

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIIY VA O‘RTA MAXSUS TA’LIM VAZIRLIGI**

TOSHKENT MOLIIYa INSTITUTI

MAGISTRATURA BO‘LIMI

Qo‘lyozma huquqida
UDK:337.47

QURBONOV O‘TKIRBEK UBAYDULLA O‘G‘LI

**MOLIIYaVIY STRATEGIIYaNI SHAKLLANTIRISHDA
STRATEGIK MOLIIYaVIY TAHLILNING O‘RNI**

**Mutaxassislik: 5A230602—«Korporativ moliya va qimmatli qog‘ozlar
bozori» mutaxassisligi**

Magistr akademik darajasini olish uchun yozilgan

DISSERTATsIIYa

Ilmiy rahbar:

i.f.n., dots. A.Botirov

TOSHKENT – 2017

MUNDARIJA

	Kirish.....	3
I bob	Moliyaviy strategiya va strategik moliyaviy tahlilning iqtisodiy mohiyati va korxonalar uchun ahamiyati.....	7
1.1	Korxonalarda moliyaviy strategiyaning iqtisodiy mohiyati va ahamiyati.....	7
1.2	Korxonalarda moliyaviy strategiyani amalga oshirish bosqichlari va strategik moliyaviy tahlil.....	16
	I-bob bo'yicha hulosalar.....	26
II bob	Korxonalarda moliyaviy strategiyani shakllantirishda strategik moliyaviy tahlilning o'rni.....	28
2.1	Korxonalarda moliyaviy strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirishning amaldagi holati tahlili.....	28
2.2	Korxonalarda moliyaviy strategiyani shakllantirishda strategik moliyaviy tahlilning amaliy ahamiyati.....	41
	II-bob bo'yicha hulosalar.....	55
III bob	Korxonalarda moliyaviy strategiyani shakllantirishda strategik moliyaviy tahlildan samarali foydalanish yo'llari.....	56
3.1	Strategik moliyaviy tahlil usullaridan samarali foydalanish masalalari.....	56
3.2	Korxonalarda moliyaviy strategiyani samarali tashkil etish yo'llari.....	62
	III-bob bo'yicha hulosalar.....	74
	Xulosa va takliflar.....	76
	Foydalanilgan adabiyotlar ro'yhati.....	78

KIRISH

Magistrlik dissertatsiya mavzusining asoslanishi va uning dolzarbligi.

Bozor munosabatlari sharoitida har bir xo'jalik yurituvchi sub'yektlar kuchli raqobat sharoitiga moslashishi, bozorda o'z o'rniga ega bo'lishi va uzoq yillar davomida samarali faoliyat yuritishi uchun uzoqni ko'zlagan va puxta ishlangan moliyaviy strategiya muhim ahamiyat kasb etadi. Moliyaviy strategiya xo'jalik yurituvchi sub'ektlarning istiqboldagi faoliyat barqarorligi ta'minlanishini kafolatlaydi. Shuningdek, ham makro darajada ham mikro darajada amalga oshiriladigan istalgan masala ijobiy hal bo'lishi uchun oldindan strategik rejalar ishlab chiqish va ularni samarali amalga oshirish zarur.

Prezidentimiz Sh.M.Mirziyoev 2017 yil 14 yanvarda mamlakatimizni 2016 yilda rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma'ruzasida ta'kidlaganlaridek – “Barchamiz so'zsiz tushunishimiz, iqtisodiy islohotlar va ijtimoiy o'zgarishlarni muvafaqiyatli amalga oshirish eng avvalo iqtisodiy va moliyaviy organlarning faoliyati samaradorligiga bog'liq. Ular yaqin va uzoq istiqbolga mo'ljallangan, mamlakatimiz iqtisodiy qudratini mustahkamlashga doir strategik vazifalarni nafaqat ishlab chiqishi, balki amalga oshirishni ta'minlashi zarur.”¹

Shuning uchun ham bugungi kunda xo'jalik yurituvchi sub'ektlar faoliyatini samarali tashkil etish uchun moliyaviy strategiyani ishlab chiqish tartibini hamda ushbu jarayonda foydalaniladigan strategik tahlil usullarini puxta o'rganish. Shuningdek, xo'jalik yurituvchi sub'ektlarda samarali moliyaviy strategiya ishlab chiqish va bunda strategik moliyaviy tahlil usullarining ahamiyatini oshirish yuzasidan ilmiy taklif va amaliy tavsiyalar ishlab chiqish muhim ahamiyat kasb etadi. Hususan sohadagi xorijiy davlatlarning ilg'or tajribalarini tadqiq ham yuqoridagi vazifalarning muhim yo'nalishlaridan sanaladi. Bu esa o'z navbatida

¹ Sh.M.Mirziyoev. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. – Toshkent: “O'zbekiston”, 2017. – 104 b. 25-bet.

mazkur magistrlik dissertatsiya ishi mavzusining bugungi kunda juda dolzarb ekanligini o'zida ifoda etadi.

Tadqiqot ob'yekti va predmeti. Mamlakatimizda faoliyat yuritayotgan aksiyadorlik jamiyatlari tadqiqot ob'yekti sifatida olingan. Aksiyadorlik jamiyatlarida moliyaviy strategiya ishlab chiqish va strategik moliyaviy tahlil usullaridan foydalanish bilan bog'liq munosabatlarni o'rganish tadqiqot predmeti bo'lib hisoblanadi.

Tadqiqot maqsadi va vazifalari. Aksiyadorlik jamiyatlarida moliyaviy strategiyani shakllantirishda strategik moliyaviy tahlilning ahamiyatini oshirish yuzasidan ilmiy taklif va amaliy tavsiyalar ishlab chiqish tadqiqot maqsadi bo'lib hisoblanadi.

Mazkur tadqiqot maqsadiga erishish uchun quyidagi vazifalarni amalga oshirish belgilab olindi:

- moliyaviy strategiyaning iqtisodiy mohiyati va ahamiyatini o'rganish;
- moliyaviy strategiyani ishlab chiqarish bosqichlari va amalga oshirish mexanizmini o'rganish;
- moliyaviy strategiya va strategik moliyaviy tahlilning o'zaro bo'liqlik mexanizmini puxta o'rganish;
- strategik moliyaviy tahlil usullari va ulardan foydalanishning amaliy jihatlarini o'rganish;
- strategik moliyaviy tahlil usullaridan samarali foydalanish yuzasidan ilmiy taklif va amaliy tavsiyalar ishlab chiqish;
- moliyaviy strategiyani shakllantirishda strategik moliyaviy tahlil ahamiyatini oshirish bo'yicha ilmiy tahlil va amaliy tavsiyalar ishlab chiqish.

Ilmiy yangiligi. Magistrlik dissertatsiyasini tayyorlashda quyidagi ilmiy ishlarga erishildi:

- moliyaviy strategiyaning iqtisodiy mohiyati va aksiyadorlik jamiyatlari uchun ahamiyati yoritib berildi;
- korxonalarda moliyaviy strategiyani amalga oshirish mexanizmi yoritildi;

- strategik moliyaviy tahlil usullaridan foydalanish tartibi va ularning iqtisodiy ahamiyati ilmiy asoslab berildi;

- korxonalarda SWOT va PEST tahlillardan foydalanish mexanizmi ishlab chiqildi;

- moliyaviy strategiyani shakllantirishda strategik moliyaviy tahlil ahamiyatini oshirish bo'yicha ilmiy tahlil va amaliy tavsiyalar ishlab childi.

Tadqiqotning asosiy masalalari va farazlari. Tadqiqot ishi xo'jalik yurituvchi sub'yektlarda moliyaviy strategiyani samarali ishlab chiqish, strategik moliyaviy tahlilning ushbu jarayondagi ahamiyatini oshirish va shu orqali ular moliyaviy barqarorligini ta'minlashdan iborat. Dissertatsiya ishida keltirilgan ilmiy taklif va amaliy tavsiyalarning amaliyotda qo'llanilishi xo'jalik yurituvchi sub'yektlarning strategik maqsadlariga erishishni ta'minlaydi.

Tadqiqot mavzusi bo'yicha adabiyotlar sharhi (tahlili). Xo'jalik yurituvchi sub'yektlar faoliyatida moliyaviy strategiyalarni shakllantirish va strategik moliyaviy tahlil usullaridan foydalanishning o'ziga xos xususiyatlarini o'rganish xorijiy va respublikamiz iqtisodchi olimlari tomonidan olib borilgan tadqiqotlar, ilmiy asarlar, risolalar va maqolalarda ham o'z aksini topgan. Xususan, ular qatoriga hozirgi zamon olimlaridan Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield, Bradford D. Jordan, Vishwanath S.R., Bringham E.F., Ehrhardt M.C., Teplova T.V., Lukasevich I.Ya., P.N.Brusov, T.V.Filatova, N.P.Orexova, M.P.Vladimirova, E.S.Vilkova, L.I.Goncharenko, A.E.Serdyukov, A.L.Tarasevich, D.N.Tixonov, L.G.Lipnik, D.M.Teunaev, A.V.Podkapaev, T.Elgood, I.Paroizzien, L.Kuembelarning ilmiy ishlarida tadqiq qilingan. Mamlakatimiz iqtisodchi olimlaridan esa, O.Abdurahmonov, O.Olimjonov, B.Toshmurodova, M.Xamidulin, N.Haydarovlar, S.Elmirzayev, T.Malikov, H.Axmedov kabilar moliya strategiyasi va uning o'ziga xos xususiyatlari va u bilan bog'liq muammolar o'rganilgan.

Tadqiqotda qo'llanilgan metodikaning tavsifi. Xo'jalik yurituvchi sub'yektlarda moliyaviy strategiyani shakllantirish va strategik moliyaviy tahlilning nazariy va amaliy muammolarini o'rganishda tizimli, gruflash, SWOT,

PEST tahlil usullaridan foydalanildi. Shuningdek, mavzuni yoritishda qator jadval va rasmlardan keng foydalanildi.

Tadqiqot natijalarining nazariy va amaliy ahamiyati. Moliyaviy strategiyani shakllantirishda strategik moliyaviy tahlilning o'rnini mavzusida olib borilgan ilmiy tadqiqot natijalarining nazariy ahamiyati shundaki, ushbu tadqiqot yuzasidan olingan ilmiy xulosalardan “Korporativ moliya strategiyasi”, “Moliyaviy menejment” va “Korporativ moliya” fanidan uslubiy ta'minot materiallari nazmunini boyitishda foydalanish mumkin. Mazkur ilmiy tadqiqot ishining amaliy ahamiyati esa, bu bo'yicha olingan xulosalar va ilmiy taklif hamda amaliy tavsiyalar xo'jalik yurituvchi sub'yektlarda moliyaviy strategiya ishlab chiqishda, istiqbolli biznes rejalar ishlab chiqishda hamda strategik moliyaviy tahlil qilishda foydalanishi mumkin.

Ish tuzilmasining tavsifi. Ilmiy ishning hajmi kirish, uchta bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxatidan iborat. Ilmiy ishning tarkibiy tuzilishi ishning mohiyati va ahamiyati, maqsadi, vazifalari va yo'nalishlarini aks ettiradi.

I bob. Moliyaviy strategiya va strategik moliyaviy tahlilning iqtisodiy mohiyati va korxonalar uchun ahamiyati

1.1. Korxonalarda moliyaviy strategiyaning iqtisodiy mohiyati va ahamiyati

Har qanday xo'jalik yurituvchi sub'ekt kelgusida biror bir faoliyat bilan shug'ullanishi hamda belgilangan maqsadlarga erishishida moliyaviy strategiyaning oldindan belgilanishi muhim ahamiyat kasb etadi. Moliyaviy strategiyasiz maqsadga erishib bo'lmaydi yoki kelgusida risk yuzaga kelishi orqali yuqori moliyaviy yo'qotishlarga yo'l qo'yilishi mumkin. Shuning uchun quyida ilmiy dadqiqotlarimiz avvalida soliviy strategiya xususida alohida to'xtalib o'tamiz.

Kompaniya strategiyasi – segmentlangan bozorda muvozonatni raqobatchilarga nisbatan osonroq toshidir. Bu tashkiliy reja raqobatchilardan ustunligini belgilab beradi. Strategiya quyidagilarga javob beradi:

- korxona raqobatbardoshligini qay darajada ekanligi;
- korxona o'zining nimalariga nisbatan raqobatchilardan ustunligini belgilaydi;
- korxonaning asosiy ustunligi nimalardan iboratligi².

