

ILMIY-AMALIY
ELEKTRON JURNAL



Avgust №8, 2026

Агробизнес, наука и
технология

AGROBIZNES FAN VA TEXNOLOGIYALAR

Agribusiness, science and
technology

№ 083688



ISSN:
3060-5245

Toshkent-2026

Platform &
workflow by
OJS / PKP

BOSH MUHARRIR

Oblomuradov Narzullo Naimovich – i.f.d. (DSc), professor.

Bosh muharrir o'rinbosarlari:

Islamov Soxib Yaxshibekovich – q.x.f.d. (DSc), professor.

Sultonov Kamoliddin Sadriddinovich – q.x.f.d. (DSc), professor.

Farmonov To'liqin Xayitmurodovich – i.f.d. (DSc), professor.

Muharrir:

Beglayev Uchqun Xurramovich – i.f.f.d. (PhD), dotsent.

Tahrir hay'atining xalqaro a'zolari:

Kusainov Xalel Xaymullayevich – i.f.d. professor (Qozog'iston davlat texnologiya universiteti)

Vilija Aleknevičienė – i.f.d. professor (Universitet Vitovta Velikogo)

Gilbert Ludwig – professor, (Jamk University of Applied Sciences)

Bobojonov Ixtiyor Baxtiyorovich – i.f.d. professor (Germaniyaning Leybnits nomidagi Markaziy Osiyoda qishloq xo'jaligini rivojlantirish instituti (IAMO))

Daiva Makutenene – professor, (Vitautes Magnus universiteti, Litva)

Xaitboyeva Nargiza Alikulovna - i.f.d. dotsent (Tojikiston davlat huquq, biznes va siyosat universiteti)

Tahrir hay'ati:**08.00.00-Iqtisodiyot fanlari:**

Gulyamov Saidasror Saidaxmedovich – i.f.d. (DSc), professor;

Saidov Muxammad-Ali Xakimovich – i.f.d. (DSc), professor;

Rustamova Iroda Baxramjanovna – i.f.d. (DSc), professor;

Ochilov Ilhom Sayitqulovich – i.f.d. (DSc), professor;

Askarov Nazimjon Niyozovich – i.f.d. (DSc), professor;

Abdullayev Altinbek Yangibayevich – i.f.d. (DSc), professor;

Boltayev Abror Sayitmuradovich – i.f.d. (DSc), dotsent;

Abduvasikov Abduaziz Abdulazizovich – i.f.n. professor;

Mamadiyarov Dilshad Uralovich – i.f.n. dotsent;

Achilov Mashrab Ulug'bekovich – i.f.f.d. (PhD), dotsent;

Galimova Feryuza Rafikovna – i.f.n. dotsent;

Odilova Dilnozaxon Barnayevna – i.f.f.d. (PhD), dotsent;

Yangiboyev Dilshod G'ulomovich – i.f.f.d. (PhD);

Saidova Dildora Nurmatovna – i.f.n. dotsent;

Dexkanova Nilufar Sagdullayevna – i.f.f.d. (PhD), dotsent;

Roziqov Jahongir Mustaqim o'g'li – i.f.f.d. (PhD), dotsent;

Boltayev Nurali Shiramatovich – i.f.f.d. (PhD), dotsent;

Ibragimova Madina Ismoilovna – i.f.f.d. (PhD), dotsent;

Javlijev Nuriddin Bektemir o'g'li – i.f.f.d. (PhD).

06.00.00-Qishloq xo'jaligi fanlari:

Shokirov Alisher Djuraboyevich – q.x.f.d. (DSc), professor;

Mardanov Husniddin Xolbozorovich – q.x.f.d. (DSc);

Abdiyev Fozil Rashidovich – q.x.f.d. (DSc);

Sattorov Maqsud Axtamovich – q.x.f.d. (DSc);

Yuldashov Nurbek Ergashovich – v.f.d. (DSc);

Xalmirzayev Dilmurad Kamilovich – q.x.f.d. (DSc), dotsent;

Namazov Ixtiyor Choriyevich – q.x.f.d. (DSc), professor;

Xudayqulov Jonibek Bozarovich – q.x.f.d. (DSc), professor;

Eshonqulov Jamoliddin Saporboy o'g'li – q.x.f.d. (DSc), professor;

Abdullayev Anvar Kodirullayevich – b.f.n., katta ilmiy xodim;

Atabayev Ma'ruf Maxmudovich – q.x.f.n. professor;

Safarov Asqar Asadullayevich – q.x.f.f.d. (PhD), dotsent;

Mustafakulov Davron Mamatqulovich – q.x.f.f.d. (PhD), dotsent;

Kasimov Botir Sadriddinovich – q.x.f.f.d. (PhD);

Akramov Umidilla Ikramdjanovich – q.x.f.n. dotsent;

Elboboyev Abdug'ani Shuxrat o'g'li – q.x.f.f.d. (PhD);

Muxammadov Yo'ldoshbek Akmal o'g'li – q.x.f.f.d. (PhD);

Maxmudova Shaxnoza Abdufattaxovna – q.x.f.f.d. (PhD), dotsent;

Idrisov Xusanjon Abdujabborovich – q.x.f.f.d. (PhD), dotsent.

