



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

**2026-YIL / IYUN/6-SON,
VI-QISM**



ISSN

INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE



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, iyun.
VI-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 Sotvoldixoja 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 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.
Abdukariyeva Dinara Rustamkhanovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Ikramov Murod Akramovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Nazarova Ra'no Rustamovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor

Ekspertlar kengashi:

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

Board of Experts:

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

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

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

Hamkorlarimiz: Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti,
O'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

ISLOMIY BANK FAOLIYATI TO'G'RI SIDAGI QONUNNI AMALIYOTGA TATBIQ ETISH: O'ZBEKISTONDA MOLIYAVIY INKLYUZIVLIKNING KONTSEPTUAL, METODOLOGIK VA INSTITUTIONAL ASOSLARI	12
Abdullayev Azamat Akbar o'g'li	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЁТА В ОРГАНИЗАЦИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ ОПЕРАТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЦИКЛА	17
Джуманиязова Сабина Михайловна	



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЁТА В ОРГАНИЗАЦИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ ОПЕРАТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЦИКЛА

Джуманиязова Сабина Михайловна

Докторант кафедры финансового учёта и отчётности

Ташкентский государственный экономический университет

Аннотация. В условиях современных процессов цифровой трансформации бизнеса значимость оперативности в принятии управленческих решений существенно возрастает и выступает одним из ключевых факторов, влияющих на конкурентоспособность организаций. На сегодняшний день ключевые показатели эффективности (KPI), широко применяемые в практике управления, преимущественно ориентированы на измерение конечных результатов деятельности, таких как финансовые показатели или показатели производительности, и при этом не всегда дают полное представление о параметрах самого управленческого процесса, особенно в части скорости и качества реакции на изменения внешней и внутренней среды. Целью данного исследования является разработка комплексного подхода, направленного на совершенствование системы стратегического управленческого учёта через интеграцию оценки оперативности управленческого цикла. В результате исследования предложена система специализированных показателей, охватывающих различные этапы управленческого цикла: Time-to-Insight (TTI) - время, необходимое для получения и формирования аналитической информации, Time-to-Decision (TTD) - время, затрачиваемое на принятие решения, и Time-to-Action (TTA) - время, требуемое для реализации решения на практике. Данные показатели обеспечивают количественную оценку скорости прохождения информации и принятия мер, что позволяет более детально анализировать эффективность управления и выявлять возможные узкие места и задержки. Практическая значимость проведённого исследования заключается в расширении существующего арсенала инструментов стратегического управленческого учёта за счёт включения показателей, характеризующих именно процессуальную составляющую управления, а не только конечные результаты.

Ключевые слова: стратегический управленческий учёт, KPI, цифровизация, управленческий цикл, управленческие решения, Time-to-Insight, Time-to-Decision, Time-to-Action.

Annotatsiya. Biznesning raqamli transformatsiyasi jarayonlari jadallashib borayotgan hozirgi sharoitda boshqaruv qarorlarini qabul qilishdagi tezkorlikning ahamiyati sezilarli darajada ortib, tashkilotlar raqobatbardoshligiga ta'sir etuvchi muhim omillardan biriga aylanmoqda. Hozirgi kunda boshqaruv amaliyotida keng qo'llanilayotgan samaradorlikning asosiy ko'rsatkichlari (KPI) asosan faoliyatning yakuniy natijalarini, jumladan moliyaviy va ishlab chiqarish ko'rsatkichlarini baholashga yo'naltirilgan bo'lib, boshqaruv jarayonining o'ziga xos parametrlari, ayniqsa tashqi va ichki muhitdagi o'zgarishlarga javob berish tezligi hamda sifati haqida to'liq tasavvur bera olmaydi. Ushbu tadqiqotning maqsadi boshqaruv siklining tezkorligini baholashni integratsiya qilish orqali strategik boshqaruv hisobi tizimini takomillashtirishga qaratilgan kompleks yondashuvni ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqot natijasida boshqaruv siklining turli bosqichlarini qamrab oluvchi maxsus ko'rsatkichlar tizimi taklif etildi: Time-to-Insight (TTI) - tahliliy axborotni olish va shakllantirish uchun zarur vaqt, Time-to-Decision (TTD) - qaror qabul qilish uchun sarflanadigan vaqt hamda Time-to-Action (TTA) - qarorni amaliyotga joriy etish uchun talab etiladigan vaqt. Mazkur ko'rsatkichlar axborot oqimi va choralar ko'rish tezligini miqdoriy baholash imkonini berib, boshqaruv samaradorligini yanada batafsil tahlil qilish, shuningdek, mavjud muammoli nuqtalar va kechikishlarni aniqlashga xizmat qiladi. Tadqiqotning amaliy ahamiyati strategik boshqaruv hisobi vositalari majmuasini nafaqat yakuniy natijalarni, balki boshqaruvning jarayonli tarkibiy qismini ham tavsiflovchi ko'rsatkichlar bilan boyitishdan iborat.

