



IQTISODIYOT&TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

No2



ISSN: 2992-8982

<https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz/>

2026



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Bosh muharrir:

Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich

Elektron nashr. 2026-yil, fevral.

Bosh muharrir o'rinbosari:

Karimov Norboy G'aniyevich

Muharrir:

Qurbonov Sherzod Ismatillayevich

Tahrir hay'ati:

Salimov Oqil Umrzoqovich, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi
Abduraxmanov Kalandar Xodjayevich, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi
Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Rae Kvon Chung, Janubiy Koreya, TDIU faxriy professori, "Nobel" mukofoti laureati
Osman Mesten, Turkiya parlamenti a'zosi, Turkiya – O'zbekiston do'stlik jamiyati rahbari
Axmedov Durbek Kudratillayevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Axmedov Sayfullo Normatovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Kalonov Muxiddin Baxritdinovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Siddiqova Sadoqat G'afforovna, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Xudoyqulov Sadirdin Karimovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Maxmudov Nosir, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Yuldashev Mutallib Ibragimovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Samadov Asqarjon Nishonovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor
Slizovskiy Dimitriy Yegorovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Axmedov Ikrom Akramovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Eshtayev Alisher Abdug'aniyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Xajiyev Baxtiyor Dushaboyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Hakimov Nazar Hakimovich, falsafa fanlari doktori (DSc), professor
Musayeva Shoiraz Azimovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), professor
Ali Konak (Ali Ko'nak), iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor (Turkiya)
Cham Tat Huei, falsafa fanlari doktori (PhD), professor (Malayziya)
Foziljonov Ibrohimjon Sotvoldixo'ja o'g'li, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dots.
Utayev Uktam Choriyevich, O'z.Respub. Bosh prokuraturasi boshqarma boshlig'i o'rinbosari
Ochilov Farkhod, O'zbekiston Respublikasi Bosh prokuraturasi IJQKD boshlig'i
Buzrukxonov Sarvarxon Munavvarxonovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Axmedov Javohir Jamolovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), katta o'qituvchi
Bobobekov Ergash Abdumalikovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), v.b. dots.
Djudi Smetana, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)
Krissi Lyuis, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)
Glazova Marina Viktorovna, Iqtisodiyot fanlari doktori (Moskva)
Nosirova Nargiza Jamoliddin qizi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Sevil Piriyeva Karaman, falsafa fanlari doktori (PhD) (Turkiya)
Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon o'g'li, TDIU ITI departamenti rahbari
Ochilov Bobur Baxtiyor o'g'li, TDIU katta o'qituvchisi
Golisheva Yelena Vyacheslavovna, Iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent.
Abdukurimova Dinara Rustamxanovna, bank-moliya akademiyasi professori, DSc., professor.
Ikramov Murod Akramovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Nazarova Ra'no Rustamovna, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Editorial board:

Salimov Okil Umrzokovich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Abdurakhmanov Kalandar Khodjayevich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Sharipov Kongirathbay Avezimbetovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Rae Kwon Chung, South Korea, Honorary Professor at TSUE, Nobel Prize Laureate
Osman Mesten, Member of the Turkish Parliament, Head of the Turkey–Uzbekistan Friendship Society
Akhmedov Durbek Kudratillayevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Akhmedov Sayfullo Normatovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Abdurakhmanova Gulnora Kalandarovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Kalonov Mukhiddin Bakhriddinovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Siddikova Sadokat Gafforovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical Sciences
Khudoykulov Sadirdin Karimovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Makhmudov Nosir, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Yuldashev Mutallib Ibragimovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Samadov Askarjon Nishonovich, Candidate of Economic Sciences, Professor
Slizovskiy Dmitriy Yegorovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Akhmedov Ikrom Akramovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Eshtayev Alisher Abduganiyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khajiyev Bakhtiyor Dushaboyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khakimov Nazar Khakimovich, Doctor of Philosophy (DSc), Professor
Musayeva Shoiraz Azimovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Professor
Ali Konak, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor (Turkey)
Cham Tat Huei, Doctor of Philosophy (PhD), Professor (Malaysia)
Foziljonov Ibrokhimjon Sotvoldikhoja ugli, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor
Utayev Uktam Choriyeich, Deputy Head of Department, Prosecutor General's Office of Uzbekistan
Ochilov Farkhod, Head of DCEC, Prosecutor General's Office of Uzbekistan
Buzrukkhonov Sarvarkhon Munavvarkhonovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Akhmedov Javokhir Jamolovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences
Tokhirov Jaloliddin Ochil ugli, Doctor of Philosophy (PhD) in Technical Sciences, Senior Lecturer
Bobobekov Ergash Abdumalikovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Acting Associate Professor
Judi Smetana, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)
Chrissy Lewis, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)
Glazova Marina Victorovna, Doctor of Sciences in Economics (Moscow)
Nosirova Nargiza Jamoliddin kizi, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor
Sevil Piriyea Karaman, Doctor of Philosophy (PhD) (Turkey)
Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon ugli, Head of the Department of Scientific Research and Innovations, TSUE
Ochilov Bobur Bakhtiyor ugli, Senior lecturer at TSUI
Golisheva Yelena Vyacheslavovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.
Abdukarimova Dinara Rustamkhanovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Ikramov Murod Akramovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Nazarova Ra'no Rustamovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor

Ekspertlar kengashi:

Berkinov Bazarbay, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Po'latov Baxtiyor Alimovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Aliyev Bekdavat Aliyevich, falsafa fanlari doktori (DSc), professor
Isakov Janabay Yakubbayevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Xalikov Suyun Ravshanovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Rustamov Ilhomiddin, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Hakimov Ziyodulla Ahmadovich, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent
Kamilova Iroda Xusniddinovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
G'afurov Doniyor Orifovich, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Fayziyev Oybek Raximovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Tuxtabayev Jamshid Sharafetdinovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Xamidova Faridaxon Abdulkarim qizi, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent
Yaxshiboyeva Laylo Abdisattorovna, katta o'qituvchi
Babayeva Zuhra Yuldashevna, mustaqil tadqiqotchi
Komilova Nilufar Karshiboyevna, Geografiya fanlari doktori, professori
Umirzoqov Ja'sur Artiqboy o'g'li, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent
Zebo Kuldasheva, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

Board of Experts:

Berkinov Bazarbay, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Pulatov Bakhtiyor Alimovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Aliyev Bekdavat Aliyevich, Doctor of Philosophy (DSc), Professor
Isakov Janabay Yakubbayevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khalikov Suyun Ravshanovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Rustamov Ilhomiddin, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Khakimov Ziyodulla Akhmadovich, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Kamilova Iroda Xusniddinovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics
Gafurov Doniyor Orifovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogy
Fayziyev Oybek Raximovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor
Tukhtabayev Jamshid Sharafetdinovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor
Khamidova Faridaxon Abdulkarimovna, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Yakhshiboyeva Laylo Abdisattorovna, Senior Lecturer
Babayeva Zuhra Yuldashevna, Independent Researcher
Komilova Nilufar Karshiboyevna, Doctor of Geographical Sciences, Professor
Umirzokov Jasur Artiqboy ugli, Doctor of Economic Sciences (DSc), Associate Professor
Zebo Kuldasheva, Doctor of Economic Sciences (DSc), Associate Professor

- 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

Muassis: "Ma'rifat-print-media" MChJ

Hamkorlarimiz: Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, O'zR Tabiat resurslari vazirligi, O'zR Bosh prokuraturasi huzuridagi IJQK departamenti.

Jurnalning ilmiyligi:

“Yashil” iqtisodiyot va taraqqiyot” jurnali

O'zbekiston Respublikasi
Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar
vazirligi huzuridagi Oliy
attestatsiya komissiyasi
rayosatining
2023-yil 1-apreldagi
336/3-sonli qarori bilan
ro'yxatdan o'tkazilgan.



