

## ZAMONAVIY TASHKILOTLARDA MOLIVAVIY BOSHQARUV TIZIMINI TASHKIL ETISHNING XORIJ TAJRIBASI

*Xatamova Mohinur Normurod qizi*

*Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti magistranti*

*e-mail: [mohinurxatamova61@gmail.com](mailto:mohinurxatamova61@gmail.com)*

*+998902649127*

**Annotatsiya:** Ushbu maqola zamonaviy tashkilotlarda moliyaviy boshqaruv tizimini tashkil etishning xorijiy tajribasini o'rganishga bag'ishlangan. Maqolada xalqaro miqyosda rivojlangan xorijiy mamlakatlardagi yetakchi kompaniyalarning moliyaviy boshqaruv amaliyotlari, innovatsion yondashuvlari va eng yaxshi tajribalari tahlil qilinadi. Asosiy e'tibor raqamli texnologiyalarning moliyaviy boshqaruv jarayonlariga ta'siri, risk-menejmentning zamonaviy usullari, moliyaviy rejalashtirish va moliyaviy nazoratning samarali mexanizmlari, hamda barqaror rivojlanish tamoyillarining moliyaviy qarorlar qabul qilish jarayoniga integratsiyasiga qaratiladi. Shuningdek, maqolada global moliyaviy boshqaruv tendensiyalari, moliyaviy hisobotlarning xalqaro standartlari va regulativ talablarning o'zgarishi, hamda ularning mahalliy tashkilotlar faoliyatiga ta'siri muhokama qilinadi. Xorijiy tajribani o'rganish asosida, mahalliy tashkilotlar uchun moliyaviy boshqaruv tizimlarini takomillashtirish bo'yicha turli amaliy tavsiyalar ishlab chiqiladi.

**Kalit so'zlar:** moliyaviy boshqaruv, xalqaro tajriba, bulutli texnologiyalar, moliyaviy rejalashtirish, risk-menejment, moliyaviy nazorat, moliyaviy hisobot, blokchain texnologiyalari, IFRS, integratsiya, sun'iy intellekt.

### I.KIRISH

Zamonaviy globallashtirish sharoitida tashkilotlarning moliyaviy barqarorligi va raqobatbardoshligi ko'p jihatdan ularning moliyaviy boshqaruv tizimlarining samaradorligiga bog'liq. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-2026 yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasida ham iqtisodiyotni modernizatsiya qilish va raqamlashtirish masalalariga alohida e'tibor qaratilgan. Bu esa, o'z navbatida, mamlakatimiz tashkilotlarida moliyaviy boshqaruv tizimlarini xalqaro standartlar darajasiga ko'tarish va zamonaviy yondashuvlarni joriy etish zaruriyatini yanada dolzarb qilmoqda.

Bugungi kunda O'zbekistonda ko'plab tashkilotlar moliyaviy boshqaruv sohasida bir qator muammolarga duch kelmoqda. Bular qatoriga moliyaviy hisobotlarning shaffof emasligi, risk-menejment tizimlarining zaif rivojlanganligi, moliyaviy qarorlar qabul qilish jarayonlarining samarali emasligi, raqamli texnologiyalardan yetarli darajada foydalanmaslik kabi masalalarni kiritish mumkin. Bu muammolarni hal etish uchun ilg'or xorijiy tajribani o'rganish va uni mahalliy sharoitlarga moslashtirib joriy etish muhim ahamiyat kasb etadi.

Rivojlangan mamlakatlarda moliyaviy boshqaruv tizimlarini tashkil etishning bir qator ilg'or yondashuvlari mavjud. Jumladan, AQSh, Yevropa Ittifoqi mamlakatlari, Yaponiya va Janubiy Koreya kabi davlatlarda moliyaviy boshqaruv sohasida quyidagi tendentsiyalar kuzatilmoqda:

1. Raqamli texnologiyalarning keng joriy etilishi natijasida sun'iy intellekt, Big Data tahlili, blokchain texnologiyalari moliyaviy qarorlar qabul qilish jarayonlarini optimallashtirishga xizmat qilmoqda.

