



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

GREEN ECONOMY AND DEVELOPMENT

Social, Economic, Technological, Scientific and Popular Science Journal

**2026-YIL / SENTABR /
9-SON, II-QISM**



ISSN: 2992-8982

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



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Bosh muharrir:

Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich

*Elektron nashr. 2026-yil, sentabr.
II-qism*

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 Kongirاتبay 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
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.
Abdukirimova 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 Bekdavat 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 Bekdavat 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'zbekiston Respublikasi Bosh prokuraturasi huzuridagi Iqtisodiy
jinoyatlarga qarshi kurashish 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 KREDIT RISKLARINI BAHOLASH VA MUAMMOLI KREDITLARNI BARVAQT ANIQLASHNING SUN'YI INTELLEKTGA ASOSLANGAN MENEJMENT MODELINI TAKOMILLASHTIRISHNING NAZARIY ASOSLARI	14
Alovuddin Jamolov	
YASHIL TRANSPORT: BARQAROR RIVOJLANISH UCHUN IMKONIYAT VA ISTIQBOLLAR.....	19
Quliyev Begimqul Melikovich	
SAMARQAND VILOYATIDA MAHALLIY BUDJETLARDAN FOYDALANISH ISTIQBOLLARI	25
Uzakova Kamola Bexzodovna	
O'ZBEKISTONDA EKOTURIZMNI RIVOJLANTIRISHNING ZAMONAVIY TENDENSIYALARI VA ISTIQBOLLARI	31
Xolmurodova Moxichehra Dilmurodovna	
THE IMPACT OF FOREIGN DIRECT INVESTMENT ON ECONOMIC GROWTH IN UZBEKISTAN: EVIDENCE FROM AN ARDL BOUNDS TESTING APPROACH (2000–2024)	36
Ortikov Olloberdi Muzaffar o'g'li	
Rajabova Malika	
O'ZBEKISTONDA KICHIK BIZNESNI RIVOJLANTIRISH MUAMMOLARI VA ULARNI BARTARAF ETISH MEXANIZMLARI	44
Rustamova Dildora Jamshid qizi	
THIS STUDY EXAMINES BEIJING'S EXPERIENCE IN PROMOTING CROSS-BORDER E-COMMERCE IN TASHKENT FROM THE PERSPECTIVE OF REGIONAL COOPERATION	50
Wang Jiahao	
DORI VOSITALARIGA OID AXBOROTLARNI BUXGALTERIYA HISOBI VA HISOBOTLARIDA AKS ETTIRISH USLUBIYATINI TAKOMILLASHTIRISH	58
Yodgorov Xushvakt Mansurovich	
AGROSANOAT MAJMUINI MOLIVAVIY QO'LLAB-QUVVATLASHDA JAMLANMA DARAJA VA KANALLARARO TAKRORLANISHNI O'LCHASH METODIKASI: «YASHIL» YO'NALISHLAR MISOLIDA	63
Xudaynazarov Bekzod Akramovich	
ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА АКТИВОВ И СТАБИЛЬНОСТИ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ	69
Баймуратова Зина Акилбековна	
O'ZBEKISTONDA INVESTITSIYAVIY MUHITNI YANADA RIVOJLANTIRISH VA INFLYATSIYANING SALBIY OQIBATLARINI KAMAYTIRISH YO'NALISHLARI	75
Niyozov Asad Qosimovich	
YASHIRIN IQTISODIYOTNING NAZARIY EVOLYUTSIYASI VA UNI BAHOLASHNING ZAMONAVIY ILMIY YONDASHUVLARI	80
Afenov Nursultan Nugmatillayevich	
ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND COMPETITIVE ADVANTAGE IN HIGHER EDUCATION: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES.....	86
Boynazarova Iroda Mahmud qizi	
GREEN BONDS IN UZBEKISTAN: OPPORTUNITIES, INSTITUTIONAL DEVELOPMENT AND BARRIERS TO SUSTAINABLE FINANCE	92
Umarova Zulaykho Tursunovna	
YASHIL INVESTITSIYALARNI JALB QILISH ORQALI BARQAROR IQTISODIY O'SISHNI TA'MINLASH MEXANIZMLARI	97
Teshayev Zafarbek Zokirovich	