Korxonalar moliya strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish yuzasidan izlanishlar olib borgan olimlardan Rossiyalik iqtisodchi olim I.A. Lisovskaya kompaniya moliyaviy strategiyasini korxonalar moliyaviy rivojlanishiga salbiy ta'sir etuvchi omillarni neytrallashtirish va korxonaning real imkoniyatlarini boshqarib borish vositasi sifatida izohlaydi³.

Yana bir iqtisodchi olim N.V. Bobkov tomonidan esa moliyaviy strategiya tushunchasi kengaytirilgan ma'noda va qat'iy yo'naltirilgan ma'noda ochib berilgan. Ya'ni bunda qat'iy yo'naltirilgan moliyaviy strategiya moliyaviy natijaga erishish uchun moliyaviy faoliyatni tashkil etishning aniq maqsad va vazifalari tizimini o'zida aks ettiradi. Moliyaviy strategiyaning kengaytirilgan ma'nosi esa moliyaviy strategiyani bevosita boshqa funktsional strategiyalar (investitsion,

² Xodiev B.Yu., Karlibaeva R.X., Rasulov N.M. Korporativ boshqaruv: O'quv qo'llanma. –T.: TDIU, 2011. -301 b.

³ Лисовская И.А. Методология формирования финансовой стратегии Российских компаний. Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. – М., 2009. – С. 4.

marketing, ishlab chiqarish va boshqalar) bilan o'zaro bog'liqlikda ekanligi bilan izohlanadi⁴. Shuningdek, ukrainalik iqtisodchi olim I.A.Blank tomonidan "Moliyaviy strategiya korxonaning muhim funktsional strategiyalaridan biri bo'lib, tashqi vositalar o'zgaruvchanligi sharoitida uzoq muddatli moliyaviy maqsadlarni shakllantirish, ular muvaffaqiyatini ta'minlashning eng samarali yo'llarini tanlash, moliyaviy resurslarni shakllantirish va ulardan foydalanish yo'nalishlarini korrrektirovka qilish yo'lida moliyaviy faoliyat va moliyaviy munosabatlarni rivojlantirishning barcha asosiy yo'nalishlarini ta'minlashni o'zida aks ettiradi"⁵, deya izohlanadi.

Korxonaning samarali rivojlanishini ta'minlashda moliyaviy strategiyani ishlab chiqish muhim ahamiyat kasb etadi. Buni quyidagilarda ko'rishimiz mumkin:

1. Ishlab chiqilgan moliyaviy strategiya yaxlit korxona va uning alohida tarkibiy bo'linmalari oldiga qo'yilgan iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanishning uzoq muddatli umumiy va moliyaviy maqsadlarni amalga oshirish mexanizmini ta'minlaydi.

2. Moliyaviy strategiya korxonaning real moliyaviy imkoniyatlarini baholash, ichki moliyaviy imkoniyatlardan maksimal foydalanish va moliyaviy resurslar tezkor aylanuvchanligini ta'minlash imkonini beradi.

3. Moliyaviy strategiya tashqi omillarning tezkorlik bilan o'zgarishi jarayonida paydo bo'ladigan yangi istiqbolli investitsion imkoniyatlardan samarali foydalanish imkoniyatini ta'minlaydi.

4. Moliyaviy strategiyani ishlab chiqish moliyaviy rivojlanishning mumkin bo'lgan variantlarida ta'sir etuvchi tashqi omillarni hisobga oladi va korxona faoliyati uchun salbiy oqibatlarni minimum darajaga pasaytirish imkonini beradi.

5. Korxonaning moliyaviy faoliyatini uning raqobatchilari bilan solishtirish orqali afzallik jihatlarini taqqoslash imkoniyatini beradi.

⁴ Бобков Н.В. Формирование финансовой стратегии корпораций в современных условиях. Автореферат диссертации на соискание кандидата экономических наук. – Москва., 2009. – С. 10.

⁵ Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. – 2-изд., перераб. и доп. – К.: Эльга; Кика-Центр, 2004. – С. 96.

6. Aniq moliyaviy strategiya korxona moliyaviy faoliyatini strategik, joriy va operativ boshqarishdagi o'zaro bog'liqlikni ta'minlaydi.

7. Korxonada eng muhim strategik moliyaviy qarorlar ijrosini moliyaviy mentalitetga muvofiqlikda amalga oshirishni ta'minlaydi.

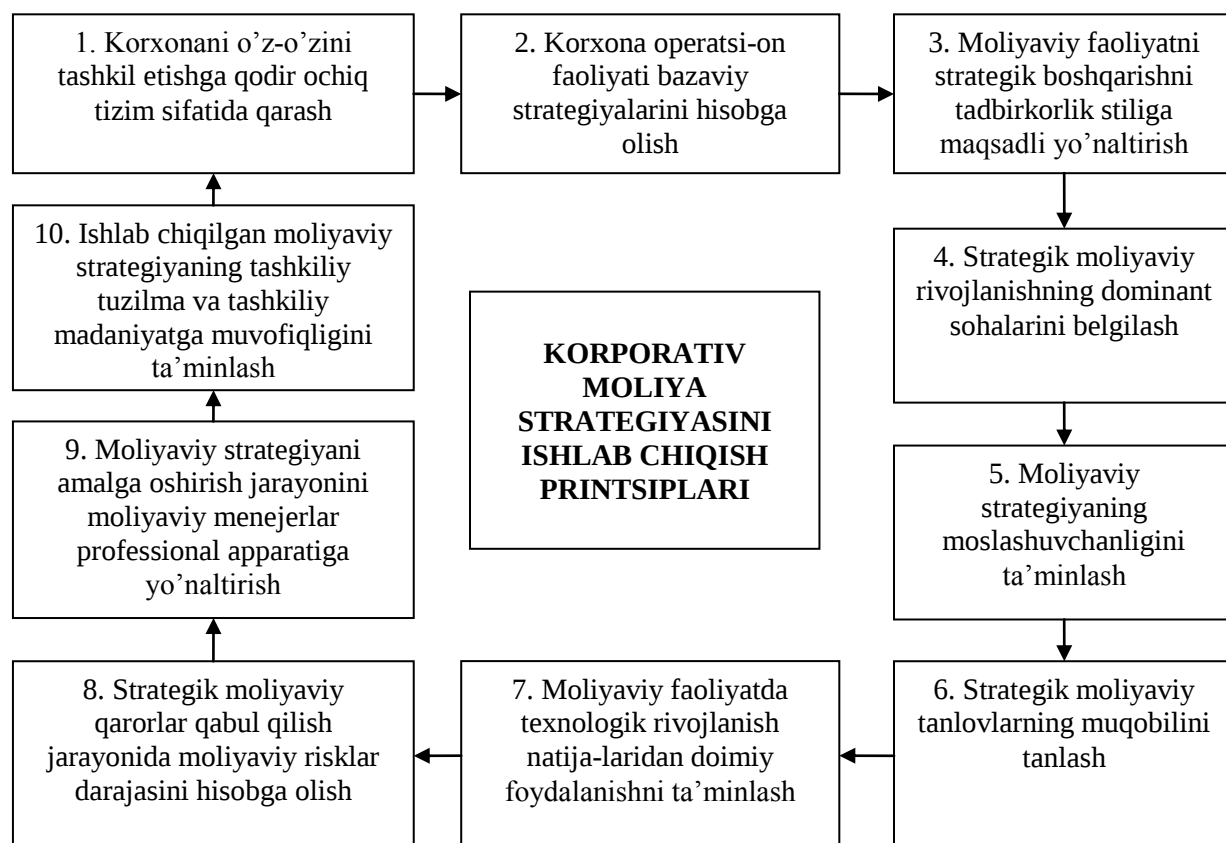
8. Moliyaviy strategiya tizimida muhim moliyaviy boshqaruv qarorlarini aniq mezonlar asosida baholash imkoniyati shakllantiriladi.

9. Ishlab chiqilgan moliyaviy strategiya korxonaning umumiy tashkiliy boshqaruv tuzilmalari va tashkiliy madaniyatini strategik o'zgartirishning dastlabki asoslaridan biri sifatida namoyon bo'ladi.

Korxonaning moliyaviy strategiyasini ishlab chiqish zahirida boshqaruvning yangi printsiplari yaxlitligi asosida shakllantiriladigan strategik boshqaruv tizimi yotadi. Korxona moliyaviy strategiyasini ishlab chiqish jarayonida strategik moliyaviy qarorlar tayyorlash va qabul qilishni ta'minlovchi asosiy printsiplar qatoriga quyidagi rasmda keltirilgan (1.1-rasm).

1. Korxonani o'z-o'zini tashkil etishga qodir ochiq tizim sifatida qarash printsipli strategik boshqaruv jarayonida korxona moliyaviy strategiyasini ishlab chiqish bo'yicha tashqi omillar bilan o'zaro bog'liq ochiq va aniq tizimni o'zida aks ettiradi. Korxonaning bunday o'zaro bog'liqlik jarayoni bozor iqtisodiyoti sharoitida mos makonni, vaqtni hamda funktsional tarkibni talab qiladi. Korxonaning ijtimoiy-iqtisodiy tizim sifatida ochiqdigi va o'z-o'zini tashkil etishga qobiliyatli ekanligi moliyaviy strategiya sifatli tashkil etilishini ta'minlash imkonini beradi.

2. Korxona operatsion faoliyati bazaviy strategiyalarini hisobga olish printsipli moliyaviy strategiyani korxona iqtisodiy rivojlanishi umumiy strategiyasi tarkibiy qismi sifatida birinchi navbatda operatsion faoliyatni rivojlantirishni ta'minlash va moliyaviy strategiya unga bo'ysunuvchan xarakterda bo'lishini ifodalaydi. Shuning uchun moliyaviy strategiya strategik maqsadlar va operatsion faoliyat yo'nalishlariga muvofiqlashtirilishi kerak. Umuman, moliyaviy strategiyaga tanlangan korporativ strategiya bilan muvofiqlikda korxona samarali rivojlanishini ta'minlashning muhim omillaridan biri sifatida qaraladi.



1.1-rasm. Korxona moliyaviy strategiyasini ishlab chiqish printsiplari⁶

Shu bilan birgalikda moliyaviy strategiya korxona operatsion faoliyatini strategik rivojlantirishni tashkil etishga o'z ta'sirini ko'rsatadi. Bu operatsion strategiyaning asosiy maqsadlari hisoblangan yuqori darajada mahsulot realizatsiyasini, operatsion foyda va korxonaning raqobatdagi pozitsiyasini oshirishni ta'minlash bilan bog'liq. Agar korxona o'z moliya-xo'jalik faoliyatini amalga oshirayotgan tovar va moliya bozorlarining rivojlanish tendentsiyalari paydo bo'ladigan holatlarga mos tushmasa, bu korxona operatsion faoliyat rivojlanishining strategik maqsadlari moliyaviy cheklashlar bilan bog'lanmaganligini ko'rsatadi. Bunday holatda korxona operatsion faoliyat strategiyasiga mos ravishda tuzatishlar kiritishlariga to'g'ri keladi.

3. Moliyaviy faoliyatni strategik boshqarishni tadbirkorlik stiliga maqsadli yo'naltirish printsiplari. Bu printsiplari korxonalarda moliyaviy boshqaruvni tadbirkorlik stiliga mos tashkil etish maqsadga muvofiqligini tavsiflaydi.

⁶ Toshmurodova B.E., Elmirezayev S.E., Axmedov X.R. Korporativ moliya strategiyasi. O'quv qo'llanma / O'zRO va O'MTV TMI. –T. "Iqtisod-moliya", 2013. 128 bet, 21-bet.

Strategik moliyaviy boshqaruvning o'sish stili korxona moliyaviy faoliyatining rivojlanish darajasi yuqori bo'lgan holatda qabul qilinadigan moliyaviy qarorlar muqobil variantlarini minimallashtirishni o'zida aks ettiradi va rivojlanish darajasini saqlab qolishni o'zida aks ettiradi.

Strategik moliyaviy boshqaruvning tadbirkorlik stili asosini moliyaviy faoliyatning barcha yo'nalishlari va shakllari bo'yicha samarali boshqaruv qarorlari ustida faol ishlash tashkil etadi. Moliyaviy boshqaruvning bu stili tashqi omillar o'zgarishini hisobga olgan holda qo'yilgan strategik maqsadlarga erishish uchun moliyaviy faoliyatlarni amalga oshirishning barcha yo'nalishlari, shakllari va metodlari doimiy uyg'unlashuvi bilan bog'liq.

