



World Conference on Agricultural and Earth Sciences

Hosted Online from Istanbul, Turkey

Date: 20th April, 2026

Website: <https://econferencia.com>

TASHKILIY INERSIYA VA INSON KAPITALI YETISHMASLIGI: AKSIYADORLIK JAMIYATLARIDA RAQAMLI

TRANSFORMATSIYANI CHEKLAYOTGAN OMILLAR VA YASHIL BOSHQARUV YECHIMLARI

Shonazarov Farxod Shodiyor o'g'li

Toshkent Davlat Iqtisodiyot Universiteti, mustaqil izlanuvchi

<https://orcid.org/0009-0001-3804-9366>

farkhodshanazarov@gmail.com

Annotatsiya:

Maqolada aksiyadorlik jamiyatlarida raqamli boshqaruv samaradorligini cheklayotgan tashkiliy omillar va inson kapitali bilan bog'liq to'siqlar kompleks tahlil qilinadi. Raqamli strategiyaning KPI bilan bog'liq emasligi, IT-silo effekti, raqamli qarorlar madaniyatining shakllanmaganligi va ma'lumotlar sifatining pastligi asosiy tashkiliy to'siqlar sifatida aniqlandi. Yashil boshqaruv tizimlariga o'tish uchun inson kapitalini rivojlantirish va tashkiliy arxitekturani qayta loyihalash tavsiyalari ishlab chiqiladi.

Kalit so'zlar / Ключевые слова / Keywords: Tashkiliy inersiya, inson kapitali, IT-silo, raqamli madaniyat, yashil boshqaruv, aksiyadorlik jamiyati

Аннотация :

В статье проводится комплексный анализ организационных факторов и барьеров, связанных с человеческим капиталом, ограничивающих эффективность цифрового управления в акционерных обществах. Несвязанность цифровой стратегии с KPI, эффект IT-силоса,



World Conference on Agricultural and Earth Sciences

Hosted Online from Istanbul, Turkey

Date: 20th April, 2026

Website: <https://econferencia.com>

несформированность культуры цифровых решений и низкое качество данных выявлены как основные организационные барьеры. Разрабатываются рекомендации по развитию человеческого капитала и перепроектированию организационной архитектуры для перехода к системам зелёного управления.

Kalit so'zlar / Ключевые слова / Keywords: Организационная инерция, человеческий капитал, IT-силос, цифровая культура, зелёное управление, акционерное общество

Abstract:

This article provides a comprehensive analysis of organisational factors and human capital-related barriers constraining digital governance effectiveness in joint-stock companies. The disconnect of digital strategy from KPIs, IT silo effect, underdeveloped culture of data-driven decisions, and low data quality have been identified as key organisational barriers. Recommendations for human capital development and organisational architecture redesign to transition to green governance systems are developed.

Kalit so'zlar / Ключевые слова / Keywords: Organisational inertia, human capital, IT silo, digital culture, green governance, joint-stock company

Ko'p omilli regressiya tahlili inson kapitalini ($\beta=0,31$) raqamli boshqaruv samaradorligini belgilovchi ikkinchi muhim omil sifatida aniqladi. Shu bilan birga, bank darajasidagi empirik tahlil ham muhim tafovutni ko'rsatdi: raqamli xizmatlar ulushi bo'yicha BRB bank (78%) va Turonbank (65%) Asakabank (52%) va Ipoteka bank (48%) dan ustun. Bu tafovut texnik imkoniyatlar o'xshash



World Conference on Agricultural and Earth Sciences

Hosted Online from Istanbul, Turkey

Date: 20th April, 2026

Website: <https://econferencia.com>

bo'lganida ham namoyon bo'ladi — demak, farq tashkiliy va inson kapitali omillarida. D. Teece (2007) ning dinamik qobiliyatlar konsepsiyasiga ko'ra, tashkiliy inersiya raqamli transformatsiyaning strategik resursga aylanish jarayonini cheklovchi asosiy omil hisoblanadi. Barqaror yashil boshqaruv tizimlariga o'tish uchun tashkiliy va inson kapitali to'siqlarini ilmiy asosda bartaraf etish zarur.

Tahlil natijalari. Birinchi tashkiliy to'siq — raqamli strategiyaning KPI bilan bog'liq emasligi. Ko'pgina aksiyadorlik jamiyatlarida raqamli loyihalar rasmiy hujjatlarda mavjud bo'lsa-da, ular KPI tizimiga integratsiyalanmagan. Natijada loyihalar parchalangan, sinergiya past va ROI noaniq bo'lib qolmoqda. Teece (2007) ning strategik resurs integratsiyasi konsepsiyasi bo'yicha bu holat raqamli transformatsiyaning tashkiliy qiymat zanjiriga to'liq kirib bora olmasligini anglatadi.

Ikkinchi to'siq — IT-silo effekti. Raqamli loyihalar ko'p hollarda alohida IT-bo'lim doirasida amalga oshirilib, boshqaruvning strategik konturiga chiqarilmaydi. Natijada raqamli yechimlar qaror qabul qilishda yordamchi texnik vosita sifatida qolib, qiymat yaratish zanjiriga to'liq integratsiyalashmaydi. Uchinchi to'siq — ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish madaniyatining shakllanmaganligi. Ko'pgina aksiyadorlik jamiyatlarida rahbarlar data-driven qarorlarni qabul qilishga hali tayyor emas — bu North (1990) ta'kidlagan norasmiy me'yorlar va boshqaruv uslubidagi institutsional inertiya namunasidir. To'rtinchi to'siq — ma'lumotlar sifati va integratsiyasi muammosi. Turli tizimlardan olinadigan ma'lumotlar standartlashmagan, to'liq emas yoki ziddiyatli bo'lib, bu analitik boshqaruvning ishonchligini pasaytiradi. Jensen va Meckling (1976) ning agentlik nazariyasiga ko'ra, past sifatli ma'lumotlar prinsipal-agent asimmetriyasini yanada kuchaytiradi. Beshinchi to'siq — raqamli kompetensiyali



World Conference on Agricultural and Earth Sciences

Hosted Online from Istanbul, Turkey

Date: 20th April, 2026

Website: <https://econferencia.com>

kadrlarning yetishmasligi. IT sohasida malakali mutaxassislar bozori hali rivojlangan emas, raqamli kompetensiyalar tizimli tarzda emas, balki alohida tashabbuslar doirasida rivojlantirilmoqda.

Muallif xulosasi. Aksiyadorlik jamiyatlarida raqamli boshqaruvni cheklayotgan tashkiliy va inson kapitali omillari o'zaro chambarchas bog'liq tizimni tashkil etadi. Texnologiyani sotib olish yoki infratuzilmani kengaytirish yetarli emas — uni boshqaradigan madaniyat, kompetensiyalar va tashkiliy arxitektura bo'lmasa, raqamli transformatsiya «texnologik qobiq» bo'lib qoladi. Barqaror yashil transformatsiyaga erishish uchun aksiyadorlik jamiyatlari raqamli kompetensiyali kadrlar tarkibini shakllantirishi, IT-silo effektini bartaraf etishi va data-driven qarorlar madaniyatini boshqaruv madaniyatining asosiga aylantirishi zarur.

Amaliy tavsiyalar. Birinchidan, aksiyadorlik jamiyatlarining boshqaruv kengashi va kuzatuv kengashida raqamli transformatsiya bo'yicha vakolatli a'zo (Chief Digital Officer) lavozimini kiritish va uning vazifalari, mas'uliyat doirasini korporativ ustav bilan belgilash; ikkinchidan, raqamli strategiyani KPI tizimiga va moliyaviy natijalarga to'g'ridan-to'g'ri bog'lash — har bir raqamli loyiha uchun o'lchov mezonlari, kutilayotgan ROI va monitoring muddatlari belgilanishi; uchinchidan, barcha bo'limlar rahbarlarini raqamli savodxonlik va data-driven boshqaruv bo'yicha majburiy qayta tayyorlash dasturini joriy etish; to'rtinchidan, ma'lumotlar sifatini boshqarish (Data Quality Management) bo'yicha korporativ standartlarni ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish; beshinchidan, yashil boshqaruv maqsadlari doirasida raqamli yechimlar orqali ekologik monitoring — energiya iste'moli, chiqindi kamaytirish, resurs samaradorligi — tizimlarini tashkiliy arxitekturaga integratsiyalash.



World Conference on Agricultural and Earth Sciences

Hosted Online from Istanbul, Turkey

Date: 20th April, 2026

Website: <https://econferencia.com>

Adabiyotlar:

1. Teece D.J. Explicating Dynamic Capabilities // Strategic Management Journal. 2007. Vol. 28, No 13. P. 1319–1350.
2. North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press, 1990. 152 p.
3. Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the Firm // Journal of Financial Economics. 1976. Vol. 3, No 4. P. 305–360.
4. Williamson O.E. The Economic Institutions of Capitalism. New York: Free Press, 1985. 450 p.
5. Kane G.C. et al. Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation // MIT Sloan Management Review. 2015. 28 p.
6. Brynjolfsson E., McElheran K. The Rapid Adoption of Data-Driven Decision-Making // AER. 2016. Vol. 106, No 5. P. 133–139.
7. Davenport T.H., Harris J.G. Competing on Analytics. Boston: Harvard Business School Press, 2007. 241 p.
8. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining PF-6079-son farmoni. 2020 yil 5 oktyabr.