcha sohalarda ortib bormoqda. Tashkilotlar kundalik faoliyatida ahamiyati ortib borayotgani sababli, raqamli platformalar rivoji tarmoq effektlarining kuchayishi hamda texnologiya va xizmatlarning integratsiyasi bilan rag'batlantirilmoqda.

Mazkur tadqiqotda biz raqamli platformalarni chuqurroq anglashga hissa qo'shishni maqsad qilgan holda, platformaviy integratsiya mexanizmlari va murakkab ekotizimlarda jarayonlarni boshqarishda raqamli yechimlardan foydalanishni tahlil qilamiz. Maqolaning maqsadi — platformaviy muhitlarga oid nazariy xulosalar va tahliliy istiqbollarni taqdim etish hamda ularning tashkiliy boshqaruvni yangi tushunishda qanday rol o'ynashini ko'rsatishdan iborat.

Tadqiqot doirasida platformalarning rivojlanishi va integratsiyasi jarayoni nazariy nuqtayi nazardan tahlil qilinib, tashkilotlardagi raqamli platformalar evolyutsiyasiga oid misollar orqali ularning strukturaviy xususiyatlari va ekotizimlardagi koordinatsiya dinamikasi yoritib beriladi. Oldingi tadqiqotlardan olingan nazariy yondashuvlar kombinatsiyasi konseptual rivojlantirishda qo'llanildi, shuningdek institutsional nuqtayi nazar tahlili va mavjud ilmiy manbalar o'rganildi.





Natijada, raqamli platformalarni faqat avtomatlashtirish vositasi; taqsimlangan ishtirokchilarni muvofiqlashtirish mexanizmi; tashkiliy o'rganish drayveri; moslashuvchan o'rganishni qo'llab-quvvatlash vositasi; yoki biznes jarayonlarini integratsiya qilish asosi sifatida biryoqlama talqin qilish mumkin emas degan xulosaga kelindi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, tashkilotlar raqamli platformalardan foydalanishda turli yondashuvlarni qo'llaydi: tuzilmaviy moslashuv yoki moslashuvchan eksperimentatsiya.

Biz shuni ta'kidlaymizki, raqamli platformalarni yanada kengroq konseptual tushunish zarur bo'lib, bunda barcha tashkilotlar ularning foydalanuvchi xatti-harakatlari haqida menejerlarga tushunchalar berishdagi rolini, turli kontekstlar va murakkab muhitlarda qanday ishlashini tan olishi lozim. Tadqiqot natijalari tashkilotlarga raqamli platformalardan koordinatsiyani yaxshilash va yuqori darajadagi integratsiyaga o'tishda foydalanish bo'yicha foydali asos bo'lib xizmat qilishi mumkin, shuningdek boshqaruv amaliyotlari platformaviy ekotizimlar doirasida turlicha rivojlanishi mumkinligini ko'rsatadi.

**Kalit so'zlar:** raqamli platformalar, platformaviy integratsiya, platformaviy ekotizimlar, institutsional transformatsiya, boshqaruv evolyutsiyasi, tarmoq effektlari, raqamli transformatsiya.

**Abstract:** Digital transformation has significantly influenced organizational structures across many sectors of the economy, and business management is no exception, as the volume of interactions and digital transactions within platform-based data collection systems continues to grow across all industries. Due to their increasing importance in the daily operations of organizations, the development of digital platforms is driven by the strengthening of network effects, as well as the integration of technologies and services.

This study aims to contribute to a deeper understanding of digital platforms by analyzing the mechanisms of platform integration and the use of digital solutions in managing processes within complex ecosystems. The purpose of the article is to provide theoretical insights and analytical perspectives on platform environments and to demonstrate how they contribute to a new understanding of organizational management.

Within the framework of the study, the process of platform development and integration is analyzed from a theoretical perspective, using specific examples from the evolution of digital platforms in organizations to illustrate their structural characteristics and coordination dynamics in ecosystems. A combination of theoretical approaches from previous research on digital platforms was used for conceptual development, along with an analysis of institutional perspectives and a review of existing academic sources.

Thus, we conclude that digital platforms or systems cannot be interpreted solely as tools for automation; mechanisms for coordinating distributed participants; drivers of organizational learning; supports for adaptive learning; or foundations for integrating business processes. The results show that organizations adopt different approaches to the use of digital platforms in learning: structured adaptation or flexible experimentation.

We argue that a broader conceptual understanding of digital platforms is necessary, where all organizations recognize their role in shaping insights for managers about user behavior in digital environments across various contexts and increasingly complex settings. The findings of this study may serve as a useful basis for organizations in understanding how to use digital platforms to improve coordination and move toward greater integration, while also demonstrating that management practices may evolve differently within platform ecosystems.

**Keywords:** digital platforms, platform integration, platform ecosystems, institutional transformation, evolution of management, network effects, digital transformation.

## ВВЕДЕНИЕ

Цифровые платформы часто являются центральными элементами современных бизнес-экосистем, и, следовательно, функционирование в цифровых средах рассматривается как фактор, формирующий и влияющий на различные способы, которыми организации структурируются и координируются в контексте создания ценности [1].

Таким образом, в организационных исследованиях сформировалось важное направление, обусловленное ростом использования цифровых платформ в организациях и переходом к экосистемному мышлению, а в дальнейшем — к платформенной интеграции. Расширение применения цифровых платформ привело к возникновению двух ключевых проблем, таких как фрагментация данных, несогласованность систем и дублирование процессов.

Кроме того, механизмы координации через цифровые платформы сталкиваются с множественными структурными вызовами: интеграцией и интероперабельностью. В результате это снижает эффективность организационных процессов и приводит к значительным потерям производительности вследствие фрагментации. Эти проблемы не только влияют на результативность организаций, но и могут вызывать серьезные операционные сбои [7].