MUNDARIJA

TIJORAT BANKLARINING INVESTITSIYA LOYIHALARINI KREDITLASH MEKANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	40
Faxriddinov Temur Faxriddin o'g'li	
TEMIR YO'L YO'LLARINI TA'MIRLASH KORXONALARINING IQTISODIY SAMARADORLIGINI OSHIRISH OMILLARI.....	46
Allabergenov Sherzod Maksudbayevich	
BANKLARNI TRANSFORMATSIYALASH JARAYONIDA INVESTITSION KREDITLASHNING XORIJ TAJRIBASI.....	51
Tuxsanov Eldor Dilmurod o'g'li	
O'ZBEKISTONDA BUDJET OCHIQLIGINI TA'MINLASH BO'YICHA QONUNCHILIK BAZASINING EVOLYUTSIYASI VA RIVOJLANISH BOSQICHLARI.....	55
Mamanov Alisher Umbarovich	
ENERGETIKA TARMOG'I KORXONALARIDA INNOVATSION TEXNOLOGIYALARNI QO'LLASH YO'LLARI.....	60
Xamdanova Gavxar Absamatovna	
SMART UNIVERSITET MODELINING XALQARO TAJRIBASI VA UNI YANGI O'ZBEKISTON TA'LIM TIZIMIGA MOSLASHTIRISH MASALALARI.....	65
Saloxiddinova Sitora Baxodir qizi	
IJTIMOIIY OBYEKTlarda QURILISH XIZMATLARINI MOLiyALASHTIRISHNING NAZARIY – ASOSIY TAMOIYILLARI.....	68
Gapparov Azim Qayumovich	
QURILISH MATERIALLARI SANOATI KORXONALARINING ISHLAB CHIQRISH FAOLIYATIGA RAQAMLI TRANSFORMATSIYANI JORIY ETISH ORQALI RAQOBATBARDOSHLIKNI TA'MINLASH.....	72
Zaripov Shoxboz Alijon o'g'li	
O'ZBEKISTONDA MASOFAVIY BANK XIZMATLARINING IQTISODIY VA IJTIMOIIY BARQARORLIKKA TA'SIRI.....	75
Kolmatova Asila Menglimurod qizi	
РОЛЬ GREEN BONDS В МЕЖДУНАРОДНОЙ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ.....	81
Н.Т. Бекназарова	
BARQAROR RIVOJLANISH SHAROITIDA EKOLOGIK BOSHQARUV VA AUDIT.....	86
Shaymatova Nargiza Ashurovna	
NORASMIY IQTISODIYOTNING MAVJUDLIGINING NAZARIY MASALALARI VA UNI ANIQLASHNING USLUBIY YONDASHUVLARI.....	93
Alimardonov G'ayratjon Nuraliyevich	
DIGITAL TWIN-BASED DECISION SUPPORT FOR COST OPTIMIZATION AND RISK MANAGEMENT IN INFRASTRUCTURE SYSTEMS.....	99
Nelyufar Umarovna Dadabayeva	
PAXTA BO'LAKCHASINING OG'MA TO'RLI YUZA SIRTI BO'YLAB HAVO OQIMI TA'SIRIDAGI HARAKATINING MATEMATIK MODELI.....	108
Karimov Abdusamat	
АДАПТИВНОСТЬ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ К ВНЕШНИМ РИСКАМ И ГЕОЭКОНОМИЧЕСКИМ ТЕНДЕНЦИЯМ.....	115
Бабаджанов Шухрат Атахмович	
“TIBBIYOT BOZORINING UZLUKSIZ RIVOJLANISHI UCHUN MEKANIZMLARNI TAKOMILLASHTIRISH YONDASHUVLARI”.....	120
Abdumalikov Shoxjahon Jaloliddin o'g'li	
KICHIK BIZNES VA XUSUSIY TADBIRKORLIKNING MEHNAT BOZORI RIVOJLANISHIDAGI ROLI VA BANDLIKKA TA'SIRI.....	124
Egamberdiyev Abdujabbor Xusanovich	



XORAZM VILOYATIDA ETNOGRAFIK TURIZMNI BARQAROR RIVOJLANTIRISH MEXANIZMINING AHAMIYATI	129
Ro'zimatova Shaxlo Baltaboy qizi	
THE FEAR OF MISSING OUT (FOMO) EFFECT IN ADVERTISING AND ITS NEUROPSYCHOLOGICAL IMPACT ON IMPULSE BUYING	134
Negmatov Nodir Nozimovich	
O'ZBEKISTONDA TRANSPORT XIZMATINI TASHKIL ETISHNING ASOSIY IQTISODIY KO'RSATKICHLARI VA TENDENSIYALARI TAHLILI.....	139
Aytiyeva Sevara	
TO'QIMACHILIK SANOATIDA INVESTITSION LOYIHALARNI BOSHQARISH METODOLOGIYASINI TAKOMILLASHTIRISHDA INNOVATSION YONDASHUVLAR.....	144
Qurbonov Jasurbek Pozilovich	
YASHIL IQTISODIYOTNING MOHIYATI VA O'ZBEKISTON UCHUN AHAMIYATI.....	149
Abdullayeva Matluba Nematovna, Nuriddinov Kamoliddin Faxriddin o'g'li	
XIZMAT KO'RSATISH SOHASIDA KICHIK KORXONALAR RAQOBATBARDOSHLIGIGA TA'SIR ETUVCHI OMILLAR TAHLILI.....	155
Axmedov Sanjar Temur o'g'li	
POPULATION IMPACT ON CONSUMER CULTURE AND NATIONAL ECONOMIC GROWTH.....	160
Rustamov Sherov Oblokulovich	
AVTOTRANSPORT KORXONALARINING IQTISODIY KO'RSATKICHLARI TAHLILI VA ULARNI YAXSHILASHGA TA'SIR ETUVCHI OMILLAR.....	164
Laylo Akbarova, Komolov Adxam Dilshod o'g'li	
MODELING THE DIFFUSION OF DIGITAL BANKING ADOPTION IN UZBEKISTAN: EVIDENCE FROM TBC BANK USING THE BASS DIFFUSION MODEL AND A HYBRID REGRESSION APPROACH	169
Feruza Nabieva	
YASHIL IQTISODIYOT SHAROITIDA EKOLOGIK XARAJATLARNI BUXGALTERIYA HISOBIDA AKS ETTIRISH VA BAHOLASH	176
Rabbimov Elbek Abdulloyevich, G'afforov Ilhom Ilyosjonovich, Ergashev Olloyor Furqat o'g'li	
O'ZBEKISTONNING YANGI BOZORLARGA CHIQUISHIDA FAOL MARKETING VOSITALARIDAN FOYDALANISHNING INTEGRALLASHGAN MODELI.....	183
Baqoyev Sunnatillo Burxon o'g'li	
O'ZBEKISTONDA TADBIRKORLIK FAOLIYATIGA RAQAMLI TEXNOLOGIYALARNI JORIY ETISHNING ILMIY-KONSEPTUAL ASOSLANISHI.....	188
Salaydinov Shodiyor Nizom o'g'li	
TIJORAT BANKLARIDA KREDIT PORTFELI SIFATINI OSHIRISH VA KREDIT RISKINI BOSHQARISH MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH	194
Turg'unov Nodirbek Muminjanovich	
SANOAT KORXONALARI TUZILMASINI TAKOMILLASHTIRISH MEXANIZMI	198
Jabborov Elbek Erkin o'g'li	
SOLIQ STAVKALARINI TABAQALASHTIRISHNING TADBIRKORLIK FAOLIYATINI RIVOJLANISHGA TA'SIRI.....	202
Abduraimova Nigora Abdugapparovna	
MINTAQALAR IQTISODIY RIVOJLANISHIDAGI TAFOVUTLARNI KAMAYTIRISHNI TA'MINLASHDAGI XORIJ MAMLAKATLAR TAJRIBASI.....	208
Egamov Temur Muzaffarovich	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA SANOAT KORXONALARIDA INNOVATSION FAOLIYATNI MOLYAVIY RAG'BATLANTIRISH IMKONIYATLARI.....	213
Baxriddinov Nodirbek Zamirdinovich	
MINTAQA IQTISODIYOTINI BARQAROR RIVOJLANTIRISHDA XIZMATLAR SOHASINING O'RNI VA OBYEKTIV ZARURLIGI.....	217
Achilova Firuza Kurbanovna	
INVESTITSIYALARNI JALB ETISH ORQALI MAXSUS IQTISODIY ZONALARNING SAMARADORLIGINI OSHIRISH.....	222
Ergashev Olim	



