



# IQTISODIYOT&TARAQQIYOT

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

**№5 (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, may.  
2-qism*

### Bosh muharrir o'rinbosari:

Karimov Norboy G'aniyevich

### Muharrir:

Qurbonov Sherzod Ismatillayevich

### Tahrir hay'ati:

**Salimov Oqil Umrzoqov** *Salimov Oqil Umrzoqov*, 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 Sotvoldix'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  
**Buzrukxonov 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 Shoira Azimovna**, 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  
**Fakhriddinov Zafarjon Fakhriddin 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 Piriyeva 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  
**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  
**Rustamov Ilkomiddin**, 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 Rakhimovich**, 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

TIJORAT BANKLARIDA MOLIVAVIY HISOBOTLAR TAHLILINI RIVOJLANTIRISHNING DOLZARB MUAMMOLARI VA ULARNI BARTARAF ETISH YO'NALISHLARI .....	12
<b>Xudoyberdiyev Ulug'bek Axmad o'g'li</b>	
O'ZBEKISTON KOMPANIYALARIDA DIVIDEND SIYOSATI JOZIBADORLIGINI OSHIRISH .....	16
<b>Shermuxeimedov Akmal Komiljonovich</b>	
РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ФИНТЕХА И ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА .....	21
<b>Салимова Зиёда Рустамжон қизи</b>	
ELEKTR TARMOQLARI KORXONALARIDA YO'QOTISHLAR HISOBI UCHUN ISHCHI HISOBVARAQLARI TIZIMINI ISHLAB CHIQUISH .....	27
<b>Xojimurodov Zuxriddin Shukurullo o'g'li</b>	
RAQAMLI MUHITDA BANK XIZMATLARINI MASOFADAN KO'RSATISHNI TAKOMILLASHTIRISH .....	32
<b>Azlarova Aziza Axrorovna</b>	
RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA SOLIQ ORGANLARI FAOLIYATINI SUN'YI INTELLEKT TEXNOLOGIYALARI ASOSIDA BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI .....	36
<b>Soyibova Matluba Ahmedboyevna</b>	
O'ZBEKISTONDA RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA TADBIRKORLIK SUBYEKTLARI FAOLIYATINI STRATEGIK BOSHQARISH METODOLOGIYASINI TAKOMILLASHTIRISHNING USTUVOR YO'NALISHLARI .....	41
<b>M.O. Yo'ldoshova</b>	
NARXLARNI BOSHQARISHNING ZAMONAVIY KONSEPSIYASI SIFATIDA DINAMIK NARX SHAKLLANTIRISH .....	45
<b>Anvar Deberdiyev</b>	
SOLIQ MA'MURCHILIGINI RAQAMLASHTIRISH VA RIVOJLANTIRISH ORQALI YASHIRIN IQTISODIYOT KO'LAMINI QISQARTIRISH YO'LLARI .....	49
<b>Mamatkulov Salimjon Raxmonkulovich</b>	
STARTAP EKOTIZIMLARINI RAG'BATLANTIRISHNING SOLIQ MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH: GLOBAL MUAMMOLAR VA HUDUDIIY IMKONIYATLAR .....	55
<b>Ishimova Mohinur Absalomovna</b>	
UMUMIY OVQATLANISH TIZIMIDA B2B MARKETINGINI JORII ETISH. (XORAZM VILOYATI MISOLIDA) .....	61
<b>Zakirova Gulnoza Quدراتovna, Aliyeva Gulnora Ildarovna</b>	
TIBBIYOT TASHKIOTLARIDA NOMOLIVAVIY AKTIVLAR HISOBI AMALIYOTINI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI .....	67
<b>Iskanov Xoljigit Nurkosimovich</b>	
RAQAMLI TA'LIM TEXNOLOGIYALARINI RIVOJLANTIRISH MARKAZIDA ICHKI AUDIT TIZIMINI TASHIL ETISH AMALIYOTI .....	73
<b>Suyunov Yorqin Bekmurodovich, Nazarov Ubaydulla Abdumannapovich</b>	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA MONOPOLIYAGA QARSHI SIYOSATNI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI .....	79
<b>Yuldashev Akmal Kiyomovich</b>	
TOG'-KON KORXONALARIDA TEXNOLOGIK TIZIM HOLATINI BAHOLASH VA IQTISODIIY SAMARADORLIK ZAXIRALARINI ANIQLASH .....	83
<b>Abirova Nargizabonu</b>	
YASHIL IQTISODIYOT TAMOYILLARI VA ULARNING MILLIIY RIVOJLANISHI .....	88
<b>Turayev Abduvohid Kuldashevich</b>	



