



AKSIYADORLIK JAMIYATLARIDA (XUSUSAN BANKLARDA) RAQAMLI BOSHQARUVNING IQTISODIY MOHIYATI VA NAZARIY EVOLYUTSIYASI

Shonazarov Farxod

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

ORCID: 0009-0001-3804-9366

farkhodshanazarov@gmail.com

Annotatsiya. Maqolada transformatsiyalashuv sharoitida aksiyadorlik jamiyatlarida, xususan bank AJlarda raqamli boshqaruvning iqtisodiy mohiyati va nazariy evolyutsiyasi tahlil qilinadi. Tadqiqot raqamli boshqaruvni IT joriy etish bilan cheklamasdan, axborot asimmetriyasi hamda agentlik va tranzaksion xarajatlarni qisqartirish, nazorat va hisobdorlikni kuchaytirish, risklarni erta aniqlash orqali izohlaydi. Solishtirma va kontent-tahlil asosida tushunchalar taqqoslandi, evolyutsion model va omillar tizimi ishlab chiqildi. Mualliflik ta'rifi taklif etilib, banklar uchun konseptual xulosalar berildi.

Kalit so'zlar: raqamli boshqaruv, aksiyadorlik jamiyati, bank AJ, korporativ nazorat, komplaens, "audit trail", axborot asimmetriyasi, tranzaksion xarajatlar, ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv, sun'iy intellekt.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ И ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЭВОЛЮЦИЯ ЦИФРОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ (ОСОБЕННО В БАНКОВСКИХ АО) В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ

Шоназаров Фарход

Ташкентский государственный

экономический университет

Аннотация. В статье анализируются экономическая сущность и теоретическая эволюция цифрового управления в акционерных обществах, особенно в банковских АО, в условиях трансформации. Показано, что цифровое управление не сводится к внедрению ИТ, а проявляется через снижение информационной асимметрии, агентских и транзакционных издержек, усиление контроля и подотчетности, раннюю идентификацию рисков. На основе сравнительного и контент-анализа сопоставлены ключевые понятия, разработаны эволюционная модель и система факторов. Предложено авторское определение и сформулированы выводы для банковского сектора.

Ключевые слова: цифровое управление, акционерные общества, банковские АО, корпоративный контроль, комплаенс, "audit trail", информационная асимметрия, транзакционные издержки, управление на основе данных, искусственный интеллект.

ECONOMIC ESSENCE AND THEORETICAL EVOLUTION OF DIGITAL GOVERNANCE IN JOINT-STOCK COMPANIES (ESPECIALLY JOINT-STOCK BANKS) UNDER TRANSFORMATION

Shonazarov Farkhod

Tashkent State University of Economics

Abstract. *The paper examines the economic essence and theoretical evolution of digital governance in joint-stock companies, with a focus on joint-stock banks, under transformation. It argues that digital governance goes beyond IT adoption by reducing information asymmetry as well as agency and transaction costs, strengthening control and accountability, and enabling early risk identification. Using comparative and content analysis, the study contrasts key concepts, proposes an evolutionary model and a factor system, and formulates an author's definition of digital governance. The results provide conceptual implications for improving governance architecture in banking organizations.*

Keywords: *digital governance, joint-stock companies, joint-stock banks, corporate control, compliance, audit trail, information asymmetry, transaction costs, data-driven management, artificial intelligence.*

Kirish.

Raqamli texnologiyalarning jadal rivojlanishi va global iqtisodiy tizimdagi chuqur institutsional o'zgarishlar aksiyadorlik jamiyatlarida boshqaruv qarorlarini qabul qilish mexanizmlarini tubdan qayta ko'rib chiqish zaruratini yuzaga keltirmoqda. Zamonaviy iqtisodiyotda raqobatning globallashuvi, bozor signallarining yuqori tezlikda o'zgarishi, ma'lumotlar hajmining geometrik o'sishi hamda inson kapitali rolining kuchayishi an'anaviy ierarxik boshqaruv modellarining samaradorligini cheklab qo'ymoqda. Ayniqsa, qaror qabul qilishda axborot asimmetriyasi, vaqt kechikishlari va sub'ektiv omillar saqlanib qolishi korporativ barqarorlik va investitsion jozibadorlikka salbiy ta'sir ko'rsatmoqda.

