



№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

Teshayev Zavqiddin Jabbor o'g'li – Qarshi davlat universiteti Turizm va marketing kafedrasida dotsenti, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Hazratqulov Shahboz Boboqul o'g'li – Qarshi davlat universiteti Iqtisodiyot kafedrasida dotsenti, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

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 budget daromadlaridagi ahamiyatini oshirish	7
2.	Мирзаева Матлуба Ғайбулла қизи	Тижорат банкларининг капитал базасини мустаҳкамлашнинг методологик ва амалий асосларини такомиллаштириш	14
3.	Жабборов Насриддин Мирзаодилович, Юнусова Шохсанам Муротовна, Бебутова Зулайхо Хамидовна, Сафарова Севара Қахрамон қизи	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 Комижон Товкараевич	Яшил иқтисодиётга ўтиш йўллари ва устуворликлари	124
17.	Saydullayev Nodirbek Narzullayevich	Inflyatsion targetlash sharoitida markaziy bank valyuta intervensiyalari strategiyasini takomillashtirish mexanizmlari	132
18.	Хусаинов Равшан Рахимович	Сравнительный анализ налоговых систем зарубежных стран и трансформация их для Узбекистана	143
19.	Maxkamova Nazokat Umarali qizi	O'zbekiston iqtisodiyotida to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalarning o'rni	150
20.	Abduraxmanova Muqaddas Toxtasinovna	Temir yo'l transporti korxonalarining ekologik-iqtisodiy samaradorligini oshirishning innovatsion mexanizmlari	156
21.	Kuliboyev Azamat Shonazarovich	Davlat tibbiyot tashkilotlarida buxgalteriya hisobi: nazariya, amaliyot va uslubiyot	165
22.	Jaxbarov Jamshidbek Tilavoldi o'g'li	Raqamli texnologiyalar asosida budget tashkilotlarida davlat moliyaviy nazoratini takomillashtirish: Farg'ona viloyati misolida	179
23.	Xasanova Shaxzoda Sarvarq qizi	Avtomatlashtirish davrida ayollarning mehnat bozorida transformatsiyasi: global tendensiyalar va O'zbekistonning 2030-yilgacha imkoniyatlari	188
24.	Abdullaeva Nilufar Javdat qizi	Бюджет ташкилотларида узок муддатли активлар билан боғлиқ молиялаштириш манбалари	194
25.	Худойкулова Дилора Дилмуродовна	Обеспечение надежности аудиторских доказательств при аудите долгосрочных активов	200
26.	To'xtayev Umiddjon Shuhrat o'g'li	Xususiy tibbiy xizmatlar raqobatbardoshligini oshirish yo'llari	209





