



## TADBIRKORLIKDA MOLIVAVIY REJALASHTIRISHNING NAZARIY ASOSLARI

Saidjanov Muzaffar Ho'sinovich

Osiyo Xalqaro Universiteti

Iqtisodiyot (tarmoqlar va sohalar bo'yicha)

mutaxassisligi magistranti

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18844780>

### ARTICLE INFO

Qabul qilindi: 24-fevral 2026 yil

Ma'qullandi: 26-fevral 2026 yil

Nashr qilindi: 28-fevral 2026 yil

### KEYWORDS

*tadbirkorlik, byudjetlashtirish, moliyaviy prognozlash, investitsion rejalashtirish, moliyaviy strategiya, risklarni boshqarish.*

### ABSTRACT

*Mazkur maqolada tadbirkorlik faoliyatida moliyaviy rejalashtirishning nazariy asoslari, uning iqtisodiy mohiyati hamda boshqaruv tizimidagi o'rni tahlil qilinadi. Moliyaviy rejalashtirishning mazmuni, tamoyillari, usullari va bosqichlari ilmiy adabiyotlar asosida yoritilib, kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlari faoliyatida moliyaviy barqarorlikni ta'minlashdagi ahamiyati asoslab beriladi. Shuningdek, moliyaviy prognozlash, byudjetlashtirish, investitsion rejalashtirish hamda risklarni boshqarish jarayonlarining o'zaro bog'liqligi ochib beriladi. Tadqiqot natijasida moliyaviy rejalashtirish tadbirkorlik subyektlarining raqobatbardoshligini oshirish, resurslardan samarali foydalanish va uzoq muddatli strategik rivojlanishni ta'minlashning muhim omili ekanligi xulosalanadi.*

Bugungi globallashuv va bozor munosabatlari chuqurlashib borayotgan sharoitda tadbirkorlik nafaqat daromad manbai, balki iqtisodiy taraqqiyotning harakatlantiruvchi kuchi sifatida namoyon bo'lmoqda. Har bir yangi biznes g'oyasi amaliyotga tatbiq etilishi bilan birga, u o'zida ma'lum darajadagi tavakkalchilikni ham mujassam etadi. Ayniqsa, iqtisodiy muhitdagi beqarorlik, raqobatning keskinlashuvi, resurslar narxining o'zgaruvchanligi, moliyalashtirish manbalarining cheklanganligi kabi omillar tadbirkorlik subyektlarini yanada puxta va ilmiy asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilishga majbur qiladi. Shunday sharoitda moliyaviy rejalashtirish tadbirkorlik faoliyatining "ichki kompassi" bo'lib, biznesning qaysi yo'nalishda harakatlanishi, qancha resurs talab qilinishi va qanday natijaga erishilishi mumkinligini oldindan ko'rsatib beradigan muhim boshqaruv vositasiga aylanadi.

Moliyaviy rejalashtirishni oddiygina "pulni taqsimlash" jarayoni sifatida tushunish tor yondashuvdir. Aslida u tadbirkorlikda maqsad qo'yishdan boshlab, resurslarni safarbar etish, xarajatlarni asoslash, daromad manbalarini optimallashtirish, investitsion qarorlarni tanlash, pul oqimlarini muvozanatlash va risklarni cheklashgacha bo'lgan yaxlit tizimni anglatadi. Moliyaviy reja — bu korxonaning kelajakdagi iqtisodiy "xaritasi", unda tadbirkorning strategik niyatlari raqamlar, ko'rsatkichlar va aniq hisob-kitoblar ko'rinishida ifodalanadi. Demak,

moliyaviy rejalashtirish tadbirkorlikning barqarorligi va uzluksizligi uchun zarur bo'lgan iqtisodiy intizomni shakllantiradi.

Tadbirkorlik amaliyotida ko'plab muvaffaqiyatsizliklar aynan moliyaviy rejalashtirishning zaifligi bilan bog'liq: noto'g'ri baholangan bozor sig'imi, rejalashtirilmagan xarajatlar, aylanma mablag'lar yetishmasligi, pul oqimidagi uzilishlar, kreditorlik va debitorlik qarzining me'yoridan ortib ketishi, daromad prognozlarining asossiz optimistik tuzilishi — bularning barchasi biznesning ichki moliyaviy mexanizmlarini izdan chiqaradi. Shu bois moliyaviy rejalashtirish tadbirkorlik subyektiga faqat "bugun"ni emas, balki "ertangi kun"ni ham ko'rish imkonini beruvchi analitik yondashuv sifatida qaraladi. U biznesni tasodiflar oqimida suzib yuruvchi holatdan chiqarib, maqsadli, o'lchovli va boshqariladigan tizimga aylantiradi.