KICHIK BIZNES INNOVATSION FAOLIYATINING RIVOJLANISHIDAGI ASOSIY TENDENSIYALAR	227
Amirov Zubaydulla Toir o'g'li	
KICHIK BIZNESNI RIVOJLANTIRISHDA YOSHLAR TADBIRKORLIGINING O'RNI VA AHAMIYATI	233
Isakjanova Saboxat Muhamedovna	
KORPORATIV BOSHQARUV TIZIMIDA AKSIYADORLAR HUQUQLARINI HIMOYA QILISH MEXANIZMLARINI XALQARO STANDARTLAR ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH	238
Xakimov Uchkun Xamitovich	
RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA MILLIY MAKROIQTISODIY SIYOSATNI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI	242
Mardanova Ra'no Isakovna	
XUSUSIY VA DAVLAT SHIFOXONALARI UCHUN RAQAMLI MARKETING STRATEGIYALARINI QIYOSIY TAHLIL	246
Yakubov Temur G'anibekovich	
RAQAMLI SOG'LIQNI SAQLASH TIZIMIDA RESURS SAMARADORLIGI VA IQTISODIY NATIJADORLIK MODELI	250
Ziyodullayev Qahramon	
"MILLIY TURIZM SITUATSION-MONITORING MARKAZI" VA "YASHIL TUROPERATORLAR" FAOLIYATINI SHAKLLANTIRISH ISTIQBOLLARI	254
Toshev Akmal Salimovich	
RISK-MENEJMENT VA MOLIYAVIY BARQARORLIK O'ZARO BOG'LIQLIGINING KONSEPTUAL MODELINI SHAKLLANTIRISH TAMOYILLARI	261
Madaminov Bekzod Allayarovich	
O'ZBEKISTONDA YASHIRIN IQTISODIYOT: BAHOLASH METODOLOGIYASI, DINAMIKASI VA QISQARTIRISH ISTIQBOLLARI (1996 – 2026-YILLAR TAHLILI)	266
Djumanova Rano Fayzullayevna	
OLIY TA'LIM SIFATINI BAHOLASHDA MAJMUALI DIAGNOSTIK MODELNING AMAL QILISH XUSUSIYATLARI	272
Xo'jaxonov Ma'rufxon Xamidxonovich	
TIJORAT BANKLARI FAOLIYATINI TAKOMILLASHTIRISHNING XORIJ TAJRIBASI	278
Vafiyev Raxim Xalimjonovich	
INVESTITSIYA LOYIHALARINI KREDITLASH AMALIYOTINI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI	282
Nigora Nurmatova	
BANK SEKTORINING INVESTITSIYA OQIMLARINI BOSHQARISHDAGI STRATEGIK O'RNI	287
Abdumavlonov Abdumutal Abdumajid o'g'li	
O'ZBEKISTON KORXONALARIDA UZOQ MUDDATLI MOLIYAVIY INVESTITSIYALAR HISOBINI TAKOMILLASHTIRISH	291
Allabergenova Nilufar Shermetovna	
O'ZBEKISTON BANK TIZIMIDA TA'MINOTLI YIRIK KREDITLAR ASOSIDA QIMMATLI QOG'OZLAR CHIQRISH ORQALI RESURS BAZASINI KENGAYTIRISH MEXANIZMLARI	298
Ahmedov Akbarali Sultonmurodovich	
"MINTAQA SANOATI SALOHİYATIDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGINI OSHIRISH MEXANIZMLARI"	306
Abdinazarov Xusan Shaymanovich	
BUDJET TASHKILOTLARI FAOLIYATIDA MAJBURIYATLAR: MAZMUNI, TURLARI VA TARKIBI	309
Jabbarova Charos Aminovna	
ATROF-MUHIT VA EKOLOGIK IQTISODIYOT: TURIZM XIZMATLARI BOZORIDA RESURLARDAN OQILONA FOYDALANISH VA UNING RAQOBATBARDOSHLIGINI TA'MINLASH	316
Alikulov Samar Abdirashidovich	
O'ZBEKISTON TURIZM INDUSTRIYASI RIVOJLANISHIDA FORSAYT TEXNOLOGIYALARINI QO'LLASH	322
Turdibekov Xasan Ibragimovich	
АНАЛИЗ ДЕБИТОРСКОЙ И КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА	329
Камолова Феруза Кахрамоновна	



TASHQI QARZNING IQTISODIY XAVFSIZLIKKA TA'SIRI: QARZ BARQARORLIGINI BAHOLASH MODELLARI ASOSIDA O'ZBEKISTON MISOLIDA TAHLIL	333
Oliyoyrova Kumushoy Ahmad qizi, Tashmuxeamedova Yayra Atxamovna	
XO'JALIK YURITUVCHI SUBYEKTLARNING MOLIYAVIY BARQARORLIGINI TA'MINLASHDA SOLIQLARNI TARTIBGA SOLISHNING TAHLILI	339
Kudiyarov Kishibay Ramatullaevich	
KORXONALAR FAOLIYATINING IQTISODIY BARQARORLIGINI TA'MINLASHNING XORIJ TAJIRIBASI	343
Iminova Nargizaxon Akramovna	
SUG'URTA KOMPANIYALARINING TO'LOVGA QOBILIYATLILIGINI BOSHQARISHDA RISKLAR VA RISK-MENEJMENTNING O'RNI	350
Xalikulova Shirin Utkir qizi	
BUDJET TASHKILOTLARIDA BUXGALTERIYA HISOBI VA HISOBOTINI XALQARO STANDARTLAR ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISHDAGI MUAMMOLAR VA KAMCHILIKLAR	354
Xolmirzayev Ulug'bek Abdulazizovich, Xasanboyeva Muyassar Ubaydullayevna	
XUSUSIY KORXONALARDA KADRLAR MENEJMENTI SAMARADORLIGINI OSHIRISH	358
Alimova Dildora Damirovna	
BANK TRANSFORMATSIYASI TUSHUNCHASI VA UNING MENEJMENTDAGI O'RNI	363
Rajabov Oybek Panjievich	
O'ZBEKISTON OZIQ-OVQAT SANOATIDA ISHLAB CHIQRISH SAMARADORLIGINING HOZIRGI HOLATI VA RIVOJLANISH TENDENSIYALARI	367
Eshtemirova Anora Norboy qizi	
BOZOR KONYUNKTURASIGA MOS PIYOZ YETISHTIRISH SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO'NALISHLARI	371
Sadikova Shohida Obidqul qizi	
HUDUDLARDA MAISHIY XIZMATLAR SOHASINI KLASTERLASH VA RESURS SAMARADORLIGIGA TA'SIR ETUVCHI OMILLAR TAHLILI	375
Normurodova Zebo Eshmaxmatovna	
XUSUSIY VA KORPORATIV TUZILMALARDA AUDITORLIK TEKSHIRUVI HAMDA AUDITORLIK XULOSASINI SHAKLLANTIRISH AMALIYOTI	380
Xolmirzayev Ulug'bek Abdulazizovich, Ubaydullayev Toxirjon Abdullajanovich	
YIRIK VA KICHIK BIZNES O'RTASIDA KOOPERATSIYA MUNOSABATLARINI RIVOJLANTIRISH YO'NALISHLARI	385
Nasirova Kamola Alimovna	
MOLIYAVIY HISOBOTLARNING QAROR QABUL QILISH JARAYONIDAGI IQTISODIY ROLI	394
Xolmirzayev Ulug'bek Abdulazizovich, Yahyayeva Ra'no Raximovna	
DIRECTIONS FOR IMPROVING INVESTMENT POLICY IN THE CONDITIONS OF DIGITAL ECONOMY (EXPERIENCE OF UZBEKISTAN)	400
Khatamov Nurbek Achildiyevich, Sharifi Abdul Fatah	
DAVLATNING FISKAL VA MONETAR SIYOSATI UYG'UNLIGINING IQTISODIY XAVFSIZLIKKA TA'SIRINI BAHOLASH	405
Uralov Shavkat Maxramovich	
SUN'IY INTELLEKT ASOSIDA BIZNES JARAYONLARINI AVTOMATLASHTIRISHNING IQTISODIY SAMARADORLIGI	410
Yusubov Muzaffar Alimbayevich	
BANKLARDA RAQAMLASHTIRISH JARAYONINING MIJOZLAR QONIQLASH DARAJASIGA TA'SIRI	414
Ro'ziboyev Shuxrat Komilovich	
BOJ-TARIF SIYOSATI METODOLOGIYASINI TAKOMILLASHTIRISHNING ILMIY-AMALIY YO'NALISHLAR	418
Pardayev Ilhomjon G'ulom o'g'li	
OLIY TA'LIM MUASSASALARIDA MOLIYAVIY BOSHQARUVNI TAKOMILLASHTIRISHDA BOSHQARUV KADRLARINING KOMPETENSIYASI	424
Mahsutaliyev Abdusalom Hasanovich	



