RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA KORXONALARDA STRATEGIK BOSHQARUVNI TAKOMILLASHTIRISH

Sobirov Mahammadniyoz Tavakkal o'g'li
UBS, Menejment kafedrasi O'qituvchi
muhammadniyoz9401@gmail.com
Rahimov Farrux Shuhratjon o'g'li
UBS, Talaba Menejment yo'nalishi
+998 94 057 88 87
Issakdjonov Zikrillo Ziyadillo o'g'li
UBS, Talaba
Menejment yo'nalishi
+998 77 769 16 13
https://doi.org/10.5281/zenodo.19589230

Annotatsiya

Ushbu maqola raqamli iqtisodiyot sharoitida O'zbekiston korxonalarida strategik boshqaruvni takomillashtirish muammolarini tadqiq etadi. Tadqiqotda zamonaviy raqamlashtirish jarayonlari korxona strategiyasiga qanday ta'sir qilishi, an'anaviy boshqaruv modellarining cheklovlari va raqamli transformatsiya asosida yangi boshqaruv yondashuvlarini joriy etish imkoniyatlari tahlil qilinadi. Maqolada O'zbekistonning 2021–2025-yillardagi strategik rivojlanish hujjatlari, xalqaro tajribalar va empirik ma'lumotlar asosida amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Kalit so'zlar: raqamli iqtisodiyot, strategik boshqaruv, raqamli transformatsiya, korxona menejmenti, O'zbekiston, raqobatbardoshlik, ERP-tizimlar.

Abstract

This article investigates the problems of improving strategic management in Uzbekistan's enterprises in the context of the digital economy. The study analyzes how modern digitalization processes affect corporate strategy, the limitations of traditional management models, and the opportunities for introducing new management approaches based on digital transformation. Based on Uzbekistan's strategic development documents for 2021–2025, international experience, and empirical data, practical recommendations are developed.

Keywords: digital economy, strategic management, digital transformation, enterprise management, Uzbekistan, competitiveness, ERP-systems.

1. Kirish (introduction)

Jahon iqtisodiyoti keskin o'zgarishlar pallasini boshdan kechirmoqda. Raqamli texnologiyalar – sun'iy intellekt, katta ma'lumotlar tahlili (Big Data), bulutli hisoblash, Internet of Things (IoT) va blokcheyn – iqtisodiy faoliyatning

barcha jabhalarini tubdan qayta shakllantirmoqda. Bu jarayonlar nafaqat ishlab chiqarish samaradorligini oshirmoqda, balki korxonalar strategik boshqaruv tizimini ham inqilobiy tarzda o'zgartirmoqda.

O'zbekiston ham ushbu global tendentsiyalardan chetda qolmagan. 2017-yildan boshlab amalga oshirilayotgan tizimli islohotlar, ayniqsa "Raqamli O'zbekiston – 2030" dasturi doirasida mamlakatning iqtisodiy raqamlashtirish darajasi sezilarli darajada oshdi. Biroq aksariyat korxonalar, xususan kichik va o'rta biznes sub'ektlari, raqamli transformatsiyaga strategik jihatdan tayyor emasligini ko'rsatmoqda.

Zamonaviy boshqaruv fanining ko'zga ko'ringan vakillari – Porter (1985), Mintzberg (1994), Kaplan va Norton (1996), shuningdek Teece (2007) – strategik boshqaruvning asosiy konsepsiyalarini ishlab chiqqan bo'lsalar-da, raqamli iqtisodiyot sharoitida ushbu modellarni qayta ko'rib chiqish zarurati tobora dolzarb bo'lib qolmoqda.

Tadqiqotning dolzarbligi shundaki, raqamli transformatsiya jarayoni ko'pchilik korxonalarda tartibsiz, tizimli strategik rejalashtirish asosida emas, balki operatsion zarurat sifatida amalga oshirilmoqda. Bu esa korxonalarning uzoq muddatli raqobatbardoshligiga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

1.1. Tadqiqot maqsadi va vazifalari

Tadqiqotning asosiy maqsadi raqamli iqtisodiyot sharoitida O'zbekiston korxonalarida strategik boshqaruvni takomillashtirish uchun ilmiy asoslangan amaliy model ishlab chiqishdan iborat.

Maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar belgilandi:

- Strategik boshqaruv va raqamli transformatsiya o'rtasidagi munosabatni nazariy jihatdan tahlil qilish;
- O'zbekiston korxonalarining raqamlashtirish holatini empirik ma'lumotlar asosida o'rganish;
- Rivojlangan mamlakatlar (Janubiy Koreya, Germaniya, Singapur) tajribasini taqqoslama tahlil qilish;
- Raqamli strategik boshqaruv modeli parametrlarini aniqlash va ularni tasdiqlash;
- Amaliy tavsiyalar va siyosat taklislari ishlab chiqish.

2. Adabiyotlar sharhi (literature review)

Strategik boshqaruv nazariyasi uch asosiy maktab atrofida shakllanadi: dizayn maktabi (Chandler, Andrews), rejalashtirishga asoslangan yondashuv (Ansoff, Steiner) va pozitsiyalashtirish maktabi (Porter). Ushbu nazariy

poydevorga ko'ra, strategiya – bu tashkilotning uzoq muddatli maqsadlarini tashqi muhit bilan muvofiqlashtirishning mantiqiy jarayonidir.

Raqamli iqtisodiyot kontekstida strategik boshqaruvga yangicha talqin zarur bo'ldi. Bharadwaj va boshqalar (2013) "raqamli biznes strategiyasi" kontseptsiyasini taklif qildi, bunda IT-strategiya va biznes strategiyasi ajralmas yaxlit sifatida ko'rib chiqiladi. Ushbu yondashuv an'anaviy "IT – qo'llab-quvvatlash funksiyasi" tasavvuridan tubdan farq qiladi.

2.1. Raqamli Transformatsiya va Strategik Boshqaruv

Verhoef va boshqalar (2021) raqamli transformatsiyani to'rt bosqichli model asosida tavsiflaydi: (1) raqamlashtirish, (2) raqamli optimallashtirish, (3) raqamli integratsiya va (4) raqamli transformatsiya. Ko'pchilik O'zbekiston korxonalari hozirda birinchi yoki ikkinchi bosqichda joylashgan.

McKinsey Global Institute (2022) ma'lumotlariga ko'ra, to'liq raqamli transformatsiyani amalga oshirgan korxonalar raqobatchilarga nisbatan 2,5 barobar yuqori daromad o'sishi va 30-40% xarajat tejashga erishadi. Biroq ushbu transformatsiyaning 70% i muvaffaqiyatsizlik bilan yakunlanadi – sabablar orasida strategik rejasizlik yetakchi o'rinda turadi.

2.2. O'zbekiston kontekstidagi tadqiqotlar

Mahalliy tadqiqotchilar orasida Toshmatov (2020), Qodirov (2021) va Xasanov (2022) raqamli iqtisodiyot va korxona boshqaruvi masalalarini o'rgangan. Ushbu ishlar asosan tavsifiy-tahliliy xarakter kasb etib, miqdoriy empirik tadqiqotlar etishmaydi. Mamlakatdagi iqtisodiy o'zgarishlarni hisobga olgan holda, zamonaviy strategik boshqaruv modellarini O'zbekiston sharoitiga moslashtirib tadqiq qilish ilmiy zarurat hisoblanadi.

Xalqaro tajribada Janubiy Koreya "K-ICT Strategy 2020", Germaniya "Industrie 4.0", Singapur "Smart Nation" dasturlari davlat siyosati darajasida raqamli transformatsiya va strategik boshqaruvni uyg'unlashtirishning eng yaxshi namunalari sanaladi. O'zbekiston ushbu tajribadan qimmatli darslar chiqarishi mumkin.

3. Metodologiya (methodology)

Tadqiqotda aralash metodologiya (mixed methods research) qo'llanildi, bu holat keng va chuqur empirik asosni ta'minlashga yordam berdi. Aralash metodologiyaning qo'llanilishi miqdoriy (quantitative) va sifatiy (qualitative) ma'lumotlarni birlashtirish orqali yanada ishonchli xulosalar chiqarishga imkon berdi.