Iqtisodiy adabiyotlarda strategik moliyaviy boshqaruvning o'sish stili konservativ (eskilikka yopishib olish) usul sifatida, shu bilan bir vaqtda tadbirkorlik stili – agressiv, jadallik bilan rivojlanishga yo'naltirilgan usul sifatida qaraladi. Bu bo'yicha ko'pchilik iqtisodchilar xulosasiga ko'ra strategik moliyaviy boshqaruvning tadbirkorlik stili yangi boshqaruv paradigmasi – strategik boshqaruv bilan bog'lanadi.

4. Strategik moliyaviy rivojlanishning dominant sohalarini belgilash printsiplari korxona moliyaviy faoliyatining eng muhim yo'nalishlarini belgilash imkonini beradi va uni muvaffaqiyatli amalga oshirishning bosh maqsad vazifasi uzoq muddatli istiqbolga korxonaning bozor qiymati doimiy o'sib borishini ta'minlash hisoblanadi. Bunda asosiy e'tibor moliyaviy resurslarni shakllantirish, ularni to'g'ri taqsimlash va foydalanish samaradorligini oshirish, moliyaviy risklarni boshqarish, boshqaruv sifatini oshirish masalalariga qaratiladi (strategik moliyaviy rivojlanishning dominant sohalarini tavsifi haqida keyingi paragrafda to'xtalib o'tilgan).

5. Moliyaviy strategiyani moslashuvchanligini ta'minlash printsiplari. Bu printsiplari korxona moliyaviy faoliyatining kelgusidagi rivojlanishi har doim ham noaniqlik sharoitida yuzaga keladi. Shuning uchun ishlab chiqilgan korxona moliyaviy strategiyasini uni amalga oshirishning barcha bosqichlarida o'zgarishsiz ko'rinishda saqlashning imkoni yo'q. Bunday sharoitda moliyaviy menejerlarning

muqobil strategik xatti-harakatlari asosida ishlab chiqilgan moliyaviy strategiyaning yuqori darajadagi egiluvchanligi asosiy hal qiluvchi vazifani bajaradi.

Strategik moslashuvchanlik moliyaviy faoliyatni amalga oshirishning ichki yoki tashqi shart-sharoitlari o'zgarishi natijasida yangi strategik moliyaviy qarorlarni ishlab chiqish yoki tezkor korrektirovkalar amalga oshirish bo'yicha korxonaning real imkoniyatlarini o'zida aks ettiradi. U moliyaviy faoliyatni ichki tashkiliy muvofiqlashtirish orqali moliyaviy resurslarni bir strategik xo'jalik yuritish zonasidan boshqasiga osonlik bilan ko'chirish (o'tkazish) imkoniyatini beradi.

6. Strategik moliyaviy tanlovlarning muqobilini tanlash printsipi strategik moliyaviy qarorlar asosida moliyaviy faoliyatni amalga oshirish yo'nalishlari, shakllari va metodlarining muqobil variantlarini qidirish, umumiy moliyaviy strategiyani shu asosda qurish uchun eng yaxshisini tanlash va uni samarali amalga oshirish mexanizmini shakllantirishda namoyon bo'ladi. Muqobillikda butun korxona strategik boshqaruv tizimida muhim farq qiluvchi xususiyatlar inobatga olingan bo'ladi va u strategik moliyaviy to'plamning barcha elementlari – moliyaviy maqsadlar, moliyaviy faoliyatning alohida ko'rinishlari, moliyaviy resurslar shakllanish manbalari, moliyaviy boshqaruv stili va mentalitetlari bilan bog'langan.

7. Moliyaviy faoliyatda texnologik rivojlanish natijalaridan doimiy foydalanishni ta'minlash printsipi moliyaviy strategiyani shakllantirishda korxonaning bozordagi raqobatchilik pozitsiyasi o'sishini ta'minlovchi texnologik yangiliklarni joriy etish orqali moliyaviy faoliyatning bosh mexanizmlarini ishlab chiqishni anglatadi. Shuning uchun korxonaning umumiy strategik rivojlanish maqsadlarini amalga oshirish texnologik rivojlanish natijalaridan tezkorlik bilan foydalanishga sezilarli darajada bog'liq bo'lib, bunda texnologik rivojlanish natijalari jarayonni engillashtiradi.

8. Strategik moliyaviy qarorlar qabul qilish jarayonida moliyaviy risklar darajasini hisobga olish printsipi moliyaviy strategiyani shakllantirish jarayonida

qabul qilinadigan barcha asosiy moliyaviy qarorlar amaliy jihatdan turli darajada moliyaviy risklar bilan bog'langanligini hisobga olishni o'zida aks ettiradi. Bu bog'liqlikni birinchi navbatda moliyaviy faoliyat yo'nalishlari va shakllarini tanlash, moliyaviy resurslarni shakllantirish, moliyaviy faoliyatni boshqarishning yangi tashkiliy tuzilmalarini joriy etishda ko'rishimiz mumkin. Xususan, moliyaviy risklarning yuqori darajasi foiz stavkalari tebranish davri va inflyatsiyaning o'sish davrlarida kuzatiladi. Moliyaviy menejerlarning turli xil mentalitetlari bilan bog'liq ravishda har bir korxonada moliyaviy strategiyani ishlab chiqish jarayonida moliyaviy risklarga yo'l qo'yish darajasiga nisbatan aniq differentsial (tabaqalashgan) parametrlar o'rnatilishi lozim. Bunda belgilanadigan parametrlar yo'l qo'yilayotgan risklarning yuzaga chiqishi natijasida ko'rilishi mumkin bo'lgan zararlarni kamaytirish maqsadida chora-tadbirlarni o'zida mujassam etadi.

9. Moliyaviy strategiyani amalga oshirish jarayonini moliyaviy menejerlar professional apparatiga yo'naltirish printsipi korxona moliyaviy strategiyasi alohida parametrlarini ishlab chiqishga, uni amalga oshirishga maxsus tayyorlangan mutaxassislar – moliyaviy menejerlar jalb qilinishi lozimligini anglatadi. Bunday menejerlar strategik boshqaruvning asosiy printsiplari, moliyaviy faoliyatning alohida jihatlarini boshqarish mexanizmlari bilan tanish bo'lishlari, moliyaviy kontrolling metodlarini egallagan bo'lishlari lozim.

10. Ishlab chiqilgan moliyaviy strategiyaning tashkiliy tuzilma va tashkiliy madaniyatga muvofiqligini ta'minlash printsipi moliyaviy strategiyani samarali amalga oshirishning muhim sharti sifatida boshqaruvning tashkiliy tuzilmalaridagi o'zgarishlar va tashkiliy madaniyatni o'zaro muvofiqlashtirishda namoyon bo'ladi. Bu sohada ko'zda tutilgan strategik o'zgarishlar moliyaviy strategiya parametrlari va uni amalga oshirishni ta'minlashning tarkibiy qismi bo'lishi lozim.

Shuni alohida ta'kidlash lozimki, korxonalarda moliyaviy strategiyani belgilashda korxonalar faoliyatining alohida yo'nalishlari bo'yicha moliyaviy strategiyalar belgilanadi. Moliyaviy strategiyaning alohida yo'nalishlarda ishlab chiqilishi strategik moliyaviy rivojlanishning dominant sohalarida ko'rishimiz

mumkin. Shundan kelib chiqqan holda korxonalarda strategik moliyaviy rivojlanishning dominant sohalari tavsifi xususida quyida alohida to'xtalib o'tamiz.

Korporativ moliya strategiyasini ishlab chiqishda moliyaviy faoliyatni rivojlantirishning dominant sohalari sifatida korxona moliyaviy resurslarini shakllantirish strategiyasi, korxona moliyaviy resurslarini taqsimlash va ulardan foydalanish strategiyasi, korxona moliyaviy xavfsizligini ta'minlash strategiyasi, korxona moliyaviy faoliyatini boshqarishning sifatini oshirish strategiyalari ko'rib chiqiladi. Shuningdek, ayrim olimlar tomonidan soliq strategiyasi ham alohida dominant soha sifatida keltiriladi.

Korxona moliyaviy resurslarini shakllantirish strategiyasi korxona moliyaviy resurslarini strategik rivojlanish ehtiyojlariga mos ravishda shakllantirish imkoniyatini yaratishni bosh vazifa sifatida nazarda tutadi va unda quyidagilarga e'tibor qaratiladi:

1. Korxona moliyaviy resurslarining ichki manbalar hisobidan shakllanish imkoniyatini o'stirib borishni ta'minlash.
2. Korxonada zarur "moliyaviy egiluvchanlik"ni ta'minlash (tashqi moliyalashtirish manbalaridan foydalanish imkoniyati mavjudligi).
3. Korxona moliyaviy resurslari shakllanish manbalari tarkibini ular qiymat mezonlari bo'yicha optimallashtirish.

Korxona moliyaviy resurslarini taqsimlash strategiyasi korxona moliyaviy resurslari taqsimlanishini ulardan foydalanish samaradorligi mezonlari bo'yicha optimallashtirishni nazarda tutadi hamda quyidagi muammolarni hal qilishga jiddiy e'tibor qaratadi:

1. Korxona xo'jalik faoliyatining turlari va asosiy yo'nalishlari bo'yicha moliyaviy resurslarning zarur mutanosiblikda taqsimlanishini ta'minlash.
2. Korxonaning strategik xo'jalik birliklari bo'yicha moliyaviy resurslarning zarur mutanosiblikda taqsimlanishini ta'minlash.
3. Korxonada moliyaviy resurslardan foydalanish jarayonida ularning yuqori samaradorlik asosida qaytimini ta'minlash.

Korxona moliyaviy xavfsizligini ta'minlash strategiyasi strategik rivojlanish jarayonida moliyaviy barqarorlikni ta'minlash nazarda tutiladi va buning uchun quyidagi muammolarni hal qilishga e'tibor qaratiladi:

1. Korxonaning doimiy to'lovga qobiliyatligini ta'minlash.
2. Korxonaning etarlicha moliyaviy barqarorligini ta'minlash.
3. Korxonada moliyaviy risklarning mumkin bo'lgan salbiy oqibatlarini neytrallashtirish.
4. Inqirozli rivojlanish sharoitida korxonani moliyaviy sog'lomlashtirishning zarur chora-tadbirlarini amalga oshirish.

Korxona moliyaviy faoliyatini boshqarishning sifatini oshirish strategiyasi belgilangan strategik davrda istiqbolda korxona moliyaviy faoliyatini boshqarishning sifatni oshirish shart-sharoitlari tizimini shakllantirishni nazarda tutadi va bunda quyidagilarni ta'minlashga alohida e'tibor qaratiladi:

1. Moliyaviy menejerlarning yuqori darajada ixtisoslashuvini ta'minlash.
2. Korxonani rivojlantirish bo'yicha muqobil moliyaviy qarorlar ishlab chiqishning etarlicha axborot bazalarini ta'minlash.
3. Moliyaviy faoliyatni boshqarishda zamonaviy texnik vositalaridan, ilg'or moliyaviy texnologiyalar va instrumentlarni amaliyotga joriy etish va uladan samarali foydalanish.
4. Moliyaviy faoliyatni boshqarishning samarali tashkiliy tuzilmalarini ishlab chiqish.
5. Moliyaviy menejerlar yuqori darajadagi tashkiliy madaniyatini ta'minlash.

Soliq strategiyasi soliqlar bo'yicha majburiyatlarni qonunchilikda belgilangan tartibda o'z vaqtida va to'liq bajarishni ta'minlashga qaratiladi.

Yuqoridagilardan kelib chiqqan holda ta'kidlab o'tishimiz mumkinki, korxonalarda moliyaviy resurslarni shakllantirish strategiyasi korporativ strategiyani moliyaviy ta'minlashga qaratiladi. Moliyaviy resurslarini taqsimlash strategiyasi esa bir tomondan alohida funktsional strategiyalarni amalga oshirishni moliyaviy ta'minlashga qaratilsa, boshqa tomondan strategik maqsadlarda korxona investitsion faoliyatini shakllantirishga yo'naltiriladi. Korxona moliyaviy

xavfsizligini ta'minlash strategiyasi uning strategik rivojlanish jarayonida moliyaviy barqarorlikning asosiy parametrlarini shakllantirishga va qo'llab-quvvatlashga yo'naltiriladi. O'z navbatida korxona moliyaviy faoliyati boshqaruvining sifatni oshirish strategiyasi korxonalarda mukammal moliyaviy xizmatni shakllantirishga xizmat qiladi. Soliq strategiyasi esa davlat byudjeti bilan munosabatlarni to'g'ri tashkil etishga qaratiladi.

