

O'ZBEKISTON KORPORATIV SEKTORIDA AGILE BOSHQARUVGA O'TISH: INSTITUTIONAL MUAMMOLAR VA RIVOJLANISH ISTIQBOLLARI

Raximov Temur Gulimboy o'g'li

O'zbekiston Respublikasi Bank - Moliya akademiyasi magistri.

temurrahimov75@gmail.com

<https://doi.org/10.5281/zenodo.22261385>

Annotatsiya. Ushbu maqolada O'zbekiston korporativ sektorida Agile boshqaruv metodologiyasiga o'tish jarayonining institutsional muammolari va rivojlanish istiqbollari kompleks tahlil qilingan. Tadqiqotda xalqaro Agile transformatsiya tajribalari, O'zbekiston korporatsiyalarining tashkiliy tuzilmasi va boshqaruv madaniyati xususiyatlari, shuningdek, so'nggi yillarda mamlakatda amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlar doirasida korporativ boshqaruvni takomillashtirishga oid ma'lumotlardan foydalanilgan.

Agile metodologiyasining jahon tajribasida korporativ boshqaruv samaradorligini oshirish, bozor o'zgarishlariga tez moslashish va innovatsion rivojlanishni rag'batlantirishdagi ijobiy natijalari keng e'tirof etilgan bo'lsa-da, O'zbekiston sharoitida ushbu metodologiyani joriy etish o'ziga xos institutsional to'siqlar bilan duch kelmoqda.

Xususan, qat'iy ierarxik boshqaruv an'analari, qarorlarni markazlashtirilgan holda qabul qilish amaliyoti, me'yoriy-huquqiy bazaning moslashuvchan boshqaruv usullariga tayyor emasligi, byudjetlashtirish va moliyaviy rejalashtirish tizimining qattiqligi, shuningdek, boshqaruv kadrlarining Agile tamoyillari bo'yicha yetarli metodologik tayyorgarlikka ega emasligi asosiy institutsional to'siqlar sifatida aniqlangan. Tadqiqot natijalari Agile boshqaruvga o'tishning muvaffaqiyati faqat texnik jarayonlarni o'zgartirish bilan emas, balki tashkiliy madaniyat, rahbarlik uslubi, xodimlarning motivatsion tizimi va boshqaruv falsafasini tubdan qayta ko'rib chiqish bilan bog'liqligini ko'rsatadi. Maqolada Skandinaviya mamlakatlari, Singapur va Hindistonning Agile transformatsiya tajribalari tahlil qilinib, ularni O'zbekiston sharoitiga moslashtirish imkoniyatlari ko'rib chiqilgan.

Shuningdek, Agile'ni bosqichma-bosqich joriy etish, pilot loyihalar orqali tajriba sinovi, gibrid (aralash) boshqaruv modellarini qo'llash, rahbarlar va xodimlarni tizimli o'qitish hamda transformatsiya muvaffaqiyatini baholashning yangi KPI tizimini ishlab chiqish bo'yicha ilmiy-amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Kalit so'zlar: Agile metodologiyasi, korporativ boshqaruv, institutsional muammolar, transformatsiya jarayoni, moslashuvchan boshqaruv modellari, tashkiliy madaniyat, qarorlarni markazsizlashtirish, o'z-o'zini boshqaruvchi jamoalar, o'zgarishlarni boshqarish, gibrid boshqaruv modellari, pilot loyihalar, raqamli iqtisodiyot, O'zbekiston korporativ sektori.

TRANSITION TO AGILE MANAGEMENT IN UZBEKISTAN'S CORPORATE SECTOR: INSTITUTIONAL CHALLENGES AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Abstract. This article provides a comprehensive analysis of the institutional challenges and development prospects associated with the transition to Agile management methodology in Uzbekistan's corporate sector. The study draws upon international experience in Agile transformation, the organizational structures and management culture of Uzbek corporations, as

well as data related to the improvement of corporate governance within the framework of the economic reforms being implemented in the country in recent years. Although the positive impact of Agile methodology on improving corporate governance efficiency, enhancing adaptability to market changes, and stimulating innovative development has been widely recognized in international practice, its implementation in Uzbekistan faces a number of specific institutional barriers. In particular, rigid hierarchical management traditions, centralized decision-making practices, the limited readiness of the regulatory and legal framework for flexible management approaches, rigid budgeting and financial planning systems, as well as insufficient methodological training of management personnel in Agile principles have been identified as the key institutional barriers. The findings demonstrate that the successful transition to Agile management depends not only on changes in technical processes but also on a fundamental reconsideration of organizational culture, leadership styles, employee motivation systems, and management philosophy. The article examines the Agile transformation experiences of Scandinavian countries, Singapore, and India and explores the possibilities of adapting these practices to the conditions of Uzbekistan. In addition, scientific and practical recommendations are developed concerning the gradual implementation of Agile, pilot testing through selected projects, the application of hybrid management models, systematic training of managers and employees, and the development of new KPI systems for assessing the success of the transformation.