IQTISODIYOTNING INNOVATSION TARAQQIYOTI SHAROITIDA MEHNAT RESURSLARIDAN SAMARALI FOYDALANISHDAGI XORIJ MAMLAKATLAR TAJRIBASI.....	93
<b>Artiqova O'g'iljon Zafar qizi</b>	
O'ZBEKISTON MILLIY TELERADIOKOMPANIYASI IQTISODIY SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA SEMIR MODELIDAN FOYDALANISH IMKONIYATLARI .....	101
<b>Rustamov Zafar</b>	
QURILISH MATERIALLARI SANOATI KORXONALARIDA ISHLAB CHIQARISH TANNARXINI PASAYTIRISHNING IQTISODIY MEXANIZMLARI .....	107
<b>Metyakubov Azamat Djumanazarovich</b>	
BUXORO ARK ANSAMBLI TURISTIK SIG'IM IMKONIYATLARINI BAHOLASH .....	111
<b>Sulaymonova Malika Maxmudovna, Qilichov Muhriddin Husniddin o'g'li</b>	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ПЛАНИРОВАНИЯ, КОНТРОЛЯ И АНАЛИЗА ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ .....	116
<b>Муродов Шавкатжон Фарходович, Зайналов Ж. Р.</b>	
XALQARO MOLIYA INSTITUTLARI ISHTIROKIDAGI INVESTITSION LOYIHALARNI AMALGA OSHIRISHDA MAVJUD MUAMMOLAR VA ULARNI BARTARAF ETISH YO'LLARI .....	121
<b>Ochildiyeva Naima Mengziya qizi, Ollokulova Feruza Mansurovna</b>	
TIJORAT BANKLARINING KREDITLASH AMALIYOTIDA SUN'IY INTELLEKT TEXNOLOGIYALARIDAN FOYDALANISHNI TAKOMILLASHTIRISH.....	127
<b>Melibayev Sodir Adilovich</b>	
TIJORAT BANKLARI RENTABELLIGINI TA'MINLASHDA AKTIVLAR VA REGULYATIV KAPITALNING O'RNI .....	135
<b>Sheraliev Abbos Xolmuminovich</b>	
DIGITAL TRANSFORMATION OF DECISION-MAKING IN THE NATIONAL ELECTRICITY GRID OF UZBEKISTAN .....	140
<b>Abdumalik A. Djumanov, Mukhlisa M. Gafurova, Tursunmurod R. Sobirov</b>	
VIRTUAL IQTISODIYOTNING SHAKLLANISHI VA RIVOJLANISH MEXANIZMLARI .....	147
<b>Yuldashev Adhamjon Axadjonovich</b>	
O'ZBEKISTON QIMMATLI QOG'OZLAR BOZORINING RIVOJLANISH HOLATI VA INSTITUTSIONAL TUZILMASI.....	152
<b>Shamsiddinov Ne'matjon Ashurali o'g'li</b>	
ASOSIY VOSITALAR HISOBI VA AUDITINI TAKOMILLASHTIRISH.....	157
<b>To'ychiyeva Dilnoza Farxod qizi</b>	
ELEKTRON TIJORAT BOZORIDA RISKLARNI BAHOLASH MASALALARI .....	162
<b>Aripov Ulug'bek Bahodirovich</b>	
UY-JOY BOZORINI IPOTEKA KREDITLASH AMALIYOTI ORQALI INTEGRATSIYA QILISH: O'ZBEKISTON SHAROITIDA RIVOJLANISH YO'NALISHLARI .....	166
<b>A'zamxo'jayeva Nihola Sulaymon qizi</b>	
HUDUDIY INVESTITSIYA TARKIBINING IQTISODIY SAMARADORLIKKA DINAMIK TA'SIRINI EKONOMETRIK MODELLASHTIRISH (SURXONDARYO VILOYATI MISOLIDA) .....	171
<b>Mirzakulova Risolat Musurmankulovna</b>	
KICHIK BIZNES SUBYEKTLARI FAOLIYATINI KREDITLASH TARTIBINI TAKOMILLASHTIRISH .....	175
<b>Bo'taev O'tkir Eshboevich</b>	
KICHIK BIZNES VA XUSUSIY TADBIRKORLIKNI MOLIYALASHTIRISHNING INNOVATSION USULLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	181
<b>Umarova Malika Nematjanovna</b>	
РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ЗЕЛЕННОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ КАК ФАКТОР СТАНОВЛЕНИЯ ЦИРКУЛЯРНОЙ ЭКОНОМИКИ В УЗБЕКИСТАНЕ.....	187
<b>Рахмонов Джамшид Одил угли</b>	



ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ КУЛЬТУРЫ УЗБЕКИСТАНА.....	194
<b>Абдусаламова Фарогат Сунатиллаевна</b>	
BANK XIZMATLARI KO'RSATISH MEZONLARINI ANIQLASH VA ULARNI BAHOLASH.....	200
<b>Avazbek Jo'rayev</b>	
BARQAROR TURIZMNI RIVOJLANTIRISHDA EKOLOGIK OMILLARNING IQTISODIY AHAMIYATI .....	207
<b>Kuymuratova Matlubaxon Abdimanabovna</b>	
ASALARICHILIK XO'JALIKLARIDA ISHLAB CHIQRISH SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO'LLARI .....	211
<b>Berdimuratov Kuanishbay Genjebaevich</b>	
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ.....	215
<b>Абдулаттоев Абдухакимжон Абдулхамид угли</b>	
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASINING "YASHIL" IQTISODIYOTGA O'TISH STRATEGIYASI.....	228
<b>Mohichexra Melikovna Mo'minova</b>	
INKLYUZIV TURIZMNI RIVOJLANTIRISH XUSUSIYATLARI: XALQARO TAJRIBA TAHLILI .....	233
<b>Dilbar Xasanovna Aslanova, Usmanova Zumrad Islamovna</b>	
TA'LIM TIZIMIDA MARKETING YONDASHUVI VA TAMOYILLARINI QO'LLASHNING NAZARIY ASOSLARI .....	239
<b>Musayeva Shoira Azimovna, Raxmonova Aziza Tolibovna</b>	
MEHMONXONALAR VA OILAVIY MEHMON UYLARI RIVOJLANISHINING NAZARIY ASOSLARI .....	245
<b>Boynazarov Ulug'bek Egamberdiyevich</b>	
HUDUDLARNING TURISTIK SALOHİYATIDAN FOYDALANISH ORQALI ICHKI TURIZMNI RIVOJLANTIRISH IMKONIYATLARI.....	250
<b>Daminov Mirvoxid Isroilovich</b>	
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA YASHIL IQTISODIYOT RIVOJLANISHINING BARQAROR IQTISODIY O'SISHGA TA'SIRI: MAKROIQTISODIY VA TARMOQ KO'RSATKICHLARI ASOSIDA TAHLIL .....	255
<b>Iminoxunov Abdukoxor Abdivaitovich</b>	
OZIQ-OVQAT SANOATI KORXONALARIDA RAQAMLI TRANSFORMATSIYA JARAYONLARINING INNOVATSION SAMARADORLIKKA TA'SIRI .....	264
<b>Abdunabiyev Sirojiddin G'anijon o'g'li</b>	
ИССЛЕДОВАНИЕ АКТИВНОСТИ И СТАБИЛЬНОСТИ КАТАЛИЗАТОРОВ В ПРОЦЕССЕ ГИДРООЧИСТКИ НЕФТЕПРОДУКТОВ И ИХ РОЛЬ В ОХРАНЕ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ.....	271
<b>Тураев Баходир Тиркашевич, Махманов Дониёр Махманович</b>	
SURXONDARYO VILOYATI HUDUDIY TURIZM BOZORINING MARKETING TAMOYILLARI ASOSIDAGI KOMPLEKS TAHLILI .....	276
<b>Namozov Shahzod Maxmud o'g'li</b>	
INNOVATIVE TRANSFORMATION PROCESSES AND ADVANCED INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE FIELD OF AGRICULTURAL SERVICES.....	282
<b>Djurayeva Dilnoza Davronovna, Boltayeva Shakhnoza Bebudovna</b>	
COMPARISON OF HOSPITAL-BASED AND HOME-BASED REHABILITATION AFTER CERVICAL SPINE SURGERY IN UZBEKISTAN .....	290
<b>Shokhrukh Ziyavaddinov</b>	
O'ZBEKISTON AKSIYADORLIK JAMIYATLARI MOLIVAVIY KOEFFITSIYENTLARI TAHLILI .....	299
<b>Norqulov Mirsaid To'lqin o'g'li</b>	
TIJORAT BANKLARIDA RAQOBAT MUHITINING SHAKLLANISHI VA RIVOJLANISH TENDENSIYALARI TAHLILI .....	306
<b>Turdiyev Izatulla Ollaqulovich</b>	
XALQARO STANDARTLAR ASOSIDA IJARA HISOBI TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH MASALALARI .....	312
<b>Xoliqulova Yulduz Panji qizi</b>	



