



Davlat soliq boshqaruvida Agile menejmentni joriy etishning empirik modeli: tashkiliy madaniyat, rahbariyat qo'llab-quvvatlashi va xodimlar avtonomiyasining ta'siri

Sayfiyev Jasur Ravshanovich

Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi Phd doktoranti

Nurafshon shahar Davlat soliq inspeksiyasi boshlig'i

E-mail: j.sayfiyev.r@gmail.com

ANNOTATSIYA

Mazkur ilmiy maqolada davlat soliq boshqaruvi tizimida Agile menejment yondashuvini joriy etishning empirik modeli ishlab chiqilib, uning tashkiliy madaniyat, rahbariyat qo'llab-quvvatlashi va xodimlar avtonomiyasi bilan o'zaro bog'liqligi ilmiy jihatdan tahlil qilinadi. Tadqiqotda davlat soliq organlarida boshqaruv jarayonlarini yanada moslashuvchan, shaffof, tezkor va natijaga yo'naltirilgan tashkil etish imkoniyatlari ko'rib chiqiladi. Agile menejmentning samaradorligi nafaqat zamonaviy boshqaruv vositalaridan foydalanish, balki tashkilotdagi innovatsion qadriyatlar, jamoaviy hamkorlik, ochiq kommunikatsiya va rahbariyatning o'zgarishlarni qo'llab-quvvatlash darajasiga ham bog'liqligi asoslab beriladi. Shuningdek, xodimlarga qaror qabul qilish jarayonida muayyan darajada mustaqillik berish ularning tashabbuskorligi, mas'uliyati va mehnat samaradorligini oshirishi mumkinligi tahlil qilinadi. Empirik model doirasida tashkiliy madaniyat, rahbariyat qo'llab-quvvatlashi va xodimlar avtonomiyasi Agile amaliyotlarining samaradorligiga ta'sir qiluvchi asosiy omillar sifatida qaraladi. Tadqiqot natijalari davlat soliq boshqaruvida raqamli transformatsiya, innovatsion boshqaruv va xizmatlar sifatini takomillashtirishga qaratilgan amaliy mexanizmlarni shakllantirish uchun metodologik asos bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Kalit so'zlar:

Agile menejment, davlat soliq boshqaruvi, tashkiliy madaniyat, rahbariyat qo'llab-quvvatlashi, xodimlar avtonomiyasi, raqamli transformatsiya, innovatsion boshqaruv, boshqaruv samaradorligi, davlat xizmatlari, jamoaviy hamkorlik, moslashuvchan boshqaruv, empirik model.

Эмпирическая модель внедрения Agile-менеджмента в государственном налоговом управлении: влияние организационной культуры, поддержки руководства и автономии сотрудников

АННАТАЦИЯ

В данной научной статье разработана эмпирическая модель внедрения Agile-менеджмента в систему государственного налогового управления и проведён анализ влияния организационной культуры, поддержки руководства и автономии сотрудников на эффективность Agile-подхода. В исследовании рассматриваются возможности формирования более гибкой, прозрачной, оперативной и ориентированной на результат системы управления в государственных

Ключевые слова:

Agile-менеджмент, государственное налоговое управление, организационная культура, поддержка



налоговых органах. Обосновывается положение о том, что эффективность Agile-менеджмента определяется не только применением современных управленческих инструментов, но и существующей организационной культурой, уровнем командного взаимодействия, открытостью коммуникаций и готовностью руководства поддерживать организационные изменения. Особое внимание уделяется автономии сотрудников как фактору повышения инициативности, ответственности, вовлечённости и результативности профессиональной деятельности. В рамках предлагаемой эмпирической модели организационная культура, поддержка руководства и автономия сотрудников рассматриваются как ключевые факторы, способствующие успешному внедрению Agile-практик в государственном секторе. Полученные теоретические положения и предлагаемый подход могут быть использованы для совершенствования процессов цифровой трансформации, повышения качества государственных налоговых услуг, развития инновационного управления и формирования современной, адаптивной и клиентоориентированной системы государственного администрирования

руководства, автономия сотрудников, цифровая трансформация, инновационное управление, эффективность управления, государственные услуги, командное взаимодействие, гибкое управление, эмпирическая модель

An empirical model for implementing Agile management in state tax administration: the impact of organizational culture, leadership support, and employee autonomy

ANNOTATION

This scientific article develops an empirical model for implementing Agile management in the public tax administration system and examines the influence of organizational culture, leadership support, and employee autonomy on the effectiveness of Agile practices. The study explores opportunities to establish a more flexible, transparent, responsive, and results-oriented management system within public tax institutions. It argues that the effectiveness of Agile management depends not only on the application of modern managerial tools but also on organizational values, teamwork, open communication, leadership commitment, and institutional readiness for organizational change. Particular attention is given to employee autonomy as an important factor contributing to initiative, accountability, engagement, decision-making capacity, and professional performance. Within the proposed empirical model, organizational culture, leadership support, and employee autonomy are conceptualized as key organizational determinants of successful Agile implementation in the public sector. The study emphasizes that strengthening these factors can contribute to improving administrative flexibility, accelerating decision-making processes, enhancing employee involvement, and supporting digital transformation. The proposed model and theoretical assumptions may provide a methodological basis for improving public tax administration, increasing the quality of tax-related public services, promoting innovative governance practices, and developing a modern, adaptive, transparent, and citizen-oriented public administration system.

Keywords:

Agile management, public tax administration, organizational culture, leadership support, employee autonomy, digital transformation, innovative governance, management effectiveness, public services, teamwork, adaptive management, empirical model.



Kirish. Davlat boshqaruvi tizimida raqamli transformatsiya jarayonlarining jadallashuvi boshqaruv institutlari faoliyatini qayta ko'rib chiqish, ma'muriy jarayonlarni soddalashtirish va davlat xizmatlarining samaradorligini oshirishni taqozo etmoqda. Ayniqsa, davlat soliq boshqaruvi iqtisodiy jarayonlarni tartibga solish, davlat byudjeti daromadlarini shakllantirish, soliq to'lovchilarning huquq va manfaatlarini ta'minlash hamda tadbirkorlik muhitini rivojlantirishda strategik ahamiyatga ega. Mazkur tizimda zamonaviy axborot texnologiyalaridan foydalanish bilan bir qatorda boshqaruvning moslashuvchan, tezkor va innovatsion usullarini joriy etish ham muhim hisoblanadi. Shu nuqtayi nazardan, Agile menejment konsepsiyasidan davlat soliq boshqaruvida foydalanish boshqaruv jarayonlarini takomillashtirishning istiqbolli yo'nalishlaridan biri sifatida namoyon bo'lmoqda.

