



## RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA KICHIK BIZNESNING MOLIVAVIY BOSHQARUV TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH

Tashxodjayev Abdurasul Abdulmansurovich,  
ATB Universal bank Backoffice bosh mutaxassisi.  
E-mail: [rasulxon89@gmail.com](mailto:rasulxon89@gmail.com)  
+998330895555

DOI: <https://doi.org/10.54613/ku.v18iB.1681>

### MAQOLA HAQIDA/О СТАТЬЕ

**Qabul qilindi:** 18-may 2026-yil

**Tasdiqlandi:** 21-may 2026-yil

**Jurnal soni:** 18-B

**Maqola raqami:** 22

### KALIT SO'ZLAR/ КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

raqamli iqtisodiyot, kichik biznes, moliyaviy boshqaruv, fintech, naqdsiz to'lovlar, moliyaviy qamrov, bulutli buxgalteriya, raqamli kreditlash, moliyaviy shaffoflik

### ANNOTATSIYA/ АННОТАЦИЯ

Maqolada raqamli iqtisodiyotga o'tish jarayonida O'zbekistondagi kichik biznes subyektlarining moliyaviy boshqaruv tizimini zamonaviylashtirish muammolari nazariy hamda amaliy nuqtai nazardan o'rganilgan. Tadqiqotda Statistika agentligi, Markaziy bank va Jahon banki ma'lumotlari asosida kichik tadbirkorlikning iqtisodiyotdagi o'rni, raqamli moliyaviy xizmatlarning tarqalish darajasi va ushbu jarayonni cheklovchi omillar tahlil qilingan. Muallif raqamli moliyaviy boshqaruv tizimining tarkibiy modelini taklif etib, naqdsiz hisob-kitob, bulutli buxgalteriya, raqamli kreditlash hamda sun'iy intellektga asoslangan tahlil bloklarini yagona kontur sifatida ko'rib chiqadi. Olingan natijalar kichik korxonalarda moliyaviy intizom va shaffoflikni oshirish, moliyaviy resurslarga kirishni yengillashtirish bo'yicha aniq tavsiyalar ishlab chiqishga imkon berdi. Shuningdek, tadqiqot natijalari raqamli texnologiyalarni joriy etish darajasi korxonalarining moliyaviy barqarorligi, operatsion samaradorligi va raqobatbardoshligiga bevosita ta'sir ko'rsatishini tasdiqladi. Tahlillar asosida kichik biznes subyektlarida raqamli moliyaviy boshqaruv tizimlarini rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlari, jumladan, moliyaviy savodxonlikni oshirish, axborot xavfsizligini kuchaytirish, elektron to'lov infratuzilmasini takomillashtirish va davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash mexanizmlarini kengaytirish bo'yicha takliflar ishlab chiqildi. Tadqiqotning ilmiy yangiligi raqamli iqtisodiyot sharoitida kichik biznesning moliyaviy boshqaruv tizimini kompleks modernizatsiya qilishga qaratilgan integratsiyalashgan yondashuvni asoslashda namoyon bo'ladi. Amaliy ahamiyati esa ishlab chiqilgan tavsiyalar va modelning kichik tadbirkorlik subyektlari hamda iqtisodiy siyosat yurituvchi tashkilotlar faoliyatida qo'llanish imkoniyati bilan izohlanadi.

### ABOUT THE PAPER

**Accepted:** 18 May 2026

**Approved:** 21 May 2026

**Volume:** 18-B

**Paper number:** 22

### KEYWORDS

digital economy, small business, financial management, fintech, cashless payments, financial inclusion, cloud accounting, digital lending, financial transparency

### ANNOTATION

This article examines the theoretical and practical issues of modernizing the financial management system of small business entities in Uzbekistan during the transition to a digital economy. Based on data from the Statistics Agency, the Central Bank, and the World Bank, the study analyzes the role of small businesses in the national economy, the level of adoption of digital financial services, and the factors constraining this process. The author proposes a structural model of a digital financial management system, integrating cashless payments, cloud accounting, digital lending, and artificial intelligence-based analytical tools into a unified framework. The findings made it possible to develop practical recommendations aimed at improving financial discipline and transparency in small enterprises, as well as facilitating access to financial resources. Furthermore, the results confirm that the level of digital technology adoption has a direct impact on the financial stability, operational efficiency, and competitiveness of enterprises. Based on the analysis, priority directions for the development of digital financial management systems in small business entities were identified, including enhancing financial literacy, strengthening information security, improving electronic payment infrastructure, and expanding state support mechanisms. The scientific novelty of the study lies in substantiating an integrated approach to the comprehensive modernization of the financial management system of small businesses under the conditions of a digital economy. Its practical significance is reflected in the possibility of applying the proposed model and recommendations in the activities of small business entities and organizations responsible for economic policy implementation.