1.2 Korxonalarda moliyaviy strategiyani amalga oshirish bosqichlari va strategik moliyaviy tahlil

Korxonalarda moliyaviy strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish jarayoni aniq bosqichlar ketma-ketligiga asoslanishi lozim. Shundagina moliyaviy strategiyadan kutilayotgan samaradorlikka erishish ta'minlanishi mumkin. Umuman moliya strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish bosqichlari sifatida quyidagilarga e'tibor qaratiladi (1.1-jadval):

1.1-jadval

Korxona moliyaviy strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirishning asosiy bosqichlari⁷

Bosqichlar	Izoh
1-bosqich	Moliyaviy strategiyani shakllantirishning umumiy davrini aniqlash
2-bosqich	Tashqi moliyaviy muhit bilan bog'liq omillarni o'rganish
3-bosqich	Korxona moliyaviy faoliyatining kuchli va zaif tomonlarini baholash
4-bosqich	Korxonaning strategik moliyaviy holatini kompleks baholash
5-bosqich	Moliyaviy faoliyatning strategik maqsadlarini shakllantirish
6-bosqich	Moliyaviy faoliyatning maqsadli strategik me'yorlarini ishlab chiqish
7-bosqich	Asosiy strategik moliyaviy qarorlarni qabul qilish
8-bosqich	Ishlab chiqilgan moliyaviy strategiyani baholash
9-bosqich	Moliyaviy strategiyani amalga oshirishni ta'minlash
10-bosqich	Moliyaviy strategiyani amalga oshirish nazoratini tashkil etish

⁷ Toshmurodova B.E., Elmirzayev S.E., Axmedov X.R. Korporativ moliya strategiyasi. O'quv qo'llanma / O'zRO va O'MTV TMI. –T: "Iqtisod-moliya", 2013. 128 bet, 27-bet.

Jadvalda korxona moliyaviy strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirishning asosiy bosqichlari keltirilgan. Ushbu bosqichlarning har biri to'g'risida quyida alohida to'xtalib o'tamiz.

1. Moliyaviy strategiyani shakllantirishning umumiy davrini aniqlash. Bunda korxonani rivojlantirish korporativ strategiyasini shakllantirish uchun qabul qilinadigan davr moliyaviy strategiyaga tobe xarakterda bo'lishi kerak, ya'ni moliyaviy strategiyani amalga oshirish belgilangan vaqt chegarasidan chiqmasligi lozim (bozor kon'yukturasini hisobga olgan holda 3-5 yil doirasida, shuningdek korxonaning hayotiy tsikli, tarmoq bo'ysunishi hisobga olinadi).

2. Tashqi moliyaviy muhit bilan bog'liq omillarni o'rganish. Bunda korxona moliyaviy faoliyati iqtisodiy-huquqiy shart-sharoitlari va ularning moliyaviy strategiya belgilangan davrda mumkin bo'lgan o'zgarishlari o'rganib chiqiladi. Bundan tashqari bu bosqichda moliyaviy bozor kon'yukturasi va unga ta'sir etuvchi omillar tahlil qilinadi, shuningdek korxonaning istiqboldagi moliyaviy faoliyati bilan bog'liq alohida segmentlari kesimida moliyaviy bozor kon'yukturasi prognozi ishlab chiqiladi.

3. Korxona moliyaviy faoliyatining kuchli va zaif tomonlarini baholash. Bunday baholash jarayonida ochilayotgan investitsion imkoniyatlardan foydalanish uchun korxonaning etarlicha real imkoniyatga egaligi, shuningdek moliyaviy faoliyat samaradorligini pasaytiruvchi ichki omillar aniqlanishi kerak. Moliyaviy faoliyatni amalga oshirishdagi ichki muammolar diagnostikasi uchun korxonaning turli funktsional zonalarini o'rganishga asoslangan, moliyaviy faoliyatni rivojlantirishni ta'minlovchi korxona boshqaruvini tadqiq qilish metodidan foydalaniladi. Tadqiq qilish funktsional zonalarini sifatida quyidagilar tavsiya etiladi:

- faoliyatni diversifikatsiyalash va ishlab chiqarish hajmini kengaytirishga doir marketing imkoniyatlari;
- investitsion resurslarni shakllantirishning moliyaviy imkoniyatlari;
- moliyaviy strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirishni ta'minlovchi professional va malakali xodimlar tarkibi, soni;

– korxonada strategik moliyaviy qarorlar qabul qilishni ta'minlovchi axborot bazasi mavjudligi;

– korxona boshqaruvi tashkiliy tuzilishi va tashkiliy madaniyati holati.

4. Korxonaning strategik moliyaviy holatini kompleks baholash. Bunday baholash jarayonida korxona moliyaviy faoliyatini rivojlantirishning imkoniyatlari va chegaralarini tavsiflovchi asosiy parametrlar haqida aniq tasavvur olinishi kerak. Bu parametrlar quyidagilar:

- korxona mulkdorlari, boshqaruvchilari va moliyaviy menejerlari strategik tafakkur darajasi;

- faoliyatga ta'sir etuvchi tashqi muhit muhim elementlarining holati va istiqboldagi dinamikasi haqida moliyaviy menejerlarning bilim darajasi;

- korxonada moliyaviy tahlil, rejalashtirish va nazorat tizimining amal qilish samaradorligi;

- strategik masalalarni hal qilishga yo'naltirilgan chora-tadbirlar.

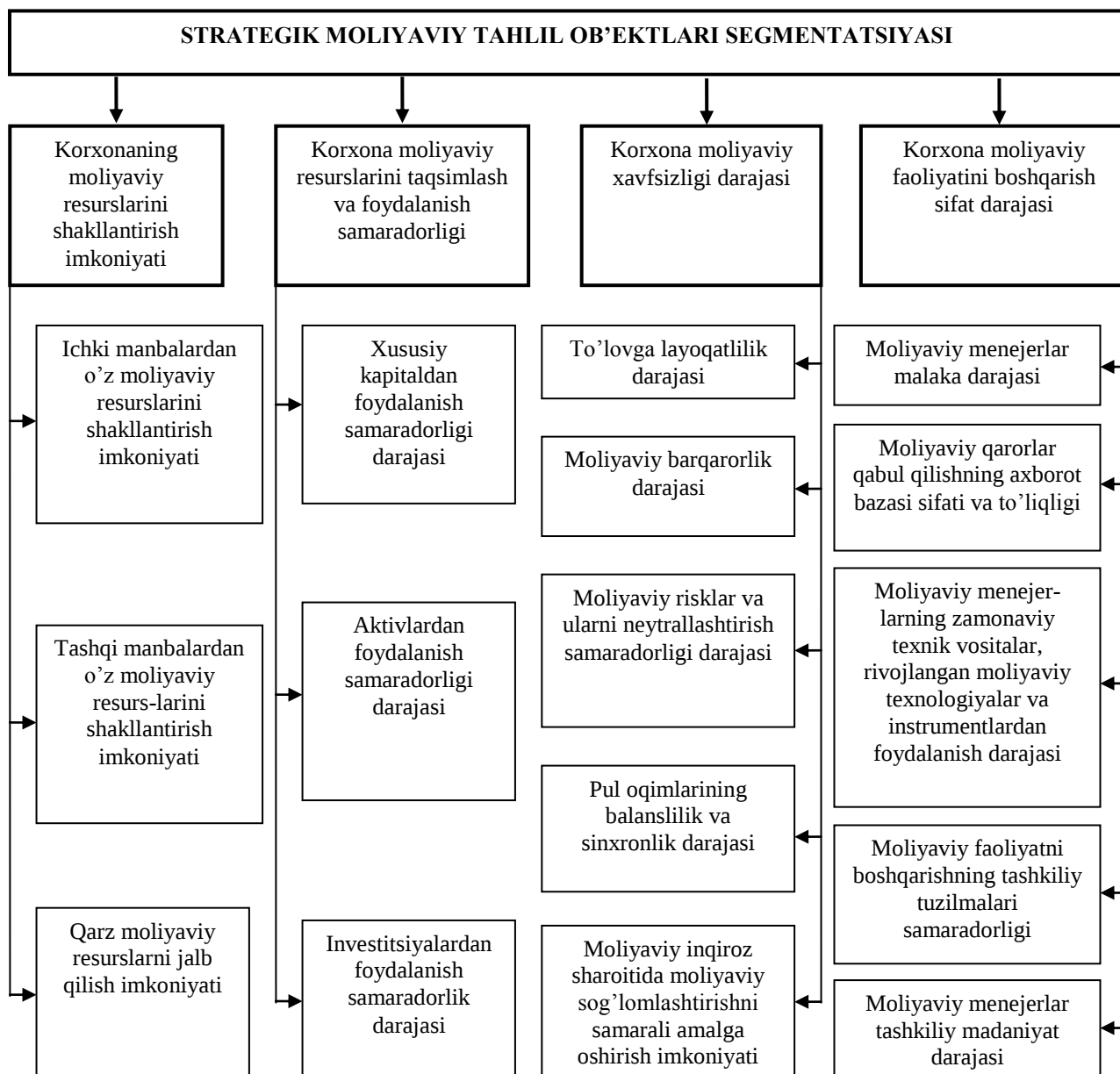
5. Moliyaviy faoliyatning strategik maqsadlarini shakllantirish. Bu faoliyatning asosiy maqsadi korxona mulkdorlarining manfaatdorlik darajasini oshirish va korxonaning bozor qiymatini maksimallashtirishda namoyon bo'ladi. Shu bilan birgalikda bu bosh maqsad korxonaning istiqboldagi moliyaviy rivojlanish vazifalari va xususiyatlarini hisobga olgan holda aniqlashtirishni talab qiladi. Strategik maqsadlar tizimi moliyaviy faoliyatning eng samarali yo'nalishlarini tanlash, moliyaviy resurslarning etarlicha miqdorini shakllantirish va ular tarkibini optimallashtirish; istiqboldagi xo'jalik faoliyatini amalga oshirish jarayonida moliyaviy risklar darajasini muvofiqlashtirish va boshqalarni ta'minlashi lozim. 6. Moliyaviy faoliyatning maqsadli strategik me'yorlarini ishlab chiqish. Oldingi bosqichda shakllantirilgan strategik moliyaviy maqsadlar tizimi aniq maqsadli strategik me'yorlar bilan aniqlashtirilishi lozim. Moliyaviy faoliyatning bunday maqsadli strategik me'yorlarni ishlab chiqish asosiy boshqaruv qarorlarini qabul qilish va moliyaviy strategiya ijrosini nazorat qilish uchun baza sifatida xizmat qiladi.

7. Asosiy strategik moliyaviy qarorlarni qabul qilish. Bu bosqichda moliyaviy faoliyatning maqsadlaridan va maqsadli strategik me'yorlardan kelib chiqqan holda korxonani moliyaviy rivojlantirishning asosiy strategiyalari alohida dominant sohalar kesimida moliyaviy siyosat moliyaviy faoliyatning alohida jihatlari bo'yicha aniqlanadi. Belgilangan maqsadlarni amalga oshirish uchun strategik holatlarga muqobil variantlar shakllantiriladi va ularni baholash hamda tanlash amalga oshiriladi. Bu korxona strategik moliyaviy rivojlantirishining kompleks dasturini shakllantirish imkonini beradi.

8. Ishlab chiqilgan moliyaviy strategiyani baholash. Bunday baholash korxona tomonidan o'rnatilgan maxsus iqtisodiy va noiqtisodiy mezonlar tizimi bo'yicha o'tkaziladi. Ishlab chiqilgan moliyaviy strategiyaga baholash natijalari bo'yicha zaruriy tuzatishlar kiritiladi, keyin esa amalga oshirishga qabul qilinadi.