27.	Djumaniyazov Shavkat Raximovich	Yangi O‘zbekistonda tadbirkorlikni rivojlantirish istiqbollari	216
28.	Siroj Zarina Rustambekovna	O‘zbekistonda demografik jarayonlarni statistik prognozlash va monitoring tizimini takomillashtirish	223
29.	To‘laev Safarmurod Boymuhammad o‘g‘li	Korporativ mijozlarga innovatsion bank xizmatlarini rivojlantirishning xorijiy tajribasi	229
30.	Эрдонаев Аликул Халимович	Банк технологиялари ва масофавий банк хизматларининг турларидан фойдаланиш амалиёти	236
31.	Муродов Бобиржон Ҳаётжон ўғли	Иқтисодиётда яширин меҳнат ресурслари айланмаси: иш берувчиларни масъулияти ва норасмий бандликни бартараф этишнинг тизимли ечимлари	247
32.	Abdullayeva Shaxnoza Erkinovna	Aholini ijtimoiy himoya qilish tizimini moliyalashtirish samaradorligini baholash metodologiyasini takomillashtirish	253
33.	Саттаров Тулкин Абдихалилович	Қишлоқ хўжалиги корхоналарини молиявий барқарорлигини баҳолаш моделлари	261
34.	Sanayev Javohir Shavkat o‘g‘li	Tijorat banklarida mijozning tranzaksion faolligiga asoslangan adaptiv tariflash mexanizmini takomillashtirish	271
35.	Хасанов Сабирджан Садикович, Раимова Мадинабону Сабирджан кизи	Оценка экономической необходимости строительства ветроэнергетических установок в Узбекистане	278
36.	Karimov Shohruh Ahmadullo o‘g‘li	O‘zbekistonda buxgalteriya xizmatlari bozorining institutsional tuzilmasi: auditorlik va soliq maslahatchilari tashkilotlari reestrlari tahlili	286
37.	Karimqulov Jasur Imomboevich, Xojanov Baxadir Omirbayevich	Bank infratuzilmasi transformatsiyasi samaradorligini integral baholash metodikasini takomillashtirish	292
38.	Kasimova Zilolaxon Botir qizi	O‘zbekiston bank tizimining miqdoriy kengayishi va moliyaviy barqarorlik normativlariga rioya etish darajasi: 2017–2025 yillar tahlili	301
39.	Олимова Қизлархон Тўра кизи	Тижорат банкларида муаммоли кредитларни эрта аниқлаш ва мониторинг тизимида мавжуд муаммоларнинг тизимли ечими	308
40.	Xolmurotov Fozil Saribayevich	Hududiy eksportning qo‘shilgan qiymati va diversifikatsiya darajasini o‘lchash: Xorazm viloyatida export quality index tahlili	314
41.	Jumaniyazov Iskandar Baxodirovich	To‘qimachilik sanoati korxonalarida xarajatlar hisobini tashkil etish, tannarxni kalkulyatsiya qilish va tahlil etish bo‘yicha xorijiy tajriba	327
42.	Vaisov Dilshod Ibodullayevich	Kichik biznes subyektlari moliyaviy raqobatbardoshligini prognozlashning ekonometrik asoslari	333
43.	Kabilova Zebo Babakulovna	Mintaqa iqtisodiyotini barqaror rivojlantirishda mehnat resurslaridan foydalanishning ilmiy-nazariy asoslari	341
44.	O‘lmasxo‘jayev Zoirxo‘ja Abbos o‘g‘li	Ta’lim muassasalarida sun’iy intellekt asosidagi adaptiv modellarning iqtisodiy va ijtimoiy samaradorligini baholash	353
45.	Jomolov Muzaffar Mirzoxitovich	Hududlarda investitsiyalar samaradorligini qisqa panel ma’lumotlari asosida o‘rta muddatga prognozlash: Toshkent viloyati misolida	358
46.	Akhmedova Shokhistakhon	Ways to improve sustainable financing mechanisms in Uzbekistan: capital needs, pilot instruments and scenario-based projections to 2030	368
47.	Xushvaqov Islombek Muxammadi o‘g‘li	Moliya bozorida qarz instrumentlari orqali savdolarni moliyalashtirish	381
48.	Qudratova Shaxnoza Shuxrat qizi	Yashash va umumiy ovqatlanish xizmatlari samaradorligini statistik baholash usullari va mezonlari	388
49.	Ziyodullayev Dilshod Sherzodovich, Sharapova Mashxura Azadovna	O‘zbekistonda monetar va fiskal siyosatning inflyatsiya va iqtisodiy o‘sishga ta’siri	399
50.	Гозиев Рзоиддин Чулпон угли, Ким Дмитрий Игнатьевич	Перестройка кадровой стратегии ритейла в эпоху цифровых технологий	406
51.	Qodirov Humoyun Tolibjon o‘g‘li	To‘qimachilik korxonalarining eksport salohiyatini boshqarishda eksportni diversifikatsiya qilish strategiyasi	413
52.	Abdujabarova Mahmura Toshmuxamadovna	Korxona moliyaviy holatining tizimli tahlili	419
53.	Olimova Maftuna Komil qizi	Raqamli iqtisodiyot sharoitida kadrlar bozori talab va taklifi nomutanosibligini statistik baholash	429





54.	Маматова Рўзимурод кизи	Эленур	Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик субъектларини кредитлаш механизмини такомиллаштиришнинг илмий-услубий асослари	441
55.	Xodjaniyazov Yuldashevich	Shohruh	Hududiy farovonlik indeksini prognozlash: Holt modeli va qiyosiy ekonometrik baholash	450
56.	Maxmasaidova Ubaydulla qizi	Muslima	Ko'p o'zgaruvchili regressiya modeli asosida iqtisodiy ko'rsatkichlarning o'zaro bog'liqligini excel dasturi yordamida tahlil qilish	458
57.	Юсупов А.Т.		Илмий-технологик ва иқтисодий хавфсизлик тизимида олий малакали илмий ва илмий-педагог кадрлар аттестацияси хавфсизлиги (методологик, услубий ва амалий жиҳатлари)	470
58.	Shirinov Abdualilovich	Uchqun	Ichki segmentar hisobotning tarkibi, ko'rsatkichlari va shakllarini takomillashtirish	481
59.	Шахабутдинова Зиятходжаевна	Муаттар	Институционально-регуляторные условия формирования цифровой модели оценки кредитоспособности заемщиков	489
60.	Kilichev Akramovich	Alisher	Mavsumiy mahsulot ishlab chiqaruvchi korxonalar moliyaviy barqarorligini integral baholashning ikki blokli modeli (Entropiya vaznlari asosida)	496
61.	Fayazov Xasan Jaxongir ugli		Behavioral and psychological factors in ai use among 15-year-old students: learning and academic performance	504
62.	Urazbayeva Konisbayevna	Ilmira	Moliyaviy kontrolling tizimida mavjud muammolar va ularning aksiyadorlik jamiyati moliyaviy samaradorligiga ta'siri	511
63.	Ollokulova Mansurovna	Feruza	Milliy iqtisodiyotni transformatsiyalash sharoitida davlat-xususiy sheriklik munosabatlarini rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlari	518
64.	Isamitdinova Rahimjanovna	Ra'no	Investitsiya loyihalari qiymati va muddati monitoringini o'zlashtirilgan qiymat usuli asosida takomillashtirish	525
65.	Alijonov Jamshid o'g'li	Alijon	Qurilish korxonalarining investitsion salohiyatini kompleks baholash metodologiyasini takomillashtirish	533