Kalit so'zlar: strategik boshqaruv hisobi, KPI, raqamlashtirish, boshqaruv sikli, boshqaruv qarorlari, Time-to-Insight, Time-to-Decision, Time-to-Action.

Abstract. In the context of ongoing digital transformation of business processes, the importance of promptness in managerial decision-making is significantly increasing and has become one of the key factors influencing organizational competitiveness. At present, Key Performance Indicators (KPIs), widely used in management practice, are mainly focused on measuring final performance outcomes such as financial and productivity indicators,



and therefore do not always provide a comprehensive view of the parameters of the management process itself, particularly regarding the speed and quality of responses to changes in the internal and external environment. The purpose of this study is to develop an integrated approach aimed at improving the strategic management accounting system through the incorporation of management cycle responsiveness assessment. As a result of the research, a system of specialized indicators covering various stages of the management cycle was proposed: Time-to-Insight (TTI) - the time required to obtain and generate analytical information, Time-to-Decision (TTD) - the time spent on decision-making, and Time-to-Action (TTA) - the time required to implement decisions in practice. These indicators provide a quantitative assessment of the speed of information flow and response actions, enabling a more detailed analysis of management effectiveness and the identification of possible bottlenecks and delays. The practical significance of the study lies in expanding the existing set of strategic management accounting tools through the inclusion of indicators characterizing the procedural component of management, rather than focusing solely on final outcomes.

Keywords: strategic management accounting, KPI, digitalization, management cycle, managerial decisions, Time-to-Insight, Time-to-Decision, Time-to-Action.

ВВЕДЕНИЕ

Современная экономика характеризуется значительной неопределённостью, быстрыми темпами изменений и значительным ростом объёмов данных, подлежащих обработке. В таких условиях ключевым фактором поддержания конкурентоспособности и обеспечения устойчивого развития организаций становится их способность оперативно адаптироваться к изменениям как во внешней, так и во внутренней среде бизнеса. Способность своевременно реагировать на внешние вызовы и внутренние изменения влияет на качество принятых управленческих решений и скорость их внедрения, что напрямую сказывается на эффективности деятельности.

В секторе розничной торговли данная проблема приобретает особую актуальность, что обусловлено высокой динамикой потребительского спроса, частыми изменениями ценовой политики, активным применением промо-акций, а также сложностью логистических процессов. В этих условиях скорость разработки и реализации управленческих решений становится не менее важной, чем их качество. Практика показывает, что задержки в получении, обработке и передаче информации снижают способность организаций своевременно реагировать на изменения рыночной ситуации. В связи с этим возрастает значение оперативности управленческих систем, обеспечивающих подготовку информации для принятия решений.

По мнению автора, в настоящее время наблюдается рост интереса к системам стратегического управленческого учёта, интеграция которых опирается на внедрение ERP-систем, средств бизнес-аналитики и технологий обработки больших данных. Эти системы предназначены для комплексного сбора и анализа информации, а также для поддержки принятия решений на различных уровнях управления. Однако анализ существующих систем показателей эффективности выявил ограничение: текущие ключевые показатели преимущественно ориентированы на оценку конечных результатов деятельности организации. При этом параметры самого процесса управления, такие как оперативность формирования аналитических данных, время согласования управленческих решений и скорость их исполнения, остаются без количественной оценки.

