RAQAMLI TO‘LOVLAR EKOTIZIMINI RIVOJLANTIRISH BO‘YICHA STRATEGIK LOYIHALARNI BOSHQARISH: O‘ZBEKISTON TAJRIBASI VA INTEGRAL GIBRID MODEL

Arzamjonov Javohir
Raqamli iqtisodiyot va agrotexnologiyalar universiteti magistranti

Annotatsiya. Maqolada O‘zbekiston Respublikasi raqamli to‘lovlar ekotizimida strategik loyihalarni boshqarishning tizimli mexanizmlari tadqiq etilgan. Aralash (mixed-methods) tadqiqot dizayni doirasida 12 ta ekspert intervyusi, to‘rtta etakchi to‘lov tashkiloti (Click, Payme, Uzum Pay, HUMO) bo‘yicha case study hamda PEST/SWOT tahlili amalga oshirildi. Natijada uch qatlamli integral gibrid loyiha boshqaruvi modeli (IGLBM), raqamli to‘lov loyihalarini baholashning tarmoq-spetsifik KPI ramkasi va RICE/ICE asosidagi portfel prioritetlash matritsasi taklif qilingan. Tadqiqot bank, fintech va regulyator tashkilotlar uchun qaror qabul qilishni qo‘llab-quvvatlovchi amaliy vositalar to‘plamini shakllantiradi.

Kalit so‘zlar: raqamli to‘lovlar, ekotizim, strategik loyiha boshqaruvi, PMBOK, Agile, gibrid model, fintech, KPI, portfel prioritetlash, moliyaviy inklyuziya, raqamli so‘m (CBDC), Open API.

1. Kirish

So‘nggi besh yil ichida O‘zbekiston raqamli iqtisodiyoti jadal sur’atlarda rivojlanmoqda: Click, Payme, Apelsin va Uzum Pay kabi to‘lov xizmatlari, HUMO va UzCard milliy karta tizimlari, Markaziy bankning Open API tashabbuslari hamda raqamli so‘m (CBDC) pilot loyihasi keng miqyosda tatbiq etilmoqda. «Raqamli O‘zbekiston — 2030» strategiyasi doirasida naqdsiz hisob-kitoblar ulushini oshirish va moliyaviy inklyuziya darajasini yaxshilash davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishlaridan biriga aylandi.

Biroq ekotizim ishtirokchilari — banklar, to‘lov tashkilotlari, fintech kompaniyalari va regulyator — o‘rtasida strategik loyihalarni rejalashtirish, amalga oshirish va monitoring qilishning yagona, ilmiy asoslangan metodologiyasi hali to‘liq

shakllanmagan. Amaliyotda ikki asosiy muammo kuzatiladi. Birinchidan, ko‘pchilik tashkilotlar strategik va operatsion loyihalarni bir portfelda aralashtirib yuboradi, natijada ustuvorliklar noaniq bo‘lib qoladi. Ikkinchidan, klassik loyiha boshqaruvi (PMBOK, PRINCE2) raqamli mahsulotlar uchun juda sekin va qat’iy, sof Agile esa infratuzilma va regulyatsion loyihalar uchun yetarli darajada nazoratni ta’minlamaydi — bu esa gibrid yondashuv zaruratini keltirib chiqaradi.

Ushbu maqolaning maqsadi — O‘zbekiston raqamli to‘lovlar ekotizimida strategik loyihalarni boshqarishning integral modelini ishlab chiqish va ekotizim ishtirokchilari uchun amaliy tavsiyalar berishdan iborat. Tadqiqot ob’ekti — ekotizim ishtirokchilari, predmeti esa ularning strategik loyihalarini rejalashtirish, amalga oshirish va monitoring qilish jarayonlaridir.

2. Adabiyotlar tahlili va nazariy asos

Tadqiqotning nazariy asosini uch yo‘nalish tashkil etadi. Birinchisi — biznes ekotizimi va platforma iqtisodiyoti nazariyalari. Iansiti va Levien (2004) «keystone» yondashuvi, shuningdek Parker va hammualliflarning (2016) platforma inqilobi konsepsiyasi raqamli to‘lovlarni ko‘p tomonlama bozor sifatida talqin qilish imkonini beradi, bunda tizim qiymati tarmoq effektlari orqali oshadi.

Ikkinchi yo‘nalish — strategik loyiha va portfel boshqaruvi metodologiyalari. PMI’ning portfel–dastur–loyiha ierarxiyasi, PMBOK 7-nashri, PRINCE2, hamda Agile oilasi (Scrum, Kanban, SAFe) qiyosiy o‘rganildi. PMI’ning «Pulse of Profession» (2023) hisobotiga ko‘ra, tashkilotlarning 56 foizi bugungi kunda aynan gibrid yondashuvlardan foydalanmoqda — bu klassik va Agile modellarning kuchli tomonlarini birlashtirishga bo‘lgan global tendensiyani tasdiqlaydi.

Uchinchi yo‘nalish — samaradorlikni baholash tizimlari. Kaplan va Nortonning Balanced Scorecard (1992, 2004) ramkasi moliyaviy, mijoz, ichki jarayonlar hamda o‘rganish/o‘sish perspektivalarini qamrab oladi va an’anaviy «vaqt–byudjet–qamrov» uchligidan kengroq baholash imkonini beradi. Portfel prioritetlashda esa RICE (Reach, Impact, Confidence, Effort) va ICE (Impact, Confidence, Ease) usullaridan foydalanildi. Mahalliy kontekstda Abdullayeva (2022) va Markaziy bank hisobotlari (2024) elektron to‘lov tizimlarining rivojlanish istiqbollarini yoritsa-da, ekotizim

darajasidagi strategik loyiha boshqaruvi masalasi hali yetarlicha o‘rganilmagan — bu esa mazkur tadqiqotning ilmiy bo‘shliqqa javobini belgilaydi.

3. Tadqiqot metodologiyasi

Tadqiqot sifat va miqdor usullarini birlashtiruvchi aralash (mixed-methods) dizaynga asoslangan. Sifat qismida yarim strukturalashgan ekspert intervyulari (n=12): 4 nafar tijorat banklari PMO/PO vakillari, 3 nafar to‘lov tashkilotlari (Click, Payme, Uzum) loyiha menejerlari, 2 nafar Markaziy bank vakillari, 2 nafar IT Park rezidenti va 1 nafar mustaqil ekspert bilan o‘tkazildi. Har bir intervyu o‘rtacha 60–75 daqiqa davom etdi va Braun hamda Clarke (2006) tematik tahlil protokoli bo‘yicha kodlandi.

To‘rtta etakchi tashkilot (Click, Payme, Uzum Pay, HUMO) bo‘yicha Yin (2018) «replication logic» yondashuviga muvofiq case study o‘tkazildi. Miqdor qismida deskriptiv statistika, 2018–2024 yillar bo‘yicha vaqt qatorlari (CAGR), PEST va SWOT tahlili, KPI ramkasini ishlab chiqish hamda RICE/ICE prioritetlash matritsasi qo‘llanildi. Ma’lumotlar Markaziy bank va Statistika agentligi hisobotlari, kompaniyalarning yillik hisobotlari, intervyu yozuvlari, shuningdek Apify platformasi orqali to‘plangan ochiq ma’lumotlardan (LinkedIn e’lonlari, App Store / Google Play sharhlari, matbuot xabarlari) olindi. Ishonchlilik triangulyatsiya, member checking va peer debriefing mexanizmlari orqali ta’minlandi.

4. Tadqiqot natijalari va muhokamasi

4.1. Ekotizimning makro-muhiti (PEST/SWOT).

PEST tahlili 2025-yil holati uchun makroatrof-muhitning asosan qulayligini ko‘rsatdi: «Raqamli O‘zbekiston — 2030» strategiyasi va Markaziy bank mustaqilligi (politik), yillik 5,5–6% YIM o‘sishi va mehnat migrantlarining 14+ mlrd dollarlik pul o‘tkazmalari (iqtisodiy), median yoshi 28 bo‘lgan aholi va 90%+ smartfon penetratsiyasi (ijtimoiy), 5G, bulut servislari, Open API va raqamli so‘m pilotining boshlanishi (texnologik) asosiy harakatlantiruvchi omillardir. Asosiy xatarlar — regulyatsiya talablarining tezlashishi, kibermavhumlik va fraud o‘sishi, hamda qishloq aholisining naqd pulga an’anaviy ishonchidir.

4.2. Etakchi ishtirokchilarning strategik loyihalari.

Case study natijalari bozorda yagona emas, balki tashkilot yetukligi va loyiha turiga qarab moslashtirilgan modellar qo‘llanilishini ko‘rsatdi (1-jadval).

1-jadval. Etakchi to‘lov tashkilotlarining strategik loyihalari va metodologiyalari (2024–2025 yy.)

Tashkilot	Asosiy strategik loyihalar	Metodologiya	Loyiha tsikli
Click	Click Pass (NFC), Click Up super-app, B2B portali, fraud-detection AI, Open API	Agile + Stage-Gate	3–6 oy
Payme	Payme Business, virtual Payme Card, kreditli mahsulotlar, marketplace integratsiyasi	Scrum + OKR	2–4 oy
Uzum Pay	Uzum Nasiya (BNPL), Uzum Bank integratsiyasi, super-app strategiyasi	Aralash (PMBOK + Scrum)	4–8 oy
HUMO	Open API platformasi, kontaktsiz to‘lovlar, raqamli so‘m piloti, UPI hamkorligi	PMBOK + PRINCE2	12–24 oy
Markaziy bank	Raqamli so‘m (CBDC) pilot, Open Banking, anti-fraud markazi, Faster Payments	Stage-Gate + dastur boshqaruvi	24–60 oy

Tahlil uchta qonuniyatni aniqladi: (1) tashkilotning yoshi va o‘sish bosqichi metodologiya tanloviga bevosita ta’sir qiladi — yosh, tezkor kompaniyalar (Payme, Uzum Pay) Agile’ni, etuk tashkilotlar (HUMO, banklar) gibrid va klassik yondashuvni afzal ko‘radi; (2) loyihaning tabiati hal qiluvchi omil — mahsulot va UX loyihalari Agile uchun, infratuzilma va integratsiya loyihalari klassik yondashuv uchun mosroq; (3) regulyatsiya va xavfsizlik talablari loyiha boshqaruvining qat’iyligini oshiradi — Markaziy bank bilan bevosita ishlovchi loyihalar qat’iy Stage-Gate ramkasini talab qiladi.

4.3. Aniqlangan asosiy muammolar.

Tahlil natijasida o‘zaro bog‘liq beshta muammo klasteri ajratildi (2-jadval).

2-jadval. Ekotizimda aniqlangan asosiy muammolar va yechim yo‘nalishlari

№	Muammo	Ta’siri	Yechim yo‘nalishi
1	Ishtirokchilar o‘rtasida interoperabilitet yetishmasligi	Foydalanuvchi tajribasi parchalanishi, qo‘shimcha komissiyalar	Yagona QR-kod va xabarlashuv standarti (UPI, PIX misoli)
2	PMO va portfel boshqaruvi madaniyatining notekisligi	Resurs sarfi samarasizligi, prioritetlash chalkashligi	PMO institutsionallashtirish, sertifikatsiya, mahalliy ramka
3	KPI tizimi tor — faqat moliyaviy ko‘rsatkichlar	Mahsulot va mijoz qiymati ko‘rsatkichlari yetishmaydi	Balanced Scorecard joriy etish
4	Loyiha menejeri va mahsulot egasi talanti yetishmovchiligi	Loyihalar muddatdan oshishi, sifat pasayishi	Sertifikatsiya dasturlari, ichki universitet
5	Regulyator–bozor muvofiqlashtirilgan loyihasi yo‘q	Texnik talablar siljishi, ekotizim bo‘shliqlari	Regulatsion sandbox, Fintech kengashi

4.4. Integral gibrid loyiha boshqaruvi modeli (IGLBM).

Tadqiqot natijalari asosida O‘zbekiston raqamli to‘lovlar ekotizimi uchun uch qatlamli integral gibrid loyiha boshqaruvi modeli ishlab chiqildi. Strategik qatlam — tashkilotning missiyasi, 3 yillik strategik yo‘l xaritasi, choraklik OKR’lar va kompaniya darajasidagi KPI’lar; bu darajada portfel bo‘yicha strategik qaror (qaysi loyiha ishga tushirilsin, to‘xtatilsin yoki birlashtirilsin) qabul qilinadi. Portfel qatlami — PMO (odatda 5–15 kishilik) tomonidan 20–50 ta aktiv loyihani kuzatish, RICE/ICE matritsasi, gate sharhlari va resurs taqsimoti. Loyiha qatlami — metodologiya loyiha turiga qarab tanlanadi: mahsulot loyihalari Scrum/Kanban, infratuzilma loyihalari

PRINCE2/PMBOK, regulyator bilan ishlovchi loyihalar Stage-Gate; har bir loyihada shaffof RACI matritsasi mavjud bo‘lishi shart.

Modelning to‘rtta tayanch printsipi: (1) strategik moslashish — har bir loyiha tashkilot strategiyasidan kelib chiqadi; (2) gibridlik — metodologiya loyihaga moslashtiriladi, aksincha emas; (3) tarmoq-spetsifik KPI’lar; (4) ekotizim hamkorligi — birgalikdagi loyihalar alohida portfel sifatida boshqariladi. Klassik uchlikka qo‘shimcha ravishda taklif etilgan KPI ramkasi foydalanuvchi qabul qilish darajasi, NPS, GMV o‘sishi, regulyatsiya muvofiqligi indeksi va kibermavhumlik hodisalari sonini o‘z ichiga oladi.

5. Xulosa va tavsiyalar

Tadqiqot O‘zbekiston raqamli to‘lovlar ekotizimida strategik loyihalarni boshqarishning tizimli ramkasini ishlab chiqdi.

Asosiy ilmiy natijalar: (a) biznes ekotizimi va platforma iqtisodiyoti nazariyalarini PMI ierarxiyasi bilan sintezlovchi kontseptual ramka; (b) validatsiyadan o‘tgan uch qatlamli integral gibrid model (IGLBM); (v) tarmoq-spetsifik KPI ramkasi; (g) moslashtirilgan RICE/ICE portfel prioritetlash matritsasi; (d) beshta muammo klasterining tizimli kataloglashtirilishi. Gipoteza natijalariga ko‘ra, gibrid modelning ustunligi loyihaning tabiatiga qarab namoyon bo‘ladi (H1 qisman tasdiqlandi), KPI tizimini kengaytirish zarurati va regulyator loyihalarining portfelga ta’siri esa to‘liq tasdiqlandi (H2, H3).

Amaliy tavsiyalar quyidagilarni qamrab oladi: bank va to‘lov tashkilotlari uchun PMO’ni institutsionallashtirish, gibrid metodologiyaga o‘tish va Balanced Scorecard joriy etish; Markaziy bank uchun «O‘zbekiston Fintech Kengashi»ni tashkil etish, regulatsion sandboxni kengaytirish va ekotizim loyihalari uchun 18 oydan kam bo‘lmagan integratsiya muddatini belgilash; ekotizim uchun yagona QR-kod standarti, ISO 20022 va 24×7 tezkor to‘lovlar tizimini joriy etish; ta’lim sohasida PMP/PSM/PMI-ACP tayyorlash dasturlari va tarmoq-spetsifik magistratura yo‘nalishlarini ochish. PMI prognozlariga asoslangan baholarga ko‘ra, ushbu tavsiyalar amalga oshirilsa, ishtirokchilarning loyiha boshqaruvi yetukligi 18–24 oy

ichida sezilarli oshib, loyihalar muvaffaqiyat darajasi 25–35 foizga ko‘tarilishi mumkin.

Kelgusi tadqiqotlar raqamli so‘m (CBDC) va Open Banking ta’sirini empirik o‘rganish, 100+ kompaniya qamrovidagi yirik tanlamli so‘rovnoma orqali yetuklik indeksini hisoblash, Markaziy Osiyo bo‘yicha qiyosiy tahlil hamda generativ sun’iy intellektning loyiha boshqaruvidagi o‘rnini o‘rganishga yo‘naltirilishi maqsadga muvofiq.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Abdullayeva, Sh. Z. (2022). O‘zbekistonda elektron to‘lov tizimlarining rivojlanish istiqbollari. Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar, 12(3), 45–58.

2. Iansiti, M., & Levien, R. (2004). The keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability. Harvard Business Review Press.

3. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business School Publishing.

4. Markaziy bank. (2024). To‘lov tizimlari to‘g‘risidagi yillik hisobot — 2024. O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki.

5. Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). Platform revolution: How networked markets are transforming the economy. W. W. Norton.

6. Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.). PMI.

7. Project Management Institute. (2023). Pulse of the Profession 2023. PMI.

8. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101.

9. Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE.

10. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmoni. (2020). «Raqamli O‘zbekiston — 2030» strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida (PF-6079). Lex.uz.