Платформенная экосистема широко используется для организации взаимодействий, где каждый участник связан через транзакции, осуществляемые посредством цифровых интерфейсов. Такие взаимодействия поддерживаются технологической инфраструктурой с интеграцией внешних сервисов.

В данном исследовании мы стремимся углубить понимание цифровых платформ, анализируя, как механизмы платформенной интеграции, координации и управления применяются в организационном контексте компаний при использовании цифровых решений в их процессах. Таким образом, цель данного исследования — изучить организационный опыт и динамику в платформенных экосистемах.

## ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ

«В ряде исследований подчёркивается этот сдвиг: вместо фокуса на структурах собственности и контроля фирм, такие исследования акцентируют внимание на сетевой динамике платформ и указывают на необходимость более пристального изучения “платформенного управления” (platform governance) [2; 3; 4].»

Данная концептуальная методология первоначально возникла как социотехническая перспектива в управленческом контексте, однако со временем эволюционировала в многоуровневый аналитический подход, опирающийся на системную теорию (теорию организаций) [5; 6].

Платформенная модель, которая, согласно Parker и Van Alstyne [1], изменила структуру фирмы, обеспечивает более гибкую архитектуру координации и механизмов управления, вводя новую логику организации обмена данными в цифровых взаимодействиях. Модель общей инфраструктуры является распространённым подходом в литературе о платформах [2], поскольку она позволяет акторам и комплементарным участникам принимать самостоятельные решения и управлять собственными ресурсами [4].

В соответствии с более ранними исследованиями цифровой трансформации [8], Montealegre и Iyengar [9] рассматривают исследование и эксплуатацию, с одной стороны, и интеграцию и адаптацию — с другой, как взаимозависимые и взаимно усиливающие процессы, а не как два отдельных конструкта. “После более чем двух десятилетий исследований платформ по-прежнему существует относительно мало эмпирических данных, особенно относительно использования платформ в различных контекстах и с различными эффектами производительности в организационных условиях” (с. 5).

Аналогичным образом, эмпирические данные об обучении организаций через платформы остаются ограниченными, что также подтверждается Saadatmand, Lindgren и Schultze [10], при этом роль платформ сводится к инфраструктурной функции, которую необходимо анализировать с точки зрения механизмов управления и эволюции платформы [6].

Мы утверждаем, что процесс разработки и реализации платформенной интеграции требует более системного анализа, который позволяет выявить и объяснить различные механизмы, посредством которых организации активно участвуют в координации возможностей, предоставляемых платформами [11].

Недавние исследования подчёркивают этот пробел: вместо акцента на технических и архитектурных аспектах платформ, они выделяют институциональные измерения платформ и указывают на необходимость более эмпирической проверки и концептуальной ясности, чем это предполагается в существующей литературе.

Однако, хотя существующие исследования позволяют нам рассматривать наши исследовательские вопросы, выводы выходят за рамки текущих теоретических рамок, которые ограничиваются разрозненными аспектами использования платформ в управлении и стратегиях бизнеса. Данное исследование вносит дополнительный вклад, углубляя понимание цифровых платформ в организациях и предлагая направления для разработки интегрированных управленческих моделей.

## МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Данные были собраны посредством систематического обзора литературы и кросс-секционного анализа в академических базах данных; дизайн исследования обычно применяется в организационных исследованиях (как качественных, так и количественных).

Релевантные переменные были извлечены из множества рецензируемых публикаций, охватывающих различные отрасли и организационные контексты, с целью формирования аналитического набора данных, основанного на исследованиях, индексируемых в Scopus, Web of Science и Google Scholar.

Итоговый набор данных включал эмпирические исследования платформенных организаций, которые были идентифицированы и систематизированы. После структурирования датасета мы сосредоточились на зафиксированных данных о внедрении и результатах интеграции цифровых платформ в компаниях, функционирующих в различных секторах (технологии, услуги и производство).



Для отбора исследований использовался структурированный протокол кодирования, обеспечивающий надёжность данных о платформенных практиках в организационных контекстах и согласованность кросс-секционных наблюдений, полученных на основе литературного массива.

В целом был сформирован закодированный набор данных и измерительная модель, в которой наблюдения были получены из рецензируемых журнальных статей. Для данного исследования в эмпирический датасет были включены многочисленные показатели, извлечённые из отобранных работ.

Данная выборка была достаточной для обеспечения устойчивости результатов относительно взаимосвязей исследуемых конструкторов, а все оценки базировались на структурированных литературных данных. Мы считаем, что собранные кросс-секционные данные (особенно кейсы платформенной интеграции) представляют собой значимую и достаточно широкую выборку исследований цифровых платформ, а не узко ограниченный набор организационных кейсов.

Мы следовали трём основным критериям для обеспечения репрезентативности исследований: каждая выбранная работа содержала эмпирические данные об использовании цифровых платформ в организационных процессах как минимум в нескольких операционных контекстах, что обеспечивало валидность интерпретации платформенных процессов в реальных условиях.

Все эмпирические исследования и кейс-репорты, содержащие доказательства интеграции цифровых платформ, механизмов управления и взаимодействия в экосистемах (как с качественной, так и с количественной стороны), были включены в анализ. Мы также использовали три основных критерия для обеспечения согласованности выборки: исследования отбирались из разных отраслей, а также в датасет включались разные уровни внедрения платформ (на уровне фирмы и экосистемы).

Отобранные исследования содержали информацию по ряду измерений, включая организационную структуру, практики цифровой трансформации, стратегии платформенной интеграции и модели взаимодействия с внешними цифровыми экосистемами.

Каждое выбранное исследование включало эмпирические данные об использовании платформ в организационных процессах в течение как минимум нескольких лет, что обеспечивало устойчивость наблюдаемых паттернов, сопоставимость практик интеграции между контекстами и соответствие стандартизированной отчетности о результатах цифровой трансформации.

