



O‘ZBEKISTON SUG‘URTA BOZORI

VOL. 3 ISS: 1 (2026)

INSURANCE MARKET OF UZBEKISTAN СТРАХОВОЙ РЫНОК УЗБЕКИСТАНА

INSURANCE



№	MUNDARIJA	Page
1.	<i>SUG'URTA XIZMATLARI BOZORINI MODERNIZATSIYA QILISH VA UNING QAMROVINI OSHIRISH YO'LLARI</i> <i>Adilova Gulnur Djurabayevna</i>	4
2.	<i>AGROSANOAT MAJMUIDA SUG'URTALANGAN OB'EKTAR HOLATINI MONITORING QILISHDA RAQAMLI GAT TEXNOLOGIYALARIDAN FOYDALANISH ISTIQBOLLARI</i> <i>Yadgarov Akram Akbarovich</i>	7
3.	<i>MAMLAKAT ICHKI INVESTITSION IMKONIYATLARINI KENGAYTIRISHDA SUG'URTA KOMPANIYALARI INVESTITSION FAOLIYATINING ROLINI OSHIRISH MASALALARI</i> <i>Kenjayev Ilhom G'iyozovich</i>	11
4.	<i>SUG'URTA KOMPANIYALARI MOLIYAVIY HOLATINI BAHOLASH METODLARINI TAKOMILLASHTIRISH</i> <i>Xattabov Murodulla Batirovich</i>	15
5.	<i>SUG'URTA TASHKILOTLARI FAOLIYATIDA MOLIYAVIY BARQARORLIKNI BOSHQARISH TIZIMI</i> <i>Xolbayev Azamat Yuldashovich</i>	20
6.	<i>MAMLAKATIMIZDA OLIY TA'LIM EKSPORT XIZMATLARI MOLIYAVIY NATIJADORLIGINI TA'MINLASHNI TAKOMILLASHTIRISH</i> <i>Abdusattarova Dildora Bohodirovna</i>	25
7.	<i>O'ZBEKISTONDA IJTIMOIIY SOHA XARAJATLARINI MOLIYALASHTIRISHNING ZAMONAVIY TENDENSIYALARI VA TAKOMILLASHTIRISH ISTIQBOLLARI</i> <i>Rashidova Guzal Abduvohidovna, Xamroyev Mexroj Sirojxonovich</i>	29
8.	<i>KORXONALAR MOLIYAVIY NATIJALARINI BOSHQARISHDA RAQAMLASHTIRISH TIZIMINING ROLI</i> <i>Musaxonzoda Ikromjon Sobirxon o'g'li, Faxriddinov Bekzodbek Faxriddin o'g'li</i>	32
9.	<i>TIJORAT BANKLARI KREDIT PORTFELINI BAHOLASHDA RISKLAR VA DIVERSIFIKATSIYANING O'RNI</i> <i>Toshtemirov Doston O'ktam o'g'li</i>	36
10.	<i>ECONOMIC SECURITY OF COMMERCIAL BANKS: CONCEPTUAL FOUNDATIONS AND THREAT MITIGATION FRAMEWORK</i> <i>Agzamov Avazon Talgatovich, Malikova Dilrabo Muminovna</i>	40
11.	<i>ШАФФОФ ИНВЕСТИЦИОН МУХИТНИ ЯРАТИШГА ҚАРАТИЛГАН ХОРИЖ ТАЖРИБАСИ</i> <i>Имомов Хамдилла Хамдамович</i>	44
12.	<i>TURIZM KORXONALARIDA INVESTITSIYA FAOLIYATINI TARTIBGA SOLISH MASALALARI</i> <i>Axrorov Zarif Oripovich</i>	47
13.	<i>ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПРЯМЫХ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В ЭКОНОМИКУ</i> <i>Эргашева Юлдуз</i>	50
14.	<i>O'ZBEKISTONDA TRANSPORT LOGISTIKASI RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISH SAMARADORLIGI</i> <i>Xamdamov Shoh-Jaxon Raxmat o'g'li, Fozilova Shaxloxon</i>	52
15.	<i>YURIDIK SHAXSLAR MOL-MULKINI SOLIQQA TORTISH MEXANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH MASALALARI</i> <i>Agzamov Avazxon Talgatovich</i>	55
16.	<i>JISMONIY SHAXSLARNING DAROMADLARINI SOLIQQA TORTISH TARTIBI VA UNING NAZARIY ASOSLARI</i> <i>Bobomurotova Manzura Panji qizi</i>	58
17.	<i>O'ZBEKISTON SUG'URTA TASHKILOTLARI FAOLIYATIDA RISKLARNI BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISHDA XALQARO STANDARTLARNING O'RNI VA AHAMIYATI</i> <i>Xasanov Farrux Ravshanovich</i>	62