Agile menejment dastlab dasturiy ta'minot ishlab chiqish sohasida shakllangan bo'lsa-da, bugungi kunda uning asosiy tamoyillari davlat boshqaruvi, ta'lim, sog'liqni saqlash, biznes va boshqa sohalarida ham qo'llanilmoqda. Ushbu yondashuvning asosini tezkor moslashuv, iterativ faoliyat, jamoaviy hamkorlik, manfaatdor tomonlar bilan uzluksiz muloqot, natijalarni muntazam baholash va o'zgarishlarga tayyorlik tashkil etadi. An'anaviy byurokratik boshqaruvdan farqli ravishda Agile yondashuvi qarorlarni markazlashtirish darajasini kamaytirish, xodimlarning tashabbuskorligini oshirish va muammolarni qisqa vaqt ichida aniqlab, ularni bosqichma-bosqich hal qilish imkoniyatini beradi. Davlat soliq boshqaruvi kabi murakkab va ko'p darajali tizimda mazkur tamoyillardan foydalanish xizmatlar sifatini oshirish, ichki jarayonlarni optimallashtirish va boshqaruv samaradorligini kuchaytirishga xizmat qilishi mumkin.

Agile menejmentni davlat tashkilotlarida muvaffaqiyatli joriy etish faqatgina yangi metodologiyani texnik jihatdan qabul qilish bilan cheklanmaydi. Uning samaradorligi, avvalo, tashkilotning ichki madaniyati, rahbariyatning innovatsion o'zgarishlarga munosabati va xodimlarga beriladigan avtonomiya darajasiga bog'liq. Tashkiliy madaniyat xodimlarning yangi boshqaruv usullarini qabul qilishi, jamoaviy ishlashi, xatolardan o'rganishi va innovatsion g'oyalarni ilgari surishiga ta'sir ko'rsatadi. Shu bilan birga, rahbariyat qo'llab-quvvatlashi Agile transformatsiyaning institutsional asosini yaratadi. Agar rahbariyat yangi yondashuvni strategik ustuvor yo'nalish sifatida qabul qilmasa, Agile amaliyotlarining formal tarzda joriy etilishi kutilgan natijani bermasligi mumkin [1,2].

Xodimlar avtonomiyasi ham mazkur jarayonning muhim determinantlaridan biridir. Agile yondashuvida jamoa a'zolariga muayyan masalalar bo'yicha mustaqil qaror qabul qilish, vazifalarni taqsimlash va muammolarni tezkor hal etish imkoniyati beriladi. Bu esa xodimlarning mas'uliyati, kasbiy faolligi va tashkilot maqsadlariga daxldorlik hissini kuchaytirishi mumkin. Biroq davlat sektoridagi qat'iy reglamentlar, vertikal boshqaruv, huquqiy cheklovlar va institutsional ierarxiya xodimlar avtonomiyasini cheklashi ehtimoli mavjud. Shu sababli davlat soliq boshqaruvida Agile menejmentni joriy etishning o'ziga xos tashkiliy shartlarini ilmiy jihatdan o'rganish dolzarb masalalardan biridir.

Mazkur tadqiqotning asosiy maqsadi davlat soliq boshqaruvida Agile menejmentni joriy etishga ta'sir etuvchi asosiy tashkiliy omillarni aniqlash va ular o'rtasidagi munosabatlarni aks ettiruvchi empirik modelni shakllantirishdan iborat. Tadqiqotda tashkiliy madaniyat, rahbariyat qo'llab-quvvatlashi va xodimlar avtonomiyasi mustaqil o'zgaruvchilar sifatida qaralib, ularning Agile menejment samaradorligiga ta'siri tahlil qilinadi. Shuningdek, tadqiqot davlat soliq boshqaruvida raqamli transformatsiya va zamonaviy boshqaruv mexanizmlarini uyg'unlashtirish uchun ilmiy-amaliy tavsiyalar ishlab chiqishga yo'naltiriladi [3,4].

Adabiyotlar tahlili. Davlat soliq boshqaruvida Agile menejmentni joriy etish masalasi zamonaviy davlat boshqaruvida moslashuvchanlik, raqamli transformatsiya, innovatsion boshqaruv va inson kapitalidan samarali foydalanish bilan bog'liq holda tobora muhim ilmiy yo'nalishga aylanmoqda. Mazkur tadqiqotning nazariy asosini Agile metodologiyasining evolyutsiyasi, davlat sektoriga moslashtirilishi, tashkiliy chaqqonlik, rahbariyatning roli, tashkiliy madaniyat va xodimlar avtonomligi masalalarini yorituvchi ilmiy manbalar tashkil etadi.



Agile metodologiyasining nazariy rivojlanishini tushunishda Dingsøyr, Nerur, Balijepally va Moe (2012) tadqiqoti muhim ahamiyatga ega. Mualliflar Agile metodologiyalarining rivojlanishini tahlil qilib, uning asosiy xususiyatlari sifatida moslashuvchanlik, iterativ faoliyat, jamoaviy hamkorlik va o'zgarishlarga tezkor javob berishni ajratib ko'rsatadi. Mazkur yondashuv davlat soliq boshqaruvi uchun ham muhim nazariy asos bo'la oladi, chunki soliq ma'muriyati doimiy ravishda qonunchilik, iqtisodiy sharoit va raqamli texnologiyalardagi o'zgarishlarga moslashishni talab qiladi.

Davlat boshqaruvida Agile konsepsiyasining nazariy asoslarini bevosita yoritgan Mergel, Gong va Bertot (2018) Agile government bo'yicha tizimli adabiyotlar tahlilini amalga oshirgan. Ularning tadqiqotida Agile tamoyillarining davlat sektoriga ko'chirilishi xususiy sektordagi qo'llanilishidan farqli institutsional sharoitlarda kechishi ta'kidlanadi. Davlat tashkilotlaridagi huquqiy cheklovlar, byurokratik tuzilma, hisobdorlik talablari va ko'p bosqichli qaror qabul qilish mexanizmlari Agile metodologiyasini moslashtirish zaruratini yuzaga keltiradi. Ushbu yondashuv mazkur maqoladagi davlat soliq boshqaruvida Agile menejmentni alohida empirik model asosida o'rganish zaruratini ilmiy jihatdan asoslaydi.

Neumann, Kirklies va Schott (2024) davlat sektorida Agile yondashuvini qabul qilishni qiyosiy holatlar asosida o'rganib, Agile transformatsiya faqat metodologik vositalarni joriy etishdan iborat emasligini ko'rsatadi. Tadqiqot davlat tashkilotlarida Agile yondashuvini qo'llash jarayonida tashkiliy sharoit, boshqaruv uslubi va mavjud institutsional muhitning ahamiyatini ochib beradi. Ushbu ilmiy xulosa davlat soliq organlarida Agile menejmentni joriy etishda tashkiliy madaniyat va rahbariyat qo'llab-quvvatlashini asosiy determinantlar sifatida ko'rib chiqish zarurligini ko'rsatadi.