MAHALLIY BUDJET DAROMADLARI BARQARORLIGINI TA'MINLASH YO'NALISHLARI	429
Isoqov Zafarjon Zokirjonovich	
ZIYORAT TURIZMIDA DESTINATSIYA VA GEOAXBOROT TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH	433
Qosimov Jahongir Ro'ziboyevich, Suyunova Nilufar	
YEVROPA DAVLATLARIDAGI KORXONALARDA MOLIVAVIY REJALASHTIRISH AMALIYOTINING TAHLILI VA ULARDAN O'ZBEKISTON MOLIYA TIZIMIDA QO'LLASH MASALALARI	440
Pardayev Jamshid Muzaffarovich	



YEVROPA DAVLATLARIDAGI KORXONALARDA MOLIYAVIY REJALASHTIRISH AMALIYOTINING TAHLILI VA ULARDAN O'ZBEKISTON MOLIYA TIZIMIDA QO'LLASH MASALALARI

Pardayev Jamshid Muzaffarovich

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

mustaqil tadqiqotchisi (PhD)

ORCID: 0009-0006-2847-9326

Annotatsiya. Mazkur maqolada Yevropa davlatlarining ilg'or korxonalarida moliyaviy rejalashtirish tizimining shakllanishi va rivojlanish tamoyillari tahlil qilingan. Tadqiqot davomida "suyuq prognozlash" (Rolling Forecasts) va strategik budjetlashtirish kabi zamonaviy usullarning afzalliklari yoritib berilgan. Shuningdek, xalqaro tajribani O'zbekiston moliya tizimiga adaptatsiya qilish, korxonalarda moliyaviy barqarorlikni ta'minlash va qaror qabul qilish jarayonlarini raqamlashtirish bo'yicha ilmiy-amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Kalit so'zlar: moliyaviy rejalashtirish, Yevropa tajribasi, budjetlashtirish, investitsion muhit, moliyaviy nazorat, strategik boshqaruv, O'zbekiston iqtisodiyoti.

Abstract. This article analyzes the principles of formation and development of the financial planning system in leading enterprises of European countries. The study highlights the advantages of modern methods such as rolling forecasts and strategic budgeting. Furthermore, scientific and practical recommendations have been developed for adapting international experience into the financial system of Uzbekistan, ensuring the financial stability of enterprises, and digitalizing decision-making processes.

Key words: financial planning, European experience, budgeting, investment climate, financial control, strategic management, economy of Uzbekistan.

Аннотация. В данной статье анализируются принципы формирования и развития системы финансового планирования на передовых предприятиях европейских стран. В ходе исследования освещаются преимущества современных методов, таких как «скользящее прогнозирование» (Rolling Forecasts) и стратегическое бюджетирование. Также разработаны научно-практические рекомендации по адаптации международного опыта в финансовую систему Узбекистана, обеспечению финансовой устойчивости предприятий и цифровизации процессов принятия решений.

Ключевые слова: финансовое планирование, европейский опыт, бюджетирование, инвестиционный климат, финансовый контроль, стратегическое управление, экономика Узбекистана.

KIRISH

Zamonaviy globallashtirish va transformatsiya sharoitida korxonalarning moliyaviy barqarorligini ta'minlash iqtisodiy islohotlarning eng muhim bo'g'inlaridan biri hisoblanadi. O'zbekiston Respublikasining 2030-yilgacha bo'lgan strategik taraqqiyot yo'nalishlarida korxonalarni boshqarishning zamonaviy usullarini joriy etish va moliya tizimini xalqaro standartlarga (MHXS) to'liq o'tkazish ustuvor vazifa sifatida belgilangan. Biroq, bugungi kunda mahalliy korxonalarning ko'pchiligida moliyaviy rejalashtirish hali ham an'anaviy, statik va asosan o'tgan davr ma'lumotlariga tayangan holda olib borilmoqda.

Dunyo tajribasi, xususan, Germaniya, Fransiya va Skandinaviya davlatlari korxonalari amaliyoti shuni ko'rsatadiki, samarali moliyaviy rejalashtirish nafaqat mablag'larni taqsimlash, balki kutilmagan iqtisodiy xatarlarga (risklarga) tezkor moslashish qurolidir. Yevropa korxonalarida keng qo'llaniladigan „dinamik budjetlashtirish“ va „ssenariyli tahlil“ usullari bozor konjunkturasi o'zgarganda ham moliyaviy barqarorlikni saqlab qolish imkonini beradi. Shu bois, ushbu xalqaro tajribalarni tahlil qilish va ularning O'zbekiston moliya tizimiga mos keladigan jihatlarni ajratib ko'rsatish ilmiy va amaliy jihatdan dolzarb hisoblanadi.



MAVZUGA OID ADABIYOTLAR TAHLILI

Moliyaviy rejalashtirish masalasi bo'yicha ayrim olimlarning ilmiy ishlarini tahlil qiladigan bo'lsak, bu borada T.Malikov va O.Olimjonovlar "Moliyaviy rejalashtirish" tushunchasini taraqqiyotning asosiy tendensiyalarini aniqlash va moliyaviy tahlil qilish, jalb qilingan mablag'lar va vaqtincha bo'sh turgan mablag'larni sarflash (joylashtirish) menejmenti, firma ichidagi moliyaviy natijalar va pullarni rejalashtirish, hisobga olish va nazorat qilish texnologiyasi, investitsion menejment, kapitalar menejmenti, faoliyatning boshqa ko'rinishlari (trast, faktoring, lizing va boshqalar) ning jamlanmasi sifatida tushuntirib o'tadi. [1].