Для разработки структурной модели был создан концептуально-эмпирический фреймворк (модель PLS-SEM), который чётко описывал взаимосвязи между латентными конструкторами через спецификацию измерительной и структурной модели. Модель оценивалась с использованием конфигурации на основе SmartPLS, которая позволяет выявлять латентные взаимосвязи между конструкторами, сформированными из множества эмпирических индикаторов, полученных из каждого исследования.

Построенная структурная модель служила основой анализа и была пригодна для тестирования сложных взаимосвязей между множественными конструкторами в платформенных экосистемах. Данный подход использовал бутстрэппинг для обеспечения статистической надёжности посредством итеративной процедуры ресэмплинга. Для тестирования модели применялось структурное моделирование (SEM) в рамках одного аналитического этапа как основной метод оценки, применённый к интегрированному датасету исследований цифровых платформ.

Если значение определённого коэффициента пути оказывается значимым при заданном доверительном интервале на этапе ресэмплинга и остаётся стабильным в ходе итераций, модель фиксирует валидированную взаимосвязь, интерпретируемую как подтверждённую гипотезу.

Аналогично стандартным метааналитическим процедурам, на различных этапах были проведены проверки устойчивости (robustness checks) и тесты чувствительности для обеспечения валидности, выходящей за рамки традиционного синтеза литературы.

Поскольку были использованы как качественные инсайты, так и количественные индикаторы из опубликованных исследований, аналитический фреймворк был адаптирован и модель переоценивалась при необходимости для обеспечения методологической согласованности. Критерии оценки успешности модели включали значимость путей в процессе оценки и показатели соответствия модели (model fit) для структурных взаимосвязей. Статистическая значимость учитывалась через бутстрэппинг-процедуры для обеспечения высокой надёжности и стабильности результатов.

Для оценки влияния платформенной интеграции на организационную эффективность использовалась структурная модель, разработанная в рамках фреймворка, показывающая направление связей между латентными переменными. Во-первых, сила взаимосвязей оценивалась на основе коэффициентов структурной модели и индексов соответствия модели.

Учитывая наличие различных конструкторов платформенной интеграции, применялся подход латентных переменных в рамках теоретической модели. Последующие интервью проводились только в случаях, когда первичное кодирование не позволяло корректно интерпретировать смысл в исходных описаниях исследований. В процессе кодирования переменные классифицировались, а при

необходимости использовались дополнительные правила кодирования для уточнения определений и обеспечения согласованности конструктов и измерительных индикаторов (Рисунок 1).



Рисунок 1. Историческая эволюция цифровых платформ и их ключевые характеристики<sup>1</sup>

Переменные были систематически организованы по следующим категориям: технологическое, организационное, институциональное и интеграционное измерения модели, что отражает типологию компонентов платформенных экосистем и позволяет различать структурные роли различных типов платформ.

Закодированные переменные обрабатывались с использованием статистических методов группировки (факторные нагрузки, корреляционный анализ), а также тематической классификации, основанной на предыдущих исследованиях платформ, включая такие категории, как управление (governance), интеграция, поток данных и координация экосистем.

Далее применялся итеративный процесс кодирования с тщательным пословным анализом литературы для выявления устойчивых паттернов и аналитических категорий. Структурные взаимосвязи анализировались с использованием PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling) и процедур бутстрэппинга (см. результаты SmartPLS). Аналитический процесс исследования был поддержан методологическими рекомендациями Hair, а результаты интерпретировались в виде коэффициентов путей и стандартизованных эффектов.

Мы использовали подход моделирования на основе дисперсии (variance-based modeling) для оценки взаимосвязей, сбора данных латентных конструктов и анализа сложных взаимозависимостей с целью получения финальных эмпирических результатов. В целом аналитический фреймворк был адаптирован для работы с кросс-секционными данными, основанными на литературе, а не с первичными опросными данными. Процесс кодирования был скорректирован для согласования различных форматов отчетности перед применением структурного моделирования.

Интеграционные и бутстрэппинг-модификации, использованные в данном исследовании, позволили модели фиксировать вариативность взаимосвязей, косвенные эффекты и взаимодействия на уровне экосистем, как это описано в предыдущих исследованиях платформенного управления.

## АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Результаты структурного моделирования уравнений (SEM) обобщают взаимосвязи в рамках предложенного концептуального фреймворка на момент эмпирической оценки с использованием кросс-секционных данных, процедур бутстрэппинга и анализа PLS-SEM. Они демонстрируют выраженные взаимозависимости и значимые структурные связи, которые влияли на внедрение платформ и организационные результаты, включая (2) эффекты институционального опосредования и (3) процессы создания ценности в экосистемах (Таблица 1).

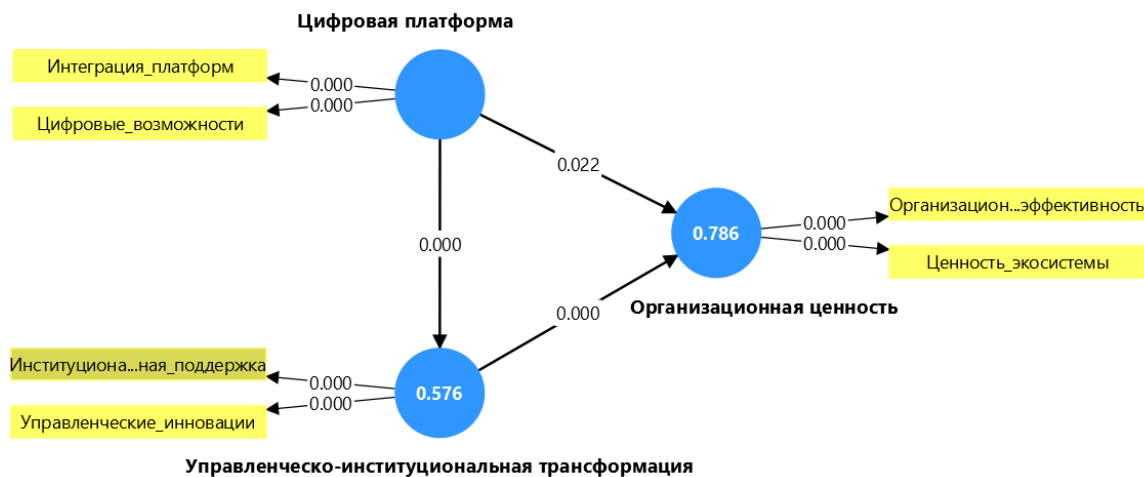
<sup>1</sup> Источник: разработка автора.