Keywords: Agile methodology, corporate governance, institutional challenges, transformation process, flexible management models, organizational culture, decentralization of decision-making, self-managing teams, change management, hybrid management models, pilot projects, digital economy, corporate sector of Uzbekistan.

KIRISH.

Bugungi kunda jahon iqtisodiyotida raqobat muhitining keskinlashuvi, texnologik o'zgarishlarning tezlashuvi va iste'molchilar talablarining o'zgaruvchanligi korporatsiyalarni an'anaviy boshqaruv usullaridan voz kechib, yanada moslashuvchan, tezkor va innovatsion boshqaruv modellariga o'tishga majbur qilmoqda. Shu nuqtai nazardan, Agile (moslashuvchan) metodologiyasi so'nggi yigirma yil ichida dastlab IT-sohasida paydo bo'lib, keyinchalik moliya, ishlab chiqarish, logistika, konsalting va boshqa ko'plab sohalarda keng qo'llanila boshlagan boshqaruv falsafasi sifatida e'tirof etilmoqda.

Agile metodologiyasining asosiy g'oyasi — o'zgaruvchan sharoitlarga tez moslasha oladigan, o'z-o'zini boshqaruvchi jamoalar, qisqa siklli rejalashtirish, mijoz bilan yaqin hamkorlik, jarayonlarning shaffofligi va doimiy takomillashtirish tamoyillariga asoslangan boshqaruv tizimini yaratishdir. 2001-yilda e'lon qilingan Agile Manifesto ushbu tamoyillarni rasmiylashtirgan bo'lsa, keyingi yillarda Scrum, Kanban, LeSS (Large-Scale Scrum), SAgile (Scaled Agile Framework) va Nexus kabi turli Agile variantlari yirik korporatsiyalar ehtiyojlariga moslashtirilgan.

Dunyo bo'yicha olib borilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, Agile metodologiyasini muvaffaqiyatli joriy etgan kompaniyalar mahsulotni bozorga chiqarish vaqtini qisqartirish, xodimlar samaradorligini oshirish, mijozlar ehtirosini yaxshilash va innovatsiyalarni tezlashtirish kabi ijobiy natijalarga erishmoqda. McKinsey & Company (2023) tadqiqotiga ko'ra, Agile transformatsiyasini amalga oshirgan kompaniyalarning 70% dan ortig'i operatsion samaradorlik va mijozlar qoniqishi bo'yicha sezilarli yaxshilanishlarga erishgan.

Shunga qaramay, Agile metodologiyasini joriy etish jarayoni ko'plab tashkilotlar uchun murakkab va uzoq muddatli transformatsiya bo'lib, uning muvaffaqiyati nafaqat texnik vositalarni joriy etishga, balki tashkiliy madaniyat, boshqaruv falsafasi va xodimlarning psixologik tayyorgarligiga bog'liqdir.

O'zbekiston iqtisodiyoti so'nggi yillarda jadal rivojlanish va tarkibiy o'zgarishlar bosqichidan o'tmoqda. 2017-yilda boshlangan keng ko'lamli iqtisodiy islohotlar, xususiylashtirish va raqamli iqtisodiyotga o'tish strategiyasi korporativ boshqaruv tizimini zamonaviylashtirishni kun tartibiga qo'ydi. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 5-oktyabrdagi "Raqamli O'zbekiston — 2030" strategiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi PF-6079-son Farmoni raqamli transformatsiyani mamlakat taraqqiyotining ustuvor yo'nalishi deb belgilagan bo'lsa, 2022-yil 28-yanvardagi "2022—2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi" to'g'risida"gi PF-60-son Farmoni korxonalarda innovatsion boshqaruv usullarini joriy etishni davlat siyosatining muhim yo'nalishi sifatida qayd etgan.

Biroq, O'zbekiston korporatsiyalarida Agile metodologiyasini joriy etish amaliyoti hali boshlang'ich bosqichda bo'lib, bu borada tizimli ilmiy tadqiqotlar deyarli mavjud emas.

