



**RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA KORPORATIV
BOSHQARUVNI TAKOMILLASHTIRISHNING XORIJIY
TAJRIBASI VA O'ZBEKISTON AMALIYOTIDA UNDAN
FOYDALANISH IMKONIYATLARI**

Qarshi davlat universiteti

Mustaqil tadqiqotchisi

Anvarova Lobarxon Sherzod qizi

Gmail: lobarxon@gmail.com

ORCID: [https:// orcid.org/0009-0001-7189-5097](https://orcid.org/0009-0001-7189-5097)

Annotatsiya. Mazkur tezisda raqamli transformatsiya sharoitida korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirishning xorijiy tajribasi va uni O'zbekiston amaliyotida qo'llash imkoniyatlari tadqiq etilgan. Zamonaviy iqtisodiyotda raqamli texnologiyalar korporativ boshqaruvning shaffofligi, hisobdorligi, aksiyadorlar ishtiroki va boshqaruv qarorlarining tezkorligini oshirishning muhim vositasiga aylanmoqda. Xususan, raqamli platformalar, elektron ovoz berish, Big Data, sun'iy intellekt, bulutli texnologiyalar va avtomatlashtirilgan hisobot tizimlaridan foydalanish korporativ boshqaruv jarayonlarini yanada samarali tashkil etish imkonini bermoqda. OECD tadqiqotlarida ham raqamlashtirish korporativ axborotlarni oshkor qilish samaradorligini oshirish, aksiyadorlarning masofaviy ishtirokini ta'minlash hamda raqamli xavfsizlikni korporativ boshqaruv tizimiga integratsiya qilish uchun yangi imkoniyatlar yaratishi qayd etilgan. Tezisda rivojlangan mamlakatlar tajribasi tahlil qilinib, uni O'zbekiston korxonalarining institutsional va iqtisodiy sharoitlariga moslashtirishning ustuvor yo'nalishlari asoslangan.



Kalit soʻzlar: raqamli transformatsiya, korporativ boshqaruv, raqamli korporativ boshqaruv, raqamli texnologiyalar, Big Data, sunʼiy intellekt, elektron ovoz berish, aksiyadorlar ishtiroki, shaffoflik, hisobdorlik, raqamli platformalar, Oʻzbekiston.

Аннотация. В тезисе исследуются зарубежный опыт совершенствования корпоративного управления в условиях цифровой трансформации и возможности его применения в практике Узбекистана. В условиях цифровой экономики технологии становятся важным инструментом повышения прозрачности, подотчётности, эффективности принятия управленческих решений и участия акционеров в деятельности компаний. Использование цифровых платформ, электронного голосования, Big Data, искусственного интеллекта, облачных технологий и автоматизированных систем отчётности создаёт новые возможности для модернизации корпоративного управления. Согласно исследованиям ОЭСР, цифровизация способствует повышению эффективности раскрытия корпоративной информации, расширению дистанционного и гибридного участия акционеров, а также усилению внимания советов директоров к вопросам цифровой безопасности. В работе рассматриваются передовые международные практики цифрового корпоративного управления и обосновываются направления их адаптации к институциональным и экономическим условиям Узбекистана.

Ключевые слова: цифровая трансформация, корпоративное управление, цифровое корпоративное управление, цифровые технологии, Big Data, искусственный интеллект, электронное голосование, участие акционеров, прозрачность, подотчётность, цифровые платформы, Узбекистан.

Abstract. This thesis examines international experience in improving corporate governance under digital transformation and the possibilities of applying such practices in Uzbekistan. In the digital economy, technological



development has become an important instrument for strengthening corporate transparency, accountability, shareholder participation, and the efficiency of managerial decision-making. The use of digital platforms, electronic voting, Big Data, artificial intelligence, cloud technologies, and automated reporting systems creates new opportunities for modernizing corporate governance. OECD research emphasizes that digitalization can improve the efficiency of corporate disclosure, facilitate remote and hybrid shareholder participation, and strengthen the role of boards in managing digital security risks. The thesis analyzes advanced international practices of digital corporate governance and identifies priority directions for adapting these practices to the institutional and economic conditions of Uzbekistan.

Keywords: digital transformation, corporate governance, digital corporate governance, digital technologies, Big Data, artificial intelligence, electronic voting, shareholder participation, transparency, accountability, digital platforms, Uzbekistan.

Kirish. Bugungi kunda jahon iqtisodiyotida raqamli texnologiyalarning jadal rivojlanishi korxonalar faoliyatini tashkil etish va boshqarish mexanizmlarini tubdan o'zgartirmoqda. Ayniqsa, raqamli transformatsiya jarayonlari korporativ boshqaruv tizimining shaffofligi, samaradorligi, tezkorligi va hisobdorligini ta'minlashning muhim omiliga aylanmoqda. Korxonalarda katta hajmdagi ma'lumotlardan foydalanish, sun'iy intellekt, bulutli texnologiyalar, raqamli platformalar va avtomatlashtirilgan hisobot tizimlarining joriy etilishi boshqaruv qarorlarini yanada asoslangan holda qabul qilish imkonini bermoqda. Shu bilan birga, raqamlashtirish aksiyadorlar, direktorlar kengashi, menejment va boshqa manfaatdor tomonlar o'rtasidagi axborot almashinuvining yangi shakllarini shakllantirmoqda. Raqamli transformatsiya sharoitida korporativ boshqaruvning mazmuni an'anaviy nazorat va monitoring funksiyalaridan kengayib, raqamli risklarni boshqarish, axborot xavfsizligini



ta'minlash, ma'lumotlar sifatini nazorat qilish, raqamli strategiyani ishlab chiqish va texnologik investitsiyalarning samaradorligini baholash kabi yangi yo'nalishlarni ham qamrab olmoqda. Shu sababli zamonaviy korporativ boshqaruv tizimida direktorlar kengashi va ijroiya boshqaruv organlarining raqamli kompetensiyalari, texnologik o'zgarishlarni boshqarish qobiliyati hamda raqamli risklarni baholash mexanizmlari alohida ahamiyat kasb etmoqda. Xorijiy mamlakatlar tajribasi shuni ko'rsatadiki, korporativ boshqaruvni raqamlashtirish nafaqat ichki boshqaruv jarayonlarini avtomatlashtirish, balki aksiyadorlarning boshqaruvdagi ishtirokini kengaytirish va korporativ axborotlarning ochiqligini ta'minlashga ham xizmat qilmoqda. Jumladan, elektron ovoz berish, masofaviy aksiyadorlar yig'ilishlari, raqamli moliyaviy hisobotlar, korporativ ma'lumotlar platformalari hamda real vaqt rejimidagi boshqaruv monitoringi korporativ boshqaruv samaradorligini oshirishning muhim vositalariga aylanmoqda. Bunday mexanizmlar manfaatdor tomonlarning korxona faoliyati to'g'risidagi axborotdan foydalanish imkoniyatlarini kengaytirib, boshqaruv qarorlarining shaffofligi va hisobdorligini kuchaytiradi. O'zbekistonda ham iqtisodiyotni raqamlashtirish, korxonalar boshqaruvini modernizatsiya qilish va korporativ boshqaruvning zamonaviy tamoyillarini joriy etishga katta e'tibor qaratilmoqda. Mamlakatda raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish, davlat va xo'jalik boshqaruvi jarayonlarini raqamlashtirish, korxonalarning investitsion jozibadorligini oshirish hamda boshqaruvning ochiqligini ta'minlashga qaratilgan islohotlar korporativ boshqaruv tizimiga ham yangi talablarni yuzaga keltirmoqda. Ayniqsa, aksiyadorlik jamiyatlarida zamonaviy axborot texnologiyalaridan foydalanish, korporativ axborotlarni elektron shaklda taqdim etish va boshqaruv jarayonlarini avtomatlashtirish korporativ boshqaruv samaradorligini oshirish uchun muhim imkoniyat yaratmoqda. Shu bilan birga, xorijiy korporativ boshqaruv modellarini O'zbekiston sharoitiga to'g'ridan-to'g'ri ko'chirish kutilgan natijani bermasligi mumkin. Chunki har bir mamlakatda korporativ



mulkchilik tarkibi, huquqiy muhit, kapital bozori rivojlanganlik darajasi, axborot infratuzilmasi va korporativ madaniyat o'ziga xos xususiyatlarga ega. Shu nuqtayi nazardan, xorijiy tajribani o'rganish bilan bir qatorda, uning O'zbekistonning institutsional va iqtisodiy sharoitlariga mos jihatlarini aniqlash, mavjud muammolarni baholash va amaliy mexanizmlarni ishlab chiqish muhim ilmiy-amaliy vazifa hisoblanadi. Mazkur tezisning maqsadi raqamli transformatsiya sharoitida korporativ boshqaruvni takomillashtirish bo'yicha xorijiy tajribani o'rganish hamda uning O'zbekiston korxonalarida qo'llash imkoniyatlarini asoslashdan iborat. Ushbu maqsadga erishish uchun raqamli korporativ boshqaruvning zamonaviy xususiyatlarini aniqlash, xorijiy mamlakatlarda qo'llanilayotgan raqamli boshqaruv mexanizmlarini tahlil qilish, ularning O'zbekiston amaliyotiga mos jihatlarini baholash va korporativ boshqaruv samaradorligini oshirish bo'yicha takliflar ishlab chiqish vazifalari belgilandi. Tadqiqotning dolzarbligi shundaki, raqamli transformatsiya korporativ boshqaruvning nafaqat texnologik, balki tashkiliy-iqtisodiy mazmunini ham o'zgartirmoqda. Shuning uchun xorijiy tajribaning ilg'or jihatlarini O'zbekiston sharoitiga moslashtirish korxonalar faoliyatining shaffofligi va hisobdorligini kuchaytirish, aksiyadorlar manfaatlarini himoya qilish, boshqaruv qarorlarining sifatini oshirish hamda korxonalarning raqobatbardoshligini ta'minlashga xizmat qiladi.

Asosiy qism. Raqamli transformatsiya korporativ boshqaruvni tashkil etishning an'anaviy yondashuvlarini qayta ko'rib chiqishni talab qilmoqda. Ilgari korporativ boshqaruv asosan aksiyadorlar manfaatlarini himoya qilish, direktorlar kengashi faoliyatini nazorat qilish, menejment faoliyatini baholash va moliyaviy hisobotlarning ishonchliligini ta'minlash kabi vazifalar bilan chegaralangan bo'lsa, raqamli iqtisodiyot sharoitida uning funksional doirasi sezilarli darajada kengaymoqda. Bugungi kunda korporativ boshqaruv tizimi raqamli strategiyani shakllantirish, ma'lumotlardan samarali foydalanish, kiberxavfsizlikni ta'minlash, texnologik risklarni boshqarish va raqamli



investitsiyalar samaradorligini baholashni ham qamrab olmoqda. Raqamlashtirishning korporativ boshqaruvga ta'sirini uchta asosiy yo'nalishda ko'rish mumkin: axborot shaffofligi, boshqaruv jarayonlarining tezkorligi va manfaatdor tomonlarning ishtiroki. Raqamli platformalar orqali korporativ ma'lumotlarni tezkor e'lon qilish, aksiyadorlar uchun masofaviy xizmatlarni tashkil etish va boshqaruv organlari faoliyatini elektron monitoring qilish imkoniyatlari korporativ boshqaruvning ochiqqligini oshiradi. Shuningdek, Big Data va biznes-analitika vositalari boshqaruv qarorlarini faqat tarixiy moliyaviy ko'rsatkichlarga emas, balki real vaqt rejimida shakllanadigan ma'lumotlarga asoslash imkonini bermoqda. Natijada direktorlar kengashi va yuqori menejment bozor tendensiyalari, mijozlar xatti-harakati, moliyaviy risklar va operatsion ko'rsatkichlar bo'yicha tezkor axborot olishi mumkin. Xorijiy mamlakatlar tajribasini tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, raqamli transformatsiya korporativ boshqaruvning alohida texnologik yo'nalishi emas, balki boshqaruv modelining tarkibiy qismiga aylanmoqda. Rivojlangan mamlakatlarda korporativ boshqaruvning raqamli modeli, avvalo, raqamli strategiyani direktorlar kengashi darajasida belgilash, raqamli risklarni boshqarish va aksiyadorlar bilan elektron kommunikatsiyani rivojlantirishga asoslanadi. Xususan, Yevropa mamlakatlarida elektron aksiyadorlar yig'ilishlari va masofaviy ovoz berish mexanizmlarining rivojlanishi aksiyadorlarning korporativ boshqaruvdagi ishtirokini kengaytirmoqda. Bu yondashuv geografik jihatdan uzoqda joylashgan aksiyadorlarning ham muhim korporativ qarorlarni qabul qilish jarayonida ishtirok etishiga imkon yaratadi. AQSh va boshqa rivojlangan iqtisodiyotlarda esa raqamli transformatsiya ko'proq data-driven governance, ya'ni ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv tamoyili bilan bog'lanmoqda. Bunda direktorlar kengashi korxonaning raqamli infratuzilmasi, kiberxavfsizlik holati, texnologik investitsiyalar va sun'iy intellektdan foydalanish bilan bog'liq risklarni strategik darajada nazorat qiladi. Shu jihatdan xorijiy tajribada korporativ boshqaruvning samaradorligi



faqat moliyaviy natijalar bilan emas, balki raqamli yetuklik, axborot xavfsizligi, manfaatdor tomonlar bilan kommunikatsiya sifati va innovatsion moslashuvchanlik orqali ham baholanmoqda. Raqamli texnologiyalar korporativ boshqaruvning asosiy funksiyalarini avtomatlashtirish orqali qaror qabul qilish xarajatlarini kamaytiradi. Masalan, korporativ boshqaruvda ERP tizimlaridan foydalanish moliyaviy, ishlab chiqarish va logistika ma'lumotlarini yagona axborot muhitida birlashtirish imkonini beradi. CRM tizimlari esa mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish va bozor talabini aniqlashda muhim vosita bo'lib xizmat qiladi. Big Data texnologiyalari katta hajmdagi ma'lumotlarni qayta ishlash orqali korxona faoliyatidagi yashirin tendensiyalarni aniqlash imkonini beradi. Sun'iy intellekt esa prognozlash, risklarni aniqlash, firibgarlik holatlarini aniqlash va boshqaruv qarorlarini qo'llab-quvvatlashda qo'llanilishi mumkin. Quyidagi jadval raqamli texnologiyalarning korporativ boshqaruvdagi asosiy funksiyalarini umumlashtiradi.

1-jadval.

Raqamli texnologiyalarning korporativ boshqaruvdagi funksional ahamiyati¹

<i>Raqamli texnologiya</i>	<i>Korporativ boshqaruvdagi asosiy vazifasi</i>	<i>Kutiladigan samaradorlik</i>
<i>ERP</i>	Moliyaviy va operatsion jarayonlarni integratsiyalash	Xarajatlar va vaqtni qisqartirish
<i>CRM</i>	Mijozlar va bozor ma'lumotlarini boshqarish	Mijozlar qoniqishini oshirish

¹ Muallif ishlanmasi



<i>Big Data</i>	Katta hajmdagi ma'lumotlarni tahlil qilish	Qarorlar sifatini oshirish
<i>Sun'iy intellekt</i>	Prognozlash va risklarni aniqlash	Qaror qabul qilish tezligini oshirish
<i>Blockchain</i>	Tranzaksiyalar va ma'lumotlarning ishonchliligini oshirish	Shaffoflikni kuchaytirish
<i>Cloud technologies</i>	Ma'lumotlarni saqlash va ulardan masofaviy foydalanish	Moslashuvchanlikni oshirish
<i>Digital dashboards</i>	KPI va korporativ ko'rsatkichlarni monitoring qilish	Real vaqt monitoringini ta'minlash
<i>E-voting</i>	Aksiyadorlarning masofaviy ishtiroki	Korporativ ishtirokni kengaytirish

1-jadvaldan ko'rinadiki, raqamli texnologiyalarni korporativ boshqaruvga joriy etishning asosiy natijasi faqat texnik jarayonlarni avtomatlashtirishdan iborat emas. Ular boshqaruvning axborot, nazorat, strategik rejalashtirish va kommunikatsiya funksiyalarini ham sifat jihatidan o'zgartiradi. O'zbekiston korxonalarida raqamli korporativ boshqaruvni rivojlantirish uchun xorijiy tajribani mahalliy institutsional sharoitlar bilan uyg'unlashtirish muhimdir. Bunda tayyor xorijiy modelni to'liq ko'chirishdan ko'ra, uning samarali elementlarini bosqichma-bosqich joriy etish maqsadga muvofiq. Birinchi navbatda, aksiyadorlik jamiyatlarida raqamli korporativ axborot platformalarini rivojlantirish zarur. Bunday platformalarda moliyaviy hisobotlar, aksiyadorlar yig'ilishi kun tartibi, muhim korporativ voqealar, direktorlar kengashi qarorlari va boshqa zarur ma'lumotlarning tizimli joylashtirilishi korporativ shaffoflikni oshiradi. Ikkinchi yo'nalish — aksiyadorlarning raqamli ishtirokini kengaytirish. Elektron ovoz berish,



masofaviy yig'ilishlar va elektron murojaat mexanizmlarining takomillashuvi korporativ boshqaruvda aksiyadorlar faolligini oshirishga xizmat qiladi. Uchinchi muhim yo'nalish — direktorlar kengashining raqamli kompetensiyalarini kuchaytirish. Zamonaviy direktor faqat moliyaviy va huquqiy masalalarni emas, balki sun'iy intellekt, kiberxavfsizlik, ma'lumotlarni boshqarish va raqamli biznes-modellar bilan bog'liq risklarni ham tushunishi lozim.

2-jadval.

O'zbekistonda raqamli korporativ boshqaruvni rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlari²

<i>Yo'nalish</i>	<i>Amaldagi muammo</i>	<i>Taklif mexanizm</i>	<i>etilayotgan</i>	<i>Kutiladigan natija</i>
<i>Korporativ axborot</i>	Axborotlarning tarqoqligi	Yagona axborot platformasi	raqamli	Shaffoflik oshadi
<i>Aksiyadorlar ishtiroki</i>	Masofaviy ishtirok imkoniyatlarining cheklanganligi	E-voting va yig'ilishlar	onlayn	Ishtirok darajasi oshadi
<i>Boshqaruv qarorlari</i>	Ma'lumotlarning kechikib kelishi	Data-driven management		Qarorlar tezlashadi
<i>Risklarni boshqarish</i>	Raqamli risklarni baholashning yetarli emasligi	Digital Management	Risk	Risklar oldindan aniqlanadi

² Muallif ishlanmasi



<i>Direktorlar kengashi</i>	Raqamli kompetensiyalar yetishmasligi	Digital governance training	Strategik boshqaruv sifati oshadi
<i>Hisobot</i>	Jarayonlarning yuqori darajada bajarilishi	Avtomatlashtirilgan reporting	Vaqt va xarajatlar kamayadi
<i>Kiberxavfsizlik</i>	Raqamli tahdidlarning kuchayishi	Cybersecurity governance	Axborot xavfsizligi kuchayadi
<i>KPI monitoringi</i>	Ko'rsatkichlarni kechiktirib baholash	Real-time dashboard	Natijadorlik monitoringi yaxshilanadi

Ushbu mexanizmlarning amaliyotga joriy etilishi korporativ boshqaruvni raqamlashtirishni alohida IT-loyiha sifatida emas, balki korxonaning umumiy strategik rivojlanish tizimining tarkibiy elementi sifatida shakllantirish imkonini beradi.

Xulosa. Tadqiqot natijalariga ko'ra, O'zbekiston korxonalarida raqamli korporativ boshqaruvni shakllantirishni besh bosqichli tizim asosida tashkil etish mumkin.

Birinchi bosqich — raqamli diagnostika. Korxonaning mavjud axborot tizimlari, raqamli infratuzilmasi, kadrlar kompetensiyasi va kiberxavfsizlik holati baholanadi.

Ikkinchi bosqich — raqamli strategiyani shakllantirish. Raqamlashtirishning korxonaning uzoq muddatli biznes strategiyasi bilan bog'liqligi ta'minlanadi.



Uchinchi bosqich — boshqaruv jarayonlarini integratsiyalash. ERP, CRM, BI va boshqa raqamli tizimlar o'zaro integratsiya qilinadi.

To'rtinchi bosqich — raqamli nazorat va monitoring. KPI, risk indikatorlari va moliyaviy ko'rsatkichlarni real vaqt rejimida kuzatish tizimi shakllantiriladi.

Beshinchi bosqich — uzluksiz takomillashtirish. Raqamli boshqaruv natijalari muntazam baholanib, texnologik va tashkiliy mexanizmlar takomillashtirib boriladi.

Mazkur yondashuvning muhim jihati shundaki, raqamli transformatsiya korporativ boshqaruvning faqat texnik tomonini emas, balki uning institutsional, tashkiliy va iqtisodiy mexanizmlarini ham qamrab oladi. Shu sababli raqamli korporativ boshqaruv samaradorligini baholashda quyidagi umumiy ko'rsatkichlardan foydalanish maqsadga muvofiq: raqamlashtirilgan boshqaruv jarayonlari ulushi, elektron aksiyadorlar ishtiroki darajasi, boshqaruv qarorlarini qabul qilish vaqti, raqamli xizmatlardan foydalanish darajasi, kiberxavfsizlik hodisalari soni, axborotlarni o'z vaqtida oshkor qilish darajasi va raqamli investitsiyalarning iqtisodiy samaradorligi. Umuman olganda, xorijiy tajriba shuni ko'rsatadiki, raqamli texnologiyaning o'zi korporativ boshqaruv samaradorligini avtomatik ravishda ta'minlamaydi. Asosiy natija texnologiya, boshqaruv kompetensiyasi, institutsional muhit, ma'lumotlar sifati va korporativ madaniyatning o'zaro uyg'unligiga bog'liq. Shu sababli O'zbekistonda raqamli korporativ boshqaruvni rivojlantirishda texnologik investitsiyalar bilan bir qatorda direktorlar kengashining raqamli kompetensiyalarini oshirish, korporativ axborotlarning ochiqqligini kuchaytirish, raqamli risklarni boshqarish va aksiyadorlarning elektron ishtirokini kengaytirishga ustuvor ahamiyat berish zarur.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati



1. OECD. (2022). G20/OECD Principles of Corporate Governance 2022. Paris: OECD Publishing.
2. OECD. (2022). Digitalisation and Corporate Governance. Paris: OECD Publishing.
3. World Bank. (2021). World Development Report 2021: Data for Better Lives. Washington, DC: World Bank.
4. World Bank. (2024). Digital Progress and Trends Report 2023. Washington, DC: World Bank.
5. Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
6. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
7. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.