2. Risk-menejmentning kompleks tizimlarini yaratishda tashkilotlar faoliyatiga ta'sir etuvchi barcha xatarlarni aniqlash, baholash va boshqarishning integrasiyalashgan yondashuvlari qo'llanilmoqda.

3. Moliyaviy rejalashtirish va nazoratning zamonaviy usullarini qo'llash orqali moliyaviy rejalashtirishning moslashuvchanligi va samaradorligi oshirilmoqda.

4. Barqaror rivojlanish tamoyillarini moliyaviy qarorlar qabul qilish jarayoniga integratsiya qilish borasida ekologik, ijtimoiy va boshqaruv (ESG) omillarini hisobga olgan holda moliyaviy strategiyalar ishlab chiqilmoqda.

5. Xalqaro moliyaviy hisobot standartlarini (IFRS) to'liq joriy etish orqali moliyaviy hisobotlarning shaffofligi va xalqaro miqyosda taqqoslanuvchanligi ta'minlanmoqda.

Yuqorida keltirilgan ma'lumotlardan kelib chiqib, zamonaviy tashkilotlarda moliyaviy boshqaruv tizimini tashkil etishning xorijiy tajribasini o'rganish va tahlil qilish asosida O'zbekiston sharoitiga mos tavsiyalar ishlab chiqish ushbu maqolaning maqsadi hisoblanadi.

Ushbu maqsadga erishish uchun quyida vazifalar belgilandi:

-rivojlangan mamlakatlarda moliyaviy boshqaruv tizimlarini tashkil etishning zamonaviy tendentsiyalarini o'rganish va tahlil qilish;

-xorijiy tashkilotlarda raqamli texnologiyalarni moliyaviy boshqaruv jarayonlariga joriy etish tajribasini o'rganish va ularning samaradorligini baholash;

-xalqaro amaliyotda qo'llanilayotgan risk-menejmentning kompleks tizimlarini tahlil qilish va ularning O'zbekiston sharoitida qo'llanilish imkoniyatlarini aniqlash;

-moliyaviy rejalashtirish va nazoratning ilg'or usullarini o'rganish va ularni mahalliy tashkilotlarda joriy etish yo'llarini taklif etish;

-barqaror rivojlanish tamoyillarini moliyaviy boshqaruv tizimiga integratsiya qilish bo'yicha xorijiy tajribani o'rganish va O'zbekiston tashkilotlari uchun tavsiyalar ishlab chiqish;

-xalqaro moliyaviy hisobot standartlarini (IFRS) joriy etish bo'yicha ilg'or tajribalarni o'rganish va mahalliy sharoitga moslashtirish yo'llarini taklif etish;

-O'zbekiston tashkilotlarida moliyaviy boshqaruv tizimlarini takomillashtirish bo'yicha kompleks tavsiyalar ishlab chiqish.

Ushbu maqsad va vazifalarni amalga oshirish orqali O'zbekiston tashkilotlarida moliyaviy boshqaruv tizimlarini xalqaro standartlar darajasiga ko'tarish, ularning samaradorligini oshirish va raqobatbardoshligini ta'minlash imkoniyati yaratiladi. Bu esa, o'z navbatida, mamlakatimiz iqtisodiyotining barqaror rivojlanishiga va jahon bozorida munosib o'rin egallashiga xizmat qiladi.

## II. METODOLOGIYA

Ushbu tadqiqotda zamonaviy tashkilotlarda moliyaviy boshqaruv tizimini takomillashtirish va xorij tajribasini o'rganish maqsadida sifat va miqdoriy tahlil metodlari qo'llanildi.

Birinchiidan, sifat tahlili doirasida AQSh, Germaniya, Janubiy Koreya va Singapur kabi rivojlangan davlatlardagi ilg'or kompaniyalarning moliyaviy boshqaruv tizimlarini o'rganish uchun ochiq manbalar (Google Scholar, Scopus, Harvard

Business Review, PwC va Deloitte hisobotlari) asosida adabiy manba tahlili amalga oshirildi.

