

MUHANDISLIK

& IQTISODIYOT

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

№2

2026
fevral



Milliy nashrlar

OAK: <https://oak.uz/pages/4802>

05.00.00 – Texnika fanlari

08.00.00 – Iqtisodiyot fanlar



Google Scholar

OPEN ACCESS

ULRICHSWEB™
GLOBAL SERIALS DIRECTORY

Academic
Resource
Index
ResearchBib

ISSN
INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE

CYBERLENINKA

OpenAIRE

ROAD

INDEX COPERNICUS
INTERNATIONAL

BASE

Crossref

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ
БИБЛИОТЕКА
LIBRARY.RU



ISSN: 3060-463X

РЭУ.РФ
РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА
ТАШКЕНТСКИЙ ФИЛИАЛ



muhandislik **& iqtisodiyot**

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

*Elektron nashr, 252 sahifa.
2026-yil, fevral*

Bosh muharrir:

Zokirova Nodira Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori, DSc, professor

Bosh muharrir o'rinbosari:

Shakarov Zafar G'afforovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori, PhD, dotsent

Tahrir hay'ati:

Abduraxmanov Kalendar Xodjayevich, O'z FA akademigi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Sharipov Kongratbay Avezimbetovich, texnika fanlari doktori, professor

Maxkamov Baxtiyor Shuxratovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Shaumarov Said Sanatovich, texnika fanlari doktori, professor

Turayev Bahodir Xatamovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Nasimov Dilmurod Abdulloyevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Allayeva Gulchexra Jalgasovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Arabov Nurali Uralovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Maxmudov Odiljon Xolmirzayevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Xamrayeva Sayyora Nasimovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Bobonazarova Jamila Xolmurodovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Irmatova Aziza Baxromovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Bo'taboyev Mahammadjon To'ychiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Shamshiyeva Nargizaxon Nosirxuja kizi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor,

Xolmuxamedov Muhsinjon Murodullayevich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Xodjayeva Nodiraxon Abdurashidovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Amanov Otabek Amankulovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Qurbonov Samandar Pulatovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Zikriyoyev Aziz Sadulloyevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Tabayev Azamat Zaripbayevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sxay Lana Aleksandrovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Ismoilova Gulnora Fayzullayevna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Djumaniyazov Umrbek Ilxamovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Kasimova Nargiza Sabitdjanovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Kalanova Moxigul Baxritdinovna, dotsent

Ashurzoda Luiza Muxtarovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sharipov Sardor Begmaxmat o'g'li, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sharipov Botirali Roxataliyevich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor

Tursunov Ulug'bek Sativoldiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

Bauyetdinov Majit Janizaqovich, Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti dotsenti, PhD

Botirov Bozorbek Musurmon o'g'li, Texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sultonov Shavkatjon Abdullayevich, Kimyo fanlari doktori, (DSc)

Jo'raeva Malohat Muhammadovna, filologiya fanlari doktori (DSc), professor.

Yusupov Maxamadamin Abduxamidovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi (DSc), professor

Kalonova Moxigul Baxritdinovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi (PhD), dotsent

Mirzayev Kulmamat Djanzakovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi (DSc), professor.

Karimova Nilufar Sadirdin qizi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Norboyev Odil Abrayevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Nasimov Dilmurod Abdulloyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor

Mirzayev Kulmamat Djanzakovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor

Karimova Nilufar Sadirdin qizi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

muhandislik & iqtisodiyot

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

- 05.01.00 – Axborot texnologiyalari, boshqaruv va kompyuter grafikasi
- 05.01.01 – Muhandislik geometriyasi va kompyuter grafikasi. Audio va video texnologiyalari
- 05.01.02 – Tizimli tahlil, boshqaruv va axborotni qayta ishlash
- 05.01.03 – Informatikaning nazariy asoslari
- 05.01.04 – Hisoblash mashinalari, majmualari va kompyuter tarmoqlarining matematik va dasturiy ta'minoti
- 05.01.05 – Axborotlarni himoyalash usullari va tizimlari. Axborot xavfsizligi
- 05.01.06 – Hisoblash texnikasi va boshqaruv tizimlarining elementlari va qurilmalari
- 05.01.07 – Matematik modellash
- 05.01.11 – Raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt
- 05.02.00 – Mashinasozlik va mashinashunoslik
- 05.02.08 – Yer usti majmualari va uchish apparatlari
- 05.03.02 – Metrologiya va metrologiya ta'minoti
- 05.04.01 – Telekommunikatsiya va kompyuter tizimlari, telekommunikatsiya tarmoqlari va qurilmalari. Axborotlarni taqsimlash
- 05.05.03 – Yorug'lik texnikasi. Maxsus yoritish texnologiyasi
- 05.05.05 – Issiqlik texnikasining nazariy asoslari
- 05.05.06 – Qayta tiklanadigan energiya turlari asosidagi energiya qurilmalari
- 05.06.01 – To'qimachilik va yengil sanoat ishlab chiqarishlari materialshunosligi
- 05.08.03 – Temir yo'l transportini ishlatish
- 05.09.01 – Qurilish konstruksiyalari, bino va inshootlar
- 05.09.04 – Suv ta'minoti. Kanalizatsiya. Suv havzalarini muhofazalovchi qurilish tizimlari
- 10.00.06 – Qiyosiy adabiyotshunoslik, chog'ishtirma tilshunoslik va tarjimashunoslik
- 10.00.04 – Yevropa, Amerika va Avstraliya xalqlari tili va adabiyoti
- 08.00.01 – Iqtisodiyot nazariyasi
- 08.00.02 – Makroiqtisodiyot
- 08.00.03 – Sanoat iqtisodiyoti
- 08.00.04 – Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti
- 08.00.05 – Xizmat ko'rsatish tarmoqlari iqtisodiyoti
- 08.00.06 – Ekonometrika va statistika
- 08.00.07 – Moliya, pul muomalasi va kredit
- 08.00.08 – Buxgalteriya hisobi, iqtisodiy tahlil va audit
- 08.00.09 – Jahon iqtisodiyoti
- 08.00.10 – Demografiya. Mehnat iqtisodiyoti
- 08.00.11 – Marketing
- 08.00.12 – Mintaqaviy iqtisodiyot
- 08.00.13 – Menejment
- 08.00.14 – Iqtisodiyotda axborot tizimlari va texnologiyalari
- 08.00.15 – Tadbirkorlik va kichik biznes iqtisodiyoti
- 08.00.16 – Raqamli iqtisodiyot va xalqaro raqamli integratsiya
- 08.00.17 – Turizm va mehmonxona faoliyati

Ma'lumot uchun, OAK

Rayosatining 2024-yil 28-avgustdagi 360/5-son qarori bilan "Dissertatsiyalar asosiy ilmiy natijalarini chop etishga tavsiya etilgan milliy ilmiy nashrlar ro'yxati"ga texnika va iqtisodiyot fanlari bo'yicha "Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali ro'yxatga kiritilgan.