“O‘ZBEKISTON SUG‘URTA BOZORI” JURNALI TAHRIR KENGASHI A‘ZOLARI

1. Teshabayev To‘lqin Zakirovich (Kengash raisi, Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti rektori, iqtisodiyot fanlari doktori, professor).
2. Maqsudov Davron Sanjarxo‘jayevich (Kengash raisi o‘rinbosari, Istiqbolli loyihalar milliy agentligi direktori o‘rinbosari).
3. Azimov Rustam Sadikovich (“O‘zbekinvest” eksport-import sug‘urta kompaniyasi” AJ bosh direktori, iqtisodiyot fanlari doktori).
4. Mehmonov Sultonali Umaraliyevich (Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti prorektori, iqtisodiyot fanlari doktori, professor).
5. Abdurahmonova Gulnora Qalandarovna (Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti prorektori, iqtisodiyot fanlari doktori, professor).
6. Sindarov Sherzod Egamberdiyevich (Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti prorektori, iqtisodiyot fanlari doktori, professor).
7. Zakirov Latif Xamidullayevich (Moliya vazirligi huzuridagi TKFJMS qoshidagi To‘lovlarni kafolatlash jamg‘armasi direktori).
8. Xalilov Oybek Nasirovich (O‘zbekiston sug‘urta bozori professional ishtirokchilari uyushmasi kengashi raisi).
9. Qurbonov Xayrulla Abdurasulovich (TDIU Xalqaro va milliy reytinglar bilan ishlash markazi rahbari, dots.).
10. Quldoshv Qamariddin Mansurovich (TDIU “Sug‘urta ishi” kafedrasida professori, DSc, bosh muharrir).
11. Zaynalov Jahongir Rasulovich (Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Moliya” kafedrasida mudiri, iqtisodiyot fanlari doktori, prof.).
12. Shennayev Xojayor Musurmanovich (TDIU “Sug‘urta ishi” kafedrasida mudiri, DSc, prof.).
13. Boyev Xabibullo Ismoilovich (TDIU “Sug‘urta ishi” kafedrasida professori, iqtisodiyot fanlari doktori).
14. Ortiqov Furqat A‘zamjonovich (“Kafil Sug‘urta” AK sug‘urta kompaniyasi direktorlar kengashi raisi).
15. Nurullayev Abdulaziz Sirojiddinovich (O‘zbekiston madaniyat va san‘at instituti professori, i.f.n. dots.).
16. Merident Randles (FSA, MAAA. Principal & Consulting Actuary. Katta maslahatchi, UNDP-Milliman Global Actuarial Initiative).
17. Ong Xie (FIA, FSAS. Dastur menejeri, UNDP-Milliman Global Actuarial Initiative. Olmosh: She/Her).
18. Hasanov Xayrulla Nasrullayevich (TDIU Besh tashabbus markazi rahbari, i.f.b.f.d.).
19. Mamadiyarov Zokir Toshtemirovich (TDIU “Moliya bozori va sug‘urta” kafedrasida mudiri, iqtisodiyot fanlari doktori).
20. Mutalova Dilorom Maxamadjanovna (TDIU “Soliqlar va soliqqa tortish” kafedrasida professori, iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori).
21. Imomov Hamdilla Hamdamovich (TDIU “Korporativ moliya va qimmatli qog‘ozlar” kafedrasida professori v.b., falsafa fanlari doktori).
22. Kenjayev Ilxom G‘iyozovich (TDIU Magistratura bo‘yicha dekan o‘rinbosari, i.f.b.f.d., dots.).
23. Yadgarov Akram Akbarovich (TDIU “Yashil iqtisodiyot” kafedrasida professori v.b., iqtisodiyot fanlari doktori).
24. Yuldashev Obiddin Toshmurzayevich (TDIU “Sug‘urta” kafedrasida professori v.b. i.f.d.).
25. Samadov Asqarjon Nishonovich (TDIU “Marketing” kafedrasida dotsenti, universitet Kengashi kotibi, fanlar nomzodi).
26. Baratova Dinara Alisherovna (TDIU “Sug‘urta” kafedrasida dotsenti, t.f.n. kotib).
27. Qarshiyev Daniyar Eshpo‘latovich (TDIU “Sug‘urta” kafedrasida dotsenti, i.f.n., bosh muharrir).
28. Nomozova Qumri Isoyevna (Bank-moliya akademiyasi dotsenti, PhD).
29. Hamdamov Shoh-Jahon Raxmat o‘g‘li (TDIU “Korporativ moliya va qimmatli qog‘ozlar” kafedrasida dotsenti, i.f.n.).
30. Maxmudov Samariddin Baxriddinovich (TDIU “Korporativ moliya va qimmatli qog‘ozlar” kafedrasida dotsenti, i.f.n.).



KORXONALAR MOLIYAVIY NATIJALARINI BOSHQARISHDA RAQAMLASHTIRISH TIZIMINING ROLI

Musaxonzoda Ikromjon Sobirxon o'g'li

TMC instituti Akademik faoliyat va ilmiy ishlar bo'yicha prorektori, TMC instituti katta o'qituvchisi

Faxriddinov Bekzodbek Faxriddin o'g'li

*TMC instituti Akademik faoliyat va ilmiy ishlar bo'yicha prorektori, TMC instituti katta o'qituvchisi
musahonzodal@gmail.com*

Annotatsiya: Maqolada korxonalarda moliyaviy natijalarni boshqarishda raqamlashtirish tizimlarining (ERP, AIS, BI, EPM, RPA) roli yoritildi. O'zbekistonda elektron hujjat aylanishi va EHF kabi tashqi raqamli kontur kengayotgani, biroq ichki boshqaruv platformalarining integratsiyasi notekis rivojlanayotgani asoslandi. Data governance, jarayonlarni qayta injiniring qilish va real vaqt KPI monitoringi raqamlashtirish samaradorligini oshirishning ustuvor yo'llari sifatida taklif etildi.

Kalit so'zlar: raqamlashtirish, moliyaviy natijalar, ERP, AIS, BI, EPM, RPA, elektron hisobvara-faktura, elektron hujjat aylanishi, data governance, master-data, rentabellik, aylanma kapital, prognozlash, KPI monitoring.