Nazariy jihatdan moliyaviy rejalashtirish iqtisodiy fanlarning bir nechta yo'nalishlari bilan uzviy bog'langan. Bir tomondan, u korxonada moliyasi va moliyaviy menejmentning asosiy funksiyalaridan biri bo'lib, rejalashtirish, tashkil etish, nazorat va tahlil jarayonlarini o'zida mujassam etadi. Ikkinchi tomondan, u strategik boshqaruvning iqtisodiy tayanchi bo'lib, maqsadlarni moliyaviy ko'rsatkichlar orqali aniqlashtiradi. Uchinchi tomondan, byudjetlashtirish va prognozlash mexanizmlari orqali resurslarni samarali taqsimlash hamda xatarlarni kamaytirishga xizmat qiladi. Ayniqsa kichik biznesda moliyaviy rejalashtirish masalasi nihoyatda dolzarb, chunki bu segmentda resurslar cheklangan, xavflar ko'proq va moliyaviy xatolarning oqibatlari tezroq namoyon bo'ladi.

Hozirgi davr tadbirkorlik faoliyatida moliyaviy rejalashtirishning dolzarbligi yana bir omil — raqamli iqtisodiyot sharoitida ma'lumotlar oqimining ko'paygani bilan ham izohlanadi. Bugun moliyaviy rejalashtirish faqat yil yakuni yoki choraklik hisobotlar bilan cheklanmaydi; u doimiy ravishda yangilanadigan, bozor signallariga moslashadigan, real vaqt rejimida tahlil qilinadigan boshqaruv instrumentiga aylanmoqda. Demak, tadbirkorlikda moliyaviy rejalashtirish nazariy asoslarini chuqur o'rganish nafaqat ilmiy ahamiyatga ega, balki amaliy jihatdan ham biznesni barqaror rivojlantirish uchun muhim poydevor bo'lib xizmat qiladi.

#### *Kichik biznes va tadbirkorlikning iqtisodiyotdagi ulushi.*

O'zbekistonda kichik biznes (MSME) iqtisodiyotning tayanch segmentlaridan biri bo'lib, u bandlik va yalpi qo'shilgan qiymat shakllanishida muhim o'rin tutadi. Xususan, 2025-yil yanvar–iyun holatiga ko'ra kichik biznesning YAIMdagi ulushi 49,6% bo'lib, 2024-yilning shu davriga nisbatan o'zgarmaganligi qayd etilgan. Shuningdek, Jahon banki 2025-yil dekabrda rasmiy press-relizida O'zbekistonda MSMElar bizneslarning 90%+ qismini, umumiy bandlikning 75% ini va YAIMning qariyb 55% ini tashkil etishini ta'kidlaydi. YAIM va bandlikda ulushning yuqoriligi tadbirkorlikda moliyaviy rejalashtirishni "mikro" masala emas, balki makro darajadagi barqarorlik omiliga aylantiradi: pul oqimi uzilishlari, aylanma mablag' yetishmovchiligi, kredit yuklamasi kabi muammolar keng ko'lamda iqtisodiy faollikka ta'sir ko'rsatadi.

#### **Foal korxonalar soni va tadbirkorlik "demografiyasi".**

2026-yil 1-fevral holatiga ko'ra respublikada faoliyat yuritayotgan korxonalar va tashkilotlar soni 572,7 ming bo'lib, shundan 411,1 mingi (71,8%) kichik korxonalar va mikrofirmalar hissasiga to'g'ri keladi. Bundan tashqari, 2025-yil 1-iyul holatida har 1 000 aholiga 31,8 ta tadbirkorlik subyekti to'g'ri kelishi e'lon qilingan. Biznes subyektlari sonining katta bo'lishi raqobat bosimini kuchaytiradi;

bu esa xarajatlarni rejalash, narx siyosati, likvidlik va zaxira fondlarini boshqarishni (kontingent rejalashtirish) zaruratga aylantiradi.