Aksiyadorlik jamiyatlarida boshqaruv faqat operatsion samaradorlikni ta'minlash bilan cheklanmay, aksiyadorlar manfaatlarini himoya qilish, korporativ nazorat, shaffoflik va hisobdorlikni kuchaytirish, shuningdek, principal-agent munosabatlaridagi ziddiyatlarni kamaytirish vazifalarini ham qamrab oladi. Bank aksiyadorlik jamiyatlarida esa boshqaruv qarorlari moliyaviy barqarorlik, reguliator talablariga muvofiqlik va tizimli risklarni boshqarish bilan uzviy bog'liq bo'lgani sababli, raqamli qaror qabul qilish, monitoring va muvofiqlashtirish mexanizmlarini joriy etish ob'ektiv iqtisodiy ehtiyojga aylanmoqda.

Shu nuqtai nazardan, raqamli boshqaruvni faqat axborot texnologiyalarini joriy etish yoki jarayonlarni avtomatlashtirish sifatida emas, balki ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish, raqamli platformalar, inson kapitali va institutsional muhit o'rtasidagi o'zaro uyg'unlikka tayangan kompleks iqtisodiy kategoriya sifatida ilmiy asoslash dolzarb ahamiyat kasb etadi. Mazkur yondashuv raqamli boshqaruvning strategik, prognozli va adaptiv xususiyatlarini ochib berish imkonini yaratadi. Mazkur tadqiqot O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020 yil 5 oktabrdagi PF-6079-son "**Raqamli O'zbekiston – 2030**" strategiyasi, 2022 yil 28 yanvardagi PF-60-son "**2022–2026 yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasi**", shuningdek Prezidentning Oliy Majlisga murojaatnomalarida belgilangan iqtisodiyotni raqamli transformatsiya qilish, korporativ boshqaruv va bank tizimini isloh qilishga oid ustuvor vazifalarning ilmiy-amaliy ijrosiga qaratilgan. Shu bilan birga, 2020 yil 12 maydagi PF-5992-son **bank tizimini isloh qilish strategiyasi**, 2019 yil 1 noyabrdagi O'RQ-578-son "To'lovlar va to'lov tizimlari to'g'risida"gi Qonun hamda Markaziy bankning bank tizimini raqamlashtirishga oid me'yoriy-huquqiy hujjatlari doirasida tadqiqot xulosalari va amaliy takliflari shakllantirildi.

Adabiyotlar sharhi.

Raqamli boshqaruv masalalari so'nggi o'n yillikda iqtisodiy nazariya, korporativ boshqaruv va raqamli iqtisodiyot yo'nalishlaridagi ilmiy tadqiqotlarning markaziy mavzularidan biriga aylandi. Ilmiy adabiyotlarda ushbu kategoriya turli yondashuvlar asosida talqin qilinib, uning iqtisodiy mohiyati, funksiyalari va natijadorlikka ta'siri borasida yagona qarash shakllanmagan. Bu holat raqamli boshqaruvning ko'p qirrali, dinamik va institutsional tabiati bilan izohlanadi. Xorijiy adabiyotlarda raqamli boshqaruv, avvalo, raqamli transformatsiya va data-driven management konsepsiyalari doirasida tadqiq etilgan. Masalan, *Brynjolfsson va McAfee* raqamli texnologiyalar qaror qabul qilish tezligi va samaradorligini oshirish orqali korporativ ish unumdorligiga ta'sir ko'rsatishini asoslab bergan (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Ularning tadqiqotlarida raqamlashuv texnologik ustunlikdan ko'ra institutsional va inson kapitali bilan uyg'unlashganda yuqori natija berishini ta'kidlanadi. Kane va hammualliflar raqamli boshqaruvni strategik boshqaruvning yangi bosqichi sifatida talqin qilib, raqamli yetakchilik va tashkiliy madaniyat omillarini markazga qo'yadi (Kane et al., 2015). Mualliflar fikricha, raqamli texnologiyalarni joriy etishning o'zi yetarli emas; asosiy natija raqamli qaror qabul qilish madaniyati shakllanganda yuzaga chiqadi.