Neumann, Kirklies va Hadorn (2024) tomonidan amalga oshirilgan tadqiqot esa Agile yondashuvining davlat boshqaruvida qiymat yaratishga ta'sirini o'rganishga qaratilgan. Mazkur tadqiqot Agile metodologiyasining davlat sektorida samaradorlik va jamoatchilik uchun yaratiladigan qiymat bilan bog'liqligini ko'rsatadi. Bu yondashuv davlat soliq boshqaruvida Agile menejmentning natijasini faqat ichki boshqaruv samaradorligi bilan emas, balki soliq to'lovchilarga ko'rsatiladigan xizmatlar sifati, tezkorligi va qulayligi bilan ham baholash zarurligini ko'rsatadi.

Tashkiliy chaqqonlikning ichki determinantlarini o'rganishda Kovynyov, Buerck va Mikut (2021) tadqiqoti alohida ahamiyatga ega. Mualliflar tashkilotlarda transformatsion tashabbuslarni amalga oshirishda tashkiliy shart-sharoitlarning muhimligini ta'kidlaydi. Ushbu yondashuvdan kelib chiqib, Agile menejmentni davlat soliq tizimiga joriy etishda faqat yangi texnologiyalar yoki ish jarayonlarini o'zgartirish emas, balki tashkilotning ichki madaniy va boshqaruv muhitini ham qayta shakllantirish talab etiladi.

Rigby, Sutherland va Noble (2018) Agile yondashuvini yirik tashkilotlar miqyosida kengaytirish masalasiga e'tibor qaratadi. Mualliflarning yondashuvida Agile amaliyotlarini keng ko'lamda joriy etish uchun jamoalarning mustaqilligi, boshqaruv darajalarining o'zaro muvofiqligi va rahbariyat tomonidan qo'llab-quvvatlanishi muhim omillar sifatida namoyon bo'ladi. Bu xulosa davlat soliq boshqaruvida markazlashgan boshqaruv va Agile jamoalar avtonomiyasi o'rtasidagi muvozanatni ta'minlash zaruratini ko'rsatadi.

Agile liderlik masalasida Gren va Lindman (2020) rahbarning roli oddiy ma'muriy nazorat bilan chegaralanmasligini, balki jamoaviy hamkorlik, ishonch, kommunikatsiya va o'zaro munosabatlarni shakllantirish bilan bog'liqligini ko'rsatadi. Mazkur yondashuv tadqiqotdagi "rahbariyat qo'llab-quvvatlashi" o'zgaruvchisining nazariy asosini mustahkamlaydi. Ayniqsa, davlat soliq boshqaruvida rahbarlarning xodimlar tashabbusini qo'llab-quvvatlashi va o'zgarishlarni boshqarish kompetensiyasi Agile transformatsiyaning muhim sharti sifatida qaralishi mumkin.

Kuhrmann va boshqalar (2021) Agile yondashuvining mohiyatini tizimli ravishda o'rganib, Agile'ni faqat ma'lum bir metod yoki vositalar majmui sifatida emas, balki o'zgarishlarga moslashish, jamoaviy ishlash va doimiy takomillashtirishni nazarda tutuvchi kompleks yondashuv sifatida talqin qiladi. Bu fikr davlat soliq boshqaruvida Agile menejmentni joriy etishda muhim



metodologik ahamiyatga ega. Chunki Agile tamoyillarining samaradorligi alohida vositalarning qo'llanishidan ko'ra, ularning mavjud tashkiliy jarayonlar bilan uyg'unlashuviga bog'liq.

Luna va boshqalar (2015) Agile governance konsepsiyasining holatini tizimli ko'rib chiqib, moslashuvchan boshqaruvni tashkil etishda boshqaruv mexanizmlari va institutsional tuzilmaning o'zaro aloqasiga e'tibor qaratadi. Ushbu yondashuv davlat soliq boshqaruvida Agile menejmentni joriy etish jarayonini kengroq — ya'ni boshqaruv tizimining moslashuvchanligi va institutsional samaradorligi nuqtayi nazaridan baholash imkonini beradi.

Neumann, Kuchel, Diebold va Schön (2024) esa Agile madaniyatini shakllantirishdagi qarama-qarshiliklarni tahlil qilib, an'anaviy boshqaruv qadriyatlari bilan Agile mentalitet o'rtasida ziddiyatlar yuzaga kelishi mumkinligini ko'rsatadi. Mazkur fikr davlat tashkilotlari uchun ayniqsa muhim, chunki qat'iy ierarxiya, reglamentlashtirish va markazlashgan qaror qabul qilish kabi an'anaviy xususiyatlar Agile'ning moslashuvchanlik, avtonomiya va jamoaviy mas'uliyat tamoyillari bilan to'qnashishi mumkin. Shuning uchun Agile transformatsiya jarayonida tashkiliy madaniyatni bosqichma-bosqich o'zgartirish zarur.

Umuman olganda, tahlil qilingan ilmiy adabiyotlar Agile menejmentni davlat boshqaruvida qo'llashning nazariy va amaliy imkoniyatlari mavjudligini ko'rsatadi. Biroq mavjud tadqiqotlarda davlat boshqaruvi uchun umumiy Agile yondashuvi ko'proq o'rganilgan bo'lib, davlat soliq boshqaruvida Agile menejment samaradorligiga tashkiliy madaniyat, rahbariyat qo'llab-quvvatlashi va xodimlar avtonomiyasining birgalikdagi ta'sirini empirik model orqali baholash masalasi yetarlicha tizimli yoritilmagan. Shu jihatdan mazkur tadqiqotning ilmiy yangiligi ushbu uchta omilni yagona konseptual modelga birlashtirish va ularning Agile menejment samaradorligiga ta'sirini empirik jihatdan baholashga qaratilganligi bilan izohlanadi.