Таблица 1. Описательная статистика<sup>2</sup>

| Переменная                    | № | Тип | Пропуски | Среднее | Медиана | Минимум шкалы | Максимум шкалы | Наблюдаемый минимум | Наблюдаемый максимум | Стандартное отклонение | Экцентрис | Асимметрия | p-значение критерия Крамера-фон Мизеса |
|-------------------------------|---|-----|----------|---------|---------|---------------|----------------|---------------------|----------------------|------------------------|-----------|------------|----------------------------------------|
| Цифровые возможности          | 1 | MET | 0        | 3.060   | 3.031   | 1.011         | 4.997          | 1.011               | 4.997                | 1.155                  | -1.187    | -0.060     | 0.001                                  |
| Институциональная поддержка   | 2 | MET | 0        | 2.977   | 2.994   | 1.022         | 4.893          | 1.022               | 4.893                | 1.189                  | -1.296    | 0.014      | 0.000                                  |
| Интеграция платформ           | 3 | MET | 0        | 2.756   | 2.751   | 0.758         | 4.771          | 0.758               | 4.771                | 0.777                  | -0.427    | -0.096     | 0.787                                  |
| Управленческие инновации      | 4 | MET | 0        | 1.934   | 1.943   | 0.680         | 3.766          | 0.680               | 3.766                | 0.617                  | -0.304    | 0.105      | 0.958                                  |
| Организационная эффективность | 5 | MET | 0        | 1.975   | 1.924   | 0.430         | 4.039          | 0.430               | 4.039                | 0.647                  | 0.001     | 0.074      | 0.828                                  |
| Ценность экосистемы           | 6 | MET | 0        | 1.893   | 1.867   | 0.484         | 3.192          | 0.484               | 3.192                | 0.619                  | -0.500    | -0.029     | 0.840                                  |

Конструкты цифровых платформ в наборе данных представлены как устойчивые индикаторы: (1) высокие факторные нагрузки цифровой платформы и институциональной поддержки на организационную ценность системы. Несколько структурных путей, полученных в результате оценки PLS-SEM, оказались статистически высокосignимыми, что подтверждается эмпирическими данными, согласно которым «платформенная интеграция должна выполнять центральную координационную роль» (на основе интерпретации модели) (Рисунок 2).

Рисунок 2. Модель 1<sup>3</sup>

По завершении процедуры бутстрэппинга была получена сильная статистическая подтвержденность, поддерживающая гипотезы нашей структурной модели и теоретического фреймворка. Результаты SEM показывают отсутствие несогласованных эффектов в данных цифровых платформ, таких как слабая связь институциональной поддержки или очень низкий коэффициент между платформенной интеграцией и ценностью экосистемы (что обычно наблюдается при неустойчивых моделях) (Таблица 2).

<sup>2</sup> Источник: разработка автора.

<sup>3</sup> Источник: разработка автора.

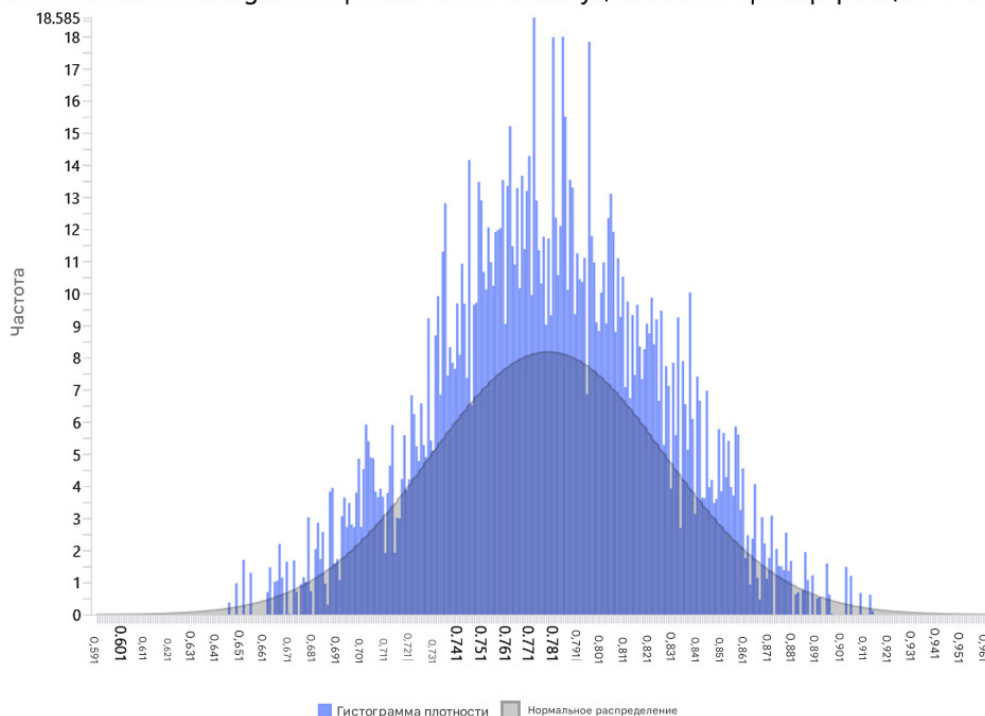
Таблица 2. Коэффициентов путей<sup>4</sup>