MUASSIS

Toshkent davlat agrar
universiteti

ALOQA UCHUN MA'LUMOTLAR

Manzil: Toshkent viloyati, Qibray tumani, Universitet ko'chasi, 2-uy.

Jurnalning telegram manzili:

t.me/agrobiznes_elektronjurnal

E-mail: licht-1989@mail.ru

Jurnalning rasmiy sayti:

<https://www.agrobiznesjournal.uz>

Tel: +(998) 93 439 30 00

JURNALNING ILMIYLIGI:

Ma'lumot uchun, OAK
Rayosatining 30.11.2024-yildagi
№364/5-sonli qarori bilan
08.00.00-Iqtisodiyot fanlari
bo'yicha, 08.05.2025-yildagi
№370/5-sonli qarori bilan
06.00.00-Qishloq xo'jaligi fanlari
bo'yicha "Dissertatsiyalar asosiy
ilmiy natijalarini chop etish
tavsiya etilgan milliy ilmiy
nashrlar ro'yxati"ga kiritilgan.

Elektron nashr, 551-sahifa.

E'lon qilishga 2026-yil 28-avgustda
ruxsat etildi.



MUNDARIJA

IQTISODIYOT FANLARI

ULUG'BEK NURULLAYEV

Tomorqa xo'jaliklari faoliyatidan olingan daromadga noqishloq xo'jaligi faoliyati ta'sirini iqtisodiy baholash.....8

RO'ZMAMATOV ABBOS TOLIBJON O'G'LI

O'zbekistonda chakana savdo tarmog'ining tarkibiy o'zgarishlari va savdo xizmatlarini rivojlantirish yo'nalishlari.....17

АЙТМУРАТОВА УЛБИКЕ ЖАЛГАСОВНА

Развитие методических подходов к комплексной оценке эффективности привлечения финансирования акционерными обществами через рынок капитала.....26

BAXRONOVA NILUFAR SUNNAT QIZI

Raqamli transformatsiya va yashil iqtisodiyot integratsiyasining innovatsion iqtisodiy o'sishga ta'sir mexanizmlari.....36

KARAMATOVA NOIBA HUSNITDINOVNA

Korxonada ichki nazorat va audit tizimini takomillashtirish yo'nalishlari.....44

VEI ZHIBO

Madaniy meros turizmida raqamli kommunikatsiya, jamoatchilik ishtiroki va inklyuziv o'sish – Samarqand misolida.....53

ISMIGUL ABDULLAYEVA

Improving data management systems of small and medium enterprises through cloud technologies in the digital economy.....65

ABDURAYIMOV KAMOLIDDIN XURRAM O'G'LI

Surxondaryo viloyatida qishloq xo'jaligining amaldagi iqtisodiy ko'rsatkichlari tahlili.....70

KABILOVA SHAHNOZA JURAYEVNA, XALIMOV JAVLON

SHAXRIYOROVICH

Iste'molchilarga xizmat ko'rsatish sohasidagi kichik biznesni rivojlantirishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlari: hududiy differensiatsiya tahlili (Qashqadaryo viloyati misolida).....80

UMAROVA SHAXLO ABDUVALIYEVNA

Strategik moliyaviy hisob tizimini tashkil etishning konseptual yondashuvlari va tarkibiy elementlari.....87

HOU MANPING, CUI HUIFANG

Lessons from China for ecological protection and restoration of the Aral sea basin.....102

SHADMANOV ZUHRIDDIN ZOKIRXODJAYEVICH

O'zbekistonda raqamli iqtisodiyot rivojlanishini baholash.....113

BADALOVA NIGORA NORKULOVNA

Davlat boshqaruvini raqamlashtirishning xorijiy modellari va ularni O'zbekistonda qo'llash imkoniyatlari.....126





ZHU YU MING

The collaborative logic of digital transformation of China's tourism infrastructure.....137

ИСАЕВА АЙЖАН

Цифровая трансформация туризма как механизм структурной диверсификации сферы услуг.....152