RAHBARLIK LAVOZIMLARIDA XOTIN-QIZLAR ULUSHI VA MAVJUD STROTEPLAR TAHLILI	103
Abduraxmonova Feruzabonu Abduraxmon qizi	
ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND COMPETITIVE ADVANTAGE IN HIGHER EDUCATION: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES.....	109
Boynazarova Iroda Mahmud qizi	
KATTA HAJMLI IQTISODIY MA'LUMOTLAR (BIG DATA) SHAROITIDA EKONOMETRIK BAHOLASH USULLARINING NAZARIY TRANSFORMATSIYASI.....	115
Zarikeyeva Miyasar Maratovna	
EFFECTIVE MECHANISMS FOR MANAGING ORGANIZATIONAL ECONOMIC SUSTAINABILITY IN THE PROCESS OF JOB OPTIMIZATION.....	121
Odilov Jakhongir Akram ugli	
KICHIK BIZNES SUBYEKTLARINI BANK KREDITLARI ORQALI MOLIVAVIY QO'LLAB-QUVVATLASH MEKANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI.....	128
Abdullayev Ahrorjon Akmaljon o'g'li	
ZARGARLIK XIZMATLARI BOZORINI RIVOJLANTIRISHDA PERFORMANCE MARKETINGDAN FOYDALANISH IMKONIYATLARI.....	134
Azizova Roxila Baxodir qizi	
IQTISODIYOT NAZARIYASI: NAZARIY ASOSLARDAN AMALIYOTGACHA BO'LGAN IQTISODIY JARAYONLARNI RIVOJLANTIRISH YO'LLARI	139
Xamdammov Amriddin Xamdammov o'g'li	
УПРАВЛЕНИЕ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ.....	145
Тарават Абдул Салам	



УПРАВЛЕНИЕ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Тарават Абдул Салам

Старший преподаватель Ташкентского государственного экономического университета

E-mail: salam.tarawat@gmail.com

Аннотация. Одним из ключевых аспектов цифровой трансформации является изменение подходов к управлению и принятию решений. Если ранее управленческие решения во многом основывались на опыте руководителей и доступном объёме информации, то сегодня на первый план выходит аналитика данных. Современные цифровые инструменты позволяют собирать, обрабатывать и анализировать значительные массивы информации в режиме реального времени. Это даёт возможность выявлять значимые закономерности, оценивать эффективность бизнес-процессов и принимать более обоснованные стратегические и оперативные решения. В результате управление становится более прозрачным, рациональным и ориентированным на достижение долгосрочных целей.

Не менее значимым является влияние цифровой трансформации на бизнес-процессы организаций. Внедрение цифровых решений способствует автоматизации рутинных операций, оптимизации затрат, повышению скорости выполнения процессов и обеспечению точности операций.

Ключевые слова: управление и принятие решений, цифровая трансформация, современные цифровые инструменты, анализ больших объёмов информации, режим реального времени, эффективность бизнес-процессов, оперативные решения, рациональное управление, оптимизация затрат, скорость выполнения процессов, точность операций.

Abstract. One of the key aspects of digital transformation is the transformation of approaches to management and decision-making. While managerial decisions were previously based largely on executives' experience and the available amount of information, data analytics has now moved to the forefront. Modern digital tools enable the collection, processing, and analysis of large volumes of information in real time. This makes it possible to identify significant patterns, evaluate the efficiency of business processes, and make more informed strategic and operational decisions. As a result, management becomes more transparent, rational, and focused on achieving long-term objectives.

