



RIVOJLANGAN MAMLAKATLAR TAJRIBASIDA AKSIYADORLIK JAMIYATLARIDA RAQAMLI BOSHQARUVNI SHAKLLANTIRISH

Shonazarov Farxod

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

ORCID: 0009-0001-3804-9366

farkhodshanazarov@gmail.com

Annotatsiya. Maqolada rivojlangan mamlakatlar tajribasi asosida aksiyadorlik jamiyatlarida raqamli boshqaruvni shakllantirishning nazariy va amaliy jihatlari tahlil qilingan. Tadqiqotda raqamli boshqaruv faqat axborot texnologiyalarini joriy etish emas, balki qaror qabul qilish sifati, korporativ nazorat, hisobdorlik va institutsional barqarorlikni ta'minlovchi kompleks iqtisodiy boshqaruv modeli ekani asoslanadi. AQSh, Yevropa Ittifoqi, Yaponiya, Janubiy Koreya va Singapur tajribasi qiyosiy tahlil qilinib, raqamli boshqaruvning universal omillari va bosqichli transformatsiya qonuniyatlari aniqlangan. Olingan xulosalar O'zbekiston aksiyadorlik jamiyatlarida raqamli boshqaruvni milliy institutsional muhitga moslashtirish uchun ilmiy-amaliy ahamiyatga ega.

Kalit so'zlar: raqamli boshqaruv, aksiyadorlik jamiyatlari, korporativ boshqaruv, data-driven qarorlar, inson kapitali, institutsional muhit.

ФОРМИРОВАНИЕ ЦИФРОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ НА ОСНОВЕ ОПЫТА РАЗВИТЫХ СТРАН

Шоназаров Фарход

Ташкентский государственный экономический университет

Аннотация. В статье на основе опыта развитых стран проанализированы теоретические и практические аспекты формирования цифрового управления в акционерных обществах. В исследовании обосновано, что цифровое управление представляет собой не только внедрение информационных технологий, но и комплексную экономическую модель управления, обеспечивающую повышение качества принятия решений, корпоративного контроля, подотчётности и институциональной устойчивости. На основе сравнительного анализа опыта США, Европейского союза, Японии, Южной Кореи и Сингапура выявлены универсальные факторы цифрового управления и закономерности поэтапной трансформации. Полученные выводы имеют научно-практическое значение для адаптации цифрового управления в акционерных обществах Узбекистана с учётом национальной институциональной среды.

Ключевые слова: цифровое управление, акционерные общества, корпоративное управление, data-driven решения, человеческий капитал, институциональная среда.

FORMATION OF DIGITAL GOVERNANCE IN JOINT-STOCK COMPANIES: EVIDENCE FROM DEVELOPED COUNTRIES

Shonazarov Farkhod

Tashkent State University of Economics

Abstract. *This article analyzes the theoretical and practical aspects of digital governance formation in joint-stock companies based on the experience of developed countries. The study substantiates that digital governance is not limited to the implementation of information technologies, but represents a comprehensive economic management model that enhances the quality of decision-making, corporate control, accountability, and institutional stability. A comparative analysis of the experiences of the United States, the European Union, Japan, South Korea, and Singapore identifies universal factors of digital governance and the patterns of phased transformation. The findings have significant scientific and practical value for adapting digital governance in joint-stock companies in Uzbekistan in accordance with the national institutional environment.*

Keywords: *digital governance, joint-stock companies, corporate governance, data-driven decisions, human capital, institutional environment.*

Kirish.

Jahon iqtisodiyotida raqamli transformatsiya jarayonlarining jadallashuvi aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruv modellarini mazmunan qayta ko'rib chiqishni taqozo etmoqda. Global raqobatning kuchayishi, axborot oqimlari hajmining keskin o'sishi va bozor muhitining o'zgaruvchanligi an'anaviy boshqaruv usullarining cheklanganligini ochiq namoyon qilmoqda. Shu sharoitda qaror qabul qilishda axborot asimmetriyasi, sub'ektivlik va kechikishlar korporativ samaradorlikka salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Rivojlangan mamlakatlar tajribasi shuni ko'rsatadiki, raqamli boshqaruv aksiyadorlik jamiyatlarida faqat texnologiyalarni joriy etish bilan cheklanmay, balki qaror qabul qilish tizimi, korporativ nazorat, hisobdorlik va institutsional barqarorlikni ta'minlovchi kompleks iqtisodiy boshqaruv modeli sifatida shakllanmoqda. Mazkur holat raqamli boshqaruvni ilmiy jihatdan chuqur tahlil qilish va uning rivojlangan mamlakatlardagi modellarini umumlashtirish zaruratini yuzaga keltiradi.

Adabiyotlar sharhi.

Ilmiy adabiyotlarda raqamli boshqaruv masalasi so'nggi o'n yillikda korporativ boshqaruv va raqamli transformatsiya tadqiqotlarining markaziy yo'nalishlaridan biri sifatida shakllanib bormoqda. Xorijiy tadqiqotlarda raqamli boshqaruv, avvalo, ma'lumotlarga asoslangan (data-driven) qaror qabul qilish modellari, korporativ analitika va sun'iy intellekt texnologiyalarini joriy etish bilan bog'liq holda izohlanadi (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Davenport & Harris, 2017). Mazkur ishlar raqamli texnologiyalar orqali axborot asimmetriyasini kamaytirish, agentlik xarajatlarini qisqartirish va boshqaruv qarorlarining iqtisodiy asoslanganligini oshirish imkoniyatlarini ilmiy jihatdan asoslaydi.

Ayrim tadqiqotlarda raqamli boshqaruv institutsional yondashuv asosida tahlil qilinib, uni korporativ nazorat, hisobdorlik va komplaens mexanizmlari bilan bog'liq holda ko'rib chiqish ustuvor hisoblanadi (OECD, 2019; World Bank, 2021). Xususan, OECD tomonidan ishlab chiqilgan korporativ boshqaruv tamoyillarida raqamli texnologiyalar axborot oshkoraligini ta'minlash va investorlar huquqlarini himoya qilishda muhim instrument sifatida talqin qilinadi (OECD, 2019). Shu bilan birga, Yevropa Ittifoqi mamlakatlariga bag'ishlangan tadqiqotlar elektron identifikatsiya, elektron imzo va raqamli komplaens tizimlarining aksiyadorlik jamiyatlarida institutsional barqarorlikni mustahkamlashdagi rolini ochib beradi (European Commission, 2020).

Yaponiya va Janubiy Koreya tajribasiga bag'ishlangan ilmiy ishlar raqamli transformatsiya jarayonlarida inson kapitali va boshqaruv madaniyatining hal qiluvchi ahamiyatini alohida ta'kidlaydi (Aoki, 2018; Kim & Park, 2020). Ushbu tadqiqotlarda raqamli boshqaruv texnologiyalarni joriy etish bilan cheklanmasdan, rahbar va menejerlarning raqamli kompetensiyalari, analitik fikrlash qobiliyati hamda innovatsion boshqaruv madaniyati bilan uyg'un rivojlanishi lozimligi asoslab berilgan.

Shu bilan birga, mavjud adabiyotlarni tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, raqamli boshqaruvning turli milliy modellarini qiyosiy tahlil qilish va ularni aynan aksiyadorlik jamiyatlari nuqtai nazaridan kompleks umumlashtirish masalasi yetarli darajada yoritilmagan. Ko'pchilik tadqiqotlar yoki texnologiyaviy jihatlarga, yoki institutsional mexanizmlarga alohida e'tibor qaratadi, ammo ular o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni yagona iqtisodiy boshqaruv modeli sifatida ochib berish cheklangan holda qolmoqda (Vial, 2019). Mazkur maqola aynan shu ilmiy bo'shliqni to'ldirishga qaratilgan bo'lib, rivojlangan mamlakatlar tajribasi asosida raqamli boshqaruvni aksiyadorlik jamiyatlarida shakllantirishning universal qonuniyatlarini tizimli va qiyosiy tahlil qilishni maqsad qiladi.

Tadqiqot metodologiyasi.

Mazkur maqolada rivojlangan mamlakatlar tajribasida aksiyadorlik jamiyatlarida raqamli boshqaruvni shakllantirish jarayonlarini ilmiy jihatdan ochib berish maqsadida tizimli va qiyosiy tahlil usullaridan foydalanildi. Tadqiqotda institutsional yondashuv asosida raqamli boshqaruvning korporativ qaror qabul qilish, hisobdorlik va nazorat mexanizmlari bilan o'zaro bog'liqligi tahlil qilindi. Shu bilan birga, komparativ tahlil orqali AQSh, Yevropa Ittifoqi, Yaponiya, Janubiy Koreya va Singapur kabi rivojlangan mamlakatlarda raqamli boshqaruv modellarining o'xshash va farqli jihatlari aniqlandi

Tahlil va natijalar muhokamasi.

Jahon iqtisodiyotida raqamli transformatsiya jarayonlarining jadal rivojlanishi aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruv modellarini mazmunan qayta ko'rib chiqishni taqozo etmoqda. Raqobat muhitining keskinlashuvi, ma'lumotlar hajmining eksponensial o'sishi va bozor sharoitlarining noaniqligi an'anaviy boshqaruv mexanizmlarining samaradorligini cheklab qo'ymoqda. Shu sharoitda qaror qabul qilishda axborot asimmetriyasi, sub'ektivlik va kechikishlar korporativ barqarorlikka jiddiy xavf solmoqda.

Rivojlangan mamlakatlar tajribasi shuni ko'rsatadiki, raqamli boshqaruv aksiyadorlik jamiyatlarida faqat axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini joriy etish bilan cheklanmay, balki qaror qabul qilish arxitekturasi, korporativ nazorat, hisobdorlik va institutsional barqarorlikni qamrab olgan kompleks iqtisodiy boshqaruv modeli sifatida shakllanmoqda.

AQSh tajribasida raqamli boshqaruvning asosiy ustuvor yo'nalishi ma'lumotlarga asoslangan (data-driven) qaror qabul qilish hisoblanadi. Yirik korporatsiyalar va bank aksiyadorlik jamiyatlarida sun'iy intellekt, katta ma'lumotlar va korporativ analitika platformalaridan foydalanish strategik rejalashtirish, risklarni boshqarish va korporativ samaradorlikni oshirishning markaziy instrumentiga aylangan. Bu yondashuv axborot asimmetriyasini kamaytirish, agentlik xarajatlarini qisqartirish va qarorlarning iqtisodiy asoslanganligini oshirish imkonini beradi (United Nations, 2022).

Yevropa Ittifoqi mamlakatlarida raqamli boshqaruv institutsional raqamlashtirish orqali shakllanadi. Elektron hujjat aylanmasi, elektron identifikatsiya (e-ID) va elektron imzo institutlarining joriy etilishi korporativ qarorlarni rasmiylashtirish, komplaens talablariga rioya etish va hisobdorlikni mustahkamlashga xizmat qilmoqda. Korporativ boshqaruv kodekslarining raqamlashtirilishi esa axborot oshkoraligini oshirib, investorlar ishonchini kuchaytirmoqda (European Commission, 2020).

Yaponiya va Janubiy Koreya tajribasi raqamli boshqaruvda inson kapitali rolining hal qiluvchi ahamiyatini yaqqol namoyon etadi. Bu mamlakatlarda raqamli transformatsiya rahbar

va menejerlarning raqamli kompetensiyalari, analitik fikrlash qobiliyati va innovatsion boshqaruv madaniyatini rivojlantirish bilan uyg'un holda amalga oshiriladi. Natijada raqamli texnologiyalar yordamchi vosita emas, balki korporativ boshqaruv tizimining institutsional elementiga aylanadi.

Singapur tajribasi esa raqamli boshqaruvni shakllantirishda davlat va korporativ sektor o'rtasidagi institutsional hamkorlikning muhimligini ko'rsatadi. Elektron hukumat platformalari, raqamli standartlar va korporativ axborot tizimlarining integratsiyasi qaror qabul qilishda tizimli muvofiqlikni ta'minlab, barqaror institutsional muhitni shakllantiradi (OECD, 2019).

Ushbu tajribalarni tizimli qiyosiy tahlil qilish natijalari 1-jadvalda umumlashtirildi.

1-jadval.

Rivojlangan mamlakatlarda aksiyadorlik jamiyatlarida raqamli boshqaruvning asosiy xususiyatlari

Mamlakat	Ustuvor yo'nalish	Asosiy vositalar	Asosiy natija
AQSh	Data-driven boshqaruv	AI, Big Data, BI platformalar	Qaror qabul qilish samaradorligi
Yevropa Ittifoqi	Institutsional raqamlashtirish	e-ID, e-signature, komplaens	Shaffoflik va hisobdorlik
Yaponiya	Inson kapitaliga yo'naltirilgan yondashuv	Raqamli kompetensiyalar	Innovatsion boshqaruv madaniyati
Janubiy Koreya	Integratsiyalashgan raqamli ekotizim	Smart-platforms, AI	Korporativ samaradorlik
Singapur	Davlat-korporativ hamkorlik	Digital standards, e-government	Institutsional barqarorlik

1-jadval ma'lumotlari shuni ko'rsatadiki, mamlakatlar kesimida raqamli boshqaruv instrumentlari farq qilsa-da, barcha modellar uchun umumiy qonuniyatlar mavjud. Ularga qaror qabul qilishning ma'lumotlarga asoslanganligi, inson kapitali rolining ustuvorligi hamda institutsional mexanizmlarning raqamlashtirilishi kiradi. Bu holat raqamli boshqaruvni faqat texnologik innovatsiyalar majmui emas, balki kompleks iqtisodiy boshqaruv tizimi sifatida talqin qilish zarurligini ilmiy jihatdan asoslaydi (Aoki, M. 2018).

Rivojlangan mamlakatlar tajribasini umumlashtirish asosida aksiyadorlik jamiyatlarida raqamli boshqaruv samaradorligini ta'minlovchi universal omillar ajratib ko'rsatildi va ular 2-jadvalda tizimlashtirildi.

2-jadval.

Aksiyadorlik jamiyatlarida raqamli boshqaruvni shakllantirishning universal omillari

Omilar	Iqtisodiy mazmuni	Boshqaruvga ta'siri
Inson kapitali	Raqamli va analitik kompetensiyalar	Qarorlar sifati oshadi
Ma'lumotlar sifati	To'liqlik, aniqlik, tezkorlik	Data-driven boshqaruv
Raqamli infratuzilma	ERP, CRM, BI tizimlari	Jarayonlar tezlashadi
Institutsional muhit	Komplaens, nazorat, ERI	Shaffoflik ta'minlanadi
Boshqaruv madaniyati	Innovatsion yondashuv	Barqaror raqobatbardoshlik

2-jadval tahlili raqamli boshqaruvning barqaror shakllanishi alohida texnologiyalarga emas, balki inson kapitali, ma'lumotlar sifati va institutsional muhitning o'zaro uyg'un

rivojlanishiga bog'liq ekanini ko'rsatadi. Ushbu omillardan birining yetarlicha rivojlanmaganligi raqamli transformatsiyadan kutilgan iqtisodiy samarani sezilarli darajada cheklab qo'yadi.

Xorijiy tajribani to'g'ridan-to'g'ri ko'chirish samarali emasligi inobatga olinib, raqamli boshqaruvni O'zbekiston aksiyadorlik jamiyatlari sharoitiga moslashtirishning asosiy yo'nalishlari 3-jadvalda aks ettirildi.

3-jadval.

Raqamli boshqaruvni O'zbekiston aksiyadorlik jamiyatlariga adaptatsiya qilish yo'nalishlari

Yo'nalish	Xorijiy tajriba	O'zbekiston uchun ahamiyati
Qaror qabul qilish	Data-driven modellar	Samarali boshqaruv
Inson kapitali	Raqamli kompetensiyalar	Kadrlar salohiyati oshadi
Institutsional muhit	Komplaens, ERI	Shaffoflik ta'minlanadi
Axborot tizimlari	ERP, BI	Korporativ integratsiya
Boshqaruv madaniyati	Innovatsion yondashuv	Barqaror rivojlanish

3-jadval tahlili shuni ko'rsatadiki, xorijiy mamlakatlarda raqamli boshqaruv samaradorligi texnologiyalar bilan emas, balki institutsional islohotlar va inson kapitali rivoji bilan ta'minlanadi. Shu bois, O'zbekiston sharoitida raqamli boshqaruvni joriy etish faqat avtomatlashtirish darajasida emas, balki korporativ boshqaruv tizimini sifat jihatdan yangilashga qaratilgan kompleks iqtisodiy islohot sifatida qaralishi lozim.

Xulosa va takliflar.

Tadqiqot natijalari rivojlangan mamlakatlar tajribasida raqamli boshqaruv aksiyadorlik jamiyatlarida kompleks iqtisodiy boshqaruv modeli sifatida shakllanishini ko'rsatdi. Raqamli boshqaruvning samaradorligi texnologiyalarning o'ziga emas, balki inson kapitali, ma'lumotlar sifati va institutsional muhitning uyg'un rivojlanishiga bog'liq ekani asoslandi.

O'zbekiston aksiyadorlik jamiyatlari uchun raqamli boshqaruvni joriy etishda xorijiy tajribani to'g'ridan-to'g'ri ko'chirish emas, balki milliy institutsional muhitga moslashtirish tavsiya etiladi. Jumladan, raqamli kompetensiyalarni rivojlantirish, komplaens va hisobdorlik mexanizmlarini mustahkamlash hamda data-driven qaror qabul qilish madaniyatini shakllantirish ustuvor vazifa sifatida belgilanishi lozim.

Adabiyotlar/ Lumebamypa/References:

Aoki, M. (2018). *Corporate governance and institutions: A comparative analysis*. Oxford: Oxford University Press.

Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: W.W. Norton & Company.

Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) (2015). *Corporate governance principles for banks*. Basel: Bank for International Settlements.

Bank for International Settlements (BIS) (2021). *Principles for operational resilience*. Basel: BIS.

Davenport, T.H. and Harris, J.G. (2017). *Competing on analytics: The new science of winning*. Boston: Harvard Business School Press.

European Commission (2020). Shaping Europe's digital future. Brussels: European Commission.

European Commission (2023). Digital Economy and Society Index (DESI) 2023. Brussels: European Commission.

Kim, S. and Park, H. (2020). Digital transformation and corporate governance in South Korea. Journal of Asian Business Studies, 14(3), pp. 321–337. <https://doi.org/10.1108/JABS-04-2019-0123>

Nardo, M., Saisana, M., Saltelli, A. and Tarantola, S. (2005). Tools for composite indicators building. Luxembourg: European Commission, Joint Research Centre.

OECD (2019). G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264313122-en>

OECD (2020). Digital transformation in the age of COVID-19: Building resilience and bridging divides. Paris: OECD Publishing.

United Nations (2022). E-Government Survey 2022: The future of digital government. New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), pp. 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Westerman, G., Bonnet, D. and McAfee, A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. Boston: Harvard Business Review Press.

World Bank (2021). World development report 2021: Data for better lives. Washington, DC: World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1600-0>