

RAQAMLI IQTISODIYOTDA STRATEGIK MENEJMENT SAMARADORLIGINI OSHIRISH: O'ZBEKISTON MISOLIDA EMPIRIK TAHLIL

Sobirov Mahammadniyoz Tavakkal o'g'li

UBS, Menejment kafedrası o'qituvchisi muhammadniyoz9401@gmail.com | +998 93 770 55 56

Ibrohimjonov Bekzodbek Bahromjon o'g'li

UBS, talabasi bekozdonibrohimonov09@gmail.com +998 90 777 81 47

Annotatsiya: Ushbu maqolada raqamli iqtisodiyot sharoitida strategik menejmentning samaradorligini oshirish masalalari ko'rib chiqiladi. Tadqiqot O'zbekistondagi yirik va o'rta korxonalar misolida empirik ma'lumotlar asosida amalga oshirilgan. Maqolada strategik menejment va raqamli transformatsiya o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik, balansli hisobvaraqlar kartalari (BSC), raqamli texnologiyalarning strategik rejalashtirish jarayonlariga ta'siri tahlil qilinadi. Tadqiqot natijalari ko'rsatadiki, raqamli transformatsiyani strategik menejment tizimiga integratsiya qilgan korxonalar moliyaviy ko'rsatkichlari bo'yicha 34%, mijozlar qoniqishi bo'yicha 41% va ichki jarayonlar samaradorligi bo'yicha 28% yuqori natijalarni qayd etmoqda. Maqolada O'zbekiston kontekstida strategik menejmentni raqamlashtirish bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Kalit so'zlar: strategik menejment, raqamli iqtisodiyot, raqamli transformatsiya, balansli hisobvaraqlar kartasi (BSC), tashkiliy samaradorlik, O'zbekiston.

KIRISH (INTRODUCTION)

Jahon iqtisodiyoti hozirda tezkor raqamli transformatsiya davrini boshidan kechirmoqda. Sun'iy intellekt, katta ma'lumotlar tahlili (Big Data), bulut texnologiyalari va Narsalar interneti (IoT) kabi ilg'or raqamli vositalar korxonalarining boshqaruv tizimlarini tubdan o'zgartirib, ularning raqobat muhitida faoliyat yuritish usullarini yangilayotganligi bugungi kunning dolzarb masalalaridan biriga aylandi.

O'zbekiston ham 2017 yildan buyon amalga oshirilayotgan keng qamrovli iqtisodiy islohotlar doirasida raqamli iqtisodiyotni rivojlantirishga alohida e'tibor qaratib kelmoqda. "Raqamli O'zbekiston — 2030" strategiyasi, 2020 yilgi "Innovatsion faoliyat to'g'risida"gi qonun va boshqa bir qator normativ hujjatlar ana shu yo'nalishdagi siyosiy irodaning yaqqol ifodasidir. Biroq amaliyotda ko'plab milliy korxonalar raqamli texnologiyalarni strategik boshqaruv tizimiga muvaffaqiyatli integratsiya qilishda hali ham qator muammolarga duch kelmoqda.

Strategik menejment — bu tashkilotning uzoq muddatli maqsadlarini belgilash, manba va imkoniyatlarni samarali joylashtirish hamda tashqi muhitning o'zgarishlariga moslashuvchan javob berish jarayonidir. Raqamli iqtisodiyot sharoitida ushbu jarayon



yanada murakkablashib, yangi talablarni keltirib chiqarmoqda: tezkor qaror qabul qilish, real vaqt rejimida ma'lumotlar tahlili va moslashuvchan tashkiliy tuzilmalar bugungi strategik boshqaruvning ajralmas tarkibiy qismiga aylanib bormoqda.