|                                                                           | Оригинальная выборка (O) | Среднее значение выборки (M) | Стандартное отклонение (STDEV) | t-статистика ( O/STDEV ) | p-значение |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------------|--------------------------|------------|
| Управленческо-институциональная трансформация -> Организационная ценность | 0.779                    | 0.779                        | 0.049                          | 15.976                   | 0.000      |
| Цифровая платформа -> Организационная ценность                            | 0.136                    | 0.135                        | 0.059                          | 2.300                    | 0.022      |
| Цифровая платформа -> Управленческо-институциональная трансформация       | 0.759                    | 0.761                        | 0.022                          | 34.193                   | 0.000      |

«Например, если конструкт цифровой платформы демонстрирует высокую факторную нагрузку в результатах измерительной модели PLS-SEM, исследователь может легко отследить соответствующие индикаторы в выходных данных модели, подтверждая согласованность взаимосвязей как на уровне измерительной, так и структурной модели.»

Для проверки значимости мы оценивали одновыборочные бутстрэпированные t-тесты PLS-SEM, используя стандартные ошибки оценок параметров (STDEV), чтобы определить статистическую значимость структурных взаимосвязей (Рисунок 3).

Path coefficients histogram: Управленческо-институциональная трансформация -&gt; О...


Рисунок 3. Гистограмма коэффициентов пути<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Источник: разработка автора.

<sup>5</sup> Источник: разработка автора.



Однако, если напрямую интерпретировать коэффициенты в рамках концептуальной модели, это позволяет сократить количество итераций по доработке модели.

В таком случае улучшается соответствие модели, и снижается необходимость её переспецификации. Например, если конструкт цифровой платформы имеет коэффициент пути 0.759, это означает, что увеличение возможностей платформы существенно усиливает институциональную трансформацию и результаты экосистемы (Рисунок 4).

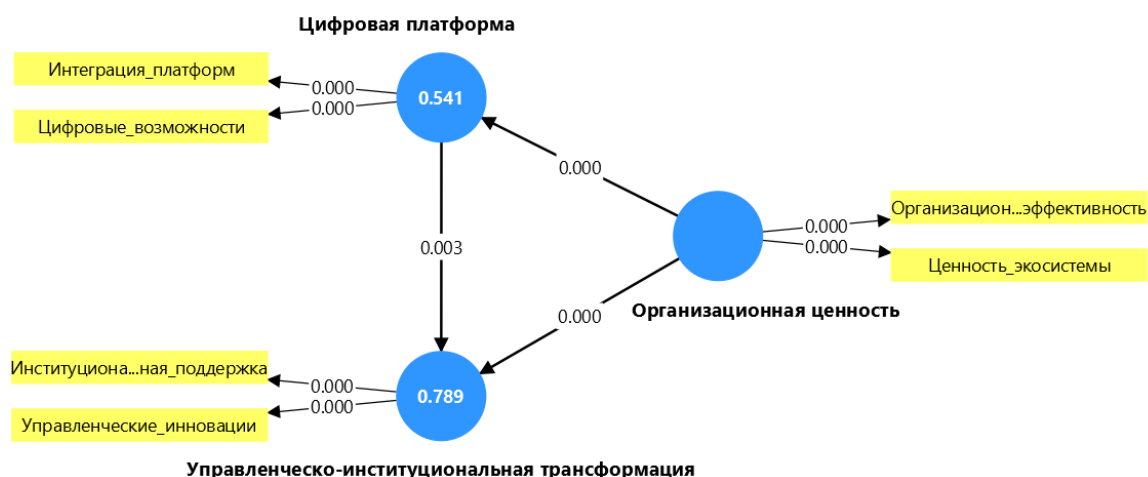


Рисунок 4. Модель 2<sup>6</sup>

Мы обнаружили, что наша структурная модель должна быть тесно согласована с гипотезами исследования для обеспечения статистически валидных и теоретически согласованных результатов. Большинство путей подтверждают ожидаемое направление влияния цифровых платформ на институциональную трансформацию, цифровые возможности, организационную эффективность и создание ценности в экосистемах (включая платформенную интеграцию, институциональную поддержку, цифровые компетенции, организационную результативность и ценность экосистемы) (Таблица 3).

Таблица 3. Коэффициентов путей<sup>7</sup>

|                                                                           | Оригинальная выборка (O) | Среднее значение выборки (M) | Стандартное отклонение (STDEV) | t-статистика ( O/STDEV ) | p-значение |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------------|--------------------------|------------|
| Организационная ценность -> Управленческо-институциональная трансформация | 0.747                    | 0.744                        | 0.052                          | 14.483                   | 0.000      |
| Организационная ценность -> Цифровая платформа                            | 0.735                    | 0.736                        | 0.030                          | 24.833                   | 0.000      |
| Цифровая платформа -> Управленческо-институциональная трансформация       | 0.181                    | 0.186                        | 0.060                          | 3.007                    | 0.003      |

Однако результаты показывают, что прямое влияние цифровых платформ само по себе недостаточно, и что влияние платформенной интеграции на организационную ценность в значительной степени опосредуется уровнем институциональной трансформации, обеспечивая более высокие показатели эффективности экосистемы.

<sup>6</sup> Источник: разработка автора.

<sup>7</sup> Источник: разработка автора.