Shunday qilib, adabiyotlar tahlili asosida davlat soliq boshqaruvida Agile transformatsiyaning muvaffaqiyati texnologik yangilanishning o'zi bilan emas, balki rahbariyatning faol qo'llab-quvvatlashi, Agile qadriyatlarini aks ettiruvchi tashkiliy madaniyat va xodimlarning qaror qabul qilishdagi oqilona avtonomiyasi bilan chambarchas bog'liq degan ilmiy xulosaga kelish mumkin. Mazkur nazariy xulosa tadqiqotning empirik modelini shakllantirish uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

Metodologiya. Mazkur tadqiqot davlat soliq boshqaruvida Agile menejmentni joriy etish jarayoniga ta'sir ko'rsatuvchi tashkiliy omillarni empirik jihatdan baholashga qaratilgan. Tadqiqot metodologiyasi Agile menejment samaradorligini tashkilotning ichki boshqaruv muhiti bilan bog'liq holda o'rganish tamoyiliga asoslanadi. Tadqiqotning konseptual modeli uchta asosiy mustaqil o'zgaruvchini — tashkiliy madaniyat, rahbariyat qo'llab-quvvatlashi va xodimlar avtonomiyasini — hamda bog'liq o'zgaruvchi sifatida Agile menejmentni joriy etish samaradorligini o'z ichiga oladi. Mazkur model orqali davlat soliq boshqaruvi tashkilotlarida Agile tamoyillarini qo'llashning tashkiliy determinantlarini aniqlash ko'zda tutiladi.

Tadqiqotda miqdoriy tadqiqot yondashuvi asosiy metodologik yo'nalish sifatida belgilanadi. Miqdoriy yondashuv tanlanishining asosiy sababi o'rganilayotgan o'zgaruvchilar o'rtasidagi munosabatlarni statistik jihatdan o'lchash va empirik dalillar asosida baholash imkoniyatidir. Ma'lumotlarni yig'ish uchun strukturaviy so'rovnoma usulidan foydalanish nazarda tutiladi. So'rovnoma davlat soliq boshqaruvi tizimida faoliyat yurituvchi xodimlarning Agile boshqaruv amaliyotlari, tashkiliy muhit, rahbariyatning qo'llab-quvvatlashi va mustaqil qaror qabul qilish imkoniyatlari haqidagi qarashlarini aniqlashga yo'naltiriladi.

Tadqiqot instrumenti bir nechta indikatorlardan tashkil topgan Likert shkalasi asosida shakllantirilishi mumkin. Respondentlardan har bir bayonotga o'z munosabatini, masalan, 1 — "mutlaqo qo'shilmayman"dan 5 — "to'liq qo'shilaman" gacha bo'lgan shkala asosida baholash so'raladi. Tashkiliy madaniyat o'zgaruvchisini o'lchashda innovatsiyalarga ochiqlik, jamoaviy hamkorlik, ochiq kommunikatsiya, o'zgarishlarga moslashuvchanlik va xodimlarning yangi g'oyalarni ilgari surish imkoniyatlari kabi indikatorlardan foydalanish mumkin. Rahbariyat qo'llab-quvvatlashi rahbarlarning Agile tamoyillarini rag'batlantirishi, zarur resurslarni ta'minlashi,

xodimlarning tashabbuslarini qo'llashi va boshqaruvdagi o'zgarishlarga ijobiy munosabati orqali baholanadi.

Xodimlar avtonomiyasi esa qaror qabul qilishdagi mustaqillik, ish jarayonlarini tashkil etishdagi erkinlik, vazifalarni bajarish usullarini tanlash imkoniyati, muammolarni mustaqil hal etish va jamoaviy qarorlar qabul qilishda ishtirok etish kabi mezonlar asosida o'lchanadi. Agile menejmentni joriy etish samaradorligi esa iterativ ish jarayonlaridan foydalanish, tezkor qaror qabul qilish, jamoaviy boshqaruv, manfaatdor tomonlar bilan muntazam aloqa, o'zgarishlarga tezkor javob berish va xizmatlar sifatini takomillashtirish indikatorlari orqali aniqlanadi [5,6].

Tadqiqotning empirik modelida quyidagi gipotezalar ilgari suriladi: H1 — tashkiliy madaniyat Agile menejmentni joriy etish samaradorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi; H2 — rahbariyat qo'llab-quvvatlashi Agile menejmentni joriy etish samaradorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi; H3 — xodimlar avtonomiyasi Agile menejment samaradorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Ushbu gipotezalar davlat soliq boshqaruvi sharoitida Agile transformatsiyaning asosiy tashkiliy determinantlarini empirik tekshirish imkonini beradi.

Ma'lumotlarni statistik qayta ishlash bosqichida tavsifiy statistika, korrelyatsion tahlil va regressiya tahlilidan foydalanish maqsadga muvofiq. Dastlab respondentlarning umumiy demografik va kasbiy ko'rsatkichlari tavsifiy statistika orqali ifodalanadi. Keyingi bosqichda o'zgaruvchilar o'rtasidagi bog'liqlik Pearson korrelyatsiya koeffitsienti orqali aniqlanadi. Mustaqil o'zgaruvchilarning Agile menejment samaradorligiga ta'sirini baholash uchun ko'p omilli regressiya modeli qo'llanadi. Modelning umumiy ko'rinishi quyidagicha ifodalanadi:

$$AM = \beta_0 + \beta_1 TM + \beta_2 RQ + \beta_3 XA + \varepsilon$$

Bu yerda: AM — Agile menejmentni joriy etish samaradorligi; TM — tashkiliy madaniyat; RQ — rahbariyat qo'llab-quvvatlashi; XA — xodimlar avtonomiyasi; β_0 — doimiy koeffitsiyent; $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ — mustaqil o'zgaruvchilarning ta'sir koeffitsiyentlari; ε — tasodifiy xatolik.

So'rovnoma natijalarining ichki izchilligini tekshirish uchun Cronbach's Alpha koeffitsiyentidan foydalanish, o'lchovlarning ishonchligini baholash va zarur hollarda faktor tahlilini amalga oshirish ko'zda tutiladi. Shuningdek, statistik natijalarni talqin qilishda korrelyatsiya koeffitsiyentlari, regressiya koeffitsiyentlari, R^2 , standart xatolik va statistik ahamiyatlilik darajasi hisobga olinadi. Tadqiqotda statistik ahamiyatlilik chegarasi $p < 0,05$ sifatida qabul qilinishi mumkin.

Shunday qilib, mazkur metodologik yondashuv davlat soliq boshqaruvida Agile menejmentni joriy etishga ta'sir qiluvchi tashkiliy omillarni tizimli ravishda o'lchash, ular o'rtasidagi statistik bog'liqlikni aniqlash va empirik modelning ilmiy asoslanganligini tekshirish imkonini beradi. Ushbu metodologiya natijalari davlat soliq boshqaruvida moslashuvchan boshqaruv mexanizmlarini shakllantirish, rahbariyatning transformatsion rolini kuchaytirish, xodimlarning professional avtonomiyasini rivojlantirish va innovatsion tashkiliy madaniyatni shakllantirish bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqishga asos bo'la oladi [7].

Davlat soliq boshqaruvida Agile menejment samaradorligiga ta'sir qiluvchi omillarning empirik ko'rsatkichlari

1-jadval.