S.Elmirzaev esa, o'zining "Korporativ moliya" darsligida "Moliyaviy rejalashtirish korporativ moliyani boshqarish tizimining ajralmas qismi sifatida korxona moliyaviy-xo'jalik faoliyatiga doir qaror qabul qilish asoslarini ta'minlaydi. Moliyaviy rejalashtirishning korxonalar faoliyati uchun alohida dolzarbligi shundaki, u keskin raqobat sharoitida uzluksiz rivojlanish yo'lini belgilab beradi. Moliyaviy rejalashtirishning noto'g'ri tashkil etilishi bir tomondan bozorning ma'lum bir mahsulotga nisbatan to'yinishi, ikkinchi tomondan esa boshqa bir mahsulotga nisbatan taqchilikning yuzaga kelishiga olib keladi. Natijada esa bozor muvozanati buziladi" deb ta'kidlaydi. [2].

Moliyaviy rejalashtirish va korporativ moliya strategiyalarini shakllantirish nazariyasi fundamental iqtisodiy maktablar vakillari tomonidan keng tadqiq etilgan. Xususan, korporativ moliyaviy rejalashtirishning metodologik asoslari J.K. Shim va J.G. Siegel kabi olimlarning ishlarida o'z aksini topgan bo'lib, ular budjetlashtirishni nafaqat nazorat quroli, balki korxonaning kelajakdagi qiymatini oshirish mexanizmi sifatida talqin etishgan [3].

Yevropa modeliga xos bo'lgan strategik boshqaruv va moliyaviy prognozlashning o'zaro aloqadorligi H.I. Ansoff tomonidan tizimlashtirilgan. Uning ta'rifiga ko'ra, moliyaviy rejalashtirish korxonaning tashqi muhitdagi o'zgarishlarga nisbatan strategik reaksiyasini belgilab beradi [4].

Zamonaviy Yevropa amaliyotida keng qo'llanilayotgan „Beyond Budgeting“ (Budjetlashtirishdan tashqari) konsepsiyasi esa J. Hope va R. Fraser tomonidan asoslab berilgan bo'lib, ular an'anaviy yillik budjetlardan voz kechib, dinamik rejalashtirishga o'tishni taklif etishadi [5].

O'zbekiston iqtisodiyoti sharoitida moliyaviy rejalashtirish va korxonalarda moliya menejmentini takomillashtirish masalalari mahalliy olimlardan Sh.A. Toshmurodova, B.A. Xasanov, A.A. Karimov va N.N. Jumaevlar tomonidan tadqiq etilgan. Ularning ishlarida bozor iqtisodiyoti sharoitida moliyaviy hisobotlarning xalqaro standartlariga o'tish va milliy moliya tizimini modernizatsiya qilish masalalari ustuvor yo'nalish sifatida ko'rsatilgan [6, 7].

S.P.Visharning ilmiy tadqiqotlari ham ilmiy ahamiyatga egadir. S.P.Vishar ham moliyaviy rejalashtirish boshqaruv tizimining bir qismi sifatida qaraydi va „Moliyaviy rejalashtirish umumiy moliyaviy boshqaruv tizimining ajralmas qismi bo'lib, u o'z navbatida korxonaning umumiy boshqaruv tizimining asosiy elementi hisoblanadi, bu rejalashtirish umumiy strategiyadan tashqarida mavjud mavjud emas“ mazmundagi ta'rifni keltiradi [8].

Biroq, Yevropa Ittifoqi davlatlarida qo'llanilayotgan raqamli moliyaviy texnologiyalar (FinTech) va „Rolling Forecast“ usullarini O'zbekistondagi real sektor korxonalarida qo'llashning o'ziga xos mexanizmlari hali yetarli darajada kompleks o'rganilmagan.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Maqolada muallif tomonidan ilmiy abstraksiya, tizimli tahlil, induksiya va deduksiya usullaridan foydalanilgan

TAHLIL VA NATIJALAR

Yevropa davlatlaridagi korxonalarda moliyaviy rejalashtirish — yuqori darajada tizimlashtirilgan, raqamlashtirilgan va strategik tahlillarga asoslangan jarayondir. Ushbu tizim korporativ barqarorlikni ta'minlash, moliyaviy xavflarni samarali boshqarish va rentabellikka erishishda markaziy rol o'ynaydi. Yevropa tajribasi ilg'or konsepsiyalar, zamonaviy texnologiyalar va puxta ishlab chiqilgan boshqaruv mexanizmlariga tayanadi. Garchi Yevropa mamlakatlari moliyaviy rejalashtirishda AQSh va Kanada amaliyotiga o'xshash uslublardan foydalansa-da, Yevropa standartlariga muvofiq o'ziga xos xususiyatlarga ega.

Birinchi muhim xususiyat — bu tizimli yondashuv va moliyaviy jarayonlarning yuqori darajadagi integratsiyalashuvidir. Yevropa korxonalarida rejalashtirish taktik va strategik darajalarda uzviy bog'liqlikda olib boriladi. Korxonalarda ERP (Enterprise Resource Planning) va FP&A (Financial Planning & Analysis) tizimlari keng joriy etilgan bo'lib, ular operatsion, investitsiyaviy va moliyalashtirish faoliyatini yagona tizimda birlashtiradi.

Ikkinchi o'ziga xos xususiyat — moliyaviy rejalashtirish jarayoniga ESG (Environmental, Social, Governance — Ekologik, Ijtimoiy va Korporativ boshqaruv) omillarining chuqur singdirilganligidir. Hozirgi kunda Yevropa korxonalari faqat iqtisodiy ko'rsatkichlar bilan cheklanib qolmay, atrof-muhit va jamiyat oldidagi mas'uliyatni ham moliyaviy strategiyaning ajralmas qismi sifatida ko'rmoqdalar. Bu borada quyidagi jihatlar diqqatga sazovordir:



• Investitsion jozibadorlik: BlackRock va Vanguard kabi yirik global investorlar ESG ko'rsatkichlari yuqori bo'lgan kompaniyalarga afzallik bermoqda. Yevropa amaliyotida ESG reytinglari moliyaviy barqarorlikning asosiy belgisi hisoblanadi.

• Strategik maqsadlar: Ekologik maqsadlar (masalan, \$CO_2\$ chiqindilarini 30% ga kamaytirish) bevosita moliyaviy rejalarga kiritiladi va investitsiya yo'nalishlarini belgilab beradi.

• Risklarni boshqarish: ESG baholash orqali ekologik xavflar (jarimalar) va ijtimoiy nizolar (ishchilar noroziligi) tufayli yuzaga kelishi mumkin bo'lgan zararlar oldindan prognoz qilinadi.

O'zbekiston uchun tavsiyalar. Yevropaning ushbu ilg'or tajribasidan O'zbekiston korxonalarida moliyaviy reja va strategiyalarni tuzishda foydalanish yuqori samara berishi mumkin. Mamlakatimizda ESG prinsiplarini joriy qilish — iqtisodiyotni modernizatsiya qilish va global barqaror taraqqiyot maqsadlariga erishishda muhim qadamdir. Buning uchun quyidagi tashkiliy, huquqiy va moliyaviy-institutsional choralarni amalga oshirish maqsadga muvofiq:

1. Huquqiy bazani yaratish: Yirik korxonalar uchun ESG hisobotlarini majburiy etib belgilovchi normativ-huquqiy bazani shakllantirish.

2. Barqaror moliyalashtirish: Moliya tizimida barqaror moliyalashtirish prinsiplarini rasmiylashtirish va amaliyotga tatbiq etish.

3. Rag'batlantirish mexanizmlari: Ekologik standartlarga muvofiq faoliyat yurituvchi korxonalar uchun soliq imtiyozlari va "yashil" kreditlash tizimini kengaytirish.