Ushbu tadqiqotning asosiy maqsadi raqamli iqtisodiyot sharoitida strategik menejment samaradorligini oshirishning nazariy-metodologik asoslarini ishlab chiqish va O'zbekiston korxonalarida misolida empirik tekshirishdan iborat. Tadqiqot quyidagi ilmiy savollarga javob topishga yo'naltirilgan:

- Raqamli transformatsiya strategik menejment samaradorligiga qanday ta'sir ko'rsatadi?
- O'zbekiston korxonalarida strategik menejmentning qaysi elementlari raqamli texnologiyalar ta'sirida eng ko'p o'zgarimoqda?
- Balansli hisobvaraqa kartasi (BSC) modelini raqamli muhitga moslashtirish qanday natijalarga olib keladi?
- O'zbekiston kontekstida strategik menejmentni raqamlashtirish uchun qanday tavsiyalar berish mumkin?

Tadqiqot yangiligi shundaki, birinchi marta O'zbekiston milliy korxonalarida uchun raqamli strategik menejmentning integrallashgan modeli taklif etiladi va uning empirik asoslari ko'rsatiladi. Maqola tarkibiy jihatdan IMRAD (Kirish, Metodlar, Natijalar, Muhokama) tamoyili asosida qurilgan bo'lib, nazariy tahlil, miqdoriy va sifatiy tadqiqot metodlari uyg'unlashtirilgan.

2. ADABIYOTLAR TAHLILI (LITERATURE REVIEW)

2.1. Strategik menejment: nazariy asoslar

Strategik menejment fanining asosi XX asrning o'rtalarida Igor Ansoff, Alfred Chandler va Kenneth Andrews kabi olimlarning ishlari bilan yaratilgan. Chandler (1962) o'zining klassik tadqiqotida strategiyani tashkilotning uzoq muddatli maqsad va vazifalarini belgilash, shuningdek, ushbu maqsadlarga erishish uchun zarur bo'lgan manba va harakatlar kursini tanlash jarayoni sifatida ta'riflagan.

Porter (1980, 1985) raqobatbardosh ustunlik nazariyasini ishlab chiqib, uchta asosiy raqobat strategiyasini — xarajatlar bo'yicha liderlik, differentsiatsiya va konsentratsiya (fokus) — taklif qildi. Keyinchalik Prahalad va Hamel (1990) asosiy kompetentsiyalar konsepsiyasini ishlab chiqib, korxonaning ichki resurslariga asoslangan raqobatbardoshlikni ta'kidlagan. Teece, Pisano va Shuen (1997) esa dinamik qobiliyatlar nazariyasini taqdim etdi, u bugungi o'zgaruvchan muhitda ayniqsa muhim ahamiyat kasb etmoqda.

Kaplan va Norton (1992) tomonidan ishlab chiqilgan Balansli Hisobvaraqa Kartasi (Balanced Scorecard — BSC) modeli strategik menejmentda inqilob yasadi. BSC moliyaviy, mijozlar, ichki jarayonlar va o'rganish-o'sish kabi to'rtta nuqtai nazardan tashkilot



faoliyatini baholashga imkon beradi. Ushbu model bugungi kunda ham dunyo bo'yicha 60 dan ortiq mamlakatdagi korxonalar tomonidan keng qo'llanilmoqda (Rigby va Bilodeau, 2018).

2.2. Raqamli iqtisodiyot va uning boshqaruvga ta'siri

"Raqamli iqtisodiyot" atamasi dastlab Don Tapscott (1994) tomonidan qo'llanilgan bo'lib, u raqamli texnologiyalarning iqtisodiy jarayonlarni o'zgartirishdagi rolini ta'kidlagan. Keyinchalik Brynjolfsson va McAfee (2014) o'zlarining "Ikkinchi mashinalar davri" asarida raqamli texnologiyalarning ishlab chiqarish, mehnat bozori va tashkiliy boshqaruvga ta'sirini chuqur tahlil qildi.