Отсутствие показателей для оценки эффективности именно управленческого процесса ограничивает организации в способности контролировать исключительно результаты деятельности, не предоставляя объективных инструментов для анализа эффективности управленческих процессов, которые влияют на эти результаты. Это, в свою очередь, ограничивает возможности по совершенствованию управленческих практик и повышению оперативности реагирования на изменяющиеся рыночные условия.

Цель настоящего исследования - разработать комплексную систему показателей, предназначенную для оценки оперативности управленческого цикла. Автор предполагает, что такая система станет инструментом для совершенствования стратегического управленческого учёта, обеспечивая количественную оценку ключевых этапов процесса управления, включая формирование аналитической информации, согласование решений и их реализацию. Внедрение подобной системы может способствовать улучшению качества управления и повышению адаптивности организаций в условиях современного динамичного рынка.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ

Ряд исследователей отмечает ограничения традиционных систем KPI. В исследовании «Decision Myopia: The Problem with KPIs - A Management Decision Making Perspective»¹ обосновано, что чрезмерная

1 Levasseur R. E. Decision Myopia: The Problem with KPIs-A Management Decision Making Perspective // Open Journal of Business and Management. - 2025. - Vol. 13. - P. 3484-3490. - DOI: 10.4236/ojbm.2025.135186.



ориентация на результативные показатели может приводить к возникновению эффекта управленческой близорукости (decision myopia), при котором вне поля зрения остаются характеристики самого процесса принятия решений. Схожие выводы содержатся в работах Christopher, посвящённых концепции time-based management.² Согласно данному подходу, одним из важнейших факторов эффективности организации становится скорость реагирования на изменения внешней среды. Дополнительное теоретическое обоснование значимости скорости принятия решений содержится в работах М. Портера.³ В рамках концепции цепочки создания стоимости эффективность компании определяется не только результатами отдельных операций, но и скоростью передачи информации между взаимосвязанными элементами бизнес-процессов.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В представленном исследовании применены методы сравнительного анализа, систематизации научной литературы, логического обобщения и моделирования процессов управления с целью комплексного изучения управленческого цикла. Такой выбор методологических инструментов обеспечил системный подход к анализу взаимосвязанных этапов управления и выявлению факторов, влияющих на их эффективность.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

В качестве объектного теоретического основания разработан подход, предполагающий рассмотрение управленческого цикла как последовательности из трёх ключевых и взаимозависимых этапов. Первый этап включает формирование аналитической информации, которая служит основой для последующих управленческих действий. Второй этап связан с принятием управленческого решения на основе полученных данных. Третий этап охватывает непосредственную реализацию принятого решения. Такая структура позволяет выделить и исследовать оперативность каждого из компонентов цикла отдельно, а также оценить их взаимодействие в рамках общего процесса управления.

Для количественной оценки эффективности каждого из этапов введена система показателей оперативности управленческого цикла, представленная на рисунке 1, что способствует объективному измерению временных характеристик.