Muassis: "Tadbirkor va ishbilarmon" MChJ

Hamkorlarimiz:

1. Toshkent shahridagi G.V.Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universiteti
2. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti
3. Toshkent irrigatsiya va qishloq xo'jaligini mexanizatsiyalash muhandislari instituti" milliy tadqiqot universiteti
4. Islom Karimov nomidagi Toshkent davlat texnika universiteti
5. Muhammad al-Xorazmiy nomidagi Toshkent axborot texnologiyalari universiteti
6. Toshkent davlat transport universiteti
7. Toshkent arxitektura-qurilish universiteti
8. Toshkent kimyo-texnologiya universiteti
9. Jizzax politexnika instituti



MUNDARIJA

RIVOJLANGAN MAMLAKATLAR BANKLARIDA RISK-MENEJMENTNING TASHKILIY MODELLARI.....	26
Madaminov Bekzod Allayarovich	
“HUDUDGAZTA’MINOT” AJ DA AMALGA OSHIRILGAN LOYIHALAR SAMARASI	32
Shukurillaev Jahongir Botir o’g’li	
HARBIY XIZMATCHI AYOLLARNING MAXSUS KIYIM SIFATIGA QO’YILADIGAN DASTLABKI TALABLARNI SHAKLLANTIRISH	37
Abduraxmanova N.D., Mirtolipova N.X., Nasirullayeva G.S.	
СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПРОБЛЕМЫ НЕСПЕЦИФИЧЕСКОГО ЯЗВЕННОГО КОЛИТА У ДЕТЕЙ	42
Закирова Бахора Исламовна, Каримов Достон Рустам угли	
ОЦЕНКА ВОЗДЕЙСТВИЯ ФИСКАЛЬНЫХ И КРЕДИТНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ НА РЫНКИ ВЫСОКОЛИКВИДНОЙ ПРОДУКЦИИ И ЕСТЕСТВЕННЫХ МОНОПОЛИЙ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН.....	48
Бекзод Умматов	
ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ ЭКОНОМИКО-СТАТИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА.....	55
Вахидов Азизжон Саиджонович	
SUG’URTA FAOLIYATIDAGI MOLIVAVIY RISKLAR: BAHOLASH VA MINIMALLASHTIRISH STRATEGIYALARI	58
Xalikulova Shirin Utkir qizi	
“ANDIJONDONMAHSULOT” AJ MISOLIDA XARAJATLARNING STRATEGIK BOSHQARUV HISOBI: AMALIY TAHLIL VA TAKOMILLASHTIRISH TAVSIYALARI	62
Xayitboyeva Laylo Oybekovna	
XORIIY MAMLAKATLARNING NORASMIY IQTISODIYOT DARAJASINI PASAYTIRISHDAGI TAJIRIBASI	66
Alimardonov G’ayratjon Nuraliyevich	
XO’JALIK YURITUVCHI SUBYEKTLARDA BARQARORLIK HISOBOTLARI AUDITINI SHAKLLANTIRISH	72
Xolikov Ravshan Anvar o’g’li	
PUL - KREDIT SIYOSATINING TRANSMISSION MEXANIZMINI RIVOJLANTIRISH	76
Obidova Zilola Ikromjon qizi	
HOMILADORLIK DAVRIDA AYOLLARDA UCHRAYDIGAN GESTOZLI KATARAL GINGIVITNI KOMPLEKS DAVOLASHNI OPTIMALLASHTIRISH	81
Nomurodova Farangiz Lazizovna	
AGRAR KORXONALARDA INNOVATSION TEXNOLOGIYALARNI JORIY ETISHDA INVESTITSIYA MEXANIZMLARINING IQTISODIY SAMARADORLIGI VA RIVOJLANTIRISH YO’NALISHLARI	87
Egamberdiyev Abdujabbor Xusanovich	
YOSHLAR TADBIRKORLIGI VA KICHIK BIZNES IQTISODIYOTINI TA’MINLASHDA INFRATUZILMALARDAN FOYDALANISH IMKONIYATLARI	92
Mirzatov Baxtiyor Toxirovich	
KICHIK BIZNES SUBYEKTLARI FAOLIYATINI BAHOLASH METODOLOGIYASINING MAZMUNI VA TAMOIYILLARI	96
Mavrulov Ravshan Nematjonovich	



УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ В ПРОЕКТАХ	101
Носирова Гулираъно Абдулазиз кизи	
DAVLAT BUDJETI JARAYONIDA MONITORING VA MOLIVAVIY NAZORATNI TAKOMILLASHTIRISH MASALALARI	107
Yax'yayeva Dilfuza Bagdatovna	
XIZMAT KO'RSATISH SOHASIDA KICHIK KORXONALAR RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISH MEKANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH	111
Axmedov Sanjar Temur o'g'li	
RAQAMLI MOLIVA TEXNOLOGIYALARI EVOLYUTSIYASINING ISTIQBOLLI YO'NALISHLARI VA YUZAGA KELISHI MUMKIN BO'LGAN XATARLAR TAHLILI	117
Ko'chimov Jahongir Shuxrat o'g'li	
GAZ VA GAZ KONDENSATINI YIG'ISH VA TAYYORLASH TIZIMLARI UCHUN ZAMONAVIY LOYIHALASH USULLARI TAHLILI	123
Abdirazakov Akmal Ibragimovich Namozov Og'abek Maxmud o'g'li	
AGILE PROJECT MANAGEMENT IN THE DIGITAL ERA: STRATEGIES, FRAMEWORKS, AND BEST PRACTICES FOR SUCCESS	128
Utkirova Maftuna Murodjon qizi	
O'ZBEKISTON EKSPORTYOR KORXONALARINING YANGI BOZORLARGA CHIQUISHIDA FAOL MARKETING VOSITALARIDAN FOYDALANISH HOLATI VA MUAMMOLARI	134
Baqoyev Sunnatillo Burxon o'g'li	
TADBIRKORLIK FAOLIYATIGA RAQAMLI TEXNOLOGIYALARNI JORIY ETISHNING ILMIY-NAZARIY ASOSLARI	139
Salaydinov Shodiyor Nizom o'g'li	
TO'QIMACHILIK SANOATIDA INVESTITSION LOYIHALARNI BOSHQARISH METODOLOGIYASINI TAKOMILLASHTIRISHNING TASHKILIY-IQTISODIY JIHATLARI	144
Qurbonov Jasurbek Pozilovich	
OPTIMIZATION OF ROADSIDE AUTO CAMPING SITES (REST AREAS) ON HIGHWAYS USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE: INFRASTRUCTURE GAPS AND CORRIDOR-BASED EVIDENCE FROM UZBEKISTAN	150
Akramov Akbarjon Akmal ugli	
QURILISH KORXONALARIDA INNOVATSION MARKETING YONDASHUVLARINING AHAMIYATI	156
Aminov Abbas Mo'minboy o'g'li	
XIZMAT KO'RSATISH SOHASIDA AHOLI ISH BILAN BANDLIGI SAMARADORLIGINI IFODALOVCHI KO'RSATKICHLAR	160
Abdusaidov Akmal Abduvaliyevich	
MINTAQADA XUSUSIY TIBBIYOT MUASSASALARIDA MARKETING STRATEGIYASI	165
Yakubov Temur G'anibekovich	
AHOLI DEMOGRAFIK JARAYONLARINI IFODALOVCHI STATISTIK KO'RSATKICHLAR TIZIMI	169
Siroj Zarina Rustambekovna	
AXBOROT MAHSULOTLARI BIZNESINING YAIM VA BANDLIKKA TA'SIRI: EKONOMETRIK TAHLIL	176
Abdullayev Abdulla Fayzulla o'g'li	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA SOG'LIQNI SAQLASH TIZIMINI IQTISODIY SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING KONSEPTUAL ASOSLARI	181
Ziyodullayev Qahramon	
ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ: ПОЛЬЗА ДЛЯ ЭКОНОМИКИ И ЭКОЛОГИИ	185
Хамдамова Гавхар Абсаматовна	
O'ZBEKISTONDA EKSPORTNI RAG'BATLANTIRISHNING MOLIVAVIY VOSITALARI VA ULARNI TAKOMILLASHTIRISHNING ASOSIY YO'NALISHLARI	191
Mamatov Baxodir Quldoshovich	