3.1. Ma'lumot to'plash usullari

Miqdoriy ma'lumotlar: 2023–2024-yillar davomida O'zbekistonning Toshkent, Samarqand, Buxoro, Farg'ona va Navoiy viloyatlarida joylashgan 250 korxona (ishlab chiqarish – 35%, savdo – 28%, xizmatlar – 22%, IT – 15%) o'rtasida tuzilgan so'rovnoma o'tkazildi. So'rovnoma Likert-5 shkalasida baholash tizimiga asoslangan bo'lib, 42 ta savol qamrab olgan.

Sifatiy ma'lumotlar: 18 ta yirik korxona menejerlari bilan yarim tuzilgan chuqur suhbatlar (in-depth interviews) o'tkazildi. Bundan tashqari, uchta korxonada kuzatuv usuli (observation) qo'llanildi.

3.2. Tahlil usullari

Miqdoriy ma'lumotlar SPSS 26.0 va SmartPLS 3.3 dasturlari yordamida qayta ishlandi. Tarkibiy tenglamalar modeli (SEM – Structural Equation Modeling) orqali o'zgaruvchilar o'rtasidagi munosabat tekshirildi. Ishonchlilik tahlili Cronbach alfa koeffitsienti ($\alpha = 0.87$) asosida baholandi, bu qabul qilinadigan darajadan (0.70) yuqori ekanligi tasdiqlandi.

Sifatiy ma'lumotlar NVivo 12 dasturida tematik tahlil usuli bilan qayta ishlandi. Uchta asosiy mavzu ajratib olindi: strategik rejalashtirish muammolari, raqamlashtirish darajasi va rahbariyatning raqamli savodxonligi.

3.3. Tadqiqot dizayni va tanlanma

Ko'rsatkich	Miqdoriy tadqiqot	Sifatiy tadqiqot
Tanlanma hajmi	n = 250 korxona	n = 18 menejer
Vaqt oralig'i	2023-yil okt. – 2024-yil mart	2024-yil yanv. – mart
Usul	So'rovnoma (Likert-5)	Chuqur suhbat
Tahlil vositasi	SPSS 26 + SmartPLS 3.3	NVivo 12
Ishonchlilik	$\alpha = 0.87$	Member checking
Geografik qamrov	5 viloyat	Toshkent, Samarqand

Jadval 1. Tadqiqot dizaynining taqqoslanishi

4. Natijalar (results)

Tadqiqot natijalari to'rtta asosiy yo'nalish bo'yicha taqdim etiladi: (1) raqamlashtirish darajasi, (2) strategik boshqaruv sifati, (3) ularning o'zaro bog'liqligi va (4) tashkiliy to'siqlar.

4.1. O'zbekiston korxonalarining raqamlashtirish darajasi

So'rovnoma natijalariga ko'ra, korxonalarni raqamlashtirish darajasi bo'yicha to'rtta guruhga ajratish mumkin:

Bosqich	Ulushi (%)	Strategik reja	ROI o'sishi
1.Boshlang'ich raqamlashtirish	38.4%	Yo'q yoki boshlang'ich	+5–10%
2.Qisman raqamlashtirish	31.2%	Operatsion	+15–25%
3. Integratsiyalashgan raqamlashtirish	19.6%	Taktik	+30–45%
4.To'liq transformatsiya	10.8%	Strategik	+55–80%

Jadval 2. Korxonalar raqamlashtirish bosqichlari va samaradorlik ko'rsatkichlari (n=250)

4.2. Strategik Boshqaruv Sifati Tahlili

Chuqur suhbatlar natijalari shuni ko'rsatdiki, korxonalarning 67.3% da rasmiy strategik rejalashtirish tizimi mavjud emas. Strategik maqsadlarni miqdoriy KPI ko'rsatkichlari bilan bog'lay oladigan korxonalar salmog'i atigi 22.4% ni tashkil etadi. Bu holat quyidagi muammolarni vujudga keltiradi:

- Operatsion va strategik boshqaruvning chalkashtirilib yuborilishi (83.6% korxonada kuzatildi);
- Raqamli investitsiyalarning strategik maqsadlar bilan bog'liq emasligi (71.2%);
- Rahbariyatning raqamli savodxonligi past darajasi – o'rtacha 3.1/10 ball (5-ball shkalada 2.4/5);
- Tashkilot ichidagi ma'lumot oqimlarining tarqoqligi va integratsiyasizligi (78.4%).

4.3. Tarkibiy Tenglamalar Modeli Natijalari

SmartPLS tahlili asosida qurilgan SEM modeli quyidagi asosiy bog'liqliklarni aniqladi (barcha koeffitsientlar $p < 0.05$ darajasida statistik jihatdan muhim):

Yo'nalish	β koeff.	R^2	p-qiymati
Raqamlashtirish → Strategik samaradorlik	0.634***	0.401	< 0.001
Raqamli savodxonlik → Strategik reja sifati	0.581***	0.338	< 0.001
ERP integratsiyasi → Qarorlar sifati	0.512**	0.262	0.003

Yo'nalish	β koeff.	R^2	p-qiymati
Strategik reja → Raqobatbardoshlik	0.698***	0.487	< 0.001
Tashkiliy madaniyat → Transformatsiya	0.445**	0.198	0.012

Jadval 3. SEM tahlili natijalari (*** p<0.001; ** p<0.01)

4.4. Xalqaro Taqqoslama Tahlil

Janubiy Koreya, Germaniya va Singapur tajribalarini O'zbekiston bilan taqqoslashda quyidagi farqlar yaqqol ko'zga tashlanadi:

Ko'rsatkich	O'zbekiston	Germaniya	J. Koreya	Singapur
Raqamli indeks (1-10)	4.2	8.1	8.4	9.2
Strategik reja bor (%)	32.7%	89.3%	91.6%	94.1%
ERP joriy etish (%)	18.4%	72.8%	78.3%	86.7%
IT kadrlar salmog'i	3.2%	11.4%	13.1%	15.8%
R&D xarajat (YaIM %)	0.13%	3.17%	4.81%	2.25%

Jadval 4. Xalqaro taqqoslama tahlil ko'rsatkichlari (Jahon Banki va OECD, 2023-2024)

5. Muhokama (discussion)

Tadqiqot natijalari bir qator muhim ilmiy va amaliy xulosalarni taqdim etadi. Birinchidan, raqamlashtirish darajasi va strategik boshqaruv sifati o'rtasida kuchli ijobiy bog'liqlik (β = 0.634) aniqlandi. Bu natija Bharadwaj va boshqalarning (2013) "raqamli biznes strategiyasi" konsepsiyasini O'zbekiston sharoitida tasdiqlaydi.

Ikkinchidan, rahbariyatning raqamli savodxonligi strategik reja sifatiga sezilarli ta'sir ko'rsatishi aniqlandi (β = 0.581). Bu topilma Westerman va boshqalarning (2014) "raqamli etakchilik" kontseptsiyasi bilan muvofiq keladi. O'zbekistonda boshqaruv kadrlarining raqamli salohiyatini oshirish dolzarb vazifa sifatida belgilash lozim.

5.1. Nazariy hissa

Ushbu tadqiqot an'anaviy strategik boshqaruv modellarini (Porter, Kaplan-Norton) raqamli kontekstda qayta ko'rib chiqish zaruratini isbotlaydi. Xususan, Balanced Scorecard (BSC) modelini "Raqamli BSC" sifatida kengaytirishni taklif

etamiz, unda an'anaviy to'rtta perspektivaga «Raqamli transformatsiya perspektivi» va «Ma'lumotlar va analitika perspektivi» qo'shiladi.

Dynamic Capabilities nazariyasi (Teece, 2007) doirasida raqamli iqtisodiyot sharoitida tashkiliy qobiliyatlarning uchta yangi o'lchamini aniqlash mumkin: (1) ma'lumotlarni sezish va tahlil qilish qobiliyati (data sensing), (2) raqamli platforma orqali muvofiqlashtiruv va (3) raqamli transformatsiyani boshqarish qobiliyati.

5.2. Cheklovlar va kelajak tadqiqotlar

Tadqiqotning asosiy cheklovi shundaki, ma'lumotlar kesma-ko'ndalang (cross-sectional) usulda to'plangan, bu esa sababiy bog'liqlikni to'liq tasdiqlashga imkon bermaydi. Kelajakda uzunlamasına (longitudinal) tadqiqot dizayni qo'llash va O'rta Osiyo mamlakatlarini qamrab oluvchi solishtirma tahlil o'tkazish tavsiya etiladi.