MOLIYAVIY KONTROLLING TIZIMIDA MAVJUD MUAMMOLAR VA ULARNING AKSIYADORLIK JAMIYATI MOLIYAVIY SAMARADORLIGIGA TA’SIRI

Urazbayeva Ilmira Konisbayevna

moliya va hisob kafedrası

PhD katta o’qituvchisi

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

E-mail: Ika.urazbaeva150@gmail.com

Annotatsiya. Mazkur maqolada aksiyadorlik jamiyatlarida moliyaviy kontrolling tizimini tashkil etish va undan foydalanish jarayonida uchraydigan asosiy muammolar hamda ularning korxona moliyaviy samaradorligiga ta’siri tadqiq etilgan. Moliyaviy axborotlarning tarqoqligi va kechikib shakllanishi, byudjetlashtirishning formal xarakter kasb etishi, risk-menejment bilan kontrolling o’rtasidagi uzilish, moliyaviy va nomoliyaviy ko’rsatkichlarning yetarli darajada integratsiyalashmaganligi, raqamli texnologiyalardan foydalanish darajasining pastligi hamda kontrollerning tashkiliy maqomi bilan bog’liq muammolar tahlil qilingan. Ushbu kamchiliklarning rentabellik, pul oqimi, aktivlar va kapitaldan foydalanish samaradorligi, xarajatlar darajasi, investitsion qarorlar hamda aksiyadorlar qiymatiga ta’sir mexanizmlari ochib berilgan.

Kalit so’zlar: moliyaviy kontrolling, aksiyadorlik jamiyati, moliyaviy samaradorlik, boshqaruv nazorati, byudjetlashtirish.

СУЩЕСТВУЮЩИЕ ПРОБЛЕМЫ В СИСТЕМЕ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ФИНАНСОВУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВ

Уразбаева Ильмира Конисбаевна

старший преподаватель, PhD

кафедры финансов и учета

Ташкентского государственного

экономического университета

E-mail: Ika.urazbaeva150@gmail.com

Аннотация. В статье проведено исследование основных проблем, возникающих в процессе формирования и функционирования системы финансового контроллинга в акционерных обществах, а также определено их влияние на финансовую эффективность хозяйствующих субъектов. В частности, системно проанализированы проблемы, связанные с фрагментарностью и несвоевременностью формирования финансовой информации, формальным характером процессов бюджетирования, недостаточной интеграцией функций риск-менеджмента и финансового контроллинга, низким уровнем интеграции финансовых и нефинансовых показателей, ограниченным применением цифровых технологий, а также организационно-функциональным статусом контроллера. Раскрыты основные механизмы воздействия указанных проблем на уровень рентабельности, движение денежных средств, эффективность использования активов и собственного капитала, уровень затрат, обоснованность инвестиционных решений, а также формирование акционерной стоимости. Обоснована необходимость совершенствования системы финансового контроллинга на основе интеграции информационных, аналитических, контрольных и координационных функций с целью повышения финансовой устойчивости и результативности деятельности акционерных обществ.

Ключевые слова: финансовый контроллинг, акционерное общество, финансовая эффективность, управленческий контроль, бюджетирование, финансовая информация,





риск-менеджмент, акционерная стоимость.

EXISTING PROBLEMS IN THE FINANCIAL CONTROLLING SYSTEM AND THEIR IMPACT ON THE FINANCIAL PERFORMANCE OF JOINT-STOCK COMPANIES

Urazbayeva Ilmira Konisbayevna

*PhD, Senior Lecturer at the
Department of Finance
and Accounting*

*Tashkent State University of Economics
E-mail: Ika.urazbaeva150@gmail.com*

Abstract. *This article investigates the key problems arising in the development and functioning of financial controlling systems in joint-stock companies and examines their impact on corporate financial performance. In particular, the study provides a systematic analysis of the problems associated with fragmented and untimely financial information, the formalization of budgeting processes, insufficient integration between risk management and financial controlling, inadequate integration of financial and non-financial performance indicators, limited adoption of digital technologies, and the organizational and functional status of the controller. The study identifies the principal mechanisms through which these deficiencies affect profitability, cash flow, the efficiency of asset and equity utilization, cost levels, the soundness of investment decisions, and the creation of shareholder value. The findings substantiate the need to improve financial controlling systems through the integration of information, analytical, control, and coordination functions in order to enhance the financial sustainability and overall performance of joint-stock companies.*

Keywords: *financial controlling, joint-stock company, financial performance, management control, budgeting, financial information, risk management, shareholder value.*

Kirish

Aksiyadorlik jamiyatining barqaror rivojlanishi faqat daromad va foyda hajmining o'sishi bilan belgilanmaydi. Moliyaviy resurslardan oqilona foydalanish, kapital tarkibini boshqarish, pul oqimlari muvozanatini saqlash, investitsiyalarning natijadorligini baholash hamda rahbariyat va aksiyadorlar uchun ishonchli axborot taqdim etish ham muhim ahamiyatga ega. Aynan shu jarayonlarni yagona tizimda muvofiqlashtirish moliyaviy kontrollingning asosiy vazifalaridan biridir.