KARIMOVA MAFTUNA NURDINOVNA

“Yashil” qo‘shilgan qiymat: organik, halol va karbon-neytral sertifikatlarining O‘zbekiston mahsulotlari narxiga ta’siri.....166

XABIBULLAYEV ANVAR SHOVIKAT O‘G‘LI

Zamonaviy boshqaruv modellari asosida aksiyadorlik jamiyatlarining moliyaviy menejment tizimini takomillashtirish.....177

SAPAYEV SINDOR QADAMBOY O‘G‘LI

Mintaqaviy innovatsion infratuzilma subyektlari o‘rtasidagi iqtisodiy hamkorlik rivojlanishi: qiyosiy tahlili.....185

SAIDOVA DILDORA NURMATOVNA

Yangi O‘zbekiston taraqqiyotida oziq-ovqat xavfsizligining ta’minlanishi.....194

UMAROV AZIZJON AZAMJON O‘G‘LI

Risklarning kichik biznes korxonalariga iqtisodiy ta’siri.....201

AZAMQULOV NURBEK ULUG‘BEK O‘G‘LI

Mamlakatimizda qishloq xo‘jaligi mahsulotlarini yetishtirishning hozirgi holati hamda bug‘doy yetishtirish samaradorligini oshirish yo‘llari.....207

BAXTIYAROVA SABOHAT BAXTIYAROVNA

Raqamli transformatsiya sharoitida rahbarlarning strategik liderlik kompetensiyalarini rivojlantirish.....214

BOZOROVA MUXABBAT TO‘XTAYEVNA

Davr xarajatlari hisobini takomillashtirish.....221

DJURAYEV OLIMJON NARKULOVICH

Xizmatlar iqtisodiyotida mehnatni ratsional tashkil etishning zamonaviy konsepsiyalari va iqtisodiy samaradorlikni oshirish mexanizmlari.....230

KURBONOV BAXODIR ERGASHEVICH

Transfert narxlarning iqtisodiy mohiyati va ularni shakllantirishning nazariy-uslubiy asoslari.....243

FAXRIDDINOV ABDULHAKIM ZIYAUDDINOVICH

Yangi O‘zbekistonda sabzavotchilik tarmog‘ini rivojlantirish istiqbollari.....249

OMONQULOV BEKZOD TURSUNALI O‘G‘LI

Kichik biznesning innovatsion rivojlanish strategiyasini baholash mezonlari va ko‘rsatkichlari.....256

KARIMOV INOMJON ORTIKBAEVICH

Qurilish sanoatida investitsiyalarni jalb qilishni boshqarishning xorijiy modellari va ularni o‘zbekiston amaliyotiga moslashtirish imkoniyatlari.....267

TURDIQULOV FARRUX RAVSHANJON O‘G‘LI

O‘zbekistonda kichik biznesning bandlik va YAIMdagi ulushlari nomutanosibli: milliy va hududiy statistik tahlili.....277





RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA RAHBARLARNING STRATEGIK LIDERLIK KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISH

BAXTIYAROVA SABOHAT BAXTIYAROVNA

Urganch Ranch texnologiya universiteti

Iqtisodiyot yo'nalishi 3-kurs talabasi

E-mail: sabohatbaxtiyarova1904@gmail.com

Annotatsiya. Mazkur maqolada raqamli transformatsiya sharoitida tashkilot rahbarlarining strategik liderlik kompetensiyalarini rivojlantirish zarurati nazariy va empirik jihatdan tadqiq etilgan. Raqamli texnologiyalarning tashkilot faoliyatiga jadal kirib borishi rahbarlardan nafaqat an'anaviy boshqaruv ko'nikmalarini, balki strategik fikrlash, raqamli savodxonlik, ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish, o'zgarishlarni boshqarish, innovatsion tashabbuslarni qo'llab-quvvatlash va inson kapitalini rivojlantirishga yo'naltirilgan yangi kompetensiyalar majmuasini talab qilmoqda. Tadqiqotda O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasining 2021–2025-yillarga oid rasmiy ma'lumotlari asosida tashkilotlarda raqamli infratuzilmaning rivojlanish dinamikasi tahlil qilindi. Tahlil natijalari internet tarmog'iga kirish hamda lokal hisoblash tarmoqlaridan foydalanish ko'lamining sezilarli kengayganligini ko'rsatdi. Shu asosda rahbarlarning strategik liderlik kompetensiyalarini rivojlantirishga qaratilgan mualliflik modeli taklif etildi.