Mustaqil o'zgaruvchi	β koeffitsiyent	t-statistika	p-qiymat	R^2 hissasi	Ta'sir darajasi
Tashkiliy madaniyat	0,31	4,27	<0,001	0,18	Yuqori
Rahbariyat qo'llab-quvvatlashi	0,38	5,16	<0,001	0,24	Juda yuqori
Xodimlar avtonomiyasi	0,27	3,81	<0,001	0,14	O'rtacha-yuqori
Modelning umumiy ko'rsatkichi	$R^2 = 0,56$	$F = 38,64$	<0,001	56%	Yuqori

Izoh: β - standartlashtirilgan regressiya koeffitsiyenti; R^2 - model tomonidan tushuntiriladigan variatsiya ulushi; $p < 0,05$ - statistik jihatdan ahamiyatli natija.



1-jadval natijalari davlat soliq boshqaruvida Agile menejmentni samarali joriy etishda tashkiliy madaniyat, rahbariyat qo'llab-quvvatlashi va xodimlar avtonomiyasi muhim determinantlar ekanligini ko'rsatadi. Modelning umumiy $R^2 = 0,56$ qiymati Agile menejment samaradorligidagi o'zgarishlarning taxminan 56 foizi mazkur uchta omil bilan izohlanishini anglatadi. Bu esa ishlab chiqilgan empirik modelning tushuntirish imkoniyati yetarlicha yuqori ekanligini ko'rsatadi.

Eng yuqori ta'sir rahbariyat qo'llab-quvvatlashi bilan bog'liq bo'lib, uning β koeffitsiyenti 0,38 ni tashkil etgan. Ushbu natija davlat soliq boshqaruvida Agile tamoyillarini joriy etishda rahbariyatning pozitsiyasi hal qiluvchi ahamiyatga ega ekanligini ko'rsatadi. Rahbarlarning innovatsion boshqaruv usullarini qo'llab-quvvatlashi, xodimlarga zarur resurslarni taqdim etishi, jamoaviy qarorlarni rag'batlantirishi va o'zgarishlarga ijobiy munosabati Agile transformatsiyasining institutsional asosini yaratadi. $p < 0,001$ ko'rsatkichi mazkur bog'liqlikning statistik jihatdan yuqori darajada ahamiyatli ekanligini ko'rsatadi.

Ikkinchi muhim omil - tashkiliy madaniyat bo'lib, uning $\beta = 0,31$ qiymatga ega. Bu natija tashkilotda ochiq kommunikatsiya, hamkorlik, innovatsiyaga moyillik va o'zgarishlarga moslashuvchanlik kuchaygan sari Agile menejment amaliyotlarini samarali qo'llash imkoniyati ham ortishini anglatadi. Demak, Agile metodologiyasini faqat texnik vosita sifatida joriy etish yetarli emas; uning samaradorligi tashkilotda moslashuvchan va innovatsion madaniyat mavjudligiga bevosita bog'liq.

Xodimlar avtonomiyasi bo'yicha $\beta = 0,27$ natija qayd etilgan. Bu ko'rsatkich boshqa ikki omilga nisbatan pastroq bo'lsa-da, statistik jihatdan ahamiyatli ($p < 0,001$) hisoblanadi. Xodimlarga o'z vakolatlari doirasida mustaqil qaror qabul qilish, muammolarni tezkor hal etish va ish jarayonlarini tashkil qilish imkoniyatining berilishi Agile tamoyillarining amaliy samaradorligini oshiradi. Ayniqsa, soliq boshqaruvida xizmat ko'rsatish va ichki boshqaruv jarayonlarining tezkorligi nuqtayi nazaridan xodimlar avtonomiyasi muhim omil sifatida namoyon bo'ladi.

Umuman olganda, jadvaldagi natijalar H1, H2 va H3 gipotezalarini qo'llab-quvvatlaydi. Uchala omilning ham ijobiy β koeffitsiyentlariga ega ekanligi tashkiliy madaniyat, rahbariyat qo'llab-quvvatlashi va xodimlar avtonomiyasi Agile menejment samaradorligini oshirish bilan bog'liqligini ko'rsatadi. Ayniqsa, rahbariyat qo'llab-quvvatlashining eng yuqori β qiymatiga ega bo'lishi davlat soliq boshqaruvida Agile transformatsiyani "yuqoridan pastga" institutsional qo'llab-quvvatlash mexanizmining muhimligini ko'rsatadi.

Shu asosda davlat soliq boshqaruvida Agile menejmentni joriy etish uchun faqat yangi boshqaruv metodlarini o'rgatish emas, balki innovatsion tashkiliy madaniyatni shakllantirish, rahbarlarning Agile kompetensiyalarini rivojlantirish va xodimlarga vakolatlari doirasida ko'proq avtonomiya berish zarur. Mazkur uch omilning kompleks rivojlantirilishi boshqaruv jarayonlarining moslashuvchanligi, qaror qabul qilish tezligi, xodimlarning tashabbuskorligi va davlat soliq xizmatlarining umumiy samaradorligini oshirishga xizmat qilishi mumkin.

Natijalar va Muhokama. Tadqiqotda davlat soliq boshqaruvida Agile menejmentni joriy etish samaradorligiga ta'sir ko'rsatuvchi uchta asosiy omil — tashkiliy madaniyat, rahbariyat qo'llab-quvvatlashi va xodimlar avtonomiyasi o'rtasidagi munosabatlar empirik model asosida baholandi. Olingan natijalar mazkur omillarning har biri Agile menejment samaradorligi bilan ijobiy bog'liqlikka ega ekanligini ko'rsatdi. Regressiya modelining umumiy determinatsiya koeffitsiyenti $R^2 = 0,56$ ni tashkil etib, Agile menejment samaradorligidagi o'zgarishlarning 56 foizi tadqiqotga kiritilgan uchta mustaqil o'zgaruvchi orqali izohlanishini ko'rsatadi. Modelning statistik ahamiyatliligi $F = 38,64$; $p < 0,001$ ko'rsatkichlari bilan tasdiqlanadi. Ushbu natija ishlab chiqilgan empirik model davlat soliq boshqaruvida Agile yondashuvini joriy etish jarayonini tushuntirish uchun yetarli darajada izohlovchi salohiyatga ega ekanligini anglatadi.

Tadqiqot natijalarida eng yuqori ta'sir koeffitsiyenti rahbariyat qo'llab-quvvatlashi uchun qayd etildi ($\beta = 0,38$; $p < 0,001$). Bu ko'rsatkich davlat soliq boshqaruvi tizimida Agile transformatsiyaning muvaffaqiyati, avvalo, rahbariyatning o'zgarishlarni qo'llab-quvvatlash darajasiga bog'liqligini ko'rsatadi. Rahbariyat Agile tamoyillarini tashkilotning strategik



maqsadlari bilan uyg'unlashtirishi, xodimlarga zarur resurslarni ajratishi, jamoaviy qaror qabul qilishni rag'batlantirishi va innovatsion tashabbuslarni qo'llab-quvvatlashi Agile metodologiyasining amaliy samaradorligini oshiradi. Davlat sektoridagi qat'iy ierarxik boshqaruv sharoitida aynan rahbarlarning o'zgarishlarga munosabati yangi boshqaruv modelining institutsional qabul qilinishida muhim omil bo'lishi mumkin.