**Kirish.** So'nggi o'n yil ichida jahon xo'jaligida kechayotgan tub o'zgarishlar negizida raqamli texnologiyalar yotibdi. Ishlab chiqarish, savdo va xizmat ko'rsatish sohalari bilan bir qatorda moliya tizimi ham chuqur transformatsiyaga uchradi: an'anaviy bank operatsiyalari o'rni mobil ilovalar, onlayn platformalar hamda algoritmik xizmatlar egallay boshladi. Bunday sharoitda korxonaning raqobatbardoshligi nafaqat mahsulot sifatiga, balki uning moliyaviy oqimlarni qanchalik tez va aniq boshqara olishiga ham bog'liq bo'lib qoldi.

O'zbekiston iqtisodiyotida kichik biznes va xususiy tadbirkorlik alohida ahamiyat kasb etadi. Rasmiy ma'lumotlarga ko'ra, 2025-yilning yanvar-sentabr oylarida kichik tadbirkorlik subyektlari yalpi ichki mahsulotning 51,5 foizini, ya'ni 638,2 trillion so'mlik yalpi qo'shilgan qiymatni yaratdi; 2024-yilda esa bu ko'rsatkich 56 foizgacha yetgan edi. Joriy yilning 1-oktabr holatiga ko'ra mamlakatda 1,21 million faoliyat yurituvchi kichik biznes subyekti ro'yxatga olingan[2, 1-b.]. Demak, bandlik, mintaqaviy taraqqiyot va eksport salohiyatining muhim qismi aynan shu segmentga tayanadi.

Shu bilan birga, kichik korxonalarining moliyaviy boshqaruvi ko'pincha sodda, ba'zan stixiyali tarzda tashkil etiladi. Buxgalteriya yuritish qog'ozda olib boriladi, pul oqimlari rejalashtirilmaydi, daromad va xarajalar o'rtasidagi muvozanat — ya'ni likvidlik — intuitiv baholanadi. Natijada tadbirkorlar moliyaviy resurslarga kirishda qiyinchilikka uchraydi, bu esa ularning o'sishini cheklaydigan asosiy to'siqlardan biriga

aylanadi [3, 1-b.]. Aynan shu nuqtada raqamli vositalar tadbirkorga yangi imkoniyat ochib beradi: ular hisob-kitobni avtomatlashtiradi, ma'lumotni real vaqt rejimida taqdim etadi va boshqaruv qarorlarini dalillarga asoslab qabul qilishga sharoit yaratadi.

O'zbekistonda raqamli iqtisodiyotni shakllantirishning huquqiy poydevori "Raqamli O'zbekiston – 2030" strategiyasi bilan qo'yilgan bo'lib, ushbu hujjat raqamli infratuzilma, elektron hukumat va moliyaviy texnologiyalarni jadal rivojlantirishni nazarda tutadi[4, 1-b.]. Strategiya doirasida amalga oshirilayotgan islohotlar fintech bozorining o'sishini, naqdsiz to'lovlar ulushining kengayishini va aholining moliyaviy qamrovini sezilarli darajada oshirdi. Biroq mavjud potentsialdan kichik biznes hali to'liq foydalana olmayotgani ham sir emas.

Mazkur tadqiqotning maqsadi — raqamli iqtisodiyot sharoitida kichik biznesning moliyaviy boshqaruv tizimini takomillashtirishning nazariy asoslarini ochib berish, O'zbekistondagi mavjud holatni baholash va amaliy tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat. Ushbu maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar belgilab olindi: raqamli moliyaviy boshqaruv tushunchasining mohiyatini aniqlash; soha bo'yicha statistik tendensiyalarni tahlil qilish; tizimni cheklovchi omillarni guruhlash; hamda boshqaruvni raqamlashtirishning kompleks modelini asoslash.

**Adabiyotlar tahlili va tadqiqot metodologiyasi.** Moliyaviy boshqaruv nazariyasi uzoq tarixga ega bo'lib, dastlab yirik korporatsiyalar misolida ishlab chiqilgan. Innovatsiyalarning iqtisodiy o'sishdagi hal

qiluvchi rolini asoslagan Y. Shumpeter g'oyalari raqamli davrda yangicha mazmun kasb etmoqda: bugungi kunda "ijodiy buzg'unlik" ko'proq moliyaviy texnologiyalar orqali namoyon bo'lmoqda[5, 12-b.]. Zamonaviy adabiyotda P. Gomber va hammualliflar raqamli moliya (digital finance) va fintech tushunchalarini tizimlashtirib, ularni to'lov, kreditlash, investitsiya va boshqaruv bo'yicha texnologik yechimlar majmui sifatida ta'riflaydilar[6, 1271-b.]. D. Arner va uning izdoshlari esa fintech evolyutsiyasini bosqichma-bosqich tahlil qilib, 2008-yilgi inqirozdan keyin u mustaqil paradigмага aylanganini ta'kidlaydilar[6, 1271-b.].