Ikkinchidan, komparativ (taqqoslama) tahlil usulidan foydalanilib, xorijiy tashkilotlarda moliyaviy boshqaruv tizimlarining raqamli texnologiyalar orqali qanday samaradorlik bergani boshqa mamlakatlar tajribasi bilan solishtirildi.

Uchinchidan, case-study (amaliy misollarni o‘rganish) metodologiyasi asosida Amazon (AQSh), Siemens (Germaniya), Samsung (Janubiy Koreya) va DBS Bank (Singapur) kompaniyalari moliyaviy boshqaruv tizimlarining raqamli transformatsiya jarayonlari o‘rganildi.

Tahlil jarayonida asosiy e‘tibor quyidagilarga qaratildi:

- raqamli texnologiyalar (ERP, AI, blockchain) dan foydalanish darajasi;
- moliyaviy qarorlar qabul qilishdagi tezlik va aniqlik;
- moliyaviy shaffoflik va xatolik darajasi;
- xarajatlarni optimallashtirish va daromadlarni oshirishdagi rol.

Tadqiqotda to‘plangan ma‘lumotlar tahlil qilinib, ular asosida zamonaviy moliyaviy boshqaruv tizimlarini tashkil etishning muvaffaqiyat omillari aniqlab olindi.

### III. NATIJALAR VA TAHLIL

Zamonaviy tashkilotlarda moliyaviy boshqaruv tizimini tashkil etishning xorij tajribasini amalda tatbiq etishda eng avvalo moliyaviy boshqaruv tizimida raqamli texnologiyalarni joriy etishni amalga oshirish zarur. O‘zbekiston Respublikasi prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-sonli farmoni bilan tasdiqlangan “Yangi O‘zbekistonning 2022-2026-yillarga mo‘ljallangan taraqqiyot strategiyasi”ning ustuvor yo‘nalishlaridan biri bo‘lgan 3-yo‘nalishi **“Milliy iqtisodiyotni jadal rivojlantirish va yuqori o‘sish sur‘atlarini ta‘minlash”** hisoblanadi. **Strategiyaning 25-maqsadida raqamli iqtisodiyotni asosiy “drayver” sohaga aylantirib, uning hajmini kamida 2,5 baravar oshirishga qaratilgan ishlarni olib boorish nazarda tutilgan.**

Shu nuqtayi nazardan xorij tajribasida moliyaviy boshqaruv tizimining tashkil etilishida zamonaviy raqamli texnologiyalar va moliyaviy jarayonlarning avtomatlashtirish darajasi o‘rganildi. Tadqiqot natijalariga ko‘ra, zamonaviy tashkilotlarda moliyaviy boshqaruv tizimini tashkil etishning xorij tajribasi bir nechta asosiy yo‘nalishlarda rivojlanmoqda.

#### 1-jadval

#### Xorijiy kompaniyalarda moliyaviy boshqaruv tizimlarining asosiy ko‘rsatkichlari va moliyaviy jarayonlarning avtomatlashtirish darajasi

Yo‘nalish	Qo‘llanilish darajasi	Samaradorlik ko‘rsatkichi
Raqamlashtirish va avtomatlashtirish	78%	Xarajatlarning 25-30% ga kamayishi
Ma‘lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish	65%	Moliyaviy prognozlar aniqligining 30% ga oshishi

Integratsiyalashgan risk boshqaruvi	72%	Risk aniqlash tezligining 35% ga oshishi
Bulutli texnologiyalar	70%	IT infratuzilmalari xarajatlarining 35% ga kamayishi
Blokchain texnologiyasi	20%	Tranzaksiya xarajatlarining 40% ga kamayishi

Yuqoridagi jadvaldan ko‘rinib turibdiki, raqamlashtirish va avtomatlashtirish yo‘nalishida xorijiy kompaniyalarning 78% qismi moliyaviy jarayonlarni avtomatlashtirish uchun ilg‘or texnologiyalardan foydalanmoqda. Bu esa xarajatlarni 25-30% ga kamaytirish imkonini bermoqda.