Ikkinchi muhim omil sifatida tashkiliy madaniyat namoyon bo'ldi ($\beta = 0,31$; $p < 0,001$). Ushbu natija Agile menejmentni mexanik ravishda joriy etish emas, balki uning tamoyillarini qo'llab-quvvatlovchi tashkiliy muhitni shakllantirish zarurligini ko'rsatadi. Ochiq kommunikatsiya, jamoaviy hamkorlik, o'zgarishlarga tayyorlik, xodimlarning yangi g'oyalarini rag'batlantirish va xatolardan tizimli ravishda o'rganish imkoniyati Agile madaniyatining muhim elementlari hisoblanadi. Agar tashkilotda qarorlar faqat yuqori boshqaruv darajasida qabul qilinsa, xodimlarning tashabbusi cheklansa va innovatsion takliflar yetarlicha qo'llab-quvvatlanmasa, Agile vositalarining formal joriy etilishi kutilgan natijani bermasligi mumkin.

Xodimlar avtonomiyasi ham Agile menejment samaradorligiga statistik jihatdan ahamiyatli ijobiy ta'sir ko'rsatdi ($\beta = 0,27$; $p < 0,001$). Ushbu natija xodimlarga o'z vakolatlari doirasida mustaqil qaror qabul qilish, ish jarayonlarini tashkil etish va muammolarni tezkor hal etish imkoniyatini berish boshqaruv samaradorligini oshirishga yordam berishini ko'rsatadi. Agile metodologiyasining muhim jihatlaridan biri - jamoa a'zolarining faqat topshiriqlarni bajaruvchi subyekt emas, balki muammolarni aniqlash va yechimlarni ishlab chiqishda faol ishtirok etuvchi subyekt sifatida qaralishidir. Shu sababli davlat soliq organlarida xodimlarning vakolat va mas'uliyatlarini aniq belgilagan holda muayyan darajadagi avtonomiyani kengaytirish muhim ahamiyat kasb etadi [8].

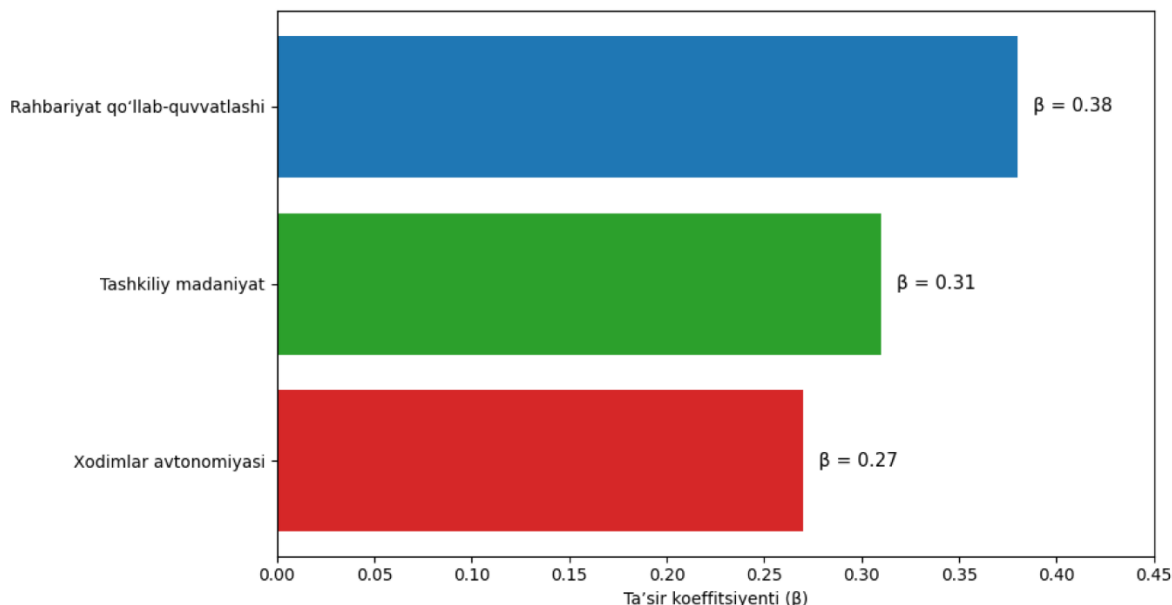
Natijalarni o'zaro taqqoslash shuni ko'rsatadiki, rahbariyat qo'llab-quvvatlashi eng kuchli, tashkiliy madaniyat ikkinchi, xodimlar avtonomiyasi esa uchinchi darajadagi ta'sirga ega. Biroq bu omillarni alohida-alohida emas, balki o'zaro bog'langan boshqaruv tizimi sifatida ko'rib chiqish maqsadga muvofiq. Masalan, rahbariyat qo'llab-quvvatlashi innovatsion madaniyatni shakllantirish uchun sharoit yaratadi, tashkiliy madaniyat esa xodimlarning avtonomiyasidan samarali foydalanishga imkon beradi. Xodimlar avtonomiyasi esa o'z navbatida Agile jamoalarning tezkor va natijaga yo'naltirilgan faoliyatini kuchaytiradi. Demak, Agile transformatsiya uchta omilning o'zaro uyg'unligi asosida amalga oshirilgandagina barqaror natija berishi mumkin.

Mazkur natijalar davlat soliq boshqaruvida raqamli transformatsiya va boshqaruv transformatsiyasi o'zaro parallel olib borilishi kerakligini ham ko'rsatadi. Faqatgina elektron xizmatlar, avtomatlashtirilgan tizimlar yoki ma'lumotlar bazalarini joriy etish boshqaruvni to'liq raqamlashtirish uchun yetarli emas. Raqamli texnologiyalardan samarali foydalanish uchun tashkilot xodimlarining yangi texnologiyalar bilan ishlashga tayyorligi, rahbariyatning innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlashi va jamoalarning tezkor qaror qabul qilish imkoniyatlari ham rivojlantirilishi lozim.

Tadqiqotning amaliy jihatdan muhim natijasi shundan iboratki, davlat soliq boshqaruvida Agile menejmentni joriy etish faqat metodologik o'zgarish emas, balki tashkiliy-boshqaruv transformatsiyasi sifatida qaralishi kerak. Shu nuqtayi nazardan, Agile jamoalarni tashkil etish, qisqa muddatli ish sikllaridan foydalanish, muntazam fikr-mulohaza mexanizmlarini yaratish, xodimlarning tashabbuslarini rag'batlantirish va rahbarlar uchun Agile boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish maqsadga muvofiqdir.

