

## KORPORATIV MADANIYATNING BOSHQARUV TEXNOLOGIYALARINI TANLASHGA TA'SIRI

**Matrizayeva Dilaram Yusupbayevna**

*Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, "Marketing" kafedrasida dotsenti, PhD*

dilarammatrizayeva@gmail.com

**Annotatsiya:** Ushbu maqolada mintaqaviy sanoat korxonalarida korporativ madaniyatning boshqaruv texnologiyalarini tanlash jarayoniga ta'siri nazariy va amaliy jihatdan o'rganiladi. Korporativ qadriyatlar tizimi, tashkiliy madaniyat elementlari va ularning qaror qabul qilish, resurslarni samarali taqsimlash hamda innovatsion yondashuvlarni joriy etishga ta'siri yoritiladi. Shuningdek, xalqaro tadqiqotlarda ko'tarilgan masalalar, jumladan, Industry 4.0 texnologiyalarini joriy etishda madaniyatning roli, participative decision-making (PDM), hamda raqamli transformatsiya jarayonida korporativ qadriyatlar bilan muvofiqlashtirish muammolari alohida tahlil qilinadi. 2017–2024-yillar sanoat ko'rsatkichlari statistikasi asosida korporativ madaniyatning boshqaruv texnologiyalariga ta'sir mexanizmlari amaliy jihatdan ko'rib chiqiladi.

**Kalit so'zlar:** korporativ madaniyat, boshqaruv texnologiyalari, sanoat korxonalarida, qaror qabul qilish, innovatsiya, Industry 4.0, digital transformatsiya, samaradorlik, hududiy rivojlanish.

## ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ВЫБОР УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ

**Матризаева Диларам Юсупбаевна**

*Ташкентский государственный экономический университет, доцент кафедры  
«Маркетинг», PhD*

dilarammatrizayeva@gmail.com

**Аннотация:** В данной статье исследуется влияние корпоративной культуры на процесс выбора управленческих технологий в региональных промышленных предприятиях с теоретической и практической точек зрения. Освещены система корпоративных ценностей, элементы организационной культуры и их воздействие на процесс принятия решений, эффективное распределение ресурсов и внедрение инновационных подходов. Особое внимание уделено вопросам, поднятым в международных исследованиях, в

частности, роли корпоративной культуры при внедрении технологий Industry 4.0, концепции participative decision-making (PDM), а также проблемам согласования корпоративных ценностей в процессе цифровой трансформации. На основе статистических показателей промышленного производства за 2017–2024 годы проанализированы механизмы влияния корпоративной культуры на выбор управленческих технологий.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, управленческие технологии, промышленные предприятия, принятие решений, инновации, Industry 4.0, цифровая трансформация, эффективность, региональное развитие.

## THE INFLUENCE OF CORPORATE CULTURE ON THE SELECTION OF MANAGEMENT TECHNOLOGIES

**Dilaram Yusupbaevna Matrizayeva**

*Tashkent State University of Economics, Associate Professor Department of Marketing, PhD*

dilarammatrizayeva@gmail.com

**Abstract:** This article examines the influence of corporate culture on the process of selecting management technologies in regional industrial enterprises from both theoretical and practical perspectives. The study highlights the system of corporate values, elements of organizational culture, and their impact on decision-making, efficient allocation of resources, and the implementation of innovative approaches. Special attention is given to issues discussed in international research, particularly the role of corporate culture in the adoption of Industry 4.0 technologies, the concept of participative decision-making (PDM), as well as challenges in aligning corporate values with digital transformation. Based on industrial performance statistics for the years 2017–2024, the mechanisms of how corporate culture affects the choice of management technologies are analyzed in practice.

**Keywords:** corporate culture, management technologies, industrial enterprises, decision-making, innovation, Industry 4.0, digital transformation, efficiency, regional development.

### KIRISH

Global iqtisodiyotning raqobatbardosh sharoitida korxonalar uchun boshqaruv texnologiyalarini to'g'ri tanlash masalasi strategik ahamiyat kasb etmoqda. Texnologik yangilanishlar, raqamli transformatsiya jarayonlari va Industry 4.0 konsepsiyasining

joriy etilishi shuni ko'rsatadiki, korporativ madaniyat qaror qabul qilish tezligi va sifatini belgilovchi hal qiluvchi omillardan biridir<sup>1</sup> [1].

Kuchli va moslashuvchan korporativ madaniyatga ega bo'lgan korxonalar odatda innovatsion boshqaruv texnologiyalarini tezroq qabul qiladi<sup>2</sup>, xodimlar esa qaror qabul qilish jarayonida faol ishtirok etadi. Bunday ishtirokchilik madaniyati nafaqat mehnat samaradorligini oshiradi, balki boshqaruv qarorlarining sifatini ham yaxshilaydi<sup>3</sup>. Aksincha, ierarxik yoki konservativ qadriyatlarga asoslangan madaniyatga ega korxonalar boshqaruv texnologiyalarini tanlashda sustkashlik qilishi mumkin<sup>4</sup>.

O'zbekiston sanoatida ham so'nggi yillarda korporativ qadriyatlarni rivojlantirish, xodimlarning qaror qabul qilishdagi ishtirokini kengaytirish va raqamli boshqaruv texnologiyalarini joriy etishga katta e'tibor qaratilmoqda. 2022–2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasi ham ushbu yo'nalishda korporativ qadriyatlarni rivojlantirish, innovatsiyalarni keng joriy etish va hududiy rivojlanishda samaradorlikni oshirishga oid vazifalarni belgilab qo'ygan<sup>5</sup>.

## ADABIYOTLAR TAHLILI

Korporativ madaniyat boshqaruv texnologiyalarini tanlashga bevosita ta'sir qilishi zamonaviy tadqiqotlarda empirik ravishda tasdiqlanmoqda. Masalan, Industry 4.0 texnologiyalarini qabul qilishda tashkilot madaniyati (CVF - *Competing Values Framework*) bo'yicha klan, adhokratiya, bozor, ierarxiya) turiga qarab farqli natijalar kuzatilgani ko'rsatib berilgan: innovatsiyaga ochiq (adhokratiya) va ishtirokchilikka tayangan (klan) madaniyatlarda qabul darajasi yuqoriroq bo'ladi.

CVF yondashuvining nazariy-amaliy asoslari Cameron va Quinn asarlarida batafsil ishlab chiqilgan bo'lib, u madaniyatni o'lchash, diagnostika qilish va maqsadli o'zgartirish orqali boshqaruv texnologiyalarini moslashtirish imkonini beradi<sup>6</sup>.

Madaniyat-samaradorlik bog'liqligi Denison modeli tadqiqotlarida tizimli ko'rsatiladi: ishtirokchilik, izchillik, moslashuvchanlik va missiya xususiyatlari mijoz qoniqishi, savdo o'sishi, ROI kabi ko'rsatkichlar bilan ijobiy korrelyatsiyaga ega<sup>7</sup>. Shu nuqtai nazardan, texnologiyani tanlashda aynan shu to'rtta blok bo'yicha yetuklik darajasi aniqlanishi lozim.

Qaror qabul qilishda participative decision-making (PDM) tamoyillari (xodimlarning jarayonga jalb qilinishi) boshqaruv yechimlarining sifati va bajarilish

<sup>1</sup> Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

<sup>2</sup> Denison, D. (2000). *Organizational Culture and Effectiveness*. IMD.

<sup>3</sup> Wagner, J. A. (1994). *Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence*. *Academy of Management Review*, 19(2).

<sup>4</sup> Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.

<sup>5</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidenti. (2022). *2022–2026 yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasi*. Toshkent.

<sup>6</sup> Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2019). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass.

<sup>7</sup> Denison, D. (2000). *Organizational Culture and Effectiveness*. IMD.

tezligini yaxshilashi haqidagi metaanalitik dalillar mavjud; PDM ish unumdorligiga o‘rtacha, lekin barqaror ijobiy ta‘sir ko‘rsatadi<sup>8</sup>. Bu, o‘z navbatida, yangi boshqaruv texnologiyalarini (masalan, ERP modullarini, *lean/kaizen* vositalarini) joriy qilishda qarshilikni kamaytiradi.

Raqamli transformatsiya loyihalarida texnologik tanlov muvaffaqiyati ko‘p hollarda madaniy moslik bilan belgilanadi: ERP/DT tashabbuslari ko‘pincha texnik sabablardan ko‘ra korporativ qadriyatlar va xulq-atvor me‘yorlari bilan nomuvofiqlik tufayli muvaffaqiyatsiz bo‘ladi. Konsalting va tahliliy hisobotlar madaniyatni dastlabki yo‘l xaritasiga kiritish, etakchilik xatti-harakatlarini moslashtirish va kommunikatsiya mexanizmlarini kuchaytirishni ta‘kidlaydi<sup>9</sup>.

Nihoyat, sanoat tarmoqlarida yangi texnologiyalar (I4.0) qabul qilinishi tashkilotning ijtimoiy, raqobatbardosh va moliyaviy natijalarini yaxshilashi ko‘p sektorli tadqiqotlarda qayd etilgan; bu natija boshqaruv texnologiyalarini tanlashda “faqat texnika” emas, balki “madaniyat+texnika” paketiga e‘tibor zarurligini ko‘rsatadi.

## METODOLOGIYA

Tadqiqot metodologiyasi korporativ madaniyat va boshqaruv texnologiyalarining o‘zaro bog‘liqligini nazariy hamda amaliy jihatdan o‘rganishga asoslanadi. Ushbu jarayonda tashkilot madaniyatini aniqlashda Cameron va Quinn tomonidan ishlab chiqilgan *Competing Values Framework (CVF)* modeli qo‘llanildi, bunda klan, adhokratiya, bozor va ierarxiya kabi to‘rt madaniyat turi ajratilib, ularning boshqaruv texnologiyalarini tanlashga ta‘siri tahlil qilindi. Samaradorlik indikatorlarini belgilashda Denison modeli asosida ishtirokchilik, izchillik, moslashuvchanlik va missiya kabi ko‘rsatkichlar tanlanib, ular boshqaruv samaradorligini baholash mezonlari sifatida qo‘llandi. Qaror qabul qilish mexanizmlarini o‘rganishda ishtirokchilik asosidagi qaror qabul qilish (PDM) nazariyasi asos qilib olindi, bunda xodimlarning texnologik tanlovdagi faolligi va qarorlarning bajarilish samaradorligi tahlil qilindi. Raqamli transformatsiya jarayonida texnologiya va madaniyatning mosligi muhim bo‘lgani sababli, xalqaro tadqiqotlar asosida etakchilik uslubi, kommunikatsiya mexanizmlari va xodimlarning qarshilik darajasini baholovchi chek-list tuzildi. Amaliy qismda esa 2017–2024-yillarga oid sanoat ishlab chiqarish hajmlari va tashqi savdo dinamikasi statistik tahlil qilinib, boshqaruv texnologiyalarini tanlash tezligi va samaradorligi bilan solishtirildi.

## MUHOKAMA VA NATIJALAR

2017–2024-yillar oralig‘ida O‘zbekiston sanoatida tashqi savdo hajmlari dinamikasi kuzatildi. Statistik ma‘lumotlarga ko‘ra, import hajmlari yildan-yilga

<sup>8</sup> Wagner, J. A. (1994). *Participation’s effects on performance and satisfaction*. *Academy of Management Review*, 19(2).

<sup>9</sup> Panorama Consulting. (2023). *Challenges in aligning corporate culture with digital transformation*.

o‘zgarib borgan bo‘lsa-da, umumiy tendensiya ichki ishlab chiqarishning kengayishi hisobiga importning qisqarishi va eksportning diversifikatsiya qilinishi bilan xarakterlanadi.

1-jadval<sup>10</sup>

2017–2024-yillarda import hajmining dinamikasi (mlrd. AQSh dollari)

Yil	Import hajmi
2017	13,0
2018	19,5
2019	21,8
2020	19,0
2021	23,0
2022	27,0
2023	29,5
2024	30,2



1-rasm. Import hajmi dinamikasi (2017–2024)<sup>11</sup>

Jadval va rasmdan ko‘rinadiki, 2017–2024-yillar davomida import hajmi 13 milliard dollardan 30,2 milliard dollargacha oshgan. Eng katta o‘shish 2017–2019-yillarda qayd etilgan bo‘lsa, 2020-yilda pandemiya ta‘siri sabab import hajmi qisqargan. Keyingi yillarda esa barqaror o‘shish qayd etilib, 2024-yilga kelib eng yuqori ko‘rsatkichga erishilgan.

<sup>10</sup> O‘zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo‘mitasi ma‘lumotlari asosida muallif ishlanmasi.

<sup>11</sup> O‘zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo‘mitasi ma‘lumotlari asosida muallif ishlanmasi.

Bu natijalar shuni anglatadiki, tashqi savdo jarayonlarida korporativ madaniyatning moslashuvchanlik va innovatsiyaga ochiqlik komponentlari hal qiluvchi rol o'ynagan. Yangi texnologiyalarni joriy qilish, ta'minot zanjirlarini diversifikatsiya qilish hamda boshqaruv qarorlarida ishtirokchilik darajasini oshirish orqali import hajmini boshqarish imkoniyatlari kengaygan.

Shuningdek, mamlakatlar kesimidagi tahlil shuni ko'rsatadiki, eksport geografiyasi tobora kengayib bormoqda. Bu esa korporativ madaniyatning bozorga yo'naltirilganlik elementi rivojlanib borayotganini tasdiqlaydi.

## XULOSA

Jadval va rasm asosida ko'rish mumkinki, 2017–2024-yillar davomida import hajmi bosqichma-bosqich oshib, 13 milliarddan 30,2 milliard dollargacha yetdi. Bu o'zgarishlar korporativ madaniyatning boshqaruv texnologiyalarini tanlashdagi ahamiyatini ochib bermoqda. 2018-2019-yillardagi tezkor o'sish korxonalarida yangi boshqaruv yondashuvlari va xalqaro ta'minot tizimlariga integratsiya qilish bo'yicha faol qarorlar qabul qilinganini anglatadi. 2020-yilda pandemiya tufayli kuzatilgan qisqarish esa korporativ madaniyatning moslashuvchanlik elementlari qanchalik zarur ekanini ko'rsatdi: kimki boshqaruv texnologiyalarini tezkor moslashtira olgan bo'lsa, tashqi zarbalarni yumshata oldi, biroq moslashuvchanlik darajasi past bo'lgan korxonalar inqiroz sharoitida qiyinchiliklarga duch keldi. Shu nuqtai nazardan, boshqaruv texnologiyalarini tanlashda korporativ qadriyatlarining moslashuvchanlik, innovatsiyaga ochiqlik va tezkor qaror qabul qilish imkoniyatlarini ta'minlashi strategik ahamiyatga ega.

2021–2024-yillarda import hajmining barqaror o'sishi esa korporativ madaniyatning bozorga yo'naltirilganlik va missiyaga sodiqlik elementlari bilan izohlanadi. Ushbu davrda korxonalar tashqi hamkorlik aloqalarini kengaytirib, yangi bozorlarga chiqish strategiyasini qabul qildi. Boshqaruv texnologiyalari sifatida esa raqamli ta'minot zanjiri tizimlari, ERP platformalari va innovatsion logistik yechimlar ustuvor ahamiyat kasb etdi.

Shuningdek, mamlakatlar kesimidagi eksport diversifikatsiyasi ham korporativ madaniyatning boshqaruv texnologiyalariga ta'sirini ko'rsatadi. Masalan, yangi bozorlarni ochish va mavjud eksport geografiyasini kengaytirish uchun korxonalar madaniyatida ochiqlik, innovatsiyaga sodiqlik va xodimlarni qaror qabul qilish jarayoniga jalb etish darajasining yuqoriligi muhim rol o'ynaydi.

Umuman olganda, tahlillar shuni ko'rsatadiki, import va eksport hajmlarining dinamikasi faqat makroiqtisodiy omillarga emas, balki korxonalar darajasida qabul qilingan boshqaruv texnologiyalariga ham bog'liqdir. Bunday texnologiyalarni tanlash jarayonida esa korporativ madaniyat asosiy determinant sifatida namoyon bo'lmoqda.

O'tkazilgan tahlillar shuni ko'rsatadiki, mintaqaviy sanoat korxonalarida korporativ madaniyat boshqaruv texnologiyalarini tanlashda hal qiluvchi rol o'ynaydi. Import hajmlarining 2017–2024-yillardagi dinamikasi korporativ qadriyatlar va boshqaruv mexanizmlari o'rtasidagi bevosita bog'liqlikni tasdiqlab berdi. Xususan, keskin o'sish yillari boshqaruv texnologiyalarining yangilanishi va innovatsion yondashuvlarning joriy etilishi bilan, qisqarish davrlari esa moslashuvchanlik va barqarorlik elementlarining sust rivojlangani bilan izohlanadi.

2020-yilda pandemiya sharoitida kuzatilgan qisqarish korxonalarda tezkor qaror qabul qilishni ta'minlaydigan boshqaruv texnologiyalariga ehtiyoj yuqori ekanini ko'rsatdi. Bunday vaziyatda korporativ madaniyatning moslashuvchanlik va innovatsionlik elementlari zaruriyat sifatida shakllandi. Keyingi yillarda esa import hajmining barqaror o'sishi bozorga yo'naltirilganlik va missiyaga sodiqlik qadriyatlarining amaliyotda keng qo'llanilayotganini tasdiqladi.

Hududiy va tashqi bozorlar kesimidagi natijalar ham shuni ko'rsatadiki, korporativ madaniyatning ishtirokchilik, ochiqlik va izchillik elementlarini rivojlantirgan korxonalar yangi boshqaruv texnologiyalarini muvaffaqiyatliroq tanlaydi va joriy etadi. Demak, boshqaruv texnologiyalarini tanlash jarayonida faqat texnik ko'rsatkichlar emas, balki korporativ qadriyatlar tizimini ham hisobga olish zarur.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi shundaki, korporativ madaniyatning boshqaruv texnologiyalarini tanlashga ta'siri import va eksport dinamikasi asosida o'rganildi, natijada madaniyat–texnologiya uyg'unligi sanoat korxonalarining raqobatbardoshligini oshirishda strategik omil ekanligi isbotlandi.

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI**

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti. (2022). *2022–2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasi*. Toshkent.
2. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi. (2021). *321-sonli qaror: Kapital qurilish sohasida buyurtmachi xizmati faoliyatini tubdan isloh qilish chora-tadbirlari*. Toshkent.
3. Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
4. Denison, D. (2000). *Organizational Culture and Effectiveness*. IMD.
5. Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
6. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2019). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass.

7. Wagner, J. A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19(2), 312–330.

8. Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1), 8–22.

9. Raximov, Sh. (2020). *Sanoat korxonalarida boshqaruv samaradorligini oshirishda korporativ qadriyatlarning o'рни*. TDIU ilmiy jurnali, №2.

10. Mamatqulov, D. (2021). *Tashkiliy madaniyat va innovatsion boshqaruv*. Samarqand: SamDU nashriyoti.