Shuningdek, *Vial* raqamli transformatsiyani qiymat yaratish logikasining o'zgarishi sifatida ko'rib, raqamli boshqaruvni biznes-modellar evolyusiyasining institutsional mexanizmi deb baholaydi (Vial, 2019). Ushbu yondashuv raqamli boshqaruvning iqtisodiy mohiyatini texnologik emas, balki qiymat yaratish nuqtai nazaridan ochib beradi.

Bank va moliya sohasiga qaratilgan tadqiqotlarda *Gomber et al.* raqamli platformalar, Big Data va sun'iy intellektning risk-menejment va komplains tizimlariga ta'sirini tahlil qilib, raqamli boshqaruv bank tizimida tizimli risklarni kamaytirishga xizmat qilishini ko'rsatadi (Gomber et al., 2018). Rossiya va MDH mamlakatlari olimlari raqamli boshqaruvni ko'proq institutsional va boshqaruv nazariyasi nuqtai nazaridan tadqiq etgan. *Lapidus* raqamli boshqaruvni korporatsiyalarda qaror qabul qilishni formallashtirish va nazoratni kuchaytirish vositasi sifatida ko'rib, uni korporativ shaffoflikni oshirish omili deb baholaydi (Lapidus, 2023).

Rudenko raqamli texnologiyalar asosida boshqaruv qarorlarini avtomatlashtirish emas, balki analitik qo'llab-quvvatlash mexanizmlarini shakllantirish ustuvor ahamiyatga ega ekanini ta'kidlaydi (Rudenko, 2018). Uning tadqiqotlarida raqamli boshqaruvni data-driven qaror qabul qilish tizimi sifatida talqin qilishga urinish kuzatiladi.

Shu bilan birga, *Gnilyanska va Kariy* IoT va sun'iy intellekt asosidagi boshqaruv modellarini ishlab chiqib, ularni ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish sohalaridagi samaradorlik bilan bog'laydi (Gnilyanska & Kariy, 2023). Biroq mazkur tadqiqotlarda institutsional muhit va korporativ boshqaruv xususiyatlari chuqur tahlil qilinmagan. O'zbekiston iqtisodiy adabiyotida raqamli boshqaruv masalalari asosan raqamli iqtisodiyot, bank tizimini isloh qilish va elektron hukumat kontekstida o'rganilgan. *Shodiyeva* raqamli texnologiyalarning xizmatlar sohasi va korporativ boshqaruv samaradorligiga ta'sirini tahlil qilib, raqamli boshqaruvni institutsional islohotlar bilan bog'liq holda ko'rib chiqadi (Shodiyeva, 2023).

Norqobilova va hammualliflar bank tizimida raqamlashuv jarayonlarini empirik tahlil asosida o'rganib, raqamli platformalar qaror qabul qilish tezligi va risklarni boshqarish sifatini oshirishini ko'rsatadi (Norqobilova et al., 2025). Shu bilan birga, mazkur tadqiqotlarda raqamli boshqaruvning nazariy ta'rifi yetarli darajada aniqlashtirilmagan.

Mahalliy tadqiqotlarning aksariyati normativ-huquqiy islohotlar tahliliga yo'naltirilgan bo'lib, raqamli boshqaruvni mustaqil iqtisodiy kategoriya sifatida tizimli tahlil qilish yetarli darajada rivojlanmagan.