Moliyaviy kontrollingni oddiy moliyaviy nazorat yoki buxgalteriya hisobotini tekshirish bilan tenglashtirish uning boshqaruv imkoniyatlarini keskin cheklaydi. Zamonaviy yondashuvda moliyaviy kontrolling rejalashtirish, byudjetlashtirish, tahlil, monitoring, prognozlash va boshqaruv qarorlarini axborot bilan ta'minlash jarayonlarini o'zaro bog'laydi. Kontrolling tizimi rahbariyatga "o'tgan davrda nima yuz berdi?" degan savoldan tashqari, "nega bunday natija yuz berdi?", "mavjud tendensiya davom etsa qanday natija kutiladi?" va "qaysi qaror kompaniya qiymatini oshiradi?" kabi savollarga javob berishi kerak.

Aksiyadorlik jamiyatida bu masala yanada dolzarb. Chunki mulkdorlar va professional menejrlarning funksiyalari bir-biridan ajralgan bo'lib, rahbariyat kompaniya faoliyati haqida aksiyadorlarga nisbatan ancha keng axborotga ega. Shu sababli axborot sifati, ichki nazorat va boshqaruv ko'rsatkichlarining shaffofligi aksiyadorlarning manfaatlarini himoya qilish bilan bevosita bog'liq.

Adabiyotlar sharhi

Moliyaviy kontrollingning samaradorlik bilan aloqasi zamonaviy boshqaruv hisobi va management control systems doirasidagi tadqiqotlarda keng o'rganilmoqda. Phan, Baird, Bhuyan va Tung 337 ta tashkilot rahbarlari ma'lumotlari asosida boshqaruv nazorati tizimlarining





tashkilotning moslashuvchanligi va barqarorlik qobiliyatiga ta'sirini tadqiq qilganlar [1]. Mualliflar interaktiv nazorat mexanizmlaridan foydalanish tashkiliy imkoniyatlarning rivojlanishi bilan bog'liqligini, ushbu imkoniyatlar esa tashkilot faoliyati natijalariga ijobiy ta'sir ko'rsatishini aniqlaganlar. Mazkur xulosa moliyaviy kontrollingni faqat chetlanishlarni qayd etuvchi diagnostik tizim sifatida emas, balki rahbariyat muhokamalari va strategik qarorlar uchun foydalaniladigan interaktiv mexanizmga aylantirish zarurligini ko'rsatadi.

Hiebl risk-menejment va boshqaruv nazorati integratsiyasini tahlil qilib, risklarni alohida boshqaruv funksiyasi sifatida ajratib qo'yish zamonaviy tashkilot uchun yetarli emasligini ta'kidlaydi [2]. Risk omillari byudjet, prognoz, investitsiya va boshqa boshqaruv vositalariga kiritilganda tashkilotning risklarga nisbatan xabardorligi va barqarorligi oshishi mumkin. Moliyaviy kontrolling nuqtayi nazaridan bu fikr muhim: valyuta, foiz, kredit yoki likvidlik riski moliyaviy rejalardan tashqarida boshqarilsa, rejalashtirilgan natijalar real holatni aks ettirmasligi mumkin.

Braumann, Hiebl va Posch 2024-yilda korporativ risk-menejmentni umumiy boshqaruv nazorati paketining bir qismi sifatida o'rgangan 69 ta tadqiqotni tahlil qilganlar [3]. Mualliflarning yondashuvida turli nazorat mexanizmlari alohida emas, balki bir-birini to'ldiruvchi tizim sifatida faoliyat yuritishi kerak. Aksiyadorlik jamiyati uchun bu moliyaviy rejalashtirish, risk boshqaruvi, ichki nazorat, strategik monitoring va samaradorlikni baholash mexanizmlari o'rtasida uzilish bo'lmasligi kerakligini anglatadi.

Eichholz, Hoffmann va Schwering byudjetlashtirishning rejalashtirish funksiyasi hamda risk-menejmentga yo'naltirilganlikni tashkiliy barqarorlik bilan bog'liq holda tadqiq qilganlar [4]. Tadqiqot natijalarida riskka yo'naltirilganlik va byudjetning rejalashtirish funksiyasiga yuqori ahamiyat berish tashkilotning o'zgarishlarga moslashish imkoniyatlari bilan ijobiy bog'langan. Bu natija moliyaviy kontrollingda byudjetni yil boshida tasdiqlanib, keyinchalik o'zgaraydigan hujjat sifatida emas, balki boshqaruv qarorlarini yangilab boruvchi vosita sifatida qo'llash lozimligini ko'rsatadi.

Tadqiqot metodologiyasi

Aksiyadorlik jamiyatlarida moliyaviy kontrolling tizimida eng ko'p uchraydigan muammolardan biri moliyaviy axborotning tarqoqligi va kechikib shakllanishidir. Savdo, ishlab chiqarish, xarid, ombor, buxgalteriya, g'aznachilik va investitsiya bo'limlari turli dasturiy platformalardan foydalansa, bir xil iqtisodiy hodisa bo'yicha turlicha ko'rsatkichlar shakllanishi mumkin. Kontroller vaqtining katta qismini tahlil qilishga emas, ma'lumotlarni yig'ish va ularni o'zaro moslashtirishga sarflaydi.

Bunday vaziyatda boshqaruv qarori eskirgan axborot asosida qabul qilinadi. Masalan, debitor qarzdorlikning keskin oshishi bir oy o'tib aniqlansa, korxona bu vaqt davomida aylanma mablag' yetishmovchiligiga duch kelishi, qisqa muddatli kredit olishga majbur bo'lishi va foiz xarajatlarini oshirishi mumkin. Demak, axborot kechikishi to'g'ridan-to'g'ri likvidlik va moliyalashtirish xarajatlarga ta'sir qiladi.

Ikkinchi muammo byudjetlashtirishning formal xarakter kasb etishi bilan bog'liq. Ayrim jamiyatlarda yillik byudjet tasdiqlangandan keyin asosiy nazorat hujjatiga aylanadi va tashqi sharoit keskin o'zgarganida ham qayta ko'rib chiqilmaydi. Natijada reja va fakt o'rtasidagi farq tobora kengayadi. Kontrolling tizimi esa kelajakdagi holatni bashorat qilish o'rniga o'tgan davrdagi chetlanish sabablarini izohlash bilan cheklanadi.

Buning moliyaviy samaradorlikka ta'siri sezilarli. Sotuv hajmi kamaygan paytda xarajatlar reja bo'yicha davom ettirilsa, operatsion marja pasayadi. Foiz stavkasi oshgan bo'lsa-yu, moliyalashtirish rejasi o'zgarmasa, qarzga xizmat ko'rsatish xarajatlari ortadi. Xomashyo narxi yoki valyuta kursi o'zgarganda mahsulot tannarxi va narx siyosati qayta hisoblanmasa, rentabellik kamayadi.

Shu sababli yillik byudjetni rolling forecast bilan to'ldirish maqsadga muvofiq. Har chorak yoki oy yakunida keyingi 12 oy uchun yangilangan prognoz tuzilishi moliyaviy kontrollingni





tarixiy nazoratdan istiqbolga yo‘naltirilgan tizimga o‘tkazadi.

Uchinchi muammo — risk-menejment bilan moliyaviy kontrollingning yetarli integratsiyalashmaganligi. Aksiyadorlik jamiyatida risklar alohida bo‘lim tomonidan yuritilib, moliyaviy rejalar esa boshqa bo‘limda shakllantirilsa, risk registrida mavjud xavflar byudjet raqamlarida aks etmay qolishi mumkin.

Masalan, yirik eksportchi korxona valyuta riskini aniqlagan bo‘lishi mumkin. Ammo bu risk daromad prognozida turli kurs ssenariylari orqali hisobga olinmasa, nominal byudjet real moliyaviy xavfni yashiradi. Xuddi shuningdek, yirik xaridorning to‘lov qobiliyati yomonlashishi kredit riski sifatida qayd etilgan bo‘lsa-da, cash-flow prognozida to‘lov kechikishi aks ettirilmasa, likvidlik rejalarini noto‘g‘ri bo‘ladi. Hiebl va Braumann hammualliflari ko‘rsatganidek, risk boshqaruvi boshqa nazorat mexanizmlari bilan uyg‘unlashgandagina qarorlar uchun to‘liq axborot yaratadi [2; 3].

To‘rtinchi muammo samaradorlikni baholashning tor moliyaviy indikatorlarga bog‘lanib qolishidir. Foyda, rentabellik yoki tushum muhim ko‘rsatkichlar, ammo ular ko‘pincha natijaning sababini emas, yakuniy oqibatini aks ettiradi.

Masalan, bugungi foyda yuqori bo‘lishi mumkin, ammo mijozlarni yo‘qotish darajasi oshayotgan bo‘lsa, kelgusi tushum xavf ostida qoladi. Uskunalarni profilaktik ta‘mirlash xarajatlari kamaytirilsa, joriy davr foydasi yaxshilanadi, lekin kelajakda ishlab chiqarish to‘xtashi mumkin. Shuning uchun aksiyadorlik jamiyati uchun moliyaviy KPilar mijozlar, ishlab chiqarish, investitsiyalar, xodimlar va risk indikatorlari bilan bog‘lanishi kerak.

Beshinchi muammo kontrolling tizimining boshqaruv qarorlaridan ajralib qolishi hisoblanadi. Kontroller rahbariyatga oy yakunidagi tayyor hisobotlarni yetkazib beruvchi mutaxassis sifatida ishlasa, uning investitsiya, kredit, dividend, narx va kapital tuzilmasiga oid strategik qarorlarga ta‘siri kam bo‘ladi.

Aslida kontroller investitsiya loyihasi tasdiqlanishidan oldin NPV, IRR va payback ko‘rsatkichlari bilan bir qatorda turli ssenariylardagi pul oqimi va riskni ham tahlil qilishi kerak. Yirik kredit jalb qilinayotganda qarz kapitalining umumiy qiymati, foizlarni qoplash imkoniyati, leverage va kovenantlar ta‘sirini baholashi zarur. Dividend siyosatida esa aksiyadorlarga to‘lov bilan korxonaning investitsiya va likvidlik ehtiyojlari o‘rtasidagi muvozanatni ko‘rsatishi kerak.