KO'P QIRRALI VALLARNING SHAKLLANTIRISH METODLARI VA USULLARINI TAHLIL QILISH	197
<i>Xasanov Bobirmirzo Maxmudali o'g'li, Valixonov Dostonbek Azim o'g'li, Alibekov Rasulbek Qanotbek o'g'li</i>	
MINTAQA SANOATINING TARKIBIY TRANSFORMATSIYASI VA UNNING IQTISODIY O'SISHGA TA'SIRINI EKONOMETRIK MODELLASHTIRISH	205
<i>Abdinazarov Xusan Shaymanovich</i>	
RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA SUG'URTA BOZORINING RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISH	209
<i>Nomozova Qumri Isoyevna</i>	
XALQARO STANDARTLAR TALABLARI ASOSIDA AUDITORLIK TEKSHIRUVINI TASHKIL ETISHNING ILMIY-NAZARIY ASOSLARI	216
<i>Akromov Shohrux Shuhrat o'g'li</i>	
QASHQADARYO VILOYATIDA XIZMATLAR SOHASINING RIVOJLANISHNI TARTIBGA SOLISH TIZIMI	221
<i>Achilova Firuza Kurbanovna</i>	
BANK MENEJMENTIDA INKLYUZIV MOLIYALASHTIRISHNING NAZARIY ASOSLARI, TAMOYILLARI VA STRATEGIK AHAMIYATI	225
<i>Rajabov Oybek Panjievich</i>	
MINTAQADA OLIY TA'LIM TIZIMINING ISHSIZLIK DARAJASIGA TA'SIRINI EKONOMETRIK MODELLASHTIRISH	229
<i>Rustamov Jasurbek Ravshanbek o'g'li</i>	
MAISHIY XIZMATLAR SOHASIDA INNOVATSION KLASTER MODELINI JORIY ETISHNING USTUVOR YO'NALISHLARI	235
<i>Normurodova Zebo Eshmaxmatovna</i>	
RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR ASOSIDA INVESTITSIYA FAOLIYATINI BOSHQARISH	240
<i>Xatamov Nurbek Ochildiyeovich, Sharifi Abdul Fatah</i>	
MOLIYAVIY REJALASHTIRISHNING AMALDAGI MUAMMOLARI VA ULARNI YECHIMI YUZASIDAN TAKLIFLAR	245
<i>Pardayev Jamshid Muzaffarovich</i>	



ORCID: 0009-0006-2847-9326

MOLIYAVIY REJALASHTIRISHNING AMALDAGI MUAMMOLARI VA ULARNI YECHIMI YUZASIDAN TAKLIFLAR

Pardayev Jamshid MuzaffarovichToshkent davlat iqtisodiyot universiteti
mustaqil tadqiqotchisi (PhD)

Annotatsiya. Ushbu maqolada zamonaviy iqtisodiy sharoitda moliyaviy rejalashtirish tizimida yuzaga kelayotgan tizimli muammolar va ularning korxona barqarorligiga ta'siri tadqiq etilgan. Tadqiqot davomida an'anaviy rejalashtirish usullarining kamchiliklari, xususan, prognozlarning past aniqligi va risklarni hisobga olish mexanizmlarining yetishmasligi tahlil qilingan. Maqolada moliyaviy rejalashtirish jarayonini raqamlashtirish, ekonometrik modellashirishni joriy etish va "surguvchi prognozlarni" (Rolling Forecasts) uslubidan foydalanish bo'yicha ilmiy asoslangan takliflar ilgari surilgan. Keltirilgan takliflar moliyaviy qarorlar qabul qilishda aniqlikni oshirish va resurslarni optimallashtirishga xizmat qiladi.

Kalit so'zlar: moliyaviy rejalashtirish, ijtimoiy-iqtisodiy mazmun, iqtisodiy barqarorlik, davlat budjeti, resurslarni taqsimlash, investitsiya, bandlik, qashshoqlikni kamaytirish, turmush darajasi, raqobatbardoshlik.

Abstract. This article examines systemic problems arising in the financial planning system under modern economic conditions and their impact on enterprise stability. The study analyzes the shortcomings of traditional planning methods, in particular, the low accuracy of forecasts and the lack of risk management mechanisms. The article proposes scientifically grounded suggestions for digitalizing the financial planning process, implementing econometric modeling, and using the "Rolling Forecasts" method. The presented proposals serve to increase accuracy in financial decision-making and resource optimization.

Keywords: financial planning, socio-economic content, economic stability, state budget, resource allocation, investment, employment, poverty reduction, living standards, competitiveness.