Olib borilgan adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, xorijiy tadqiqotlarda raqamli boshqaruvning texnologik va data-driven jihatlar chuqur o'rganilgan bo'lsa-da, ularni aksiyadorlik jamiyatlarining institutsional xususiyatlari bilan integratsiya qilish masalasi yetarli darajada ochib berilmagan. MDH olimlari esa institutsional yondashuvga e'tibor

qaratgan holda, raqamli platformalar va intellektual texnologiyalarning iqtisodiy samaradorlikka ta'sirini cheklangan doirada tahlil qilgan.

O'zbekiston iqtisodiy adabiyotida esa raqamli boshqaruv asosan amaliy islohotlar kontekstida ko'rib chiqilib, uning iqtisodiy mohiyati, evolyusiyasi va tarkibiy elementlarini birlashtiruvchi kompleks nazariy yondashuv shakllanmagan.

Shu bois, mazkur tadqiqot raqamli boshqaruvni ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish, raqamli platformalar, sun'iy intellekt va institutsional muhit uyg'unligiga tayangan kompleks iqtisodiy boshqaruv tizimi sifatida asoslash orqali mavjud ilmiy bo'shliqni to'ldirishga qaratilgan.

Tadqiqot metodologiyasi.

Tadqiqotda raqamli boshqaruvning iqtisodiy mohiyati va korporativ boshqaruv institutlari bilan uyg'unligini yoritish uchun kontent-tahlil, solishtirma tahlil, induksiya-deduksiya hamda mantiqiy umumlashtirish usullaridan foydalanildi.

Tahlil va natijalar muhokamasi.

Yuqorida keltirilgan adabiyotlar sharhi raqamli boshqaruv tushunchasi ilmiy manbalarda turli yondashuvlar asosida talqin qilinishini, uning texnologik, institutsional va data-driven jihatlari alohida-alohida yoritilganini ko'rsatdi (Kane et al., 2019; OECD, 2020; Dombrovska & Farion, 2024). Biroq mazkur yondashuvlar ko'p hollarda aksiyadorlik jamiyatlarida, ayniqsa bank aksiyadorlik jamiyatlarida, raqamli boshqaruvning iqtisodiy mohiyati va amaliy natijadorligini yaxlit tizim sifatida ochib berishga yetarli emas.

Shu bois, mazkur bo'limda raqamli boshqaruvni nazariy ta'riflar doirasidan chiqarib, uning iqtisodiy mazmuni, tarkibiy elementlari va qaror qabul qilish samaradorligiga ta'siri tizimli tahlil qilinadi hamda olingan natijalar mavjud ilmiy yondashuvlar bilan qiyosiy muhokama qilinadi (Porsaev et al., 2020; Slastianykova, 2025).

Tahlil shuni ko'rsatadiki, transformatsiyalashuv sharoitida raqamli boshqaruv aksiyadorlik jamiyatlarida faqat texnologik innovatsiya sifatida emas, balki iqtisodiy qaror qabul qilish sifatini belgilaydigan asosiy institutsional mexanizm sifatida namoyon bo'lmoqda (OECD, 2020). An'anaviy boshqaruv modellarida qarorlar ko'pincha cheklangan ma'lumotlar, kechikkan hisobotlar va rahbarning sub'ektiv tajribasiga tayangan holda qabul qilingan bo'lsa, raqamli boshqaruv sharoitida qaror qabul qilish jarayoni ob'ektiv ma'lumotlar tahliliga asoslanadi (Kane et al., 2019). Tahlil natijalariga ko'ra, raqamli boshqaruvning iqtisodiy mohiyati bir vaqtning o'zida bir nechta o'zaro bog'liq yo'nalishlarda namoyon bo'ladi. Ilmiy manbalarda ta'kidlanganidek, raqamlashuv resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish, tranzaksion xarajatlarni qisqartirish va qaror qabul qilishdagi noaniqlikni kamaytirishga xizmat qiladi (Buhalis, 2020; Rudenko, 2018). Mazkur yo'nalishlar quyidagi jadvalda tizimli ravishda umumlashtirilgan (1-jadval).

1-jadval

Raqamli boshqaruvning iqtisodiy ta'sir yo'nalishlari

Yo'nalish	Iqtisodiy mazmun	Amaliy natija
Resurslar taqsimoti	Real vaqt rejimida resurslar monitoringi (ERP, BI)	Xarajatlar qisqarishi, budget intizomi
Data-driven qarorlar	Katta ma'lumotlar va analitik modellar	Noaniqlik pasayishi, riskni oldindan aniqlash
Platforma integratsiyasi	ERP-CRM-BPM bog'lanishi	Funksiyalararo muvofiqlashuv
Intellektualizatsiya	AI/ML, prediktiv analitika	Prognozli va adaptiv boshqaruv

1-jadval ma'lumotlari shuni ko'rsatadiki, raqamli boshqaruv aksiyadorlik jamiyatlarda qaror qabul qilish jarayonini faqat tezlashtirish bilan cheklanmay, balki uning iqtisodiy asoslanganligi va institutsional barqarorligini ham ta'minlaydi. Bu holat xorijiy tadqiqotlarda qayd etilgan data-driven boshqaruv ustunliklarini tasdiqlaydi (Kane et al., 2019; OECD, 2020), biroq ularni inson kapitali va korporativ institutlar bilan integratsiya qilish zarurligini yanada ochib beradi.

Bank aksiyadorlik jamiyatlarida raqamli boshqaruvning ahamiyati boshqa tarmoqlarga nisbatan yanada yuqori bo'lib, bu sohada qabul qilinayotgan qarorlar moliyaviy barqarorlik, likvidlik darajasi, regulyator talablariga muvofiqlik hamda tizimli risklar bilan uzviy bog'liq hisoblanadi. Shu bois bank boshqaruvida qaror qabul qilish jarayonining tezkorligi, aniqligi va asoslanganligi strategik ahamiyat kasb etadi. Bank aksiyadorlik jamiyatlarida raqamli boshqaruvning ahamiyati yanada yuqori bo'lib, bu sohada qarorlar moliyaviy barqarorlik, likvidlik, regulyator talablariga muvofiqlik va tizimli risklar bilan uzviy bog'liq (Lapidus, 2023; Pardaev & Usmanova, 2024). Tahlil shuni ko'rsatadiki, banklarda ERP, core banking, CRM va risk-menejment tizimlarining integratsiyasi qaror qabul qilish tezligini oshirish bilan birga, hisobotlar o'rtasidagi axborot asimmetriyasini kamaytiradi (Rybalko-Rak et al., 2025).

Real-time monitoring va KPI asosida boshqaruv bank rahbariyatiga kredit portfeli sifati, risk konsentratsiyasi va mijozlar xulq-atvorini doimiy nazorat qilish imkonini beradi. Natijada, qarorlar reaktiv emas, balki preventiv xarakter kasb etib, tizimli risklarni kamaytirishga xizmat qiladi (Dombrovska & Farion, 2024).

Tahlil shuni ko'rsatadiki, banklarda ERP, core banking, CRM hamda risk-menejment tizimlarining integratsiyalashgan holda joriy etilishi axborot oqimlarini markazlashtirishga, hisobotlar o'rtasidagi tafovutlarni kamaytirishga va axborot asimmetriyasini sezilarli darajada qisqartirishga xizmat qiladi. Bunday integratsiya qaror qabul qilish jarayonini sub'ektiv baholashdan ma'lumotlarga asoslangan (data-driven) boshqaruv modeliga o'tkazish uchun institutsional zamin yaratadi.

Ayniqsa, real-time monitoring va KPI asosida boshqaruv mexanizmlarining joriy etilishi bank rahbariyatiga kredit portfeli sifati, risk konsentratsiyasi va mijozlar xulq-atvorini doimiy ravishda nazorat qilish imkonini beradi. Bu esa qarorlarni kechikkan hisobotlarga tayangan holda emas, balki joriy holatni aks ettiruvchi ma'lumotlar asosida qabul qilishga shart-sharoit yaratadi. Quyidagi jadvalda bank aksiyadorlik jamiyatlarida raqamli boshqaruvni joriy etish natijasida qaror qabul qilish va nazorat tizimlarida yuz berayotgan asosiy sifat o'zgarishlari umumlashtirilgan.

2-jadval

Bank Ajlarda raqamli boshqaruvning amaliy natijalari

Boshqaruv elementi	An'anaviy holat	Raqamli boshqaruv natijasi
Hisobot	Kechikkan, parchalangan	Real-time, integratsiyalashgan
Risk baholash	Reaktiv	Prediktiv
Qaror qabul qilish	Sub'ektiv	Ma'lumotlarga asoslangan
Nazorat	Davriy	Uzluksiz (KPI, dashboard)

2-jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, bank aksiyadorlik jamiyatlarida raqamli boshqaruv qaror qabul qilish arxitekturasini tubdan o'zgartiradi. An'anaviy boshqaruv sharoitida hisobotlar kechikkan va parchalangan holda shakllansa, raqamli boshqaruvda axborot real-time rejimida integratsiyalashgan holda taqdim etiladi. Bu esa bank rahbariyatiga moliyaviy holatni o'z vaqtida baholash va tezkor qaror qabul qilish imkonini beradi. Jadvalda aks ettirilganidek, risklarni baholash jarayoni ham sifat jihatidan yangi bosqichga ko'tariladi. Agar an'anaviy tizimlarda risklar asosan yuzaga chiqqanidan so'ng baholangan bo'lsa, raqamli

boshqaruv sharoitida prediktiv analitika va modellash vositalari orqali risklarni oldindan aniqlash va ularni cheklash imkoniyati yaratiladi. Bu holat tizimli risklarni kamaytirish va bankning moliyaviy barqarorligini saqlashda hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi.

Shuningdek, qaror qabul qilish jarayonida sub'ektivlik darajasi pasayib, ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish ustuvor ahamiyatga ega bo'ladi. KPI va dashboard orqali ta'minlangan uzluksiz nazorat bank boshqaruvini reaktiv yondashuvdan preventiv boshqaruv modeliga o'tkazib, regulyator talablariga muvofiqlikni va hisobdorlik darajasini oshiradi.

Natijada, raqamli boshqaruv bank aksiyadorlik jamiyatlarida faqat axborot texnologiyalarini joriy etish emas, balki moliyaviy barqarorlikni ta'minlash, risklarni samarali boshqarish va strategik qaror qabul qilish sifatini oshirishga xizmat qiluvchi asosiy institutsional mexanizm sifatida namoyon bo'ladi. Olingan tahlil natijalari xorijiy tadqiqotlarda ta'kidlangan data-driven boshqaruv ustunliklarini tasdiqlaydi (Kane et al., 2019; OECD, 2020), biroq ularni institutsional muhit va inson kapitali bilan uyg'unlashtirish zarurligini yanada ochib beradi. Agar ayrim xorijiy manbalarda raqamli boshqaruv asosan texnologiyaviy nuqtai nazardan talqin qilinsa (Buhalis, 2020), mazkur tadqiqot uni aksiyadorlik jamiyatlarida iqtisodiy qaror qabul qilishning markaziy mexanizmi sifatida asoslaydi.

Rossiya va MDH olimlarining institutsional yondashuvlari raqamli boshqaruvning ahamiyatini ochib bersa-da, ularda data-driven qaror qabul qilish mexanizmlari yetarli darajada chuqur tahlil qilinmagan (Lapidus, 2023). O'zbekiston amaliyoti esa raqamli boshqaruvni joriy etish bo'yicha sezilarli ilgarilashni ko'rsatgan bo'lsa-da, uning nazariy-metodologik asoslarini mustahkamlash dolzarb vazifa bo'lib qolmoqda.

Yuqorida amalga oshirilgan tushunchaviy, qiyosiy va tarkibiy tahlillar asosida mazkur tadqiqot doirasida raqamli boshqaruvga nisbatan quyidagi mualliflik yondashuvi shakllantirildi. Raqamli boshqaruv aksiyadorlik jamiyatlarida, ayniqsa bank aksiyadorlik jamiyatlarida, alohida texnologiyalar yoki analitik vositalar majmuasi sifatida emas, balki qaror qabul qilish jarayonlarining iqtisodiy mazmunini sifat jihatidan o'zgartiruvchi kompleks boshqaruv tizimi sifatida namoyon bo'ladi.

Mualliflik yondashuviga ko'ra, raqamli boshqaruvning samaradorligi texnologiya va analitikaning mavjudligi bilan emas, balki ularning inson kapitali kompetensiyalari, institutsional muhit hamda hisobdorlik va nazorat mexanizmlari bilan o'zaro uyg'unlashuvi orqali belgilanadi. Aynan ushbu uyg'unlik sharoitida raqamli boshqaruv aksiyadorlik jamiyatida qaror qabul qilishning ob'ektivligi, tezkorligi va iqtisodiy asoslanganligini ta'minlab, korporativ samaradorlik va barqarorlikka xizmat qiladi.

Xulosa va takliflar.

Yuqorida amalga oshirilgan nazariy-tahliliy tadqiqot va mualliflik yondashuvi shuni ko'rsatadiki, raqamli boshqaruv aksiyadorlik jamiyatlarida, ayniqsa bank aksiyadorlik jamiyatlarida, faqat raqamli texnologiyalar yoki analitik instrumentlar joriy etilishi bilan cheklanmaydi. U qaror qabul qilish jarayonlarining iqtisodiy mazmunini sifat jihatidan o'zgartiruvchi, inson kapitali, institutsional muhit va hisobdorlik mexanizmlari bilan uyg'unlashgan kompleks boshqaruv tizimi sifatida namoyon bo'ladi.

Tadqiqot natijalariga ko'ra, raqamli boshqaruvning iqtisodiy samaradorligi texnologiyalarning mavjudligiga emas, balki ularning boshqaruv qarorlariga qanday darajada integratsiya qilinganligiga, qaror qabul qilish arxitekturasini qay darajada shaffof, ob'ektiv va prognozli qilib o'zgartira olishiga bog'liq ekani aniqlandi. Shu ma'noda, raqamli boshqaruv qarorlarni intuitsiya va kechikkan hisobotlar asosida qabul qilish amaliyotidan dalilga asoslangan (data-driven), real-time monitoring va preventiv boshqaruv modellariga o'tishning institutsional shartini shakllantiradi.

Bank aksiyadorlik jamiyatlari misolida olib borilgan tahlil raqamli boshqaruv hisobotlarni integratsiyalash, risklarni oldindan aniqlash, nazoratni uzluksiz tashkil etish hamda KPI asosida boshqaruvni joriy etish orqali moliyaviy barqarorlik va regulyator talablariga

muvofiglikni ta'minlashda strategik ahamiyatga ega ekanini tasdiqladi. Bu holat raqamli boshqaruvni bank tizimida operatsion vosita emas, balki strategik boshqaruv instituti sifatida qarash zarurligini ko'rsatadi.

Yuqoridagi xulosalardan kelib chiqib, quyidagi amaliy takliflar ishlab chiqildi:

1. Aksiyadorlik jamiyatlarida raqamli boshqaruvni IT-loyiha sifatida emas, balki korporativ boshqaruv strategiyasining ajralmas qismi sifatida joriy etish maqsadga muvofiq. Bu raqamli qaror qabul qilishni korporativ maqsadlar bilan uzviy bog'lashni talab etadi.

2. Data-driven qaror qabul qilish mexanizmlarini institutsional muhit va inson kapitali bilan integratsiya qilish zarur. Raqamli platformalar va analitik vositalar rahbarlarning analitik fikrlash kompetensiyalari va aniq vakolat taqsimoti bilan uyg'un holda ishlashi lozim.

3. Bank aksiyadorlik jamiyatlarida ERP, core banking, CRM, BI va risk-menejment tizimlarini yagona raqamli arxitektura doirasida integratsiya qilish orqali axborot asimmetriyasini kamaytirish va qaror qabul qilish tezligini oshirish tavsiya etiladi.

4. Real-time monitoring va KPI asosida nazorat mexanizmlarini keng joriy etish orqali boshqaruvni reaktiv emas, balki preventiv va prognozli modelga o'tkazish zarur.

5. Davlat va regulyator darajasida raqamli boshqaruv uchun institutsional asoslarni mustahkamlash, jumladan, ma'lumotlar boshqaruvi (data governance), kiberxavfsizlik va hisobdorlik mexanizmlarini aniq me'yoriy talablar bilan belgilash maqsadga muvofiq.

Umuman olganda, mazkur tadqiqot raqamli boshqaruvni aksiyadorlik jamiyatlarida iqtisodiy qaror qabul qilish sifatini belgilaydigan markaziy institutsional mexanizm sifatida ilmiy asoslab, uni joriy etishning nazariy-metodologik va amaliy yo'nalishlarini aniqlab berdi. Olingan xulosalar kelgusida raqamli boshqaruvning samaradorligini empirik baholash, sohalar kesimida qiyosiy tahlil qilish hamda uning korporativ natijadorlikka ta'sirini chuqurroq o'rganish uchun ilmiy asos bo'lib xizmat qiladi.

Adabiyotlar/Jumepamypa / Reference:

Buhalis, D. (2020). *Technology in tourism—from information search to destination experience*. *Tourism Management*, 29(4), 609–623.

Dombrovskaya, O., & Farion, M. (2024). *Digital governance as a factor of institutional resilience*. *Journal of Digital Economy*, 6(2), 45–59.

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.

Lapidus, L. (2023). *Digital transformation of corporate governance systems*. *Problems of Management*, 3, 22–31.

Norqobilova, S., Usmanova, D., & Pardaev, O. (2025). *IoT-based monitoring and managerial decision-making efficiency*. *Central Asian Economic Review*, 1(1), 88–101.

O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki (2020–2024). *Bank tizimini raqamlashtirishga oid me'yoriy-huquqiy hujjatlar va yo'riqnomalar*. Toshkent.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti (2020–2025). *Oliy Majlisga Murojaatnomalar (raqamli transformatsiya va korporativ boshqaruv bo'yicha ustuvor vazifalar)*.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti (2020a). *“Raqamli O'zbekiston – 2030” strategiyasini tasdiqlash to'g'risida* (PF-6079-son, 5-oktabr).

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti (2020b). *“2020–2025 yillarga mo'ljallangan O'zbekiston Respublikasining bank tizimini isloh qilish strategiyasi to'g'risida”* (PF-5992-son, 12-may).

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti (2022). *“2022–2026 yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasi to'g'risida”* (PF-60-son, 28-yanvar).

O'zbekiston Respublikasi Qonuni (2019). *“To'lovlar va to'lov tizimlari to'g'risida”* (O'RQ-578-son, 1-noyabr).

OECD. (2020). *Digital transformation in corporate governance*. OECD Publishing.

- Pardaev, O., & Usmanova, D. (2024). Digital trust and financial institutions' governance. *Journal of Financial Regulation*, 9(2), 71–84.
- Porsaev, A., Karimov, B., & Akhmedov, S. (2020). Data-driven management models in joint-stock companies. *Economic Analysis Journal*, 4(3), 33–47.
- Rudenko, N. (2018). Economic efficiency of digital decision-making systems. *Economic Systems*, 42(2), 312–320.
- Rybalko-Rak, L., Kovalchuk, T., & Ivanova, O. (2025). Cybersecurity as an institutional component of digital governance. *Information Security Journal*, 14(1), 19–32.
- Slastianykhova, K. (2025). Institutional architecture of digital corporate governance. *Management Studies*, 7(1), 54–69.