Oltinchi muammo raqamlashtirish darajasining yetarli emasligidir. Excel asosidagi qo‘lda tuziladigan ko‘p bosqichli hisobotlar inson xatosi, versiyalar aralashuvi va ma‘lumotlarning kechikish xavfini oshiradi. Zhelev va Kostova raqamli vositalarning moliyaviy nazorat axborotini yig‘ish va tahlil qilishdagi rolini alohida qayd etadilar [5].

Aksiyadorlik jamiyatida ERP, g‘aznachilik, CRM va ishlab chiqarish tizimlari yagona ma‘lumotlar bazasida bog‘langanida kontroller real vaqtga yaqin ko‘rsatkichlarga ega bo‘ladi. Dashboard orqali tushum, EBITDA, operatsion cash-flow, debitor qarzidorlik, xaxiralar, qarz yuki va investitsiya xarajatlari bir vaqtning o‘zida kuzatilishi mumkin.

Raqamlashtirish korporativ boshqaruv uchun ham muhim. Lou va hammualliflarning birja kompaniyalari bo‘yicha tadqiqoti raqamlashtirishning ichki axborot shaffofligini oshirib, real xo‘jalik operatsiyalari orqali foydani sun‘iy boshqarish imkoniyatlarini cheklashi mumkinligini ko‘rsatgan [6]. Aksiyadorlik jamiyatida bu kichik aksiyadorlar, kuzatuv kengashi va auditorlarning axborot imkoniyatlarini yaxshilaydi.

Yettinchi muammo — moliyaviy kontrollingni faqat xarajatlarni kamaytirishga yo‘naltirish. Xarajatlarni nazorat qilish kontrollingning muhim vazifasi bo‘lsa-da, har qanday xarajatni qisqartirish moliyaviy samaradorlikni yaxshilamaydi. Ilmiy-tadqiqot, marketing, texnologiya, xodimlar malakasi yoki uskunalarni yangilash xarajatlarini haddan tashqari qisqartirish qisqa muddatda foydani oshirishi mumkin, lekin kompaniyaning kelajakdagi daromad salohiyatini pasaytiradi.

Aksiyadorlik jamiyatida ushbu kamchiliklarni bartaraf etish uchun moliyaviy kontrollingni besh yo‘nalishda takomillashtirish maqsadga muvofiq. Birinchidan, yagona moliyaviy va operatsion ma‘lumotlar arxitekturasini shakllantirish zarur. Ikkinchidan, yillik byudjet rolling





forecast va ssenariy tahlili bilan to'ldirilishi kerak. Uchinchidan, risk indikatorlari moliyaviy rejalar va KPI tizimiga integratsiya qilinishi lozim. To'rtinchidan, moliyaviy va nomoliyaviy KPIlardan iborat interaktiv dashboard shakllantirilishi kerak. Beshinchidan, kontrollerning maqomini oddiy hisobot tayyorlovchidan strategik biznes hamkor darajasiga olib chiqish talab etiladi.

Bunday tizimda kontrollerning vazifasi raqamlarni tasdiqlash emas, balki ular ortidagi iqtisodiy jarayonni tushuntirishdan iborat bo'ladi. Masalan, foydaning 10 foiz oshgani o'z-o'zidan ijobiy xulosa uchun yetarli emas. Kontroller bu o'sish sotuv hajmi, narx, mahsulot tarkibi, xarajat yoki bir martalik omil hisobiga yuz berganini ko'rsatishi kerak. Shundagina rahbariyat sifatli qaror qabul qilishi mumkin.

Tadqiqot natijasida aniqlangan muammolar, ularning moliyaviy samaradorlikka ta'sir mexanizmi va takomillashtirish yo'nalishlari 1-jadvalda umumlashtirildi.

1-jadval.

Aksiyadorlik jamiyatida moliyaviy kontrolling muammolarining moliyaviy samaradorlikka ta'sirini tizimlashtirish*