Abstract: This article examines how digitalization systems (ERP, AIS, BI, EPM, and RPA) improve corporate financial performance management. Evidence from Uzbekistan suggests that external digital infrastructure (e-document workflow and e-invoicing) is expanding faster than internal analytics and integration capabilities. The paper highlights key development priorities: data governance, process reengineering, real-time KPI dashboards, and automation of closing and forecasting to enhance profitability and working-capital control.

Keywords: digitalization, financial performance, ERP, AIS, business intelligence, EPM, RPA, e-invoicing, e-document workflow, data governance, master data, profitability, working capital, forecasting, KPI monitoring

Абстрактный: В статье раскрыта роль цифровизации в управлении финансовыми результатами предприятий на основе ERP, AIS, BI, EPM и RPA. Показано, что в Узбекистане внешний цифровой контур (электронный документооборот и электронные счета-фактуры) развивается быстрее, чем внутренняя аналитическая инфраструктура. Обоснованы приоритеты повышения эффективности: интеграция данных, data governance, реинжиниринг процессов и мониторинг KPI в режиме реального времени.

Ключевые слова: цифровизация, финансовые результаты, ERP, AIS, BI, EPM, RPA, электронный счет-фактура, электронный документооборот, data governance, мастер-данные, рентабельность, оборотный капитал, прогнозирование, мониторинг KPI.

Kirish (Введение/Introduction)

Korxonalarda moliyaviy natijalarni boshqarish (foйда, rentabellik, pul oqimlari, tannarx va marja drayverlari) tobora ko'proq real vaqt rejimidagi ma'lumotlar, tezkor tahlil va ishonchli nazorat mexanizmlariga tayanmoqda. Bozor kon'yunkturasi o'zgarishi, xarajatlar bosimi, aylanma kapitalni samarali boshqarish talabi hamda raqobat kuchayishi sharoitida moliyaviy natijalarni faqat davriy hisobotlar asosida boshqarish yetarli bo'lmay qoldi. Shu bois raqamlashtirish tizimi (ERP, BI/analitika, EPM, RPA, integratsiyalashgan data-platforma) moliyaviy boshqaruvning "operatsion ma'lumot → boshqaruv qarori → natija" zanjirini tezlashtiruvchi va aniqlashtiruvchi asosiy infratuzilmaga aylanmoqda. Raqamli muhitda moliyaviy natijalarni boshqarishning mohiyati nafaqat avtomatlashtirish (hisob-kitoblarni tezlashtirish), balki moliyaviy natijaning omillarini (drayverlarini) izchil kuzatish, ssenariyli rejalashtirish, risklarni erta aniqlash va ichki nazoratni kuchaytirish orqali qiymat yaratishdan iborat.

Raqamlashtirishning institutsional va normativ-huquqiy asoslari ham korxonalarda raqamli boshqaruv tizimlarini joriy etishni rag'batlantiradi. Xususan, davlat siyosatida raqamli transformatsiya yo'nalishlarining amaliy ko'rinishi sifatida elektron hujjat aylanishi, elektron to'lovlar, elektron tijorat hamda normativ-huquqiy bazani takomillashtirish kabi ustuvor yo'nalishlar qayd etiladi. Prezident qarorida "elektron hujjat aylanishi tizimlari joriy etilmoqda, elektron to'lovlar rivojlantirilmoqda" degan yondashuvning bevosita tilga olinishi raqamli boshqaruv infratuzilmasini iqtisodiyotni modernizatsiya qilishning ajralmas qismi sifatida ko'rishga asos bo'ladi ("...elektron hujjat aylanishi tizimlari joriy etilmoqda, elektron to'lovlar rivojlantirilmoqda...")[1].

Korxonaning moliyaviy natijalari sifatli boshqarilishi uchun ma'lumotlar oqimi (shartnoma-hisob-faktura-to'lov-qabul-topshirish-hisob registrlari) huquqiy jihatdan ishonchli bo'lishi, hujjatlar aylanishi esa tezkor va izchil ishlashi zarur. Bu talab raqamlashtirishning "hujjat-ma'lumot-hisobot" zanjiriga aloqador huquqiy me'yorlar bilan ham mustahkamlangan. "Elektron hujjat aylanishi to'g'risida"gi Qonunda elektron hujjat aylanishi mazmuni aniq belgilangan: "Elektron hujjat aylanishi elektron hujjatlarini axborot tizimi orqali jo'natish va qabul qilib olish jarayonlari yig'indisidan iborat bo'ladi" [2]. Mazkur norma korxonalarda ERP va elektron hujjat aylanish modullarini joriy etish orqali tranzaksiyalarni "real-time" qayd etish, hujjatlarini yo'qotish va kechikish risklarini kamaytirish, ijro intizomi hamda audit izlarini (audit trail) kuchaytirish uchun huquqiy asos vazifasini bajaradi.

Shu Qonun elektron hujjatning yuridik maqomini ham mustahkamlab, raqamli boshqaruv tizimlarida shakllanadigan hujjatlarining ishonchligini ta'minlaydi: "Elektron hujjat qog'oz hujjatga tenglashtiriladi va u bilan bir xil yuridik kuchga ega bo'ladi" [2]. Bu me'yor moliyaviy natijalarni boshqarishda raqamli hujjatlar (elektron shartnoma, e-invoice, elektron dalolatnoma, elektron to'lov hujjatlari) asosida analitika, nazorat va hisobotlarni yuritish imkonini kengaytiradi. Natijada korxonada moliyaviy boshqaruvi "kechikkan hisobot"dan "tezkor boshqaruv paneli"ga o'tadi: marja va tannarx drayverlari bo'yicha og'ishlar erta ko'rinadi, aylanma kapital holati (DSO/DPO/DIO) va pul oqimlari bo'yicha risklar tezroq aniqlanadi, byudjet intizomi va kompleks nazorati kuchayadi.

