

**Х. Ахмедов,  
мустақил изланувчи, ТМИ**

## **КОРХОНАЛАРДА МОЛИЯВИЙ СТРАТЕГИЯНИ ИШЛАБ ЧИҚИШНИНГ НАЗАРИЙ ЖИҲАТЛАРИ**

*В статье рассмотрены теоретические аспекты развития финансовой стратегии на предприятиях, а также важность финансовых стратегий экономического развития предприятия. В статье обсуждается разработка принципов финансовой стратегии на предприятиях и перспективы доминирующих секторов финансового развития предприятия.*

*The article examined the theoretical aspects of the development of financial strategy in enterprises, as well as the importance of financial strategies for the economic development of enterprise. The article discusses the design of financial strategy principles in enterprises and perspectives of the dominant sectors of the financial development of the enterprise.*

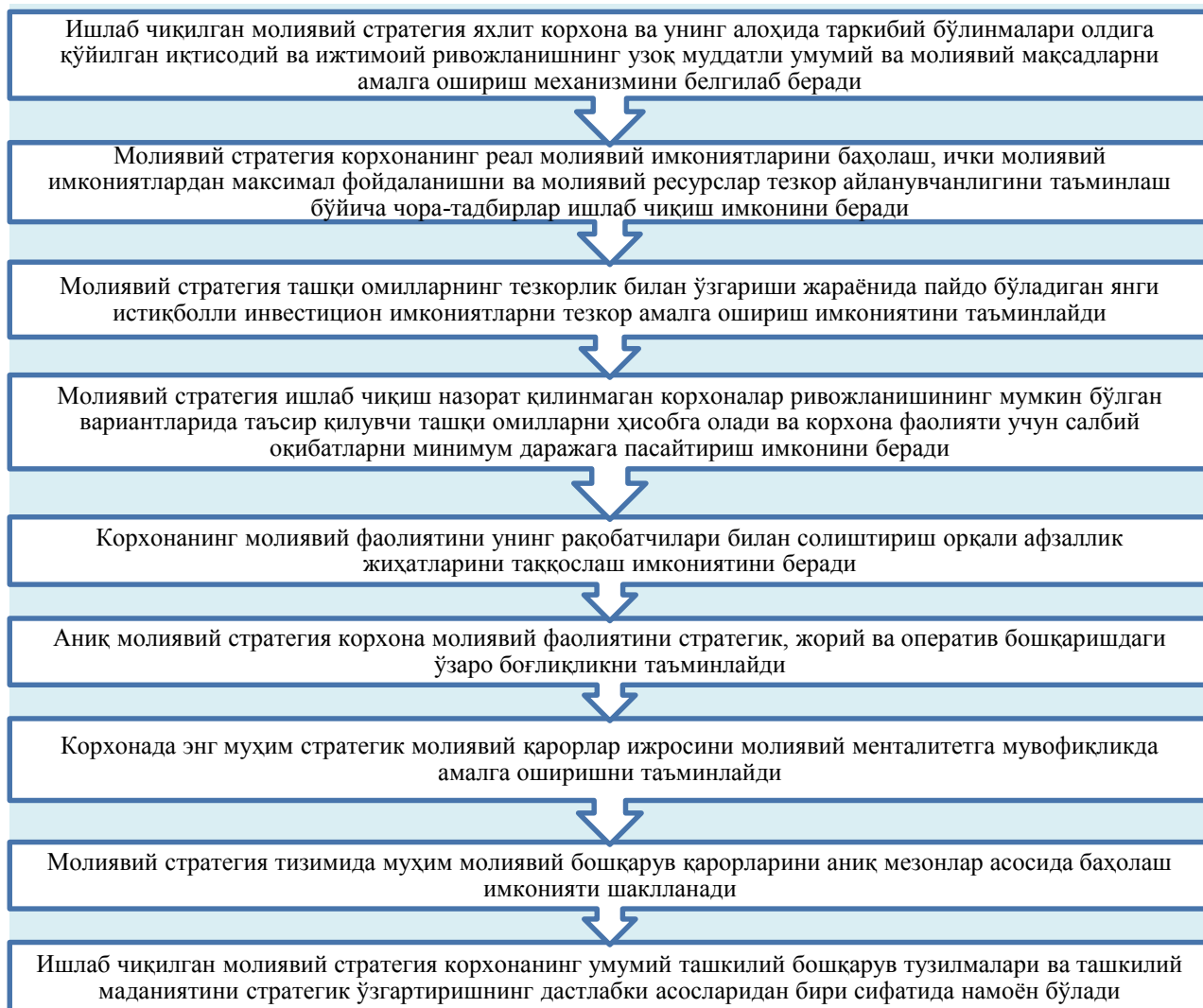
**Калитли сўзлар.** Корхонанинг молиявий стратегияси, корхона молиявий хавфсизлиги, стратегик бошқарув, консерватив усул, дифференциал, доминант соҳа, муқобиллик, молиявий эгилувчанлик, рақобат позицияси.

