

## O‘ZBEKISTON KICHIK VA O‘RTA BIZNES SUBYEKTLARIDA RAQAMLI MENEJMENTGA O‘TISHNING INSTITUTSIONAL VA PSIXOLOGIK TO‘SIQLARI.

**Muxammadiyev Maxmud O‘ktam o‘g‘li**

Samarqand iqtisodiyot va servis inistuti II bosqich talabasi

**Yusupov Nurbek Xasanovich**

Samarqand iqtisodiyot va servis inistuti

“Menejment” kafedrası assistenti

**Annotatsiya:** Ushbu maqolada O‘zbekistondagi kichik va o‘rta biznes (KOB) subyektlarida raqamli menejmentni joriy etish jarayonidagi asosiy muammolar tadqiq etiladi. Tadqiqotda raqamli transformatsiyaga to‘sqinlik qiluvchi ikki muhim omil — institutsional (qonunchilik, infratuzilma, resurslar) va psixologik (rahbar va xodimlarning o‘zgarishlarga qarshiligi, raqamli ko‘nikmalarning yetishmasligi) to‘siqlar tahlil qilingan. Maqola yakunida mahalliy tadbirkorlik muhitida raqamli boshqaruvga o‘tishni jadallashtirish bo‘yicha amaliy tavsiyalar berilgan.

**Kalit so‘zlar:** raqamli menejment, kichik va o‘rta biznes, institutsional to‘siqlar, psixologik qarshilik, raqamli transformatsiya, O‘zbekiston iqtisodiyoti, boshqaruv innovatsiyalari.

**Аннотация:** В данной статье исследуются основные проблемы внедрения цифрового менеджмента в субъектах малого и среднего бизнеса (МСБ) Узбекистана. В исследовании анализируются два важных фактора, препятствующих цифровой трансформации: институциональные (законодательство, инфраструктура, ресурсы) и психологические (сопротивление изменениям со стороны руководителей и сотрудников, нехватка цифровых навыков) барьеры. В завершении статьи представлены практические рекомендации по ускорению перехода к цифровому управлению в условиях местной предпринимательской среды.

**Ключевые слова:** цифровой менеджмент, малый и средний бизнес, институциональные барьеры, психологическое сопротивление, цифровая трансформация, экономика Узбекистана, инновации в управлении.

**Abstract:** This article examines the key challenges of implementing digital management within small and medium-sized enterprises (SMEs) in Uzbekistan. The study analyzes two critical factors hindering digital transformation: institutional

barriers (legislation, infrastructure, resources) and psychological barriers (resistance to change among managers and employees, lack of digital literacy). The article concludes with practical recommendations for accelerating the transition to digital governance within the local business environment.

**Keywords:** digital management, small and medium enterprises (SMEs), institutional barriers, psychological resistance, digital transformation, economy of Uzbekistan, management innovations.

## Kirish.

Zamonaviy dunyo iqtisodiyoti shiddatli transformatsiya jarayonini boshidan kechirmoqda, bu yerda raqamli texnologiyalar endilikda shunchaki yordamchi vosita emas, balki korxonalarining yashovchanligi va raqobatbardoshligini belgilovchi asosiy strategik resursga aylandi. O‘zbekiston iqtisodiyoti ham ushbu global jarayonlardan chetda qolmagan holda, iqtisodiyotning barcha tarmoqlarini, xususan, kichik va o‘rta biznes (KOB) subyektlarini raqamlashtirishni ustuvor vazifa sifatida belgilab olgan. Biroq, nazariy jihatdan raqamli menejmentga o‘tishning afzalliklari (samaradorlik, xarajatlarni kamaytirish, bozor qamrovini kengaytirish) ayon bo‘lsa-da, amaliyotda mahalliy korxonalar bu yo‘lda qator murakkab to‘siqlarga duch kelmoqda. Ushbu muammolarni tahlil qilishda faqat texnologik jihatlarga e‘tibor qaratish yetarli emas, chunki muammoning ildizi chuqurroq — tizimli (institutSIONAL) va inson omili (psixologik) bilan bog‘liq bo‘lgan qatlamlarda yotadi. O‘zbekiston sharoitida kichik va o‘rta biznes iqtisodiyotning drayveri hisoblanadi, biroq ularning aksariyati hanuzgacha an‘anaviy, ko‘p hollarda "qo‘lda boshqarish" (manual management) uslubiga tayanib faoliyat yuritmoqda.

InstitutSIONAL nuqtayi nazardan qaraganda, raqamli menejmentga o‘tish jarayoni korxonalar tashqarisidagi va ichkarisidagi tartib-qoidalar, me‘yorlar va infratuzilmaviy cheklovlar bilan to‘qnashadi. O‘zbekistonda raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish bo‘yicha keng ko‘lamli islohotlar amalga oshirilayotganiga qaramay, KOB subyektlari uchun huquqiy bazaning murakkabligi, elektron hujjat aylanishining to‘liq integratsiya qilinmaganligi va kadrlar tayyorlash tizimidagi uzilishlar jiddiy toshqinlik yaratmoqda. Ko‘plab mahalliy tadbirkorlar uchun raqamli boshqaruv tizimlarini joriy etish nafaqat katta moliyaviy xarajat, balki murakkab byurokratik jarayon sifatida ko‘riladi. Davlat tomonidan berilayotgan imtiyozlar va yaratilayotgan platformalarning barcha tadbirkorlarga birdek yetib bormasligi, shuningdek, hududlarda internet va IT-infratuzilmasining notekis taqsimlanganligi institutSIONAL to‘siqlarning asosini tashkil etadi. Bu sharoitda korxonalar raqamli muhitga moslashishdan ko‘ra, o‘zlariga tanish bo‘lgan eski usullarda qolishni xavfsizroq deb bilishadi.

Biroq, tizimli muammolardan ham ko‘ra jiddiyroq va ko‘p hollarda e‘tibordan chetda qoladigan to‘siq bu — psixologik omildir. Inson omili har qanday boshqaruv islohotining markazida turadi. O‘zbekistonda shakllangan an‘anaviy menejment madaniyati ko‘p jihatdan vertikal ierarxiya, bevosita yuzma-yuz nazorat va qat‘iy intizomga asoslangan. Raqamli menejment esa, aksincha, shaffoflikni, gorizontaal muloqotni, masofaviy ishlash imkoniyatini va qaror qabul qilishda ma‘lumotlarga (data-driven) tayanishni talab qiladi. Mahalliy rahbarlarning ko‘pchiligida "agar xodimni ko‘zim bilan ko‘rib turmasam, u ishlayapti" degan stereotipik qarashning mavjudligi raqamli monitoring va nazorat tizimlarini qabul qilishga xalaqit bermoqda. Bu yerda biz "psixologik qarshilik" fenomeniga duch kelamiz: nafaqat rahbarlar, balki xodimlar ham raqamli tizimlarni o‘zlarining ish joylariga tahdid yoki ortiqcha nazorat vositasi sifatida qabul qilishadi. Ularning fikricha, avtomatlashtirish inson mehnatini siqib chiqaradi yoki ularning har bir qadamini shaffof qilib qo‘yadi, bu esa norasmiy iqtisodiy aloqalarga o‘rganib qolgan muhitda noqulaylik tug‘diradi.

Shuningdek, raqamli ko‘nikmalarning yetishmasligi (digital gap) bilan bog‘liq bo‘lgan qo‘rquv ham dolzarb muammodir. Kichik biznes vakillari yangi dasturiy ta‘minotlarni o‘rganishni murakkab va vaqtni oluvchi jarayon deb hisoblashadi. O‘zbekistondagi ko‘plab tadbirkorlarda "bu tizimlar bizga emas, yirik korporatsiyalarga mo‘ljallangan" degan noto‘g‘ri tasavvur shakllangan. Oila a‘zolari yoki yaqin qarindoshlar tomonidan boshqariladigan ko‘plab mahalliy bizneslarda "ishonch" omili texnologik "aniqlik" omilidan ustun turadi. Ya‘ni, rahbar uchun hisobotni raqamli dashboardda ko‘rishdan ko‘ra, ishonchli xodimining og‘zaki hisoboti qadrliroq tuyuladi. Bunday madaniy va psixologik muhitda raqamli transformatsiya shunchaki texnik yangilanish emas, balki butun boshli tafakkur inqilobini talab qiladi.

Raqamli iqtisodiyot sharoitida menejmentning o‘zgarishi faqat kompyuterlar sonini ko‘paytirish degani emas. Bu — boshqaruv falsafasining o‘zgarishidir. O‘zbekistonning kichik va o‘rta biznes subyektlarida ushbu jarayonni jadallashtirish uchun avvalo institutsional muhitni tadbirkorga "do‘stona" darajaga keltirish, ya‘ni raqamli xizmatlardan foydalanishni murakkab majburiyatdan yengil imkoniyatga aylantirish lozim. Shu bilan birga, jamiyatda va biznes muhitida raqamli madaniyatni shakllantirish, rahbar va xodimlarning texnologiyalarga nisbatan bo‘lgan "notanishlik qo‘rquvi"ni bartaraf etish talab etiladi. Agarda ushbu institutsional va psixologik to‘siqlar kompleks ravishda o‘rganilmasa va ularga yechim topilmasa, raqamli transformatsiya jarayoni faqat yirik shaharlardagi sanoqli kompaniyalar doirasida cheklanib qolaveradi, bu esa mamlakatning umumiy iqtisodiy o‘sish sur‘atlariga salbiy ta‘sir ko‘rsatadi. Ushbu maqola aynan shu ziddiyatli nuqtalarni yoritishga va mahalliy

sharoitdan kelib chiqqan holda raqamli menejmentga o'tishning optimal yo'llarini izlashga qaratilgan.

## Asosiy qism.

Raqamli iqtisodiyot sharoitida menejment tizimini isloh qilish masalasi O'zbekiston iqtisodiyoti uchun shunchaki texnik ehtiyoj emas, balki tizimli transformatsiyaning fundamental bosqichidir. Kichik va o'rta biznes (KOB) subyektlarining boshqaruv apparatida raqamli texnologiyalarni tatbiq etish jarayoni, birinchi navbatda, mavjud institutsional muhit bilan to'qnash keladi. Institutsional to'siqlar deganda, biz nafaqat qonunchilik bazasining yetishmasligi, balki biznes yuritishning shakllanib qolgan norasmiy qoidalari, infratuzilmaviy cheklovlar va bozor institutlarining raqamli o'zgarishlarga sust moslashuvchanligini tushunishimiz lozim. O'zbekistonda tadbirkorlik subyektlari uzoq yillar davomida qat'iy markazlashgan va qog'ozbozlikka asoslangan tizimda faoliyat yuritgani bois, raqamli menejmentning asosiy talabi bo'lgan shaffoflik institutsional darajada qiyinchilik bilan qabul qilinmoqda. Ko'plab kichik korxonalar uchun raqamli boshqaruvga o'tish dastlabki bosqichda yuqori tranzaksiya xarajatlarini keltirib chiqaradi. Bu xarajatlar nafaqat dasturiy ta'minot sotib olish, balki butun boshli ish yuritish tizimini qayta qurish va yuridik jihatdan muvofiqlashtirish bilan bog'liqdir. Davlat xizmatlari raqamlashtirilayotgan bir paytda, xususi sektorning ushbu sur'atga yetisha olmasligi natijasida "raqamli uzilish" (digital divide) vujudga kelmoqda. Bu esa o'z navbatida, kichik biznes subyektlarining yirik, raqamli quvvatga ega kompaniyalar bilan raqobatda yutqazishiga sabab bo'lmoqda.

Institutsional to'siqlarning yana bir muhim jihati — bu kadrlar masalasi va ta'lim tizimining mehnat bozori talablaridan orqada qolayotganidir. Mahalliy korxonalarda menejmentni raqamlashtirish uchun nafaqat IT-mutaxassisleri, balki "raqamli menejerlar" — ham biznes jarayonlarini, ham texnologik imkoniyatlarni tushunadigan kadrlar zarur. Biroq, O'zbekistonning hududiy nuqtayi nazaridan qaraganda, viloyatlardagi kichik korxonalar bunday kadrlarni yollash uchun yetarli resursga yoki jozibadorlikka ega emas. Bu esa raqamlashtirishni faqat texnik xodimlarning vazifasi sifatida ko'rishga olib keladi, vaholanki bu strategik boshqaruv darajasida hal qilinishi kerak bo'lgan muammodir. Moliyaviy institutlar, xususan, banklar tomonidan raqamli transformatsiya loyihalari uchun imtiyozli kreditlash mexanizmlarining yetarli darajada yo'lga qo'yilmaganligi ham tadbirkorni tavakkal qilishdan to'xtatib turadi. Institutsional muhitdagi ushbu bo'shliqlar korxonalar ichidagi jarayonlarning ham eskirgan tartibda qolishiga zamin yaratadi. Masalan, elektron imzo va bulutli texnologiyalar mavjud bo'lishiga qaramay, ko'plab korxonalarda ichki buyruqlar va

hisobotlarning hamon qog'ozda yuritilishi "institutsional inersiya"ning yaqqol namunasidir.

Psixologik to'siqlar esa muammoning yanada nozik va murakkab qatlamini tashkil etadi. O'zbekiston sharoitida rahbarlarning boshqaruv uslubi ko'p hollarda "paternalistik" xarakterga ega bo'lib, unda shaxsiy aloqalar va bevosita nazorat ustuvor hisoblanadi. Raqamli menejment tizimlari (ERP, CRM kabi) esa inson omilini kamaytirishni va jarayonlarni avtomatlashtirilgan ma'lumotlar asosida boshqarishni nazarda tutadi. Bu holatda rahbarlarda "vaziyatni nazoratdan chiqarish" qo'rquvi paydo bo'ladi. Ular uchun kompyuter tizimidagi raqamlardan ko'ra, xodimning ko'ziga qarab olingan ma'lumot ishonchliroq tuyuladi. Bu — kognitiv to'siq bo'lib, u yangi texnologiyalarni qabul qilishda "psixologik immunitet" hosil qiladi. Rahbar o'zi tushunmagan yoki murakkab deb hisoblagan tizimdan foydalanish o'rniga, o'zining ko'p yillik tajribasiga tayanadigan intuitiv boshqaruvni afzal ko'radi. Bunday muhitda raqamli vositalar korxonaga joriy etilgan taqdirda ham, ular ko'pincha "shunchaki ko'rgazma" uchun yoki majburiyat yuzasidan ishlatiladi, lekin strategik qarorlar qabul qilishda ularning ma'lumotlaridan foydalanilmaydi.

Xodimlarning raqamli o'zgarishlarga bo'lgan munosabati ham psixologik to'siqlarning ajralmas qismidir. Kichik biznes subyektlarida xodimlar ko'pincha ko'p funksiyali vazifalarni bajarishadi va ular uchun yangi tizimni o'rganish qo'shimcha ish yuki sifatida qabul qilinadi. Psixologik nuqtayi nazardan, inson har doim o'zgarishlarga nisbatan konservativ munosabatda bo'ladi, ayniqsa bu o'zgarishlar uning kundalik ish tartibini shaffoflashtirsa. Raqamli menejment xodimning har bir ish soatini, samaradorligini (KPI) va xatolarini ko'rsatib beradi. Mahalliy mehnat madaniyatida shakllangan "norasmiy tanaffuslar" yoki ishga yuzaki yondashuv imkoniyatlarining cheklanishi xodimlarda yangi tizimga nisbatan ichki sabotaj yoki passiv qarshilikni uyg'otadi. Ular tizimdagi nosozliklarni bo'rttirib ko'rsatishga yoki eski usul samaraliroq ekanligini isbotlashga harakat qilishadi. Bu esa raqamlashtirish jarayonini ichkaridan yemiradi.

Shuningdek, "status-kvo"ga yopishib olish va tavakkalchilikdan qochish psixologiyasi ham mahalliy tadbirkorlik subyektlarida kuchli rivojlangan. "Agar biznesim hozir ham foyda keltirayotgan bo'lsa, nega uni o'zgartirishim kerak?" degan savol raqamli transformatsiya yo'lidagi eng katta ruhiy to'siqdir. Bu yerda biz "psixologik turg'unlik" holatini ko'ramiz. Tadbirkor uzoq muddatli strategik ustunlikdan ko'ra, qisqa muddatli barqarorlikni afzal ko'radi. Raqamli menejmentga o'tish nafaqat texnik jarayon, balki korporativ madaniyatning o'zgarishi hamdir. Bizning mahalliy korxonalarimizda esa korporativ madaniyat ko'pincha tartibga solinmagan va norasmiy qadriyatlarga tayangan bo'ladi. Raqamli tizim esa tartib va

algoritmik aniqlikni talab qiladi. Ushbu ikki qarama-qarshi qutb o'rtasidagi to'qnashuv boshqaruvda inqirozlarni keltirib chiqarishi mumkin, shuning uchun ham ko'plab menejerlar ongsiz ravishda raqamlashtirishni kechiktirishga moyil bo'ladilar.

Raqamli iqtisodiyotda muvaffaqiyat qozonish uchun tadbirkorlik subyektlari "raqamli tafakkur" (digital mindset)ga ega bo'lishlari shart. Bu tafakkur ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish, doimiy o'rganish va moslashuvchanlikni nazarda tutadi. Biroq, O'zbekistondagi ko'plab KOB vakillarida "texnologik pessimizm" kuzatiladi. Ular raqamlashtirishni juda qimmat, o'ta murakkab va faqat G'arbga xos narsa deb hisoblashadi. Mahalliy mentalitetdagi "yuzma-yuz muloqot" qadriyati ba'zida raqamli aloqa vositalariga (masalan, Zoom orqali majlis o'tkazish yoki Slack'da topshiriq berish) nisbatan ishonchsizlik tug'diradi. Rahbarlar orasida "masofadan turib ishlatib bo'lmaydi" degan qat'iy ishonch saqlanib qolmoqda, bu esa zamonaviy "agile" boshqaruv uslublarini qo'llash imkoniyatini cheklaydi.

### Xulosa:

O'zbekiston iqtisodiyotining zamonaviy taraqqiyot bosqichida kichik va o'rta biznes subyektlarida raqamli menejment tizimiga o'tish jarayoni shunchaki texnologik yangilanish emas, balki davlat va jamiyat taraqqiyotini belgilovchi strategik burilish nuqtasidir. Tadqiqot davomida aniqlangan institutsional va psixologik to'siqlar shuni ko'rsatadiki, raqamli transformatsiya jarayoni kompleks yondashuvni talab qiladi. Institutsional darajada davlat tomonidan yaratilayotgan huquqiy va infratuzilmaviy sharoitlar korxonalarining ichki boshqaruv madaniyati bilan uyg'unlashishi zarur. Agarda qonunchilik bazasi takomillashgan, biroq korxonada tartib-qoidalar hanuzgacha an'anaviy byurokratik usullarga tayanayotgan bo'lsa, raqamli menejment kutilgan iqtisodiy samarani bermaydi. Shu bois, mahalliy biznes muhitida raqamli xizmatlar ko'lamini kengaytirish bilan bir qatorda, tadbirkorlik subyektlarining ushbu tizimlarga moslashuvchanligini oshiruvchi rag'batlantirish mexanizmlarini ishlab chiqish dolzarb ahamiyat kasb etadi. Raqamlashtirishni faqat texnologik xarajat deb emas, balki uzoq muddatli investitsiya deb qarash iqtisodiy tafakkurning asosiga aylanishi kerak.

Psixologik to'siqlarni bartaraf etish masalasi esa eng murakkab va davomli jarayon bo'lib qolmoqda. Inson omili har qanday islohotning muvaffaqiyatini belgilovchi asosiy kuchdir. Tadqiqot shuni tasdiqlaydiki, rahbarlar va xodimlarning raqamli texnologiyalarga nisbatan ishonchsizligi, nazoratni yo'qotish qo'rquvi va yangilikka bo'lgan tabiiy qarshilik korxonalarining raqobatbardoshligini pasaytiruvchi asosiy omillardir. Raqamli menejmentga o'tish uchun nafaqat yangi dasturlar, balki yangicha boshqaruv falsafasi — ochiqlik, shaffoflik va ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish madaniyati zarur. O'zbekistonning milliy menejment modelida

shaxsiy ishonch va jamoaviy birdamlik muhim o‘rin tutadi, biroq bu qadriyatlar raqamli aniqlik va algoritmik samaradorlik bilan zid kelmasligi, aksincha, bir-birini to‘ldirishi lozim. Kelajakda raqamli ko‘nikmalarni rivojlantirish (upskilling) nafaqat texnik xodimlar, balki barcha bo‘g‘indagi menejerlar uchun majburiy talabga aylanishi shart.

Xulosa qilib aytganda, raqamli iqtisodiyot sharoitida O‘zbekiston kichik va o‘rta biznes subyektlarining muvaffaqiyati ularning o‘zgarishlarga qanchalik tez moslasha olishiga bog‘liq. Institutsional to‘siqlarni davlat va xususiy sektor hamkorligi orqali, psixologik to‘siqlarni esa ta‘lim va korporativ madaniyatni transformatsiya qilish orqali yengish mumkin. Raqamli menejment — bu shunchaki trendlarga ergashish emas, balki shiddat bilan o‘zgarayotgan global bozorda korxonaning yashovchanligini va barqaror o‘shishini ta‘minlovchi yagona mexanizmdir. Ushbu yo‘lda amalga oshiriladigan har bir qadam, kiritilgan har bir innovatsion yechim oxir-oqibat mamlakatning umumiy iqtisodiy salohiyatini yuksaltirishga xizmat qiladi. Raqamli tafakkurning shakllanishi mahalliy biznesni dunyo bozoriga integratsiya qilishning eng qisqa va samarali yo‘lidir. Tadbirkorlar va menejerlar bugungi kunda "texnologik moslashuvchanlik"ni o‘zlarining asosiy raqobat ustunligi sifatida qabul qilishlari, eskirgan boshqaruv andozalaridan voz kechib, kelajak texnologiyalariga ishonch bilan qadam bosishlari davrning qat’iy talabidir.

### Foydalanilgan adabiyotlar:

1. **O‘zbekiston Respublikasi Qonuni.** Raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risidagi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining qarori, 03.07.2018 yildagi PQ-3832-son // Qonun hujjatlari ma‘lumotlari milliy bazasi. – 2018.
2. **Gulyamov, S. S.** Raqamli iqtisodiyotda menejment va marketing: darslik / S. S. Gulyamov va boshq. – Toshkent: Iqtisod-Moliya, 2020. – 456 b.
3. **Abdurahmonov, Q. H.** Inson resurslarini boshqarish: darslik / Q. H. Abdurahmonov. – Toshkent: Fan va texnologiya, 2017. – 650 b.
4. **Nabieva, N. M.** Raqamli transformatsiya sharoitida kichik biznesni boshqarishning o‘ziga xos xususiyatlari // "Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar" ilmiy elektron jurnali. – 2021. – № 3. – B. 112–120.
5. **Drucker, P. F.** Management Challenges for the 21st Century / P. F. Drucker. – Harper Business, 2006. – 288 p. (O‘zbek tilidagi tarjimasini: **Druker, P.** XXI asr uchun menejment muammolari).

6. **Turg'unov, M. A.** Korporativ madaniyat va raqamli menejment: o'zaro bog'liqlik tahlili // O'zbekiston iqtisodiyoti axborotnomasi. – 2022. – № 5. – B. 45–52.
7. **Zaynutdinov, Sh. N.** Menejment asoslari: darslik / Sh. N. Zaynutdinov. – Toshkent: Moliya, 2019. – 320 b.