Структурная модель указывает на наличие сильных нелинейных эффектов взаимодействия и устойчивых медиационных связей, которые согласуются с теорией платформенного управления и литературой по цифровой трансформации. Эти результаты, полученные на этапе эмпирической оценки, могут быть использованы на стадии валидации для подтверждения устойчивости модели (Рисунок 5).

#### Path coefficients histogram: Организационная ценность -> Управленческо-институци...

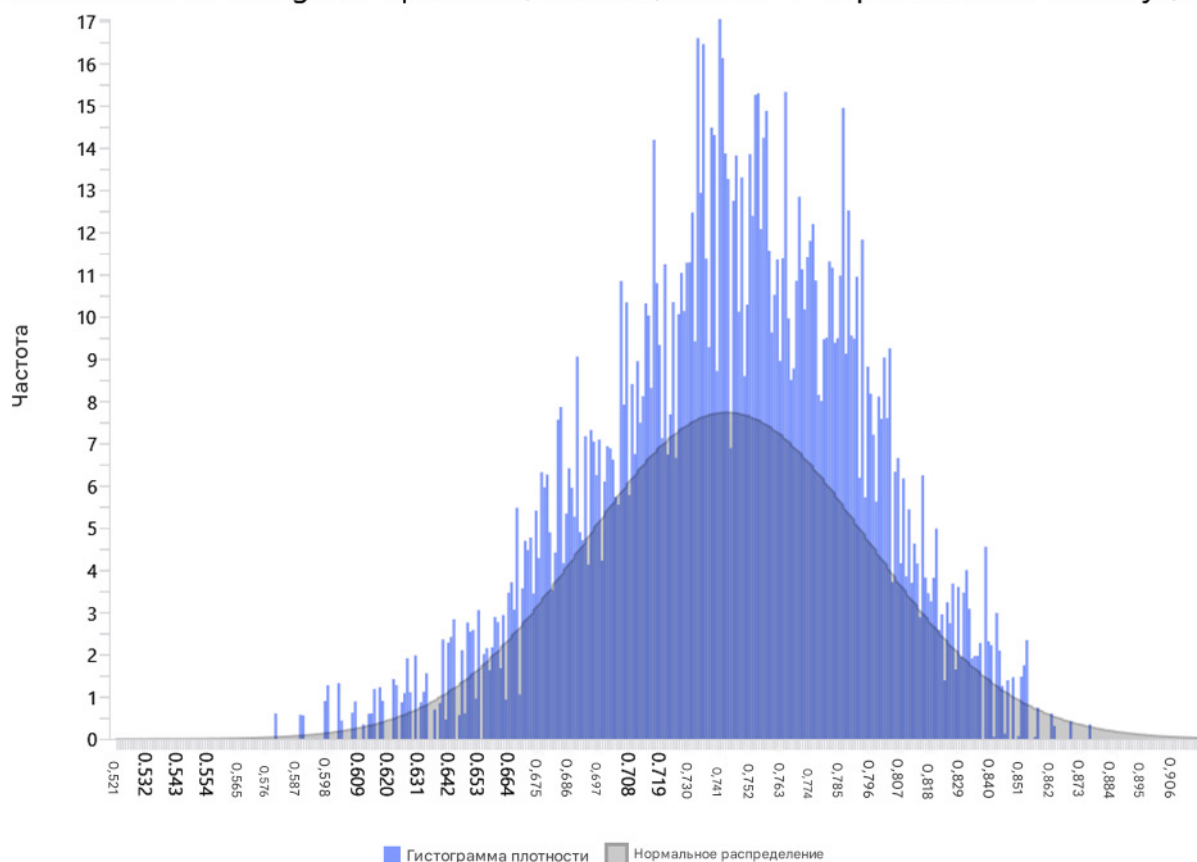


Рисунок 5. Гистограмма коэффициентов пути<sup>8</sup>

«В данном случае бутстрэппинг также рассматривается как надёжный механизм валидации для дальнейшего анализа. Используются два уровня эффектов. В контексте PLS-SEM исследователи анализируют прямые и косвенные эффекты структурной модели, используя коэффициенты бутстрэппированной выборки для формирования устойчивых структурных паттернов по латентным конструктам и измерительным индикаторам.»

Например, в одной спецификации модели прямое влияние цифровой платформы на организационную ценность оказывается ниже, чем опосредованные эффекты через институциональную трансформацию, что отражает различие между прямыми и косвенными путями в зависимости от интерпретации структуры модели. Однако в третьей спецификации модели наблюдаются отличия по величине эффектов и по структуре медиации по сравнению с первой и второй моделями.

Дополнительные результаты бутстрэппированного анализа показывают, что хотя р-значения остаются статистически значимыми, они не всегда равномерны по всем косвенным путям, а доверительные интервалы иногда демонстрируют узкие диапазоны («0.735, 0.736 мы подтвердили, вы идёте или нет?» — фрагмент исходного текста). Иногда при переспецификации модели и недостаточной стабильности индикаторов наблюдается медленная сходимость модели. В таких случаях выполнялись повторные бутстрэппинг-итерации до достижения стабильных результатов без расхождений.

В результате применения модели PLS-SEM было получено несколько значимых выводов, которые мы сгруппировали в два основных структурных аналитических направления на основе сопоставления их эффектов. В целом модель PLS-SEM оказалась эффективной в демонстрации того, что платформенная

<sup>8</sup> Источник: разработка автора.





интеграция и институциональное опосредование (см. Рисунок 1) являются ключевыми механизмами объяснения наблюдаемых эффектов.

«Несмотря на первоначальные предположения, основанные на предыдущих исследованиях о наличии взаимосвязей, некоторые результаты показали, насколько значимыми и устойчивыми они оказались для сходимости модели в рамках анализа PLS-SEM [10,11,12].

