

Date: 27th June-2026

RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA BIZNES TAHLILNING
BOSHQARUV QARORLARIGA TA'SIRI

Umarov Abbos Nuriddin o'g'li
Buxoro davlat universiteti o'qituvchisi

Annotatsiya. Mazkur tezisda raqamli transformatsiya jarayonida biznes tahlil vositalarining korxonalarda boshqaruv qarorlarini qabul qilish sifatiga ta'siri yoritilgan. Tadqiqotda raqamli ma'lumotlar bazasi, bulutli texnologiyalar, ERP, CRM, Business Intelligence, sun'iy intellekt va prognozlash modellarining strategik, moliyaviy hamda operatsion qarorlarni takomillashtirishdagi o'rni tahlil qilinadi. O'zbekiston iqtisodiyotida axborot-kommunikatsiya texnologiyalari xizmatlarining o'sish dinamikasi asosida biznes-analitika imkoniyatlarining kengayayotgani asoslab beriladi. Shuningdek, korxonalarda ma'lumotlarga asoslangan boshqaruvni joriy etish uchun "Boshqaruv qarori sifati indeksi" taklif etiladi. Tadqiqot natijasida biznes tahlilni korxona boshqaruviga integratsiya qilish rentabellikni oshirish, xarajatlarni optimallashtirish, bozor risklarini kamaytirish va mijozlar ehtiyojini aniq prognozlashga xizmat qilishi asoslangan.

Kalit so'zlar: raqamli transformatsiya, biznes tahlil, biznes-analitika, boshqaruv qarori, Big Data, Business Intelligence, KPI, ERP, CRM, sun'iy intellekt, raqamli iqtisodiyot, prognozlash.

Kirish

Jahon iqtisodiyotida raqamli transformatsiya korxonalarning an'anaviy boshqaruv usullarini tubdan o'zgartirmoqda. Ilgari rahbarlik qarorlari, asosan, tajriba, subyektiv baho va retrospektiv hisobotlarga asoslangan bo'lsa, hozirgi sharoitda ma'lumotlarni tezkor yig'ish, qayta ishlash, vizuallashtirish va prognozlash imkoniyati boshqaruv qarorlarining ilmiy asoslanganlik darajasini oshirmoqda. Shu sababli biznes tahlil korxonaning moliyaviy natijalari, bozor holati, mijozlar xulq-atvori, xarajatlar tarkibi va ishlab chiqarish jarayonlarini chuqur o'rganishga xizmat qiluvchi muhim boshqaruv instrumentiga aylanmoqda.

Raqamli transformatsiya faqat kompyuterlashtirish yoki elektron hujjat aylanishini joriy qilish bilan cheklanmaydi. U korxona biznes-modeli, boshqaruv madaniyati, mijozlar bilan munosabatlar, ma'lumotlar oqimi va qaror qabul qilish mexanizmlarini kompleks ravishda yangilashni anglatadi. Bunda biznes tahlilning asosiy vazifasi turli manbalardan olingan ma'lumotlarni yagona tizimga birlashtirish, ulardan muhim qonuniyatlarni aniqlash hamda rahbariyatga tezkor va asoslangan tavsiyalar berishdan iboratdir.

O'zbekistonda ham raqamli iqtisodiyotning jadal rivojlanishi biznes-analitika vositalaridan foydalanishga bo'lgan ehtiyojni oshirmoqda. 2025-yilda axborot-kommunikatsiya texnologiyalari xizmatlarining yalpi qo'shilgan qiymati 47,3 trln so'mni tashkil etib, 2023-yilga nisbatan qariyb 95,2 foizga oshdi. Shu davrda AKT xizmatlarining YaIMdagi ulushi 2,0 foizdan 2,7 foizga yetdi [1]. Mazkur holat korxonalarda



Date: 27th June-2026

ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv tizimini shakllantirish uchun institutsional va texnologik imkoniyatlar kengayayotganini ko'rsatadi.

Asosiy qism

Tadqiqotda tizimli yondashuv, qiyosiy tahlil, statistik kuzatuv, iqtisodiy tahlil, guruhlash, mantiqiy umumlashtirish va ekspert baholash usullaridan foydalanildi. Tadqiqotning axborot bazasini O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi, Raqamli hukumat tizimi, Jahon banki, OECD hisobotlari hamda biznes-analitika bo'yicha ilmiy tadqiqotlar tashkil etdi.

Tadqiqotning maqsadi raqamli transformatsiya sharoitida biznes tahlil vositalarining boshqaruv qarorlari sifatiga ta'sirini aniqlash va korxonalarda ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish bo'yicha amaliy takliflar ishlab chiqishdan iborat.

Raqamli transformatsiya sharoitida biznes tahlil korxona ma'lumotlarini oddiy hisobot shaklidan boshqaruv resursiga aylantiradi. Bunda korxonadagi savdo, ishlab chiqarish, logistika, moliya, xodimlar, marketing va mijozlar bilan bog'liq ma'lumotlar o'zaro integratsiyalashadi. Natijada rahbariyat muammoni yuzaga kelgandan keyin emas, balki oldindan aniqlash va unga mos chora ko'rish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Biznes tahlilining boshqaruv qarorlariga ta'siri quyidagi ketma-ketlikda namoyon bo'ladi:

ma'lumotlar → tahliliy axborot → prognoz → boshqaruv qarori → iqtisodiy natija.

Masalan, savdo korxonasi CRM tizimi orqali mijozlarning xarid tarixi, xarid chastotasi, o'rtacha chek miqdori va mahsulot tanlovi haqidagi ma'lumotlarni yig'adi. Ushbu ma'lumotlar asosida talab prognozi tuziladi, ombordagi mahsulot zaxirasi optimallashtiriladi, individual marketing takliflari shakllantiriladi va sotuvlar hajmini oshirish bo'yicha qarorlar qabul qilinadi.

Biznes tahlilning rivojlanishi odatda to'rtta asosiy darajada kuzatiladi:

1. Tavsifiy tahlil — korxonada nima sodir bo'lganini aniqlaydi. Masalan, sotuvlar hajmi, foyda, xarajatlar yoki qarzdorlik dinamikasini ko'rsatadi.
2. Diagnostik tahlil — sodir bo'lgan holatning sabablarini aniqlaydi. Masalan, nima sababdan mahsulot savdosi kamaygani yoki xarajatlar oshgani tahlil qilinadi.
3. Bashoratli tahlil — kelajakdagi holatni prognozlaydi. Masalan, talab, narx, mijozlar oqimi, pul mablag'lari yoki risklar bo'yicha prognozlar ishlab chiqiladi.
4. Tavsiyaviy tahlil — eng maqbul boshqaruv qarorini taklif etadi. Masalan, qaysi mahsulot assortimentini kengaytirish, qaysi mijoz segmentiga reklama yo'naltirish yoki qaysi xarajat turini qisqartirish zarurligi aniqlanadi.

O'zbekiston iqtisodiyotida raqamli transformatsiya uchun zarur infratuzilmaning kengayishi biznes tahlilni ommalashtirish imkoniyatini yaratmoqda. Internet qamrovining 99,5 foizga, internet foydalanuvchilari ulushining 94,2 foizga yetgani korxonalar uchun raqamli servislar, bulutli hisoblash, elektron savdo va onlayn boshqaruv platformalaridan foydalanish imkoniyatini oshiradi [2].



Date: 27th June-2026

1-jadval.

O'zbekistonda AKT xizmatlari yalpi qo'shilgan qiymati dinamikasi

Ko'rsatkichlar	2023-yil	2024-yil	2025-yil
AKT xizmatlari yalpi qo'shilgan qiymati, mlrd so'm	24 256,0	33 742,3	47 344,6
Oldingi yilga nisbatan nominal o'sish sur'ati, %	—	39,1	40,3
AKT xizmatlarining YaIMdagi ulushi, %	2,0	2,3	2,7
Kompyuter dasturlash, konsalting va turdosh xizmatlar ulushi, %	—	—	46,3

Manba: O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi ma'lumotlari asosida tuzilgan.

Jadval ma'lumotlaridan ko'rinadiki, 2023–2025-yillarda AKT xizmatlari yalpi qo'shilgan qiymati 24,3 trln so'mdan 47,3 trln so'mga oshgan. Ushbu ko'rsatkichning qariyb ikki baravar ortishi korxonalarda dasturiy mahsulotlar, raqamli servislari, ma'lumotlarni qayta ishlash va konsalting xizmatlariga talab kuchayotganini anglatadi. Ayniqsa, 2025-yilda kompyuter dasturlash, konsalting va turdosh xizmatlarning AKT xizmatlari tarkibidagi 46,3 foizlik ulushi biznes jarayonlarini avtomatlashtirish va analitik boshqaruv vositalariga ehtiyoj ortib borayotganini ko'rsatadi.

Biznes tahlil korxonaga quyidagi strategik afzalliklarni beradi:

Birinchidan, boshqaruv qarorlarining tezkorligi oshadi. An'anaviy usulda biror qaror qabul qilish uchun turli bo'limlardan ma'lumot yig'ish, ularni tekshirish va umumlashtirish talab etiladi. Business Intelligence platformalari orqali esa asosiy ko'rsatkichlar real vaqt rejimida kuzatiladi. Bu rahbariyatga bozor holatidagi o'zgarishlarga tez munosabat bildirish imkonini yaratadi.

Ikkinchidan, xarajatlarni optimallashtirish imkoniyati kengayadi. Korxona xarajatlarini markazlar, mahsulotlar, bo'limlar va loyihalar kesimida tahlil qilish natijasida samarasiz xarajatlar aniqlanadi. Masalan, ishlab chiqarish tannarxining oshishiga xomashyo narxi, energiya sarfi, transport xarajatlari yoki mehnat unumdorligining pasayishi sabab bo'layotganini aniqlash mumkin.

Uchinchidan, mijozlarga yo'naltirilgan boshqaruv kuchayadi. CRM, onlayn savdo platformalari va ijtimoiy tarmoqlardan olingan ma'lumotlar mijozlarning yoshi, daromadi, hududi, xarid odatlari va afzalliklarini aniqlash imkonini beradi. Natijada korxona bir xil reklama strategiyasidan voz kechib, maqsadli segmentlarga mos marketing siyosatini olib boradi.

To'rtinchidan, risklarni boshqarish sifati yaxshilanadi. Sotuvlar pasayishi, pul oqimi yetishmovchiligi, mijozlarning qarzдорligi, ombor zaxiralarining ortib ketishi yoki valyuta kursi tebranishlari kabi xavflarni oldindan aniqlash imkoniyati yuzaga keladi. Bu esa korxonani reaktiv boshqaruvdan proaktiv boshqaruvga olib o'tadi.

Biroq raqamli transformatsiyaning natijadorligi faqat texnologiyalarni sotib olish bilan belgilanmaydi. OECD tadqiqotlarida kichik va o'rta biznes subyektlarida ma'lumotlar tahlilidan foydalanishga to'sqinlik qiluvchi asosiy omillar sifatida rahbarlarning raqamli ko'nikmalari yetarli emasligi, axborot xavfsizligi bilan bog'liq



Date: 27th June-2026

xavotirlar, malakali mutaxassislar tanqisligi hamda moliyaviy resurslar cheklanganligi qayd etilgan [3].

O'zbekistonda raqamli to'lovlar va elektron tijoratning rivojlanayotganiga qaramay, 2024-yil ma'lumotlariga ko'ra, mamlakatdagi katta yoshli aholining 50 foizidan kamrog'i yil davomida kamida bir marta raqamli to'lovdan foydalangan. Bu holat biznes subyektlarida raqamli xizmatlardan foydalanish, ma'lumotlar bazasini shakllantirish va elektron tranzaksiyalar asosida bozor tahlilini rivojlantirish zaruriyatini ko'rsatadi [4].

Tadqiqot doirasida korxonalarda ma'lumotlarga asoslangan boshqaruvni baholash uchun quyidagi Boshqaruv qarori sifati indeksi taklif etiladi:

$$BQSI = 0,30D + 0,25T + 0,20A + 0,15P + 0,10I$$

Bunda:

D — ma'lumotlarning to'liqligi va ishonchliligi;

T — ma'lumotlarning tezkorligi;

A — tahlilning aniqligi;

P — prognozlash sifat darajasi;

I — qarorni ijro etish imkoniyati.

Mazkur indeks 0 dan 100 ballgacha baholanadi. Indeks 80 balldan yuqori bo'lsa, korxonada boshqaruv qarorlari yetarli darajada ma'lumotlarga asoslangan deb baholanadi. 60–79 ball oralig'i qoniqarli darajani, 60 balldan past natija esa korxonada analitik boshqaruv tizimini takomillashtirish zarurligini anglatadi.

Xulosa va takliflar

Raqamli transformatsiya sharoitida biznes tahlil korxona boshqaruvining yordamchi elementi emas, balki raqobatbardoshlikni belgilovchi strategik resursga aylanmoqda. Ma'lumotlarni yig'ish, qayta ishlash, tahlil qilish va prognozlash asosida qabul qilingan qarorlar korxonalarga bozor o'zgarishlariga tez moslashish, xarajatlarni kamaytirish, foydani oshirish hamda mijozlar ehtiyojini aniqroq qondirish imkonini beradi.

O'zbekistonda AKT xizmatlari hajmi va uning iqtisodiyotdagi ulushining o'sishi biznes tahlil vositalarini joriy etish uchun qulay sharoit shakllanayotganini ko'rsatadi. Shu bilan birga, biznes subyektlarining raqamli yetukligini oshirish, ma'lumotlar boshqaruvi madaniyatini shakllantirish, analitik kadrlar salohiyatini kuchaytirish va axborot xavfsizligini ta'minlash dolzarb vazifa bo'lib qolmoqda.

Natijada, korxonalarda "tajribaga asoslangan boshqaruv"dan "ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv"ga o'tish biznes samaradorligini oshirishning muhim sharti sifatida namoyon bo'ladi.

Korxonalarda biznes tahlilni samarali joriy etish uchun quyidagi amaliy yo'nalishlar taklif etiladi:

Birinchidan, moliya, savdo, ombor, ishlab chiqarish va mijozlar bo'yicha ma'lumotlarni yagona raqamli platformaga integratsiya qilish lozim. Bunda ERP va CRM tizimlaridan foydalanish maqsadga muvofiq.

Ikkinchidan, rahbarlar uchun asosiy KPI ko'rsatkichlarini o'z ichiga olgan interaktiv dashboardlar joriy qilinishi zarur. Ushbu dashboardlarda tushum, sof foyda,



Date: 27th June-2026

rentabellik, debitorlik qarzдорligi, ombor aylanishi, sotuvlar rejasi va mijozlar soni real vaqt rejimida aks etishi kerak.

Uchinchidan, korxonalarda katta hajmdagi ma'lumotlarni tahlil qila oladigan mutaxassislar — biznes-analitiklar, moliyaviy tahlilchilar, ma'lumotlar muhandislari va raqamli marketing mutaxassislarini tayyorlash muhimdir.

To'rtinchidan, biznes tahlil loyihalarini bir yo'la butun korxonada emas, balki savdo, ombor yoki moliya yo'nalishlarida pilot loyiha sifatida joriy etish tavsiya etiladi. Pilot natijalari ijobiy bo'lsa, tizim bosqichma-bosqich barcha bo'limlarga tatbiq etiladi.

Beshinchidan, ma'lumotlar xavfsizligi, kirish huquqlarini boshqarish, zaxira nusxalash va kiberxavfsizlik talablarini biznes-analitika tizimining ajralmas qismi sifatida shakllantirish lozim.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi. O'zbekiston Respublikasining 2025-yil yanvar-dekabr oylaridagi yalpi ichki mahsuloti bo'yicha press-reviz. — Toshkent, 2026.
2. O'zbekiston Respublikasi Raqamli texnologiyalar vazirligi. Digital Government: raqamli hukumat rivojlanish ko'rsatkichlari. — Toshkent, 2025.
3. Bianchini M., Michalkova V. Data Analytics in SMEs: Trends and Policies. OECD SME and Entrepreneurship Papers, No. 15. — Paris: OECD Publishing, 2019.
4. World Bank. Access to Finance for Jobs and Growth MPA Phase 1 — Uzbekistan. — Washington, D.C., 2025.
5. OECD. The Digital Transformation of SMEs. — Paris: OECD Publishing, 2021.
6. Wamba S.F., Gunasekaran A., Akter S., Ren S.J.-F., Dubey R., Childe S.J. Big Data Analytics and Firm Performance: Effects of Dynamic Capabilities // Journal of Business Research. — 2017. — Vol. 70. — P. 356–365.
7. O'zbekiston Respublikasi Raqamli texnologiyalar vazirligi. "Raqamli O'zbekiston — 2030" strategiyasi. — Toshkent

