

## РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УЗБЕКИСТАНЕ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ КОНКУРЕНЦИИ

**Азизов Ильдар Рафаэльевич**

доцент кафедры «Управление бизнесом и предпринимательство» PhD  
Высшей школы бизнеса и предпринимательства при  
Кабинете Министров Республики Узбекистан  
E-mail: [ildar8707@gmail.com](mailto:ildar8707@gmail.com)

### Аннотация

В статье рассматриваются современные тенденции развития инновационного менеджмента в Узбекистане в условиях глобальной конкуренции. Анализ основан на стратегических документах («Узбекистан-2030», «Цифровой Узбекистан-2030»), официальных статистических данных и материалах международных организаций (ВОИС, Всемирный банк, ОЭСР). Показано, что инновационный менеджмент становится важным инструментом повышения конкурентоспособности национальной экономики, а также ключевым фактором интеграции в глобальные рынки. Особое внимание уделено развитию инновационной инфраструктуры (технопарки, IT Park, свободные экономические зоны), механизмам государственной поддержки стартапов и НИОКР, а также проблемам кадрового обеспечения и финансирования. Сделан вывод о необходимости активизации венчурного капитала, расширения взаимодействия университетов и бизнеса, а также интеграции инновационных проектов в международные цепочки добавленной стоимости.

**Ключевые слова:** инновационный менеджмент; Узбекистан; глобальная конкуренция; инновационная инфраструктура; технопарк; IT Park; цифровизация; стартап; венчурное финансирование; конкурентоспособность.

### Annotatsiya

Maqolada global raqobat sharoitida O‘zbekistonda innovatsion menejmentning rivojlanish tendentsiyalari tahlil qilingan. Tadqiqot «O‘zbekiston-2030», «Raqamli O‘zbekiston-2030» strategiyalari, rasmiy statistik ma’lumotlar va xalqaro tashkilotlar (JB, OESR, BIIMT) hisobotlari asosida amalga oshirilgan. Innovatsion menejment milliy iqtisodiyot raqobatbardoshligini oshirishning muhim vositasi, shuningdek, global bozorlarga integratsiyaning asosiy omili sifatida namoyon bo‘lmoqda. Maqolada innovatsion infratuzilmaning rivojlanishi (texnoparklar, IT Park, erkin iqtisodiy zonalar), startaplarning va ilmiy-tadqiqot faoliyatini qo‘llab-quvvatlash mexanizmlari, kadrlar va moliya bilan bog‘liq muammolar ko‘rib chiqilgan. Xulosa qilinishicha, venchur kapitali faolligini oshirish, universitet va biznes hamkorligini kengaytirish hamda innovatsion loyihalarni xalqaro qiymat zanjirlariga integratsiya qilish zarur.

**Kalit so‘zlar:** innovatsion menejment; O‘zbekiston; global raqobat; innovatsion infratuzilma; texnopark; IT Park; raqamlashtirish; startap; venchur moliyalash; raqobatbardoshlik.

## Abstract

The article examines current trends in the development of innovation management in Uzbekistan under the conditions of global competition. The analysis is based on strategic documents (“Uzbekistan-2030”, “Digital Uzbekistan-2030”), official statistical data and reports of international organizations (WIPO, World Bank, OECD). It is shown that innovation management is becoming an important tool for enhancing the competitiveness of the national economy as well as a key factor of integration into global markets. Special attention is paid to the development of innovation infrastructure (technoparks, IT Park, free economic zones), mechanisms of state support for startups and R&D, as well as issues of human resources and financing. The study concludes on the necessity to activate venture capital, expand cooperation between universities and businesses, and integrate innovative projects into international value chains.

**Keywords:** innovation management; Uzbekistan; global competition; innovation infrastructure; technopark; IT Park; digitalization; startup; venture financing; competitiveness.

## ВВЕДЕНИЕ

Малый бизнес в Узбекистане играет центральную роль в устойчивом социально-экономическом развитии страны. По данным Агентства по статистике, доля малого бизнеса в валовом внутреннем продукте в 2024 году составила 53,8%, а в отдельных секторах достигает особенно высоких показателей — около 96% в сельском хозяйстве и более 78% в строительстве. Даже несмотря на методологические корректировки, в первом полугодии 2025 года вклад малого бизнеса сохраняется на уровне 49,6%, что подчеркивает его системную значимость [1]. Малый бизнес обеспечивает значительную часть занятости населения, создает конкурентную среду и выступает источником инноваций в сфере услуг и информационных технологий.