9. Moliyaviy strategiyani amalga oshirishni ta'minlash. Moliyaviy strategiyani amalga oshirish jarayonida belgilangan strategik chora-tadbirlar oldindan buyruq asosida tayyorlanadi va tashqi moliyaviy muhit omillarining shartli kutilmagan o'zgarishlar bo'yicha yangi boshqaruv qarorlari qabul qilinadi.

10. Moliyaviy strategiyani amalga oshirish nazoratini tashkil etish. Bu nazorat korxona moliyaviy faoliyatining asosiy strategik maqsadli me'yorlarini amalga oshirish yo'lini aks ettiruvchi strategik moliyaviy kontrolling asosida amalga oshiriladi. Strategik moliyaviy tahlilni amalga oshirishning muhim asoslaridan biri uning asosiy ob'ektlarini aniqlash hisoblanadi. Yaxlit holda strategik moliyaviy tahlilning asosiy ob'ektlari sifatida korxonaning strategik moliyaviy rivojlanish dominant sohalar (yo'nalishlari)ga e'tibor qaratiladi. Strategik moliyaviy tahlil o'tkazish jarayonida moliyaviy rivojlanishning dominant sohalaridan har biri ko'rib chiqilayotgan yo'nalish bo'yicha korxona moliyaviy faoliyati xususiyatlari va natijalarini turli tomonlardan tavsiflaydigan alohida segmentlarga bo'lishni tashkil etish maqsadga muvofiq. Strategik moliyaviy tahlil ob'ektlarining korxonaning strategik moliyaviy rivojlanishi dominant sohalar kesimidagi tavsiya etilayotgan segmentatsiyasi quyidagi rasmda aks ettirilgan (1.2-rasm).



1.2-rasm. Strategik moliyaviy tahlil ob'ektlarining korxona strategik moliyaviy rivojlanish dominant sohalari kesimidagi tavsiya etilayotgan segmentatsiyasi⁸

Korxona moliyaviy strategiyasini ishlab chiqish jarayonining keltirilgan ketma-ketlikdagi asosiy bosqichlari korxona moliyaviy faoliyati xususiyatlarini va moliyaviy menejerlar strategik tafakkurlarini hisobga olgan holda yanada aniqlashtirilishi va detallashtirilishi mumkin. Korxona moliyaviy faoliyati sohasida strategik maqsadlarining asosiy elementlarini ishlab chiqish strategik moliyaviy tahlil natijalariga asoslanadi. Strategik moliyaviy tahlil istiqboldagi davrda

⁸ Toshmurodova B.E., Elmirzayev S.E., Axmedov X.R. Korporativ moliya strategiyasi. O'quv qo'llanma / O'zRO va O'MTV TMI. –T: "Iqtisod-moliya", 2013. 128 bet, 33-bet.

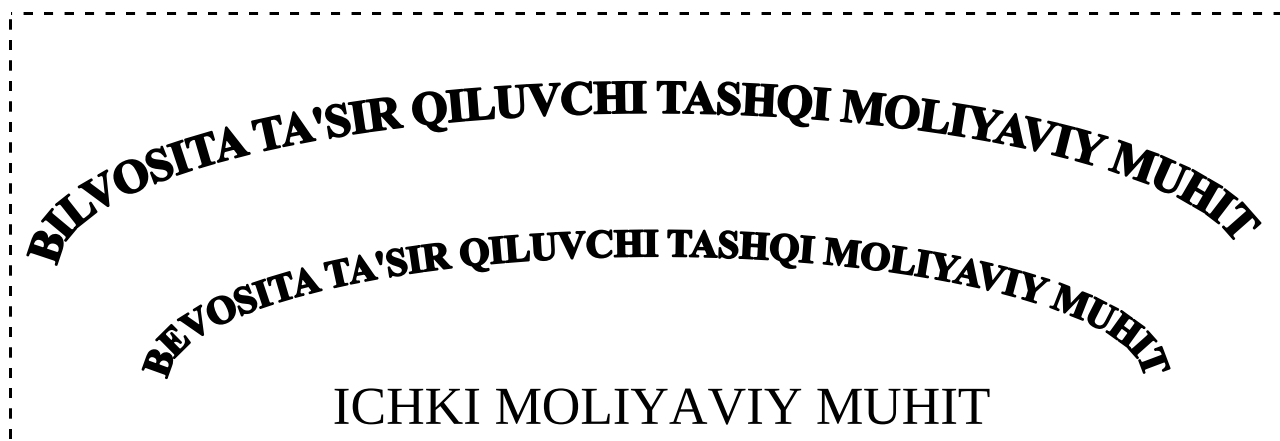
korxonani rivojlantirishning aniq xususiyatlari va mumkin bo'lgan yo'nalishlaridan kelib chiqqan holda korxona moliyaviy faoliyatini amalga oshirishning samaradorligiga ichki va tashqi omillar ta'sirini o'rganish jarayonini o'zida aks ettiradi. Strategik moliyaviy tahlilning yakuniy natijasi moliyaviy faoliyatning har bir strategik dominant sohalari kesimida moliyaviy rivojlanishning asoslarini va imkoniyatlarini ko'p tomonlama va kompleks tavsiflaydigan korxona strategik moliyaviy pozitsiyasi modeli hisoblanadi.

Strategik tahlil o'tkazish asoslari korxona xo'jalik faoliyatiga alohida omillarning ta'siri va ularning ishlab turgan muhiti sharoitini o'rganishdan tarkib topgan. Strategik moliyaviy tahlil yo'nalishlari va ob'ektlari tarkibini hisobga olgan holda uning o'rganish predmeti bo'lib korxonaning ishlab turgan moliyaviy muhiti hisoblanadi. Korxonaning ishlab turgan moliyaviy muhiti deganda tashkilotga, uning moliyaviy faoliyati shakllari va natijalariga ta'sir etuvchi shart-sharoitlar va omillar tizimi tushuniladi. Moliyaviy faoliyatni amalga oshirish jarayonida alohida shart-sharoitlar va omillar ta'siri tavsifi bilan bog'liqlikda, shuningdek ularni korxona tomonidan nazorat qilish imkoniyatlariga ko'ra ishlab turgan umumiy moliyaviy muhitning quyidagi alohida turlarini ajratib ko'rsatish mumkin:

- bilvosita ta'sir etadigan tashqi moliyaviy muhit;
- bevosita ta'sir ko'rsatuvchi tashqi moliyaviy muhit;
- ichki moliyaviy muhit.

Bilvosita ta'sir etadigan tashqi moliyaviy muhit uzoq muddatli davrda tashkilotga, korxonaning moliyaviy faoliyati shakllari va yo'nalishlariga ta'sir etuvchi makrodarajada yuzaga keluvchi shart-sharoitlar va omillar tizimi bilan tavsiflanadi. Korxonaning ular ustidan to'g'ridan-to'g'ri nazoratni amalga oshirish imkoniyati mavjud emas. Tashqi moliyaviy muhitning bunday turi aniq bir korxonaga nisbatan munosabati bo'yicha namoyon bo'lishi individual xususiyatlari bilan tavsiflanmaydi. Bilvosita ta'sir etadigan tashqi moliyaviy muhit shart-sharoitlari shakllanishida davlat moliyaviy siyosati va korxonalar moliyaviy faoliyatini davlat tomonidan tartibga solish muhim rol o'ynaydi. Korxonada

strategik moliyaviy tahlilni amalga oshirish jarayonida ko'rib chiqiladigan asosiy moliyaviy muhit turlari quyidagi rasmda aks ettirilgan (1.3-rasm).



1.3-rasm. Strategik moliyaviy tahlilni amalga oshirish jarayonida ko'rib chiqiladigan asosiy moliyaviy muhit turlari⁹

Bevosita ta'sir ko'rsatuvchi tashqi moliyaviy muhit korxonaning kontragentlar bilan moliyaviy operatsiyalar va bitimlar bo'yicha moliyaviy munosabatlari jarayonida shakllanadigan, tashkilotga, uning moliyaviy faoliyat shakllari va natijalariga ta'sir etuvchi shart-sharoitlar va omillar tizimini tavsiflaydi. Bunda bevosita ta'sir ko'rsatuvchi tashqi moliyaviy muhit o'zaro bog'liq aloqalar jarayoniga ta'sir ko'rsatishi mumkin. Bunday kontragentlar bilan moliyaviy faoliyat bo'yicha samarali moliyaviy munosabatlarni amalga oshirish korxona uchun ijobiy bo'lgan tegishli shart-sharoitlar va omillar tizimini boshqarish imkonini beradi.

Ichki moliyaviy muhit korxona rahbariyati va moliyaviy xizmat mutaxassislari bevosita nazorati ostida bo'lgan korxonaning eng yaxshi natijalariga erishishi maqsadida moliyaviy faoliyat shakllari va ularni tashkil etishni tanlashda yuzaga keluvchi shart-sharoitlar va omillar tizimini tavsiflaydi. Ichki moliyaviy muhit korxonaning strategik davrda qo'yilgan maqsad va vazifalariga erishish imkonini beruvchi moliyaviy imkoniyatlarni ham o'z ichiga oladi.

Korxonalarning moliyaviy faoliyat bo'yicha strategik maqsadlari uzoq muddatli istiqbol uchun faoliyat yo'nalishlarini belgilash va ularning natijalarini

⁹ Toshmurodova B.E., Elmirezayev S.E., Axmedov X.R. Korporativ moliya strategiyasi. O'quv qo'llanma / O'zRO va O'MTV TMI. –T: "Iqtisod-moliya", 2013. 128 bet, 35-bet.

baholash imkonini beruvchi belgilangan strategik davr yakunida strategik moliyaviy holatni aks ettiruvchi rasmiy ravishda qayd etilgan parametrlarni o'zida aks ettiradi. Moliyaviy faoliyat strategik maqsadlarini shakllantirish dastlab ularni aniq belgilari bo'yicha tasniflashni talab qiladi. Moliyaviy menejment nuqtai nazaridan strategik maqsadlarning bu tasniflanishi quyidagi asosiy belgilar bo'yicha tashkil etiladi (1.4-rasm).

1. Kutilayotgan samara turi bo'yicha moliyaviy faoliyat strategik maqsadlari iqtisodiy va noiqtisodiy strategik maqsadlarga bo'linadi.

Moliyaviy strategiyaning iqtisodiy maqsadlari bevosita korxona bozor qiymati o'sishi yoki belgilanayotgan istiqbolda moliyaviy faoliyatning boshqa iqtisodiy natijalariga erishish bilan bog'liq.