Adabiyotlar sharhi (Обзор литературы/Literature review) Ilmiy adabiyotlarda korxonalarining moliyaviy natijalarini boshqarishda raqamlashtirish tizimining o'rni, avvalo, "raqamli transformatsiya →

boshqaruv axboroti sifati → qarorlar tezligi va aniqligi → moliyaviy ko'rsatkichlar" zanjiri orqali izohlanadi. Bu zanjirning markazida hisob axborotining ishonchligi, integratsiyalashganligi va real vaqt rejimidagi yangilanishi turadi. Shu bois adabiyotlar sharhida raqamlashtirishning samaradorlikka ta'siri va uni o'lchash masalalari, buxgalteriya axborot tizimlari (AIS) va moliyaviy natijalar o'rtasidagi bog'liqlik, korxonalar moliyaviy boshqaruv platformalarida integratsiya va "data silo" muammosi, moliyaviy menejment amaliyotlari va o'sish/foydadorlik munosabatlari kabi yo'nalishlar ustun ekanligi ko'rinadi.

Birinci yo'nalishda, raqamlashtirishning korxonalar natijalariga ta'siri borasida ikki qarama-qarshi ilmiy pozitsiya shakllangan. Ren va hammualliflar (2009–2020 yillardagi yillik hisobotlar matn tahlili asosida) IT/raqamli texnologiyalar samaradorlikka doim ham bir xil ta'sir qilmasligini ko'rsatadi va "IT unumdorlik paradoksi"ga alohida urg'u beradi. Ular bir qarashni shunday ifodalaydi: "IT texnologiyalaridan foydalanish korxonalar faoliyati samaradorligiga sust ta'sir ko'rsatishi, hatto umuman ijobiy rol o'ynamasligi, aksincha korxonalar zimmasidagi yuklamani oshirishi mumkin"[3]. Bunda raqamlashtirish investitsiyalari qisqa muddatda xarajat bosimini kuchaytirishi, natijada ayrim firmalarda foyda ko'rsatkichlari kutilganidek o'smay qolishi mumkinligi ta'kidlanadi. Shu bilan birga, mualliflar ikkinchi pozitsiyani ham yoritib, big data va "digital-driven decision-making" amaliyoti samaradorlik va rentabellik indikatorlari bilan bog'liqligi mavjudligini ko'rsatadi; ya'ni raqamlashtirishning natijaga ta'siri ko'pincha uni qanday o'lchash va qanday ta'biq etishga bog'liq.

Mazkur bahs raqamlashtirish darajasini o'lchash masalasini adabiyotlarda markaziy muammoga aylantiradi. Ren va hammualliflar raqamlashtirishni baholashda subyektiv indikatorlar keng qo'llanilishi, bu esa natijalarni "real holatdan og'iririshi" mumkinligini qayd etadi: "An'anaviy tarzda raqamlashtirish darajasi odatda birlamchi va ikkilamchi ko'rsatkichlar asosida o'lchanadi, biroq bu usul ko'pincha subyektiv bo'ladi... raqamlashtirishni o'lchash haddan tashqari subyektiv bo'lib, o'lchov natijalari ham real holatdan og'ir ketgan"[3]. Shu asosda ular "yagona o'lchov yo'qligi"ni ta'kidlab, "Kompleks va tizimli... o'lchash o'zgaruvchisini (indikatorini) joriy etish zarur"[3] degan xulosaga keladi. Adabiyotlarning bu bloki maqola mavzusi uchun muhim metodik signal beradi: moliyaviy natijalarni boshqarishda raqamlashtirish tizimini baholashda nafaqat texnologiya mavjudligi, balki uning biznes jarayonlarga "singdirilishi", investitsiyalar tarkibi (dasturiy ta'minot, platforma, boshqaruv tizimlari) va boshqaruv qarorlariga real ta'siri ko'rsatilishi kerak.

Ikkinchi yo'nalishda raqamlashtirishning "moliyaviy natija"ga ta'siri ko'pincha AIS orqali vositachilanadi (mediatsiya). BinSaeed va hammualliflar raqamli orientatsiya (digital orientation), raqamli innovatsiya va AIS o'rtasidagi bog'liqlikni empirik tekshiradi hamda aniq natija beradi: "Ushbu tadqiqot natijalari raqamli yo'nalish (digital orientation) bilan moliyaviy natijadorlik o'rtasida ijobiy bog'liqlik mavjudligini ko'rsatadi... natijalar AIS (buxgalteriya axborot tizimi) raqamli yo'nalish va moliyaviy natijadorlik o'rtasida vositachi (mediator) rolini bajarishni tasdiqlaydi"[4]. Bu yondashuv korxonalar moliyaviy natijalarini boshqarish nuqtayi nazaridan juda amaliy: raqamlashtirish foydani "bevosita" emas, balki hisob axborotining sifati, ichki nazorat, hisobot tezkorligi va boshqaruv qarorlarining aniqligi orqali yaxshilaydi. Mualliflar AISning boshqaruv-qarorlar bilan aloqasini ham ochiq ifodalaydi: "AIS - bu korxonaning moliyaviy muvaffaqiyatlari bilan bog'liq yo'nalishlarni boshqarish va nazorat qilishga ko'maklashish uchun mo'ljallangan amaliy (dasturiy) yechimdir"[4] va "(ma'lumotlarni) qaror qabul qiluvchilarga hisobot berish uchun foydali moliyaviy ma'lumotga aylantirish orqali moliyaviy natijadorlikni oshiradi"[4]. Demak, adabiyotlarda AIS raqamlashtirishning "moliyaviy natijaga aylanish mexanizmi" sifatida talqin qilinadi.