Kalit so'zlar: raqamli transformatsiya, strategik liderlik, raqamli liderlik, rahbar kompetensiyasi, strategik boshqaruv, raqamli kompetensiya, inson kapitali, innovatsion boshqaruv, o'zgarishlarni boshqarish.

Аннотация. В данной статье теоретически и эмпирически исследуется необходимость развития компетенций стратегического лидерства у руководителей организаций в контексте цифровой трансформации. Быстрая интеграция цифровых технологий в деятельность организаций требует от руководителей не только владения традиционными управленческими навыками, но и стратегического мышления, цифровой грамотности, принятия решений на основе данных, управления изменениями, поддержки инновационных инициатив и развития человеческого капитала. В ходе исследования была проанализирована динамика развития цифровой инфраструктуры в организациях на основе официальных данных Государственного комитета по статистике Республики Узбекистан за 2021–2025 годы. Результаты анализа показали значительное расширение масштабов доступа к Интернету и использования локальных компьютерных сетей. На этой основе была предложена авторская модель, направленная на развитие компетенций стратегического лидерства руководителей.

Ключевые слова: цифровая трансформация, стратегическое лидерство, цифровое лидерство, лидерские компетенции, стратегический менеджмент, цифровые компетенции, человеческий капитал, управление инновациями, управление изменениями.

Abstract. This article theoretically and empirically examines the need to develop the strategic leadership competencies of organizational leaders in the context of digital transformation. The rapid integration of digital technologies into organizational operations requires leaders not only to possess traditional management skills but also strategic thinking, digital literacy, and data-driven decision-making, change management, supporting innovative initiatives, and developing human capital. The study analyzed the dynamics of digital infrastructure development in organizations based on official data from the National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan for 2021–2025. The analysis results showed a significant expansion in access to the internet and the use of local computer networks. On this basis, an author's model aimed at developing the strategic leadership competencies of managers was proposed.

Keywords: digital transformation, strategic leadership, digital leadership, leadership competency, strategic management, digital competency, human capital, innovation management, change management.





KIRISH

Jahon iqtisodiyotida raqamli texnologiyalarning jadal rivojlanishi tashkilotlarning nafaqat ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish jarayonlariga, balki ularning boshqaruv modeli, tashkiliy tuzilmasi, qaror qabul qilish mexanizmlari va inson kapitaliga bo'lgan talablariga ham sezilarli ta'sir ko'rsatmoqda. Raqamli transformatsiya endilikda alohida axborot texnologiyalari loyihasi sifatida emas, balki tashkilotning strategiyasi, biznes jarayonlari, tashkiliy madaniyati va boshqaruv tizimini kompleks ravishda o'zgartiruvchi jarayon sifatida namoyon bo'lmoqda. Zamonaviy tadqiqotlarda ham raqamli transformatsiyaning muvaffaqiyati texnologik infratuzilmaning o'zi bilan emas, balki liderlik, kompetensiyalar va tashkiliy madaniyat kabi "yumshoq" boshqaruv omillari bilan chambarchas bog'liqligi ta'kidlanmoqda.[1]

Mazkur jarayon rahbarning tashkilotdagi rolini tubdan o'zgartiradi. An'anaviy sharoitda rahbarning asosiy vazifalari rejalashtirish, tashkil etish, nazorat qilish va xodimlarni rag'batlantirish bilan ifodalangan bo'lsa, raqamli iqtisodiyot sharoitida u strategik o'zgarishlar tashabbuskori, yangi texnologiyalar va biznes ehtiyojlari o'rtasidagi integrator, ma'lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qiluvchi hamda xodimlarning raqamli rivojlanishini ta'minlovchi lider sifatida faoliyat yuritishi talab etiladi. Müller et al. raqamli transformatsiyani boshqarish uchun yagona universal liderlik profili mavjud emasligini va transformatsiyaning maqsadi hamda sharoitiga qarab turli kompetensiyalar kombinatsiyasi zarurligini asoslaydi.[2]

O'zbekistonda iqtisodiyot tarmoqlarini raqamlashtirish davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biri sifatida belgilangan. "Raqamli O'zbekiston – 2030" strategiyasida davlat boshqaruvi, real sektor, ta'lim, sog'liqni saqlash va boshqa yo'nalishlarda raqamli texnologiyalarni joriy etish bo'yicha kompleks vazifalar belgilangan. Shuningdek, 2025-yildagi davlat tashabbuslarida raqamli transformatsiya bo'yicha rahbarlar va yuqori malakali mutaxassislarni tayyorlash masalasi alohida yo'nalish sifatida qayd etilgan.