Aksariyat yirik kompaniyalar, xususan, bank va moliya institutlari, telekommunikatsiya operatorlari va davlat ulushi yuqori bo'lgan korxonalar Agile elementlarini sinov tariqasida joriy etishga urinmoqda. Biroq, bu urinishlar ko'pincha tashkiliy madaniyatning qattiq ierarxik tuzilishi, rahbarlarning o'zgarishga psixologik qarshiligi, me'yoriy-huquqiy bazaning moslashuvchan boshqaruv modellariga mos kelmasligi va malakali Agile murabbiylarining yetishmasligi kabi to'siqlarga uchramoqda.

Shu nuqtai nazardan, O'zbekiston korporativ sektorida Agile boshqaruvga o'tishning institutsional muammolarini tizimli o'rganish, xorijiy tajribani tahlil qilish va mahalliy sharoitga moslashtirilgan yechim modellarini ishlab chiqish dolzarb ilmiy-amaliy masala hisoblanadi.

Mazkur tadqiqotning asosiy maqsadi O'zbekiston korporatsiyalarida Agile metodologiyasini joriy etishga to'sqinlik qiluvchi institutsional omillarni aniqlash, ularni tasniflash va mavjud xorijiy tajriba hamda mahalliy korxonalarning dastlabki amaliy tajribalariga asoslangan holda samarali yechim modellarini taklif etishdan iborat.

Tadqiqotning ilmiy ahamiyati — birinchi marta O'zbekiston korporativ sektori misolida Agile metodologiyasini institutsional muammolar kontekstida kompleks tahlil qilish va mahalliy madaniy-iqtisodiy xususiyatlarga moslashtirilgan original yechim modelini taklif etish bilan belgilanadi.

Amaliy jihatdan esa tadqiqot natijalari O'zbekiston korporatsiyalari rahbarlari, strategik menejment mutaxassislari, davlat organlari xodimlari hamda iqtisodiyot va boshqaruv sohasidagi ilmiy tadqiqotchilar uchun amaliy qo'llanma bo'lib xizmat qilishi mumkin.

ADABIYOTLAR SHARHI

Agile metodologiyasi va uning korporativ boshqaruvga integratsiyasi masalalari so'nggi yillarda xalqaro ilmiy adabiyotlarda keng tadqiq etilayotgan yo'nalishlardan biridir.

Agile tamoyillari dastlab 2001-yilda e'lon qilingan Agile Manifesto orqali rasmiylashtirilgan bo'lib, unda shaxslar va o'zaro munosabatlar, ishlaydigan mahsulot, mijoz bilan hamkorlik va o'zgarishlarga tayyorlik kabi to'rtta asosiy qadriyat va 12 ta tamoyil belgilangan (Beck et al., 2001). Keyingi yillarda Agile metodologiyasi Scrum, Kanban, Extreme Programming (XP), LeSS, SAFe va Nexus kabi turli variantlarda rivojlanib, IT sohasidan tashqari moliya, ishlab chiqarish, logistika, sog'liqni saqlash va ta'lim kabi turli tarmoqlarda qo'llanila boshlandi.

Rigby, Sutherland va Takeuchi (2016) tomonidan olib borilgan tadqiqotda Agile metodologiyasining an'anaviy boshqaruv usullariga nisbatan afzalliklari batafsil tahlil qilingan. Mualliflarning fikricha, Agile kompaniyalarga bozor o'zgarishlariga tezroq javob berish, innovatsiyalarni jadallashtirish, xodimlarning ishtiroki va motivatsiyasini oshirish hamda mijozlar ehtirosini yaxshilash imkonini beradi. Shuningdek, ular Agile transformatsiyasining muvaffaqiyati rahbariyatning o'zgarishlarga sodiqligi, tajribali murabbiylar (Agile Coaches) mavjudligi va tashkiliy madaniyatning ochiqlikka yo'naltirilganligiga bog'liqligini ta'kidlaydi.

Denning (2018) esa Agile falsafasini "insoniyat tarixidagi eng muhim boshqaruv inqiloblaridan biri" deb ta'riflab, uning mohiyati nafaqat loyiha boshqaruvida, balki strategik rejalashtirish, tashkiliy tuzilma va korporativ madaniyat darajasida ham tub o'zgarishlarni talab qilishini qayd etadi. Muallif Agile tamoyillarini butun tashkilot miqyosida qo'llash (Business Agility) kompaniyalarga nafaqat operatsion samaradorlikni, balki strategik moslashuvchanlikni ham ta'minlashini ta'kidlaydi.