Uchinchi yo'nalishda, korxonalarda moliyaviy boshqaruv platformalarining integratsiyasi va "data silo" muammosi raqamlashtirish samaradorligini belgilovchi asosiy texnik-boshqaruv to'siq sifatida yoritiladi. Wu an'anaviy platformalarning kamchiliklarini juda aniq ro'yxatlaydi: "An'anaviy korxonalar moliyaviy boshqaruv platformalarida quyidagi muammolar mavjud: (1) ma'lumotlar 'silo'lari (parchalanib qolishi)... (3) real vaqt rejimidagi ishlash samaradorligining yetishmasligi... (4) intellektual tahlilning yetishmasligi..."[5]. Bu yerda muammo mohiyati moliyaviy natijalarni boshqarish uchun kritik: ma'lumotlar turli tizimlarda parchalangan bo'lsa, tannarx, pul oqimi, soliqlar, ish haqi, debitor-kreditor va realizatsiya ma'lumotlarini yagona "boshqaruv ko'rinishi"ga keltirish qiyinlashadi; natijada tezkor qarorlar kechikadi. Shu sababli muallif multi-system data linkage yechimining natijasini tajribada ko'rsatadi: "(taklif etilgan yechimda) moslik darajasi... 93%–98% oralig'ida bo'lgan... 'data silo' holatidagi tizimlarda esa bu ko'rsatkich 77%–80% diapazonida kuzatilgan"[5]. Bundan ham muhimrog'i, real vaqt ko'rsatkichi: "ma'lumotlarni

yangilash vaqti... 0,06–0,97 soniya oralig'ida bo'lgan... taqqoslash uchun... ma'lumot yangilanishi 47–59 soniya diapazonida"[5]. Ushbu dalillar adabiyotlarda raqamlashtirishning "platforma-arxitektura" komponenti (integratsiya, ma'lumot almashinuvi, real vaqt) moliyaviy natijalarni boshqarishning amaliy samaradorligiga bevosita ta'sir qilishini ko'rsatadi.

To'rtinchi yo'nalishda, moliyaviy natijalarni oshirishda "moliya menejmenti amaliyotlari" (working capital, hisobot, AIS, investitsiya va moliyalashtirish qarorlari) majmuaviy ta'sir ko'rsatishi qayd etiladi. Zada va hammualliflar kichik-o'rta biznes misolida moliyaviy menejment amaliyotlari to'plamini aniq ajratadi va natijani umumlashtiradi: "Natijalar shuni ko'rsatadiki, aylanma kapitalni boshqarish, moliyaviy hisobot, buxgalteriya axborot tizimlari, investitsiya qarorlari va moliyalashtirish amaliyotlarini yuqori darajada qo'llash moliyaviy natijadorlik hamda korxonalar o'sishi bilan ijobiy bog'liq"[6]. Bu fikr maqola mavzusi bilan bevosita uyg'un: raqamlashtirish tizimi aynan shu amaliyotlarni (hisobot, AIS, byudjet, pul oqimi va aylanma kapital monitoringi) tezkor, aniq va nazorat qilinadigan formatga keltiradi.

Nihoyat, moliyaviy boshqaruv tizimini konseptual jihatdan "strategik-operatsion" darajalarda birlashtirish, jarayonlarga yo'naltirilgan yondashuv va markazlar (javobgarlik markazlari) orqali natijani boshqarish g'oyalari ham adabiyotlarda mustahkam o'rin olgan. Savina va Kuzmina-Merl linked tizimlar kontekstida moliyaviy boshqaruvning bir butun tizimga yig'ilmasligi amaliy muammo ekanini ko'rsatib, korxonalarda "Moliyaviy boshqaruvning alohida elementlarini yagona, uyg'unlashgan tizimga birlashtirish zarur"[7]ga birlashtirish zarurligini urg'ulaydi. Jarayonlarga yo'naltirilgan yondashuv esa inson omili ta'sirini kamaytirishi va tizimni o'zini-o'zi tartibga soluvchi holatga yaqinlashtirishi qayd etiladi: "Jarayonga yo'naltirilgan yondashuv jarayonning barcha ishtirokchilari uchun talablarni uyg'unlashtiradi, inson omili ta'sirini kamaytiradi va natijada korxonalar o'zini-o'zi tartibga soluvchi tizimga aylanadi"[7]. Bu nazariy pozitsiya raqamlashtirish tizimini moliyaviy natijalarni boshqarishning "institutsional mexanizmi" sifatida asoslashga xizmat qiladi: ya'ni raqamlashtirish faqat IT emas, balki jarayon, nazorat, javobgarlik va boshqaruv hisobi arxitekturasiining transformatsiyasidir.