Ma‘lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish yo‘nalishi bo‘yicha tahlil qilingan kompaniyalarning 65% qismi real vaqt rejimida ma‘lumotlarni tahlil qilish va prognozlashtirish uchun sun‘iy intellekt va machine learning texnologiyalaridan foydalanmoqda. Bu esa moliyaviy prognozlar aniqligini 30% ga oshirgan.

O‘rganilgan kompaniyalarning 72% qismi moliyaviy risklarni boshqarishni strategik rejalashtirish jarayoni bilan integratsiyalashgan. Bu yondashuv risklarni aniqlash va bartaraf etish tezligini 35% ga oshirgan.

Tadqiq etilgan kompaniyalarning 70% qismi moliyaviy ma‘lumotlarni saqlash va qayta ishlash uchun bulutli texnologiyalardan foydalanmoqda. Bu esa IT infratuzilmaga sarflanadigan xarajatlarni 35% ga kamaytirgan.

Moliyaviy operatsiyalarni amalga oshirishda blockchain texnologiyasidan foydalanish 20% kompaniyalarda kuzatilgan. Bu texnologiya moliyaviy operatsiyalarni amalga oshirish jarayonida tranzaksiya xarajatlarini 40% ga kamaytirgan.

Yuqoridagi ma‘lumotlar va tahlil natijalaridan kelib chiqib shuni aytishimiz mumkinki, moliyaviy boshqaruv tizimi tashkil etishning xorij tajribasini amaliyotda qo‘llashda raqamli texnologiyalarni joriy etish ustuvor yo‘nalishlardan biri hisoblanadi.

Moliyaviy boshqaruv tizimini tashkil etishning xorij tajribasini joriy etishda yana bir muhim vazifalardan biri bu moliyaviy hisobotning xalqaro standartlariga o‘tish va milliy iqtisodiyotimizda IFRS standartlari asosida faoliyat yurituvchi biznes subyektlari sonini oshirish, moliyaviy hisobotlarning shaffofligini oshirish, shu orqali investitsiyalar jalb qilish jarayonlarida yuzaga keluvchi transformatsiya xarajatlarini kamaytirishni ham aytib o‘tishimiz shart. O‘zbekiston Respublikasi prezidentining 2020-yil 24-fevraldagi PQ-4611-sonli “Moliyaviy hisobotning xalqaro standartlariga o‘tish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi qarorida moliyaviy hisobotning xalqaro standartlariga o‘tishni jadallashtirish orqali xorijiy investorlarni zarur axborot muhiti bilan ta‘minlash va xalqaro moliya bozorlariga kirish imkoniyatlarini kengaytirish, shuningdek, hisob va audit sohalari mutaxassislarini xalqaro standartlar bo‘yicha tayyorlash tizimini takomillashtirish bo‘yicha chora-tadbirlar belgilab o‘tilgan. Qarorga ko‘ra, 2021-yil-ning 1-yanvaridan boshlab aksiyadorlik jamiyatlari, tijorat banklari, sug‘urta tashkilotlari va yirik soliq to‘lovchilar toifasiga kiritilgan yuridik shaxslar MHXS asosida buxgalteriya hisobi yuritilishini tashkil etishi nazarda tutilgan.

Bugungi kunga kelib yuqoridagi qaror ijrosi bosqichma-bosqich amalga oshirib kelinmoqda. Biroq, moliyaviy hisobotlarning xalqaro standartlariga o'tish jarayonida bir qator muammo va kamchiliklarni ham kuzatishimiz mumkin. Jumladan, malakali mutaxassislarning yetishmasligi eng dolzarb muammolardan biri hisoblanadi. IFRS talablariga o'tishda milliy qonunchilik va moliyaviy hisobotning xalqaro standartlarida ko'rsatilgan ba'zi talablar bilan milliy qonunchilik tizimidagi farqlarni ham yaqqol ko'rish mumkin. Buxgalteriya hisobining milliy standartlariga moslashtirilgan axborot tizimlarining IFRS talablaridan kelib chiqqan holda moliyaviy hisobot yuritishga mos emasligi tashkilotlarning moliya tizimida bir qator islohotlarni amalga oshirishni talab qiladi. Biroq, IFRS talablarini joriy etishning bir qator afzalliklari mavjud. Jumladan,