Umumiy qilib aytganda, ESG tamoyillarining moliyaviy qarorlar bilan uyg'unlashtirilishi nafaqat korporativ mas'uliyatni, balki korxonalarning uzoq muddatli moliyaviy barqarorligini ham ta'minlaydi.

Bundan tashqari, korxonalarda ESG bo'limlari tashkil qilish, yirik davlat va xususiy korxonalarda ESG koordinatorlari yoki ESG bo'limlarini shakllantirish lozim bo'ladiki, ushbu bo'limlar ESG hisobotlarini tayyorlash, maqsadlar belgilash va monitoring uchun javobgar bo'ladi, korxonalarga har yili ESG hisobot tayyorlash bo'yicha standart talablarni ishlab chiqish (masalan, GRI — Global Reporting Initiative asosida) kerak, ESG hisobotlarida quyidagilar qamrab olinishi lozim, ya'ni, SO₂ chiqindilari, energiya sarfi, chiqindilarni boshqarish, korrupsiyaga qarshi siyosat, boshqaruv shaffofligi kabi ifodalanishi kerak. ESG moliyalashtirish instrumentlarini rivojlantirish uchun Green Bond va Sustainability-linked Loan chiqarish imkoniyatini qonunan belgilash, tijorat banklari va davlat moliya institutlariga ESG ko'rsatkichlariga bog'liq qarz va investitsiya mahsulotlarini ishlab chiqishni rag'batlantirish, Moliya institutlari va fond bozorida ESG standartlarini integratsiya qilish, "Toshkent" fond birjasida ESG indeksini yaratish, davlat mulkidagi aksiyadorlik jamiyatlariga ESG hisobot taqdim etish majburiyatini yuklash, xalqaro ESG reyting agentliklari bilan hamkorlik o'rnatish (masalan, MSCI ESG Ratings, Sustainalytics) kabilarni amalga oshirish va ularni korxonalarning moliyaviy rejalashtirishga jarayonlariga bosqichma-bosqich joriy etib borish moliyaviy jihatdan samarali hisoblanadi deb hisoblaymiz.

Yevropa davlatlari orasida Germaniyaning yirik korporatsiyalari o'zining moliya tizimi barqarorligi va rejalashtirishning aniqligi bilan ajralib turadi. Germaniyaning avtomobil sanoati giganti hisoblangan "Mercedes-Benz Group AG" korporatsiyasi moliyaviy rejalashtirishning eng zamonaviy namunalaridan birini qo'llaydi. Kompaniyaning rejalashtirish tizimi yuqori darajada raqamlashtirilgan bo'lib, global miqyosda strategik maqsadlarga yo'naltirilgan holda tashkil etilgan. Kompaniya nafaqat yuqori texnologiyali mahsulotlar ishlab chiqaradi, balki barqaror moliyaviy boshqaruv va ESG standartlariga amal qilish bo'yicha ham Yevropa yetakchilaridan biri hisoblanadi.

"Mercedes-Benz Group AG"da moliyaviy rejalashtirishda Integratsiyalashgan moliyaviy rejalashtirish (Integrated Financial Planning) usulidan keng foydalaniladi. Ushbu yondashuv doirasida barcha moliyaviy funksiyalar — daromadlar, xarajatlar, aktivlar, kapital sarmoyalar, soliqlar va ESG bilan bog'liq xarajatlar yagona tizimda birlashtirilgan holda rejalashtiriladi.

Kompaniya boshqaruvida SAP S/4HANA va SAP Analytics Cloud (SAC) kabi ilg'or FP&A platformalarining qo'llanilishi balans, daromad va zararlar (P&L) hamda pul oqimlari (Cash Flow) rejalarini o'zaro uzviy bog'liqlikda yuritish imkonini beradi. Mercedes-Benz har chorakda yangi bozor ma'lumotlariga tayanib, moliyaviy prognozlarini yangilab boradi. Ushbu prognozlar energiya narxlari o'zgarishi, logistik uzilishlar yoki valyuta kurslari tebranishi kabi turli ssenariylar asosida ishlab chiqiladi.

Kompaniyaning moliyaviy rejalashtirish jarayoni bir necha bosqichdan iborat:

Strategik rejalashtirish: Yangi texnologiyalarga sarmoya kiritish va global ESG strategiyasini amalga oshirish.

Yillik budjetlashtirish: Barcha ishlab chiqarish, logistika, sotuv va IT bo'limlarining xarajat va daromad prognozlarini yagona rejaga integratsiya qilish.

Dinamik rejalashtirish (Rolling Forecast): Choraklik va oylik budjetlarni yangilash hamda real natijalar bilan solishtirish.

Nazorat va tahlil: KPI ko'rsatkichlari, variativ tahlil (variance analysis) va raqamli dashbordlar orqali monitoring olib borish.



Germaniyaning yirik DAX40 indeksiga kiruvchi kompaniyalari (masalan, Volkswagen, BMW, Siemens, SAP, BASF) tajribasi shuni ko'rsatadiki, moliyaviy rejalashtirish va strategiyalarni amalga oshirishda usullarni tanlash bevosita kompaniyaning ixtisoslashuvi hamda savdo hamkorlarining moliyaviy holatiga bog'liq. Masalan, savdo hajmidagi nobarqarorlik yuqori bo'lgan sharoitda budjetlashtirishning dinamik usullari va ssenariyli tahlillar bosh mezon sifatida belgilanadi. Ushbu tizimli yondashuv Germaniya korporatsiyalarining har qanday global inqiroz sharoitida ham moliyaviy barqarorligini saqlab qolishiga xizmat qiladi.

"Siemens AG" korporatsiyasi tajribasi. Germaniyaning va dunyoning eng yirik sanoat, texnologiya hamda IT kompaniyalaridan biri bo'lgan "Siemens AG"ning moliyaviy rejalashtirish amaliyoti yuqori darajada avtomatlashtirilganligi va strategik yo'naltirilganligi bilan ajralib turadi. Kompaniya energetika, sanoatni avtomatlashtirish, raqamlashtirish va tibbiy texnologiyalar kabi barcha biznes bo'linmalari bo'yicha yagona platformada moliyaviy rejalashtirishni amalga oshiradi. Bunda Integratsiyalashgan biznes rejalashtirish (Integrated Business Planning – IBP) usulidan keng foydalaniladi.

"Siemens" har chorakda budjet va prognozlarni qayta ko'rib chiqadi. Bunda "Rolling Forecast" usuli qo'llanilib, prognozlarda ta'minot zanjiridagi uzilishlar, energiya narxlaridagi tebranishlar va geosiyosiy xavflar kabi turli ssenariylar hisobga olinadi. Kompaniyaning moliyaviy rejalashtirish tizimi raqamli va ESG (Environmental, Social, Governance) standartlari bilan to'liq uyg'unlashgan. Har bir bo'lim budjetlashtirish jarayonida faol ishtirok etishi va ma'lumotlarning markazlashgan tahliliy tizimda birlashtirilishi moliyaviy boshqaruvning samaradorligini ta'minlamoqda, bu esa kompaniya daromadlarining barqaror o'sishiga xizmat qilmoqda.

Fransiya korxonalarida moliyaviy rejalashtirish amaliyoti. Fransiya iqtisodiyotini tahlil qiladigan bo'lsak, 1950-yillargacha mamlakatda kuchli proteksionizm siyosati ustunligi sababli bozor sharoitida rejalashtirish tajribasi yetarli darajada shakllanmagan edi. Biroq, keyingi davrlarda Fransiya korxonalari moliyaviy rejalashtirishni iqtisodiy, huquqiy va soliq muhitiga moslashgan holda tizimlashtirishga erishdilar.