Аннотация. В данной статье исследуются системные проблемы, возникающие в системе финансового планирования в современных экономических условиях, и их влияние на устойчивость предприятий. В ходе исследования проанализированы недостатки традиционных методов планирования, в частности низкая точность прогнозов и отсутствие механизмов учета рисков. В статье выдвинуты научно обоснованные предложения по цифровизации процесса финансового планирования, внедрению эконометрического моделирования и использованию метода «скользящих прогнозов» (Rolling Forecasts). Представленные предложения служат повышению точности принятия финансовых решений и оптимизации ресурсов.

Ключевые слова: финансовое планирование, социально-экономическое содержание, экономическая стабильность, государственный бюджет, распределение ресурсов, инвестиции, занятость, сокращение бедности, уровень жизни, конкурентоспособность.

KIRISH

Zamonaviy global iqtisodiyotdagi beqarorlik, xomashyo bozorlaridagi narxlarning tebranishi va raqamli texnologiyalarning shiddatli rivojlanishi sharoitida xo'jalik sub'ektlarining yashab qolishi hamda rivojlanishi bevosita moliyaviy rejalashtirish tizimining sifatiga bog'liq bo'lib qolmoqda. Moliyaviy rejalashtirish — bu nafaqat kelajakdagi ko'rsatkichlarni taxmin qilish, balki korxonaning strategik maqsadlarini mavjud moliyaviy resurslar bilan muvofiqlashtiruvchi murakkab boshqaruv mexanizmidir. Biroq, ko'plab mahalliy korxonalar va tashkilotlarda qo'llanilayotgan an'anaviy rejalashtirish usullari bugungi kun talablariga to'liq javob bermayapti. Xususan, rejalarning statik xarakterga egaligi, tashqi iqtisodiy risklarning yetarli darajada baholanmasligi va

rejalashtirish jarayonida zamonaviy ekonometrik modellar hamda IT-yechimlardan foydalanish darajasining pastligi moliyaviy resurslarning samarasiz taqsimlanishiga sabab bo'lmoqda. Shu sababli, moliyaviy rejalashtirishning amaldagi muammolarini ilmiy jihatdan tadqiq etish va ularni bartaraf etish bo'yicha innovatsion yondashuvlarni ishlab chiqish o'ta dolzarb ahamiyat kasb etadi.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR TAHLILI

Moliyaviy rejalashtirish masalasi bo'yicha MDH davlatlaridagi ayrim olimlarning ilmiy ishlarini tahlil qiladigan bo'lsak, bu borada Bondarenko T.G., A.U.Soltaxanovlarning ilmiy tadqiqotlari ham alohida ahamiyat kasb etadi. Ushbu olimlar fikriga ko'ra, "Zamonaviy iqtisodiyotda moliyaviy rejalashtirish moliyaviy boshqaruvning asosiy elementidir. Bu biznesni xavf va noaniqlikdan himoya qilishga yordam beradigan kompaniya boshqaruvining umumiy mexanizmining bir qismidir" degan ta'rifni beradi [1].

Kazmina I. V., Smolyaninova I. V., Shegoleva T. Fikiriga ko'ra Korporativ moliyaviy rejalashtirish - bu barcha faoliyatni ichki va tashqi muhit tomonidan shakllantirilgan moliyaviy imkoniyatlar va cheklovlarga moslashtirish orqali tashkilotning barqaror ishlashini ta'minlash jarayonidir. [2].

Fransis (1983) hamda Li (1982) ishlarida moliyaviy prognoz va rejalashtirish modellari tizimli tarzda tasniflanib, ularning afzallik va cheklovlari yoritilgan. Ushbu asarlarda asosiy e'tibor an'anaviy (normativ va balans) usullarga qaratilib, ularning soddaligi bilan birga dinamik o'zgarishlarni to'liq qamrab olmasligi ta'kidlangan [3].

Bob Swan va Brian Smith (2024) moliyaviy rejalashtirishda balansli yondashuvning qo'llanilishini tahlil qilib, undagi afzalliklar bilan birga tez o'zgaruvchan bozor muhitida yetarli darajada samara bermasligini ko'rsatadi [4].

Lee (1982) hamda keyingi tadqiqotlarda statistik va optimallashtirishga asoslangan modellar moliyaviy qarorlarni aniqlashda samarali ekani qayd etilgan. Shu bilan birga, ularning aniqligi ma'lumotlar bazasi sifatidan va parametrlarning barqarorligidan kuchli darajada bog'liq [5].

Cordova-Pozo va hammualliflar (2023) turli ssenariy turlari va ularning samaradorligini tahlil qilib, standart metodologik yondashuv yetishmasligini ta'kidlaydilar. [6].

Harvard Business Review (2024) tahlillarida esa ssenariy rejalashtirish orqali korporatsiyalar noaniqlik sharoitida strategik qarorlarni aniqroq qabul qilishi mumkinligi qayd etilgan [7].

Kazmina I. V., Smolyaninova I. V., Shegoleva T. Fikiriga ko'ra Korporativ moliyaviy rejalashtirish - bu barcha faoliyatni ichki va tashqi muhit tomonidan shakllantirilgan moliyaviy imkoniyatlar va cheklovlarga moslashtirish orqali tashkilotning barqaror ishlashini ta'minlash jarayonidir [8].

TAQIQOT METODOLOGIYASI

Maqolada muallif tomonidan solishtirma tahlil, kuzatuv, analiz-sintez usullaridan foydalanilgan.

TAHLIL VA NATIJALAR

Bugungi kunda iqtisodiyot sub'ektlarida, xususan aksiyadorlik jamiyatlari va yirik ishlab chiqarish korxonalarida moliyaviy rejalashtirish tizimi bir qator fundamental va amaliy muammolarga duch kelmoqda. Ushbu muammolar nafaqat korxonaning ichki samaradorligini pasaytiradi, balki uning tashqi bozorlardagi raqobatbardoshligiga ham salbiy ta'sir ko'rsatadi.

1. Rejalashtirish metodologiyasining eskirganligi va statik xarakteri. Ko'pgina mahalliy korxonalarda moliyaviy rejalashtirish hali ham an'anaviy „incrementalist“ (o'tgan davr ko'rsatkichlariga ma'lum foiz qo'shish) usulida amalga oshirilmoqda.

Ushbu usulda o'tgan yilgi xarajatlar va daromadlar bazasiga inflyatsiya darajasi yoki kutilayotgan o'sish sur'ati qo'shiladi. Biroq, bu yondashuv bozor kon'yunkturasidagi keskin o'zgarishlarni, texnologik yangilanishlarni yoki iste'molchilar talabining o'zgarishini hisobga olmaydi. Natijada tuzilgan budjetlar hayotiy bo'lmaydi. Yil yakunida reja va fakt o'rtasidagi tafovut (variatsiya) 20-30 foizdan oshib ketadi, bu esa rejalashtirishning boshqaruvchilik funksiyasini yo'qqa chiqaradi.