Бугунги кунда миллий иқтисодиётни модернизациялашда корхоналар молиявий фаолияти алоҳида ўрин тутди. Шу боис, улар фаолияти самарадорлигини таъминлашга кўмаклашиш, корхонларнинг мамлакат иқтисодиёти барқарорлигини таъминлашдаги ролини ошириш жараёнида фаол иштирокини таъминлаш ҳамда шарт-шароит яратиш давр талаби ҳисобланади. Бу борада муҳтарам Президентимиз И.А. Каримовнинг: “... жаҳон бозорида тенг рақобатлаша оладиган ва кейинги босқичда иқтисодий ўсишнинг, иқтисодиётни янада модернизация ва диверсификация қилишнинг локомотивига айланиши мумкин бўлган тармоқ ва корхоналарни жадал ривожлантириш ҳамда аниқ йўналтирилган ҳолда қўллаб-қувватлашни таъминлаш зарур”[1] – дея таъкидлаб ўтганликлари фикримизнинг исботи бўла олади, албатта.

Корхоналар фаолияти самарадорлигини таъминлашда корпоратив стратегияни шакллантириш ва амалга ошириш истиқболли молиявий режалаштиришнинг асоси бўлиб хизмат қилади. Бунда корхоналар миқёсида молиявий стратегияни шакллантириш учун, аввало, молия стратегиясининг моҳияти, принципларини ташкил этиш босқичлари ва бу борада эътибор қаратиш лозим бўлган жиҳатларни ўрганиб чиқишни зарурат қилиб қўяди. Шундан келиб чиққан ҳолда хўжалик субъектларида молия стратегиясини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш юзасидан изланишлар олиб борган олимлардан Россиялик иқтисодчи олим И.А. Лисовская компания молиявий стратегиясини корхоналар молиявий ривожланишига салбий таъсир этувчи омилларни нейтраллаштириш ва корхонанинг реал имкониятларини бошқариб бориш воситаси сифатида изоҳлайди [2]. Яна бир иқтисодчи олим Н.В. Бобков

томонидан эса молиявий стратегия тушунчаси кенгайтирилган маънода ва қатъий йўналтирилган маънода очиб берилган. Яъни бунда қатъий йўналтирилган молиявий стратегия молиявий натижага эришиш учун молиявий фаолиятни ташкил этишнинг аниқ мақсад ва вазифалари тизимини ўзида акс эттиради.

Молиявий стратегиянинг кенгайтирилган маъноси эса молиявий стратегияни бевосита бошқа функционал стратегиялар (инвестицион, маркетинг, ишлаб чиқариш ва бошқалар) билан ўзаро боғлиқликда эканлиги билан изоҳланади[3]. Шунингдек, украиналик иқтисодчи олим И.А.Бланк томонидан “Молиявий стратегия корхонанинг муҳим функционал стратегияларидан бири бўлиб, ташқи воситалар ўзгарувчанлиги шароитида узоқ муддатли молиявий мақсадларни шакллантириш, улар муваффақиятини таъминлашнинг энг самарали йўллари танлаш, молиявий ресурсларни шакллантириш ва улардан фойдаланиш йўналишларини коррективировка қилиш йўлида молиявий фаолият ва молиявий муносабатларни ривожлантиришнинг барча асосий йўналишларини таъминлашни ўзида акс эттиради”[4], дея изоҳланади.