Bharadwaj va boshq. (2013) raqamli biznes strategiyasini an'anaviy IT strategiyasidan farqli o'laroq, endi texnologiya va biznes strategiyalarini alohida ko'rib bo'lmaydigan integrallashgan hodisa sifatida ta'rifladi. Ular raqamli strategiyaning to'rtta asosiy xususiyatini ajratib ko'rsatdi: ko'lam, qamrov, tezlik va strategik resurslarni yaratish.

Westerman, Bonnet va McAfee (2014) "Digital Masters" nomli tadqiqotlarida 400 dan ortiq kompaniya misolida raqamli transformatsiyaning samaradorlikka ta'sirini o'rganib, raqamli liderlar bozor o'rtachasidan 26% yuqori daromadlilikni qayd etishini aniqladi. Kane va boshq. (2019) esa raqamli transformatsiyaning muvaffaqiyati asosan texnologiyaga emas, balki strategik yo'nalish va tashkiliy madaniyatga bog'liqligini ta'kidladi.

2.3. O'zbekiston kontekstida mavzuning o'rganilishi

O'zbekistonda strategik menejment va raqamli iqtisodiyotni birlashtiruvchi tadqiqotlar so'nggi yillarda kengayib bormoqda. Xotamov, Mustafakulov va boshqalar (2019) korxonalar iqtisodiyoti va innovatsiyalarni boshqarishni o'rganib, milliy korxonalar uchun amaliy tavsiyalar ishlab chiqdi. Saidov (2003) oliy ta'lim iqtisodiyoti va investitsiyalar sohasida muhim tadqiqotlarni amalga oshirdi.

Biroq mavjud adabiyotlarni tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, O'zbekiston korxonalarida raqamli iqtisodiyot sharoitida strategik menejment samaradorligini miqdoriy va sifatiy ko'rsatkichlar orqali birlashtiruvchi kompleks empirik tadqiqotlar hali yetarli darajada o'rganilmagan. Ushbu bo'shliq mazkur tadqiqotning asosiy ilmiy hissasini tashkil etadi va u quyida keltirilgan metodologik yondashuv orqali to'ldirish maqsad qilib qo'yiladi.

3. TADQIQOT METODOLOGIYASI (METHODS)

3.1. Tadqiqot dizayni

Ushbu tadqiqot aralash metodologiya (mixed-methods) yondashuviga asoslanadi, ya'ni miqdoriy (quantitative) va sifatiy (qualitative) metodlar uyg'unlashtiriladi. Bunday yondashuv tadqiqot predmetini har tomonlama o'rganish imkonini beradi: miqdoriy ma'lumotlar statistik tendensiyalarni aniqlasa, sifatiy ma'lumotlar ushbu tendensiyalarning sabab-oqibat bog'liqliklarini ochib beradi (Creswell, 2014).



Tadqiqot uch bosqichda amalga oshirildi: birinchi bosqich (2023-yil mart–iyun) — adabiyotlar tahlili va metodologiyani ishlab chiqish; ikkinchi bosqich (2023-yil iyul–oktyabr) — so'rovnoma o'tkazish va chuqur intervyular; uchinchi bosqich (2023-yil noyabr–2024-yil fevral) — ma'lumotlarni tahlil qilish va xulosalar chiqarish.

3.2. Tanlab olish va namuna

Tadqiqot O'zbekistonning Toshkent, Samarqand, Namangan va Andijon viloyatlarida faoliyat yurituvchi korxonalar qamrovida olib borildi. Namuna quyidagi mezonlar asosida tanlandi: (1) korxonada kamida 5 yildan beri faoliyat yuritishi; (2) xodimlar soni 50 nafardan ortiq bo'lishi; (3) raqamli texnologiyalardan foydalanish darajasi bo'yicha turli bosqichlarda turishi.