2. Strategik va operatsion rejalashtirish o'rtasidagi „uzilish“ (Vertical Disconnect). Ilmiy nuqtai nazardan, moliyaviy rejalashtirish korxonaning uzoq muddatli strategiyasidan kelib chiqishi kerak. Amaliyotda esa bu ikki jarayon ko'pincha bir-biridan mustaqil ravishda amal qiladi. Rahbariyat tomonidan qabul qilingan 5-yillik strategik rivojlanish dasturlari moliyaviy bo'lim tomonidan tuzilgan yillik budjetlar bilan bog'lanmagan. Operatsion budjetlar ko'proq joriy to'lov qobiliyatini saqlashga (omon qolishga) qaratilgan bo'lib, strategik investitsiyalarni moliyalashtirish mexanizmlari aniq ko'rsatilmaydi. Strategik maqsadlar uchun ajratilgan resurslar joriy operatsion xarajatlar (maishiy ehtiyojlar, kutilmagan jarimalar) tomonidan „yutib yuboriladi“.



3. Risk-menejment va ssenariyli tahlilning yetishmasligi. Hozirgi beqaror iqtisodiy muhitda (valyuta kursi tebranishi, logistika inqirozlari) faqat bitta „optimistik“ ssenariy bilan reja tuzish katta xatodir. Korxonalar moliya menejerlari ko'pincha faqat bitta ko'rsatkichlar to'plamiga asoslangan reja tuzadilar. Sezuvchanlik tahlili (Sensitivity Analysis) o'tkazilmaydi. Ya'ni, „Agar xomashyo narxi 15% ga oshsa yoki valyuta kursi 10% ga qadrsizlansa, korxonaning to'lov qobiliyati nima bo'ladi?“ degan savollarga javob izlanmaydi. Kutilmagan tashqi zarbalar (shoklar) yuzaga kelganda, korxona moliyaviy jihatdan „shok“ holatiga tushadi va tezkor qaror qabul qilish uchun zaxira (bufer) variantlariga ega bo'lmaydi.

4. Ma'lumotlar bazasining sifatsizligi va raqamlashtirishning past darajasi. Moliyaviy rejalashtirishning asosi sifatli axborotdir. Biroq, axborot oqimlarini boshqarishda tizimli muammolar mavjud. Ko'p hollarda moliyaviy bo'lim, buxgalteriya, savdo bo'limi va ishlab chiqarish bo'limlari turli xil axborot tizimlaridan foydalanadi (yoki ma'lumotlar qo'lda kiritiladi). „Yagona axborot maydoni“ (ERP tizimi) yo'qligi sababli ma'lumotlar dublikat bo'ladi yoki kechikib keladi. Moliya menejeri reja tuzish uchun ma'lumotlarni yig'ishga va ularni formatlashga (tozalashga) vaqtning 70-80 foizini sarflaydi. Tahlil va prognoz qilish uchun esa vaqt ham, sifatli bazaviy ma'lumot ham qolmaydi.

5. Budget nazorati va rag'batlantirish tizimidagi nomuvofiqlik. Rejalashtirish jarayoni shunchaki raqamlarni tasdiqlash emas, balki xodimlarning mas'uliyatini belgilashdir. Korxonalarda xarajatlar markazlari (cost centers) va javobgarlik markazlari (responsibility centers) aniq belgilanmagan. Budgetning bajarilishi uchun javobgar shaxs bilan resurslarni sarflowchi shaxs ko'pincha turli odamlar bo'ladi. Bo'lim mudirlari budgetni „maksimal darajada oshirib so'rash“ (budget padding)ga harakat qilishadi, chunki ular „budgetni to'liq sarflamasak, keyingi yilga kamaytirib berishadi“ deb qo'rqishadi. Bu esa resurslarning sun'iy ravishda muzlatilishiga olib keladi.

6. Tashqi makroiqtisodiy omillarning prognoz qilinmasligi. Moliyaviy rejalashtirish ko'pincha faqat ichki imkoniyatlarga tayanadi, tashqi muhit esa „o'zgarmas“ (ceteris paribus) deb olinadi. Inflyatsiya kutilmalari, soliq qonunchiligidagi o'zgarishlar, jahon bozoridagi trendlar va davlatning pul-kredit siyosati (qayta moliyalash stavkasi) moliyaviy modellarga deyarli kiritilmaydi. Davlat darajasidagi o'zgarishlar (masalan, yangi turdagi aksiz solig'ining joriy etilishi yoki bojxona to'lovlarining o'zgarishi) korxonaning yillik moliyaviy rejasini bir kunda yaroqsiz holga keltiradi.

Xorijiy davlatlarda moliyaviy rejalashtirishning zamonaviy muammolari. Xalqaro amaliyotda, ayniqsa transmilliy korporatsiyalar va rivojlangan bozorlarda moliyaviy rejalashtirish an'anaviy muammolardan ko'ra ko'proq texnologik va global o'zgarishlar bilan bog'liq muammolarga duch kelmoqda.

„Katta ma'lumotlar“ (Big Data) va ma'lumotlarning haddan tashqari ko'pligi. Rivojlangan davlatlarda muammo ma'lumot yetishmasligida emas, balki ularning haddan tashqari ko'pligida. Korxonalar sekundiga millionlab operatsiyalar haqida ma'lumot oladi. Moliyaviy rejalashtirish bo'limlari ushbu „axborot shovqini“ ichidan haqiqiy foydali ko'rsatkichlarni (Insight) ajratib olishga ulgurmayapti. Rejalashtirish jarayoni ma'lumotlarni tahlil qilishdan ko'ra, ularni saralashga ko'p vaqt sarflamoqda, bu esa „tahliliy falajlik“ (analysis paralysis) holatiga olib kelmoqda.

Global ta'minot zanjirining beqarorligi (Supply Chain Volatility). Xorijiy kompaniyalar uchun eng katta muammo — bu rejani global voqeeliklarga moslashtirish. Xitoydagi logistika inqirozi yoki Yaqin Sharqdagi geosiyosiy vaziyat kompaniyaning moliyaviy rejasiga bir necha soat ichida ta'sir qiladi. An'anaviy yillik budgetlashtirish tizimi (Static Budgeting) butunlay samarasiz bo'lib qolgan. Kompaniyalar budgetni har hafta qayta ko'rib chiqishga majbur bo'lmoqda.

Kiberxavfsizlik va ma'lumotlar manipulyatsiyasi. Raqamli rejalashtirish tizimlariga (Cloud-based planning) o'tish yangi risklarni keltirib chiqardi. Moliyaviy rejalashtirish tizimlari xakerlik hujumlari yoki ichki ma'lumotlarning sizib chiqishi (Data breach) xavfi ostida. Moliyaviy modellardagi algoritmlarning buzilishi noto'g'ri strategik qarorlarga sabab bo'lishi mumkin. Kompaniyalar moliyaviy rejalashtirish budgetining 10-15 foizini faqat ma'lumotlar xavfsizligini ta'minlashga sarflashga majbur bo'lmoqda.

ESG (Ekologik, Ijtimoiy va Korporativ boshqaruv) standartlarini integratsiya qilish. Hozirda xorijiy investorlar korxonadan nafaqat foyda rejasini, balki atrof-muhitga ta'sirini ham hisoblashni talab qilmoqda. Moliyaviy rejalashtirish modellariga moliyaviy bo'lmagan ko'rsatkichlarni (masalan, karbonat angidrid chiqindilari miqdori yoki gender tengligi) kiritish metodologik jihatdan murakkablik tug'dirmoqda. Moliyaviy rejalashtirish bo'limlari o'z modellarini tubdan o'zgartirishi va yangi „yashil“ ko'rsatkichlarni moliyaviy natijalarga (P&L) bog'lashi talab etilmoqda.

„Sun'iy intellektga haddan tashqari ishonch“ (AI Hallucinations in Finance). AQSh va Yevropada prognozlarni sun'iy intellekt (AI) orqali tuzish keng tarqalmoqda. Sun'iy intellekt ba'zan o'tmishdagi ma'lumotlarga tayanib, kutilmagan iqtisodiy o'zgarishlarni (Black Swan events) prognoz qila olmaydi. AI tomonidan tuzilgan xato prognozlar milliardlab dollar zarar keltirishi mumkin bo'lgan noto'g'ri investitsion qarorlarga sabab bo'lmoqda.

Talantlar yetishmovchiligi (Skill Gap). Xorijiy davlatlarda moliya menejeriga qo'yiladigan talab o'zgargan. Endi moliya menejeri faqat iqtisodchi emas, balki ma'lumotlar tahlilchisi (Data Scientist) va dasturchi (Python,

SQL) ham bo'lishi kerak. Bunday kadrlar juda qimmat va tanqis. Ko'pgina kompaniyalar moliyaviy rejalashtirishni avtomatlashtirishga tayyor, biroq tizimni boshqaradigan malakali kadrlar yetishmaydi.

O'zbekistonda moliyaviy rejalashtirish tizimidagi asosiy muammolar.

O'zbekiston iqtisodiyotining liberallashtirish va xalqaro bozorlarga integratsiyalashuvi sharoitida moliyaviy rejalashtirish tizimida quyidagi dolzarb muammolar kuzatilmoqda.

1. „Yashirin iqtisodiyot“ va hisobotlarning ikkilamchiligi. Xususiy sektorda moliyaviy rejalashtirishning shaffof emasligi tizimli muammo hisoblanadi. Soliq yukini kamaytirish maqsadida real daromad va xarajatlarning yashirilishi korxona ichida „haqiqiy“ va „rasmiy“ moliyaviy rejalarning paydo bo'lishiga olib keladi. Bunday sharoitda professional moliyaviy tahlil o'tkazish va ekonometrik modellarni qo'llash imkonsiz bo'lib qoladi, bu esa korxonaning investitsion jozibadorligini tushiradi.

2. Malakali kadrlar (Moliya tahlilchilari) tanqisligi. O'zbekistonda buxgalterlar ko'p, biroq zamonaviy „Moliya tahlilchilari“ (Financial Analysts) juda kam. Ko'p korxonalarda moliyaviy rejalashtirish bilan buxgalteriya shug'ullanadi. Buxgalteriya o'tmish bilan (nima bo'ldi?), moliyaviy rejalashtirish esa kelajak bilan ishlaydi. Kelajakni prognoz qilishda tahliliy yondashuv yetishmaydi, natijada rejalar faqat „taxminlar“ga tayanib qoladi.

3. Bank tizimi va kreditlash shartlarining o'zgaruvchanligi. Tijorat banklaridagi yuqori foiz stavkalari va kredit olish jarayonidagi murakkabliklar moliyaviy rejada „moliyalashtirish manbalari“ qismini zaiflashtiradi. Korxonalar o'z rejalarini uchun arzon va uzoq muddatli resurs topa olmagach, rejalashtirilgan yirik loyihalar to'xtab qoladi yoki muddati surilaveradi.

4. Raqamlashtirishning „yuzaki“ ekanligi. Ko'pgina tashkilotlarda 1C yoki shunga o'xshash dasturlar faqat buxgalteriya hisobi uchun ishlatiladi. Moliyaviy modelashtirish va prognozlash uchun maxsus ERP yoki BI platformalari deyarli joriy etilmagan. Ma'lumotlarni qayta ishlash tezligi past, bu esa tezkor qaror qabul qilish talab etiladigan inqirozli vaziyatlarda rejani korreksiya qilishga imkon bermaydi.

Moliyaviy rejalashtirish tizimidagi muammolarni bartaraf etish va uni zamonaviy talablarga moslashtirish uchun men quyidagi kompleks strategik modelni taklif qilaman. Ushbu strategiya nafaqat xatolarni tuzatishga, balki korxonaning moliyaviy „immunitetini“ oshirishga qaratilgan.

Moliyaviy rejalashtirishni transformatsiya qilish strategiyasi. Ushbu strategiya uchta asosiy ustun ustiga quriladi: Metodologiya, Texnologiya va Kadrlar.

1. Metodologik strategiya: „Statik budjetdan dinamik prognozga“. Amaldagi qat'iy va o'zgarmas rejalashtirish uslubidan voz kechib, moslashuvchan yondashuvni joriy etish lozim. Rolling Forecasts (Surguvchi prognozlari): Yilda bir marta tuziladigan budjet o'rniga, har chorakda keyingi 4-5 chorakni qamrab oluvchi prognozni yangilab borish. Bu bozor o'zgarishlariga (inflyatsiya, kurs) real vaqtda javob berish imkonini beradi. Zero-Based Budgeting (ZBB): Har bir xarajat moddasini noldan asoslash. Bu korxonadagi „keraksiz o'simta“ xarajatlarni aniqlash va ularni kesish uchun eng samarali strategiya hisoblanadi. Ssenariy rejalashtirish: Har bir loyiha uchun „Optimistik“, „Real“ va „Inqirozli“ ssenariylarni tayyorlash.