**1-расм. Корхоналарнинг иқтисодий ривожланишини таъминлашда молиявий стратегиянинг аҳамияти**

**Манба: Муаллиф тадқиқотлари асосида тузилган.**

Корхоналарда молиявий стратегияни шакллантириш ва амалга ошириш ҳам микродаражада, ҳам макродаражада тараққиётни таъминлашга хизмат қилади. Корхоналарнинг иқтисодий ривожланишини таъминлашда молиявий стратегиянинг аҳамиятини юқоридаги 1-расмда кўришимиз мумкин.

Корхонанинг молиявий стратегиясини ишлаб чиқиш замирида янги бошқарув яхлитлиги принциплари, яъни стратегик бошқарув тизими ётади. Корхона молиявий стратегиясини ишлаб чиқиш жараёнида стратегик молиявий қарорлар тайёрлаш ва қабул қилишни таъминловчи асосий принциплар қаторига қуйидаги расмда келтирилган (2-расм).



**2-расм. Корхона молиявий стратегиясини ишлаб чиқиш принциплари**  
**Манба: Муаллиф тадқиқотлари асосида тузилган.**

Корхонани ўз-ўзини ташкил этишга қодир очик тизим сифатида қараш принципи стратегик бошқарув жараёнида корхона молиявий стратегиясини ишлаб чиқиш бўйича ташқи омиллар билан ўзаро боғлиқ очик ва аниқ тизимни ўзида акс эттиради. Корхонанинг бундай ўзаро боғлиқлик жараёни бозор

иқтисодиёти шароитида мос маконни, вақтни ҳамда функционал таркибни талаб қилади.

Корхонанинг ижтимоий-иқтисодий тизим сифатида очиклиги ва ўз-ўзини ташкил этишга қобилиятли эканлиги молиявий стратегиянинг сифатли ташкил этилишини таъминлаш имконини беради.

Корхона операцион фаолияти базавий стратегияларини ҳисобга олиш принципи корхона иқтисодий ривожланиш умумий стратегиясининг таркибий қисми сифатида, биринчи навбатда, операцион фаолиятни ривожлантиришни таъминлаш ва молиявий стратегиянинг унга бўйсунувчан характерда бўлишини ифодалайди. Шунинг учун молиявий стратегия стратегик мақсадлар ва операцион фаолият йўналишларига мувофиқлаштирилиши керак. Умуман, молиявий стратегияга танланган корпоратив стратегия билан мувофиқликда корхона самарали ривожланишини таъминлашнинг муҳим омилларидан бири сифатида қаралади.

Шу билан бирга молиявий стратегия корхона операцион фаолиятини стратегик рисоёлантиришни ташкил этишга ўз таъсирини кўрсатади. Бу операцион стратегиянинг асосий мақсадлари ҳисобланган юқори даражада маҳсулот реализациясини, операцион фойда ва корхонанинг рақобатдаги ўрнини оширишни таъминлаш билан боғлиқ. Агар корхона ўз молия-хўжалик фаолиятини амалга ошираётган товар ва молия бозорларининг ривожланиш тенденциялари пайдо бўладиган ҳолатларга мос тушмаса, бу корхона операцион фаолият ривожланишининг стратегик мақсадлари молиявий чеклашлар билан боғланмаганлигини кўрсатади. Бундай ҳолатда корхона операцион фаолият стратегиясини мос равишда коррективировка қилишларига тўғри келади.

Молиявий фаолиятни стратегик бошқаришни тадбиркорлик стилига мақсадли йўналтириш принципи корхоналарда молиявий бошқарувни ўсиш ёки тадбиркорлик стилига мос стратегик мақсадларни тавсифлайди.

Стратегик молиявий бошқарувнинг ўсиш стили корхона молиявий фаолиятининг ривожланиш даражаси юқори бўлган ҳолатда қабул қилинадиган молиявий қарорлар муқобилларини минималлаштиришни ўзида акс эттиради ва ривожланиш даражасини сақлаб қолишни ўзида акс эттиради.

Стратегик молиявий бошқарувнинг тадбиркорлик стили асосини молиявий фаолиятнинг барча йўналишлари ва шакллари бўйича самарали бошқарув қарорлари устида фаол ишлаш ташкил этади. Молиявий бошқарувнинг бу стили ташқи омиллар ўзгаришини ҳисобга олган ҳолда қўйилган стратегик мақсадларга эришиш учун барча йўлларда молиявий фаолиятларни амалга оширишнинг йўналишлари, шакллари ва методлари доимий трансформацияси билан боғлиқ.

Иқтисодий адабиётда стратегик молиявий бошқарувнинг ўсиш стили консерватив (эскиликка ёпишиб олиш) усул сифатида, шу билан бир вақтда тадбиркорлик стили – агрессив, жадаллик билан ривожланишга йўналтирилган усул сифатида қаралади. Бу бўйича кўпчилик иқтисодчилар хулосасига кўра стратегик молиявий бошқарувнинг тадбиркорлик стили янги бошқарув парадигмаси – стратегик бошқарув билан боғланади.

Истиқболли молиявий ривожланишнинг доминант соҳаларини белгилаш принципи корхона молиявий фаолиятининг энг муҳим йўналишларини белгилаш имконини беради ва уни муваффақиятли амалга оширишнинг бош мақсад вазифаси узоқ муддатли истиқболга корхонанинг бозор қиймати доимий ўсиб боришини таъминлаш ҳисобланади.

Рус иқтисодчи олими И.А. Бланк изоҳлашича, корхона молиявий стратегиясини ишлаб чиқишда молиявий фаолиятни ривожлантиришнинг доминант соҳалари сифатида корхона молиявий ресурсларини шакллантириш стратегияси, корхона молиявий ресурсларини тақсимлаш стратегияси, корхона молиявий хавфсизлигини таъминлаш стратегияси, корхона молиявий фаолиятини бошқаришнинг сифатни ошириш стратегияларини кўриб чиқиш мақсадга мувофиқдир[5] (1-жадвал).

### 1-жадвал

#### Корхона истиқболли молиявий ривожланишининг доминант соҳа (йўналиш)лари тавсифи

|    | Корхона умумий молиявий стратегияси доминант соҳа (йўналиш)лари     | Истиқболли молиявий қарорлар ишлаб чиқишнинг бош вазифалари                                                        | Стратегик молиявий муаммоларни ҳал қилиш доираси                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | 2                                                                   | 3                                                                                                                  | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 1. | Корхона молиявий ресурсларини шакллантириш стратегияси              | Корхона молиявий ресурсларини унинг стратегик ривожланиш эҳтиёжларига мос равишда шакллантириш имкониятини яратиш  | 1. Корхона молиявий ресурсларининг ички манбалар ҳисобидан шаклланиш имкониятини ўстириб боришни таъминлаш.<br>2. Корхонада зарур “молиявий эгилувчанлик”ни таъминлаш (ташки молиялаштириш манбаларидан фойдаланиш имконияти мавжудлиги).<br>3. Корхона молиявий ресурслари шаклланиш манбалари таркибини улар қиймат мезонлари бўйича оптималлаштириш                                                                                                                                                              |
| 2. | Корхона молиявий ресурсларини тақсимлаш стратегияси                 | Корхона молиявий ресурслари тақсимланишини улардан фойдаланиш самарадорлиги мезонлари бўйича оптималлаштириш       | 1. Корхона хўжалик фаолиятининг кўринишлари ва асосий йўналишлари бўйича молиявий ресурсларнинг зарур мутаносибликда тақсимланишини таъминлаш.<br>2. Корхонанинг стратегик хўжалик бирликлари бўйича молиявий ресурсларнинг зарур мутаносибликда тақсимланишини таъминлаш.<br>3. Корхонада молиявий ресурслардан фойдаланиш жараёнида уларнинг юқори самарадорлик қайтимини таъминлаш                                                                                                                               |
| 3. | Корхона молиявий хавфсизлигини таъминлаш стратегияси                | Корхонанинг стратегик ривожланиш жараёнида молиявий барқарор-ликни таъминлаш                                       | 1. Корхонанинг доимий тўловга қобилиятлилигини таъминлаш.<br>2. Корхонанинг етарлича молиявий барқарорлигини таъминлаш.<br>3. Корхонада молиявий рискларнинг мумкин бўлган салбий оқибатларини нейтраллаштириш.<br>4. Инқирозли ривожланиш шароитида корхонани молиявий соғломлаштиришнинг зарур чора-тадбирларини амалга ошириш                                                                                                                                                                                    |
| 4. | Корхона молиявий фаолиятини бошқаришнинг сифатни ошириш стратегияси | Стратегик истиқболда корхона молиявий фаолиятини бошқаришнинг сифатни ошириш шарт-шароитлари тизимини шакллантириш | 1. Молиявий менежерларнинг юқори даражадаги квалификациясини таъминлаш.<br>2. Корхонани ривожлантириш бўйича муқобил молиявий қарорлар ишлаб чиқишнинг етарлича ахборот базаларини таъминлаш.<br>3. Молиявий фаолиятни бошқаришда замонавий техник воситаларидан, илғор молиявий технологиялар, инструментларни жорий этиш ва самарали фойдаланиш.<br>4. Молиявий фаолиятни бошқаришнинг самарали ташкилий тузилмаларини ишлаб чиқиш.<br>5. Молиявий менежерларнинг юқори даражадаги ташкилий маданиятини таъминлаш |

Манба: Муаллиф тадқиқотлари асосида тузилган.

Юқоридагилардан келиб чиққан ҳолда таъкидлашимиз мумкинки, корхоналарда молиявий ресурсларни шакллантириш стратегияси корпоратив стратегияни молиявий таъминлашга қаратилади. Молиявий ресурсларини тақсимлаш стратегияси эса бир томондан алоҳида функционал стратегияларни амалга оширишни молиявий таъминлашга қаратилса, бошқа томондан стратегик мақсадларда корхона инвестицион фаолиятини шакллантиришга йўналтирилади.

Корхона молиявий хавфсизлигини таъминлаш стратегияси унинг стратегик ривожланиш жараёнида молиявий барқарорликнинг асосий параметрларини шакллантириш ва қўллаб-қувватлашга йўналтирилади. Ўз навбатида, корхона молиявий фаолияти бошқарувининг сифатни ошириш стратегияси корхоналарда молиявий хизматни шакллантиришга хизмат қилади. Молиявий стратегиянинг мослашувчанлигини таъминлаш принципи корхона молиявий фаолиятининг келгусидаги ривожланиши ҳар доим ҳам ноаниқлик касб этиши билан изоҳланади. Шунинг учун ишлаб чиқилган корхона молиявий стратегиясини уни амалга оширишнинг барча босқичларида ўзгаришсиз кўринишда сақлаш мумкин эмас ёки имкониятига эга эмас. Бундай шароитда молиявий менежерларнинг муқобил стратегик хатти-ҳаракатлари асосида ишлаб чиқилган молиявий стратегиянинг юқори даражадаги эгилувчанлиги юзага чиқади.

Стратегик мослашувчанлик молиявий фаолиятни амалга оширишнинг ички ёки ташқи шарт-шароитлари ўзгариши натижасида янги стратегик молиявий қарорларни ишлаб чиқиш ёки тезкор коррективкалар амалга ошириш бўйича корхонанинг реал имкониятларини ўзида акс эттиради. У молиявий фаолиятни ички ташкилий мувофиқлаштириш орқали молиявий ресурсларни бир стратегик хўжалик юритиш зонасидан бошқасига осонлик билан кўчириш (ўтказиш) имкониятини беради.

Стратегик молиявий танловларнинг муқобилини танлаш принципи стратегик молиявий қарорлар асосида молиявий фаолиятни амалга ошириш йўналишлари, шакллари ва методларининг муқобил вариантларини қидириб топиш, умумий молиявий стратегияни шу асосда қуриш учун энг яхшисини танлаш ва уни самарали амалга ошириш механизмини шакллантиришда намоён бўлади. Муқобиллик бутун корхона стратегик бошқарув тизимида муҳим фарқ қилувчи хусусиятлар инобатга олинган бўлади ва стратегик молиявий тўпламнинг барча элементлари – молиявий мақсадлар, молиявий фаолиятнинг алоҳида кўринишлари, молиявий ресурслар шаклланиш манбалари, молиявий бошқарув стили ва менталитетлари билан боғланган.

Молиявий фаолиятда технологик ривожланиш натижаларидан доимий фойдаланишни таъминлаш принципи молиявий стратегияни шакллантиришда корхонанинг бозордаги рақобат позицияси ўсишини таъминловчи технологик янгиликларни жорий этиш орқали молиявий фаолиятнинг бош механизмларини ишлаб чиқишни англатади. Шунинг учун корхонанинг умумий стратегик ривожланиш мақсадларини амалга ошириш технологик ривожланиш натижаларидан тезкорлик билан фойдаланишга сезиларли даражада боғлиқ бўлиб, технологик ривожланиш натижалари жараёни енгиллаштиради.