Tadqiqot metodologiyasi (Metodlar/Methods)

Ushbu tadqiqotning maqsadi korxonalarda moliyaviy natijalarni boshqarishda raqamlashtirish tizimlarining (ERP, AIS, BI, EPM, RPA) funksional rolini asoslash, ularning moliyaviy natijadorlikka ta'sir mexanizmlarini izohlash hamda O'zbekiston sharoitida amaliy baholash uchun qo'llaniladigan ko'rsatkichlar (KPI) tizimini shakllantirishdan iborat. Tadqiqotda raqamlashtirish "texnologiya joriy etildi–demak natija oshadi" kabi sodda yondashuvdan farqli ravishda, ma'lumotlar sifati, jarayonlarning standartlashuvi va analitik qarorlar tezligi orqali moliyaviy natija drayverlariga ta'sir qiluvchi kompleks boshqaruv mexanizmi sifatida talqin qilinadi. Shu bois, tadqiqotning vazifalari sifatida raqamlashtirish darajasini o'lchash (indeks) elementlarini ajratish, moliyaviy natija boshqaruvining operatsion sikllarida (order-to-cash, procure-to-pay, record-to-report) raqamli nazorat nuqtalarini belgilash va natijalarni baholovchi ko'rsatkichlar majmuasini taklif etish belgilandi.

Tadqiqot metodologiyasi bir-birini to'ldiruvchi usullardan tashkil topadi. Avvalo, tizimli adabiyotlar tahlili orqali raqamlashtirish va moliyaviy natijadorlik o'rtasidagi bog'liqlikni izohlovchi nazariy yondashuvlar umumlashtirildi, raqamlashtirishni o'lchashdagi subyektivlik hamda AISning vositachilik roli kabi konseptual masalalar ajratib ko'rsatildi. Keyingi bosqichda jarayon tahlili (process mapping) asosida moliyaviy natijaga ta'sir qiluvchi asosiy jarayonlar xaritalandi va raqamlashtirish qaysi bosqichlarda vaqt, xarajat va xatoliklarni qisqartirishi aniqlashtirildi. Baholash qismi uchun "oldin–keyin" taqqoslash yondashuvi taklif etilib, yopilish sikli (days-to-close), prognoz xatosi (MAPE), byudjet og'irishi, DSO/DIO/DPO va marja ko'rsatkichlari kabi KPIlar orqali raqamlashtirishning amaliy samaradorligi o'lchanadi.

Tahlil va natijalar muhokamasi (Анализ и результаты/Analysis and results) O'zbekistonda korxonalarining moliyaviy natijalarini boshqarishda raqamlashtirish holati amaliyotda ikki kurturda namoyon bo'ladi: tashqi kontur - davlat bilan hisob-kitob va hujjatlashtirishning elektronlashuvi (EHF, elektron shartnoma, elektron ishonchnoma, elektron imzo va h.k.); ichki kontur - korxonalar ichida moliyaviy natijalarni boshqarish platformalarining (ERP/AIS/BI/EPM/RPA) joriy etilishi va ularning boshqaruv qarorlariga integratsiyasi. Tashqi kurturda raqamlashtirish tezlashgan, ichki kurturda esa soha va korxonalar o'lchamiga qarab notekis rivojlanayotganini kuzatish mumkin.

Tashqi kontur bo'yicha muhim institutsional o'zgarish - elektron hisobvaraq-faktura (EHF) tizimining majburiyiligi. Amaliy sharhlarda 522-son qaror asosida 2020-yil 1-yanvardan boshlab barcha bo'jalik yurituvchi subyektlar uchun EHF majburiy joriy etilgani qayd etiladi.

(Hopma) Bu holat moliyaviy natijalarni boshqarishda daromad va xarajatlarning hujjatli asosi, QQS hisob-kitoblari va kontragentlar bilan o'zaro hisoblarni aniqlashirishga xizmat qilmoqda. EHF va elektron hujjat aylanishining kengayishi bo'yicha tizim statistikasi ham mavjud: 2024-yil mart oyida new.soliqservis.uz platformasida foydalanuvchilar soni **664 900** ta, yuborilgan hujjatlar **423 075** ta, shundan elektron hisobvara-fakturalar **300 653** ta ekani keltirilgan. (api.soliq-servis.uz) Shuningdek, platformaning o'zida foydalanuvchilar soni **680 000+** ekani ko'rsatiladi. (new.soliqservis.uz) Bu raqamlar tashqi konturda raqamlashtirishning "masshtab effekti" mavjudligini bildiradi: korxonalar hujjat aylanishi raqamli bo'lgani sari moliyaviy natijalarni operatsion darajada kuzatish (realizatsiya-xarid-to'lov-qarzdorlik) uchun ma'lumotlar bazasi shakllanadi.

Ichki konturda esa raqamlashtirishning asosiy muammosi - ma'lumotlarning parchalanishi (data silo), real vaqt rejimida monitoringning cheklanganligi va analitik qatlarning yetarli shakllanmaganligi. Bu holat korxonalarda moliyaviy natija drayverlarini (tannarx, marja, aylanma kapital, pul oqimi) tezkor boshqarishga to'sqinlik qiladi. Xalqaro empirik manbalarda ham moliyaviy boshqaruv platformalarida "data silo" va real-time tahlil yetishmasligi moliyaviy boshqaruv samaradorligini pasaytiruvchi omil sifatida ko'rsatiladi (muammolar ro'yxati va real vaqt ko'rsatkichlari bo'yicha natijalar).

1-jadval.