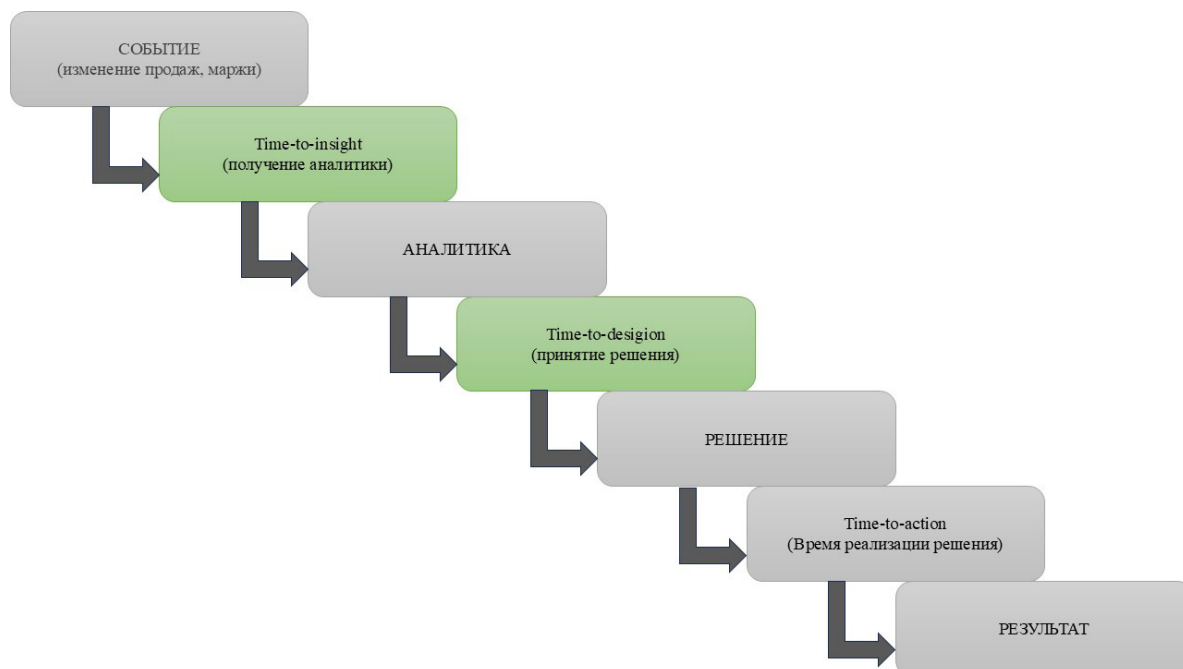


Рисунок 1. Ключевые показатели эффективности управленческого цикла: от события к результату.⁴

² Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. - 5th ed. - Harlow: Pearson Education Limited, 2016. - 328 p.

³ Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. - М.: Олимп-Бизнес, 2004. - 320 с;

⁴ Составлено автором



В частности, для оценки оперативности формирования аналитической информации используется показатель Time-to-Insight (TTI), который определяется как разница между моментом формирования аналитического отчёта и моментом возникновения соответствующего бизнес-события. Данный показатель отражает скорость, с которой система управления способна реагировать на изменяющиеся условия внешней или внутренней среды.

Следующий показатель, Time-to-Decision (TTD), измеряет оперативность процесса принятия решения. Его расчёт определяется как разность между моментом принятия решения и моментом формирования аналитической информации. Этот параметр позволяет оценить эффективность и скорость обработки аналитических данных для выработки управленческого решения.

Показатель Time-to-Action (TTA) оценивает скорость реализации управленческого решения. Он вычисляется как разность между моментом начала реализации решения и моментом его принятия. Анализ данного показателя позволяет выявить задержки или препятствия в выполнении управленческих действий и определить потенциальные направления для оптимизации.

Предложенная методика позволяет определить, на каком этапе управленческого цикла возникают наибольшие временные затраты: при подготовке аналитической информации, принятии решения или его реализации. Это создаёт возможность для выявления узких мест в системе управления и принятия мер по сокращению продолжительности соответствующих процедур.

Разработанные показатели позволяют не только оценивать конечные результаты управленческой деятельности, но и анализировать эффективность самого процесса принятия управленческих решений. В отличие от традиционных KPI, ориентированных преимущественно на оценку финансовых результатов, предложенные показатели характеризуют оперативность самого управленческого процесса. Это позволяет оценивать не только достигнутые результаты, но и эффективность механизмов, обеспечивающих их достижение.

Таблица 1. Подходы к нормированию показателей управленческого цикла в зависимости от типа управленческих решений⁵

Тип управленческого решения	Основной приоритет	Подход к нормированию показателей	Характеристика применения
Операционные	Скорость реакции	Устанавливаются узкие допустимые диапазоны TTI, TTD и TTA.	Применимы к решениям, требующим быстрого ответа на отклонения в продажах, запасах, логистике.
Тактические	Баланс скорости и качества	Нормативы задаются в виде диапазонов с учётом уровня риска и числа согласующих лиц.	Используются для решений по ассортименту, промо, бюджету, распределению ресурсов.
Стратегические	Качество и обоснованность	Допускаются более широкие временные рамки при обязательной полноте аналитики и проработке альтернатив.	Подход применим к инвестиционным, цифровым и организационным решениям долгосрочного характера.