ELEKTR TARMOQLARI KORXONALARNING MOLIYAVIY BARQARORLIGIGA RAQAMLASHTIRISH VA INNOVATSIYALARNING O'RNI: XORIJ TAJRIBASI .....	317
<b>Mavlonov Ozod Ulug'bekovich</b>	
QISHLOQ XO'JALIGINI RIVOJLANTIRISHNI DAVLAT TOMONIDAN TARTIBGA SOLISHNING XORIJIY DAVLATLAR ILG'OR TAJRIBALARI VA ULARNI MAMLAKATIMIZDA QO'LLASH IMKONIYATLARI .....	322
<b>Rajapov Xayrulla Bekdurdiyevich, Sharipova Lobar Umrbek qizi</b>	
BANK TIZIMINI RAQAMLASHTIRISH ASOSIDA BOSHQARISHNING ILG'OR XORIJIY TAJRIBALARI.....	330
<b>Boltayev Zokirjon Otanazarovich</b>	
RAQAMLI IQTISODIYOT TRANSFORMATSIYASI SHAROITIDA TIJORAT BANKLARI TO'LOV QOBILIYATINI TA'MINLASHNING INNOVATSION MEXANIZMLARI.....	334
<b>Adilova Zohida Ikromjonovna</b>	
MOLIYAVIY AKTIVLAR TARKIBIDAGI DEBITORLIK QARZDORLIKLARINI MHXS TALABLARI ASOSIDA BAHOLASHNING ZAMONAVIY YONDASHUVLARI .....	339
<b>Umurzakov Dilshodbek Hakimovich</b>	
ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ УДАЛЁННОЙ РАБОТЫ .....	345
<b>Хамидов Далер Дилшодович</b>	
ISMOIL SOMONIY MAQBARASINING TURISTIK SIG'IMINI BAHOLASH: BUXORO TARIXIY MARKAZI MISOLIDA.....	351
<b>Choriyeva Dilovar Tohir qizi, Qilichov Muhridin Husniddin o'g'li</b>	
CONSUMER TRUST IN UZBEKISTAN'S E-COMMERCE .....	356
<b>Erkin Shavqiyev Professor, Ulugmurodov Farkhod</b>	
IMPROVING THE FINANCING SYSTEM OF EXPORT ACTIVITIES OF SMALL BUSINESS ENTITIES.....	362
<b>Karamatdinova Aysawle Parakhatovna</b>	
XORIJIY OLIY TA'LIM MUASSASALARINING RAQAMLI MARKETING VOSITALARI TAHLILI: O'ZBEKISTON SHAROITIDA QO'LLASH IMKONIYATLARI .....	369
<b>Sharopova Nafosat, Xolmamatov Diyorbek</b>	
SURXONDARYO VILOYATIDA MEHNAT BOZORI RIVOJLANISHIGA TA'SIR ETUVCHI IJTIMOY-IQTISODIY OMILLARNI EKONOMETRIK MODELLASHTIRISH .....	374
<b>Islomov Bobur Bahodir o'g'li</b>	
XALQARO STANDARTLAR ASOSIDA ASOSIY VOSITALARGA AMORTIZATSIYA HISOBLASH USULLARI VA AUDITORLIK HISOBOTINI TAKOMILLASHTIRISH .....	380
<b>Xasanov Shoxrux Raximjonovich</b>	
O'ZBEKISTON IQTISODIYOTINI MODERNIZATSIYALASH SHAROITIDA REAL SEKTOR KORXONALARINING ROLI VA RIVOJLANISH ISTIQBOLLARI.....	385
<b>Sobitova Ra'no Solidjonovna, Babaxadjayev Firdavs Bahodir o'g'li</b>	
PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE NEW UZBEK CONSULTING SERVICES MARKET AND METHODS FOR ASSESSING THE POTENTIAL FOR ATTRACTING INVESTMENTS .....	388
<b>Usmonova Dilfuza Ilkhomovna</b>	
RESPUBLIKAMIZDA UMUMIY OVQATLANISH SOHASI XIZMATLARINI RIVOJLANTIRISHGA TA'SIR ETUVCHI OMILLAR VA ULARDAN FOYDALANISH.....	394
<b>Kalanova Moxigul Baxritdinova</b>	
RAQAMLI TRANSFORMATSIYA DAVRIDA KORXONA BOSHQARUVINING TASHKILIY-IQTISODIY SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO'LLARI .....	399
<b>Azlarova Munira Muhammad-Amin qizi, Yoqubov Madaminbek Abdurahim o'g'li</b>	
BALIQCILIK SOHASIDA TADBIRKORLIK MAJMUALARINI DAVLAT TOMONIDAN TARTIBGA SOLISHNING ROSSIYA TAJRIBASI VA UNI O'ZBEKISTONDA QO'LLASH IMKONIYATLARI .....	406
<b>Rajapov Xayrulla Bekdurdiyevich</b>	



RIVOJLANGAN MAMLAKATLARDA CHIQINDILARNI BOSHQARISH TIZIMINING ZAMONAVIY MODELLARI .....	416
<b>Xasanov Komil Mutalibjanovich</b>	
TOSHKENT VILOYATI QISHLOQ HUDUDLARIDA AYOLLAR TADBIRKORLIGINI RIVOJLANTIRISHNING IJTIMOIIY-IQTISODIY OMILLARI: EMPIRIK TAHLIL .....	421
<b>Saidakbarova Ziyoda Doniyor qizi</b>	
METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR FINANCIAL SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF ADDITIONAL ACTIVITIES IN FARM ENTERPRISES .....	426
<b>Kalimbetov Khaliknazar Kurbanbaevich</b>	
KIMYO SANOATI KORXONALARIDA IQTISODIY SAMARADORLIKNI OSHIRISH YO'NALISHLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	432
<b>Suyarov Shaxzod Salim o'g'li</b>	
XALQARO MOLIYA TASHKILOTLARIDAN O'ZBEKISTONGA JALB ETILGAN IMTIYOZLI MABLAG'LARNING SAMARADORLIGI .....	438
<b>Turdiyeva Zarnigor Asqar qizi</b>	
NAVOIY VILOYATIDA TURIZM XIZMATLARINI DIVERSIFIKATSIYA QILISH.....	442
<b>Turayev Abduvoxid Kuldashevich</b>	
TIJORAT BANKLARIDA KREDIT RISKNI BOSHQARISHNING XORIJIY AMALIYOTI.....	448
<b>Turg'unov Nodirbek Muminjanovich</b>	



# ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ УДАЛЁННОЙ РАБОТЫ

Хамидов Далер Дилшодович

магистр Самаркандского института экономики и сервиса  
Алимова Машхура Тоирхоновна - профессор кафедры  
«Менежмент» Самаркандского института экономики и сервиса

**Аннотация.** В статье рассматривается роль цифровых технологий в повышении эффективности менеджмента в условиях удалённой и гибридной работы. Особое внимание уделено применению цифровых платформ и инструментов управления проектами, коммуникации, контроля задач и автоматизации бизнес-процессов. В исследовании анализируются возможности использования Trello, Asana, Jira, Slack, Zoom, Microsoft Teams и других цифровых решений для координации удалённых команд, повышения прозрачности управленческих процессов и ускорения принятия решений. Отмечается, что цифровизация способствует переходу от традиционного контроля сотрудников к управлению, ориентированному на результаты.

