



MOLIYAVIY REJALASHTIRISHNING AMALDAGI MUAMMOLARI HAMDA ULARNI YECHIMILAR

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

mustaqil tadqiqotchisi (PhD)

Pardayev Jamshid Muzaffarovich

ORCID: 0009-0006-2847-9326

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 modellashni joriy etish va "surguvchi prognozlar" (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.

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.

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) vaqtining 70-80 foizini sarflaydi. Tahlil va prognoz qilish uchun esa vaqt ham, sifatli bazaviy ma'lumot ham qolmaydi.

5. Budjet 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. Budjetning bajarilishi uchun javobgar shaxs bilan resurslarni sarflovchi shaxs ko'pincha turli odamlar bo'ladi. Bo'lim mudirlari budjetni "maksimal darajada oshirib so'rash" (budget padding)ga harakat qilishadi, chunki ular "budjetni 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 voqeliklarga moslashtirish. Xitoydagi logistika inqirozi yoki Yaqin Sharqdagi geosiyosiy vaziyat kompaniyaning moliyaviy rejasiga bir necha soat ichida ta'sir qiladi. An'anaviy yillik budjetlashtirish tizimi (Static Budgeting) butunlay samarasiz bo'lib qolgan. Kompaniyalar budjetni 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 budjetining 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 liberallasuvi va xalqaro bozorlarga integratsiyalashuvi sharoitida moliyaviy rejalashtirish tizimida quyidagi dolzarb muammolar kuzatilmoqda.

1. "Eski maktab" metodologiyasining ustunligi. Ko'pgina davlat ulushi mavjud korxonalarda moliyaviy rejalashtirish hali ham sobiq ittifoq davridan qolgan "reja-ko'rsatkich" tizimiga tayanadi. Rejalar yuqoridan pastga (top-down) qat'iy buyruq shaklida tushiriladi va ular ko'pincha bozor talabi bilan hisoblashmaydi. Korxonalar real foyda olishdan ko'ra, yuqori tashkilot tomonidan belgilangan "plan"ni qog'ozda bajarishga ko'proq e'tibor qaratadilar.

2. Milliy valyuta kursi va inflyatsiya kutilmalarining beqarorligi. O'zbekiston sharoitida uzoq muddatli moliyaviy prognozlashning eng qiyin jihatini makroiqtisodiy omillardir. Inflyatsiya darajasining nisbatan yuqoriligi va so'mning xorijiy valyutalarga nisbatan tebranishi 1 yildan ortiq muddatga mo'ljallangan investitsiya rejalarini aniq tuzishga xalaqit beradi. Aksariyat



korxonalar uzoq muddatli strategik rejalashtirishdan qochib, faqat qisqa muddatli (operatsion) omon qolish rejalariga e'tibor qaratmoqda.

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

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

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

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

1. Rejalashtirishning adaptiv-dinamik modelini joriyl etish. An'anaviyl statik budjetlashtirishdan "Rolling Forecasts" (Surguvchi prognozlash) modeliga o'tish. Bunda rejalashtirish gorizonti doimiy ravishda 4-6 chorakni qamrab oladi, bu esa makroiqtisodiy volatillik sharoitida moliyaviyl 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.

Adabiyotlar/Literatura/Reference:

Hull, J. C. (2018). Risk management and financial institutions (5th ed.). Wiley Finance.

Zhang, Y., & Wang, J. (2021). Application of Monte Carlo simulation in corporate financial risk management. *Journal of Applied Finance & Banking*, 11(6), 45–61.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton & Company.