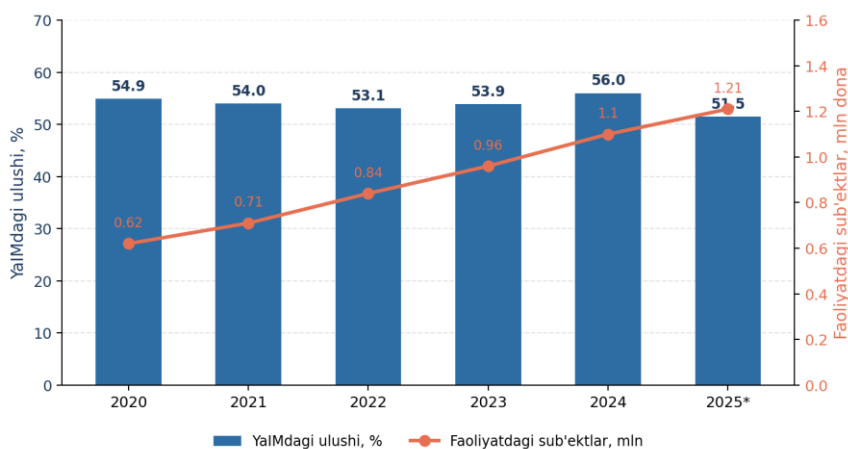
Kichik va o'rta korxonalarining moliyalashtirish manbalariga kirishi muammosi T. Bek hamda A. Demirguch-Kunt tadqiqotlarida chuqur o'rganilgan; ularning xulosasiga ko'ra, moliyaviy resurslarning yetishmasligi rivojlanayotgan mamlakatlarda kichik biznes o'sishini cheklovchi eng kuchli omildir[7, 11-b.]. OECD ma'lumotlari ham bu fikrni tasdiqlaydi va raqamli vositalar kredit jarayonini soddalashtirishga xizmat qilishini ko'rsatadi[8, 1-b.]. Mahalliy mualliflar A. Eshmurodov, R. Alijonova va S. Adilovanning ishlarida esa O'zbekistonda fintechning shakllanishi, raqamli to'lov tizimlarining moliyaviy qamrovga ta'siri tahlil etilgan[9, 7-b.]. Shunga qaramay, kichik biznesning moliyaviy boshqaruvini yaxlit raqamli kontur sifatida ko'rib chiqqan tadqiqotlar nisbatan kam, bu esa mazkur ishning dolzarbligini belgilaydi.

Tadqiqot jarayonida quyidagi usullardan foydalanildi. Birinchidan, ilmiy abstraksiya va qiyosiy tahlil yordamida raqamli moliyaviy boshqaruv

tushunchasining nazariy chegaralari aniqlandi. Ikkinchidan, statistik guruhlash va dinamik qatorlar tahlili orqali 2020–2025-yillardagi ko'rsatkichlar o'zgarishi baholandi. Uchinchidan, tarkibiy-funksional yondashuv asosida moliyaviy boshqaruv tizimining bloklari ajratildi va ular o'rtasidagi bog'liqlik modellashirildi. To'rtinchidan, mantiqiy umumlashtirish usuli vositasida xulosa va tavsiyalar shakllantirildi.

Tadqiqotning empirik bazasini O'zbekiston Respublikasi Statistika agentligining 2024–2025-yillarga oid rasmiy hisobotlari, Markaziy bankning naqd pul muomalasi sharhlari, Jahon bankining Global Findex 2025 ma'lumotlar bazasi hamda BMTTD (UNDP) va KPMG kabi xalqaro tashkilotlarning tahliliy materiallari tashkil etdi [10, 14-b.]. Ko'rsatkichlarning bir qismi muallifning ushbu manbalar negizidagi hisob-kitoblari asosida umumlashtirildi.

**Natijalar.** Kichik tadbirkorlikning makroiqtisodiy salmog'ini baholash uchun avvalo uning yalpi ichki mahsulotdagi ulushi va subyektlar sonidagi o'zgarishlarni kuzatish maqsadga muvofiqdir. 1-rasmda ushbu ikki ko'rsatkichning so'nggi yillardagi harakati aks ettirilgan. Tahlil shuni ko'rsatadiki, subyektlar soni barqaror o'sib, 2020-yildagi 0,62 milliondan 2025-yilda 1,21 milliongacha, ya'ni qariyb ikki baravar ko'paygan. YaIMdagi ulush esa 51–56 foiz oralig'ida tebranib turibdi; 2025-yildagi nisbiy pasayish ko'proq yirik sanoat va konchilik tarmoqlarining tezroq o'sishi bilan izohlanadi, kichik biznesning mutlaq hajmi esa o'smoqda[11, 51-b.].



1-rasm. Kichik biznesning YaIMdagi ulushi va faoliyatdagi subyektlar soni dinamikasi (2020–2025-yillar; \* — yanvar–sentabr)  
Manba: Statistika agentligi ma'lumotlari hamda muallif hisob-kitobi asosida tuzilgan.