Bugungi kunda fransuz kompaniyalarida moliyaviy rejalashtirishning asosiy maqsadlari quyidagilardan iborat:

Daromad va xarajatlarni aniq prognozlash hamda likvidlikni ta'minlash;

Strategik investitsiya yo'nalishlarini belgilash;

Soliq majburiyatlarini samarali boshqarish;

Strategik va taktik qarorlarni ilmiy asoslash.

Fransiya korxonalarida moliyaviy rejalar quyidagi muddatlarga bo'linadi:

Qisqa muddatli rejalar (1 yilgacha): Pul oqimlari, joriy xarajatlar va operatsion faoliyat uchun.

O'rta va uzoq muddatli rejalar (1–5 yil): Investitsiyalar, yangi bozorlarga chiqish va quvvatlarni kengaytirish uchun.

Strategik rejalar: Kompaniyaning umumiy rivojlanish strategiyasini moliyaviy qo'llab-quvvatlash uchun.

Fransuz kompaniyalari (masalan, TotalEnergies, L'Oréal, Danone) moliyaviy rejalashtirishda "Rolling Forecast", "Scenario Planning", "Zero-Based Budgeting" (xarajatlarni noldan boshlab rejalashtirish) hamda investitsiyalarni baholashda "DCF (Discounted Cash Flow)" modellaridan unumli foydalanmoqdalar. Shuningdek, ko'plab yirik kompaniyalar ESG ko'rsatkichlarini kapital taqsimoti va risklarni boshqarishga integratsiya qilganlar. Fransiyada moliyaviy rejalar tuzishda korporativ soliq stavkalari, davlat subsidiyalari, eksport siyosati va mehnat qonunchiligi kabi omillar asosiy mezon sifatida inobatga olinadi.

"Renault group" misolida moliyaviy rejalashtirish tahlili.

Fransiyaning yirik avtomobilsozlik konserni bo'lgan "Renault Group" misolida moliyaviy rejalashtirish tizimini tahlil qilish, Yevropa korxonalarining strategik yondashuvini tushunishda muhim ahamiyatga ega. Ushbu kompaniyaning moliyaviy rejalashtirish amaliyoti nafaqat Fransiya hududini, balki uning jahon bo'ylab tarqalgan barcha filial va hamkorlarini qamrab oladi.

"Renault" kompaniyasida moliyaviy rejalashtirish uch bosqichli iyerarxik tuzilishga ega:

Qisqa muddatli: Yillik operatsion budjet (operational budget).

O'rta muddatli: 3–5 yillik biznes-reja.

Uzoq muddatli: 10 yillik strategik prognoz va transformatsiya rejasi (ayniqsa, elektromobillar ishlab chiqarish va ESG maqsadlari uchun).

Kompaniyada moliyaviy rejalar shakllantirishda "Top-Down va Bottom-Up" (yuqoridan pastga va pastdan yuqoriga) yondashuvining uyg'unligi ta'minlangan. Bu jarayonni samarali boshqarish uchun SAP S/4HANA, Oracle Planning Cloud, shuningdek, ma'lumotlarni vizuallashtirish uchun Tableau va Power BI kabi zamonaviy platformalardan foydalaniladi.

"Renault" guruhida moliyaviy rejalashtirishning diqqat markazida quyidagi asosiy ko'rsatkichlar (KPI) turadi:

Moliyaviy ko'rsatkichlar: EBIT margin (operatsion foyda normasi), Free Cash Flow (erkin pul oqimi) va Net Debt (sof qarz miqdori).

ESG ko'rsatkichlari: Carbon footprint (uglerod izi), energiya iste'moli samaradorligi va ishlab chiqarishda qayta tiklanuvchi energiya ulushi.



Moliyaviy rejalarni amalga oshirish va monitoring qilish jarayonida kompaniya har chorakda prognozlarni yangilab boradi (rolling forecast). Har yil boshida barcha tarkibiy tuzilmalar budjet ijrosi bo'yicha hisobot beradi, moliyaviy nazorat esa "Renault Audit" va "Strategy Division" kabi maxsus bo'limlar tomonidan qat'iy tartibda amalga oshiriladi.

Xulosa qilib aytganda, "Renault" korporatsiyasida moliyaviy rejalashtirish — bu shunchaki mablag'lar taqsimoti emas, balki butun kompaniyaning strategik rivojlanishini qo'llab-quvvatlovchi va barqarorlikni ta'minlovchi kuchli boshqaruv vositasidir. ESG talablariga muvofiqlik, raqamlashtirish va global xatarlarni boshqarish ushbu jarayonning ajralmas qismiga aylangan.

Buyuk Britaniya tajribasi: aksiyadorlik qiymatiga yo'naltirilgan model.

Britaniya kompaniyalarida (masalan, BP, Unilever, Vodafone) moliyaviy rejalashtirish asosan „Shareholder Value Maximization“ (Aksiyadorlar qiymatini maksimalashtirish) tamoyiliga asoslanadi.

VBM (Value Based Management): Rejalashtirishda asosiy e'tibor korxonaning sof aktivlari qiymatini oshirishga qaratiladi. Har bir investitsiya loyihasi WACC (kapitalning o'rtacha tortilgan qiymati) va EVA (iqtisodiy qo'shilgan qiymat) ko'rsatkichlari orqali qat'iy filtdan o'tkaziladi.

Moliyaviy xatarlarni sug'urtalash (Hedging): Britaniya kompaniyalari xalqaro savdoda valyuta va narx o'zgarishlari xatarini rejalashtirish bosqichidayoq derivativlar yordamida „hedjlash“ amaliyotini keng qo'llaydi.

Mahalliy korxonalarda faqat foydani emas, balki korxonaning bozor qiymatini (kapitalizatsiyasini) rejalashtirish ko'nikmasini shakllantirish.

Skandinaviya modeli: „beyond budgeting“ inqilobi.

Shvetsiya va Norvegiya korxonalari (masalan, Equinor, Volvo, Handelsbanken) dunyoda birinchilardan bo'lib an'anaviy yillik budjetdan voz kechishgan. Bu metodologiya maqolangizning eng zamonaviy qismi bo'ladi.

Ular yil boshida qat'iy raqamli budjet belgilash o'rniga, bozor o'zgarishlariga qarab har oy yangilanadigan „suyuq“ maqsadlar tizimidan foydalanadi. Moliyaviy qaror qabul qilish vakolati quyi bo'g'in menejerlariga beriladi. Bu tizim korxonaning tashqi muhitga (masalan, krizisga) juda tez moslashishini ta'minlaydi. Norvegiyaning Equinor kompaniyasi an'anaviy budjetdan voz kechib, dinamik prognozlashga o'tishi natijasida operatsion xarajatlarni 15-20% ga qisqartirishga erishgan.

Yevropa Ittifoqida raqamli transformasiya. Yevropada moliyaviy ma'lumotlar XBRL (eXtensible Business Reporting Language) tilida almashinadi. Bu moliyaviy rejalarni davlat organlari va banklar tizimi bilan real vaqt rejimida integratsiya qiladi. Sun'iy intellekt algoritmlari yordamida kelajakdagi savdo hajmi va pul oqimlari (Cash Flow) o'tmishdagi ma'lumotlar hamda tashqi bozor trendlari asosida 90-95% aniqlikda bashorat qilinadi.

Moliyaviy rejalashtirishda esg va „green taxes“ integratsiyasi. Yevropada moliyaviy rejalashtirishning ajralmas qismi — bu „Carbon Pricing“ (uglerod solig'i). Har bir Yevropa korxonasi o'z moliyaviy rejasiga atrof-muhitga yetkaziladigan zarar uchun to'lovlarni (Carbon tax) va qayta tiklanadigan energiya manbalariga o'tish xarajatlarini kiritishga majbur. Agar korxonaning moliyaviy rejasida ESG ko'rsatkichlari past bo'lsa, banklar unga kredit foizini oshiradi yoki mablag' ajratishni rad etadi.