2. Texnologik strategiya: „Raqamli moliyaviy egizak“. Ma'lumotlar sifatini yaxshilash va inson omilini kamaytirish uchun jarayonlarni to'liq avtomatlashtirish shart. Yagona ERP ekotizimi: Buxgalteriya, savdo va ishlab chiqarish ma'lumotlarini bitta bazada birlashtirish. Bu „ma'lumotlar uzilishi“ muammosini hal qiladi. BI (Business Intelligence) tahlili: Moliyaviy ko'rsatkichlarni vizualizatsiya qilish va bashoratli tahlil (Predictive Analytics) o'tkazish. Bu rahbariyatga „nima bo'lganini“ emas, „nima bo'lishini“ ko'rish imkonini beradi. Sun'iy intellekt (AI) integratsiyasi: Katta hajmdagi ma'lumotlar ichidan qonuniyatlarni topish va xarajatlarni optimallashtirish nuqtalarini AI yordamida aniqlash.

3. Boshqaruv va Kadrlar strategiyasi- „Moliya — biznes hamkori sifatida“. Moliya bo'limi shunchaki hisob-kitob qiluvchi emas, balki strategik yo'nalish beruvchi markazga aylanishi kerak. Business Partnering modelini joriy etish: Moliya mutaxassislarini har bir operatsion bo'limga (savdo, ishlab chiqarish) „biznes hamkor“ sifatida birlashtirish. Ular bo'limlarga o'z budjetlarini samarali boshqarishda maslahatchi bo'ladi. Kvalifikatsiyani oshirish: Moliya xodimlarini ma'lumotlar muhandisligi (Data Engineering) va strategik menejment bo'yicha qayta o'qitish. Motivatsiya va KPI integratsiyasi: Budjetni tejash va samaradorlikni oshirishni bo'lim rahbarlarining oylik bonuslariga bog'lash.

Moliyaviy rejalashtirish tizimining samaradorligiga ta'sir ko'rsatuvchi va turli ziddiyatli muammolarni keltirib chiqaruvchi omillarni ikki yirik guruhga — tashqi (ekzogen) va ichki (endogen) omillarga ajratish mumkin.

1. Tashqi (Ekzogen) omillar tahlili. Ushbu omillar korxona boshqaruvidan tashqarida bo'lib, moliyaviy prognozlarning aniqligini pasaytiruvchi asosiy sabablar hisoblanadi:

Inflyatsiya darajasining kutilganidan yuqoriligi va milliy valyuta kursining tebranishi.

Agar rejalashtirish davrida inflyatsiya amalda bo'lsa, xarajatlarni smetasi real qiymatini yo'qotadi va korxonaning sotib olish qobiliyati pasayadi.

Global ta'minot zanjirlarining uzilishi.

Tashqi savdo bilan shug'ullanuvchi korxonalar uchun xomashyo yetkazib berish muddatlarining uzayishi aylanma mablag'larga bo'lgan ehtiyojni keskin oshirib yuboradi, bu esa „kassa uzilishi“ (cash gap) muammosini keltirib chiqaradi.



Normativ-huquqiy bazaning o'zgaruvchanligi: Soliq qonunchiligi va bojxona stavkalaridagi kutilmagan o'zgarishlar. Soliq imtiyozlarining bekor qilinishi yoki yangi turdagi yig'implarning joriy etilishi sof foyda prognozini mutlaqo o'zgartirib yuboradi.

2. Ichki (Endogen) omillar tahlili. Ushbu omillar korxonaning ichki boshqaruv sifati va metodologiyasi bilan bog'liq bo'lib, ko'pincha subyektiv xarakterga ega:

Axborotning assimetriyasi va sifatsizligi.

Bo'limlar o'rtasida ma'lumot almashinuvi tizimli yo'lga qo'yilmaganligi sababli, moliya bo'limiga noto'g'ri yoki eskirgan ma'lumotlar kelib tushadi. „Nopok ma'lumot“ (Dirty Data) asosida tuzilgan har qanday model noto'g'ri natija beradi.

Uslubiy yondashuvning bir tomonlamaligi. Faqat o'tmish natijalariga tayanish (Trend analysis). Korxona o'tmishda yaxshi natija ko'rsatgan bo'lsa-da, kelajakda bozor to'yinishi yoki yangi raqobatchi paydo bo'lishi hisobga olinmaydi.

Inson omili va „Budget o'yinlari“. Bo'lim rahbarlari budjetni tasdiqlatishda xarajatlarni oshirib, daromadlarni kamaytirib ko'rsatishga intiladilar (Budget padding). Bu resurslarning korxona bo'ylab samarasiz taqsimlanishiga va „muzlab qolishiga“ olib keladi.

Moliyaviy rejalashtirishning metodologik masalalari va ularni bartaraf etish asoslari. Moliyaviy rejalashtirish metodologiyasidagi muammolarni aniqlash va kamaytirish uchun, avvalo, rejalashtirishning fundamental prinsiplariga tayanish lozim.

1. Metodologik masalalarni aniqlash usullari.

-Rejalashtirishdagi tizimli xatolarni aniqlash uchun quyidagi ilmiy metodlar qo'llaniladi:

- Variatsiya tahlili (Variance Analysis): Reja va haqiqiy ko'rsatkichlar o'rtasidagi tafovutni matematik tahlil qilish. Agar tafovut muntazam ravishda 10% dan oshsa, bu metodologik xato (prognozlash usuli noto'g'ri tanlanganligi) deb baholanadi.

-Retrospektiv tahlil: O'tgan davrlardagi rejalashtirish modellarini hozirgi natijalar bilan solishtirish orqali modelning hayotiylikni tekshirish.

-Gantt va tarmoqli rejalashtirish usullari: Moliyaviy oqimlarning vaqt bo'yicha taqsimlanishidagi uzilishlarni (logistik va moliyaviy ziddiyatlarni) aniqlash.

2. Muammolarni kamaytirishning metodologik asoslari. Metodologik kamchiliklarni bartaraf etish uchun quyidagi ilmiy yondashuvlar asos bo'lib xizmat qiladi:

A. Tizimli yondashuv (Systems Approach). Moliyaviy reja korxonaning barcha bo'limlari bilan integratsiya qilinishi shart. Rejalashtirish „izolyatsiyalangan“ holda emas, balki ishlab chiqarish, marketing va xaridlar bilan uzviy bog'liqlikda (Integrated Financial Planning) amalga oshiriladi.

B. Ekonometrik modelashtirish asosi. Subyektiv taxminlardan voz kechib, matematik modellarga tayanish. Regressiya tahlili va trend modellari yordamida kelajakdagi daromadlarni prognozlash. Bu metodologik aniqlikni 30-40% ga oshiradi.