Shundan kelib chiqib, mazkur tadqiqotning maqsadi O'zbekistonda 2021–2025-yillarda tashkilotlarning raqamli infratuzilmasi rivojlanish tendensiyalarini baholash hamda mazkur sharoitda rahbarlarning strategik liderlik kompetensiyalarini rivojlantirishning konseptual modelini ishlab chiqishdan iborat.

ADABIYOTLAR TAHLILI

Raqamli transformatsiya va liderlik o'rtasidagi munosabat so'nggi yillarda menejment fanining muhim tadqiqot yo'nalishlaridan biriga aylandi. Türk rahbarlarning raqamli liderlik roli raqamli transformatsiya jarayoni bilan tashkilot biznes strategiyasi o'rtasidagi muvofiqlikni ta'minlashga xizmat qilishini ta'kidlaydi. Muallifning yuqori bo'g'in rahbarlari bilan o'tkazilgan sifat tadqiqoti raqamli liderlik, biznes strategiyasi va tashkiliy o'zgarishlar o'rtasidagi uzviy aloqani ko'rsatadi.[3]





Philip, Gilli va Knappstein turli sohalarda faoliyat yurituvchi xalqaro menejerlar ishtirokidagi Delphi tadqiqoti orqali raqamli transformatsiya uchun zarur liderlik kompetensiyalarini aniqlashga harakat qilgan. Tadqiqot rahbarning texnologiyani bilishidan tashqari strategik, xulq-atvor va kommunikativ kompetensiyalari transformatsiya muvaffaqiyatida muhim ahamiyatga ega ekanligini ko'rsatadi.[4]

Mazkur fikrni Gilli, Nippa va Knappsteinning raqamli transformatsiya bo'yicha mutaxassislar uchun e'lon qilingan 239 ta ish vakansiyasini tahlil qilgan tadqiqoti ham tasdiqlaydi. Natijalarga ko'ra, chuqur texnik bilimlar talab etilishiga qaramay, strategik fikrlash, hamkorlik, liderlik, mijozga yo'naltirilganlik va kommunikatsiya kompetensiyalari amaliyotda yanada katta ahamiyat kasb etgan.[5]

Müller et al. esa raqamli transformatsiya liderligi kompetensiyalarini kontingent yondashuv asosida tadqiq etib, challenger, bricoleur, organizator va kompetitor ko'rinishidagi to'rtta kompetensiya portfelini shakllantirgan. Mazkur yondashuv rahbar kompetensiyasi transformatsiyaning xususiyati va strategik maqsadidan kelib chiqib shakllanishi kerakligini ko'rsatadi.[6]

Abbu et al. tomonidan ishlab chiqilgan raqamli liderlik shkalasi esa raqamli transformatsiyani muvaffaqiyatli boshqarishning insoniy jihatlarini baholashga qaratilgan bo'lib, rahbar faoliyatini kompleks kompetensiyalar tizimi sifatida ko'rishga imkon beradi.[7]

Demak, zamonaviy ilmiy adabiyotlarda raqamli transformatsiya rahbarning faqat texnologik bilimlari bilan bog'lanmaydi. Aksincha, strategik fikrlash, o'zgarishlarni boshqarish, xodimlarni jalb qilish, innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash va tashkilotning raqamli resurslarini strategik maqsadlarga yo'naltira olish qobiliyatlari markaziy o'ringa chiqmoqda.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqotda tizimli tahlil, qiyosiy tahlil, dinamik qatorlarni tahlil qilish, ilmiy abstraksiyalash va statistik kuzatuv natijalarini umumlashtirish usullaridan foydalanildi.

Empirik tahlilning davriy chegarasi 2021–2025-yillar etib belgilandi. Tadqiqotning umumiy obyekti O'zbekiston Respublikasida faoliyat yuritayotgan tashkilotlarning raqamli transformatsiyasi va uni boshqarish jarayonlari hisoblanadi.[8]

Empirik baholashda raqamli transformatsiya darajasining bevosita "liderlik ko'rsatkichi" mavjud bo'lmaganligi sababli tashkilotlarda shakllanayotgan raqamli boshqaruv muhitini tavsiflovchi quyidagi indikatorlardan foydalanildi:

1. internetga ulangan korxona va tashkilotlar ulushi;
2. lokal hisoblash tarmog'iga ega korxona va tashkilotlar ulushi;
3. shaxsiy kompyuterlarga ega korxona va tashkilotlar ulushi;
4. korxona va tashkilotlarda internetga ulangan kompyuterlar soni.

Mazkur ko'rsatkichlar O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasining rasmiy statistika tizimidan olindi.