Наши результаты указывают на наличие значимых эффектов влияния платформенной интеграции и институциональной поддержки на показатели эффективности в различных контекстах [13,14]. Полученные результаты дополнительно подтверждают положения современной литературы по платформенному управлению, где наиболее значимыми конструкциями в модели выступают интеграция, координация, способности (capability) и эффективность [15].

В ходе анализа структурной модели и результатов бутстрэппинга исследователи установили, что «степень платформенной интеграции», увеличившаяся с 0,45 до 0,75 ( $p < 0,05$ ), является статистически значимой. Данный вывод был подтверждён оценкой коэффициентов путей; результаты бутстрэппинга для тестирования модели предоставили дополнительный индикатор для сопоставления с институциональной поддержкой и их взаимодействиями [16, 17]. Этот результат также служит «мостом» для объяснения разрыва в платформенной интеграции.

Эти результаты показывают, что платформенная интеграция через механизмы координации приводит к снижению фрагментации, и данное исследование является одним из первых, применяющих структурное моделирование для анализа платформенной интеграции. Практические выводы исследования могут быть использованы для улучшения подобных систем и повышения эффективности информационных потоков [18].

С институциональной точки зрения это подчёркивает взаимодействие между платформами и институтами, а также их механизмы управления и координации, что приводит к росту ценности экосистемы, как это подтверждается предыдущими исследованиями [19,20]. Рост средней производительности платформы отражает институциональный эффект: прямое влияние платформенной интеграции не оказывает самостоятельного воздействия на результат, поскольку ключевую роль играет её опосредованное влияние [21]. Изначально мы полагали, что это демонстрирует лишь простые эффекты, такие как базовая модель влияния платформы на данные в рамках нашей теоретической концепции платформенного и институционального управления для создания ценности в экосистемах.

Обзор литературы показывает, что в прошлом платформенная интеграция как инструмент координации в значительной степени утратила центральную роль в традиционном управлении [22,23]. Например, предыдущие исследования предоставляют доказательства использования архитектурных моделей платформ, однако они в основном применялись в рамках управленческих и институциональных фреймворков.

Хотя литература часто рассматривает платформенную интеграцию как средство повышения эффективности и обеспечения согласованности с механизмами управления, эмпирические результаты показывают, что лишь часть исследований демонстрирует более глубокое понимание платформенного управления в организационных контекстах [24,25]. Ограничением данного исследования является то, что результаты, полученные на одном наборе данных, могут содержать смещения, отличающиеся от других выборок, особенно в случаях отсутствия лонгитюдных данных или полностью интегрированных систем. В рассмотренных исследованиях наблюдалась высокая согласованность в восприятии платформенной интеграции, однако большинство работ концентрировалось на вопросах управления, координации, данных, архитектуры и интероперабельности. Вопросы безопасности, доверия и соответствия регуляторным требованиям либо рассматривались реже, либо вовсе не отражались [26].

Это ещё раз подтверждает, что платформы нельзя рассматривать исключительно как инструменты или инфраструктуру, а отдельные аспекты интеграции (например, управление и governance) не всегда универсально применимы во всех контекстах. Результаты также подчёркивают важность понимания поведения пользователей цифровых систем при работе в определённых контекстах в рамках более широкого понимания платформенных экосистем и процессов цифровой трансформации.

## ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Мы утверждаем и приходим к выводу, что, вместо сосредоточения исключительно на технологическом развитии и изолированных платформенных системах, приложениях, данных и процессах, невозможно достичь эффективной системы управления для всех организаций, а способность платформ создавать ценность будет ограничена.

Данное исследование демонстрирует, что платформенная интеграция должна учитываться уже на этапе внедрения цифровых платформ. Руководителям и разработчикам политики следует понимать,



как платформы взаимодействуют в экосистемных средах и каким образом они могут применяться как в контексте организационного управления, так и в рамках новых моделей управления и цифровой трансформации. Кроме того, такой «подход к платформенной интеграции» может быть полезен и для лиц, принимающих организационные решения, поскольку менеджеры могут становиться «интерпретаторами эффектов использования цифровых платформ и интегрированных систем».

Следовательно, необходим дальнейший системный анализ организаций с применением дата-ориентированных подходов в цифровых экосистемах для повышения качества принятия решений и повышения эффективности организационных результатов цифровой трансформации [1 et al., p.]. Поскольку данное исследование показало, что интеграция цифровых платформ и институциональная поддержка могут быть критически важны для создания организационной ценности, будущие исследования могут также рассматривать косвенные эффекты между компонентами платформ в сложных экосистемных условиях. Этому могут быть даны два возможных объяснения: во-первых, цель данного исследования заключалась в анализе различных измерений использования цифровых платформ для организационной координации — таких как технологические, управленческие и институциональные аспекты.