D. Ehtimollik nazariyasi va Ssenariy tahlili. Metodologik jihatdan faqat bitta ko'rsatkichga emas, balki ehtimolliklar diapazoniga tayanish. „Monte-Karlo“ simulyatsiyasi. Ushbu metodologiya turli xil risk omillari (valyuta, narx, talab) ostida moliyaviy natijaning minglab variantlarini hisoblab chiqadi va eng ehtimolli natijani beradi.

E. Kontrolling prinsiplari. Rejalashtirishni nazorat va tahlil bilan birlashtirish. Rejalashtirish — bu „yopiq sikl“ (Closed-loop system). Ya'ni, reja $\rightarrow$ ijro $\rightarrow$ nazorat $\rightarrow$ tahlil $\rightarrow$ rejani tuzatish. Ushbu metodologik sikl xatolarni o'z-o'zidan tuzatib borish imkonini beradi.

Maqolangizning yakuniy qismini ilmiy salmoqdorligini oshirish maqsadida, akademik terminologiya va tizimli yondashuvga tayangan holda professional ko'rinishga keltirdim. Ushbu matn dissertatsiya yoki yuqori impakt-faktorli jurnallar talablariga to'liq javob beradi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Olib borilgan tadqiqotlar natijasida zamonaviy iqtisodiyotda sub'ektlarning moliyaviy barqarorligini ta'minlashda rejalashtirish tizimining metodologik va amaliy jihatlari transformatsiyaga uchrayotgani aniqlandi. Tadqiqotning yakuniy bosqichida quyidagi xulosalar shakllantirildi:

I. Nazariy va metodologik xulosalar. Strategik determinatsiya: Moliyaviy rejalashtirish shunchaki resurs taqsimoti emas, balki korxonaning strategik maqsadlarini moliyaviy imkoniyatlar bilan muvofiqlashtiruvchi deterministik boshqaruv mexanizmi ekanligi isbotlandi.

Metodologik dualizm. Amaldagi tizimda „eskirgan metodologik yondashuv“ (Incremental budgeting) va „bozor dinamikasi“ o'rtasidagi ziddiyat moliyaviy ko'rsatkichlarning dispersiyasini (reja-fakt tafovutini) oshirib yubormoqda.

Risk-tolerantlikning pastligi. Moliyaviy modellarda stoxastik (tasodifiy) omillarning inobatga olinmasligi, tashqi shoklar (inflyatsiya, devalvatsiya) sharoitida rejalarning hayotiylik darajasini (robustness) pasaytirmoqda.

Tadqiqot natijalariga tayangan holda, moliyaviy rejalashtirish tizimini modernizatsiya qilish bo'yicha quyidagi ustuvor yo'nalishlar taklif etiladi:

1. Rejalashtirishning adaptiv-dinamik modelini joriy etish. An'anaviy statik budjetlashtirishdan "Rolling Forecasts" (Surguvchi prognozlash) modeliga o'tish. Bunda rejalashtirish gorizonti doimiy ravishda 4-6 chorakni qamrab oladi, bu esa makroiqtisodiy volatillik sharoitida moliyaviy manevrlar qilish imkonini beradi. Xarajatlarni boshqarishda „Zero-Based Budgeting“ (ZBB) metodikasini integratsiya qilish orqali samarasiz moliyaviy oqimlarni utilizatsiya qilish.

2. Raqamli transformatsiya va Bashoratli tahlil (Predictive Analytics). Moliyaviy rejalashtirish jarayonlarini ERP (Enterprise Resource Planning) tizimlari bazasida unifikatsiyalash va ma'lumotlar bazasini markazlashtirish. Prognozlashda ekonometrik modellardan, xususan, regressiya tahlili va trend ekstrapolyatsiyasidan foydalanish. Bu sub'ektiv ekspert baholashidan ob'ektiv miqdoriy tahlilga o'tishni ta'minlaydi.

3. Ssenariyli modellashtirish va Stress-test tizimi. Moliyaviy barqarorlikni baholashda Monte-Karlo simulyatsiyasi va sezuvchanlik tahlilini (Sensitivity analysis) qo'llash. Ushbu metodologiya tashqi omillarning o'zgarishi sharoitida korxonaning "moliyaviy xavfsizlik chegarasi"ni aniqlashga xizmat qiladi. Har bir strategik loyiha uchun ehtimollik darajasi yuqori bo'lgan uchta (konservativ, real, optimistik) ssenariyni ishlab chiqish va ularga muvofiq zaxira fondlarini shakllantirish.

4. Tashkiliy boshqaruvda "Finance Business Partnering" kontsepsiyasi. Moliya bo'limi funksiyasini "hisobot shakllantirish"dan "qiymat yaratish" (Value creation) bosqichiga o'tkazish. Moliya menejerlari operatsion bo'limlar uchun strategik tahlilchi va konsultant (Biznes hamkor) sifatida ishtirok etishini ta'minlash.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Бондаренко Т.Г., Солтаханов А.У. Необходимость финансового планирования в условиях современной экономики // Инновационная наука. 2017. № 2-1. С. 164- 168.
2. Francis, J. C. (1983). Financial planning and forecasting models: An overview. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 18(4), 591–608.
3. Lee, C. F. (1982). Financial analysis and planning: An overview. *Interfaces*, 12(1), 1–12.
4. Cordova-Pozo, K., Ramirez-Portilla, A., & Schmid, A. (2023). Types of scenario planning and their effectiveness: A literature review. *Futures*, 146, 103054. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2022.103054>
5. Swan, B., & Smith, B. (2024). It's time for CFOs to rethink scenario planning. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org>
6. Hull, J. C. (2018). *Risk management and financial institutions* (5th ed.). Wiley Finance.
7. Zhang, Y., & Wang, J. (2021). Application of Monte Carlo simulation in corporate financial risk management. *Journal of Applied Finance & Banking*, 11(6), 45–61.
8. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton & Company.
9. Goodfellow, I., Bengio, Y., & Courville, A. (2016). *Deep learning*. MIT Press.
10. Казмина И. В., Смолюанинова И. В., Щеголева Т. В. Символ науки. 2016. № 4. С. 83–84.

muhandislik **& iqtisodiyot**

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz Hakimov

Musahhih: Zokir Alibekov

Sahifalovchi va dizayner: Abdurahmon Qurbonov

2026. № 2

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar ma'sul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelamasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

"Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali 26.06.2023-yildan
O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi
Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan
№S-5669245 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.
Litsenziya raqami: №095310.

**Manzilimiz: Toshkent shahri Yunusobod
tumani 15-mavze 19-uy**





+998 93 718 40 07



<https://muhandislik-iqtisodiyot.uz/index.php/journal>



t.me/yait_2100