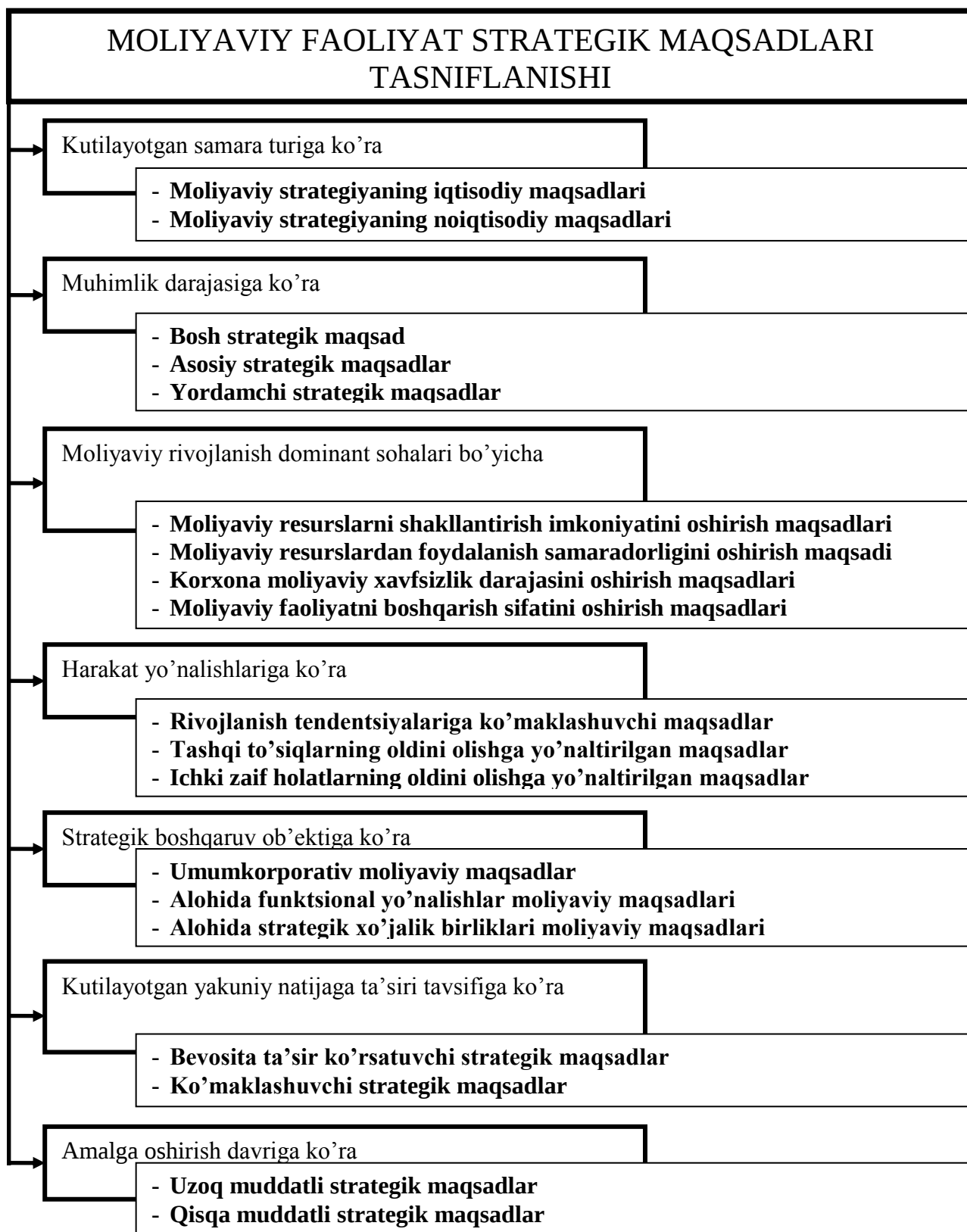
Moliyaviy strategiyaning iqtisodiy bo'lmagan maqsadlari ijtimoiy masalalarni hal qilish, ekologik xavfsizlikni ta'minlash, korxona obro'si va darajasini oshirish kabilar bilan bog'liq. Bunday strategik maqsadlarni amalga oshirish korxona bozor qiymati o'sishi bilan bevosita bog'liq emas, lekin bilvosita ta'sir orqali bu qiymat shakllanishiga sezilarli ta'sir ko'rsatishi mumkin.

2. Muhimlik darajasi bo'yicha moliyaviy faoliyat strategik maqsadlar tasniflanishi quyidagi shakllar bo'yicha tavsiflanadi:

Moliyaviy faoliyatning bosh strategik maqsadi moliyaviy menejmentning bosh maqsadi bilan o'xshash. Shu bilan birga uning tuzilishi korxona moliyaviy faoliyati xususiyatlarini hisobga olgan holda ancha batafsilroq bo'lishi mumkin.

Moliyaviy faoliyatning asosiy strategik maqsadlari guruhiga bevosita asosiy yo'nalishlar kesimida moliyaviy faoliyatning bosh maqsadini amalga oshirishga yo'naltirilgan eng muhim strategik maqsadlar kiradi. Moliyaviy faoliyatning yordamchi strategik maqsadlari guruhiga korxona moliyaviy faoliyatining boshqa barcha iqtisodiy va noiqtisodiy maqsadlari kiradi.

3. Moliyaviy rivojlanishning dominant sohalari bo'yicha strategik maqsadlar shakllari quyidagicha tavsiflanadi:



1.4-rasm. Korxona moliyaviy faoliyati strategik maqsadlari asosiy belgilari bo'yicha tasniflanishi¹⁰

¹⁰ Toshmurodova B.E., Elmirzayev S.E., Axmedov X.R. Korporativ moliya strategiyasi. O'quv qo'llanma / O'zRO va O'MTV TMI. –T: "Iqtisod-moliya", 2013. 128 bet, 46-bet.

Moliyaviy resurslarni shakllantirish imkoniyatini oshirish maqsadlari guruhiga ichki manbalardan o'z moliyaviy resurslarini shakllantirish imkoniyatini kengaytirishni ta'minlash, shuningdek tashqi manbalar hisobidan korxonani rivojlantirishni moliyalashtirish imkoniyatini oshirish maqsadlari tizimi kiradi. Moliyaviy resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish maqsadlari xo'jalik faoliyati sohalari bo'yicha moliyaviy resurslarni taqsimlash yo'nalishlarini va korxona bozor qiymatini oshirish mezonlari bo'yicha (yoki o'sishni ta'minlovchi boshqa iqtisodiy mezonlar bo'yicha) strategik xo'jalik birliklarini optimallashtirish bilan bog'liq. Korxona moliyaviy xavfsizlik darajasini oshirish maqsadlari uning strategik rivojlanish jarayonida moliyaviy barqarorlikni ta'minlashga va korxona bankrotligining oldini olishga yo'naltirilgan kompleks maqsadlarni tavsiflaydi.

Moliyaviy faoliyatni boshqarish sifatini oshirish maqsadlari tizimi moliyaviy faoliyatning barcha yo'nalishlarini (uning natijaviyligi, o'zaro bog'liqligi, taraqqiyotga yo'naltirilganligi, ishonchliligi, tashqi ta'sirlarga javob bera olish qobiliyati, soddalashtirilganligi) boshqarishning sifat ko'rsatkichlarini oshirishni ta'minlashga qaratilgan.

4. Harakat yo'nalishlari bo'yicha strategik maqsadlar tasniflanishi quyidagicha izohlanadi:

Rivojlanish tendentsiyalariga ko'maklashuvchi maqsadlar yuqori darajadagi ichki moliyaviy imkoniyatlar va qulay tashqi imkoniyatlar (strategik moliyaviy tahlil jarayonida aniqlangan imkoniyatlar) o'sishi sharoitida moliyaviy faoliyatni rivojlantirish tendentsiyalariga ko'maklashishga yo'naltirilgan. Tashqi to'siqlarning oldini olishga yo'naltirilgan maqsadlar tashqi moliyaviy muhit alohida omillari rivojlanishidan kutilayotgan salbiy oqibatlarni neytrallashtirishni ta'minlashga qaratilgan. Ichki zaif holatlarning oldini olishga yo'naltirilgan maqsadlar tizimi korxonada aniqlangan strategik moliyaviy zaif holatlar bo'yicha moliyaviy faoliyatning alohida yo'nalishlari kuchaytirishga qaratilgan.

5. Strategik boshqaruv ob'ektlari bo'yicha strategik maqsadlar tasniflanishi quyidagicha izohlanadi.

Umumiy korporativ moliyaviy maqsadlar moliyaviy faoliyat strategik maqsadlari umumiy tizimida hal qiluvchi rolni o'ynaydi va asosiy o'ringa ega hisoblanadi. Xo'jalik faoliyatining alohida funktsional yo'nalishlari moliyaviy maqsadlari xo'jalik faoliyatining belgilangan strategik yo'nalishlari samarali faoliyatini ta'minlash, shakllantirish va rivojlantirish bilan bog'liq. Korxonaning boshqa funktsional strategiyalari maqsadlariga nisbatan bunday moliyaviy maqsadlar asosan ko'maklashuvchi rolini bajaradi. Alohida strategik xo'jalik birliklari moliyaviy maqsadlari turli tipdagi strategik maqsadlar bilan o'zaro bog'liq "javobgarlik markazlari"ni tashkil etish va rivojlantirishga moliyaviy ko'maklashishda o'z aksini topadi.

6. Kutilayotgan natijaga ta'siri tavsifi bo'yicha strategik moliyaviy maqsadlar tasniflanishi quyidagicha izohlanadi.

Bevosita ta'sir ko'rsatuvchi strategik maqsadlar to'g'ridan-to'g'ri moliyaviy faoliyat yakuniy natijalariga bog'liq. Ularga bosh strategik maqsad va korxonani moliyaviy rivojlantirishning asosiy strategik maqsadlaridan eng muhimlari kiradi. Yordamchi strategik maqsadlar moliyaviy faoliyat jarayonida bevosita strategik maqsadlarni amalga oshirishni ta'minlashga yo'naltirilgan. Bunday maqsadlar guruhiga yangi moliyaviy texnologiyalardan foydalanish, moliyaviy faoliyatni boshqarishning yangi tashkiliy tuzilmasiga o'tish, moliyaviy menejerlar tashkiliy madaniyatini oshirish va boshqalar kiradi. Shunga e'tibor qilish kerakki, strategik maqsadlarning kutilayotgan natijaga ta'siri tavsifi bo'yicha bo'linishi ularning muhimligi bo'yicha turli darajalariga bog'liqlikda va shartli ravishda tashkil etiladi. Umuman, moliyaviy faoliyatning bosh strategik maqsadiga nisbatan qolgan barcha maqsadlar yordamchi moliyaviy maqsadlar sifatida qaraladi.

7. Amalga oshirish davriga ko'ra strategik moliyaviy maqsadlar tasniflanishi quyidagicha izohlanadi.

I-bob bo'yicha hulosalar

Moliyaviy strategiya korxonaning muhim funktsional strategiyalaridan biri bo'lib, tashqi vositalar o'zgaruvchanligi sharoitida uzoq muddatli moliyaviy maqsadlarni shakllantirish, ular muvaffaqiyatini ta'minlashning eng samarali

yo'llarini tanlash, moliyaviy resurslarni shakllantirish va ulardan foydalanish yo'nalishlarini samarali tashkil etish yo'lida moliyaviy faoliyat va moliyaviy munosabatlarni rivojlantirishning barcha asosiy yo'nalishlarini ta'minlashni o'zida aks ettiradi.

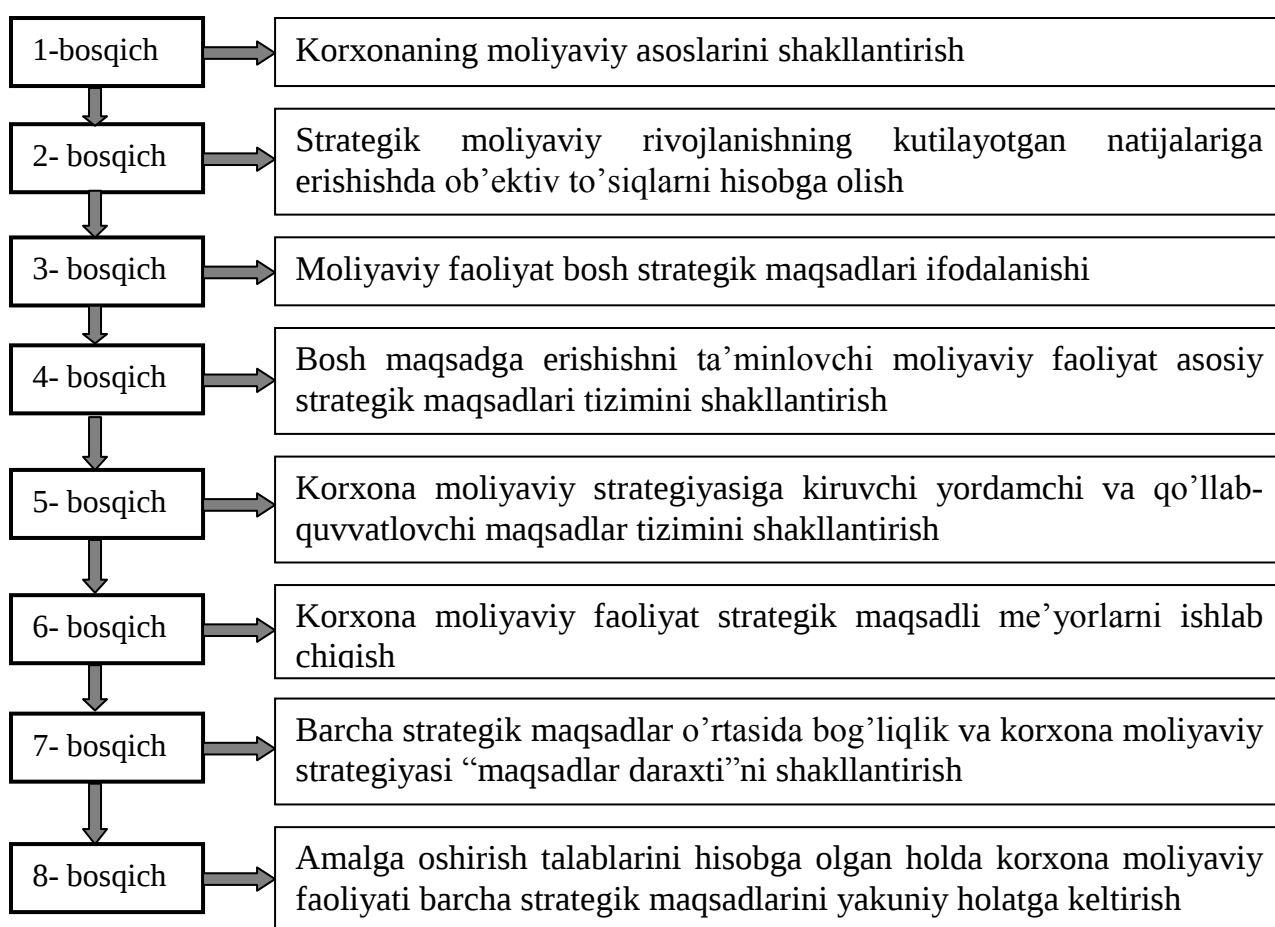
Korxona moliyaviy faoliyati sohasida strategik maqsadlarining asosiy elementlarini ishlab chiqish strategik moliyaviy tahlil natijalariga asoslanadi. Strategik moliyaviy tahlil istiqboldagi davrda korxonani rivojlantirishning aniq xususiyatlari va mumkin bo'lgan yo'nalishlaridan kelib chiqqan holda korxona moliyaviy faoliyatini amalga oshirishning samaradorligiga ichki va tashqi omillar ta'sirini o'rganish jarayonini o'zida aks ettiradi. Strategik moliyaviy tahlilning yakuniy natijasi moliyaviy faoliyatning har bir strategik dominant sohalari kesimida moliyaviy rivojlanishning asoslarini va imkoniyatlarini ko'p tomonlama va kompleks tavsiflaydigan korxona strategik moliyaviy pozitsiyasi modeli hisoblanadi.