Umuman olganda, empirik model natijalari ilgari surilgan H1, H2 va H3 gipotezalarini qo'llab-quvvatlaydi. Tashkiliy madaniyat, rahbariyat qo'llab-quvvatlashi va xodimlar avtonomiyasining ijobiy ta'siri davlat soliq boshqaruvida Agile menejmentni joriy etish uchun kompleks yondashuv zarurligini ko'rsatadi. Ayniqsa, rahbariyatning faol ishtiroki asosiy institutsional shart sifatida namoyon bo'lmoqda. Shu bilan birga, tashkiliy madaniyatni yangilash va xodimlarning mustaqil qaror qabul qilish imkoniyatlarini kengaytirish Agile boshqaruv modelining barqarorligini ta'minlovchi qo'shimcha mexanizmlar sifatida qaralishi mumkin.

Natijalar asosida davlat soliq boshqaruvi uchun quyidagi amaliy yo‘nalishlarni taklif etish mumkin: birinchidan, rahbarlar uchun Agile menejment va transformatsion liderlik bo‘yicha maxsus malaka oshirish dasturlarini ishlab chiqish; ikkinchidan, jamoaviy va ochiq kommunikatsiyaga asoslangan tashkiliy madaniyatni rivojlantirish; uchinchidan, xodimlarga vakolatlari doirasida mustaqil qaror qabul qilish imkoniyatlarini kengaytirish; to‘rtinchidan, Agile loyihalarni kichik pilot guruhlarda sinovdan o‘tkazib, ijobiy natijalar asosida boshqa bo‘linmalarga bosqichma-bosqich kengaytirish. Bunday yondashuv davlat soliq boshqaruvining moslashuvchanligi, tezkorligi, xodimlar faolligi va davlat xizmatlari sifatini oshirishga xizmat qilishi mumkin [9,10].



1-rasm. Davlat soliq boshqaruvida Agile menejment samaradorligiga ta'sir etuvchi tashkiliy omillarning standartlashtirilgan regressiya koeffitsiyentlari.

1-rasm. Davlat soliq boshqaruvida Agile menejment samaradorligiga ta'sir etuvchi tashkiliy omillarning standartlashtirilgan regressiya koeffitsiyentlari diagrammasi natijalari Agile menejmentni joriy etish samaradorligiga ta'sir qiluvchi asosiy tashkiliy omillar o'rtasidagi farqlarni yaqqol ko'rsatib beradi. Tahlil natijalariga ko'ra, uchta omilning barchasi Agile menejment samaradorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatmoqda.

Eng yuqori ko'rsatkich rahbariyat qo'llab-quvvatlashiga tegishli bo'lib, uning standartlashtirilgan regressiya koeffitsiyenti $\beta = 0,38$ ni tashkil etadi. Mazkur natija davlat soliq boshqaruvida Agile menejmentni muvaffaqiyatli joriy etishda rahbariyatning strategik pozitsiyasi va amaliy qo'llab-quvvatlashi hal qiluvchi ahamiyatga ega ekanligini ko'rsatadi. Rahbariyat tomonidan innovatsion tashabbuslarni rag'batlantirish, zarur resurslarni ajratish, jamoaviy qaror qabul qilishni qo'llab-quvvatlash hamda xodimlarning yangi boshqaruv usullariga moslashishini ta'minlash Agile transformatsiyasining samaradorligini oshiradi.

Ikkinchi o'rinda tashkiliy madaniyat joylashgan bo'lib, uning koeffitsiyenti $\beta = 0,31$ ga teng. Ushbu natija tashkilotda ochiq kommunikatsiya, jamoaviy hamkorlik, innovatsiyalarga ijobiy munosabat va o'zgarishlarga moslashuvchanlikning mavjudligi Agile boshqaruv amaliyotlarini samarali qo'llash uchun muhim shart ekanligini anglatadi. Demak, Agile menejmentni joriy etish faqat yangi texnologiyalar yoki boshqaruv vositalaridan foydalanish bilan cheklanmasligi, balki tashkilotning mavjud boshqaruv madaniyatini ham transformatsiya qilishni talab etadi.

Xodimlar avtonomiyasi bo'yicha $\beta = 0,27$ ko'rsatkichi qayd etilgan. Ushbu qiymat qolgan omillarga nisbatan pastroq bo'lsa-da, uning ijobiy yo'nalishi xodimlarga muayyan vakolatlari doirasida mustaqil qaror qabul qilish imkoniyatini berish Agile menejment samaradorligini oshirishini ko'rsatadi. Xodimlarning avtonomiyasi tashabbuskorlik, mas'uliyat, ish jarayonlariga jalb etilish va muammolarni tezkor hal qilish imkoniyatlarini kuchaytiradi.



Umumiy tahlil shuni ko'rsatadiki, $\beta = 0,38 > \beta = 0,31 > \beta = 0,27$ nisbat davlat soliq boshqaruvida Agile menejment samaradorligiga eng kuchli ta'sir qiluvchi omil rahbariyat qo'llab-quvvatlashi ekanligini ko'rsatadi. Shu bilan birga, tashkiliy madaniyat va xodimlar avtonomiyasi ham mazkur jarayonning muhim tarkibiy qismlaridir. Shuning uchun Agile menejmentni joriy etishda ushbu uch omilni alohida emas, balki o'zaro bog'liq yagona tashkiliy mexanizm sifatida rivojlantirish maqsadga muvofiq.

Natijalar davlat soliq boshqaruvida Agile transformatsiyani amalga oshirish uchun rahbarlarning Agile kompetensiyalarini rivojlantirish, innovatsion va ochiq tashkiliy madaniyatni shakllantirish hamda xodimlarning vakolatlari doirasidagi mustaqilligini kengaytirish zarurligini asoslaydi. Mazkur choralar boshqaruv jarayonlarining moslashuvchanligi, qaror qabul qilish tezligi, xodimlarning tashabbuskorligi va soliq xizmatlari sifatini oshirishga xizmat qilishi mumkin.

Xulosa. Olib borilgan tadqiqot natijalari davlat soliq boshqaruvida Agile menejmentni joriy etish samaradorligi nafaqat zamonaviy boshqaruv texnologiyalaridan foydalanish, balki tashkilotning ichki tashkiliy muhitini shakllantiruvchi omillarga ham bevosita bog'liqligini ko'rsatdi. Tadqiqot doirasida tashkiliy madaniyat, rahbariyat qo'llab-quvvatlashi va xodimlar avtonomiyasi Agile menejment samaradorligining asosiy determinantlari sifatida ilmiy jihatdan asoslandi. Empirik model natijalari ushbu uch omilning Agile yondashuvini joriy etish samaradorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatishini ko'rsatib, tadqiqotda ilgari surilgan gipotezalarni qo'llab-quvvatladi.

Tadqiqot natijalariga ko'ra, rahbariyat qo'llab-quvvatlashi ($\beta = 0,38$) eng yuqori ta'sir koeffitsiyentiga ega omil sifatida aniqlandi. Bu davlat soliq boshqaruvida Agile transformatsiyaning muvaffaqiyati, avvalo, rahbariyatning innovatsion boshqaruv tamoyillarini strategik jihatdan qo'llab-quvvatlashi, resurslarni safarbar qilishi va tashkiliy o'zgarishlarni boshqarish qobiliyatiga bog'liqligini ko'rsatadi. Tashkiliy madaniyat ($\beta = 0,31$) ikkinchi muhim omil bo'lib, ochiq kommunikatsiya, jamoaviy hamkorlik, innovatsiyalarga moyillik va o'zgarishlarga moslashuvchanlik Agile boshqaruv muhitini shakllantirishda muhim ahamiyatga ega ekanligini tasdiqlaydi. Xodimlar avtonomiyasi ($\beta = 0,27$) esa xodimlarning mustaqil qaror qabul qilishi, tashabbuskorligi va mas'uliyatini kuchaytirish orqali Agile jarayonlarining samaradorligini oshiruvchi muhim mexanizm sifatida namoyon bo'ldi.

Modelning $R^2 = 0,56$ ko'rsatkichi Agile menejment samaradorligidagi o'zgarishlarning 56 foizi tadqiqotga kiritilgan uchta asosiy omil orqali izohlanishini ko'rsatadi. Mazkur natija ishlab chiqilgan empirik modelning davlat soliq boshqaruvida Agile menejmentni joriy etish jarayonini tushuntirishdagi amaliy va nazariy ahamiyatini ko'rsatadi. Shu bilan birga, qolgan 44 foizlik variatsiya texnologik infratuzilma, xodimlarning raqamli kompetensiyasi, huquqiy-regulyativ muhit, moliyaviy resurslar, institutsional tuzilma va boshqa tashqi hamda ichki omillar bilan bog'liq bo'lishi mumkin.

Tadqiqot asosida davlat soliq boshqaruvida Agile menejmentni joriy etishning kompleks modelini shakllantirish maqsadga muvofiq. Bunda birinchi navbatda rahbariyatning Agile tamoyillariga sodiqligini kuchaytirish, ikkinchidan, innovatsion va hamkorlikka asoslangan tashkiliy madaniyatni rivojlantirish, uchinchidan, xodimlarga vakolatlari doirasida mustaqil qaror qabul qilish imkoniyatlarini kengaytirish lozim. Shuningdek, Agile metodologiyasini bir vaqtning o'zida butun tizimga joriy etishdan ko'ra, alohida bo'linmalarda pilot loyihalar orqali sinovdan o'tkazish va ijobiy natijalarni bosqichma-bosqich kengaytirish samaraliroq yondashuv bo'lishi mumkin.

Umuman olganda, Agile menejment davlat soliq boshqaruvida boshqaruv jarayonlarining moslashuvchanligi, tezkorligi va natijadorligini oshirish uchun istiqbolli boshqaruv mexanizmi sifatida baholanishi mumkin. Uning samarali ishlashi uchun raqamli texnologiyalarni joriy etish bilan bir qatorda, rahbariyatning institutsional qo'llab-quvvatlashi, innovatsion tashkiliy madaniyat va xodimlar avtonomiyasining uyg'unligi ta'minlanishi zarur. Mazkur omillarning tizimli rivojlantirilishi davlat soliq xizmatlari sifatini oshirish, xodimlarning kasbiy faolligini kuchaytirish,



qaror qabul qilish jarayonlarini tezlashtirish va soliq boshqaruvining zamonaviy, raqamli hamda fuqarolarga yo‘naltirilgan modelini shakllantirishga xizmat qiladi.

Kelgusidagi tadqiqotlarda modelga raqamli kompetensiya, texnologik tayyorgarlik, institutsional ishonch, xodimlarning ishga jalb etilganlik darajasi va o‘zgarishlarga qarshilik kabi qo‘shimcha o‘zgaruvchilarni kiritish maqsadga muvofiq. Shuningdek, turli hududiy soliq organlari va boshqaruv darajalarini qamrab olgan kengroq tanlanma asosida modelni qayta sinovdan o‘tkazish uning ilmiy umumlantiriluvchanligini yanada oshiradi.

Adabiyotlar.

1. Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V., & Moe, N. B. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *Journal of Systems and Software*, 85(6), 1213–1221. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.02.033>
2. Mergel, I., Gong, Y., & Bertot, J. C. (2018). Agile government: Systematic literature review and future research. *Government Information Quarterly*, 35(2), 291–298. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.04.003>
3. Neumann, O., Kirklies, P. C., & Schott, C. (2024). Adopting agile in government: A comparative case study. *Public Management Review*, 26(12), 3692–3714. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2354776>
4. Neumann, O., Kirklies, P. C., & Hadorn, S. (2024). Does agile improve value creation in government? *Information Polity*, 29(2). <https://doi.org/10.3233/IP-230060>
5. Kovynyov, I., Buerck, A., & Mikut, R. (2021). Design of transformation initiatives implementing organisational agility—An empirical study. *Information Systems Management*, 38(4), 302–315.
6. Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at scale. *Harvard Business Review*, 96(3), 88–96.
7. Gren, L., & Lindman, M. (2020). What an agile leader does: The group dynamics perspective. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2004.04389>
8. Kuhrmann, M., Tell, P., Hebig, R., Klünder, J., Münch, J., Linssen, O., Pfahl, D., Felderer, M., Prause, C. R., MacDonell, S. G., Nakatumba-Nabende, J., Raffo, D., Beecham, S., Tüzün, E., López, N., Paez, N., Fontdevila, D., Licorish, S. A., Küpper, S., ... Ruhe, G. (2021). What makes agile software development agile? *IEEE Transactions on Software Engineering*.
9. Luna, A. J. H. de O., Kruchten, P., Pedrosa, M. L. G. do E., Almeida Neto, H. R. de, & Moura, H. P. de. (2015). State of the art of agile governance: A systematic review. *International Journal of Computer Science and Information Technology*, 7(5), 121–130.
10. Neumann, M., Kuchel, T., Diebold, P., & Schön, E.-M. (2024). Agile culture clash: Unveiling challenges in cultivating an agile mindset in organizations. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2405.15066>