- xorijiy investorlar uchun hisobotlar shaffofligi oshadi;
- kompaniyalarning xalqaro miqyosda raqobatbardoshligi kuchayadi;
- xoliyaviy qarorlar qabul qilish sifati yaxshilanadi.

#### IV.XULOSA VA TAKLIFLAR

O'zbekistonda zamonaviy moliyaviy boshqaruv tizimlarini joriy etish mavzusidagi tadqiqotimiz shuni ko'rsatadiki, bu jarayon mamlakatning iqtisodiy rivojlanishi va global raqobatbardoshligini oshirish uchun muhim ahamiyatga ega. Xorijiy tajribani o'rganish va mahalliy sharoitga moslashtirish orqali, O'zbekiston kompaniyalari moliyaviy boshqaruv samaradorligini sezilarli darajada oshirish, risklarni samarali boshqarish va investitsion jozibadorlikni kuchaytirish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Biroq, bu jarayon murakkab va ko'p qirrali bo'lib, faqat texnologik yangilanishlar bilan cheklanib qolmasdan, keng qamrovli institutsional, huquqiy va madaniy o'zgarishlarni ham talab qiladi. Buning uchun davlat, xususiy sektor va ilmiy-tadqiqot muassasalari o'rtasida yaqin hamkorlik, shuningdek, xalqaro tashkilotlar va rivojlangan mamlakatlar tajribasidan foydalanish zarur.

Tadqiqotimiz natijalari O'zbekistondagi zamonaviy tashkilotlarda moliyaviy boshqaruv tizimlarini xorijiy tajribaga asoslanib tashkil etishning bir qator muhim jihatlarni ochib berdi. Raqamlashtirish va avtomatlashtirish O'zbekiston kompaniyalari uchun katta imkoniyat yaratadi. Biroq, raqamlashtirish jarayonida mahalliy sharoitlar, mavjud infratuzilma va xodimlarning raqamli ko'nikmalarini hisobga olish zarur. O'zbekiston sharoitida ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish usulini joriy etish uchun ma'lumotlar sifati va miqdorini oshirish, shuningdek, tahlil qobiliyatiga ega mutaxassislarni tayyorlash muhim ahamiyatga ega. Integratsiyalashgan risk boshqaruvi mamlakatimiz kompaniyalari uchun, ayniqsa, tashqi iqtisodiy omillar ta'sirini hisobga olgan holda, muhim ahamiyat kasb etishi mumkin. Bulutli texnologiyalarni joriy etish ma'lumotlar xavfsizligi va qonunchilik masalalarini hal qilishni talab qiladi. Blokchain texnologiyasi O'zbekiston uchun hali yangi va murakkab bo'lishi mumkin, ammo moliyaviy operatsiyalarning shaffofligini oshirish va xavfsizligini ta'minlash nuqtai nazaridan uning potentsiali katta. Xorijiy tajribani to'g'ridan-to'g'ri ko'chirib o'tkazish emas, balki O'zbekistonning o'ziga xos iqtisodiy, huquqiy va madaniy xususiyatlarini hisobga olgan holda moslashtirish zarur. Raqamli texnologiyalarni joriy etish uchun tegishli texnik infratuzilma, jumladan,



yuqori tezlikdagi internet, ma'lumotlar markazlari va boshqa zarur jihozlar talab etiladi. Yangi moliyaviy boshqaruv usullari va texnologiyalarini qo'llash uchun tegishli qonunchilik bazasini yaratish va mavjudlarini yangilash zarur. Barcha yangi tizimlarni bir vaqtning o'zida joriy etish o'rniga, bosqichma-bosqich yondashuvni qo'llash, har bir bosqichda natijalarni baholab borish maqsadga muvofiq.