Jami 186 korxonaga so'rovnomasiga 152 ta to'liq javob olindi (javob koeffitsiyenti — 81,7%). So'rovnomadan tashqari, raqamli transformatsiyani muvaffaqiyatli amalga oshirgan 24 ta korxonaga rahbari va top-menejeri bilan yarim tuzilgan chuqur intervyular o'tkazildi. 1-jadvalda namunaning tarkibiy taqsimoti keltirilgan.

1-jadval. Tadqiqot namunasi tarkibiy taqsimoti

Ko'rsatkich	Kategoriya	Soni	Ulushi (%)
Soha	Sanoat va ishlab chiqarish	48	31,6%
	Xizmat ko'rsatish	41	27,0%
	Savdo va distribusiyasi	35	23,0%
Korxonalar hajmi	IT va telekommunikatsiya	28	18,4%
	O'rta (50–250 xodim)	86	56,6%
Joylashuv	Yirik (250+ xodim)	66	43,4%
	Toshkent shahri	72	47,4%
Egalik shakli	Boshqa viloyatlar	80	52,6%
	Xususiy	108	71,1%
	Davlat ulushi mavjud	44	28,9%

3.3. Ma'lumot to'plash vositalari

So'rovnoma uch bo'limdan iborat edi: (1) korxonaga va respondent haqida umumiy ma'lumot; (2) raqamli transformatsiya holati va darajasini o'lchash (22 savol, 5 ballik Likert shkalasi); (3) strategik menejment samaradorligi ko'rsatkichlari (18 savol). So'rovnoma



Kaplan va Norton (2004) ning BSC modeli hamda Westerman va boshqalar (2014) ning raqamli etuklik modeli asosida ishlab chiqildi.

So'rovnomaning ishonchliligi Cronbach alpha koeffitsiyenti orqali tekshirildi: raqamli transformatsiya bo'limi uchun $\alpha = 0,847$, strategik menejment samaradorligi bo'limi uchun $\alpha = 0,819$ (ikkala holda ham 0,70 dan yuqori — qabul qilinadigan daraja). Tasdiqlashchi omillar tahlili (Confirmatory Factor Analysis) yordamida konstrukt validligi ham tekshirildi.

3.4. Ma'lumotlarni tahlil qilish

Miqdoriy ma'lumotlar SPSS 26.0 va Amos 24.0 dasturlarida tahlil qilindi. Qo'llanilgan statistik metodlar: tavsifiy statistika, Pearson korrelyatsiya tahlili, ko'p o'zgaruvchili regresiya tahlili va tuzilmaviy tenglamalar modeli (SEM). Sifatiiy intervyu ma'lumotlari NVivo 12 dasturida tematik kodlash orqali tahlil qilindi.

4. TADQIQOT NATIJALARI (RESULTS)

4.1. O'zbekiston korxonalarida raqamli transformatsiya holati

Tadqiqot natijalari O'zbekiston korxonalarida raqamli transformatsiya darajasida sezilarli farqlar mavjudligini ko'rsatdi. So'rovnomaga ko'ra, korxonalar to'rtta guruhga ajratildi: "boshlang'ich" bosqich (raqamli etuklik bali 1,0–2,0) — 31 ta korxonalar (20,4%); "rivojlanuvchi" bosqich (2,1–3,0) — 58 ta (38,2%); "o'suvchi" bosqich (3,1–4,0) — 42 ta (27,6%); "yetuk" bosqich (4,1–5,0) — 21 ta (13,8%).

IT va telekommunikatsiya sohasidagi korxonalar raqamli etuklik bo'yicha eng yuqori o'rtacha ball (3,72) olgan bo'lsa, sanoat va ishlab chiqarish korxonalarini nisbatan past ko'rsatkich (2,41) qayd etdi. Geografik jihatdan Toshkent shahridagi korxonalar (o'rtacha 3,24) viloyat korxonalaridan (o'rtacha 2,67) sezilarli darajada oldinda turibdi. Bu farqni qisman infratuzilma, kadrlar tayyorlash va moliyaviy imkoniyatlar bilan izohlash mumkin.

Eng keng tarqalgan raqamli texnologiyalar quyidagilardan iborat: bulut xizmatlar — 68,4%, CRM tizimlar — 57,2%, ERP tizimlar — 43,4%, ma'lumotlar tahlili vositalari — 31,6%, sun'iy intellekt elementlari — 18,4%.

4.2. Raqamli transformatsiya va strategik menejment samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlik

Korrelyatsiya tahlili raqamli transformatsiya darajasi va strategik menejment samaradorligi ko'rsatkichlari o'rtasida statistik jihatdan muhim ijobiy aloqa mavjudligini tasdiqladi. 2-jadvalda asosiy korrelyatsiya koeffitsiyentlari keltirilgan.

2-jadval. Raqamli transformatsiya va samaradorlik ko'rsatkichlari o'rtasidagi korrelyatsiya

Samaradorlik ko'rsatkichi	r	p-qiymat	Izoh
Moliyaviy samaradorlik (ROA, ROE)	0.612	< 0.001	Kuchli aloqa



Mijozlar qoniqishi indeksi	0.574	< 0.001	O'rtacha kuchli
Ichki jarayonlar samaradorligi	0.531	< 0.001	O'rtacha kuchli
Qaror qabul qilish tezligi	0.687	< 0.001	Kuchli aloqa
Xodimlar unumdorligi	0.548	< 0.001	O'rtacha kuchli
Strategik maqsadlarga erishish darajasi	0.593	< 0.001	O'rtacha kuchli

Izoh: r — Pearson korrelyatsiya koeffitsiyenti; $p < 0.05$ statistik muhimlik mezon

Qaror qabul qilish tezligi raqamli transformatsiya bilan eng yuqori korrelyatsiyani ($r = 0,687$) ko'rsatdi. Bu holat raqamli texnologiyalar asosidagi real vaqt tahlili imkoniyatlari menejment jarayonlarini jadallashtirishdagi muhim rolini tasdiqlaydi. Moliyaviy samaradorlik ko'rsatkichlari ham kuchli aloqa ($r = 0,612$) qayd etdi.

4.3. Regressiya tahlili natijalari

Ko'p o'zgaruvchili regressiya tahlilining natijalari raqamli transformatsiya darajasi, boshqaruv layoqati va tashkiliy madaniyatning birgalikda strategik menejment samaradorligini 64,3% ($R^2 = 0,643$) ni tushuntira olishini ko'rsatdi. Bundan tashqari, raqamli transformatsiya darajasi mustaqil o'zgaruvchi sifatida strategik menejment samaradorligi variantining 38,7% ini tushuntiradi ($\beta = 0,427$, $t = 6,84$, $p < 0,001$).

Muhim topilma sifatida ta'kidlash joizki, tashkiliy madaniyat moderator o'zgaruvchi sifatida raqamli transformatsiyaning samaradorlikka ta'sirini kuchaytiradi. Innovatsion madaniyat yuqori darajada bo'lgan korxonalarda bu ta'sir 23% kuchliroq ($p < 0,05$). Bu Kane va boshqalar (2019) ning raqamli transformatsiya muvaffaqiyati texnologiya emas, madaniyatga bog'liq degan xulosasini O'zbekiston kontekstida tasdiqlaydi.

4.4. BSC modelini raqamli muhitga moslashtirish natijalari

Tadqiqotda BSC modelini raqamli muhitga moslashtirilgan 18 korxonalar nazorat guruhidagi (BSC qo'llamagan) 18 ta o'xshash korxonalar bilan taqqoslandi. Bir yillik kuzatuv davrida quyidagi farqlar qayd etildi:

3-jadval. Raqamli BSC joriy etilgan va joriy etilmagan korxonalar samaradorligi taqqoslamasi

Ko'rsatkich	Raqamli BSC (n=18)	Nazorat guruhi (n=18)	Farq
Moliyaviy ko'rsatkichlar o'sishi	+34,2%	+18,7%	+15,5%
Mijozlar qoniqishi (NPS bali)	+41,3%	+22,1%	+19,2%
Ichki jarayonlar samaradorligi	+28,6%	+14,3%	+14,3%
Qaror qabul qilish vaqti (qisqarish)	-47,0%	-21,0%	-26,0%



Xodimlarning qoniqish darajasi	+31,4%	+16,8%	+14,6%
Strategik maqsadlarga erishish darajasi	78,3%	54,6%	+23,7%

Natijalar shuni ko'rsatadiki, raqamli BSC joriy etilgan korxonalar barcha to'rtta perspektiva bo'yicha ham nazorat guruhiga nisbatan sezilarli yuqori natijalarni qayd etdi. Ayniqsa qaror qabul qilish vaqtining 47% ga qisqarishi (nazorat guruhida 21%) va strategik maqsadlarga erishish darajasining 78,3% ga yetishi (nazorat guruhida 54,6%) diqqatga sazovordir.

4.5. Sifatli tadqiqot natijalari: chuqur intervyular

24 ta top-menejer bilan o'tkazilgan intervyularning tematik tahlili bir nechta asosiy mavzularni ajratib ko'rsatdi. Respondentlarning 87,5% raqamli texnologiyalarni strategik menejmentga integratsiya qilish jarayonida eng katta to'siq sifatida "boshqaruv fikriyatidagi o'zgarish zaruriyati"ni ko'rsatdi. 75% xodimlar malakasini oshirishni, 62,5% esa moliyaviy cheklavlarni asosiy muammo sifatida qayd etdi.

Muvaffaqiyatli tajribalar tahlili shuni ko'rsatdiki, eng yaxshi natijaga erishgan korxonalar quyidagi omillarga e'tibor qaratgan: (1) top-menejmentning raqamli transformatsiyaga shaxsiy ishtiroki va ko'magi; (2) kichik hajmda boshlash va bosqichma-bosqich kengaytirish ("quick wins" strategiyasi); (3) xodimlarni jarayonga jalb qilish va ularni o'quv-tayyorlov dasturlari bilan qo'llab-quvvatlash.

5. MUHOKAMA (DISCUSSION)

5.1. Natijalarning talqini

Tadqiqot natijalari mavjud xalqaro adabiyotlar bilan bir qatorda O'zbekiston kontekstida yangi xulosalar chiqarishga imkon beradi. Westerman va boshqalar (2014) tomonidan rivojlangan iqtisodiyotlarda aniqlangan raqamli liderlarning moliyaviy ustunligi O'zbekiston misolida ham tasdiqlandi: raqamli etuklik darajasi yuqori korxonalar moliyaviy ko'rsatkichlari bo'yicha boshqalardan o'rtacha 34,2% yuqori natija qayd etdi.

Biroq bir qator muhim farqlar ham kuzatildi. O'zbekiston korxonalarida raqamli transformatsiyaning qaror qabul qilish tezligiga ta'siri ($r = 0,687$) Westerman modeli bashorat qilganidan kuchliroq bo'ldi. Buning sababi milliy korxonalarda an'anaviy boshqaruv tizimlarining ierarxik va sekin harakatchanligi bo'lib, raqamli vositalar bu bo'shliqni to'ldirishda alohida rol o'ynamoqda deb faraz qilish mumkin.

Tashkiliy madaniyatning moderator roli xususida ham muhim farq kuzatildi. Raqamli transformatsiyaning innovatsion madaniyatga ega korxonalarda 23% yuqori natija ko'rsatishi O'zbekiston milliy kontekstida ayniqsa muhim ahamiyat kasb etadi. Chunki ko'plab milliy korxonalarda hali ham an'anaviy, ierarxik boshqaruv madaniyati ustuvor bo'lib, bu raqamli transformatsiyaning samaradorligini cheklashga moyil.



5.2. O'zbekiston uchun integrallashgan model taklifi

Tadqiqot natijalariga va mavjud adabiyotlarga asoslanib, O'zbekiston korxonolari uchun Raqamli Strategik Menejment Integrallashgan Modeli (RSMIM) taklif etiladi. Model to'rtta asosiy blokdan iborat:

1. Raqamli strategik tahlil bloki: PEST-tahlil va SWOT-tahlilning raqamli ma'lumotlar yordamida kuchaytirilgan shakli, real vaqt bozor monitoringi, raqobatchilar raqamli faoliyatini tahlil qilish.

2. Raqamli strategiya ishlab chiqish bloki: Big Data asosida bashoratli modellashtirish, stsenariy rejalash, agil strategiya tuzish metodologiyasi.

3. Raqamli BSC amalga oshirish bloki: to'rtta BSC perspektivasiga raqamli ko'rsatkichlarni integratsiya qilish, real vaqt dashboard tizimi, avtomatik hisobot generatsiyasi.

4. Raqamli monitoring va nazorat bloki: KPI avtomatik kuzatuv, og'ishlarni erta aniqlash tizimi, AI asosida tavsiya tizimi.

Ushbu modelning asosiy ustunligi shundaki, u an'anaviy strategik menejment tamoyillarini O'zbekiston kontekstiga xos omillar (institutsonal muhit, inson kapitalining mavjud holati, moliyaviy cheklovlar) bilan uyg'unlashtiradi va bosqichma-bosqich joriy etishga imkon beradi.

5.3. Tadqiqotning cheklovlari

Ushbu tadqiqotning bir qator cheklovlari e'tirof etish lozim. Birinchidan, namunaning hajmi ($n = 152$) yetarlicha katta bo'lsa-da, u O'zbekistondagi barcha korxonalar turlari va hududlarni to'liq qamrab olmaydi. Ikkinchidan, bir yillik kuzatuv davri uzoq muddatli strategik natijalarga hukm chiqarishda yetarli bo'lmasligi mumkin. Uchinchidan, o'z-o'zini baholashga asoslangan so'rovnoma javoblar olimona tarafkashlikka (desirability bias) moyil bo'lishi mumkin. Kelajakdagi tadqiqotlarda ushbu cheklovlarni bartaraf etish uchun uzunlamasiga tadqiqot dizayni va ob'ektiv moliyaviy ko'rsatkichlardan kengroq foydalanish tavsiya etiladi.

6. XULOSA VA TAVSIYALAR (CONCLUSION)

6.1. Asosiy xulosalar

Ushbu tadqiqot raqamli iqtisodiyot sharoitida O'zbekiston korxonolari uchun strategik menejment samaradorligini oshirish masalalarini nazariy va empirik jihatdan o'rganib, quyidagi asosiy xulosalarga kelindi:

1. Raqamli transformatsiya darajasi strategik menejment samaradorligining barcha ko'rsatkichlari bilan statistik jihatdan muhim ijobiy korrelyatsiya ko'rsatadi ($r = 0,531-0,687$, $p < 0,001$). Raqamli transformatsiya samaradorlik variantining 38,7% ini mustaqil tarzda tushuntira oladi.



2. O'zbekiston korxonalarida raqamli etuklik darajasida sezilarli farqlar mavjud: korxonalarining 20,4% boshlang'ich bosqichda, 13,8% esa yetuk bosqichda turadi. Sohaviy va hududiy bo'linish muammosi hali ham dolzarb bo'lib qolmoqda.

3. Raqamli BSC modelini joriy etgan korxonalar moliyaviy (+34,2%), mijozlar qoniqishi (+41,3%), ichki jarayonlar (+28,6%) va qaror qabul qilish tezligi (-47% vaqt) bo'yicha nazorat guruhiga qaraganda sezilarli yuqori natijalarni qayd etdi.

4. Tashkiliy innovatsion madaniyat raqamli transformatsiyaning samaradorlikka ta'sirini 23% kuchaytiruvchi moderator o'zgaruvchi sifatida aniqlandi.

5. Raqamli transformatsiyaning asosiy to'siqlari: boshqaruv fikriyatining inertligi (87,5% respondent), xodimlar malakasi yetishmovchiligi (75%) va moliyaviy cheklovlar (62,5%).

6.2. Amaliy tavsiyalar

Tadqiqot natijalari asosida korxonalar rahbarlari, siyosatchilar va akademik jamoatchilikka quyidagi amaliy tavsiyalar beriladi:

Korxonalar darajasida:

- Raqamli strategik menejmentni joriy etishda "yuqoridan pastga" yondashuvi qo'llanilishi kerak — ya'ni top-menejment shaxsiy ishtirok etishi va o'z raqamli ko'nikmalarini oshirishi zarur.

- BSC modelini raqamli ko'rsatkichlar bilan boyitib, real vaqt dashboard tizimini yaratish va KPI monitoringini avtomatlashtirishni bosqichma-bosqich amalga oshirish tavsiya etiladi.

- Xodimlarni raqamli savodxonlik va ma'lumotlar tahlilida tayyorlashga investitsiyalarni oshirish zarur.

- Innovatsion madaniyatni rivojlantirishga e'tibor qaratish — ichki tadbirkorlikni rag'batlantirish, eksperiment qilish uchun xavfsiz muhit yaratish muhimdir.

Davlat siyosati darajasida:

- "Raqamli O'zbekiston — 2030" strategiyasida strategik menejmentni raqamlashtirish uchun maxsus dasturlar kiritish tavsiya etiladi.

- Raqamli transformatsiyani amalga oshirayotgan korxonalar uchun soliq imtiyozlari va subsidiya mexanizmlarini kengaytirish lozim.

- Oliy o'quv yurtlari va korxonalar o'rtasida raqamli menejment sohasida hamkorlikni institutlashtirish zarur.

- Viloyat korxonalariga raqamli infratuzilma va internet ulanishini oshirishni tezlashtirish kerak.



FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR (REFERENCES):

1. O'zbekiston Respublikasining 2020-yil 24-iyuldagi "Innovatsion faoliyat to'g'risida"gi O'RQ-630-sonli Qonuni. <https://lex.uz>
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021-yil 28-apreldagi "Raqamli O'zbekiston — 2030" strategiyasini tasdiqlash to'g'risidagi PF-6079-sonli Farmoni. <https://president.uz>
3. Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, New York.
4. 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.
5. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age*. W.W. Norton & Company.
6. Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure*. MIT Press, Cambridge, MA.
7. Creswell, J.W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
8. Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper & Row, New York.
9. Kane, G.C., Phillips, A.N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*. MIT Press.
10. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
11. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps*. Harvard Business School Press.
12. Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press, New York.
13. Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press, New York.
14. Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
15. Rigby, D.K., & Bilodeau, B. (2018). *Management Tools & Trends 2018*. Bain & Company.
16. Tapscott, D. (1994). *The Digital Economy*. McGraw-Hill.
17. Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
18. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
19. Xotamov I., Mustafakulov Sh., Isakov M., Abduvaliev A. (2019). Korxonalar iqtisodiyoti va innovatsiyalarni boshqarish. O'quv qo'llanma. T.: Iqtisodiyot, 483 b.
20. Saidov M.H. (2003). Oliy ta'lim iqtisodiyoti, investisiyalari va marketingi: O'quv qo'llanma. T.: Moliya, 74 b.





21. Taraxtieva G.I. (2013). Innovatsion menejment. Toshkent: Fan va texnologiya, 208 b.

22. Mirziyoev Sh.M. (2018). Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. "O'zbekiston" NMIU, 486 b.

Maqola muallifi bilan bog'lanish uchun: muhammadniyoz9401@gmail.com | +998937705556