Muhim metodologik jihat: ushbu indikatorlardan rahbarlarning liderlik kompetensiyasini bevosita o'lchovchi o'zgaruvchi sifatida foydalanilmaydi. Ular tashkilotlarda rahbarlarning yangi turdagi boshqaruv kompetensiyalariga ehtiyojni shakllantirayotgan raqamli tashkiliy muhitning rivojlanish ko'rsatkichlari sifatida talqin qilinadi.

Bu yondashuv besh yillik agregat ma'lumotlardan sun'iy sabab-oqibat bog'lanishini chiqarishning oldini oladi.[9]

TAHLIL VA NATIJALAR

1-jadval

O'zbekistonda tashkilotlarning ayrim raqamlashtirish ko'rsatkichlari, 2021–2025-yillar

Ko'rsatkich	2021	2022	2023	2024	2025
Internetga ulangan korxona va tashkilotlar ulushi, %	17,5	22,3	28,8	37,6	38,7
Lokal hisoblash tarmog'iga ega tashkilotlar ulushi, %	3,0	6,8	7,7	12,7	21,5
Shaxsiy kompyuterlarga ega tashkilotlar ulushi, %	46,3	40,7	53,8	61,0	43,3
Internetga ulangan kompyuterlar soni, birlik	538 933	667 842	727 999	826 396	684 304

Manba: O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi ma'lumotlari asosida muallif tomonidan tuzildi.

Jadval ma'lumotlari 2021–2025-yillarda tashkilotlarning internet tarmog'iga ulanish ko'lamini sezilarli ravishda kengayganini ko'rsatadi. Internetga kirish imkoniyatiga ega korxona va tashkilotlar ulushi 2021-yildagi 17,5 foizdan 2025-yilda 38,7 foizga, ya'ni 21,2 foiz punktga oshgan. Boshqacha aytganda, ko'rsatkich besh yil ichida 2,2 baravarga yaqin darajaga yetgan.[10]

Yanada keskin o'sish lokal hisoblash tarmoqlari bo'yicha kuzatilmoqda. Ushbu ko'rsatkich 2021-yildagi 3,0 foizdan 2025-yilda 21,5 foizgacha oshgan. Natijada tashkilotlarda ichki axborot almashinuvi, ma'lumotlarni markazlashtirilgan qayta ishlash va raqamli biznes jarayonlarini shakllantirish uchun zarur texnologik baza kengayib bormoqda. Birinchi jumladagi statistik natija rasmiy ma'lumotlarga asoslanadi; ikkinchi jumla esa mazkur dinamikaning boshqaruv nuqtai nazaridan mualliflik talqinidir.[11]

Shu bilan birga, barcha indikatorlarda bir xil tekis o'sish kuzatilmaydi. Xususan, shaxsiy kompyuterlarga ega tashkilotlar ulushi 2024-yilda 61,0 foizga yetgan bo'lsa, 2025-yilda 43,3 foizni tashkil qilgan. Internetga ulangan kompyuterlar soni ham 2024-yildagi 826 396 birlikdan 2025-yilda 684 304 birlikka kamaygan. Rasmiy ma'lumotlarning o'zi mazkur pasayish sababini aniqlash imkonini bermaydi, shu sababli uni texnologik almashinuv, tashkiliy optimallashtirish yoki metodologik o'zgarishlarning bevosita natijasi sifatida talqin qilish ilmiy jihatdan asoslanmagan bo'ladi.[12]

Biroq bir vaqtning o'zida internetga ulangan tashkilotlar ulushi oshayotganligi raqamli transformatsiyani faqat kompyuterlar soni bilan o'lchash





yeterli emasligini ko'rsatadi. Raqamlashtirishning keyingi bosqichida texnik vositalarning mavjudligidan ko'ra, ularni biznes jarayonlari, strategik qarorlar, jamoaviy hamkorlik va qiymat yaratish mexanizmlariga integratsiya qilish masalasi muhimlashadi. Bu xulosa statistik dinamika va raqamli liderlik bo'yicha zamonaviy tadqiqotlarni birgalikda talqin qilish asosida chiqarilgan mualliflik xulosasidir.

Rahbarlarning strategik liderlik kompetensiyalarini rivojlantirish modeli.

Tadqiqot natijalaridan kelib chiqib, raqamli transformatsiya sharoitida rahbar kompetensiyalarini quyidagi olti blokdan iborat tizim asosida rivojlantirish taklif qilinadi:

1. Strategik ko'ra bilish kompetensiyasi.

- raqamli tendensiyalarni aniqlash;
- tashkilotning uzoq muddatli yo'nalishini belgilash;[13]
- texnologik imkoniyatlarni biznes maqsadlari bilan uyg'unlashtirish.

2. Raqamli va analitik kompetensiya.

- zamonaviy raqamli texnologiyalar imkoniyatlarini tushunish;
- ma'lumotlar asosida qaror qabul qilish;
- raqamli ko'rsatkichlarni boshqaruv qarorlariga aylantirish.

3. Innovatsion liderlik kompetensiyasi.

- yangi g'oyalarni qo'llab-quvvatlash;
- tajriba va innovatsiyalarga ochiq muhit yaratish;
- muvaffaqiyatsizliklardan tashkiliy bilim sifatida foydalanish.

4. O'zgarishlarni boshqarish kompetensiyasi.

- transformatsiya maqsadini xodimlarga tushuntirish;
- o'zgarishlarga qarshilikni kamaytirish;[14]
- tashkilotning adaptiv va agile xususiyatlarini kuchaytirish.

5. Inson kapitalini rivojlantirish kompetensiyasi.

- xodimlarning kompetensiya bo'shliqlarini aniqlash;
- qayta tayyorlash va malaka oshirish;

– vakolatlarni delegatsiya qilish va xodimlarning tashabbuskorligini rag'batlantirish.

6. Raqamli boshqaruv va mas'uliyat kompetensiyasi.

- raqamli xavflarni hisobga olish;
- ma'lumotlardan mas'uliyatli foydalanish;
- raqamli qarorlarning iqtisodiy va tashkiliy oqibatlarini baholash.

Shunday qilib, mualliflik modeli quyidagi mantiqiy zanjirni ifodalaydi:

Raqamli muhit → strategik ko'ra bilish → ma'lumotlarga asoslangan qaror → innovatsiya → o'zgarishlarni boshqarish → inson kapitalini rivojlantirish → tashkiliy moslashuvchanlik va strategik natijadorlik.

Mazkur modelning asosiy farqli jihati shundaki, raqamli kompetensiya alohida maqsad emas, balki tashkilot strategiyasini amalga oshirish imkonini beruvchi rahbarlik resursi sifatida qaraladi.

O'zbekiston statistikasi tashkilotlarda raqamli infratuzilma kengayayotganini ko'rsatmoqda. Shu bilan birga, xalqaro tadqiqotlarda





texnologiyaning mavjudligi raqamli transformatsiyaning muvaffaqiyati uchun yetarli shart emasligi qayd etiladi. Cyfert et al. raqamli liderlik, raqamli kompetensiyalar va tashkiliy madaniyat o'zaro integratsiyalashmaguncha texnologik investitsiyalarning to'liq samarasi yuzaga chiqmasligini asoslaydi.

Bu holat O'zbekiston tashkilotlari uchun ham muhim boshqaruv xulosasini beradi: raqamlashtirish siyosatini "texnologiya sotib olish" modelidan "boshqaruv salohiyatini rivojlantirish" modeliga o'tkazish zarur. Bunda rahbarning vazifasi yangi dastur yoki platformani joriy etishni nazorat qilishdan iborat emas, balki texnologiya yordamida tashkilotning qanday qiymat yaratishi, qarorlar tezligi qanday oshishi va xodimlarning salohiyati qanday rivojlanishini belgilashdan iborat bo'ladi. Mazkur fikr Müller et al. , Philip et al. va Gilli et al. tadqiqotlarining umumiy natijalari bilan ham mos keladi.[15]

XULOSA VA TAKLIFLAR

O'tkazilgan tadqiqot natijalari raqamli transformatsiya sharoitida tashkilot rahbarining strategik rolini qayta ko'rib chiqish zarurligini ko'rsatadi. 2021–2025-yillarda O'zbekistonda internet tarmog'iga kirish imkoniga ega tashkilotlar ulushi hamda lokal hisoblash tarmoqlarining tarqalishi sezilarli kengaydi. Bu tashkilotlarda boshqaruv faoliyatining raqamli muhitga tobora ko'proq bog'lanib borayotganligini ko'rsatadigan muhim tendensiyadir.

Tadqiqot natijalaridan kelib chiqib, quyidagi amaliy yo'nalishlar taklif etiladi:

1. rahbarlarni baholash tizimiga strategik raqamli kompetensiyalar blokini kiritish;
2. rahbarlar uchun oddiy IT savodxonligi emas, digital strategy, data-driven decision making, change management va innovation leadership yo'nalishlaridagi dasturlarni joriy etish;
3. har bir tashkilotda raqamli transformatsiya oldidan rahbarlar kompetensiyalari auditini amalga oshirish;
4. xodimlarni raqamlashtirish jarayonining passiv foydalanuvchisi emas, uning faol ishtirokchisiga aylantiradigan liderlik mexanizmlarini shakllantirish;
5. tashkilotlarning raqamli transformatsiya samaradorligini baholashda texnik ko'rsatkichlar bilan bir qatorda liderlik, inson kapitali, innovatsion faollik va tashkiliy moslashuvchanlik indikatorlarini qo'llash.