O'zbekistonda korxonalarda moliyaviy natijalarni boshqarish raqamlashtirishining amaliy maturity modeli

Bosqich	Kontur	Amaliy ko'rinish	Moliyaviy natijaga ta'sir yo'li	Tipik cheklov
1-bosqich	Tashqi	EHF, elek-ayadi; realizatsiya va xaridlar hujjatli asosga o'tadi	Ichki boshqaruv hisobi bilan integratsiya sust	
2-bosqich	Ichki (asos)	Buxgalteriya dasturi/AIS + bank-klient integratsiyasi	Hisobot tayyorlash tezlashadi; moslashtirish (reconciliati on) yengillashadi	Ma'lumotlar turli manbalarda parchalangan
3-bosqich	Ichki (integratsiya)	ERP (sotuv-ombor-ishlab chiqarish-moliya)	Tannarx va marja drayverlari aniqlashadi; aylanma kapital nazorati kuchayadi	Master-data sifati, jarayonlar qayta injiniringi talab qiladi
4-bosqich	Ichki (analitika)	BI dashboard, segment/mijoz/mahsulot rentabelligi	Real-time nazorat; "what-if" tahlil; tezkor qarorlar	KPI metodologiyasi va data governance yetishmasa, noto'g'ri signal beradi
5-bosqich	Ichki (perfomance)	EPM (byudjet, prognoz, konsolidatsiya) + RPA	Byudjet intizomi; prognoz aniqligi; "closing" tezlashadi	Kadrlar kompetensiyasi va ichki nazorat dizayni shart

2-jadval.

O'zbekistonda moliyaviy boshqaruv uchun muhim raqamli ko'rsatkichlar (mavjud ochiq statistika)

Ko'rsatkich	Qiymat	Davr	Talqin (moliyaviy natija boshqaruviga bog'liqlik)
Elektron hujjat aylanishi tizimi foydalanuvchilari	664 900	2024-yil mart	Korxonalar hujjat aylanishi raqamli konturga ommaviy o'tmoqda, bu daromad-xarajat hujjatlashtirishini kuchaytiradi
Yuborilgan hujjatlar soni	423 075	2024-yil mart	Operatsion hujjatlar oqimi raqamli kanalda yuritilmoqda; ma'lumotlar izchil shakllanadi

Elektron hisobvara-fakturalar soni	300 653	2024-yil mart	Realizatsiya/xarid operatsiyalarining katta qismi EHF orqali hujjatlashtiriladi
AKT xizmatlarining YAIMdagi ulushi	1,9%	2023-yil yakuni	Makro darajada raqamli xizmatlar sektori ulushi o'sib bormoqda; korxonalarda IT xizmatlariga talabni oshiradi
EHF majburiyiligi	2020-y. 1-yanvardan	doimiy norma	Tashqi konturda hujjatlash "standart"ga aylangan; ichki tizimlar bilan integratsiya zarurati kuchayadi

3-jadval.

Moliyaviy natijalarni boshqarishda raqamlashtirishdan olinadigan natijalarni o'lchash uchun KPI to'plami

KPI guruhi	Indikator	O'lchov	Amaliy mazmun
Hisobot tezkorligi	Days-to-close	kun	Oy/yil yopilish siklini qisqartirish moliyaviy qarorlarni tezlashtiradi
Hisobot sifati	Adjustment/xatolik ulushi	%	Xatolik kamayishi foyda va tannarx ko'rsatkichlarining ishonchlilikini oshiradi
Prognoz sifati	Forecast error (MAPE)	%	Prognoz aniqligi oshsa, byudjet va pul oqimi rejalarini barqarorlashadi
Aylanma kapital	DSO / DIO / DPO	kun	Debitorlik, zaxira, kreditorlik aylanishini optimallashtirish likvidlikni yaxshilaydi
Rentabellik	Segment/mahsulot marjasi	%	BI orqali marja drayverlarini aniqlash narx, assortiment, tannarx siyosatini yaxshilaydi
Komplaens/nazorat	"Exception" tranzaksiyalar ulushi	%	Noodatiy operatsiyalarni erta aniqlash moliyaviy yo'qotishlar riskini kamaytiradi

Birinchi natija shundan iboratki, O'zbekistonda moliyaviy boshqaruvning raqamlashtirilishi amaliy jihatdan avvalo hujjat aylanishining elektronlashuvi hisobiga "keng qamrov"ga erishmoqda. EHF majburiyiligi va elektron hujjat aylanishidagi foydalanuvchilar soni (664,9 ming) korxonalar uchun tranzaksiyon ma'lumotlarning raqamli izi (audit trail) shakllanayotganini ko'rsatadi. (api.soliq-servis.uz) Bu esa moliyaviy natijalarni boshqarishda daromad va xarajatlar tan olinishi, QQS va kontragentlar bilan hisob-kitoblari, debitor-kreditor intizomi kabi yo'nalishlarda ma'lumotlarning izchilligini oshiradi.

Ikkinchi natija shuki, ichki moliyaviy natija boshqaruvining chuqur raqamlashtirilishi (ERP-BI-EPM) ko'p holatda tashqi konturdan ortda qoladi. Natijada korxonalar EHF va elektron hujjatlarini yaratadi, ammo ularni tannarx kalkulyatsiyasi, marja tahlili, aylanma kapital boshqaruvi va prognozlash tizimlariga to'liq ulab bera olmaydi. Bu "integratsiya bo'g'ini"ning sustligi moliyaviy natijalarni real vaqt rejimida boshqarish imkoniyatini cheklaydi (data silo muammosi va real-time tahlil yetishmasligi).