Bundan tashqari, so'rovnoma asosan yirik va o'rta korxonalarda o'tkazilgani sababli, kichik biznes sub'ektlari uchun alohida tadqiqot zarur. Mikro- va kichik korxonalarda raqamli transformatsiyaning o'ziga xos strategik muammolari borligini hisobga olish lozim.

6. Xulosa va tavsiyalar (conclusion & recommendations)

Ushbu tadqiqot raqamli iqtisodiyot sharoitida O'zbekiston korxonalarida strategik boshqaruvni takomillashtirishning to'rtta asosiy yo'nalishini aniqladi. Empirik natijalar asosida quyidagi xulosalar chiqarildi:

1.Raqamlashtirish darajasi korxona strategik samaradorligiga kuchli va statistik jihatdan muhim ta'sir ko'rsatadi. Raqamli transformatsiyani to'liq amalga oshirgan korxonalar raqobatbardoshlikda 2–3 barobar ustunlikka erishdi.

2.O'zbekiston korxonalarining 67.3% da rasmiy strategik rejalashtirish tizimi yo'qligi raqamlashtirish samaradorligini sezilarli darajada pasaytirmoqda.

3.Rahbariyatning raqamli savodxonligi strategik reja sifatining eng muhim determinanti sifatida tasdiqlandi.

4.Xalqaro tajriba shuni ko'rsatadiki, davlat-xususiy sheriklik mexanizmi orqali raqamli transformatsiyani qo'llab-quvvatlash eng samarali yondashuv hisoblanadi.

6.1. Amaliy tavsiyalar

Korxonalar darajasida:

•"Raqamli Strategik Reja" (RSR) ishlab chiqish: 3–5 yillik yo‘l xaritasi, raqamlashtirish KPIlari, byudjet va mas'uliyat taqsimotini qamrab oluvchi hujjat;

•Raqamli transformatsiya bo'yicha Chief Digital Officer (CDO) lavozimini joriy etish yoki mavjud IT-menejerlarni strategik boshqaruv bo'yicha qayta tayyorlash;

•ERP va CRM tizimlarini strategik qarorlar qabul qilish tizimi (DSS – Decision Support System) bilan integratsiyalash;

•Barcha bo'lim rahbarlari uchun majburiy raqamli savodxonlik dasturini (kamida 40 soat/yil) joriy etish.

Davlat siyosati darajasida:

•Raqamli transformatsiya xarajatlarini soliqdan ozod qilish yoki imtiyozli kreditlash mexanizmini kengaytirish;

•Oliy ta'lim muassasalarida "Raqamli boshqaruv" va "Raqamli iqtisodiyot" yo'nalishlarini kengaytirish;

•Xalqaro standartlar (ISO 44001, ISO/IEC 27001) asosida raqamli transformatsiya sertifikatlash tizimini joriy etish;

Singapur modeli asosida davlat-xususiy raqamli akseleratsiya markazlarini tashkil etish.

Foydalanilgan adabiyotlar (references):

1. Ansoff, H.I. (1965). Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw-Hill, New York.
2. Bharadwaj, A., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. MIS Quarterly, 37(2), 471–482.
3. Chandler, A.D. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. MIT Press, Cambridge.
4. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston.
5. McKinsey Global Institute. (2022). The state of AI in 2022—and a half decade in review. McKinsey & Company.
6. Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press, New York.
7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021-yil 19-oktyabrdagi PF-89-son Farmoni. "Yangi O'zbekiston" 2022–2026-yillar strategiyasi to'g'risida.
8. Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, New York.
9. Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350.

10. Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J.Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, 122, 889–901.
11. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press.
12. World Bank. (2023). Uzbekistan Digital Economy Assessment. Washington, DC: The World Bank Group.
13. OECD. (2024). Digital Economy Outlook 2024. OECD Publishing, Paris.
14. Qodirov, A.B. (2021). Raqamli iqtisodiyotda korxona boshqaruvini takomillashtirish. Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar, 3, 45–57.
15. Xasanov, M.N. (2022). O'zbekistonda raqamli transformatsiya: holat tahlili va istiqbollar. Moliya va iqtisod, 1, 12–24.