Стратегик молиявий қарорлар қабул қилиш жараёнида молиявий рисклар даражасини ҳисобга олиш принципи молиявий стратегияни шакллантириш жараёнида қабул қилинадиган барча асосий молиявий қарорлар амалий жиҳатдан турли даражада молиявий рисклар билан боғланганлигини ҳисобга олишни ўзида акс эттиради. Бу боғлиқликни, биринчи навбатда, молиявий фаолият йўналишлари ва шакллари таниш, молиявий ресурсларни шакллантириш, молиявий фаолиятни бошқаришнинг янги ташкилий тузилмаларини жорий этишда кўришимиз мумкин. Хусусан, молиявий рискларнинг юқори даражаси фоиз ставкалари тебраниш даври ва инфляциянинг ўсиш давларида кўтарилади. Молиявий менежерларнинг турли хил менталитетлари билан боғлиқ равишда ҳар бир корхонада молиявий стратегияни ишлаб чиқиш жараёнида молиявий рискларга йўл қўйиш даражасига нисбатан аниқ дифференциал (табақалашган) параметрлар ўрнатилиши лозим. Бунда белгиланадиган параметрлар йўл қўйилаётган рискларнинг юзага чиқиши натижасида кўрилиши мумкин бўлган зарарларни камайтириш мақсадида чора-тадбирларни ўзида мужассам этади.

Молиявий стратегияни амалга ошириш жараёнини молиявий менежерлар профессионал аппаратида йўналтириш принципи корхона молиявий стратегияси алоҳида параметрларини ишлаб чиқишга, уни амалга оширишга махсус тайёрланган мутахассислар – молиявий менежерлар жалб қилиниши лозимлигини англатади. Бундай менежерлар стратегик бошқарувнинг асосий принциплари, молиявий фаолиятнинг алоҳида жиҳатларини бошқариш механизмлари билан таниш бўлишлари, молиявий контроллинг методларини эгаллаган бўлишлари лозим.

Ишлаб чиқилган молиявий стратегиянинг ташкилий тузилма ва ташкилий маданиятга мувофиқлигини таъминлаш принципи молиявий стратегияни самарали амалга оширишнинг муҳим шарти сифатида бошқарувнинг ташкилий тузилмаларидаги ўзгаришлар ва ташкилий маданиятни ўзаро мувофиқлаштиришда намоён бўлади. Бу соҳада кўзда тутилган стратегик ўзгаришлар молиявий стратегия параметрлари ва уни амалга оширишни таъминлашнинг таркибий қисми бўлиши лозим.

Хулоса ўрнида айтишимиз мумкинки, юқорида келтириб ўтилган корхона молиявий стратегиясини ишлаб чиқиш принципларига тўлиқ амал қилиниши, хусусан, корхона истиқболли молиявий ривожланишининг доминант соҳа (йўналиш)ларида корхоналар молиявий ресурсларини шакллантириш стратегияси, тақсимлаш стратегияси, молиявий хавфсизлигини таъминлаш стратегияси, молиявий фаолиятини бошқаришнинг сифатни ошириш стратегияси мукамал ишлаб чиқилиши корхоналар фаолияти барқарорлиги ва самарадорлигини таъминлашга хизмат қилади.

### **Фойдаланилган адабиётлар рўйхати**

1. Каримов И.А. 2015 йилда иқтисодиётимизда туб таркибий ўзгаришларни амалга ошириш, модернизация ва диверсификация жараёнларини изчил давом эттириш ҳисобидан хусусий мулк ва хусусий

тадбиркорликка кенг йўл очиб бериш – устувор вазифамиздир. – Т.: Ўзбекистон, 2015. 71 б.

2. Лисовская И.А. Методология формирования финансовой стратегии Российских компаний. Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. – М., 2009. – С. 4.

3. Бобков Н.В. Формирование финансовой стратегии корпораций в современных условиях. Автореферат диссертации на соискание кандидата экономических наук. – Москва., 2009. – С. 10.

4. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. – 2-изд., перераб. и доп. – К.: Эльга; Ника-Центр, 2004. – С. 96.

5. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. К.: Ника-Центр, 2004. – С. 655.