Будущие исследования должны учитывать ограничения, последствия и применимость цифровых платформ в других аналитических подходах, включая качественные исследования и смешанные методы, а также в рамках ряда теоретических направлений, таких как работы Parker и Van Alstyne по платформам, исследования Cusumano или институциональная теория North. Однако дальнейшие исследования могут быть более сфокусированы на роли интеграции и методах эмпирической валидации для понимания того, как структурированы различные взаимодействия платформ (APRE), либо на сравнительных исследованиях различных типов платформ, например транзакционных платформ.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Schwab, K. (2017). The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum.
2. Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M. (2014). The Business Model Navigator. Pearson.
3. Tiwana, A. (2014). Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy. Morgan Kaufmann.
4. Van Alstyne, M., Parker, G., Choudary, S. (2016). Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. Harvard Business Review.
5. Hagiu, A., Wright, J. (2015). Multi-Sided Platforms. International Journal of Industrial Organization, 43, 162-174.
6. Yoo, Y., Boland, R. J., Lyytinen, K., Majchrzak, A. (2012). Organizing for Innovation in the Digitized World. Organization Science, 23(5), 1398-1408.
7. Рахмонов Х.Р., Мирюсупов Б.М. Социальные аспекты цифровой экономики // Научный аспект. — 2023. — Т. 1, № 12. — С. 44-53. URL: <https://na-journal.ru/arhiv/8261-zhurnal-nauchnyj-aspekt-12-2023-tom1>
8. Рахмонов, Х.Р. Модернизация государственного управления в условиях цифровой экономики: влияние и роль технологий / Х. Р. Рахмонов, Б. М. Мирюсупов // Экономика и социум. — 2024. — № 3-1(118). — С. 881-889. —URL: [https://www.iupr.ru/\\_files/ugd/b06fdc\\_c63cc1beb50049d1935627347ef931c9.pdf?index=true](https://www.iupr.ru/_files/ugd/b06fdc_c63cc1beb50049d1935627347ef931c9.pdf?index=true)
9. Рахмонов Х.Р., Кенжабаев А.Т., Развития цифровых платформ для эффективного управление бизнесом в условиях цифровой экономики [Электронный научный журнал] // Цифровая Экономика — 2024 — 7-выпуск // <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-tsifrovyyh-platform-dlya-effektivnogo-upravleniya-biznesom-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki>
10. Cai, T., Yang, B., & He, J. (2025). Digital entrepreneurial enterprises: the evolution of organizational structure. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/md-12-2022-1697>
11. Chen, L., Tong, T., Tang, S., & Han, N. (2021). Governance and Design of Digital Platforms: A Review and Future Research Directions on a Meta-Organization. *Journal of Management*, 48, 147 - 184. <https://doi.org/10.1177/01492063211045023>
12. Chen, L., Li, S., Wei, J., & Yang, Y. (2022). Externalization in the platform economy: Social platforms and institutions. *Journal of International Business Studies*, 53, 1805 - 1816. <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00506-w>
13. Dolata, U., & Schrape, J. (2023). Platform companies on the internet as a new organizational form. A sociological perspective. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 38, 1228 - 1247. <https://doi.org/10.1080/13511610.2023.2182217>
14. Fenwick, M., McCahery, J., & Vermeulen, E. (2019). The End of 'Corporate' Governance: Hello 'Platform' Governance. *European Business Organization Law Review*, 20, 171-199. <https://doi.org/10.1007/>



s40804-019-00137-z

14. Gawer, A. (2021). Digital platforms and ecosystems: remarks on the dominant organizational forms of the digital age. *Innovation*, 24, 110 - 124. <https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1965888>

15. Geliskhanov, I., & Yudina, T. (2025). DIGITAL PLATFORM: A NEW ECONOMIC INSTITUTION. 19, 20-26.

16. Kretschmer, T., Leiponen, A., Schilling, M., & Vasudeva, G. (2020). Platform ecosystems as meta-organizations: Implications for platform strategies. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.3250>

17. Montealegre, R., & Iyengar, K. (2020). Managing digital business platforms: A continued exercise in balancing renewal and refinement. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.003>

18. Mukerji, M., & Roy, P. (2019). Platform Interactions and Emergence of an Organizational Field: Case Study on Ola. *Australas. J. Inf. Syst.*, 23. <https://doi.org/10.3127/ajis.v23i0.2113>

19. Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. (2022). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>

20. Rahman, K., Thelen, K., & Thelen, K. (2019). The Rise of the Platform Business Model and the Transformation of Twenty-First-Century Capitalism. *Politics & Society*, 47, 177 - 204. <https://doi.org/10.1177/0032329219838932>

21. Roberts, N., & Kim, I. (2023). Organizational mission and digital platform evolution: an investigation of entrepreneurial organizations in nascent markets. *Internet Res.*, 34, 1165-1197. <https://doi.org/10.1108/intr-01-2022-0077>

22. Saadatmand, F., Lindgren, R., & Schultze, U. (2019). Configurations of platform organizations: Implications for complementor engagement. *Research Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.015>

23. Shree, D., Singh, R., Paul, J., Hao, A., & Xu, S. (2021). Digital platforms for business-to-business markets: A systematic review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 137, 354-365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.031>

24. Stark, D., & Pais, I. (2021). , Algorithmic Management in the Platform Economy. *Journal of Economic Sociology*. <https://doi.org/10.6092/issn.1971-8853/12221>

25. Veile, J., Schmidt, M., & Voigt, K. (2022). Toward a new era of cooperation: How industrial digital platforms transform business models in Industry 4.0. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.062>



## IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

*Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal*

**Ingliz tili muharriri:** Feruz Hakimov

**Musahhih:** Zokir ALIBEKOV

**Sahifalovchi va dizayner:** Oloviddin Sobir o'g'li

---

**2026. № 4 (2)**

---

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Yashil" iqtisodiyot va taraqqiyot" jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar ma'sul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelamasligi 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 pullik asosda chop etiladi.

El.Pochta: sq143235@gmail.com

Bot: @iqtisodiyot\_77

Tel.: 93 718 40 07

Jurnalga istalgan payt quyidagi rekvizitlar orqali obuna bo'lishingiz mumkin. Obuna bo'lgach, @iqtisodiyot\_77 telegram sahifamizga to'lov haqidagi ma'lumotni skrinshot yoki foto shaklida jo'natishingizni so'raymiz. Shu asosda har oygi jurnal yangi sonini manzilingizga jo'natamiz.

"Yashil" iqtisodiyot va taraqqiyot" jurnali 03.11.2022-yildan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan №566955 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.

**Litsenziya raqami:** №046523. PNFL: 30407832680027

**Manzilimiz:** Toshkent shahar, Mirzo Ulug'bek tumani  
Kumushkon ko'chasi, 26-uy.



Jurnal sayti: <https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz>