



RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA BIZNES BOSHQARUVIDA YUZAGA KELADIGAN MUAMMOLAR VA ULARNI BARTARAF ETISH YO'LLARI

Voxobova Raximaxon Alisher qizi

Turin Politexnika Universiteti

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19842871>

ARTICLE INFO

Qabul qilindi: 24-aprel 2026 yil

Ma'qullandi: 26-aprel 2026 yil

Nashr qilindi: 28-aprel 2026 yil

KEY WORDS

raqamli transformatsiya, biznes boshqaruvi, muammolar, sabab-oqibat tahlili, ekspert baholash, ustuvorlik, konseptual model.

ABSTRACT

Mazkur maqolada raqamli transformatsiya sharoitida biznes boshqaruvida yuzaga keladigan muammolarni aniqlash va ularni bartaraf etish yo'llari tizimli yondashuv asosida tahlil qilingan. Tadqiqot jarayonida muammolar kontent tahlili orqali aniqlanib, ularning texnologik, tashkiliy va inson omillari bilan bog'liqligi asoslab berildi. Sabab-oqibat tahlili hamda ekspert baholash usullari yordamida muammolarning ustuvorlik darajasi aniqlanib, ularning boshqaruv samaradorligiga ta'siri baholandi. Tadqiqot natijalari inson omili bilan bog'liq muammolar eng muhim ekanligini ko'rsatdi. Yakuniy bosqichda aniqlangan muammolarni bartaraf etishga qaratilgan amaliy yechimlar ishlab chiqildi va konseptual model shakllantirildi. Olingan natijalar raqamli transformatsiya jarayonida biznes boshqaruvini takomillashtirish uchun ilmiy asos bo'lib xizmat qiladi.

So'nggi yillarda global iqtisodiyotda raqamli transformatsiya jarayonlari jadallashib, biznes subyektlarining faoliyat yuritish tamoyillarini tubdan o'zgartirmoqda. Axborot-kommunikatsiya texnologiyalarining rivojlanishi, sun'iy intellekt, katta ma'lumotlar (Big Data), bulutli xizmatlar va raqamli platformalarning keng joriy etilishi boshqaruv tizimlarining yangi modelini shakllantirmoqda. Natijada biznes boshqaruvi an'anaviy usullardan raqamli, tezkor va moslashuvchan yondashuvlarga o'tmoqda [7].

Raqamli transformatsiya nafaqat texnologik yangilanish, balki boshqaruv madaniyati, qaror qabul qilish mexanizmlari va tashkilot ichki jarayonlarining tubdan qayta ko'rib chiqilishini talab etadi. Ushbu jarayon korxonalar uchun yangi imkoniyatlar yaratish bilan birga, boshqaruv tizimida murakkabliklarni ham yuzaga keltiradi. Xususan, raqamli texnologiyalarni joriy etishdagi tashkiliy nomutanosiblik, kadrlar salohiyatining yetarli emasligi, texnik infratuzilma bilan bog'liq cheklovlar hamda boshqaruv qarorlarining raqamli muhitga moslashish darajasi dolzarb muammolar sifatida namoyon bo'lmoqda.

Ayniqsa, rivojlanayotgan iqtisodiyot sharoitida faoliyat yuritayotgan biznes subyektlari uchun raqamli transformatsiyani samarali boshqarish masalasi alohida ahamiyat kasb etadi.

Chunki bu jarayonni to'g'ri tashkil etish raqobatbardoshlikni oshirish, resurslardan samarali foydalanish va barqaror rivojlanishni ta'minlashning muhim omillaridan biri hisoblanadi.

Shu bilan birga, mavjud ilmiy tadqiqotlar asosan raqamli transformatsiyaning ijobiy jihatlarini yoritishga qaratilgan bo'lib, uning boshqaruv tizimida yuzaga keltiradigan muammolari va ularni bartaraf etish mexanizmlari yetarli darajada kompleks o'rganilmagan. Bu esa mazkur yo'nalishda chuqur ilmiy tahlil olib borishni taqozo etadi [1,4].

Shu munosabat bilan, ushbu maqolaning maqsadi — raqamli transformatsiya sharoitida biznes boshqaruvida yuzaga keladigan muammolarni aniqlash, ularni tizimli tahlil qilish hamda ularni bartaraf etishning samarali yo'llarini asoslashdan iborat.

ADABIYOTLAR TAHLILI VA METODOLOGIYA

Raqamli transformatsiya va uning biznes boshqaruviga ta'siri masalasi zamonaviy iqtisodiy tadqiqotlarda muhim o'rin egallaydi. Ushbu yo'nalishda xorijiy va mahalliy olimlar tomonidan turli nazariy va amaliy yondashuvlar ishlab chiqilgan.

Xorijiy adabiyotlarda raqamli transformatsiyaning boshqaruv tizimlariga ta'siri keng tahlil qilingan. Xususan, Erik Brynjolfsson va Andrew McAfee raqamli texnologiyalarni joriy etish korxonalarda samaradorlikni oshirish bilan birga, boshqaruv tizimlarining moslashuvchanligini talab qilishini ta'kidlaydi [1]. Ularning fikricha, asosiy muammo texnologiyaning o'zida emas, balki uni boshqaruv jarayonlariga integratsiya qilishdagi murakkabliklarda namoyon bo'ladi.

Shuningdek, George Westerman tadqiqotlarida raqamli transformatsiya muvaffaqiyati texnologik infratuzilma, boshqaruv strategiyasi va tashkiliy madaniyat uyg'unligiga bog'liq ekanligini asoslaydi. Bu omillar o'rtasidagi nomutanosiblik boshqaruv tizimida turli muammolarni yuzaga keltiradi [2].

Bundan tashqari, Klaus Schwab raqamli iqtisodiyot sharoitida boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonining tubdan o'zgarayotganini ta'kidlab, inson kapitali va raqamli kompetensiyalarning yetarli darajada rivojlanmaganligi muhim to'siqlardan biri ekanligini qayd etadi [3].

Mahalliy ilmiy adabiyotlarda ham raqamli iqtisodiyot va biznes boshqaruvi masalalari izchil yoritilmoqda. Xususan, R. Botirova tomonidan tayyorlangan **“Raqamli iqtisodiyot” o'quv-uslubiy majmuasida** raqamli iqtisodiyot sharoitida boshqaruv tizimlarini modernizatsiya qilish zarurligi ta'kidlanib, raqamli texnologiyalarni amaliy faoliyatga joriy etishda metodik yondashuvlar muhim o'rin tutishi qayd etiladi [4].

Shuningdek, R. Ayupov va G. Baltabayeva muallifligidagi **“Raqamli iqtisodiyot asoslari”** asarida raqamli texnologiyalarning iqtisodiy jarayonlarga keng kirib borishi natijasida biznes boshqaruvi yangi bosqichga o'tayotgani asoslab berilgan. Mualliflar raqamli transformatsiya sharoitida boshqaruv qarorlarini tezkor va ma'lumotlarga asoslangan holda qabul qilish zarurligini ta'kidlaydi [5].

Bundan tashqari, K.J. Mirzaev, S.B. Bobokulov va B.K. Janzakov tomonidan yaratilgan **“Raqamli iqtisodiyot” darsligida** raqamli texnologiyalarning biznes jarayonlariga ta'siri keng yoritilib, ularni boshqaruv tizimiga integratsiya qilishda yuzaga keladigan muammolar, xususan infratuzilma, kadrlar va boshqaruv tizimining moslashuvchanligi bilan bog'liq cheklolar ilmiy asosda ko'rsatib berilgan [6].

Yuqoridagi adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, raqamli transformatsiya biznes boshqaruvi uchun katta imkoniyatlar yaratishi bilan birga, uning samarali amalga oshirilishi

texnologik, tashkiliy va inson omillari bilan bog'liq muammolarni kompleks yondashuv asosida hal etishni talab etadi. Shu jihatdan, mazkur tadqiqot ushbu muammolarni tizimli o'rganish va ularni bartaraf etish yo'llarini aniqlashga qaratilgan.

Mazkur tadqiqot raqamli transformatsiya sharoitida biznes boshqaruvida yuzaga keladigan muammolarni aniqlash va ularni bartaraf etish yo'llarini ishlab chiqishga qaratilgan. Tadqiqot metodologiyasi bosqichma-bosqich yondashuv asosida tashkil etilib, unda muammolarni aniqlashdan boshlab ularni tizimli tahlil qilish va amaliy yechimlar ishlab chiqishgacha bo'lgan jarayon izchil amalga oshirildi [7].

Tadqiqotning dastlabki bosqichida raqamli transformatsiya sharoitida biznes boshqaruvida uchraydigan muammolar ilmiy adabiyotlar, darsliklar va boshqa manbalar asosida kontent tahlili orqali aniqlab olindi. Ushbu bosqich muammolarni umumiy ko'rinishda aniqlash va keyingi tahlillar uchun asos yaratishga xizmat qildi.

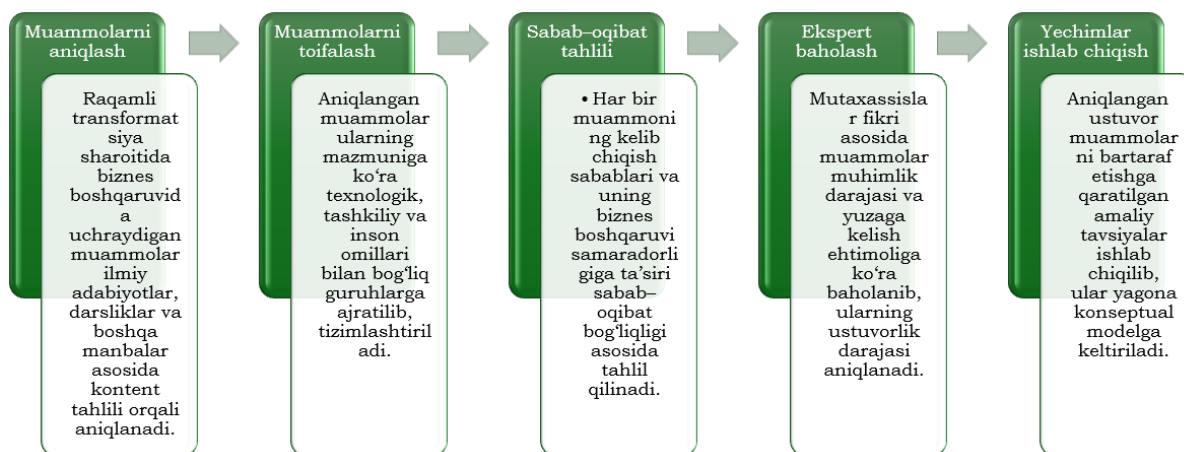
Keyingi bosqichda aniqlangan muammolar ularning mazmuniga ko'ra texnologik, tashkiliy va inson omillari bilan bog'liq guruhlariga ajratildi hamda tizimlashtirildi. Bu yondashuv muammolarni tartibga solish va ularning kelib chiqish manbalarini aniqlash imkonini berdi.

Uchinchi bosqichda har bir muammoning kelib chiqish sabablari va uning biznes boshqaruvi samaradorligiga ta'siri sabab-oqibat bog'liqligi asosida tahlil qilindi. Ushbu bosqich orqali muammolarning ichki mohiyati va ularning boshqaruv tizimiga ko'rsatadigan ta'siri aniqlashtirildi.

Shundan so'ng muammolar mutaxassislar fikri asosida baholanib, ularning muhimlik darajasi va yuzaga kelish ehtimoliga ko'ra ustuvorlik darajasi belgilandi. Bu bosqich muammolarni hal etishda qaysi yo'nalishlarga birinchi navbatda e'tibor qaratish zarurligini aniqlash imkonini berdi.

Yakuniy bosqichda aniqlangan ustuvor muammolarni bartaraf etishga qaratilgan amaliy tavsiyalar ishlab chiqilib, ular yagona konseptual model asosida umumlashirildi. Ushbu model raqamli transformatsiya sharoitida biznes boshqaruvini takomillashtirishga xizmat qiluvchi metodologik asos sifatida shakllantirildi.

Tadqiqot metodologiyasining bosqichlari 1-rasmda keltirilgan bo'lib, unda muammolarni aniqlashdan boshlab ularni bartaraf etishgacha bo'lgan jarayon izchil ko'rinishda ifodalangan.



1-rasm. Tadqiqot metodologiyasining bosqichli modeli

1-rasmda tadqiqot metodologiyasining asosiy bosqichlari — muammolarni aniqlash, ularni toifalash, sabab-oqibat tahlili, ekspert baholash hamda yechimlar ishlab chiqish jarayonlari ketma-ketlikda aks ettirilgan. Ushbu model tadqiqot jarayonining mantiqiy izchilligini ta'minlab, muammolarni kompleks tahlil qilish va samarali yechimlar ishlab chiqishga xizmat qiladi.

NATIJALAR.

Tadqiqot natijalari raqamli transformatsiya sharoitida biznes boshqaruvida yuzaga keladigan muammolarni tizimli ravishda aniqlash va ularni ustuvorlik darajasiga ko'ra baholash imkonini berdi. Metodologiyaning birinchi bosqichida o'tkazilgan kontent tahlili natijasida biznes boshqaruvi jarayonida uchraydigan asosiy muammolar aniqlab olindi.

Keyingi bosqichda ushbu muammolar mazmuniga ko'ra guruhlashtirilib, ularning uchta asosiy toifaga — texnologik, tashkiliy va inson omillari bilan bog'liq muammolarga ajralishi aniqlandi. Bu tasniflash muammolarni tizimli ravishda ko'rib chiqish va ularning kelib chiqish manbalarini aniqlash imkonini berdi.

Sabab-oqibat tahlili natijasida har bir muammoning biznes boshqaruvi samaradorligiga ta'siri aniqlanib, ular o'rtasidagi bog'liqlik ochib berildi. Xususan, texnologik muammolar asosan infratuzilmaning yetarli darajada rivojlanmaganligi bilan bog'liq bo'lsa, tashkiliy muammolar boshqaruv tizimining moslashuvchan emasligi bilan izohlandi. Inson omili bilan bog'liq muammolar esa kadrlar malakasining yetarli emasligi va raqamli ko'nikmalarning past darajada ekanligi bilan tavsiflandi.

Ekspert baholash bosqichida aniqlangan muammolar ularning boshqaruv samaradorligiga ta'siri va yuzaga kelish ehtimoliga ko'ra baholanib, ustuvorlik darajalari belgilandi. Natijalar shuni ko'rsatdiki, inson omiliga oid muammolar eng yuqori ustuvorlikka ega bo'lib, undan keyingi o'rinlarni tashkiliy va texnologik muammolar egallaydi.

Yakuniy bosqichda ustuvor muammolarni bartaraf etishga qaratilgan amaliy yechimlar ishlab chiqildi. Ushbu yechimlar qatoriga kadrlar malakasini oshirish, boshqaruv tizimlarini moslashtirish va texnologik infratuzilmani takomillashtirish kabi yo'nalishlar kiritildi. Natijada raqamli transformatsiya sharoitida biznes boshqaruvini takomillashtirishga qaratilgan konseptual model shakllantirildi.

1-jadval

Raqamli transformatsiya sharoitida muammolar va ularning ustuvorlik darajasi

Muammo turi	Asosiy mazmuni	Ta'sir darajasi	Ustuvorlik
Texnologik	Infratuzilma va texnik vositalar yetishmasligi	O'rta	3
Tashkiliy	Boshqaruv tizimining moslashuvchan emasligi	Yuqori	2
Inson omili	Kadrlar malakasi va raqamli ko'nikmalar pastligi	Juda yuqori	1

Natijalar umumlashtirilganda, raqamli transformatsiya jarayonida yuzaga keladigan muammolar o'zaro bog'liq bo'lib, ularni samarali hal etish kompleks yondashuvni talab etishi aniqlandi. Mazkur yondashuv biznes boshqaruvining samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

MUHOKAMA.

Tadqiqot natijalari raqamli transformatsiya jarayonida biznes boshqaruvi ko'p omilli tizim sifatida shakllanishini ko'rsatadi. Aniqlangan muammolarni ustuvorlik darajasiga ko'ra baholash shuni anglatadiki, boshqaruv samaradorligiga ta'sir qiluvchi omillar bir-biridan

mustaqil emas, balki o'zaro bog'langan holda namoyon bo'ladi. Shu nuqtai nazardan, raqamli transformatsiyani faqat texnologik yangilanish sifatida emas, balki kompleks boshqaruv o'zgarishi sifatida ko'rib chiqish zarur.

Muhokama jarayonida alohida e'tibor inson omiliga qaratildi. Tadqiqot natijalari ushbu omilning ustuvorligini ko'rsatgan bo'lsa-da, bu holatni faqat malaka yetishmovchiligi bilan izohlash yetarli emas. Aslida, raqamli muhitda samarali faoliyat yuritish uchun nafaqat texnik ko'nikmalar, balki analitik fikrlash, moslashuvchanlik va o'zgarishlarga tayyorlik kabi kompetensiyalar ham muhim ahamiyat kasb etadi. Bu esa boshqaruv tizimida inson kapitaliga nisbatan yondashuvni qayta ko'rib chiqishni talab etadi.

Shuningdek, tashkiliy muammolarni tahlil qilish natijalari boshqaruv strukturalarining rigid (qattiq) shaklda saqlanib qolayotgani bilan bog'liq muammolar mavjudligini ko'rsatdi. Bu esa raqamli transformatsiya jarayonining sekinlashishiga olib keladi. Shu sababli tashkilotlarda moslashuvchan boshqaruv modellari va tezkor qaror qabul qilish mexanizmlarini joriy etish muhim ahamiyatga ega.

Texnologik omillar esa ko'pincha asosiy muammo sifatida qaraladi, biroq tadqiqot natijalari bu omilning boshqa omillar bilan chambarchas bog'liqligini ko'rsatadi. Ya'ni, texnologik infratuzilma mavjud bo'lsa ham, uni samarali boshqarish uchun tashkiliy va inson resurslari yetarli darajada rivojlanmagan bo'lsa, kutilgan natijaga erishish qiyinlashadi.

Umuman olganda, muhokama natijalari raqamli transformatsiya jarayonida muammolarni alohida-alohida emas, balki yagona tizim doirasida ko'rib chiqish zarurligini asoslaydi. Bu yondashuv ularni bartaraf etishda yanada samarali strategiyalar ishlab chiqishga imkon beradi.

XULOSA.

Mazkur tadqiqot raqamli transformatsiya sharoitida biznes boshqaruvida yuzaga keladigan muammolarni tizimli yondashuv asosida aniqlash va ularni ustuvorlik darajasiga ko'ra baholash imkonini berdi. Olingan natijalar ushbu muammolarning texnologik, tashkiliy va inson omillari bilan bog'liq ekanligini hamda ular o'zaro uzviy bog'liqlikda namoyon bo'lishini ko'rsatdi.

Tadqiqot asosida inson omili biznes boshqaruvi samaradorligiga eng katta ta'sir ko'rsatuvchi omil sifatida ajralib chiqdi. Shu bilan birga, tashkiliy moslashuvchanlik va texnologik infratuzilmaning rivojlanganligi ham muhim shartlardan biri ekanligi aniqlandi. Bu esa raqamli transformatsiya jarayonida barcha omillarni uyg'un holda rivojlantirish zarurligini ko'rsatadi.

Mazkur ish doirasida ishlab chiqilgan metodologik yondashuv va konseptual model biznes boshqaruvini takomillashtirishda amaliy ahamiyatga ega bo'lib, raqamli transformatsiya jarayonini samarali tashkil etish uchun ilmiy asos bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Kelgusida ushbu yo'nalishda tadqiqotlarni yanada chuqurlashtirish, xususan, aniq korxonalar misolida empirik tahlillar o'tkazish va raqamli transformatsiya samaradorligini miqdoriy baholash dolzarb ilmiy vazifalardan biri hisoblanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. New York: W.W. Norton & Company. https://books.google.co.uz/books/about/The_Second_Machine_Age.html?id=PMBUAAQBAJ&redir_esc=y

2. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. Boston: Harvard Business Review Press. https://books.google.co.uz/books/about/Leading_Digital.html?id=Fh9eBAAAQBAJ&redir_esc=y
3. Schwab, K. (2016). The fourth industrial revolution. Geneva: World Economic Forum. https://books.google.co.uz/books/about/The_Fourth_Industrial_Revolution.html?id=ST_FDA_AAQBAJ&redir_esc=y
4. Botirova, R. (2023). Raqamli iqtisodiyot: O'quv-uslubiy majmua. Namangan muhandislik-qurilish instituti. [https://www.bing.com/search?pglt=425&q=4.+Botirova%2C+R.+\(2023\).+Raqamli+iqtisodiy+ot%3A+O%E2%80%98quv-uslubiy+majmua.+Namangan+muhandislik-qurilish+instituti](https://www.bing.com/search?pglt=425&q=4.+Botirova%2C+R.+(2023).+Raqamli+iqtisodiy+ot%3A+O%E2%80%98quv-uslubiy+majmua.+Namangan+muhandislik-qurilish+instituti)
5. Ayupov, R. H., & Baltabayeva, G. R. (2020). Raqamli iqtisodiyot asoslari. Toshkent. <https://kitobxon.com/oz/kitob/rakamli-iktisodiyot-asoslari>
6. Mirzaev, K. J., Bobokulov, S. B., & Janzakov, B. K. (2025). Raqamli iqtisodiyot. Samarqand: STEP-SEL nashriyoti. [https://www.bing.com/search?q=6.+Mirzaev%2C+K.+J.%2C+Bobokulov%2C+S.+B.%2C+%26+Janzakov%2C+B.+K.+\(2025\).+Raqamli+iqtisodiyot.+Samarqand%3A+STEP-SEL+nashriyoti](https://www.bing.com/search?q=6.+Mirzaev%2C+K.+J.%2C+Bobokulov%2C+S.+B.%2C+%26+Janzakov%2C+B.+K.+(2025).+Raqamli+iqtisodiyot.+Samarqand%3A+STEP-SEL+nashriyoti)
7. Ziyonet. (2023). Raqamli iqtisodiyot va boshqaruv muammolari. <https://ziyonet.uz>

INNOVATIVE
ACADEMY