**Ключевые слова:** цифровизация, цифровой менеджмент, удалённая работа, гибридная работа, цифровые технологии, управление проектами, Agile, Scrum, Kanban, Trello, Asana, Slack, Zoom, Microsoft Teams, эффективность менеджмента.

**Annotatsiya.** Maqolada masofaviy va gibrid ish shakllari sharoitida boshqaruv samaradorligini oshirishda raqamli texnologiyalarning o'рни tadqiq etilgan. Loyihalarni boshqarish, kommunikatsiya, vazifalarni nazorat qilish va biznes jarayonlarini avtomatlashtirish uchun raqamli platformalar hamda vositalardan foydalanishga alohida e'tibor qaratilgan. Tadqiqotda masofaviy jamoalar faoliyatini muvofiqlashtirish, boshqaruv jarayonlarining shaffofligini oshirish va qaror qabul qilishni tezlashtirishda Trello, Asana, Jira, Slack, Zoom, Microsoft Teams va boshqa raqamli yechimlarning imkoniyatlari tahlil qilingan. Maqolada raqamlashtirish an'anaviy xodimlarni nazorat qilish usulidan natijaga yo'naltirilgan boshqaruv tizimiga o'tishga xizmat qilishi asoslab berilgan.

**Kalit so'zlar:** raqamlashtirish, raqamli boshqaruv, masofaviy ish, gibrid ish, raqamli texnologiyalar, loyihalarni boshqarish, boshqaruv samaradorligi, biznes jarayonlarini avtomatlashtirish.

**Abstract.** The article examines the role of digital technologies in improving management efficiency in the context of remote and hybrid work. Special attention is paid to the use of digital platforms and tools for project management, communication, task control and business process automation. The study analyzes the potential of Trello, Asana, Jira, Slack, Zoom, Microsoft Teams and other digital solutions for coordinating remote teams, increasing the transparency of management processes and accelerating decision-making. The article emphasizes that digitalization contributes to the transition from traditional employee control to results-oriented management.

**Key words:** digitalization, digital management, remote work, hybrid work, digital technologies, project.

## ВВЕДЕНИЕ

Нарастающие темпы технологических, экономических и социальных изменений, а также их возрастающее влияние на функционирование рынков и общества вызывают растущий интерес как у практиков, так и у теоретиков управления во всем мире [2]. Одним из ключевых рыночных изменений является процесс цифровизации, в ходе которого внедрение цифровых технологий становится



неотъемлемой частью развития современных организаций [2]. Цифровая трансформация предполагает не просто оцифровку ресурсов, а комплексные организационные изменения, преобразующие бизнес-процессы и управленческие практики, что существенно влияет на эффективность деятельности предприятий, особенно в условиях удалённой работы [2].

В современную реальность всё более явно входит смена парадигмы менеджмента: на смену традиционному офису приходит гибридный формат, требующий новых компетенций руководителей и эффективных цифровых инструментов [5]. В условиях вынужденного массового перехода на удалённую работу цифровые технологии выступают ключевыми инструментами повышения эффективности менеджмента, обеспечивая координацию команд, прозрачность процессов и оперативность принятия решений. Цель данной статьи - провести анализ ключевых цифровых платформ (Zoom, MS Teams, Trello, Asana, Slack и др.), применяемых для повышения эффективности управления в условиях удалённой работы, а также разработать практические рекомендации по их внедрению и использованию.

## ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ

В научной литературе цифровизация рассматривается как один из ключевых факторов трансформации современных организаций и управленческих процессов. А.С. Канаев, Ю.М. Медведева, В.А. Синюков и В.Н. Алферов [2] отмечают, что цифровизация предприятия оказывает существенное влияние на развитие кадрового менеджмента, поскольку цифровые технологии меняют способы коммуникации, контроля, координации и оценки деятельности персонала. О.В. Тимина [6] рассматривает цифровой менеджмент как новое направление управленческой деятельности, связанное с использованием цифровых бизнес-процессов, обработкой больших объёмов информации и повышением оперативности управленческих решений. В.Ф. Шаповалова [7] также подчёркивает, что в условиях цифровизации кадровый менеджмент требует обновления традиционных методов управления персоналом и развития цифровых компетенций сотрудников.

Вопросы организации удалённой работы и управления распределёнными командами раскрываются в работах Н.И. Нагибиной, А.А. Бестужева и К.А. Кураяна. Н.И. Нагибина и А.А. Бестужев [5] исследуют эффективную организацию труда удалённых сотрудников и показывают, что переход к дистанционному формату требует применения специальных программных решений для постановки задач, коммуникации, контроля сроков и поддержания взаимодействия между участниками команды. К.А. Кураян [4] рассматривает управление удалёнными командами как формирующееся научное направление, в рамках которого особое значение приобретают вопросы лидерства, доверия, мотивации, обратной связи и оценки результатов труда в условиях отсутствия постоянного физического присутствия сотрудников в офисе.