O'zbekiston uchun kompleks takliflar (hujjatlashtirilgan asoslar). Maqolaning hajmini kengaytirish uchun O'zbekistondagi vaziyatni Yevropa bilan solishtirgan holda quyidagi takliflarni ilmiy tahrirda bering:

„Controlling“ markazlarini tashkil etish: Germaniya tajribasidagi kabi, korxonalarda hisobchi emas, balki „kontroller“ (tahlilchi) lavozimini joriy etish.

Raqamli platformalarni mahallilashtirish: Yevropaning SAP yoki Oracle kabi FP&A modullarini o'rta va yirik korxonalarimiz uchun majburiy (yoki subsidiyalangan) tarzda joriy etish.

Dinamik prognozlashga o'tish: Inflyatsiya va valyuta tebranishi yuqori bo'lgan O'zbekiston sharoitida qat'iy 1 yillik budjetdan ko'ra, Skandinaviya uslubidagi „Rolling Forecast“ (har oy yangilanadigan prognoz) ancha samaraliroqdir.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Yevropa davlatlaridagi yirik korporatsiyalar (Germaniya, Fransiya va Skandinaviya davlatlari) tajribasini tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, moliyaviy rejalashtirish endilikda shunchaki statistik hisob-kitob emas, balki korxonaning strategik barqarorligini ta'minlovchi yuqori texnologiyali raqamli tizimga aylangan. O'tkazilgan tadqiqotlar asosida quyidagi ilmiy va amaliy xulosalarga kelindi:

Germaniyaning „Mercedes-Benz“ va „Siemens“ kabi gigantlari an'anaviy qat'iy budjetdan ko'ra, har chorakda yangilanib turadigan „Rolling Forecast“ (dinamik prognozlash) usulidan foydalanishi ularning inqirozli vaziyatlarda (energiya narxlari oshishi, logistika uzilishlari) moliyaviy barqarorligini saqlab qolmoqda.

Yevropa modelida moliyaviy rejalashtirish korxonaning barcha bo'linmalarini (ishlab chiqarish, IT, HR, marketing) ERP (SAP S/4HANA) tizimi orqali yagona platformada birlashtiradi. Bu „Top-Down“ va „Bottom-Up“ tamoyillarining uyg'unligini ta'minlaydi. Fransiyaning „Renault“ va „Total“ kompaniyalari tajribasi shuni ko'rsatadiki, moliyaviy rejalashtirishga ekologik va ijtimoiy ko'rsatkichlarning (ESG) integratsiya qilinishi nafaqat korporativ mas'uliyat, balki xalqaro investitsiyalarni jalb qilishning asosiy shartidir.



Yevropaning ilg'or tajribasidan kelib chiqib, O'zbekiston korxonalarida moliyaviy rejalashtirish tizimini takomillashtirish uchun quyidagi chora-tadbirlarni amalga oshirish taklif etiladi.

Dinamik budjetlashtirishga o'tish: Inflyatsiya darajasi va valyuta kurslari tebranishi yuqori bo'lgan O'zbekiston sharoitida qat'iy yillik budjetdan voz kechib, har chorak yoki har oy yangilanadigan „Rolling Forecast“ tizimini joriy etish. Bu korxonalarga tashqi shoklarga tezkor moslashish imkonini beradi.

„Controlling“ xizmatini tashkil etish: Germaniya tajribasidagi kabi, korxonalarda faqat hisob-kitob bilan shug'ullanuvchi buxgalteriyadan tashqari, moliyaviy tahlil, strategik rejalashtirish va risk-menejment bilan shug'ullanuvchi „Controlling“ markazlarini tashkil etish.

ESG bo'limlarini shakllantirish. Yirik davlat aktivlariga ega korxonalar va xususiy kompaniyalarda ESG koordinatorlari lavozimini joriy etish. Korxonalarning moliyaviy rejalariga chiqindilarini kamaytirish va energiya samaradorligini oshirish bo'yicha aniq investitsion bandlarni kiritish. Moliyaviy rejalashtirishni avtomatlashtirish maqsadida FP&A (Financial Planning & Analysis) tizimlarini (masalan, SAP Analytics Cloud, Oracle Planning) mahalliyashtirish va ularni korxonalarning kundalik faoliyatiga integratsiya qilish.

Yashil moliya instrumentlarini rivojlantirish: Korxonalar moliyaviy strategiyasida „Green Bonds“ (yashil obligatsiyalar) va „Sustainability-linked Loans“ kabi zamonaviy qarz instrumentlaridan foydalanish imkoniyatlarini kengaytirish va buning uchun fond bozorida zarur infratuzilmani yaratish. Xulosa o'rnida ta'kidlash lozimki, Yevropa davlatlarining moliyaviy rejalashtirish modellarini O'zbekiston korxonalarida bosqichma-bosqich tatbiq etish, mahalliy ishlab chiqaruvchilarning xalqaro bozorlarda raqobatbardoshligini oshiradi va iqtisodiyotning barqaror o'sishiga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Маликов Т.С., Олимжонов О.О. Молия. Дарслик / Тошкент Молия институти. – Тошкент: 2019. – 89 бет.
2. Elmirzayev S. Korporativ moliya. Darslik. – T.: 2018 yil, 68 bet.
3. Shim, J. K., & Siegel, J. G. (2012). Financial Management. Barron's Educational Series. [Link/DOL: books.google.com/books?id=FinancialManagement]
4. Ansoff, H. I. (1965). Corporate Strategy. McGraw-Hill. [Link: academic.oup.com/jids/article/corporate-strategy]
5. Hope, J., & Fraser, R. (2003). Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap. Harvard Business Press. [Link: hbr.org/2003/02/who-needs-budgets]
6. Toshmurodova, Sh. A. (2021). Korxonalarning moliyaviy barqarorligini boshqarish strategiyasi. Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar ilmiy jurnali. [Link: iqtisodiyot.tsue.uz/articles]
7. Karimov, A. A., & b. (2019). Moliya menejmenti: darslik. Toshkent, „Iqtisod-Moliya“.
8. Вишар С. П. Современные проблемы финансового планирования предприятий системы потребительской кооперации в России // Символ науки. 2016. № 6. С. 160-163.
9. Демин С. С., Зинченко А. С., Черкасов М. Н. Особенности финансового планирования производственных процессов на предприятиях машиностроения // Вестник университета. 2016. № 5. С. 130-132.
10. Зайцева И.С. Роль финансового планирования в формировании финансовой политики корпорации // Политика, экономика и инновации. 2016. № 8 (10). С. 1- 4.



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz Hakimov

Musahhih: Zokir ALIBEKOV

Sahifalovchi va dizayner: Oloviddin Sobir o'g'li

2026. № 2

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Yashil" iqtisodiyot va taraqqiyot" 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.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga maqola, reklama, hikoya va boshqa ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.

Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

El.Pochta: sq143235@gmail.com

Bot: @iqtisodiyot_77

Tel.: 93 718 40 07

Jurnalga istalgan payt quyidagi rekvizitlar orqali obuna bo'lishingiz mumkin. Obuna bo'lgach, @iqtisodiyot_77 telegram sahifamizga to'lov haqidagi ma'lumotni skrinshot yoki foto shaklida jo'natishingizni so'raymiz. Shu asosda har oygi jurnal yangi sonini manzilingizga jo'natamiz.

"Yashil" iqtisodiyot va taraqqiyot" jurnali 03.11.2022-yildan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan №566955 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.

Litsenziya raqami: №046523. PNFL: 30407832680027

Manzilimiz: Toshkent shahar, Mirzo Ulug'bek tumani
Kumushkon ko'chasi, 26-uy.



Jurnal sayti: <https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz>