



№5

MOLIYAVIY TEXNOLOGIYALAR

ILMIY ELEKTRON JURNALI



**ISSN: 2181-3965
VOLUME 5
TOSHKENT 2026**

“MOLIYAVIY TEXNOLOGIYALAR” ILMIY ELEKTRON JURNALI TAHRIRIYAT KENGASHI RAISI

To‘lqin Zakirovich Teshabayev – tahririyat kengashi raisi. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti rektori, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

TAHRIRIYAT KENGASHI

Mehmonov Sultonali Umaraliyevich – Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, O‘quv ishlari bo‘yicha birinchi prorektor, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Abdurahmanova Gulnora Qalandarovna - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Ilmiy ishlar va innovatsiyalar bo‘yicha prorektor, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Karimova Komila Daniyarovna - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Yoshlar masalalari va ma‘naviy-marifiy ishlar bo‘yicha birinchi prorektor, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent

Xudoyqulov Sadirdin Karimovich - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Hududiy ta‘lim masalalari va markazlar bo‘yicha prorektor, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Sindarov Sherzod Egamberdiyevich – Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Infratuzilmalarni rivojlantirish va iqtisod ishlari bo‘yicha prorektor, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent

Saparov Aktam Jo‘rayevich – bosh muharrir, filologiya fanlari doktori

Islamkulov Alimnazar Xudjamuratovich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Pardayev Abdunabi Xoliqovich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Kuziyev Islomjon Ne‘matovich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Baymurotov Tursunbay Maxkambayevich – iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor

Omonov Akrom Abdinazarovich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Sharipov Qongratbay Avezimbetovich – texnika fanlari doktori, professor, O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta‘lim, fan va innovatsiyalar vaziri

Jumayev Nodir Xosiyatovich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor, O‘zbekiston Respublikasi Oliy Kengashi deputati

Haydarov Nizomiddin Hamroyevich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Raviprakash G. Dani – Xalqaro ta‘lim konsultanti, professor (AQSH)

Bagautdinova Nailya Gumerovna – Qozon federal universiteti Boshqaruv, iqtisodiyot va moliya instituti direktori, iqtisodiyot fanlari doktori, professor (Rossiya Federatsiyasi)

Sharifzoda Mu‘min Mashokir – Tojik davlat huquq, biznes va siyosat instituti rektori, iqtisodiyot fanlari doktori, professor (Tojikiston Respublikasi)

Maley Elena Borisovna – Polotsk davlat universiteti rektori, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent (Belarus Respublikasi)

Asif Mahbub Karim – Malayziya Menejment va tadbirkorlik universiteti professori (Malayziya qirolligi)





Piter Xayk – Yevropa amaliy fanlar va menejment instituti ilmiy ishlar bo'yicha prorektori (Chexiya Respublikasi)

Yavuz Demirel – Kastamonu universiteti professori (Turkiya Respublikasi)

Jo'rayev Abdug'affor Safarovich – Termez agrotexnologiyalar va Innovatsion rivojlanish instituti rektori, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Ismanov Ibroxim Nabiyeovich – Farg'ona politexnika instituti kafedra mudiri, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Xayriddinov Azamat Botirovich – Qarshi muhandislik-iqtisodiyot instituti prorektori iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Tashnazarov Samiddin Nizamovich – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti kafedra mudiri, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Nurmanov Ulug'bek Anorbayevich - Bank-moliya akademiyasi “Buxgalteriya hisobi va audit” kafedrasida professori, iqtisodiyot fanlari doktori

Yakubova Nargiz Tursunbayevna – iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Mamatov Baxadir Safaraliyevich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Qiyosov Sherzod Uralovich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Urazaliyev Kamoliddin Tajikulovich – iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent

JURNAL TAHRIRIYATI

Saparov Aktam Jo'rayevich – bosh muharrir, filologiya fanlari doktori, dotsent

Avlokulov Anvar Ziyadullayevich – ilmiy muharrir, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Aliqulov Mehmonali Salohiddin o'g'li – mas'ul muharrir, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

Buxorova Moxira Samandarovna – muharrir

O'zbekiston Respublikasi OAK Rayosatining 2023-yil 3-iyundagi 364-son qarori bilan “Moliyaviy texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) va fan doktori (DSc) ilmiy darajasiga talabgorlarning dissertatsiyalari yuzasidan assosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan.

“Moliyaviy texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali

23.11.2022-yildan

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **№R-566966** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.

Litsenziya raqami: **№049864**





MUNDARIJA			
1.	Meyliyev Obid Raxmatullaevich	Soliqlarning byudjet daromadlaridagi ahamiyatini oshirish	7
2.	Мирзаева Матлуба Ғайбулла кизи	Тижорат банкларининг капитал базасини мустақкамлашнинг методологик ва амалий асосларини такомиллаштириш	14
3.	Жабборов Насриддин Мирзаодилович, Юнусова Шохсанам Муротовна, Бебугова Зулайхо Хамидовна, Сафарова Севара Қахрамон кизи	Тошкент вилояти туристик ҳудудлари имижини модели учун барқарорлик таҳлили	19
4.	Мухамедова Севара Абдуллаевна	Тижорат банкларида кичик бизнес лойиҳаларини кредитлашда банк таваккалчиликларини баҳолаш ва бошқариш тизими	27
5.	Abduqayumov Elyorbek Ulug'bek o'g'li, Yo'ldosheva Oygul Zokir qizi	Janubiy Koreya kinoindustriyasining iqtisodiy rivojlanishdagi o'rni va ta'siri	33
6.	Umarova Shahnoza	Moliyaviy faoliyat bo'yicha baholangan majburiyatlar hisobini takomillashtirish	40
7.	Muydinov Xusniddin Nuriddin o'g'li	Avtomobilsozlik korxonalarining xarajat samaradorligini ekonometrik modellash	46
8.	Akromov Shohrux Shuhrat o'g'li	O'zbekistonda auditorlik faoliyatini tashkil etishning zaruriyati va uning ahamiyati	57
9.	Kurbanbayev Jurabek Eruvbayevich, Akromov Shohrux Shuhrat o'g'li	Auditorlik tekshiruvlarida tashqi tasdiqlardan foydalanish va ichki nazorat tizimining samaradorligini oshirish	66
10.	Абдурахманов Ўрол Наврўз ўғли	Акциядорлик жамиятлари аудитида таҳлилий амалларни қўллашни такомиллаштириш	71
11.	Sayfiddinov Sarvarbek Anvarbek o'g'li	Yoshlar biznes-loyihalarini moliyalashtirishda kredit va investitsiya resurslarining o'rni	80
12.	Shodiyev Yashnarbek Baxriddin o'g'li	Davlat moliyaviy nazoratini modellar va metodologik yondashuvlarini xalqaro standartlar asosida takomillashtirish	92
13.	Muydinov Baxodirjon Numanovich	Korxonalarda ichki auditni tashkil etish va takomillashtirish	101
14.	Mirzanov Zakir Maratovich	Paxta yetishtirish va qayta ishlash klasterlarida resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish va iqtisodiy yo'qotishlarni kamaytirish	111
15.	Тожибоева Дилором	XXI ахборотлар асри – қарор қабул қилиш жараёнининг мураккаблашуви асри	116
16.	Нурхонов Комилжон Товкараевич	Яшил иқтисодиётга ўтиш йўллари ва устуворликлари	124
17.	Saydullayev Nodirbek Narzullayevich	Inflyatsion targetirlash sharoitida markaziy bank valyuta intervensiyalari strategiyasini takomillashtirish mexanizmlari	132





XXI АХБОРОТЛАР АСРИ – ҚАРОР ҚАБУЛ ҚИЛИШ ЖАРАЁНИНИНГ МУРАККАБЛАШУВИ АСРИ

Тожибоева Дилором

*иқтисодиёт фанлари доктори
иқтисодиёт назарияси кафедраси профессори
Тошкент давлат иқтисодиёт университети
E-mail: dtajiboeva@mail.ru
ORCID: 0000-0002-5257-4706*

Аннотация. Жамият тараққий этган сари оптимал қарор қабул қилиш қийинлашиб, қилинган хатонинг залвари ортиб боради. Нима сабабдан? Мазкур мақолада унинг сабабларини таҳлил қилинган, хулоса чиқарилган, таклифлар берилган.

Калит сўзлар: қарор қабул қилиш, ахборот сероблиги, хатонинг залвари, ахборот асимметрияси, глобал занжирлар, танлов, вақт танқислиги.

XXI ВЕК – ВЕК ИНФОРМАЦИИ: ВЕК УСЛОЖНЕНИЯ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Таджибаева Дилором

*доктор экономических наук
профессор кафедры
экономическая теория
Ташкентский государственный
экономический университет
E-mail: dtajiboeva@mail.ru
ORCID: 0000-0002-5257-4706*

Аннотация. С развитием общества процесс принятия оптимальных решений существенно усложняется, а масштабы и последствия совершённых ошибок приобретают всё более критический характер. В данной статье исследуются ключевые факторы и причины данных изменений, формулируются системные выводы, а также предлагаются рекомендации по минимизации рисков в современных условиях.

Ключевые слова: принятие решений, избыток информации, цена ошибки, информационная асимметрия, глобальные цепочки, выбор, дефицит времени.

XXI CENTURY – THE AGE OF INFORMATION: THE ERA OF COMPLICATIONS IN THE DECISION-MAKING PROCESS

Tajibaeva Dilorom

*doctor of economic sciences
Professor of the Department
of Economic Theory
Tashkent State University of Economics
E-mail: dtajiboeva@mail.ru
ORCID: 0000-0002-5257-4706*

Abstract. As society evolves, the process of making optimal decisions becomes significantly more complex, while the scale and consequences of errors become increasingly critical. This article examines the key factors and driving forces behind these changes, formulates systemic conclusions, and provides practical recommendations for minimizing risks in contemporary conditions.





Keywords: *decision-making, information overload, cost of error, information asymmetry, global chains, choice, time deficit.*

Кириш

Иқтисодий фикрлаш тарзи ва унинг қарор қабул қилиш назариясида тутган ўрнига бағишланган **аввалги мақоламизда** барча қарорлар афзал кўриш, индивид учун самарали танловни амалга ошириш асосида қабул қилиниши, улар орасида иқтисодий қарорлар қабул қилиш муҳим роль ўйнаши, қабул қилинган қарорларнинг натижасини кўз ўнгига келтира олиш учун унинг мазмун моҳиятини англаш зарурлиги, яъни иқтисодий фикрлаш тарзи (ИФТ) ни шакллантириш билан боғлиқ масалалар ҳамда бу ҳақда классик, неоклассик ва бихевиориал назарияларнинг умумий жиҳатлари ва фарқлари кўриб чиққан эдик.

“Иқтисодий фикрлаш тарзи – бу шунчаки назарий билим эмас, балки **инсоннинг кундалик ва профессионал ҳаётидаги “ҳар бир қадамига” воқеаларга, иқтисодий призма (манфаат, харажат, натижа) орқали қараш кўникмасидир.** Иқтисодий фикрлаш тарзи – бу танқидий, тизимли, креатив, ижодий ва мантикий тафаккурнинг бир бутунлигини ифодалайди.” [1].

Эҳтиёжларимиз уни қондириш учун мотив яратади, *Мотив асосида эҳтиёжимизни қондириши йўлини танлаймиз. Унга таъсир этувчи турли омиллар асосида* имкониятимиз даражасида турли вариантларни солиштириб *биз учун афзалини танлаймиз*, мақсад кўямиз ва уни амалга ошириш учун қарор қабул қиламиз.

Иқтисодий қарорлар қабул қилиш учун турли вариантлардан афзалини танлаш ва таҳлил қилишни иқтисодий фанлар, энг аввало иқтисодиёт назарияси фани ўргатади ва фундаментал асос яратади. Жамият тараққий этгани сайин бир томондан, рационал қарор қабул қилиш мураккаблашиб, иккинчи томондан қилинган хатонинг залвари ортмоқда. Шунинг учун ҳам мазкур мақоламизда ана шу масалаларнинг сабабини ўрганишга диққат қаратдик.

Адабиётлар шарҳи

Қарор қабул қилиш жараёни кўплаб ўқув адабиётларининг ҳамда илмий ва амалий тадқиқотларнинг эътибор объекти ҳисобланади. Қарор қабул қилишнинг архитектураси, унинг тузилишини тавсифлашдаги ёндашувлар кўп жиҳатдан фарқ қилади. Уни процессуал ташкил этишнинг аниқ таърифининг йўқлиги у ҳақидаги тасаввурнинг яхлитлигини бузади.

Тадқиқотчи Добросоцкая О. В. турли муаллифлар томонидан таклиф этилаётган қарорнинг процессуал тузилишини аниқлаш вариантларини таҳлил қилиш асосида ушбу муаммога умумий ёндашувни шакллантиради. Қарор қабул қилиш жараёни қуйидаги босқичларнинг мажмуи эканлигини кўрсатади: [2].

- Муаммони аниқлаш ва мақсадни белгилаш.
- Муаммони ҳал қилиш усулини танлаш.
- Кўплаб муқобилларни яратиш.
- Бир ёки бир нечта муқобилларни танлаш.
- Қарор қабул қилиш.
- Қарорни расмийлаштириш.
- Қарорни амалга ошириш (реализация қилинган қарор).
- Натижа ва оқибатларни баҳолаш (баҳолаб тасдиқланган қарор).

Унинг фикрича, афсуски, кўпчилик муаллифлар жараённи натижани олиш бўйича тугалланган деб ҳисоблайдилар ва оқибатда натижани (қабул қилинган қарор оқибатларини) баҳолаш босқичи энг кам ўрганилган бўлиб чиқди. Мазмунли баҳолаш фақат натижани маъқуллаш ёки аксинча эмас. Баҳолаш натижасида ҳақиқий натижанинг қўйилган мақсаддан четга чиқиши ёки қарорни амалга ошириш шартларининг ўзгариши аниқланган ҳолларда, қарорни тузатиш зарурати пайдо бўлади, бу эса мақсадга тўлиқ эришишни таъминлайди. Биз тадқиқотчининг бу фикрига қўшиламиз.





В. Д. Попова, Ю. Ю. Тимкиналиарнинг фикрича, таваккалчилик ва ноаниқлик вазиятларида қарор қабул қилиш мураккаб жараён бўлиб, у рационал танлов, беҳивориал иқтисодиёт ва экологик рационаллик назарияларининг диққат марказида туради. Замонавий хорижий тадқиқотлар қарор қабул қилишнинг асосий назарияларига таянган ҳолда, қарор қабул қилишда эҳтимоллик назарияси тамойилларини ҳисобга олиш ва қўллаш, индивидга хос бўлган когнитив янглиш фикрлаш ҳақидаги билимлар ҳамда маданият ва социумнинг ривожланиш хусусиятлари билан боғлиқ институционал муҳитни билиш зарур [3].

Қарор қабул қилиш корхонани бошқаришнинг асосий жараёни сифатида ўрганилган мақолада корхонада бошқарув қарорини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш жараёни билан боғлиқ масалалар кўриб чиқилади. Ташкилотда қарор қабул қилишга таъсир этувчи асосий омиллар ва шахсий хусусиятлар таҳлил қилинган [4].

К. Бахриддинов ўз мақоласида “Agro finans lizing” АЖ фаолияти мисолида 2019-2024 йилларда и moliyaviy ko'rsatkichlari hamda 2025-2030 yillarga mo'ljallangan investitsiya loyihalarining iqtisodiy samaradorligi tahlil qilinishi asosida aktsiyadorlik jamiyatlari tomonidan қарор қабул қилишнинг назарий ва амалий жиҳатлари ўрганилган [5].

Д. Ғ. Худойназарова, Н. Фозилованинг тадқиқотлари эса бошқарув жараёнида қарорлар қабул қилишнинг моҳияти, уларни асослашда релевант ахборотлар, яъни бошқарув тизимида шаклланиб, муқобил вариантлар орасидан энг мақбулини танлаш, харажатлар, даромадлар, фойдани баҳолашда релевантлик мезонлари ва уларнинг вақт омилига боғлиқлиги, қарор қабул қилишда замонавий ёндашувлар таҳлил қилинган [6].

Умуман олганда қарор қабул қилишга қаратилган талқиқотлар халқаро миқёсда ниҳоятда кўп диққат қаратиладиган мавзу ҳисобланиб, менеджмент, иқтисодиёт, бизнес бўйича қарор қабул қилиш масалалари талқиқотида бағишланган қатор илмий, амалий журналлар чоп этилади. Улар орасида инглиз тилида нашр этиладиган журналлардан энг машҳурлари **Decision Sciences** — шу номдаги институтнинг асосий журнали бўлиб, бошқарув қарорларини тизимли таҳлил қилиш, таъминот занжири ва бизнес таҳлили нуқтаи назаридан кўриб чиқади. **Management Decision** – топ-менежментнинг амалий бизнес моделлари ва стратегик қарорларига эътибор қаратадиган энг қадимги журнал Emerald томонидан нашр этилади). **Decision Support Systems** - қарор қабул қилишни қўллаб-қувватлашнинг автоматлаштирилган ва компьютер тизимлари (ҚҚКТ), бизнесда сунъий интеллект ва маълумотлар таҳлили ҳақидаги журнал; Theory and Decision — танловнинг расмий назарияларини (ўйинлар назарияси, нафлилик назарияси, субъектив эҳтимоллик) ўрганувчи фанлараро журнал ҳисобланади.

Россия ва рус тилида чоп этиладиган журналлар орасида «Сунъий интеллект ва қарор қабул қилиш (Искусственный интеллект и принятие решений)» – Россия Фанлар академиясининг академик журнали (Россия Фанлар академияси Сунъий интеллект институти) математик моделлаштириш, қарорларни қўллаб-қувватлашнинг интеллектуал тизимлари ва эксперт технологиялари ҳақида мақолалар чоп этади. «Стратегик қарорлар ва риск-менежмент (**Стратегические решения и риск-менеджмент**)» журнали эса — иқтисодиёт ва йирик бизнесдаги ноаниқлик шароитида қарор қабул қилиш масалаларини кўриб чикувчи халқаро тақриз қилинадиган журналдир. “Бизнес-информатика” (**НИУ ВШЭ** — (қарор қабул қилишни қўллаб-қувватлаш тизимлари), маълумотлар таҳлили ва бошқарув жараёнларини рақамлаштириш бўйича ишларни чоп этади. Шунингдек, бошқа иқтисодий йўналишдаги журналларда ҳам қарор қабул қилиш масалаларига бағишланган мақолалар тез-тез бериб борилади.

Ўзбекистонда фақат қарор қабул қилиш назариясига (Decision Making) бағишланган тор ихтисослашган журналлар мавжуд эмас. Бироқ, етакчи академик ҳамда иқтисодий йўналишдаги журналларда “қарор қабул қилиш” мавзусидаги мақолалар фаол чоп этилади. Лекин асосий муаммо бизнинг олимларимиз, ёш тадқиқотчиларимизнинг бу масалага қаратилган илмий изланишларининг ниҳоятда камлигидир.





Тадқиқот методологияси

Тадқиқотда назарий ва амалий методлар: илмий адабиётлар устида ишлаш, ва таҳлили, индукция ва дедукция усулларида фойдаланилган. Шунингдек, талабалар ва магистрантларнинг танлов, олинган маълумотларни таҳлил қилиш алгоритмини тушуниш, қарор қабул қилишга қарашлари жараёнини кузатиш усулидан фойдаланилди: уни иқтисодий кўрсаткичларда акс эттириш, реал ва гипотетик тенденцияларнинг хусусиятларини аниқлаш, бажарилган топшириқлар натижалари асосида инсонлар, хусусан талабаларнинг ўз қарорларини қабул қилишлари ва умумлаштиришларини кузатиш методларидан фойдаланилди.

Таҳлил ва натижалар

Ўтмишда, ҳатто яқин ўтмишда қарор қабул қилиш интуиция ва тажрибага асосланган ҳамда жамият тараққиёти даражасида иқтисодий фикрлаш тарзи билан чамбарчас боғлиқ.

Борган сари тўғри ва оптимал қарор қабул қилиш, мукамал танлов қийинлашиб, мураккаблашиб бормоқда. Унинг сабаблари турли-туман бўлиб, уларнинг энг асосийлари куйидагилар:

Биринчидан, ахборотнинг ҳаддан ташқари сероблиги, Бугунги кунда қарор қабул қилиш ҳақиқатан ҳам кўпроқ ресурсларни талаб қилади, чунки атрофимиздаги муҳитнинг ўзи тубдан ўзгарган. Биз мисли кўрилмаган мураккаблик даврида яшаймиз, бу даврда анъанавий ақлий йўл-йўриқлар ва оддий ҳаётий қоидалар илгаригидек самарали ишламайди. Муаммо маълумотнинг йўқлигида эмас, балки унинг ҳаддан ташқари кўплигида.

Олинган ахборотлар ичидан кераклисини ажрата олиш, таҳлил қила билиш, тўғри-нотўғрилигини текшириш вақт, кўп куч – энергия талаб қилади.

Иккинчидан, танлов парадокси (Paradox of Choice). Имкониятлар ва вариантлар қанчалик кўп бўлса, инсон шунчалик иккиланиб қолади. "Бундан ҳам яхшироқ вариант бордир" деган хавотир энг оптимал қарорни танлашга ҳалақит беради. Вариантларнинг кўплиги бой берилган фойда кўркувини кучайтиради ва якуний қарорга шубҳа уйғотади.

Учинчидан, нотўғри танлов – хатонинг заллари, яъни кадр-қиймати, нархи ва ўзгариш тезлиги ошади. Замонавий дунё чуқур алоқалар, кўпинча чизикли бўлмаган функционал боғланишлар, узоқ муддатли оқибатларга олиб келиши кучайди. Бир неча йил олдин барқарор ечим бўлиб туюлган нарсалар бугунги кунда технологик ўзгаришлар ёки макроиқтисодий “бўронлар – шоклар” туфайли бир неча ой ичида ўз аҳамиятини йўқотиши мумкин. Бу бизни кўпроқ сценарийларни ҳисоблашга мажбур қилади, бу эса инсон учун когнитив юкломани оширади.

Тўртинчидан, ҳаёт суръатининг тезлашиши ва вақт танқислиги ортди. Замонавий ҳаёт жуда тезкорликни талаб қилади. Муайян масала устида узоқ ўйлашга вақт камлиги сабабли, инсон кўпинча ҳиссиётларга берилиб ёки шошма-шошарлик билан қарор қабул қилади. Инсон мияси кун давомида минглаб майда қарорларни (нима кийиш, нима ейиш, қайси хабарга жавоб бериш) қабул қилади. Кун охирига бориб миянинг ирода кучи ва таҳлил қилиши сусаяди. **Натижада қарор қабул қилишдан чарчаш (Decision Fatigue)** юз беради, муҳим масалаларда тўғри қарор чиқариш қийинлашади. Шунинг учун қатор халқларнинг мақолларида “эрталабки фикр кечкурунгидан кўра донороқ эканлиги (русларда “Утро вечера мудренее”) қайд этилади.

Бешинчидан, глобал занжирларнинг (технологик, молиявий, логистик ва бошқалар) боғлиқлиги: Илгари иқтисодий ёки сиёсий субъектлар (давлат, компания, инсон) бири-биридан нисбатан мустақил ва ажралган (изоляцияда) ҳаёт кечирган. Бугун эса дунё худди ягона занжир - тизимга ўхшайди. Дунёнинг бир чеккасидаги воқеа (масалан, таъминот занжиридаги узилиш ёки сиёсий низо) бир зумда маҳаллий бизнес ва нарх-навога таъсир





килади. Бозорлардаги трендлар жуда тез ўзгаради. Бугун фойдали бўлиб туюлган инвестиция эртага зарар келтириши мумкин.

1-концептуал жадвал

XX аср ўрталари ва XXI аср бошларида иқтисодий қарорлар қабул қилишнинг асосий фарқлари*

Мезонлар	Аввалги қарорлар	Замонавий қарорлар
Ахборот манбаси	Шахсий тажриба, интуиция, маҳаллий бозор хабарлари, анъаналар.	Глобал интернет, Big Data, сунъий интеллект, молиявий ҳисоботлар.
Ахборот миқдори	Чекланган ахборот, қатъий ижтимоий қоидалар ва анъаналар	Ахборот сероблиги ва "Манбалар жанги", танлов имкониятларининг кенглиги туфайли танлов парадокси (Paradox of Choice) юз бериши, кўпиклар (Bubbles) яралиши.
Асосий мақсад	Оилани боқиш, барқарорликни сақлаш, рискни минималлаштириш. Ижтимоий кафолат ва хавфсизлик	Фойдани максималлаштириш, капитални ўстириш, бозорни эгаллаш.
Иқтисодий тафаккур	Ҳимояланиш ва тежамкорлик (Консерватив ёндашув).	Олға интилиш ва инвестиция (Фаоллик билан ёндашув).
Вариантлар сони	Чекланган (яшаш жойига яқин бозор, харидорлар, сотувчилар).	Чексиз (глобал бозор, онлайн савдо, минглаб инвестиция воситалари).
Қарор тезлиги	Секин, мавсумий ёки йиллик режалар асосида.	Секундлар давомида (айниқса биржаларда ва криптобозорларда).
Риск ва ноаниқлик	Стабил ва олдиндан прогноз қилиш мумкин бўлган муҳит. Чизикли иқтисодий моделлар иш берган.	Юқори даражадаги ноаниқлик, ўта тезкор маълумотлар, ўзгарувчанлик, Илмий прогнозлаштириш моделлари, эҳтимоллик назарияси ва стресс-тестлар, сценарийлар таҳлили.
Асосий омиллар ва ресурслар	Моддий активлар (ер, капитал, жисмоний меҳнат) ва ишлаб чиқариш қувватларига асосланган.	Интеллектуал капитал, инновациялар, ахборот технологиялари ва номоддий активлар марказий ўринда туради.
Ахборот асимметрияси	Оптимал қарор қабул қилишга "маълумот етишмаслиги"	Маълумотнинг ҳаддан зиёд кўплиги ва уни қайта ишлаш қobiliяти
Қарор таъсири	Маҳаллий (локал) характерда бўлган	Глобал занжир таъсири тарзида намоён бўлади.
Қарор қабул қилиш	Муаммони бир киши, асосан раҳбар ўз қарори билан ечган.	Турли соҳа экспертларидан иборат жамоа билан муҳокама қилиш орқали

*Муаллиф ишланмаси.

Глобаллашувнинг кучайиши натижасида нафақат мамлакат миқёсида хўжалик юритувчи субъектлар ўртасида балки жаҳон миқёсида турли манфаатлар ва ноаниқлик, рақобат кучайди. Бугунги дунёда сиёсий, иқтисодий ва ижтимоий жараёнлар бир-бири билан чамбарчас боғлиқ. Бир соҳадаги қарор ёки хато бошқа соҳага кутилмаган таъсир кўрсатиши мумкин (Капалак эффекти²⁴). Масалан, Сувайш каналининг тўсилиб қолиши

²⁴ Капалак эффекти. Бу эффектни 1961 йилда америкалик математик ва метеоролог **Эдвард Лоренц** (Edward Lorenz) кашф қилган. Укомпьютерда об-ҳаво прогнозини моделлаштириш устида ишлаётганда вақтни тежаш учун у узун ўнлик каср рақамини (масалан, 0,506127) яхлитлаб, қисқароқ шаклда (0,506) киритади.. Лоренц





(2021 йил): Шунчаки кучли шамол ва бошқарувдаги кичик хато туфайли нотўғри қабул қилинган қарор "Ever Given" номли улкан контейнер кемасини Сувайш каналида кўндаланг туриб, тикилиш ҳосил қилишига олиб келди. Бу "кичик" ҳодиса дунё савдосининг 12% ини тўсиб қўйди. Натижада глобал иқтисодиёт соатига **400 миллион доллар**, кунига эса қарийб **10 миллиард доллар** зарар кўрди. Дунё бўйлаб ёнилғи, электроника ва озиқ-овқат нархлари занжирли реакция ҳосил қилиб кўтарилиб кетди [7].

Булардан ташқари ижтимоий босим ва кутишлар: бошқаларнинг фикри, ижтимоий тармоқлардаги "мукаммал ҳаёт" моделлари ва жамиятнинг муваффақият ҳақидаги стандартлари шахсий қарорларимизга таъсир ўтказиб, асл мақсадимиздан чалғитади.

Бу ерда савол туғилади: Ахборотнинг ҳаддан ташқари кўплиги, танлов имкониятларининг кенглиги туфайли ахборот асимметрияси йўқоладими?

- Йўқ. Тадқиқотчиларнинг, жумладан бизнинг ҳам фикримизга кўра ахборот асимметрияси яқун топмайди. Аксинча **"маълумот етишмаслиги" давридан "маълумотнинг ҳаддан зиёд кўплиги ва уни қайта ишлаш қобилияти" даврига ўтиб бормоқдамиз.** Бир томоннинг бошқа томонга қараганда кўпроқ ёки сифатлироқ маълумотга эга бўлиши) рақамли технологиялар, блокчейн ва сунъий интеллект (AI) асрида янги босқичга кўтарилмоқда:

1. Технологияларнинг ривожланиши натижасида айрим анъанавий соҳаларда: иккиламчи бозор (машина, уй-жой савдоси), хизматлар, меҳмонхоналар ва бошқалар ҳақида ахборот тенгсизлиги чиндан ҳам минимал даражага тушмоқда. Смарт-контрактлар ва блокчейн технологияси маълумотларни ўзгартириб бўлмас ва очиқ ҳолатга келтирмоқда, бу эса молиявий фирибгарликларни қийинлаштиради.

2. Лекин, эски муаммолар ечилиши билан уларнинг ўрнига мураккаброқ янги тўсиқлар вужудга келмоқда:

Энди муаммо маълумотнинг йўқлигида эмас, балки унинг ҳаддан ташқари сероблигида, дедик. Энди маълумотларни тезда таҳлил қила оладиган ва унинг ичидан кераклисини ажрата оладиган томон (масалан, йирик корпорациялар) барибир оддий истеъмолчидан устун бўлиб қолаверади.