Tarmoqlar kesimida kichik biznesning hissasi notekis taqsimlangan. Qishloq, o'rmon va baliqchilik xo'jaligida u 96,9 foizga, qurilishda 75,7 foizga, xizmatlar sohasida 55,0 foizga, sanoatda esa 33,4 foizga yetadi[11, 1-b.]. Bunday tarkib moliyaviy boshqaruvga turlicha talab qo'yadi: savdo va xizmat ko'rsatuvchi korxonalar uchun pul oqimini kunlik nazorat qilish muhim bo'lsa, qurilish va ishlab chiqarishda uzoq muddatli investitsion rejalashtirish birinchi o'ringa chiqadi. Aynan shu rang-baranglik moliyaviy vositalarning ham moslashuvchan bo'lishini taqozo etadi.

Hududiy o'lcham ham e'tibordan chetda qolmasligi lozim. Poytaxt va yirik shaharlarda raqamli xizmatlardan foydalanish darajasi nisbatan yuqori bo'lsa, chekka tumanlardagi tadbirkorlar internet tezligi, terminal qamrovi va malakali maslahat yetishmasligi sababli ortda qolmoqda. Shu bois moliyaviy boshqaruvni raqamlashtirish siyosatini barcha hududlar uchun bir xil andozada emas, balki mahalliy sharoitni hisobga olgan holda tabaqalashtirib olib borish samaraliroq natija beradi. Aks holda raqamli tafovut iqtisodiy tengsizlikni yanada chuqurlashtirishi mumkin[12, 1-b.].

1-jadval

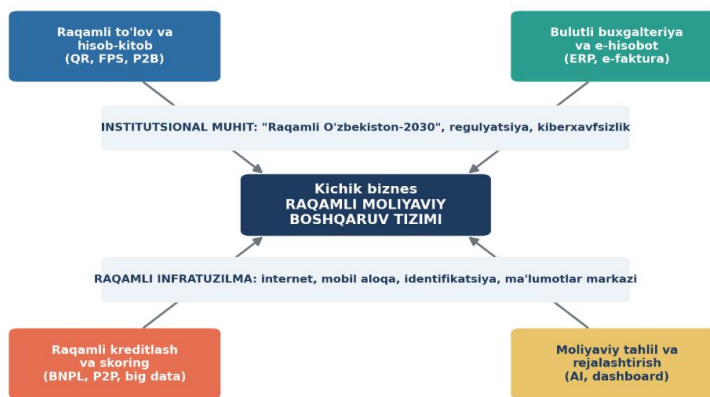
**Kichik biznes subyektlarining tarmoqlar bo'yicha ulushi va o'sish sur'ati (2025-yil yanvar–sentabr)**

Iqtisodiy faoliyat turi	Tarmoqdagi ulushi, %	O'tgan yilga nisbatan o'sish, %
Qishloq, o'rmon va baliqchilik xo'jaligi	97,1	+4,1
Qurilish	75,7	+11,3
Chakana savdo aylanmasi	81,8	+9,6
Xizmatlar	55,0	+12,3
Sanoat ishlab chiqarishi	33,4	+16,7
Asosiy kapitalga investitsiyalar	60,9	+29,2

Manba: Statistika agentligi ma'lumotlari asosida muallif hisob-kitobi.

Raqamli moliyaviy boshqaruv deganda biz kichik korxonaning pul mablag'lari, hisob-kitoblari, kreditlanishi va moliyaviy rejalashtirishini raqamli texnologiyalar yordamida yagona axborot konturida amalga oshirish jarayonini tushunamiz. An'anaviy boshqaruvdan farqli o'laroq,

bunda ma'lumot bir martagina kiritiladi va keyingi barcha bosqichlarda avtomatik ravishda qayta ishlanadi, bu esa xatoliklarni va vaqt sarfini keskin kamaytiradi[13, 537-b.]. Muallif tomonidan taklif etilgan model to'rt o'zaro bog'langan funksional blokni o'z ichiga oladi (2-rasm)



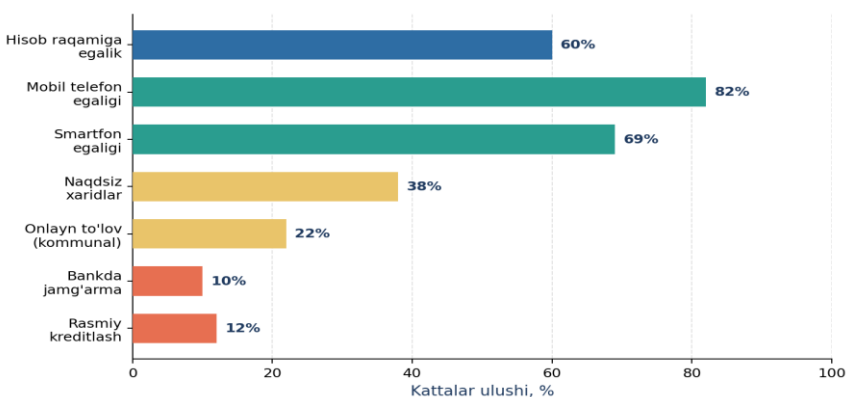
2-rasm. Kichik biznesning raqamli moliyaviy boshqaruv tizimining tarkibiy modeli  
Manba: muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

Birinchi blok — raqamli to'lov va hisob-kitob — tizimning yuragi hisoblanadi. Bunga QR-kodlar orqali to'lash, Tezkor to'lovlari tizimi (FPS) hamda “business-to-business” va “business-to-person” xizmatlari kiradi. Ikkinchi blok bulutli buxgalteriya va elektron hisobotni qamrab oladi: ERP-yechimlar va elektron hisob-fakturalar moliyaviy yozuvlarni avtomatlashtiradi. Uchinchi blok raqamli kreditlash va skoring bilan bog'liq bo'lib, BNPL (“hozir ol, keyin to'la”), P2P-kreditlash hamda katta ma'lumotlar (big data) asosida tezkor kredit baholash imkonini beradi. To'rtinchi blok esa moliyaviy tahlil va rejalashtirishni o'z ichiga olib, sun'iy intellekt va boshqaruv paneli (dashboard) yordamida prognozlash, byudjetlashtirish va likvidlilikni nazorat qilishga xizmat qiladi[14, 1-b.].

Mazkur to'rt blok ikki tomondan qo'llab-quvvatlanadi. Pastdan raqamli infratuzilma — internet, mobil aloqa, elektron identifikatsiya va ma'lumotlar markazlari — zamin yaratadi; yuqoridan esa institutsional muhit, ya'ni “Raqamli O'zbekiston – 2030” strategiyasi, regulyativ baza va kiberxavfsizlik talablari tizimning barqarorligini ta'minlaydi[15, 1-b.]. Aynan shu ikki qatlarning yetukligi kichik biznesning raqamli vositalarga ishonchini belgilaydi.

Taklif etilayotgan modelning amaliy qiymati uning kichik korxonaga olib keladigan samaralarida namoyon bo'ladi. Birinchidan, hisob-kitobning avtomatlashuvi qog'ozbozlik va qo'l mehnatini qisqartirib, buxgalteriyaga sarflanadigan vaqtni sezilarli kamaytiradi. Ikkinchidan, elektron hisob-faktura va raqamli to'lov izi soliq hisobotini soddalashtiradi hamda tadbirkorning kredit tarixini shakllantiradi — bu esa kelajakda moliyalashtirishga kirishni osonlashtiradi[16, 1-b.]. Uchinchidan, real vaqt rejimidagi tahliliy panel rahbarga pul oqimi, debitorlik qarzi va rentabellik holatini bir qarashda ko'rish imkonini berib, qarorlarni o'z vaqtida qabul qilishga yordam beradi. Boshqacha aytganda, raqamli boshqaruv nafaqat tartibni, balki tadbirkorning moliyaviy ko'rish doirasini ham kengaytiradi.

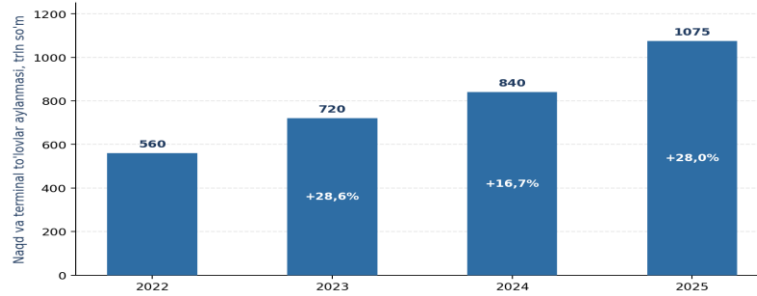
Raqamli moliyaviy boshqaruvning amalga oshishi ko'p jihatdan aholining va tadbirkorlarning moliyaviy xizmatlardan foydalanish darajasiga bog'liq. Jahon bankining Global Findex 2025 tadqiqotiga ko'ra, O'zbekistonda kattalarning 60 foizi bank hisob raqamiga ega bo'lib, bu ko'rsatkich 2017-yilga nisbatan deyarli ikki baravar oshgan; ayollar (61%) birinchi marta erkaklardan (59%) sal o'zib ketdi. Mobil telefonga egalik 82 foizni, smartfonga egalik esa 69 foizni tashkil etadi, bu raqamli moliya uchun mustahkam texnologik tayanch yaratadi[17, 1-b.].



3-rasm. O'zbekistonda moliyaviy qamrovning asosiy ko'rsatkichlari (Global Findex 2025, kattalar ulushi, %)  
Manba: Jahon banki Global Findex 2025 ma'lumotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan.

Shu bilan birga, raqamlar moliyaviy xizmatlardan foydalanishning chuqurligi hali sayozligini ham ochib beradi. Aholining atigi 38 foizi naqdsiz xarid amalga oshiradi, 22 foizi kommunal to'lovlarni onlayn to'laydi, bankda jamg'arma saqlovchilar ulushi esa bor-yo'g'i 10 foizni tashkil etadi; rasmiy kreditdan foydalanish ham 12 foiz atrofida[18, 1-b.]. Demak, hisob raqamiga egalik kengaygan bo'lsa-da, undan faol foydalanish madaniyati hamon shakllanish bosqichida. Bu holat kichik biznes uchun ham xosdir: ko'plab tadbirkorlar raqamli hisobni ochgan, lekin uni to'liq boshqaruv vositasiga aylantirmagan.