Uchinchi natija - raqamlashtirishdan kutilgan moliyaviy effekt ko'pincha texnologiya "o'rnatilishi" bilan emas, balki AIS/ERP ma'lumotlar sifati va boshqaruv qarorlariga aylanish mexanizmi bilan belgilanadi. Xalqaro empirik natijalar AIS'ning raqamli yo'nalish va moliyaviy natija o'rtasida vositachi rolini bajarishini ko'rsatadi. Bu xulosa O'zbekiston korxonalar uchun ham metodik jihatdan muhim: raqamlashtirishdan foyda olishning markazida hisob axboroti arxitekturasini, nazorat va analitika turadi.

Quyidagi yondashuvlar O'zbekiston korxonalarida moliyaviy natijalarni boshqarishda raqamlashtirishni natijador qilishga xizmat qiladi.

“Tashqi raqamli kontur”ni ichki boshqaruv hisobiga ulash. EHF va elektron hujjatlar korxonada ERP/AISga avtomatik tushadigan, segment/mahsulot/xarajat markazlari bo'yicha belgilanishi (tagging) aniq yo'lga qo'yilgan bo'lishi zarur. Bu daromad va xarajat drayverlarini real vaqtga yaqinlashtiradi.

Data governance va master-data standartlari. Nomenklatura, kontragent, xarajat markazi, loyihalar klassifikatori, ruxsatlar matritsasi va “bir ma'lumot-bir m, BI/EPM noto'g'ri signal beradi (o'lchash subyektivligi va “real holatdan og'ish” muammosi).

ERP joriy etishda BPR (jarayonlarni qayta injiniring). “Order-to-cash”, “Procure-to-pay”, “Record-to-report” sikllari bo'yicha nazorat nuqtalari va mas'uliyatlar qayta taqsimlanadi; aks holda tizim jaraatoni ham tezlashtirishi mumkin.

BI dashboardni KPI drayverlari asosida qurish. Yalpi marja, tannarx, aylanma kapital, pul oqimi va byudjet og'ishlari bo'yicha minimal panel (Table 3 dagi KPI'lar) joriy qilinadi; so'ng EPM orqali prognoz va senariylar yo'lga qo'yiladi.

“Closing” va moslashtirishni avtomatlashtirish (RPA/skriptlar). Bank moslashtirish, debitor/kreditor reconciliation, hisobot konsolidatsiyasi bosqichma-bosqich avtomatlashtiriladi; bu days-to-close va xatolik ulushini qisqartirishga xizmat qiladi.

Xulosa (Заключение/Conclusion)

Ushbu maqolada korxonalar moliyaviy natijalarini boshqarishda raqamlashtirish tizimining o'rni va amaliy samaralari tahlil qilindi. O'zbekistonda tashqi konturda raqamlashtirish - elektron hujjat aylanishi

va elektron hisobvara-faktura kabi mexanizmlar - moliyaviy intizomni kuchaytirib, daromad va xarajatlarning hujjatli asosda qayd etilishini yaxshilamoqda. Biroq ichki konturda, ya'ni ERP/AIS/BI/EPM kabi boshqaruv platformalarini joriy etish darajasi korxonada o'lchami va sohasiga ko'ra notekis bo'lib, ma'lumotlar parchalanishi, master-data sifati, jarayonlarning qayta injiniring qilinmaganligi va kadrlar kompetensiyasi yetishmasligi kabi omillar natijadorlikni cheklamoqda. Shuning uchun raqamlashtirishni IT-loyiha emas, moliyaviy natija drayverlariga bog'langan transformatsiya sifatida boshqarish zarur. Eng samarali yondashuv EHF va elektron hujjatlarni ichki boshqaruv hisobiga integratsiya qilish, data governance va ruxsatlar matritsasi kuchaytirish, jarayonlarni standartlashtirish, BI orqali real vaqt KPI monitoringini yo'lga qo'yish hamda EPM/RPA yordamida prognoz va “closing” jarayonlarini avtomatlashtirishdan iborat. Natijada yopilish sikli qisqaradi, prognoz aniqligi oshadi, aylanma kapital va rentabellikni boshqarish imkoniyati kengayadi.

Foydalanilgan adabiyotlar (Литературы/ References):

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti. O'zbekiston Respublikasida raqamli iqtisodiyotni va kripto-aktivlar aylanmasi sohasini rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida: O'zbekiston Respublikasi Prezidentining qarori, 03.07.2018 y., PQ-3832-son.
2. O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi. Elektron hujjat aylanishi to'g'risida: O'zbekiston Respublikasining Qonuni, 29.04.2004 y., 611-II-son.
3. Ren C., Lee S. J., Hu C. Digitalization improves enterprise performance: New evidence by text analysis //Sage Open. – 2023. – T. 13. – №. 2. – C. 21582440231175871.
4. BinSaeed R. H. et al. Digital revolution and digitization process to promote AIS as a vector of financial performance //Systems. – 2023. – T. 11. – №. 7. – C. 339.
5. Wu H. Design of Enterprise Financial Management Platform Based on Multi System Data Linkage //Procedia Computer Science. – 2024. – T. 243. – C. 619-627.
6. Zada M., Yukun C., Zada S. Effect of financial management practices on the development of small-to-medium size forest enterprises: insight from Pakistan //GeoJournal. – 2021. – T. 86. – №. 3. – C. 1073-1088.
7. Savina S., Kuzmina-Merlino I. Improving financial management system for multi-business companies //Procedia-Social and Behavioral Sciences. – 2015. – T. 210. – C. 136-145.