Представленная методология учитывает существенные различия, присущие разным типам управленческих решений, что отражается на их структуре, временных рамках и степени влияния на организацию (таблица 1). Предлагается адаптивный подход с использованием специализированных индикаторов, которые могут гибко настраиваться под особенности каждой категории управленческих решений, что, в свою очередь, повышает точность и релевантность оценки эффективности управления.

Автором был предложен механизм интерпретации отклонений от установленных норм, представленный в таблице 2. Данный механизм обеспечивает определение причин изменения показателей, позволяет применять целенаправленные корректирующие действия для устранения нежелательных отклонений, а также формирует информированную обратную связь. Такой подход предоставляет менеджерам возможность не только осуществлять контроль за управленческим процессом, но и оперативно реагировать на возникающие проблемы, оптимизируя управленческие решения с учётом динамики внутренней и внешней среды организации.

⁵ Составлено автором



Таблица 2. Интерпретация отклонений показателей управленческого цикла и типичные организационные ограничения⁶

Диагностический сигнал	Возможные причины	Управленческий вывод
Высокий TTl	Недостаточная автоматизация аналитики, низкая доступность данных, длительная подготовка отчётности.	Проблема сосредоточена на аналитическом этапе; требуется ускорение сбора, интеграции и обработки данных.
Высокий TTD	Избыточная бюрократизация, многоступенчатые согласования, несогласованность KPI, размытая ответственность.	Проблема сосредоточена на этапе согласования; требуется пересмотр маршрутов утверждения и распределения ответственности.
Высокий TTA	Слабая исполнительская дисциплина, задержки передачи задач, недостаточная координация операций.	Проблема возникает на этапе реализации; требуется усиление контроля исполнения и ресурсного обеспечения.

Внедрение предлагаемых показателей позволяет идентифицировать организационные ограничения, которые не учитываются в рамках традиционных систем ключевых показателей эффективности (KPI). В отличие от традиционных экономических метрик (например, выручка, прибыль, маржинальность, оборачиваемость запасов), индикаторы Time-to-Insight (TTI), Time-to-Decision (TTD) и Time-to-Action (TTA) отражают не столько финансовые результаты, сколько качество и оперативность функционирования внутреннего управленческого механизма. В отличие от традиционных KPI, данные показатели характеризуют скорость подготовки аналитической информации, принятия решений и их практической реализации. Подобный анализ способствует не только выявлению факторов, замедляющих принятие решений и реализацию управленческих мер, но и разработке целенаправленных мероприятий по их устранению, что, в свою очередь, повышает общую эффективность управленческого процесса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Анализ существующих систем стратегического управленческого учёта показал, что в стратегическом управленческом учёте чаще используются показатели финансовых результатов. Для преодоления указанного ограничения была разработана специализированная система показателей, включающая Time-to-Insight, Time-to-Decision и Time-to-Action. Данная система предназначена для комплексной оценки скорости сбора аналитической информации, оперативности принятия управленческих решений и эффективности их практической применимости. Дополнительно предложены методы нормирования этих показателей, учитывающие специфику различных типов управленческих решений. Это способствует облегчению интерпретации и анализа выявленных отклонений от установленных стандартов. Научная новизна исследования заключается в формализации и обосновании системы показателей, фиксирующих оперативность управленческого цикла. Такой подход позволяет расширить существующую модель учёта за счёт включения временных аспектов управленческой эффективности. Практическая значимость разработанного инструментария проявляется в возможности его применения для повышения эффективности управленческой деятельности. Это особенно актуально в контексте цифровой трансформации бизнеса, где своевременность и качество принимаемых решений приобретают важное значение для обеспечения конкурентоспособности организаций.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Levasseur R. E. Decision Myopia: The Problem with KPIs-A Management Decision Making Perspective // Open Journal of Business and Management. - 2025. - Vol. 13. - P. 3484–3490. - DOI: 10.4236/ojbm.2025.135186;
2. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. - 5th ed. - Harlow: Pearson Education Limited, 2016. - 328 p;
3. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. - М.: Олимп-Бизнес, 2004. - 320 с.

⁶ Составлено автором



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz HAKIMOV

Musahhih: Zokir ALIBEKOV

Sahifalovchi va dizayner: Hasan MAQSUDOV

2026. № 6/6

© 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>