Naqdsiz to'lovlar bo'yicha o'zgarishlar ayniqsa sezilarli. Markaziy bank ma'lumotlariga ko'ra, 2025-yilda naqd va terminal to'lovlari aylanmasi 1 075 trillion so'mga yetib, bir yil ichida 28 foizga o'sgan[19, 1-b.]. Mamlakatning Tezkor to'lovlari tizimi orqali faqat 2025-yil iyul oyida 10,2 milliard dollardan ortiq operatsiya amalga oshirildi[20, 1-b.]. Davlat siyosatining strategik mo'ljali esa savdo va xizmatlarda naqdsiz to'lovlari ulushini 2030-yilga qadar 75 foizgacha yetkazish bo'lib, bu yashirin iqtisodiyotni qisqartirishga ham xizmat qiladi[21, 1-b.]. 4-rasmda to'lov aylanmasining yillik o'sishi keltirilgan.



4-rasm. Naqd va terminal to'lovlar aylanmasining dinamikasi (trln so'm)  
Manba: Markaziy bank ma'lumotlari asosida muallif hisob-kitobi.

Fintech bozorining jadal kengayishi ham raqamlashtirishga turtki bermoqda. “Click”, “Payme” va “Uzum” kabi platformalar to'lov xizmatidan ko'p funksiyali raqamli ekotizimga aylandi. Masalan, “Uzum” mamlakatning birinchi “unikorni” bo'lib, oylik faol foydalanuvchilari 20

millionga yetdi, 2025-yilda u qayta ishlagan to'lov hajmi esa 11 milliard dollarni tashkil etdi[11, 1-b.]. Bunday platformalar kichik korxonalariga marketpleys, raqamli bank, BNPL va logistikani yagona interfeysda taklif etib, ularning moliyaviy operatsiyalarini ancha soddalashtiradi[17, 1-b.]

2-jadval

**Kichik biznesning raqamli moliyaviy xizmatlardan foydalanish ko'rsatkichlari va salohiyati**

Ko'rsatkich	Joriy daraja	2030-yilgi mo'ljal
Hisob raqamiga egalik (kattalar), %	60	≈ 80–85
Naqdsiz xaridlar ulushi, %	38	≈ 60
Savdo va xizmatda naqdsiz to'lov, %	≈ 55	75
Rasmiy kreditdan foydalanish, %	12	≈ 25
Smartfonga egalik, %	69	≈ 85

Manba: Global Findex 2025, Markaziy bank va strategik hujjatlar asosida muallif hisob-kitobi.

Raqamli moliyaviy boshqaruvning afzalliklarini yanada aniqroq tasavvur etish uchun an'anaviy va raqamli yondashuvni bir necha parametr bo'yicha qiyoslash o'rinni. 4-jadvalda kichik korxonada ikki holatning farqi keltirilgan. Bu yerda keltirilgan baholar mutlaq raqam emas, balki yo'nalish va kattalik tartibini ko'rsatuvchi ekspert taxminlari bo'lib, ular sohaviy hisobotlar va amaliyot kuzatuvlariga tayanadi[18, 1-b.].

4-jadval

**An'anaviy va raqamli moliyaviy boshqaruvning qiyosiy tavsifi (kichik korxonada misolida)**

Parametr	An'anaviy boshqaruv	Raqamli boshqaruv
Hisob-kitobni yuritish	Qog'ozda, qo'lda	Bulutli, avtomatik
Ma'lumotning yangilanishi	Davriy, kechikish bilan	Real vaqt rejimida
Xatolik ehtimoli	Yuqori	Past (avtomatik nazorat)
Kreditga kirish asosi	Garov, qog'oz hujjat	Raqamli skoring, tranzaksiya izi
To'lov shakli	Asosan naqd	Naqdsiz, QR, FPS
Tahlil va prognoz	Cheklangan, intuitiv	Dashboard, sun'iy intellekt
Soliq shaffofligi	Past	Yuqori

Manba: muallif tomonidan sohaviy manbalar asosida tuzilgan.

Jadvaldan ko'rinib turibdiki, raqamli yondashuv deyarli barcha parametrlar bo'yicha ustunlikka ega. Ayniqsa kreditga kirish va soliq shaffofligi jihatidan farq sezilarli: tranzaksiya izi va elektron hisobot tadbirkorni “ko'rinmas” mijozdan moliya institutlari uchun “ko'rinadigan”, baholanadigan subyektga aylantiradi. Bu esa, o'z navbatida, kreditlash xarajatini pasaytiradi va resurslarga kirishni kengaytiradi [20, 1591-b.]. Biroq bu ustunliklar avtomatik kelmaydi — ular tadbirkorning malakasi, ishonchi va tegishli infratuzilma mavjudligini talab qiladi.

**Muhokama.** Yuqorida keltirilgan tahlil bir tomondan ilhomlantiruvchi, ikkinchi tomondan ogohlantiruvchi manzarani chizadi. Ijroviy jihat shundaki, raqamli infratuzilma va fintech xizmatlari kichik biznes uchun zarur texnologik muhitni shakllantirib bo'ldi: hisob raqami, smartfon va to'lov ilovasi endi kamdan-kam tadbirkor uchun yangilik. Salbiy jihat esa

foydalanishning sayozligida — vositalar mavjud, biroq ular hali to'liq quvvatda ishlatilmayapti[15, 1-b.]. Boshqacha aytganda, mamlakat raqamlashtirishning ekstensiv bosqichidan intensiv bosqichiga o'tish ostonasida turibdi.

Tadqiqot natijalari kichik korxonalarda raqamli moliyaviy boshqaruvni cheklovchi bir necha guruh omillarni aniqlash imkonini berdi. Birinchidan, bu — inson omili: tadbirkorlar va ularning xodimlarida raqamli moliyaviy savodxonlikning yetishmasligi. Ikkinchidan, ishonch omili: kiberxavfsizlik va shaxsiy ma'lumotlar himoyasiga oid xavotirlar. Uchinchidan, iqtisodiy omil: dasturiy ta'minot va xizmatlar narxining kichik korxonada uchun og'irligi. To'rtinchidan, institutsional omil: ayrim hududlarda barqaror internet va elektron xizmatlarning yetarli emasligi[19, 1-b.]. Ushbu omillar 3-jadvalda tizimlashtirilgan.

## Kichik biznesda raqamli moliyaviy boshqaruvni cheklovchi omillar va ularni bartaraf etish yo'nalishlari

Omil guruhi	Muammoning mohiyati	Bartaraf etish yo'nalishi
Inson omili	Raqamli moliyaviy savodxonlikning past darajasi, kadrlar tanqisligi	Maqsadli o'quv kurslari, biznes-inkubatorlar, onlayn qo'llanmalar
Ishonch omili	Kiberxavfsizlik va maxfiylik bo'yicha xavotir	Himoya standartlari, sertifikatlash, iste'molchini huquqiy himoya qilish
Iqtisodiy omil	Dastur va xizmatlar narxining qimmatligi	Imtiyozli tariflar, soliq rag'batlari, davlat subsidiyalari
Institutsional omil	Hududlarda internet va e-xizmatlarning notekisligi	Infratuzilmani kengaytirish, yagona QR-standart, regulyativ "sandbox"

Manba: muallif tomonidan tuzilgan.

Xalqaro tajriba bilan qiyoslash bu xulosalarni yanada oydinlashtiradi. Hindiston, Xitoy va Keniya misolida fintech kichik biznesni rasmiy moliya tizimiga jalb etishning kuchli vositasi bo'lganini ko'ramiz: arzon to'lov xizmatlari va ma'lumotga asoslangan skoring kreditga kirishni soddalashtiradi[20, 1-b.]. O'zbekistonda ham aynan shu yo'nalish istiqbolli, chunki yashirin iqtisodiyot ulushi hamon sezilarli — 2025-yil birinchi yarmida kuzatib bo'lmaydigan iqtisodiyot YalMning 32,9 foizini, soya iqtisodiyoti esa 8 foiz atrofini tashkil etdi. Naqdsiz to'lovlar va elektron hisob-fakturalarning kengayishi bu ulushni qisqartirib, soliq bazasini kengaytirishga xizmat qiladi[29, 1-b.].

Shuni alohida ta'kidlash kerakki, raqamlashtirish o'z-o'zidan maqsad emas. U faqat tadbirkorga real qiymat — vaqt tejash, xatolarni kamaytirish, kreditga osonroq kirish va daromadni aniq prognozlash — berganidagina mazmun kasb etadi. Shu bois moliyaviy boshqaruv tizimini takomillashtirish texnologiyani joriy etish bilan emas, balki tadbirkorning fikrlash tarzini o'zgartirish bilan boshlanadi. Bizning nazarimizda, davlat siyosati ham aynan shu — talabni shakllantirish va kompetensiyani oshirish — yo'nalishiga urg'u berishi lozim.

**Xulosa va takliflar.** O'tkazilgan tadqiqot raqamli iqtisodiyot sharoitida kichik biznesning moliyaviy boshqaruv tizimini takomillashtirish O'zbekiston uchun ham dolzarb, ham amalga oshirsa bo'ladigan vazifa ekanini ko'rsatdi. Kichik tadbirkorlik iqtisodiyotning yarmidan ko'pini ta'minlar ekan, uning moliyaviy intizomi va shaffofligini oshirish bevosita milliy iqtisodiyotning barqarorligiga ta'sir qiladi[21, 1-b.]. Raqamli to'lov, bulutli buxgalteriya, raqamli kreditlash va aqlli tahlil bloklaridan iborat yaxlit model esa bu vazifaning texnologik yechimini taklif etadi.

#### Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 5-oktabrdagi PF-6079-son Farmoni. "Raqamli O'zbekiston – 2030" strategiyasini tasdiqlash to'g'risida. – Toshkent: Lex.uz, 2020.
2. O'zbekiston Respublikasi Statistika agentligi. O'zbekiston Respublikasining 2025-yil yanvar–sentabr oylaridagi ijtimoiy-iqtisodiy holati: statistik axborot. – Toshkent: Stat.uz, 2025.
3. World Bank. The Global Findex Database 2025: Connectivity and Financial Inclusion in the Digital Economy. – Washington, D.C.: World Bank Group, 2025.
4. United Nations Development Programme (UNDP). Digital Economy of Uzbekistan: The State of Digital Entrepreneurship to Harness AI. – Toshkent: UNDP, 2025.
5. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki. 2025-yilda naqd pul muomalasi sharhi. – Toshkent: Markaziy bank, 2026.
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 27-noyabrda moliyaviy texnologiyalarni rivojlantirishga doir 2025–2026-yillar dasturini tasdiqlash to'g'risidagi Farmoni. – Toshkent: Lex.uz, 2025.
7. Gomber P., Koch J.-A., Siering M. Digital finance and FinTech: current research and future research directions // Journal of Business Economics. – 2017. – Vol. 87(5). – P. 537–580.
8. Beck T., Demirgüç-Kunt A. Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint // Journal of Banking & Finance. – 2006. – Vol. 30(11). – P. 2931–2943.
9. OECD. Financing SMEs and Entrepreneurs 2024: An OECD Scoreboard. – Paris: OECD Publishing, 2024.

Tadqiqot asosida quyidagi amaliy takliflar ishlab chiqildi:

- 1) kichik biznes egalari va buxgalterlari uchun raqamli moliyaviy savodxonlikni oshiruvchi bepul yoki imtiyozli o'quv dasturlarini yo'lga qo'yish va ularni biznes-inkubatorlar bilan bog'lash;
- 2) bulutli buxgalteriya, elektron hisob-faktura va boshqaruv panellari kabi raqamli yechimlarni kichik korxonalar uchun imtiyozli tarif va soliq rag'batlari orqali arzonlashtirish;
- 3) yagona QR-standart va Tezkor to'lovlar tizimini kichik savdo nuqtalariga keng joriy etib, naqdsiz hisob-kitobni rag'batlantirish hamda yashirin aylanmani qisqartirish;
- 4) katta ma'lumotlar va sun'iy intellektga asoslangan kredit skoring modellari joriy etib, garov talab qilmaydigan tezkor mikroreditlash kanallarini kengaytirish;
- 5) kiberxavfsizlik standartlarini mustahkamlash va iste'molchi huquqlarini himoya qilish orqali raqamli xizmatlarga bo'lgan ishonchni oshirish;
- 6) hududlarda, ayniqsa qishloq joylarda barqaror internet va elektron xizmatlar infratuzilmasini kengaytirib, raqamli tafovutni kamaytirish.

Xulosa qilib aytganda, raqamli moliyaviy boshqaruv kichik biznes uchun shunchaki zamonaviy moda emas, balki uning barqaror o'sishi va rasmiy iqtisodiyotga integratsiyasining shartiga aylanmoqda. Davlat, moliya institutlari va tadbirkorlik hamjamiyatining muvofiqlashtirilgan harakati ushbu salohiyatni amalga aylantiradi. Keyingi tadqiqotlarda taklif etilgan modelni aniq tarmoqlar va hududlar misolida miqdoriy baholash, jumladan panel ma'lumotlari asosida ekonometrik tahlil o'tkazish istiqbolli yo'nalish bo'lib qoladi.

10. Schumpeter J.A. The Theory of Economic Development. – Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.
11. KPMG Valuation and Consulting LLC. B2C Payments, POS Financing and BNPL in Uzbekistan. – Toshkent: KPMG, 2024.
12. Demirgüç-Kunt A., Klapper L., Singer D., Ansar S. The Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience. – Washington, D.C.: World Bank, 2022.
13. Eshmurodov A.A. The role of financial technologies in driving economic development in emerging economies: the case of Uzbekistan. – Zenodo, 2025. – doi:10.5281/zenodo.17212417.
14. Alijonova R. Digital payment systems and financial inclusion: the case of Uzbekistan // International Journal of Artificial Intelligence. – 2025. – Vol. 13(6). – P. 1124–1131.
15. Arner D.W., Barberis J., Buckley R.P. The evolution of FinTech: a new post-crisis paradigm? // Georgetown Journal of International Law. – 2016. – Vol. 47. – P. 1271–1319.
16. Adilova S. Razvitie fintexa v Uzbekistane: sovremennoe sostoyanie i mejdunarodnyy kontekst // Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot. – 2024. – doi:10.5281/zenodo.16686420.
17. International Monetary Fund (IMF). Republic of Uzbekistan: 2024 Article IV Consultation. – Washington, D.C.: IMF, 2024.
18. Eurasian Development Bank (EDB). Uzbekistan's Digital Economy and FinTech Market Overview. – 2026. – URL: eabr.org