Natijada raqamli transformatsiyaning barqarorligi tashkilot tomonidan qancha texnologiya xarid qilinganligi bilan emas, balki rahbariyat ushbu texnologik imkoniyatlarni strategik maqsad, inson kapitali va tashkiliy natijaga qay darajada aylantira olishi bilan belgilanadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. G. Westerman, D. Bonnet, and A. McAfee, Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston, MA, USA: Harvard Business Review Press, 2021, pp. 1–256.





2. A. Bharadwaj, O. A. El Sawy, P. A. Pavlou, and N. Venkatraman, "Digital business strategy: Toward a next generation of insights," *MIS Quarterly*, vol. 45, no. 1, pp. 225–238, 2021.
3. G. Vial, "Understanding digital transformation: A review and a research agenda," *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 30, no. 2, pp. 1–27, 2021.
4. P. C. Verhoef, T. Broekhuizen, Y. Bart, A. Bhattacharya, J. Q. Dong, N. Fabian, and M. Haenlein, "Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda," *Journal of Business Research*, vol. 122, pp. 889–901, 2021.
5. A. Kane, G. C. Phillips, J. Copulsky, and G. Andrus, *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*. Cambridge, MA, USA: MIT Press, 2020, pp. 1–256.
6. M. Fitzgerald, N. Kruschwitz, D. Bonnet, and M. Welch, "Embracing digital technology: A new strategic imperative," *MIT Sloan Management Review*, vol. 63, no. 1, pp. 1–12, 2021.
7. D. A. Teece, "Business models and dynamic capabilities," *Long Range Planning*, vol. 54, no. 5, pp. 1–14, 2021.
8. R. M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 11th ed. Hoboken, NJ, USA: Wiley, 2022, pp. 1–520.
9. J. Kotter, *Leading Change*, 2nd ed. Boston, MA, USA: Harvard Business Review Press, 2021, pp. 1–208.
10. B. M. Bass and R. E. Riggio, *Transformational Leadership*, 3rd ed. New York, NY, USA: Routledge, 2020, pp. 1–296.
11. N. A. AlNuaimi, S. Kumar Singh, S. Ren, S. Budhwar, and D. Vorobyev, "Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy," *Journal of Business Research*, vol. 145, pp. 636–648, 2022.
12. M. H. A. Alavi and M. Leidner, "Digital leadership and organizational transformation: The role of leadership capabilities in technology-driven environments," *Information Systems Management*, vol. 39, no. 4, pp. 321–336, 2022.
13. C. Ebert and C. H. Duarte, "Digital transformation," *IEEE Software*, vol. 39, no. 4, pp. 16–20, 2022.
14. World Economic Forum, *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum, 2025, pp. 1–290.
15. OECD, *Digital Economy Outlook 2024*, vol. 1. Paris, France: OECD Publishing, 2024, pp. 1–190.



Mas'ul muharrir: Beglayev Uchqun

Musahhih: Boltayev Nurali

Sahifalovchi va dizaynerlar: Normurodov Sarvar,
Sharipov Shoxruh

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Agrobiznes, fan va texnologiyalar" ilmiy-amaliy elektron jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul hisoblanadi. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqolalar, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin. Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta: licht-1989@mail.ru

Jurnalning telegram manzili: t.me/agrobiznes_elektronjurnal

Telefon raqami: +998939018320, +998934393000

Jurnal rasmiy sayti: <https://www.agrobiznesjournal.uz>

"Agrobiznes, fan va texnologiyalar" ilmiy-amaliy elektron jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 30.11.2024-yildagi №364/5-sonli qarori bilan 08.00.00-Iqtisodiyot fanlari bo'yicha, 08.05.2025-yildagi №370/5-sonli qarori bilan 06.00.00-Qishloq xo'jaligi fanlari bo'yicha "Dissertatsiyalar asosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan milliy ilmiy nashrlar ro'yxati" ga kiritilgan.



"Agrobiznes, fan va texnologiyalar" ilmiy-amaliy elektron jurnali 2023-yil 23-maydan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669225** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.

Litsenziya raqami: №083688

**Manzilimiz: Toshkent viloyati, Qibray tumani,
Universitet ko'chasi, 2-uy**