Uzoq muddatli strategik maqsadlar belgilangan strategik davr mobaynida korxonaning moliyaviy rivojlanish maqsadi sifatida xizmat qiladi. Qisqa muddatli moliyaviy maqsadlar strategik davrning qisqa muddatli bosqichlarida amalga oshiriladigan maqsadlarni o'zida aks ettiradi. Bu maqsadlar asosiy uzoq muddatli strategik maqsadlarga nisbatan yordamchi tipida ko'zga tashlanadi va asosiy maqsadlarni amalga oshirish bosqichlaridan birini tugatish muddatlarini tavsiflaydi. Moliyaviy faoliyat strategik maqsadlari tasniflanishi yuqorida sanab o'tilgan asosiy belgilar bilan chegaralanmaydi. Tasniflanish aniq bir korxonaning moliyaviy faoliyatni amalga oshirish xususiyatlarini hisobga olgan holda to'ldirilishi mumkin.

II bob. Korxonalarda moliyaviy strategiyani shakllantirishda strategik moliyaviy tahlilning o'рни

2.1. Korxonalarda moliyaviy strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirishning amaldagi holati tahlili

Tasniflanishning ko'rib chiqilgan turlarini hamda moliyaviy strategiyani ishlab chiqish printsiplarini hisobga olgan holda korxona moliyaviy faoliyati strategik maqsadlarini shakllantirish jarayoni tashkil etiladi. Bu jarayon quyidagi bosqichlar bo'yicha amalga oshiriladi (2.1-rasm).



2.1-rasm. Korxona moliyaviy faoliyati strategik maqsadlarini shakllantirish bosqichlari tarkibi va ketma-ketligi¹¹

1. *Korxonaning moliyaviy asoslarini shakllantirish.* Moliyaviy faoliyatning strategik maqsadlarini shakllantirish jarayoni aniq bir korxona moliyaviy asoslariga tayanadi. Moliyaviy asos aniq bir korxona misolida umumiy rivojlanish

¹¹ Toshmurodova B.E., Elmirzayev S.E., Axmedov X.R. Korporativ moliya strategiyasi. O'quv qo'llanma / O'zRO va O'MTV TMI. –T: "Iqtisod-moliya", 2013. 128 bet, 50-bet.

asoslarini, ta'sislar va bosh menejerlar moliyaviy mentalitetini, korxonaning missiyasini aniq ko'rsatib beruvchi moliyaviy faoliyatni amalga oshirishning eng muhim printsiplarini tavsiflaydi. Korxonaning moliyaviy asosi moliyaviy rivojlanish jarayonida mos ravishda tashkil etiladigan qiymatliklar va ishonchni aks ettiradi. Moliyaviy asos nafaqat iqtisodiy, shu bilan birga moliyaviy faoliyatni amalga oshirish jarayonida menejerlarning axloqiy holatini ham qamrab oladi. Moliyaviy asos aniq aks etganda moliyaviy faoliyatni rivojlantirish va samaradorlikni oshirish, barcha tarkibiy moliyaviy bo'linmalarda strategik hamda taktik qarorlar qabul qilish jarayonining barcha bosqichlarida foydalaniladigan amaliy natija beradigan instrument sifatida gavdalanadi. Real amaliyotda ko'zga ko'ringan moliyaviy boshqaruv, moliyaviy asos boshqa barcha sub'ektlar tasavvurida moliyaviy munosabatlar bo'yicha korxonaning jamiyatdagi yuqori obro'-e'tiborini shakllantirish yoki mustahkamlash imkonini beradi.

1. *Strategik moliyaviy rivojlanishning kutilayotgan natijalariga erishishda ob'ektiv to'siqlarni hisobga olish.* Strategik moliyaviy maqsadlarni shakllantirishga dastlabki yondashuv asosida korxonaning kelgusi strategik moliyaviy holati haqida tasavvur yoki kutilayotgan holat yotadi. Lekin hech bir korxona kelgusi strategik moliyaviy holatga mos moliyaviy maqsadlarini to'siqlarni hisobga olmasdan tanlay olmaydi. Xo'jalik sub'ekti moliyaviy asosni, moliyaviy rivojlanishning bosh strategik maqsadi ko'rsatkichini, hattoki moliyaviy faoliyatning asosiy noiqtisodiy maqsadlari tizimini erkin tanlashi mumkin. Ammo, bunday faoliyatning asosiy strategik iqtisodiy maqsadlari tizimi korxona moliyaviy menejeri tomonidan nazorat qilinmaydigan ob'ektiv cheklanishlarni hisobga olgan holda aniqlanadi.

Shunday ob'ektiv to'siqlardan biri sifatida korxonaning ko'lami qaraladi. Kichik korxonalarda moliyaviy resurslar etishmasligi diversifikatsiyalangan moliyaviy faoliyat amalga oshirish va keng ko'lamli moliyaviy strategiya maqsadlarini belgilash imkonini bermaydi. Shuning uchun moliyaviy resurslarni shakllantirish imkoniyati (yuqorida keltirilgan strategik moliyaviy rivojlanishning birinchi dominant sohasi bo'yicha) korxona strategik moliyaviy rivojlanishidan

kutilayotgan natijalariga erishishda muhim ob'ektiv to'siq sifatida ko'zga tashlanadi.

Shu bilan birga moliyaviy faoliyat strategik maqsadlarini tanlashning chuqur tashkil etilishi va atroflicha o'rganilgan holda belgilanishi bilan bog'liq korxonalar ko'lami har doim ham yagona ob'ektiv cheklanish sifatida qaralmaydi. Hattoki yirik korxona ham o'z strategik maqsadlariga moliyaviy faoliyatning barcha yo'nalishlari va shakllari bo'yicha yuqori darajada kutilgan natijalar bilan erisha olmaydi. Bunday holatda ob'ektiv cheklanish sifatida investitsiyalashga, korxona operatsion jarayonlarini ta'minlashga mos iste'molga yo'naltiriladigan moliyaviy resurslarning hajmi yuzaga chiqadi. Bu ob'ektiv to'siq "investitsiyalar kritik massasi" kontseptsiyasida qoraladi. "Investitsiyalar kritik massasi" korxonada sof operatsion foyda shakllanishi imkonini beruvchi investitsion faoliyat minimal ko'lamini tavsiflaydi. Iqtisodiy globallashtirish, texnologik rivojlanish sur'atlarining tezlashishi kapital qaytimi me'yorlarining pasayishi "investitsiyalar kritik massasi" doimiy o'sishin shart qilib qo'yadi, chunki o'zgarmagan daromadlar sharoitida korxona iqtisodiy rivojlanishi murakkablashadi va moliyaviy o'sish bo'yicha strategik maqsadlar miqdor ko'rsatkichlari pasayadi.

Korxonani strategik moliyaviy rivojlantirishning kutilgan natijalariga erishishda sezilarli ob'ektiv cheklanishlar ichki va tashqi omillar ta'sirini hisobga olgan holda aniqlangan korxona strategik moliyaviy holatiga bog'lanadi. Bu strategik moliyaviy holati "zaiflik va to'siqlar" kvadrantida joylashgan korxona uchun ayniqsa kuchli ta'sir ko'rsatadi.

Muhim ob'ektiv cheklovlarning korxona moliyaviy faoliyati strategik maqsadlariga yo'naltirilganligining aniqlanishi imkoniyatlar bilan birga moliyaviy rivojlanish talablarining korxona faoliyat davomiyligi bosqichlarida yuzaga chiqadi.

3. *Moliyaviy faoliyat bosh strategik maqsadlari ifodalanishi.* Bu bosqichda moliyaviy menejmentning bosh maqsadi aniq ko'rsatkichlarda konkretlashtiriladi. Shubhasiz, bu bosh maqsad strategik davrda korxona bozor qiymati o'sishini aks ettirishi lozim. Lekin korxona bozor qiymati ko'rsatkichi ichki baholash emas,

balki tashqi baholash (“bozor bahosi”) ko’rsatkichi hisoblanadi. Qimmatli qog’ozlar bozori past likvidliligi sharoitida bunday baholash jarayoni jiddiy murakkablik tug’diradi. Shuning uchun xorijiy mamlakatlar moliyaviy menejment amaliyotida moliyaviy rivojlanishning bosh maqsadi sifatida bitta aktsiyaga to’g’ri keladigan foydaning uzoq muddatli o’sish ko’rsatkichini tanlash taklif qilinadi. Bu ko’rsatkichning barqaror sur’atlarda o’sishi uzoq muddatli davrda korxona bozor qiymati oshishining asosida yotadi.

4. Bosh maqsadga erishishni ta’minlovchi moliyaviy faoliyat asosiy strategik maqsadlari tizimini shakllantirish. Bunday maqsadlar tizimi odatda korxonaning strategik moliyaviy rivojlanish dominant sohalarida kesimida shakllantiriladi.

Birinchi dominant sohada tavsiflanuvchi moliyaviy resurslarni shakllantirish imkoniyatlaridan kelib chiqqan holda asosiy strategik maqsad sifatida korxona *sof pul oqimlari o’sishini maksimallashtirishni* tanlash taklif etiladi.

Ikkinchi dominant sohada tavsiflanuvchi moliyaviy resurslar taqsimlanishi va ulardan foydalanish samaradorligidan kelib chiqqan holda strategik maqsadni tanlashda korxona *xususiy kapital rentabelligini maksimallashtirish* taklif etiladi.

Uchinchi dominant sohada tavsiflanuvchi korxona moliyaviy xavfsizlik darajasini oshirishdan kelib chiqqan holda asosiy strategik maqsad sifatida *kapital tarkibini (o’z va qarz mablag’lari nisbatini) optimallashtirish* taklif etiladi.

To’rtinchi dominant sohada tavsiflanuvchi korxona moliyaviy faoliyatini boshqarish sifatini oshirishdan kelib chiqqan holda asosiy strategik maqsad sifatida *moliyaviy faoliyatni boshqarishning samarali tashkiliy tuzilmasini shakllantirishni* tanlash tavsiya etiladi. Bunday tashkiliy tuzilmani shakllantirish alohida bo’linmalarda malakali moliyaviy menejerlarga bo’lgan talabni, mos darajada boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun axborotlarga bo’lgan ehtiyojni, menejerlarning texnik jihatdan ta’minlanganligiga nisbatan talabni, moliyaviy texnologiya va instrumentlardan foydalanish darajasini, boshqaruvning nazorat funktsiyalari belgilanishi va boshqalarni o’zida mujassamlashtiradi.