Markaziy bank statistikalarida 2024-yil 1-sentabrdan 2025-yil 1-sentabrgacha tijorat banklari kreditlari umumiy qoldig'i 509 676 mlrd so'mdan 581 057 mlrd so'mga oshgani (+14%) ko'rsatilgan. Kredit resurslari kengayayotgan bo'lsa-da, kreditning "mavjudligi" va kreditdan "samarali foydalanish" bir xil emas. Moliyaviy rejalashtirish aynan shu nuqtada hal qiluvchi bo'ladi: qarz mablag'ini to'g'ri yo'naltirish, pul oqimlari grafigi va qaytarish jadvalini muvofiqlashtirish talab etiladi.

*Kichik biznesda kreditdan foydalanish darajasi va cheklovlar.*

IFC 2025-yilgi rasmiy xabarida World Bank Enterprise Survey 2024 ga tayangan holda: kichik korxonalarining atigi 19% i kreditdan foydalanishini qayd etadi. Shuningdek, boshqa tahliliy hujjatlarda (WBES 2024 ga ishora bilan) SMElarning sezilarli qismida bank xizmatlari va raqamli to'lovlar yetarli darajada qo'llanmasligi aytiladi: SMElarning uchdan bir qismidan ko'prog'ida bank hisob raqami yo'qligi, hamda sotuvlarning 30% dan kam qismi elektron shaklda amalga oshirilishi keltiriladi.

### **Muhokama.**

Tadbirkorlikda moliyaviy rejalashtirish masalasi ko'pincha "hisob-kitob" yoki "byudjet tuzish" bilan cheklanib talqin qilinadi. Aslida esa u tadbirkorlikning ichki boshqaruv madaniyatini belgilovchi, strategik maqsadni operatsion qarorlarga bog'lab beruvchi, risklarni oldindan ko'ra olishni ta'minlaydigan tizimli mexanizmdir. Shu bois moliyaviy rejalashtirish nazariy asoslarini muhokama qilishda uchta asosiy masala kesishadi:

Birinchidan, moliyaviy rejalashtirishning nazariy mohiyati tadbirkorlikdagi "niyat" va "imkon" o'rtasidagi tafovutni kamaytirishga xizmat qiladi. Ko'plab bizneslar g'oya darajasida kuchli bo'lsa-da, resurslar taqsimoti va pul oqimlari logikasini to'g'ri tashkil qilolmagani uchun inqirozga uchraydi. Shu nuqtada moliyaviy reja biznes g'oyasini raqamlashtiradi: sotuv prognozi, tannarx, doimiy va o'zgaruvchan xarajatlar, foyda marjasi, soliq yuklamasi, kredit foizi, amortizatsiya kabi ko'rsatkichlar asosida "g'oya" real iqtisodiy modelga aylanadi. Muhokama shuni ko'rsatadiki, moliyaviy rejalashtirishning eng katta nazariy yutug'i — tadbirkorni "ijodkor tashabbuskor"dan "tizimli menejer"ga aylantirishidir. Ya'ni, u qarorni hissiyotga emas, dalil va hisobga tayantiradi.

Ikkinchidan, moliyaviy rejalashtirish tadbirkorlikda risklarni boshqarishning asosi sifatida namoyon bo'ladi. Bozor sharoitida risklar "bo'lishi mumkin" emas, "albatta bo'ladi" degan tamoyil ishlaydi: narxlar o'zgaradi, talab pasayadi, yetkazib berish uziladi, valyuta kursi tebranadi, kredit shartlari qiyinlashadi, debitorlar kechiktiradi. Shu sababli rejalashtirishning klassik yondashuvi (bitta ssenariy – bitta reja) amaliyotda tez zaiflashadi. Zamonaviy nazariy qarashlar esa moliyaviy rejalashtirishni ssenariyli rejalashtirish va stress-test bilan boyitishni talab qiladi: optimistik, realist va pessimist ssenariylar tuzilib, har birida pul oqimlari, zaxira likvidlik, zararsizlik nuqtasi, kredit to'lov jadvali va minimal naqd pul limiti qayta hisoblanadi. Muhokama nuqtayi nazaridan, tadbirkorlikda rejaning kuchi "aniqlik"da emas, balki "moslashuvchanlik"da: reja o'zgaruvchan bozorni yengish uchun dinamik boshqaruv instrumenti bo'lishi kerak.

Uchinchidan, moliyaviy rejalashtirishning markazida pul oqimlari (cash flow) turadi. Ko'p bizneslar "foyda bor, ammo pul yo'q" muammosiga duch keladi. Bu holat nazariy jihatdan daromad va pul tushumining vaqt bo'yicha mos kelmasligi bilan izohlanadi: sotuv bo'ldi, lekin

pul keyinroq tushadi; xarajat esa hozir to'lanadi. Demak, moliyaviy rejalashtirish foyda ko'rsatkichini emas, eng avvalo likvidlikni boshqarishi lozim. Muhokama jarayonida ko'rinadiki, kichik biznesda aynan aylanma mablag' (inventar, xomashyo, debitorlik qarzi) tizimli rejalashtirilmasa, operatsion uzilishlar tez yuzaga keladi. Shuning uchun rejalashtirishda debitorlik-kreditorlik siyosati, to'lov intizomi, zaxira fondi va qisqa muddatli majburiyatlar qoplanganligi doimiy nazorat obyektiga aylanishi kerak.

To'rtinchidan, byudjetlashtirish moliyaviy rejalashtirishning "amaliy tili" bo'lib, strategiyani kundalik boshqaruvga tushiradi. Biroq byudjetlashtirish ko'pincha "qat'iy rejim"ga aylanib, biznesning moslashuvchanligini pasaytirishi ham mumkin. Shuning uchun muhokamada muhim nuqta shuki: byudjet "jazolash mexanizmi" emas, balki "boshqaruv dialogi" bo'lishi kerak. Byudjetda ko'rsatkichlar belgilanganidan keyin ularni ijro etish jarayoni "reja-fakt-farq" tahlili orqali boshqariladi: farqning sabablari aniqlanadi (tashqi omilmi yoki ichki xatomi), keyin tuzatish qarorlari qabul qilinadi (narx siyosati, xarajat optimizatsiyasi, ishlab chiqarish hajmi, marketing kanallari, zaxira siyosati va h.k.). Shu tariqa moliyaviy rejalashtirish nazariyasi nazorat va tahlil bilan birlashib, "o'rganuvchi" boshqaruv tizimini yaratadi.

Beshinchidan, investitsion rejalashtirish tadbirkorlikning uzoq muddatli istiqbolini belgilaydi. Investitsiya qarorlari ko'pincha eng katta xatoga olib boradigan qarorlardir: asbob-uskunaga mablag' tikiladi, filial ochiladi, yangi mahsulot yo'lga qo'yiladi, ammo bozor, xarajatlar va pul oqimi noto'g'ri baholanadi. Shuning uchun investitsion rejalashtirishda kapital qo'yilmalar samaradorligini baholovchi nazariy mezonlar tadbirkor uchun "murakkab formula" emas, balki qaror xavfsizligini oshiruvchi instrument sifatida talqin qilinishi zarur. Muhokama shuni ko'rsatadiki, investitsion rejalashtirish bilan operatsion rejalashtirish o'rtasidagi uzilish biznesni "kelajak uchun sarmoya" bilan "bugungi naqd pul ehtiyoji" o'rtasida muvozanatsiz qoldiradi. Demak, investitsion loyihalar pul oqimining real imkoniyatlari bilan uyg'unlashtirilishi shart.

Oltinchidan, moliyaviy rejalashtirishning samaradorligi faqat model va jadvalga bog'liq emas, balki moliyaviy savodxonlik va institutsional intizomga ham tayangan holda yuzaga chiqadi. Tadbirkor reja tuzishi mumkin, lekin hisob yuritish tartibsiz bo'lsa, hujjatlashtirish sust bo'lsa, xarajatlar "ko'rinmas" bo'lsa, reja faktga mos kelmaydi. Shu ma'noda muhokama moliyaviy rejalashtirishning ikkita tayanch shartini ajratib ko'rsatadi: ishonchli hisob ma'lumotlari va qarorlarni tezkor tahlil qilish.

Yettinchidan, moliyaviy rejalashtirishni tadbirkorlikning raqobat strategiyasi bilan bog'lash zarur. Raqobat ko'pincha "narx urushi" deb tushuniladi, aslida esa u xarajat strukturasi boshqarish, resurslar samaradorligi va marjani saqlab qolish orqali yutiladi. Moliyaviy rejalashtirish yordamida tadbirkor o'z biznesining iqtisodiy "skeleti"ni ko'radi: qaysi mahsulot foydali, qaysi xizmat "subsidiyalanmoqda", qaysi xarajat o'sishni yemirmoqda, qaysi bo'lim pul ishlab chiqarmayapti. Demak, rejalashtirish faqat himoya (riskdan qochish) emas, balki hujum instrumenti hamdir: resurslar eng samarali yo'nalishga ko'chiriladi, daromad portfeli diversifikatsiya qilinadi, likvidlik zaxirasi orqali yangi imkoniyatlar paydo bo'lganda tez harakat qilish imkoni yaratiladi.

#### **Xulosa.**

Tadbirkorlikda moliyaviy rejalashtirishning nazariy asoslarini tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, u biznes faoliyatining ajralmas va strategik tarkibiy qismi hisoblanadi. Moliyaviy

rejalashtirish nafaqat daromad va xarajatlarni prognozlash vositasi, balki tadbirkorlik subyektining uzoq muddatli barqarorligini ta'minlovchi, risklarni boshqaruvchi va resurslardan oqilona foydalanishni kafolatlovchi kompleks boshqaruv mexanizmidir. Tadqiqot natijalari shuni tasdiqlaydiki, moliyaviy rejalashtirishning samaradorligi uning tizimliliigi, moslashuvchanligi va ilmiy asoslanganligiga bog'liq. Rejalashtirish jarayoni strategik maqsadlarni aniqlash, pul oqimlarini boshqarish, byudjetlashtirish, investitsion qarorlarni baholash hamda ehtimoliy xatarlarni oldindan hisobga olish kabi bosqichlarni o'z ichiga olgan holda amalga oshirilgandagina biznesning iqtisodiy xavfsizligi ta'minlanadi. Ayniqsa, kichik va o'rta tadbirkorlik subyektlari uchun likvidlikni saqlash, aylanma mablag'larni boshqarish va kredit yuklamasini nazorat qilish masalalari dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Shuningdek, zamonaviy bozor iqtisodiyoti sharoitida moliyaviy rejalashtirish raqamli texnologiyalar va analitik vositalar bilan integratsiyalashgan holda yanada takomillashmoqda. Bu esa tadbirkorlarga real vaqt rejimida moliyaviy ko'rsatkichlarni kuzatish, tezkor qarorlar qabul qilish va strategiyani moslashtirish imkonini beradi. Demak, moliyaviy rejalashtirishni takomillashtirish tadbirkorlik subyektlarining raqobatbardoshligini oshirish, investitsion jozibadorligini kuchaytirish va barqaror iqtisodiy o'sishni ta'minlashning muhim omili hisoblanadi.

#### Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki. Bank tizimi statistik ma'lumotlari [Elektron resurs]. – Toshkent, 2025. – Kirish rejimi: <https://cbu.uz> (murojaat sanasi: 20.02.2026).
2. O'zbekiston Respublikasi Statistika agentligi. Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik ko'rsatkichlari (2025-yil yanvar-iyun) [Elektron resurs]. – Toshkent, 2025. – Kirish rejimi: <https://stat.uz> (murojaat sanasi: 20.02.2026).
3. Brigham, E. F., Houston, J. F. Financial Management: Theory & Practice. – 15th ed. – Boston: Cengage Learning, 2017. – 832 p.
4. Gitman, L. J., Zutter, C. J. Principles of Managerial Finance. – 14th ed. – Boston: Pearson Education, 2015. – 720 p.
5. Ross, S. A., Westerfield, R., Jordan, B. Fundamentals of Corporate Finance. – 12th ed. – New York: McGraw-Hill Education, 2019. – 992 p.
6. World Bank. Enterprise Surveys: Uzbekistan Country Profile 2024 [Elektron resurs]. – Kirish rejimi: <https://www.enterprisesurveys.org> (murojaat sanasi: 20.02.2026).
7. World Bank. Improved Access to Finance to Help Businesses in Uzbekistan Grow and Create Jobs [Elektron resurs]. – 2025. – Kirish rejimi: <https://www.worldbank.org> (murojaat sanasi: 20.02.2026).
8. International Finance Corporation (IFC). IFC Supports Smaller Businesses and Women Entrepreneurs in Uzbekistan [Elektron resurs]. – 2025. – Kirish rejimi: <https://www.ifc.org> (murojaat sanasi: 20.02.2026).