Президент Республики Узбекистан Шавкат Мирзиёев, говоря о задачах современной экономической политики, заявил: «В целях продолжения системных реформ, построения сильного и процветающего государства мы приняли Стратегию «Узбекистан – 2030». В этом важном документе отражено 100 конкретных задач по достижению устойчивого экономического роста, реформированию социальной защиты, здравоохранения и образования, обеспечению верховенства закона» [2].

Стратегия «Узбекистан – 2030», утверждённая Указом Президента № УП-158 от 11 сентября 2023 года, стала официальной рамкой для дальнейших трансформаций и реформ. Она включает пять приоритетных направлений и сто целей, в том числе увеличение доходов на душу населения, развитие инноваций и цифровой экономики, поддержку предпринимательства и рост экспорта высокотехнологичных услуг [3].

В таких условиях инновационный менеджмент становится ключевым элементом конкурентоспособности. Он позволяет компаниям адаптироваться к меняющемуся внешнему окружению, выходить на зарубежные рынки и

эффективно использовать ресурсы в условиях глобальной конкуренции. В следующих разделах работы будут проанализированы методы, инструменты и практики инновационного менеджмента в Узбекистане, выявлены основные достижения и барьеры, а также предложены стратегии развития, соответствующие национальной стратегической линии.

## **ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР**

Проблематика инновационного менеджмента занимает важное место в современной экономической науке. В зарубежной литературе основополагающие идеи связаны с работами Й. Шумпетера, который впервые определил инновации как движущую силу экономического развития и источник конкурентных преимуществ. В дальнейшем исследования П. Друкера, К. Фримена, Б. Твисса и Р. Нельсона расширили теоретическую базу, акцентируя внимание на необходимости системного подхода к управлению инновационными процессами и интеграции науки, бизнеса и государства. Значительный вклад внесли и современные теории национальных и региональных инновационных систем (К. Лундвал, Р. Нельсон), которые раскрывают институциональные и организационные механизмы стимулирования инновационного развития.

В последние десятилетия зарубежные исследователи уделяют особое внимание взаимосвязи инновационного менеджмента и глобальной конкурентоспособности. Работы М. Портера, Х. Чесбро и Д. Тиса подчеркивают роль стратегического управления инновациями, динамических способностей и открытых инноваций в обеспечении лидерских позиций компаний на мировых рынках. Парадигма «Индустрии 4.0» также находит широкое освещение, подчеркивая трансформацию инновационного менеджмента под влиянием цифровизации, автоматизации и интеграции технологий.

В отечественной и региональной литературе вопросы инновационного менеджмента рассматриваются преимущественно в контексте модернизации экономики и повышения конкурентоспособности национальных предприятий. Исследования узбекских ученых (А. Вахобов, Ш. Хакимов, Р. Хамидов и др.) акцентируют внимание на институциональных преобразованиях, создании инновационной инфраструктуры и необходимости формирования благоприятной среды для инновационной активности. Также отмечается роль государственной политики в стимулировании инновационных процессов, развитии научно-исследовательских центров, внедрении механизмов государственно-частного партнерства.