Equally significant is the impact of digital transformation on organisational business processes. The implementation of digital solutions facilitates the automation of routine operations, optimises costs, accelerates process execution, and improves operational accuracy.

Keywords: management and decision-making, digital transformation, modern digital tools, analysis of large volumes of information, real-time data processing, business process efficiency, operational decisions, rational management, cost optimisation, process execution speed, operational accuracy.

ВВЕДЕНИЕ

Важным направлением цифровой трансформации является внедрение интегрированных информационных систем управления предприятием. Прежде всего, речь идёт об ERP-системах, CRM-платформах, BI-инструментах и системах управления цепями поставок. Их использование способствует формированию единого информационного пространства, в рамках которого осуществляется консолидация данных из различных подразделений организации.

ERP-системы позволяют интегрировать финансовые, производственные, логистические и кадровые процессы предприятия в единую систему управления. Это способствует повышению прозрачности деятельности организации, сокращению временных затрат на обработку информации и повышению эффективности использования ресурсов. Для стратегического управления особое значение имеет возможность получения комплексной информации о деятельности предприятия, что позволяет точнее формировать цели развития и оценивать результаты их достижения.

Не менее значимыми инструментами цифровой трансформации являются CRM-системы, ориентированные на управление взаимоотношениями с клиентами. В условиях активной конкуренции понимание потребностей потребителей становится ключевым условием формирования эффективной стратегии предприятия. Анализ клиентских предпочтений, поведенческих моделей и потребительских ожиданий позволяет компаниям персонализировать предложения, повышать уровень удовлетворённости клиентов и формировать устойчивые конкурентные преимущества.



Дополнительные возможности для стратегического управления создаёт применение BI-систем, обеспечивающих визуализацию данных, аналитическую обработку информации и формирование прогнозных моделей. Использование таких инструментов позволяет руководителям получать оперативный доступ к ключевым показателям эффективности предприятия и своевременно корректировать стратегические направления развития. При этом важнейшим результатом трансформации становится не только автоматизация, но и оптимизация и реинжиниринг процессов. Организации получают возможность выстраивать сквозные цифровые цепочки создания ценности, в которых все этапы — от разработки продукта до его доставки конечному потребителю — интегрированы в единую информационную систему. Это повышает управляемость бизнеса и способствует росту его эффективности [5].

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ

Современные исследования подчёркивают значимость стратегического управления в обеспечении долгосрочного развития организаций. По мнению О. Виханского, стратегия представляет собой качественно определённое направление долгосрочного развития организации, отражающее особенности её деятельности, характер внутренних и внешних взаимодействий, а также позицию предприятия во внешней среде, необходимую для достижения поставленных целей [13].

М. Мескон трактует стратегию как комплексный долгосрочный план достижения целей организации, разработанный с учётом специфики отрасли и особенностей функционирования конкретного предприятия [34].

В исследованиях А. Томпсона и А. Стрикленда стратегия предприятия определяется как совокупность методов ведения конкурентной деятельности и способов организации бизнеса, ориентированных на удовлетворение потребностей клиентов и достижение целей организации [44].

Следует отметить, что цифровая трансформация представляет собой многоуровневый и комплексный процесс, значение которого заключается в создании условий для устойчивого развития, инновационного роста и повышения конкурентоспособности в условиях динамично изменяющейся технологической среды. Она выступает не временной тенденцией, а долгосрочной стратегической необходимостью, определяющей будущее бизнеса, экономики и общества. Понимание сущности цифровой трансформации и её значения позволяет организациям и государствам не только своевременно адаптироваться к современным изменениям, но и активно формировать новые возможности развития, используя потенциал цифровых технологий как источник прогресса и устойчивости.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Цель данного исследования — определить и обосновать необходимость повышения скорости принятия управленческих решений и способности предприятия оперативно адаптироваться к изменениям цифровой среды. Оптимизация административных процедур способствует эффективной реализации стратегии и своевременному реагированию предприятия на изменения внешней среды. Именно поэтому организационный механизм управления стратегией в условиях цифровой экономики требует дальнейшего совершенствования традиционных принципов управления.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

В современных условиях цифровая трансформация приобретает особое значение в контексте взаимодействия с потребителями. Современный клиент становится более информированным, осознанным в своих требованиях и ориентированным на индивидуальный подход. Цифровые технологии позволяют компаниям глубже понимать потребности и поведение клиентов, анализировать их предпочтения и предлагать персонализированные продукты и услуги. Формируются новые каналы коммуникации, основанные на цифровых платформах, социальных сетях и мобильных приложениях. В результате отношения между компанией и клиентом приобретают более устойчивый и долгосрочный характер, а клиентоориентированность становится одним из ключевых факторов конкурентоспособности.

Цифровая трансформация оказывает существенное влияние и на человеческий капитал. Изменяются требования к профессиональным компетенциям сотрудников, возрастает значение цифровых навыков, способности к обучению и адаптации к новым технологиям. В условиях цифровой экономики знания и инновации становятся основными ресурсами развития, а персонал — главным носителем стратегического потенциала организации. Одновременно трансформация требует совершенствования корпоративной культуры, формирования открытости к инновациям, готовности к экспериментам и междисциплинарному



взаимодействию. Вовлечение сотрудников и их активное участие создают необходимые условия для успешной реализации цифровых изменений.

Значение цифровой трансформации выходит за рамки отдельных предприятий и охватывает экономику и общество в целом. На макроуровне она способствует формированию цифровой экономики, повышению производительности труда, развитию новых отраслей и рынков, а также совершенствованию традиционных сфер деятельности. Государственные институты также активно участвуют в процессах цифровизации, развивая электронное управление, цифровые сервисы и платформы взаимодействия с гражданами. Это способствует повышению прозрачности, доступности и качества государственных услуг, а также укреплению доверия между государством и обществом [2].

Значение цифровой трансформации в управлении стратегией предприятия в современных условиях весьма существенно, поскольку именно она формирует новые подходы к стратегическому мышлению, планированию и реализации долгосрочных целей организации. Цифровая трансформация становится не вспомогательным элементом стратегии, а её неотъемлемой основой, определяющей направления развития, способы достижения конкурентных преимуществ и механизмы адаптации предприятия к динамично изменяющейся внешней среде. В условиях цифровой экономики стратегия предприятия всё чаще строится не только вокруг традиционных ресурсов, но и на основе данных, технологий и способности к непрерывным инновациям.

Прежде всего, цифровая трансформация существенно изменяет сам процесс стратегического управления. Если ранее стратегия разрабатывалась на основе относительно стабильных прогнозов и долгосрочных планов, то сегодня она приобретает более гибкий и адаптивный характер. Цифровые инструменты позволяют непрерывно анализировать внешнюю среду, отслеживать изменения рынка, деятельность конкурентов и поведение потребителей практически в режиме реального времени. Это превращает стратегию в динамичный процесс, который может корректироваться с учётом новых данных и изменяющихся обстоятельств. Таким образом, цифровая трансформация усиливает роль стратегического анализа и делает его более точным и динамичным [6].

Важнейшим аспектом цифровой трансформации в управлении стратегией предприятия является переход к управлению на основе данных. Современные цифровые технологии обеспечивают доступ к значительным массивам информации, возможности системного использования которой ранее были ограничены. Аналитика больших данных, искусственный интеллект и прогнозные модели позволяют выявлять тенденции, оценивать риски и возможности, а также моделировать различные сценарии развития. В результате стратегические решения становятся более обоснованными, повышается уровень определённости, а руководство предприятия получает возможность принимать решения, опираясь не только на интуицию и опыт, но и на объективные аналитические данные.

Особенно важно, что цифровая трансформация усиливает аналитическую составляющую стратегии. Принятие управленческих решений всё чаще основывается на объективных данных в сочетании с экспертными оценками. Это повышает обоснованность стратегии, способствует эффективному управлению рисками и делает управление более прозрачным. В целом таблица показывает, что цифровая трансформация способствует переходу от традиционного стратегического управления к гибкому, адаптивному и ориентированному на устойчивое развитие подходу.

Роль цифровых технологий в реализации стратегии предприятия представлена в таблице 1.

Таблица 1

Роль цифровых технологий в реализации стратегии предприятия [30-34]

Цифровая технология	Стратегическое значение	Результат для предприятия
Большие данные (Big Data)	Поддержка стратегического анализа и прогнозирования	Повышение точности стратегических решений
Искусственный интеллект	Оптимизация стратегических сценариев и процессов	Ускорение принятия решений и снижение неопределённости
Цифровые платформы	Интеграция бизнес-процессов и партнерских связей	Повышение эффективности и масштабируемости бизнеса
CRM-системы	Реализация клиентоориентированной стратегии	Рост лояльности и удержания клиентов
ERP-системы	Стратегическое управление ресурсами	Оптимизация затрат и повышение управляемости
Облачные технологии	Гибкость стратегической инфраструктуры	Быстрая адаптация к изменениям рынка



Таблица 1 акцентирует внимание на том, что цифровая трансформация в управлении стратегией предприятия достигает наибольшей эффективности при активном использовании современных цифровых технологий. Каждая из представленных технологий выполняет не только вспомогательную функцию, но и становится стратегическим инструментом, влияющим на достижение долгосрочных целей организации. Благодаря большому данным и искусственному интеллекту стратегия приобретает аналитическую глубину и прогностический характер, что особенно важно в условиях высокой динамичности рынка.

Цифровые платформы и корпоративные информационные системы обеспечивают целостность стратегического управления, объединяя различные подразделения и бизнес-процессы в единую систему. Это способствует согласованности действий и ускоряет реализацию стратегических инициатив. В свою очередь, клиентоориентированные технологии усиливают стратегическую ориентацию предприятия на потребителя, что становится ключевым источником конкурентных преимуществ в цифровой экономике [33].

Таким образом, представленные таблицы позволяют сделать обобщённые и содержательные выводы о месте и роли цифровой трансформации в управлении стратегией предприятия. Прежде всего, цифровая трансформация выступает не вспомогательным, а системообразующим фактором стратегического развития, поскольку она затрагивает все ключевые элементы стратегического управления — от анализа внешней и внутренней среды до реализации и контроля стратегических решений. В условиях цифровой экономики стратегия предприятия формируется и реализуется в тесной взаимосвязи с цифровыми технологиями, данными и инновационными управленческими подходами.

Важно отметить, что под влиянием цифровой трансформации существенно изменяется сама философия стратегического управления. Стратегия становится гибким и адаптивным процессом, способным оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры, технологические сдвиги и трансформацию потребительских ожиданий. Использование цифровых инструментов позволяет руководству принимать более обоснованные решения, повышать уровень определённости и выстраивать стратегию на основе объективных данных и прогнозных моделей.

Кроме того, цифровая трансформация усиливает инновационную направленность стратегического управления. Предприятие получает возможность не только адаптироваться к внешним изменениям, но и проактивно формировать новые рынки, бизнес-модели и ценностные предложения. Особое значение приобретает клиентоориентированность, поскольку цифровые технологии обеспечивают глубокое понимание поведения потребителей и позволяют выстраивать с ними долгосрочные и устойчивые отношения.

Процесс цифровой трансформации в управлении стратегией предприятия сопровождается рядом факторов, требующих системного внимания. К ним относятся необходимость инвестирования во внедрение цифровых решений, повышение квалификации персонала, обеспечение информационной безопасности, интеграция новых технологий в существующие бизнес-процессы и формирование готовности коллектива к организационным изменениям.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Следует подчеркнуть, что особое внимание необходимо уделять кибербезопасности, поскольку активное использование цифровых технологий требует надёжной защиты конфиденциальной информации, предотвращения кибератак и обеспечения бесперебойного функционирования информационных систем предприятия. В связи с этим стратегическое управление в условиях цифровой экономики должно предусматривать разработку эффективных механизмов защиты данных и обеспечения устойчивости цифровой инфраструктуры.

При системном учёте существующих факторов преимущества цифровой трансформации существенно расширяют возможности устойчивого развития предприятий. Предприятия, успешно реализующие процессы цифровой модернизации, получают возможность ускорять принятие решений, повышать эффективность использования ресурсов, улучшать качество обслуживания клиентов, оптимизировать операционные издержки и укреплять конкурентные позиции на рынке.

В условиях цифровой экономики стратегия предприятия всё чаще рассматривается не только как документ долгосрочного планирования, но и как динамичная система управления, ориентированная на непрерывную корректировку с учётом изменений рыночной конъюнктуры, поведения потребителей, технологических инноваций и уровня конкуренции. Именно поэтому цифровая трансформация становится не отдельным направлением деятельности предприятия, а фундаментальной основой построения современной системы стратегического управления.



СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдрахманова Г. И., Быховский К. Б., Веселитская Н. Н., Вишневский К. О., Гохберг Л. М. и др. 2021. Цифровая трансформация отраслей: Стартовые условия и приоритеты. М.: Изд. Дом Высшей школы экономики.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 520 с.
3. Бабкин А. В., Либерман И. В., Ключек П. М. 2023. Индустрия 5.0 и интеллектуальная экономика: основы нейро-цифровой трансформации киберсоциальных метаэкосистем высокотехнологичных промышленных комплексов. *IT-Economy* 16 (5): 8–21.
4. Басовский, Л. Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 368 с.
5. Боровков А. И., Рябов Ю. А., Кукушкин К. В., Марусева В. М., Кулемин В. Ю. 2019. Цифровые двойники и цифровая трансформация предприятий ОПК. *Вестник Восточно-Сибирской Открытой Академии* (32): 1–39.
6. Боровков А. И., Щербина Л. А., Мартынец Е. Р., Корчевская А. А., Хуторцова А. Т. и др. 2023. Тренды и сценарии развития рынков решений в области цифровой трансформации промышленных компаний в рамках направления «Технет» НТИ в 2023 году. СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС.
7. Бредихин С. В., Гершман М. А., Кузнецова Т. Е., Лобанова П. А., Логинова И. В., Сварчевская М. В. 2023. Научно-техническая политика: семантический атлас. М.: НИУ ВШЭ.
8. Бухт, Р. Определение, концепция и измерение цифровой экономики / Р. Бухт, Р. Хикс. – Текст : непосредственный // *Вестник международных организаций*. – 2018. – Т. 13. – № 2. – С. 143–172.
9. Ведута, Е. Н. Стратегии цифровой экономики / Е. Н. Ведута, Т. Н. Джакубова. – Текст : непосредственный // *Государственное управление*. – 2017. – № 63. – С. 43–66.
10. Веретёхин А. В. 2023. Цифровые трансформации компании: классификация подходов к определению и специфика управления. *E-Management* 6 (2): 91–101.
11. Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: Экономистъ, 2014. 296 с.
12. Виханский О. С., Коталевский Д. Ю. 2022. Конкурентное преимущество в эпоху цифровизации. *Российский журнал менеджмента* 20 (1): 5–27.
13. Георгиевский А. Б. 2022. Сервитизация компании: предпосылки и результаты. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 21 (1): 74–104.
14. Гончаров, В. Менеджмент / В. Гончаров. – Минск : Интерпрессервис, 2010. – 640 с.
15. Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2009. – 800 с.
16. Журавлев Д. М., Глухов В. В. 2021. Стратегирование цифровой трансформации экономических систем как драйвер инновационного развития. *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки* 14 (2): 7–21.
17. Калинина О. В., Федорова Е. С., Макаренко Е. А., Олейник Д. А. 2023. Управление системой формирования человеческого капитала в цифровой промышленности. *Экономика и управление: проблемы, решения* 7/3 (139): 122–128.
18. Кобзев В. В., Бабкин А. В., Скоробогатов А. С. 2022. Цифровая трансформация промышленных предприятий в условиях новой реальности. *IT-Economy* 15 (5): 7–27.
19. Колмыкова Т. С., Ковалев П. П. 2022. Цифровая трансформация бизнеса в контексте стратегии непрерывного совершенствования. *Управленческий учет* 7–2: 250–256.
20. Корниенко А. В., Левенцов В. А. 2023. Факторы повышения эффективности процессов организации производства. В сб.: *Управление качеством продукции на основе передовых производственных технологий*. СПб.: ФГАОУ ВО СПбПУ; 52–57.
21. Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент / Б. Т. Кузнецов. – М. : Юнити, 2013. – 623 с.
22. Кузык М. Г., Симачев Ю. В., Федюнина А. А., Сергеева К. П. 2023. Цифровизация компаний как фактор адаптации к коронавирусному и санкционному шокам. *Российский журнал менеджмента* 21 (4): 481–513. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.402>
23. Кунцман А.А. Специфика адаптации современных компаний к условиям цифровой экономики // *Инновации*. 2017. № 9. С. 14–21.
24. Купряновский, В. П. Целостная модель трансформации в цифровой экономике – как стать цифровыми лидерами / В. П. Купряновский, А. П. Добрынин, С. А. Синягов, Д. Е. Намиот. – Текст : непосредственный // *International Journal of Open Information Technologies*. – 2017. – Т. 5. – №. 1. – С. 26–33.
25. Левенцов В. А., Зайцева В. Д. 2022. Факторы повышения эффективности производственных систем в контексте цифровой трансформации промышленности. *Экономика и предпринимательство* 4 (141): 1304–1307.



26. Мартынец Е. Р., Левенцов В. А. 2023. Факторы повышения качества наукоемкой продукции с применением передовых производственных технологий. В сб.: Управление качеством продукции на основе передовых производственных технологий. СПб.: ФГАОУ ВО СПбПУ; 12–17.
27. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер с англ. М. : Дело, 2009. – 672 с.
28. Митяков Е. С., Ладынин А. И., Козлов Я. В. 2023. Концептуальная модель управления сложными производственными системами в условиях цифровой трансформации. Журнал прикладных исследований (9): 38–43.
29. Поняева И. И. 2023. Управленческая модель трансформации современной организации как ответ на вызовы цифровизации. Экономика и управление 29 (5): 593–604.
30. Поняева И. И., Харламова Т. Л. 2022. Подходы к коммерциализации прорывных инноваций. В сб.: Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли. СПб.: ФГАОУ ВО СПбПУ; 216–221.
31. Поняева И. И. 2024. Референтная модель управления цифровой трансформацией организации. т-Есопому 17 (2): 27–43.
32. Селезнева А. И. 2022. Трансформация бизнес-моделей российских компаний в условиях интернационализации и институциональных изменений. Российский журнал менеджмента 20 (3): 385–412.
33. Сеницына, К. И. Концептуальные основы формирования инструментария стратегического планирования в условиях цифровизации экономики / К. И. Сеницына. – Текст : непосредственный // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2020. – №2. – С. 229–241.
34. Сеницына, К. И. Цифровая экономика : понятие и сущность явления / К. И. Сеницына, А. В. Половян. – Текст : непосредственный // Вести Автомобильно-дорожного института. – 2020. – № 3 (34). – С. 96–124
35. Силкина Г. Ю., Алексеева Н. С., Шевченко С. Ю. 2022. Сквозные технологии производства и управления: Эффекты отраслевого применения и потенциальной синергии. т-Есопому 97 (5): 43–57.
36. Солодкая М. С. Надежность, эффективность, качество систем управления / М.С. Солодкая // Теоретический журнал «Credo». Оренбург. № 5(17). 2017. С. 30-46.
37. Стародубцева, Е. Б. Цифровая трансформация мировой экономики / Е. Б. Стародубцева, О. М. Маркова. – Текст : непосредственный // Вестник АГТУ. Экономика. – 2018. – № 2. – С. 7–15.
38. Стоянова О. В., Лезина Т. А., Иванова В. В. 2022. Стратегическое управление компанией в условиях цифровой трансформации: анализ концепций, подходов и методов. Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент 21 (3): 370–394.
39. Томпсон-мл, Артур, А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Артур А. Томпсон-мл, А. Стрикленд III. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2012. – 928 с.
40. Устюжанина, Е. В. Цифровая экономика как новая парадигма экономического развития / Е. В. Устюжанина, А. В. Сигарев, Р. А. Шеин. – Текст : непосредственный // Национальные интересы : приоритеты и безопасность. – 2017. – Т. 13. – № 10. – С. 1788–1804.
41. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент: учебник / А. Н. Фомичев. – М. : Дашков и К, 2016. – 468 с.
42. Фролов К. В., Бабкин А. В., Фролов А. К. 2024. Понятие и сущность цифровизации и цифровой трансформации на основе фундаментальных и прикладных аспектов системно-кибернетической теории. т-Есопому 17 (1): 7–26.
43. Харламова Т. Л., Алексеева Н. С. 2021. Исследование взаимосвязи между человеческим капиталом и инновационным развитием. Социально-экономический и гуманитарный журнал 4 (22): 63–76.
44. Харламова Т. Л., Павлова Е. И. 2023. Анализ управленческих стратегий цифровой трансформации, обеспечивающих развитие современных организаций. Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета 3–2 (141): 114–120.
45. Черенков В. И., Карпова С. В., Таничев А. В. 2020. Брендинг и модификация поведения потребителей в условиях кардинальной трансформации экономики. Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент 19 (3): 285–315.
46. Шелепаева А. Х. 2022. Цифровая трансформация: основные подходы к определению понятия. Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Информатизация образования 19 (1): 20–28.
47. Юдина, Т. Н. Цифровая экономика сквозь призму философии хозяйства и политической экономики / Т. Н. Юдина, И. М. Тушканов. – Текст : непосредственный // Философия хозяйства. – 2017. – № 1. – С. 193–200



48. Ястребов А. П. 2023. Управление качеством стратегических процессов цифровой трансформации экономики. В сб.: Общество и наука: векторы развития. Чебоксары: Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс»; 193–195.
49. Яшин Н.С., Григорян Е.С. Методология стратегической устойчивости предприятия // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2015. № 1 (55). С. 18–22
50. Kraus S., Durst S., Ferreira J. J., Veiga P., & Weinmann A. 2021. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. International Journal of Information Management 102466. DOI:10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466.
51. T. M. & J. Y. 2025. Impact of Digital Strategic Orientation on Organizational Performance through Digital Competence. Sustainability 13(17):9766.
52. Springer 2024. Tackling digital transformation strategy: how it affects firm innovation and organizational effectiveness. Journal of Technology Management & Innovation. DOI:10.1007/s10961-024-10164-9.
53. Beknazarov B. D. 2025. Business process management models and digital transformation: The experience of Kazakhstan. Qazaqtany: Republican Scientific Journal 4(28):431–444.
54. Nurmukhametov N., Apysheva A. A., & Temirova A. B. 2022. Digital technologies in economics and management as a strategic vector of Kazakhstan's development in the context of the EAEU digital agenda. Scientific Journal of Pedagogy and Economics (1):51–60.



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz HAKIMOV

Musahhih: Zokir ALIBEKOV

Sahifalovchi va dizayner: Hasan MAQSUDOV

2026. № 9/2

© 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>