№	Moliyaviy kontrollingdagi muammo	Moliyaviy samaradorlikka ta'sir mexanizmi	Eng ko'p ta'sirlanadigan ko'rsatkichlar	Takomillashtirish yo'nalishi
1	Moliyaviy axborotning tarqoqligi va kechikishi	Qarorlar eskirgan yoki o'zaro moslashtirilmagan ma'lumotlar asosida qabul qilinadi	Operatsion cash-flow, debitor qarzdorlik, likvidlik, moliyalashtirish xarajatlari	ERP, CRM, g'aznachilik va buxgalteriya ma'lumotlarini yagona axborot tizimiga integratsiya qilish
2	Byudjetlashtirishning formal va statik xarakteri	Reja tashqi muhitdagi o'zgarishlarga moslashtirilmaydi, reja-fakt tafovuti ortadi	Operatsion marja, xarajatlari, foyda, rentabellik	Yillik byudjetni rolling forecast va ssenariy tahlili bilan to'ldirish
3	Risk-menejment va kontrolling o'rtasidagi uzilish	Risklar byudjet, cash-flow va investitsiya hisob-kitoblarida to'liq aks etmaydi	Likvidlik, qarz yuki, foiz xarajatlari, pul oqimi	Risk registrini byudjet, KPI va moliyaviy prognozlar bilan integratsiya qilish
4	Samaradorlikni faqat moliyaviy KPilar orqali baholash	Yakuniy natija kuzatiladi, lekin uni shakllantiruvchi operatsion sabablar kech aniqlanadi	ROA, ROE, EBITDA, tushum, kelajakdagi pul oqimi	Moliyaviy va nomoliyaviy KPIlarning balanslashtirilgan tizimini joriy etish
5	Kontrollerning strategik qarorlardan ajralib qolishi	Investitsiya, kredit, dividend va kapital tuzilmasiga oid qarorlarda moliyaviy tahlilning roli kamayadi	NPV, IRR, leverage, kapital qiymati, aksiyadorlar qiymati	Kontrollerni strategik biznes hamkor sifatida qaror qabul qilish jarayoniga kiritish
6	Raqamlashtirish darajasining pastligi	Qo'lda ishlov berish xatolar, hisobot kechikishi va axborot nomuvofiqligini oshiradi	Hisobot tezkorligi, xarajatlari, cash-flow, boshqaruv qarorlarining sifati	BI-dashboards, avtomatlashtirilgan hisobot va real vaqt monitoringini rivojlantirish
7	Kontrollingni faqat xarajatlarni qisqartirishga yo'naltirish	Strategik xarajatlarning qisqarishi qisqa muddatli foydani oshirib, kelajakdagi daromad salohiyatini pasaytirishi mumkin	Uzoq muddatli rentabellik, investitsiya qaytimi, kompaniya qiymati	Xarajatlarni ularning qiymat yaratish qobiliyati asosida baholash

*Manba: muallif tomonidan tadqiqot natijalari asosida ishlab chiqilgan.

Jadvaldan ko'rinadiki, aniqlangan muammolarning moliyaviy natijaga ta'siri bir xil emas. Ularning ayrimlari to'g'ridan-to'g'ri pul oqimi va rentabellikka ta'sir ko'rsatsa, boshqalari boshqaruv qarorlarining sifati orqali bilvosita ta'sir qiladi. Masalan, axborotning kechikishi debitor qarzdorlikdagi muammoning o'z vaqtida aniqlanmasligiga sabab bo'lishi va natijada korxonaning qisqa muddatli qarz jalb qilish ehtiyojini oshirishi mumkin. Bu esa foiz xarajatlarning ko'payishi orqali sof moliyaviy natijaga salbiy ta'sir ko'rsatadi. O'tkazilgan tahlil





aksiyadorlik jamiyatlarida moliyaviy kontrolling tizimining samaradorligiga salbiy ta'sir ko'rsatuvchi muammolar alohida-alohida emas, balki o'zaro bog'langan holda namoyon bo'lishini ko'rsatdi. Moliyaviy axborotning kechikib shakllanishi prognozlarning aniqligini pasaytiradi, prognozlarning sifatsizligi esa byudjet, pul oqimi va investitsion qarorlardagi xatolar ehtimolini oshiradi. Shu bilan birga, risk-menejmentning moliyaviy rejalashtirishdan ajralgan holda tashkil etilishi valyuta, kredit, foiz va likvidlik risklarining moliyaviy natijalarda yetarli darajada aks etmasligiga olib keladi.

Tahlil natijasida moliyaviy kontrolling muammolarining ta'sirini uch bosqichli zanjir sifatida izohlash mumkin:

kontrollingdagi kamchilik → boshqaruv axborotining sifati pasayishi → moliyaviy qarorning sifati yomonlashishi → moliyaviy samaradorlikning pasayishi.

Masalan, statik byudjetlashtirish tizimida xomashyo narxi, valyuta kursi yoki foiz stavkasidagi o'zgarishlar o'z vaqtida qayta hisoblanmasa, dastlab prognoz sifati yomonlashadi. Keyingi bosqichda xarajatlar va moliyalashtirish bo'yicha qarorlar eski parametrlar asosida qabul qilinadi. Natijada operatsion marja, foyda va rentabellik rejalashtirilgan darajadan chetlashadi.

Risk-menejment bilan kontrolling o'rtasidagi integratsiya darajasi ham alohida ahamiyatga ega. Tahlil shuni ko'rsatadiki, valyuta, kredit, foiz va likvidlik risklarini faqat risk registrida qayd etish yetarli emas. Ular moliyaviy prognozlarda, pul oqimi modelida va asosiy KPIlarda son jihatdan aks ettirilishi kerak. Masalan, eksport qiluvchi aksiyadorlik jamiyati uchun valyuta kursining bazaviy, optimistik va stress ssenariylari bo'yicha tushum, EBITDA va cash-flow prognozlari shakllantirish moliyaviy qarorlarning barqarorligini oshiradi. Maqolada risklarning moliyaviy rejalardan ajratilgan holda yuritilishi real moliyaviy xavfni yashirib qolishi mumkinligi ko'rsatilgan.