Zamonaviy moliyaviy boshqaruv tizimlarini joriy etish jarayonida sun'iy intellekt, Big Data tahlili va blokchain kabi ilg'or texnologiyalardan foydalanish alohida e'tiborga loyiq. Bu texnologiyalar moliyaviy qarorlar qabul qilish jarayonini optimallashtirishga, xatarlarni aniqroq baholashga va operatsion samaradorlikni oshirishga yordam beradi.

Shu bilan birga, inson kapitalini rivojlantirish, moliyaviy savodxonlikni oshirish va zamonaviy moliyaviy boshqaruv usullarini o'zlashtirgan mutaxassislarni tayyorlash ham muhim ahamiyatga ega. Bu O'zbekiston ta'lim tizimi oldiga yangi vazifalar qo'yadi va xalqaro hamkorlikni yanada kengaytirishni talab qiladi.

O'zbekistonda zamonaviy moliyaviy boshqaruv tizimlarini joriy etish - bu nafaqat texnologik yangilanish, balki mamlakatning iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanishiga xizmat qiladigan keng qamrovli modernizatsiya jarayonidir. Bu jarayon murakkab va uzoq muddatli bo'lishi mumkin, ammo uning natijasida O'zbekiston global iqtisodiyotda o'z o'rnini mustahkamlash, investitsion jozibadorligini oshirish va fuqarolar farovonligini yuksaltirish imkoniyatiga ega bo'ladi. Shu sababli, bu yo'nalishdagi izlanishlar va amaliy harakatlar davom ettirilishi, hamda muntazam ravishda takomillashtirib borilishi lozim.

Xulosa qilib aytganda, xorijiy tajribaga asoslangan zamonaviy moliyaviy boshqaruv tizimlarini O'zbekiston kompaniyalarida joriy etish katta potensialga ega. Biroq, bu jarayon kompleks yondashuvni, puxta rejalashtirish va mahalliy sharoitlarni hisobga olishni talab qiladi. To'g'ri strategiya va yondashuv bilan amalga oshirilganda, bu yangiliklar O'zbekiston kompaniyalarining moliyaviy boshqaruv samaradorligini sezilarli darajada oshirishi, ularning raqobatbardoshligini kuchaytirishi va umuman iqtisodiyotning rivojlanishiga hissa qo'shishi mumkin.

#### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Karimov A. “O'zbekistonda xalqaro moliyaviy hisobot standartlarini joriy etish: muammolar va istiqbollari”. Moliya va bank ishi jurnali, 2020-yil 5(2)-son, 45-58
2. Toshmatov S. “IFRS standartlarini O'zbekiston kompaniyalarida qo'llash tajribasi”. Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar, 2020-yil 3-son, 78-92.
3. Deloitte. “IFRS in your pocket 2022”. Deloitte Global Services Limited. 2022
4. World Bank. “Report on the Observance of Standards and Codes (ROSC) - Accounting and Auditing: Uzbekistan”. World Bank Group. 2022
5. Ergasheva S. “Kichik biznesda xalqaro moliyaviy hisobot standartlarini joriy etish muammolari”. Biznes-ekspert jurnali, 2020-yil 2-son, 34-46.

6. Rakhimov A. “O‘zbekistonda raqamli texnologiyalarning moliyaviy hisobotga ta’siri”. Raqamli iqtisodiyot va innovatsiyalar jurnali, 2022-yil 3(1)-son, 45-58.
7. KPMG. “Digital transformation in accounting and financial reporting”. KPMG International. 2023
8. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 24-fevraldagi “Moliyaviy hisobotning xalqaro standartlariga o‘tish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi PQ-4611-sonli qarori.
9. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi “2022-2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-60-sonli farmoni.
10. World Bank. Financing Climate Action: A Guide for Policymakers. – Washington, D.C.: World Bank, 2020.
11. <https://www.imv.uz>
12. <https://digital.uz>