Ахборот **миқдори** бўйича асимметрия йўқоляпти, лекин ахборотни **қайта ишлаш ва ундан фойдаланиш имконияти** бўйича асимметрия кучаймоқда. Эндиликда маълумотлар очиқ, лекин уларни таҳлил қилувчи **алгоритмлар яширин (Black Box)**. Маълумотлар шу қадар кўпайиб, уларни сохталаштириш (Генератив AI, матнлар ва видеолар яратиш) шу қадар осонлашиб бормоқдаки, энди асосий муаммо маълумот топиш эмас, балки **қайси маълумот ҳақиқий эканини ажратиш** бўлади.

Инсон табиатан ўз манфаатини устун қўяди ва баъзи маълумотларни яширишга мойил. Ҳатто идеал рақамли дунёда ҳам тиббиёт (шифокор ва бемор), юриспруденция (адвокат ва мижоз) каби соҳаларда соф билим ва малака даражасидаги асимметрия доимо сақланиб қолади.

Хулоса

Қарор қабул қилиш ҳаётнинг барча жабҳаларида, ҳар қадамда индивидиуал даражадан, оила, микро, макро, халқаро миқёсгача ниҳоятда муҳим бўлиб, муқобиллар тўпламидан энг

бу кичик фарқ натижага деярли таъсир қилмайди деб ўйлаган. Аммо компьютер чиқарган янги об-ҳаво прогнози аввалгисидан бутунлай фарқ қилади: биринчи сафар оддий об-ҳаво чиққан бўлса, иккинчи сафар кучли бўрон намойиш этилади. Шундай қилиб, Лоренц динамик тизимларда (масалан, об-ҳаво, иқтисодиёт, ижтимоий ҳаёт) бошланғич нуқтадаги ҳатто энг кичик хатолик ҳам вақт ўтиши билан геометрик прогрессия билан катталашиб, улкан ўзгаришларга олиб келишини исботлади. **Илмий сабаб:** Эдвард Лоренц 1972 йилда қилган илмий маърузасини *"Бразилияда капалакнинг қанот қоқиши Техасда торнадо келтириб чиқарадими?"* деб номлаган. Шунингдек, у кашф қилган математик график (Лоренц аттрактори) шакли бўйича худди капалакнинг қанотларига ўхшайди. Бугунги кунда капалак эффекти нафақат физика ва математикада, балки **иқтисодиёт, сиёсат ва шахсий ҳаётдаги** кутилмаган занжирли реакцияларни тушунтириш учун энг кўп қўлланиладиган концепциялардан биридир.





яхши вариантни танлаш бўлиб, у ўз навбатида харажатларни (билим, тажриба, ресурс, маблағ, вақт, энергия ва бошқалар) айрим пайтларда катта харажатларни талаб қилади.

Концептуал жадвал маълумотларига диққат қаратсак, танлаб олинган мезонлар бўйича XX аср ўрталари билан XXI аср бошларида иқтисодий қарорлар қабул қилишнинг тубдан ўзгарганлигини тўғри ва оптимал қарор қабул қилиш қийнлашиб бораётганини кўриш мумкин:

Энг муҳимлари:

1. "Ахборот етишмовчилиги, маълумотнинг йўқлиги"дан янги муаммо, унинг ҳаддан ташқари кўплиги ва уни қайта ишлаш қобилияти" даври муаммосига ўтилди. Эндиликда асосий маҳорат — керакли маълумотни топиш эмас, балки “шовқин-сурон” ичидан кераксизини чиқариб ташлаш, кераклисини топиш энг муҳим заруриятга айланди. Чунки, XX асрда тадбиркорлар кўпинча ўз интуицияси ва тажрибасига таяниб муваффақиятли қарорлар қабул қилган. Бугунги кунда эса энг йирик иқтисодий қарорлар орқасида Big Data (улкан маълумотлар таҳлили), нейротармоқлар ва математик моделлар турибди. Муваффақият улар ёрдамида энг муҳим фактлар асосида тез ва сифатли қарор қабул қила олиш маҳоратидадир.

2. Замонавий иқтисодий қарорларнинг асосий мураккабликлари, глобал занжирларнинг боғлиқлиги, гиперинфляция ва бозорларнинг беқарорлиги туфайли қарор қабул қилишда яккахокимликдан ўзаро боғлиқликка, турли соҳа экспертларидан иборат жамоа билан муҳокама қилиш орқали қабул қилишга ўтилди. Илгари йирик корпорациялар ёки давлатлар ўз қарорларини мустақил қабул қила оларди. Ҳозир эса ҳар қандай иқтисодий қарор минглаб ташқи омилларга (экологик стандартлар, глобал сиёсат, киберхавфсизлик, бошқа давлатлардаги ижтимоий ҳолат) боғлиқ. Қарор қабул қилувчи субъект энди фақат ўзини эмас, балки, бутун занжир тизимини ҳисобга олишга мажбур.

3. Қарор қабул қилиш мақсади, иқтисодий тафаккур, риск ва ноаниқлик даражаси, таъсир қилувчи асосий омиллар, ахборот асимметрияси ўзгарди. Иқтисодий қарор қабул қилувчи раҳбар ёки инвестор прогнозчи эмас, балки эҳтимолликларни бошқарувчи стратегга айланмоқда.