Turaev va Karimov (2023) O'zbekiston korxonalarida innovatsion boshqaruv usullarini joriy etish imkoniyatlarini o'rganar ekan, Agile metodologiyasining potentsial afzalliklarini tan olgan holda, uning mamlakat sharoitida qo'llanilishiga tashkiliy madaniyat, xodimlarning malakasi va rahbariyatning o'zgarishga tayyorgarligi kabi to'siqlar mavjudligini ta'kidlagan. Shuningdek, mualliflar xorijiy Agile modellarini to'g'ridan-to'g'ri ko'chirib bo'lmaydi, balki ularni mahalliy mentalitet, biznes an'analari va qonunchilik talablari bilan uyg'unlashtirish zarurligini qayd etgan. Ismoilov (2024) tomonidan olib borilgan tadqiqotda O'zbekiston bank sektorida raqamli transformatsiya jarayonlari va Agile elementlarini qo'llash amaliyoti tahlil qilingan.

Tadqiqot natijalariga ko'ra, banklarda Agile asosan IT-bo'limlar doirasida qo'llanilayotgan bo'lsa-da, uni butun tashkilot miqyosida kengaytirishga tashkiliy tuzilmaning qattiq ierarxikligi va qarorlarni qabul qilishdagi byurokratik to'siqlar to'siqinlik qilmoqda.

Umuman olganda, mavjud ilmiy adabiyotlarni tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, Agile metodologiyasining nazariy asoslari, xalqaro tajriba va joriy etishning umumiy tamoyillari yetarlicha o'rganilgan bo'lsa-da, O'zbekiston korporativ sektorida Agile boshqaruvga o'tishning

institutsional muammolarini kompleks o'rganuvchi tadqiqotlar hali yetarli emas. Aynan shu jihat mazkur tadqiqotning ilmiy yo'nalishini belgilaydi. Mazkur maqolaning asosiy tadqiqot bo'shlig'i (research gap) shundan iboratki, Agile metodologiyasini O'zbekiston sharoitiga moslashtirish bo'yicha tizimli ilmiy ishlar deyarli mavjud bo'lmagan holda, ko'pchilik tadqiqotlar faqat raqamli transformatsiya yoki boshqa alohida jihatlariga qaratilgan. Shu sababli mazkur tadqiqot Agile metodologiyasining institutsional to'siqlarini O'zbekiston korporativ sektori misolida kompleks yondashuv asosida o'rganishni maqsad qiladi.

TADDIQOT METODOLOGIYASI

Mazkur tadqiqotda O'zbekiston korporativ sektorida Agile boshqaruvga o'tish jarayonining institutsional muammolari va rivojlanish istiqbollarini baholash uchun kompleks metodologik yondashuvdan foydalanildi. Tadqiqotning nazariy-metodologik asosini institutsional iqtisodiyot nazariyasi, tashkiliy madaniyat va o'zgarishlarni boshqarish (change management) sohasidagi zamonaviy ilmiy qarashlar tashkil etadi. Empirik tahlil uchun xalqaro Agile transformatsiya tajribalariga oid ilmiy nashrlar, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti va Vazirlar Mahkamasining qarorlari hamda yirik O'zbekiston korporatsiyalarining (banklar, telekommunikatsiya kompaniyalari, sanoat korxonalari) Agile elementlarini joriy etish bo'yicha ochiq hisobotlari va statistik ma'lumotlardan foydalanildi.

Tadqiqotda, birinchi navbatda, tizimli tahlil usuli qo'llanilib, Agile metodologiyasini joriy etish jarayoni alohida texnik vositalar yoki metodlarning yig'indisi sifatida emas, balki tashkiliy tuzilma, boshqaruv madaniyati, me'yoriy-huquqiy baza, inson kapitali va texnologik infratuzilmaning kompleks o'zgarishi sifatida ko'rib chiqildi. Mazkur yondashuv Agile transformatsiyasining turli jihatlarini (tashkiliy, madaniy, huquqiy, texnik) yagona tizim doirasida baholash imkonini beradi.

Ikkinchidan, qiyosiy tahlil usuli yordamida Skandinaviya mamlakatlari (Finlandiya, Shvetsiya), Singapur va Hindistonning Agile transformatsiya tajribalari O'zbekiston sharoiti bilan taqqoslandi. Bunda mazkur mamlakatlarning tashkiliy madaniyati, ierarxik tuzilmasi, qonunchilik tizimi va Agile joriy etish strategiyalari asosiy taqqoslash mezonlari sifatida tanlandi. Qiyosiy tahlil xorijiy tajribalarni O'zbekiston sharoitiga moslashtirish imkoniyatlarini aniqlashga xizmat qildi.

Uchinchidan, kontent-tahlil usulidan foydalanilib, O'zbekiston korporativ boshqaruviga oid me'yoriy-huquqiy hujjatlar, yirik korxonalarning yillik hisobotlari, Agile metodologiyasi bo'yicha mahalliy va xorijiy ilmiy nashrlar tahlil qilindi. Mazkur yondashuv Agile transformatsiyasining nafaqat miqdoriy, balki sifat va institutsional jihatlarini ham aniqlash imkonini berdi.

Tadqiqotda moliyaviy inklyuziya va raqamli transformatsiya bo'yicha O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki, Raqamli texnologiyalar vazirligi va Statistika agentligining rasmiy ma'lumotlaridan ham foydalanildi. Bunda Agile metodologiyasini joriy etish bilan bog'liq bo'lgan raqamli infratuzilma, internet qamrovi, raqamli savodxonlik va IT-mutaxassislar soni kabi ko'rsatkichlar o'rganildi. Bunda Agile metodologiyasi faqat IT-loyihalarni boshqarish vositasi sifatida emas, balki butun tashkilot miqyosida strategik boshqaruv falsafasi sifatida qaraldi.

Shuning uchun tadqiqot Agile tamoyillarining korporativ strategiya, tashkiliy tuzilma, inson resurslarini boshqarish, moliyaviy rejalashtirish va qarorlarni qabul qilish jarayonlariga integratsiyasini qamrab oladi.

TADQIQOT NATIJALARI VA ULARNING MUHOKAMASI

O‘zbekiston korporativ sektorida Agile boshqaruv metodologiyasiga o‘tish jarayoni hali boshlang‘ich bosqichda bo‘lib, ushbu jarayonning holati, muammolari va istiqbollari quyida kompleks tahlil qilinadi.

Agile transformatsiyasining institutsional to‘siqlari. Tadqiqot natijalari O‘zbekiston korporatsiyalarida Agile metodologiyasini joriy etishga to‘sqinlik qiluvchi bir qator institutsional omillarni aniqlash imkonini berdi. Ushbu to‘siqlarni quyidagi guruhlariga ajratish mumkin:

1-jadval

O‘zbekiston korporativ sektorida Agile joriy etishning institutsional to‘siqlari

To‘siq guruhi	Asosiy muammolar	Namoyon bo‘lish shakli
Madaniy-psixologik	Qat’iy ierarxik boshqaruv an’analar; rahbarning buyruq beruvchi roli; xodimlarning o‘zgarishga qarshiligi; ishonchsizlik muhiti	Qarorlarni faqat yuqori rahbariyat qabul qilishi; jamoalarning avtonom ishlashga tayyor emasligi; xatolarni yashirish amaliyoti
Tuzilmaviy	Qarorlarni markazlashtirish; bo‘linmalar o‘rtasidagi vertikal bog‘lanishlarning ustunligi; byurokratik jarayonlar	Loyihalarni kelishishning ko‘p bosqichli tizimi; vakolatlarni pastki bo‘g‘inlarga berishning amalda yo‘qligi
Me’yoriy-huquqiy	Qonunchilikda Agile tamoyillariga moslashtirilgan normalarning yo‘qligi; qattiq hisobot talablari; mehnat qonunchiligidan moslashuvchan ish shakllariga tayyor emasligi	Byudjetlashtirish va moliyaviy hisobotning yillik rejaga qattiq bog‘langanligi; masofaviy ish va moslashuvchan grafiklarning cheklanganligi
Kadrlar va kompetensiya	Agile tamoyillari bo‘yicha yetarli bilim va tajribaning yo‘qligi; tajribali Agile murabbiylari va mahsulot egalarining yetishmasligi; xorijiy tajribani o‘zlashtirishdagi til to‘sig‘i	O‘qitish dasturlarining formal xarakteri; Agile sohasidagi sertifikatlash tizimining rivojlanmaganligi
Texnik va infratuzilmaviy	Raqamli infratuzilmaning hududlar bo‘yicha notekis rivojlanishi; korporativ IT-tizimlarning eskirganligi; ma’lumotlar xavfsizligi bo‘yicha qat’iy talablar	Masofaviy ish va jamoaviy hamkorlik platformalaridan foydalanish imkoniyatlarining cheklanganligi; real vaqt rejimidagi ma’lumotlar almashinuvining sustligi

Jadvalda keltirilgan ma’lumotlardan ko‘rinib turibdiki, O‘zbekiston korporativ sektorida Agile metodologiyasini joriy etishdagi to‘siqlar tizimli xususiyatga ega bo‘lib, ular madaniy-psixologik, tuzilmaviy, me’yoriy-huquqiy, kadrlar va texnik jihatlarni kompleks qamrab oladi.

Ayniqsa, madaniy-psixologik to‘siqlar (ierarxiya, ishonchsizlik, qarshilik) Agile tamoyillariga eng kuchli qarshilik ko‘rsatayotgan omil sifatida ajralib turadi.

Xorijiy tajriba va O‘zbekiston sharoitiga moslashtirish imkoniyatlari. Tadqiqotda Skandinaviya mamlakatlari, Singapur va Hindistonning Agile transformatsiya tajribalari qiyosiy tahlil qilindi. Tahlil natijalari quyidagi

2-jadvalda keltirilgan:

2-jadval

Xorijiy tajribalarni O‘zbekiston sharoiti bilan qiyosiy tahlili

Mamlakat	Madaniy xususiyati	Agile joriy etish strategiyasi	O‘zbekiston uchun moslashtirish imkoniyati
FinlandiyaS hvetsiya	Past ierarxiya, ishonchli muhit, gorizontal boshqaruv	Gorizontal tuzilma, rahbar-murabbiy modeli, jamoa avtonomiyasi	Qiyin — madaniy farq katta, ammo rahbarlarni “murabbiy” rolini o‘zlashtirishga o‘qitish mumkin
Singapur	Qat’iy qonunchilik, lekin davlat faol ishtiroki	“Smart Nation” dasturi, bosqichma-bosqich joriy etish, davlat tomonidan qo‘llab-quvvatlash	Qisman mos — davlat dasturlari va qonunchilik o‘zgarishlari orqali qo‘llab-quvvatlash mumkin
Hindiston	Ierarxik, kollektivistik, lekin IT sohasida tezkor o‘zgarishga tayyor	IT-bo‘limlardan boshlab bosqichma-bosqich kengaytirish; gibrid modellar; tajribali murabbiylar	Yuqori moslik — O‘zbekiston va Hindiston madaniy jihatdan o‘xshash; gibrid model va bosqichma-bosqich yondashuv samarali bo‘lishi mumkin

Qiyosiy tahlil shuni ko‘rsatadiki, Hindiston tajribasi O‘zbekiston uchun eng mos model bo‘lishi mumkin. Chunki ikkala mamlakat madaniy jihatdan ierarxik tuzilma va kollektivistik qadriyatlarga ega bo‘lib, Agile transformatsiyasini dastlab IT-bo‘limlar doirasida boshlab, keyinchalik butun tashkilot miqyosiga kengaytirish strategiyasi O‘zbekiston korporatsiyalari uchun ham samarali bo‘lishi mumkin. Singapur tajribasi esa davlat tomonidan qo‘llab-quvvatlash mexanizmlarini shakllantirish va qonunchilikni Agile tamoyillariga moslashtirish bo‘yicha foydali bo‘lishi mumkin.

Agile transformatsiyasi bo‘yicha istiqbolli yo‘nalishlar. Tadqiqot natijalari O‘zbekiston korporativ sektorida Agile metodologiyasini rivojlantirishning bir qator istiqbolli yo‘nalishlarini aniqlash imkonini berdi. Quyidagi 3-jadvalda ushbu yo‘nalishlar va ular bo‘yicha tavsiyalar keltirilgan:

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, Agile metodologiyasini O'zbekiston korporativ sektorida muvaffaqiyatli joriy etish uchun quyidagi asosiy strategik tavsiyalarga amal qilish lozim: Birinchidan, Agile transformatsiyasini to'satdan emas, bosqichma-bosqich amalga oshirish. Tajriba shuni ko'rsatadiki, pilot loyihalar orqali sinovdan o'tkazilgan Agile modellari keyinchalik butun tashkilot miqyosida muvaffaqiyatli kengaytirilgan. Dastlab IT, raqamli kanallar, xizmat ko'rsatish va marketing kabi sohalardan boshlash maqsadga muvofiq.

3-jadval

O'zbekiston korporativ sektorida Agile rivojlantirishning istiqbolli yo'nalishlari

Yo'nalish	Tavsiyalar
Bosqichma-bosqich yondashuv	Agile'ni birdaniga emas, balki pilot loyihalar (IT, marketing, xizmat ko'rsatish bo'limlari) dan boshlab, tajribani asta-sekin boshqa bo'limlarga kengaytirish
Gibrid (aralash) modellar	An'anaviy va Agile usullarini birlashtirgan model — strategik darajada an'anaviy rejalashtirish, operatsion darajada Agile tamoyillari
Rahbarlarni o'qitish va murabbiylik	Rahbarlarni "buyruq beruvchi" emas, "murabbiy" (coach) roliga o'rgatish; xorijiy Agile murabbiylarni jalb qilish
Me'yoriy-huquqiy bazani takomillashtirish	Korporativ boshqaruv kodeksiga Agile tamoyillarini kiritish; byudjetlashtirish va hisobot talablarini moslashuvchan qilish
KPI tizimini qayta ishlab chiqish	Shaxsiy natijalarga emas, jamoa natijalariga qaratilgan KPI; loyiha samaradorligi va mijoz qoniqishi ko'rsatkichlari
Raqamli infratuzilmani rivojlantirish	Jamoaviy hamkorlik platformalari (Jira, Confluence, Slack) ni joriy etish; ma'lumotlar xavfsizligi va kiberxavfsizlikni ta'minlash
Agile ekotizimini shakllantirish	Universitetlarda Agile bo'yicha o'quv dasturlari; Agile hududiy markazlari; davlat-xususiy sheriklik

Ikkinchidan, mahalliy madaniyat va boshqaruv mentalitetini hisobga oladigan gibrid modelni qo'llash. O'zbekiston sharoitida sof Agile'ni qo'llash qiyin bo'lgani sababli, strategik darajada an'anaviy boshqaruv usullarini (yillik byudjetlashtirish, uzoq muddatli rejalashtirish) saqlab, operatsion va loyiha darajasida Agile tamoyillarini qo'llash maqsadga muvofiq.

Uchinchidan, rahbarlarning rolini va boshqaruv falsafasini o'zgartirish. An'anaviy rahbardan Agile murabbiy (coach) roliga o'tish eng murakkab, ammo eng muhim o'zgarishlardan biridir. Rahbarlar o'z jamoalariga ishonishni, ularga vakolat berishni va xatolardan o'rganishni rag'batlantirishni o'rganishlari kerak.

To'rtinchidan, me'yoriy-huquqiy bazani Agile tamoyillariga moslashtirish. Korporativ boshqaruv kodeksi, ichki me'yoriy hujjatlar, byudjetlashtirish va hisobot talablarini qayta ko'rib chiqish, ularni qisqa sikl va moslashuvchanlikka moslashtirish zarur.

Beshinchidan, xodimlarning raqamli va metodologik kompetensiyalarini oshirish.

Agile treninglar, sertifikatsiyalash dasturlari, xorijiy tajriba almashinuvini yo'lga qo'yish, universitetlarda Agile bo'yicha maxsus kurslarni joriy etish lozim.

XULOSA.

Tadqiqot natijalari O'zbekiston korporativ sektorida Agile boshqaruv metodologiyasiga o'tish jarayoni bir qator jiddiy institutsional to'siqlarga duch kelayotganini ko'rsatdi. Ushbu to'siqlar madaniy-psixologik (qat'iy ierarxiya, ishonchsizlik, o'zgarishga qarshilik), tuzilmaviy (qarorlarni markazlashtirish, byurokratiya), me'yoriy-huquqiy (qonunchilikning moslashuvchan boshqaruv usullariga tayyor emasligi), kadrlar (Agile bo'yicha yetarli kompetensiyalarning yo'qligi) va texnik (raqamli infratuzilmaning notekis rivojlanishi) jihatlarni qamrab oladi.

Xorijiy tajribani tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, Hindistonning bosqichma-bosqich va gibrid modellarga asoslangan tajribasi O'zbekiston sharoitiga eng mos keladi. Skandinaviya mamlakatlarining past ierarxik modeli O'zbekistonda madaniy jihatdan farq qilgani sababli, uni to'g'ridan-to'g'ri qo'llash samarasiz bo'lishi mumkin. Singapur tajribasi esa davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash va qonunchilikni moslashtirish bo'yicha foydali bo'lishi mumkin.

Tadqiqot asosida quyidagi asosiy tavsiyalar ishlab chiqildi:

- ✓ Agile transformatsiyasini pilot loyihalar orqali bosqichma-bosqich amalga oshirish, dastlab IT, raqamli kanallar va xizmat ko'rsatish sohalaridan boshlash;
- ✓ O'zbekiston sharoitiga moslashtirilgan gibrid (aralash) modellarni — strategik darajada an'anaviy rejalashtirish, operatsion darajada Agile tamoyillarini qo'llash;
- ✓ Rahbarlarni "buyruq beruvchi" roldan "murabbiy" (coach) roliga o'rgatish, xorijiy Agile murabbiylarni jalb qilish va tajriba almashinuvini yo'lga qo'yish;
- ✓ Korporativ boshqaruv kodeksi va ichki me'yoriy hujjatlarni Agile tamoyillariga moslashtirish, byudjetlashtirish va hisobot talablarini qisqa sikl va moslashuvchanlikka asoslash;
- ✓ Xodimlarning Agile bo'yicha kompetensiyalarini oshirish, universitetlarda maxsus o'quv dasturlarini joriy etish, sertifikatsiyalash tizimini rivojlantirish;
- ✓ Jamoa natijalariga yo'naltirilgan KPI tizimini ishlab chiqish, loyiha samaradorligi va mijoz qoniqishi ko'rsatkichlarini baholash mezonlariga kiritish;
- ✓ Davlat-xususiy sheriklik asosida Agile ekotizimini shakllantirish — Agile hududiy markazlari, trenerlik tarmoqlari va tajriba almashinuv platformalarini yaratish.

Umuman olganda, O'zbekiston korporativ sektorida Agile boshqaruvga o'tish murakkab, ammo zarur va istiqbolli jarayondir. Uning muvaffaqiyati rahbariyatning o'zgarishlarga sodiqligi, mahalliy madaniyatni hisobga oluvchi moslashuvchan yondashuv va tizimli, bosqichma-bosqich strategiyaga bog'liqdir.

Kelgusida Agile metodologiyasini O'zbekiston sharoitiga yanada chuqurroq moslashtirish, uning turli tarmoqlarga (qishloq xo'jaligi, logistika, ta'lim) tatbiq etish imkoniyatlari va iqtisodiy samaradorligini baholash bo'yicha tadqiqotlarni davom ettirish maqsadga muvofiqdir.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Thomas, D. (2001). Manifesto for Agile Software Development. Available at: <https://agilemanifesto.org/>
2. Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. Harvard Business Review, 94(5), 40-50.
3. Denning, S. (2018). The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done. New York: AMACOM.
4. Knaster, R., & Leffingwell, D. (2020). SAFe 5.0 Distilled: Achieving Business Agility with the Scaled Agile Framework. Addison-Wesley Professional.
5. VersionOne (2020). 14th Annual State of Agile Report. Available at: <https://www.stateofagile.com/>
6. Iivari, J., & Iivari, N. (2011). The Relationship between Organizational Culture and the Deployment of Agile Methods. Information and Software Technology, 53(5), 509-520.
7. Tan, W. K., Tan, H. B., & Lim, S. H. (2020). Agile Transformation in Singapore: The Role of Government Support. Journal of Asian Business Studies, 14(3), 345-362.
8. Mahapatra, S., & Mohanty, S. (2019). Agile Adoption in Indian IT Industry: Challenges and Strategies. International Journal of Information Management, 45, 178-190.
9. Abdulazizov, N. (2022). O'zbekistonda korporativ boshqaruvning rivojlanish bosqichlari va istiqbollari. Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar ilmiy jurnali, 2022(4), 45-57.
10. Turaev, B., & Karimov, A. (2023). O'zbekiston korxonalarida innovatsion boshqaruv usullarini joriy etish imkoniyatlari. Boshqaruv iqtisodiyoti jurnali, 2023(2), 112-126.
11. Ismoilov, S. (2024). O'zbekiston bank sektorida raqamli transformatsiya va Agile elementlarini qo'llash. Markaziy Osiyo iqtisodiy tahlil jurnali, 15(1), 78-95.
12. McKinsey & Company (2023). Agile Transformation Success Factors: A Global Study. Available at: <https://www.mckinsey.com/>
13. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Raqamli O'zbekiston — 2030" strategiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi PF-6079-son Farmoni. 2020-yil 5-oktyabr.
14. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "2022—2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi PF-60-son Farmoni. 2022-yil 28-yanvar.
15. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki (2025). Yillik hisobot 2024. Available at: <https://cbu.uz/>