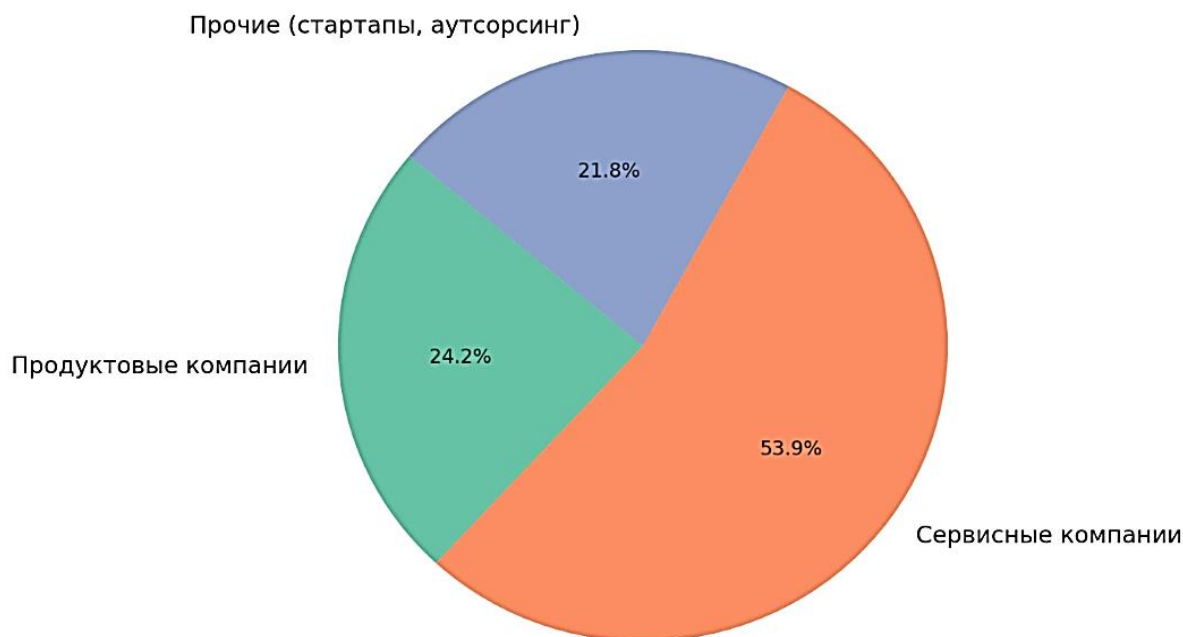
Анализ литературы показывает, что, несмотря на наличие значительного теоретического и практического наследия, сохраняется ряд проблем, связанных с адаптацией зарубежных моделей инновационного менеджмента к национальным условиям Узбекистана. Недостаточно изученными остаются вопросы интеграции цифровых технологий в инновационное управление, формирования устойчивых связей между наукой и бизнесом, а также оценки эффективности национальной инновационной системы в условиях глобальной конкуренции.

## МЕТОДОЛОГИЯ

Исследование базируется на анализе нормативно-правовых документов («Стратегия развития Узбекистана – 2030», программа «Цифровой Узбекистан – 2030»), статистических данных Агентства по статистике и Министерства инновационного развития, а также отчетов Всемирного банка, ОЭСР и ВОИС. Методологически применены сравнительный институциональный анализ, статистический метод и кейс-подход (на примере IT Park, свободных экономических зон и технопарков).

## АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Анализ показывает, что в Узбекистане инновационный менеджмент развивается поступательно и в ряде направлений уже сформированы важные институциональные основы. Прежде всего, за последние годы была создана инновационная инфраструктура, охватывающая более двадцати технопарков различного профиля. Наиболее заметным центром инновационной активности выступает IT Park Uzbekistan, число резидентов которого в 2024 году превысило 1650 компаний [4]. Среди них как стартапы, так и крупные предприятия, работающие в сферах разработки программного обеспечения, оказания ИТ-услуг, аутсорсинга и экспорта цифровых решений. Эта инфраструктура формирует ядро национальной инновационной экосистемы и постепенно интегрируется в глобальные рынки.



**Рис 1. Структура резидентов IT Park Uzbekistan, 2024 г.(n=1650)<sup>1</sup>**

Не менее важным направлением является расширение механизмов государственной поддержки инновационной деятельности. На законодательном уровне внедрены налоговые льготы для стартапов и компаний, осуществляющих

<sup>1</sup> Разработана автором.

НИОКР, предусмотрены грантовые программы и субсидии на цифровизацию. Кроме того, при поддержке правительства начали создаваться венчурные фонды, ориентированные на финансирование проектов с высоким уровнем риска, что свидетельствует о постепенном формировании культуры венчурного капитала.

Значительные усилия предпринимаются и в области подготовки кадров для инновационного менеджмента. В университетах открываются новые магистерские программы, ориентированные на предпринимательство и инновации; формируются стартап-инкубаторы и акселерационные центры. При этом важное место занимает внедрение международных образовательных стандартов, что позволяет будущим менеджерам осваивать современные методы проектного управления, риск-менеджмента и стратегического планирования.

Вместе с тем выявлен ряд системных проблем, которые существенно сдерживают дальнейшее развитие инновационного менеджмента. Прежде всего, сохраняется крайне низкий уровень частных инвестиций в НИОКР, составляющий менее 0,3% ВВП [5]. Эта цифра существенно отстает от целевых ориентиров и не позволяет формировать устойчивую инновационную базу. В условиях, когда государство берет на себя основную нагрузку, участие бизнеса в финансировании инноваций остаётся ограниченным.

Вторым препятствием является слабая интеграция науки и бизнеса. Несмотря на наличие академических институтов и университетских центров, уровень коммерциализации исследований остаётся низким, а трансфер технологий в реальный сектор происходит крайне медленно [6]. Это приводит к тому, что значительная часть научных разработок не доходит до стадии рыночной реализации.

Серьёзной проблемой выступает дефицит профессиональных кадров [7]. В стране ощущается нехватка специалистов, обладающих комплексными компетенциями в области инновационного менеджмента, стратегического проектирования, риск-менеджмента и управления интеллектуальной собственностью. Подобный кадровый разрыв снижает эффективность уже созданной инновационной инфраструктуры и ограничивает возможности для масштабирования проектов.

Четвёртый барьер связан с ограниченным доступом стартапов и малых инновационных компаний к долгосрочному финансированию. Высокие процентные ставки кредитов, недостаток гарантийных инструментов и неразвитость венчурного капитала ограничивают возможности молодых компаний для устойчивого роста [8]. Это особенно критично для инновационных проектов, требующих значительных вложений и длительных сроков окупаемости.

Наконец, на уровне предприятий сохраняется низкая инновационная культура. Многие компании ограничиваются внедрением отдельных цифровых решений и не рассматривают инновации как долгосрочную стратегическую необходимость [9]. Современные методы управления — такие как Agile, Lean, Design Thinking — пока применяются точечно и в основном в ИТ-секторе, тогда

как традиционные отрасли остаются ориентированными на консервативные управленческие модели.

## **ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

Выявленные тенденции и проблемы подтверждают, что инновационный менеджмент в Узбекистане находится на стадии институционального становления. С одной стороны, в стране создана инфраструктура поддержки инноваций — технопарки, IT Park, акселерационные центры, внедрены налоговые льготы и грантовые механизмы. С другой стороны, системные барьеры — низкий уровень частных инвестиций, слабая интеграция науки и бизнеса, кадровый дефицит и ограниченный доступ к финансированию — не позволяют в полной мере реализовать потенциал инновационного развития.

Сравнение с международной практикой демонстрирует, что успешные страны-лидеры инновационного развития (Южная Корея, Сингапур, Израиль) добились успеха благодаря трём ключевым факторам: активной роли государства в формировании долгосрочной стратегии, высокой вовлеченности частного сектора и наличию развитой системы венчурного капитала [10]. Для Узбекистана это означает необходимость сохранения активной регулирующей и стимулирующей роли государства, но при этом постепенного увеличения доли частных инвестиций в инновации и формирования полноценного рынка венчурного финансирования.

Особое внимание следует уделить вопросу интеграции науки и бизнеса. Научно-исследовательские институты и университеты должны быть вовлечены в практические проекты совместно с частным сектором, что позволит ускорить процесс коммерциализации разработок. Создание университетских инкубаторов, совместных исследовательских лабораторий и индустриально-академических консорциумов станет основой для формирования инновационных цепочек «наука – бизнес – рынок».

Немаловажным аспектом является развитие кадрового потенциала. Ключевая проблема заключается не только в недостатке специалистов по инновационному менеджменту, но и в слабой подготовке управленцев среднего звена, способных внедрять инновации на практике. В этой связи целесообразно развивать международные образовательные программы, создавать сертификационные курсы по инновационному менеджменту и стимулировать обмен опытом с зарубежными экспертами.

Отдельное значение приобретает формирование инновационной культуры на уровне предприятий. Для этого необходима популяризация гибких управленческих методик (Agile, Lean, Design Thinking), развитие корпоративных программ инноваций и стимулирование внутрифирменных стартапов. Внедрение цифровых инструментов управления проектами и использование международных стандартов (например, PMBOK 7) позволит повысить эффективность реализации инновационных проектов даже в условиях ограниченных ресурсов.

Инновационный менеджмент становится важным направлением социально-экономического развития Узбекистана, формируя основу для повышения конкурентоспособности страны в условиях глобальной экономики. В последние годы созданы технопарки и ИТ-кластер, внедрены налоговые льготы и грантовые программы, развиваются венчурные фонды и образовательные инициативы. Эти шаги заложили фундамент инновационной экосистемы.

Однако сохраняются системные проблемы: низкий уровень частных инвестиций в НИОКР, слабая интеграция науки и бизнеса, ограниченный доступ к финансированию стартапов, кадровый дефицит и недостаточная инновационная культура предприятий.

Для преодоления этих барьеров необходимы меры по увеличению частных инвестиций в НИОКР, развитию венчурного финансирования и государственно-частного партнёрства, активному вовлечению университетов в коммерциализацию исследований, подготовке специалистов по международным стандартам инновационного менеджмента и формированию инновационной культуры в организациях.

Таким образом, инновационный менеджмент в Узбекистане находится на этапе становления, но при комплексной реализации указанных мер способен превратиться в системный инструмент экономического роста и устойчивой интеграции страны в мировое инновационное пространство.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Агентство по статистике при Президенте Республики Узбекистан. Основные показатели субъектов малого бизнеса, январь–сентябрь 2024 г. (пресс-релиз). Ташкент, 2024.
2. Агентство по статистике при Президенте Республики Узбекистан. Информация о субъектах малого бизнеса, январь–июнь 2025 г. (пресс-релиз). Ташкент, 2025.
3. Указ Президента Республики Узбекистан от 11.09.2023 № УП-158 «О Стратегии Узбекистан — 2030». Национальная база данных законодательства.
4. Указ Президента Республики Узбекистан от 05.10.2020 № УП-6079 «Об утверждении Стратегии “Цифровой Узбекистан — 2030” и мерах по её эффективной реализации». Национальная база данных законодательства.
5. IT Park Uzbekistan. Results of 2023: transformation and plans for 2024 (новостное сообщение от 02.02.2024). Ташкент, 2024.
6. WIPO. Global Innovation Index 2023: 16th edition (Main report). Geneva: World Intellectual Property Organization, 2023.
7. WIPO. Global Innovation Index 2023: Executive Summary. Geneva: WIPO, 2023.
8. World Bank. Uzbekistan – Country Overview (обновлённая страновая справка). Washington, DC: World Bank, 2024–2025.

9. World Bank Data. Research and development expenditure (% of GDP), indicator GB.XPD.RSDV.GD.ZS (Uzbekistan, latest). Washington, DC: World Bank/UNESCO UIS. (Для 2023 г.:  $\approx 0,13$  % ВВП).

10. OECD. Digital Skills for Private Sector Competitiveness in Uzbekistan. Paris: OECD Publishing, 2023.

11. OECD. Public Governance Reviews: Uzbekistan. Paris: OECD Publishing, 2024.

12. Указ Президента Республики Узбекистан от 21.12.2022 № УП-269 «О мерах по реализации административных реформ Нового Узбекистана» (о реорганизации органов управления наукой и инновациями). Национальная база данных законодательства



# Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

**Muharrir:**

**Ingliz tili muharriri:**

**Rus tili muharriri:**

**Musahhah:**

**Sahifalovchi va dizaynerlar:**

Xakimov Ziyodulla Axmadovich

Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich

Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li

Karimova Shirin Zoxid qizi

Sadikov Shoxrux Shuxratovich

Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

**2025-yil, sentyabr, 9-son**

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqola, ommabop maqola, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.

Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta:

[info@marketingjournal.uz](mailto:info@marketingjournal.uz)

Bot:

[@marketinjournalbot](https://t.me/@marketinjournalbot)

Tel.:

+998977838464, +998939266610

Jurnalning rasmiy sayti: <https://marketingjournal.uz>

Marketing jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2024-yil 04-oktabrdagi 332/5 sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali 2024-yil 15-martdan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669517** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan. **Litsenziya raqami: №240874**



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnalining xalqaro darajasi: **9710**. GOCT 7.56-2002 " Seriyali nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlataro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**