Xulosa

Aksiyadorlik jamiyatida moliyaviy kontrolling tizimining mavjudligi uning avtomatik ravishda samarali ishlashini anglatmaydi. Kontrollingning haqiqiy natijadorligi axborotlarning tezkorligi va ishonchiligi, rejalashtirishning moslashuvchanligi, risklarni hisobga olish darajasi, KPilar sifati, raqamli texnologiyalardan foydalanish va kontrollerning boshqaruv jarayonidagi o'rni bilan belgilanadi.

Tadqiqotlar boshqaruv nazorati tizimlarining tashkiliy barqarorlik va faoliyat samaradorligi bilan bog'liqligini [1], risklarni kontrolling mexanizmlariga integratsiya qilish zarurligini [2; 3], riskka yo'naltirilgan rejalashtirishning tashkiliy moslashuvchanlikdagi o'rnini [4] hamda raqamli vositalarning nazorat axboroti sifati va tezkorligiga ta'sirini [5] ko'rsatmoqda. Aksiyadorlik kompaniyalari bo'yicha empirik natijalar esa raqamlashtirish ichki shaffoflikni oshirib, opportunistik moliyaviy xatti-harakatlar imkoniyatlarini kamaytirishi mumkinligini tasdiqlaydi [6].

Moliyaviy kontrollingdagi asosiy muammolar bartaraf etilmaganda ularning ta'siri bir-biri bilan bog'lanib ketadi: noto'g'ri axborot sifatsiz prognozga, sifatsiz prognoz noto'g'ri investitsiya va moliyalashtirish qarorlariga, bunday qarorlar esa rentabellik va pul oqimlarining pasayishiga olib keladi. Natijada moliyaviy ko'rsatkichlar yomonlashishi bilan bir qatorda aksiyadorlar qiymati ham kamayishi mumkin.

Shu sababli zamonaviy aksiyadorlik jamiyatida moliyaviy kontrolling retrospektiv hisobot tizimidan uzluksiz rejalashtirish, prognozlash, risklarni baholash va strategik qarorlarni qo'llab-quvvatlash platformasiga aylanishi kerak. ERP va biznes-analitika tizimlarining integratsiyasi, real vaqtga yaqin dashboardlar, rolling forecast, stress-test, riskka yo'naltirilgan KPI va pul oqimi monitoringining joriy etilishi ushbu o'zgarishning asosiy vositalari hisoblanadi.

Natijada moliyaviy kontrollingning bosh maqsadi chetlanishni aniqlashning o'zi emas, uning sababini erta ko'rsatish va kompaniya qiymatini oshirishga qaratilgan boshqaruv qarorini shakllantirishdan iborat bo'ladi. Ana shunday yondashuvdagina moliyaviy kontrolling aksiyadorlik jamiyatining moliyaviy samaradorligi, barqarorligi va aksiyadorlar manfaatlarini





ta'minlashga xizmat qiluvchi strategik boshqaruv mexanizmiga aylanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

Phan T., Baird K., Bhuyan M., Tung A. The Associations Between Management Control Systems, Organisational Capabilities and Performance // Journal of Management Control. – 2023. – Vol. 34. – P. 435–462. DOI: 10.1007/s00187-024-00365-6.

1. Hiebl M.R.W. The Integration of Risk into Management Control Systems: Towards a Deeper Understanding Across Multiple Levels of Analysis // Journal of Management Control. – 2024. – Vol. 35. – P. 1–16. DOI: 10.1007/s00187-024-00373-6.

2. Braumann E.C., Hiebl M.R.W., Posch A. Enterprise Risk Management as Part of the Organizational Control Package: Review and Implications for Management Accounting Research // Journal of Management Accounting Research. – 2024. – Vol. 36, No. 2. – P. 7–29. DOI: 10.2308/JMAR-2021-071.

3. Eichholz J., Hoffmann N., Schwering A. The Role of Risk Management Orientation and the Planning Function of Budgeting in Enhancing Organizational Resilience and Its Effect on Competitive Advantages During Times of Crises // Journal of Management Control. – 2024. – Vol. 35. – P. 17–58. DOI: 10.1007/s00187-024-00371-8.

4. Zhelev Z., Kostova S. Investigating the Application of Digital Tools for Information Management in Financial Control: Evidence from Bulgaria // Journal of Risk and Financial Management. – 2024. – Vol. 17, No. 4. – Article 165. DOI: 10.3390/jrfm17040165.

5. Lou Z., Li M., Shan Y.G., Ye A. Does Corporate Digitalisation Moderate Real Earnings Management? // Accounting & Finance. – 2024. – Vol. 64, No. 4. – P. 4157–4196. DOI: 10.1111/acfi.13301.

6. Berbel-Vera J., Gonzalez-Sanchez M.B., Barrachina-Palanca M., Sánchez-García J. The Role of Management Control Systems for Digital Transformation Success // Review of Managerial Science. – 2026. – Vol. 20, No. 8. – P. 3031–3065. DOI: 10.1007/s11846-025-00961-3.