Значительное внимание в исследованиях уделяется цифровым инструментам и гибким методологиям управления проектами. Е.С. Воеводина, В.С. Жарикова, А.Д. Касьянова, Е.В. Рамазанова и С.Б. Урдаева [1] анализируют трансформацию управления качеством в условиях удалённой работы и подчёркивают значение Agile, Scrum, Trello, Asana, Jira, Zoom, Microsoft Teams и других цифровых решений для повышения прозрачности процессов и контроля выполнения задач. М.Д. Кузнецов [3] рассматривает автоматизацию управления ИТ-проектами в условиях удалённой занятости, выделяя Kanban-подход как инструмент визуализации рабочего процесса и повышения управляемости проектной деятельности. G.T. Madhubhashini [8] исследует возможности и ограничения использования Zoom в дистанционном взаимодействии, указывая как на преимущества онлайн-коммуникации, так и на технические и организационные трудности её применения. Таким образом, анализ литературы показывает, что цифровые технологии в условиях удалённой работы выступают важным фактором повышения эффективности менеджмента, развития коммуникации, контроля задач и перехода к управлению, ориентированному на результат.

## МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование основано на методологии библиографического анализа научных трудов, посвящённых цифровому менеджменту, организации удалённой работы и применению информационных технологий для управления проектами. Исследование охватывает проблематику управления удалённой командой, которая является новой областью исследований, стремительно развивающейся в ответ на растущую популярность удалённой работы и гибридных рабочих моделей.

Теоретическую основу работы составили труды отечественных и зарубежных авторов, исследовавших проблематику управления удалёнными командами [4]. Анализ включал обзор успешных



практик применения программного обеспечения (ПО) в компаниях для решения функциональных задач управления. Особое внимание было уделено систематизации инструментов и способов автоматизации проектов в условиях удалённой занятости [3], а также изучению программных продуктов, предназначенных для управления рабочими командами. В результате анализа были сформулированы выводы о наиболее релевантных решениях для повышения эффективности управленческих процессов в условиях дистанционного формата труда.

## АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Цифровизация предприятий меняет внутрикорпоративные процессы, особенно в области менеджмента [6]. Цифровой менеджмент предполагает управление новыми цифровыми бизнес-процессами, участников которых можно рассредоточить по миру, а также повышение их эффективности посредством оперативного управления с учетом большого количества информации [6]. Эффективное управление удаленными командами требует наличия адекватных инструментов управления человеческими ресурсами и техническими средствами [4].

Для обеспечения высокого качества работы в условиях динамичной и неопределённой среды ключевую роль играют гибкие методологии управления проектами, такие как Agile и Scrum [1]. Методология Scrum разбивает работу на короткие циклы - спринты, что позволяет быстрее реагировать на изменения требований, а регулярные встречи помогают синхронизироваться и обсуждать прогресс [1]. Другой подход, Kanban, акцентирует внимание на балансе специалистов внутри команды и измеряет эффективность по среднему времени прохождения задачи через стадии рабочего процесса [3].

Для поддержки этих методологий и автоматизации управленческих задач используются специализированные программные продукты:

1. Инструменты управления задачами и проектами (Trello, Asana, Jira): Использование этих инструментов, таких как Trello и Asana, значительно повышает прозрачность и видимость процессов. Они упрощают совместную работу, позволяют назначать задачи, устанавливать приоритеты, отслеживать выполнение и помогают лучше планировать ресурсы и время [1]. Trello представляет собой облачный сервис, основанный на принципах японской системы Канбан, который позволяет планировать задачи и управлять некрупными проектными коллективами [3]. Н. И. Нагибина, А. А. Бестужев также отмечают, что Trello удобен для постановки и контроля долгосрочных задач. Системы, как, например, Jira, позволяют оперативно фиксировать и решать ошибки, снижая вероятность незамеченных проблем.

2. Коммуникационные платформы (Slack, Zoom, MS Teams, Google Meet): для оперативного поддержания коммуникаций и обмена мнениями используются мессенджеры и сервисы видеосвязи. Slack является хорошей альтернативой виртуального офиса, позволяя обмениваться файлами, создавать тематические каналы (например, маркетинг) и интегрироваться с другими приложениями, такими как Trello и Zoom [5]. Zoom, Microsoft Teams и Google Meet играют ключевую роль в организации онлайн-встреч и презентаций [1]. Zoom удобен для постановки задач, подведения итогов и проведения планерок [5]. Однако, при использовании Zoom G.T. Madhubhashini выявила общие проблемы, такие как технические неполадки, нестабильное покрытие, фоновые шумы, менее личное общение и высокие расходы на интернет-трафик. Некоторые платформы, такие как Microsoft Teams и Google Hangouts, могут быть предпочтительнее, поскольку они предоставляют более гибкие функции и, например, возможность неограниченного участия [8].

Автоматизация процессов: Автоматизация играет ключевую роль в повышении эффективности управления качеством [1]. Например, инструменты CI/CD (Continuous Integration / Continuous Delivery) автоматизируют процессы сборки, тестирования и развертывания приложений, что снижает вероятность ошибок, связанных с человеческим фактором [1]. Для работы с документами используются облачные хранилища, например, Яндекс-диск [3]. Также существуют сервисы электронного документооборота, например, Контур. Диадок, автоматизирующие процесс подписания документов электронной подписью.

На основе рассмотренных подходов можно отметить, что цифровые технологии в условиях удалённой работы выполняют не только вспомогательную, но и системообразующую функцию в менеджменте. Они обеспечивают связь между постановкой задач, коммуникацией, контролем исполнения, автоматизацией процессов и оценкой конечных результатов. В результате управление становится более прозрачным, оперативным и ориентированным на достижение конкретных показателей эффективности.

Для более наглядного обобщения рассмотренных цифровых инструментов целесообразно систематизировать их по основным направлениям применения в управленческой деятельности. Такая классификация позволяет определить, какие технологии используются для координации удалённых команд, какие управленческие задачи они решают и какой практический эффект обеспечивают для организации. Соответствующее обобщение представлено в таблице ниже (Таблица-1).



Таблица-1. Влияние цифровых технологий на повышение эффективности менеджмента в условиях удалённой работы

Направление применения цифровых технологий	Используемые инструменты	Управленческий эффект	Ожидаемый результат
Постановка и контроль задач	Trello, Asana, Jira, Kanban-доски	Повышение прозрачности распределения задач, сроков и ответственности сотрудников	Снижение дублирования работы и повышение исполнительской дисциплины
Управление результатами	KPI, цифровые панели мониторинга, системы отчётности	Переход от контроля присутствия сотрудников к оценке конкретных результатов	Более объективная оценка эффективности труда персонала
Коммуникация в удалённых командах	Slack, Microsoft Teams, Zoom, Google Meet	Ускорение обмена информацией между руководителями и сотрудниками	Сокращение задержек в принятии управленческих решений
Координация бизнес-процессов	Облачные сервисы, корпоративные платформы, электронный документооборот	Обеспечение согласованности действий между подразделениями	Повышение управляемости процессов в дистанционном формате
Развитие цифровых компетенций	Онлайн-обучение, корпоративные тренинги, цифровые инструкции	Формирование навыков эффективного использования цифровых инструментов	Рост адаптивности персонала к условиям удалённой работы
Изменение управленческой культуры	Цифровые регламенты, культура доверия, гибкие методы управления	Усиление самостоятельности, ответственности и инициативности сотрудников	Повышение эффективности работы удалённых команд
Обеспечение непрерывности деятельности	Облачные хранилища, системы резервного доступа, онлайн-платформы	Возможность продолжения работы независимо от местонахождения сотрудников	Стабильность деятельности организации в условиях неопределённости
Модернизация предприятий Узбекистана	Цифровой менеджмент, автоматизация, проектные платформы	Повышение качества управления и производительности труда	Интеграция национального бизнеса в современные цифровые процессы

Проведенный анализ подтверждает, что цифровые технологии и гибкие методологии (Agile, Scrum, Kanban) являются необходимым условием для повышения эффективности менеджмента [1]. Этот глобальный тренд имеет прямое отражение и в национальных стратегиях развития, в том числе в Республике Узбекистан.

Для Узбекистана, который активно проводит курс на модернизацию экономики, успешное внедрение цифрового менеджмента является стратегическим приоритетом. Об этом свидетельствует принятие стратегии «Цифровой Узбекистан-2030». В частности, Президент Шавкат Мирзиёев (2020) заявил: «Без цифровой экономики нет будущего у экономики страны»<sup>1</sup>.

Цифровая трансформация рассматривается как фундаментальное изменение парадигмы управления в стране [6].

Внедрение инструментов, проанализированных в исследовании, критически важно для Узбекистана в контексте удаленной работы. Использование Slack для оперативного взаимодействия и Zoom/MS Teams для видеоконференций [5], а также Trello или Asana для прозрачного контроля задач [1] позволяет компаниям привлекать высококвалифицированных специалистов независимо от их географического положения. Однако практическое применение дистанционной формы труда сталкивается с трудностями технического, юридического и организационного характера, например, с нестабильным покрытием или высокими расходами на интернет-трафик, что было отмечено в отношении Zoom [8]. Внедрение облачных платформ, как отмечается в источниках [2], ускоряет рабочие процессы и интеграцию данных, что жизненно важно для компаний в регионе.

1 <https://president.uz/ru/lists/view/3848>



Несмотря на отсутствие большого количества теоретических исследований управления удаленными командами, проблема успешно находит свое отражение в практической деятельности [4]. Эффективная организация удаленной работы и внедрение цифровых инструментов, которые позволяют повысить производительность труда, становятся неотъемлемой частью реализации национальных стратегических целей Узбекистана.

Также результаты исследования свидетельствуют о том, что цифровые технологии обеспечивают переход от классической системы контроля персонала к управлению, ориентированному на конечные результаты. В формате удаленной работы эффективность менеджмента зависит не столько от нахождения сотрудника на рабочем месте, сколько от грамотной постановки задач, ясности сроков их выполнения, постоянной обратной связи и достижения конкретных измеримых показателей. В таких условиях цифровые платформы дают руководителям возможность более объективно оценивать вклад каждого работника, уменьшать субъективность при принятии управленческих решений и усиливать ответственность сотрудников за итоговые результаты.

Одним из значимых выводов исследования является определение роли цифровых инструментов в ускорении управленческой коммуникации. Применение мессенджеров, платформ для видеосвязи, облачных сервисов и систем управления проектами позволяет обеспечить быстрый обмен информацией между руководителями и работниками независимо от их местонахождения. Это имеет особую важность для организаций, работающих в гибридном или полностью дистанционном режиме, поскольку своевременное взаимодействие помогает избежать повторного выполнения одних и тех же задач, задержек в принятии решений и снижения контроля над бизнес-процессами.

Также исследование показало, что внедрение цифровых технологий предполагает трансформацию управленческой культуры в организации. Само по себе использование программных решений не гарантирует роста эффективности, если у руководителей и сотрудников отсутствуют необходимые цифровые навыки. В связи с этим важным условием успешной цифровизации управления выступает обучение персонала, развитие компетенций цифрового взаимодействия, а также формирование культуры самостоятельности, доверия и ответственности в дистанционных командах.

Следовательно, в условиях удаленной работы цифровые технологии следует рассматривать не только как техническое средство, но и как важный фактор организационного развития. Они способствуют повышению прозрачности управленческих процессов, ускорению принятия решений, рациональному распределению ресурсов и обеспечению бесперебойной деятельности предприятия. Для Узбекистана развитие цифрового менеджмента имеет особую значимость, так как оно содействует модернизации компаний, росту производительности труда и включению национального бизнеса в современные глобальные цифровые процессы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Можно прийти к выводу, что цифровизация бизнеса представляет собой необратимую тенденцию, игнорирование которой неизбежно ведет к отсталости и несоответствию современным рыночным требованиям. Переход организаций к удаленному или гибриднему формату функционирования требует от менеджмента трансформации традиционных подходов и внедрения новых цифровых инструментов.

Проведенный анализ подтвердил, что специализированные программные комплексы, такие как Trello, Asana, Slack, Zoom и MS Teams, выступают ключевыми факторами повышения эффективности управления.

Эти платформы поддерживают гибкие методологии, включая Agile и Scrum, обеспечивая критически важную прозрачность процессов, эффективную коммуникацию и контроль выполнения задач в распределенных командах. Использование данных систем позволяет оптимизировать рутинные операции, снизить операционные издержки и переориентировать внимание руководства на решение стратегических задач.

Вместе с тем, успех удаленной работы зависит не только от внедрения программного обеспечения, но и от развития цифровой корпоративной культуры и новых компетенций как у сотрудников, так и у руководителей. Умелое и всестороннее применение цифровых технологий позволяет организации адекватно реагировать на динамику внешней среды и неуклонно повышать эффективность своего функционирования.

### Список литературы

1. Воеводина, Е. С. Трансформация управления качеством в условиях удаленной работы: методы и цифровые инструменты / Е. С. Воеводина, В. С. Жарикова, А. Д. Касьянова, Е. В. Рамазанова, С. Б. Урдаева // Бизнес-образование в экономике знаний. - 2025. - № 1. - С. 9-11



2. Канаев, А. С. Современные возможности цифровизации предприятия для развития кадрового менеджмента в организации / А. С. Канаев, Ю. М. Медведева, В. А. Синюков, В. Н. Алферов // Инновации и инвестиции. - 2023. - № 10
3. Кузнецов, М. Д. Автоматизация управления ИТ-проектами в условиях удаленной занятости: магистерская диссертация / М. Д. Кузнецов. - 2022.
4. Кураян, К. А. Управление удаленными командами: новая область исследований и ее перспективы / К. А. Кураян // Лидерство и менеджмент. - 2025. - Т. 12, № 5. - С. 1121 -1130. - DOI: 10.18334/lim.12.5.123186
5. Нагибина, Н. И. Эффективная организация труда «удаленных» сотрудников: от функциональных задач к программному обеспечению / Н. И. Нагибина, А. А. Бестужев // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. - 2020. - № 6. - С. 62 -69. - DOI: 10.12737/2305-7807-2021-62-69
6. Тиминова, О. В. Проблемы и перспективы развития цифрового менеджмента / О. В. Тиминова // Сборник научных статей. - Элиста: Калмыцкий филиал ФГБОУ ИВО «МГЭУ», 2023. - С. 158 -160. - DOI: 10.24412/ci-37063-2023-158-160
7. Шаповалова, В. Ф. Кадровый менеджмент в условиях цифровизации / В. Ф. Шаповалова // Теория и практика современной науки. - 2022.
8. Madhubhashini, G. T. Challenges and opportunities of e-learning via Zoom / G. T. Madhubhashini // 34th Annual Conference of the Asian Association of Open Universities. - Vol. II. - 2021. - P. 375 -382



## 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. № 5 (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 kelmasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga maqola, reklama, hikoya va boshqa ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin. Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

EI.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>