Шунинг учун биринчи навбатда қарор қабул қилиш учун энг ёмон сценарийни баҳолаш: яъни, “агар қарорим хато чиқса, энг ёмон оқибат нима бўлади?” деган саволга жавоб топиш ва унга тайёр бўлиш зарур. **Риск-менежмент (Risk Management)га мурожаат.** Ҳар қандай иқтисодий қарордан олдин "Энг ёмон сценарий" (Worst-case scenario) ҳисоблаб чиқилиши зарурияти вужудга келди. Агар лойиҳа муваффақиятсизликка учраса, унинг зарари компания ёки оилани инқирозга олиб бормаслиги керак.

Диверсификациялашни²⁵ амалга ошириш. Бу қадимий, аммо ҳозирги асрда энг муҳим қоидадир. Бор маблағни фақат бир бизнесга, бир турдаги валютага ёки битта активга тикиш ҳалокатли бўлиши мумкин. Буни «Хамма тухумни бир саватга солма (Don't put all your eggs in one basket)» деган инглиз халқ мақоли жуда маъноли, содда, тушунарли ифодалайди. Иқтисодиёт ва молия тилида бу мақол **диверсификация** (ресурслар, маблағлар, капитал, активлар ёки хавфларни, ишлаб чиқариш қувватларини, тақсимлаш) тамойилини англатади. XXI асрда қарор қабул қилиш ва «хатонинг залвари» ортиб бораётган шароитда — бу қоида энг муҳим ҳимоя механизми ҳисобланади.

Психологик тузоқлардан қочиш. Нобель мукофоти лауреатлари концепцияси: Ричард Талер ва Даниэль Канеман каби иқтисодчилар исботлаганидек, инсонлар иқтисодий қарор қабул қилишда кўпинча мантиққа эмас, балки **эмоцияларга (қўрқув, аччиқланиш, оммавий психоз)** берилади. Оқилона иқтисодий қарор ҳиссиётлардан холи бўлиши керак [1].

²⁵ Диверсификация латинча *diversus* (турлича, ҳар хил) ва *facere* (қилмоқ, яратмоқ) сўзларидан олинган бўлиб, сўзма-сўз таржима қилинганда «хилма-хилликни яратиш» ёки «кенгайтириш» деган маъноларни англатади. - бу рискларни камайтириш ва янги ўсиш йўллари топиш учун ресурсларни (капитал, ишлаб чиқариш қувватлари, активлар) турли йўналишлар бўйича тақсимлашдир.





Республикаимизда ёш олимларимиз, тадқиқотчиларимизнинг бу масалага қаратилган илмий изланишлари ниҳоятда чекланган, Республикаимиз ривожига учун **уларнинг илмий изланишларини амалиётга, хусусан, тадбиркорлик ва инвестиция муҳитига йўналтириш** бугунги кунда энг долзарб вазифалардан биридир. Илмий ишлар шунчаки назария бўлиб қолмай, бизнес ва инвесторлар учун қарор қабул қилишда ҳақиқий қўлланма ва ечим бўлиши лозим. Бу борадаги мавжуд бўшлиқларни тўлдириш ва тизимни ривожлантириш учун қатор **комплекс чора-тадбирларни** амалга ошириш мақсадга мувофиқ.

Хулоса қилганда, бугунги кунда энг яхши иқтисодий қарор — бу **"маълумотлар таҳлили (Big Data) + қатъий молиявий интизом + мослашувчанлик"** формуласи асосида қабул қилинган қарорлар бўлиб, уларни қабул қилиш билим, тажриба, катта энергия ва мустаҳкам асабни талаб этади.

Фойдаланилган адабиётлар

1. Тожибоева Д. Иқтисодий фикрлаш тарзи ва унинг қарор қабул қилиш назариясида тугган ўрни. *Moliyaviy_tehnologiyalar._3_son_2026_yil.* - В. 459-470.
2. Добросоцкая О. В. Структура процесса принятия решений. *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление* 2006. <https://cyberleninka.ru/article/n/struktura-protsess-a-prinyatiya-resheniy>.
3. Попова В.Д., Тимкина Ю.Ю. Основные подходы к принятию решений. *Международный научно-исследовательский журнал*, 2022 №4(121). -С. 187-190. <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-podhody-k-prinyatiyu-resheniy>.
4. Китиева М.И., Мусаева Х.М. Принятие решений как основной процесс в управлении предприятием. *Международный журнал* 2022, № 42 (4) -С. 104-108. <https://cyberleninka.ru/article/n/prinyatie-resheniy-ka...>
5. Baxriddinov K. Aksiyadorlik jamiyatlarida investitsiyaviy qaror qabul qilish amaliyotining tahlili. *Moliyaviy texnologiyalar (TDIU)*. 2026 y., 3-son.
6. Xudaynazarova D.G., Fozilova N. Qarorlar qabul qilish va relevant axborotlar. "Экономика и социум" №11(138)-1 2025 www.iupr.ru 653 <https://cyberleninka.ru/article/n/qarorlar-qabul-qilish-va-relevant-axborotlar>
7. <https://www.google.com/search?q=>