Moliyaviy faoliyat asosiy strategik maqsadlari tizimi aniq bir korxona moliyaviy faoliyat xususiyatlaridan va moliyaviy menejerlar mentalitetidan kelib chiqqan holda to'ldirilishi, aniqlashtirilishi mumkin.

5. *Korxona moliyaviy strategiyasiga kiruvchi yordamchi va qo'llab-quvvatlovchi maqsadlar tizimini shakllantirish.* Bunday maqsadlar tizimi moliyaviy faoliyat asosiy strategik maqsadlarini amalga oshirishni ta'minlashga yo'naltirilgan. Shuningdek bu maqsadlarni korxonani moliyaviy rivojlantirishning dominant sohalari kesimida shakllantirish tavsiya etiladi.

Birinchi dominant sohada tavsiflanuvchi moliyaviy resurslarni shakllantirish imkoniyatlaridan kelib chiqqan holda yordamchi strategik maqsadlar sifatida quyidagilarga e'tibor qaratiladi:

- sof foyda summasini o'stirish;
- amortizatsion oqimlar miqdorini o'stirish;
- tashqi manbalardan jalb qilingan kapital qiymatini minimallashtirish va boshqalar.

Ikkinchi dominant sohada tavsiflanuvchi moliyaviy resurslar taqsimlanishi va ulardan foydalanish samaradorligidan kelib chiqqan holda yordamchi strategik maqsadlar tizimida quyidagilar aks etadi:

- xo'jalik faoliyati yo'nalishlari bo'yicha moliyaviy resurslar taqsimlanish nisbatini optimallashtirish;
- strategik xo'jalik birliklari bo'yicha moliyaviy resurslar taqsimlanish nisbatini optimallashtirish;
- investitsiyalar daromadliligini maksimallashtirish va boshqalar.

Uchinchi dominant sohada tavsiflanuvchi korxona moliyaviy xavfsizlik darajasini oshirishdan kelib chiqqan holda yordamchi strategik maqsadlar quyidagicha o'rnatilishi mumkin:

- aktivlar tarkibini (umumiy aktivlar tarkibida aylanma aktivlar ulushini; umumiy aylanma aktivlar tarkibida mos ravishda pul mablag'lari minimal ulushini) optimallashtirish;

– xo'jalik operatsiyalari asosiy turlari bo'yicha moliyaviy risklar darajasini minimallashtirish.

To'rtinchi dominant sohada tavsiflanuvchi korxona moliyaviy faoliyatini boshqarish sifatini oshirishdan kelib chiqqan holda yordamchi strategik maqsadlar quyidagicha aks etadi:

- moliyaviy menejerlarning bilim darajasini oshirish;
- moliyaviy qarorlar qabul qilishning axborot bazalarini kengaytirish va sifatini oshirish;
- moliyaviy menejerlarning boshqarishning zamonaviy texnik vositalari bilan ta'minlanganlik darajasini oshirish;
- moliyaviy menejerlarning tashkiliy madaniyatini oshirish.

Moliyaviy strategiyaning yordamchi maqsadlari tizimini shakllantirish korxonaning belgilangan strategik moliyaviy holati xususiyatlaridan kelib chiqishi va ichki zaif tomonlar hamda tashqi to'siqlarning oldini olishga yo'naltirilgan bo'lishi lozim.

6. Korxona moliyaviy faoliyati strategik maqsadli me'yorlarini ishlab chiqish. Bu bosqichda barcha darajadagi shakllantirilgan strategik maqsadlar miqdor ko'rsatkichlari asosida amalga oshiriladi. Mazkur bosqich jarayonida strategik moliyaviy maqsadlarning barcha turlari aniq miqdoriy ko'rsatkichlarda – summalarda, dinamik sur'atlarda, tarkibiy nisbatlarda amalga oshirish muddatlarida va hokozolarda aks etgan bo'lishi lozim. Korxona moliyaviy faoliyatining maqsadli strategik me'yorlarini ishlab chiqish jarayonida bir tomondan asosiy va yordamchi strategik maqsadlar o'rtasida aniq o'zaro bog'liqligini ta'minlash, boshqa tomondan maqsadli strategik me'yorlar aniqlashtirilishini ta'minlash zarur. Bunday bog'liqlik korxonani strategik moliyaviy rivojlantirishning dominant sohalari kesimida ham ta'minlanishi kerak.

7. Barcha strategik maqsadlar o'rtasida bog'liqlik va korxona moliyaviy strategiyasi "maqsadlar daraxti"ni shakllantirish. Bosh, asosiy va yordamchi maqsadlar yagona kompleks tizim sifatida qaraladi va shuning uchun ularning muhimligi hamda darajasini hisobga olgan holda aniq o'zaro bog'liqlik talab

qilinadi. Bunday korxona moliyaviy faoliyati alohida strategik maqsadlari bog'liqligi "maqsadlar daraxti" asosida ta'minlanadi. Bu metodik usul asosida faoliyatning turli maqsadlari o'zaro bog'liqligi va bo'ysunuvchanligi grafik tasviri yotadi.

8. Amalga oshirish talablarini hisobga olgan holda korxona moliyaviy faoliyati barcha strategik maqsadlarini yakuniy holatga keltirish. Bu bosqichda o'zaro bog'liqlikni (o'zaro muvofiqlikni) hisobga olgan holda alohida maqsadlar shakllanishining to'g'riligi tekshiriladi. Moliyaviy faoliyat alohida strategik maqsadlarini amalga oshirishni ta'minlash uchun maqsadlar strategik davrning alohida intervallari bo'yicha aniqlashtirilgan bo'lishi lozim. Bunday aniqlashtirish jarayonida moliyaviy faoliyat strategik maqsadli me'yorlari tizimini aks ettirishning dinamikligi (harakatchanligi), shuningdek vaqt bo'yicha ichki va tashqi moslik ta'minlanadi.

Tashqi moslik moliyaviy faoliyatning ishlab chiqilgan maqsadli ko'rsatkichlarini vaqt jihatdan korxonani rivojlantirishning korporativ, funktsional va biznes-strategiyalari ko'rsatkichlari bilan, shuningdek tashqi moliyaviy muhit parametrlarining prognozlashtirilgan o'zgarishlari bilan muvofiqligini ko'rib chiqadi.

Ichki moslik moliyaviy faoliyatning barcha strategik maqsadli me'yorlari vaqt jihatidan o'zaro mosligini ko'rib chiqadi.

Ko'rib chiqilgan maqsadlar va maqsadli me'yorlar tizimi oldinda turgan davrda korxona moliyaviy strategiyasini amalga oshirishning muvaffaqiyati yoki muvaffaqiyatsizligini baholash mezonini bo'lib xizmat qiladi.

Yuqorida ta'kidlaganimizdek, moliyaviy strategiyalarni ishlab chiqishda korxonaning moliyaviy asoslarini shakllantirish, bosh maqsadga erishishni ta'minlovchi moliyaviy faoliyat asosiy strategik maqsadlari tizimini shakllantirish hamda strategik moliyaviy rivojlanishning kutilayotgan natijalariga erishishda ob'ektiv to'siqlarni hisobga olish lozim. Shundan kelib chiqqan holda tadqiqot ishimiz ob'ekti "BTK savdo servis" ma'suliyati cheklangan jamiyati misolida yuqoridagi holatlarni tahlil qilib chiqamiz. Savdo korxonalarining asosiy

faoliyatdan olgan foydasi (operatsion foyda) bajaradigan funktsiyasi orqali tovarlarni sotishdan tushgan foyda miqdorini, davr xarajatlarining (ma'muriy xarajatlar), boshqa operatsion daromadlar va xarajatlarning o'zgarishini nazorat qilish imkoni tug'iladi. Masalan, tadqiqot ob'ekti "BTK savdo servis" ma'suliyati cheklangan jamiyatida ham moliyaviy faoliyatdan ko'rilgan zararlar hajmi oshgan. Soliq to'langunga qadar foyda bajaradigan funktsiya orqali tasodifiy foyda (zararlar) o'zgarishini nazorat qilish imkoni tug'iladi. Nihoyat, sof foyda bajaradigan funktsiya orqali savdo korxonalari ixtiyorida qolgan foyda ulushining o'zgarishini nazorat qilish mumkin.

Tahlil jarayonida savdo korxonalari jami daromadlari va ularning turlari amaliy ma'lumotlarni qo'llagan holda aniqlanib, ularni umumiy holatini o'rganish kerak. Buning uchun quyidagi jadvalni havola etamiz (2.1-jadval).

2.1-jadval

"BTK Savdo servis" ma'suliyati cheklangan jamiyati jami daromadlarining tarkibi va o'sish sur'ati¹²

№	Ko'rsatkichlar	2015 yil		2016 yil		Farqi		O'sish sur'ati %
		mutloq xadmi, ming so'm	salmog'i, %	mutloq xadmi, ming so'm	salmog'i, %	mutloq xadmi, ming so'm	salmog'i, %	
1	Jami daromad Jumladan:	37594,4	100	50900,6	100	+13306,2	-	135,4
2	tovarlarni sotishdan olingan yalpi daromad	26051,9	69,28	46700,6	91,75	+20648,7	+22,47	179,2
3	asosiy faoliyatdan kelgan boshqa daromadlar	11542,5	30,70	4200,0	8,25	-7342,5	-22,45	36,39
4	moliyaviy faoliyatdan ko'rilgan daromad	0	0	0	0	0	0	0
5	tasodifiy daromad	0	0	0	0	0	0	0

¹² "BTK Savdo servis" ma'suliyati cheklangan jamiyatining 2015-2016 yil bo'yicha moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisoboti ma'lumotlari.

2.1-jadvalda keltirilgan ma'lumotlardan ko'rinishicha, "BTK Savdo servis" ma'suliyati cheklangan jamiyati bo'yicha jami daromad hajmi yil oxirida yil boshiga nisbatan 135,4 foizga o'sgan. Jami daromadlar tarkibida tovarlarni sotishdan ko'rilgan yalpi daromad ulushi 69,28-91,75 foizni tashkil etdi. Asosiy faoliyatdan ko'rilgan boshqa daromadlarning ulushi 2015 yil 30,70 foizni tashkil qilgan bo'lsa, 2016 yil 8,25 foizdan iborat bo'ldi. Moliyaviy faoliyatdan va tasodifiy daromadlardan tahlil yillarida faqat zarar ko'rilgan. Tovarlarni sotishdan olingan yalpi daromad hajmini qator yillar bo'yicha o'sish sur'atini belgilab olish kerak. Yalpi daromad hajmini hisoblash uchun quyidagi 2.2 -jadvalni havola etamiz.

2.2-jadval

"BTK Savdo servis" ma'suliyati cheklangan jamiyati yalpi daromad o'zgarishiga ta'sir qiluvchi omillar tahlili¹³

№	Ko'rsatkichlar	2015 yil	2016 yil	Mutloq xajmi (+,-)	Foiz hisobida (%)
1	Chakana savdo tovar aylanmasi (O_1)	110317,5	140101,7	+29784,2	26,9
2	Tovarlarni sotishdan tushgan yalpi daromad hajmi (N)	26051,9	46700,6	+20648,7	79,2
3	Yalpi daromad darajasi ($2q : 1q \times 100$), % hisobida (O_2)	23,6154	33,3333	+9,7179	41,1

2.2-jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, "BTK Savdo servis" ma'suliyati cheklangan jamiyati bo'yicha yalpi daromad hajmi yil oxirida yil boshiga nisbatan 20648,7 ming so'mga oshgan yoki o'sish sur'ati 179,2 foizni tashkil etdi. Yalpi daromad hajmining o'zgarishiga ikkita omil ta'sir ko'rsatdi.

1. Chakana savdo tovar aylanish hajmining o'zgarishi (miqdoriy omil).
2. Yalpi daromad darajasining o'zgarishi (sifat omil).

Ushbu omillar ta'sirini mutlaq farqlash usuli (determinlashgan omil), zanjirli almashtirish usullari orqali aniqlash mumkin. Omillar ta'sirini determinlashgan

¹³ "BTK Savdo servis" ma'suliyati cheklangan jamiyatining 2015-2016 yil bo'yicha moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisoboti ma'lumotlari.

usul orqali hisoblashning mohiyati quyidagicha: miqdor omilda bo'lgan farqni sifat omilining baza (asos) darajasiga, sifat omilida bo'lgan farqni esa miqdor omilining haqiqatdagi darajasiga ko'paytirish kerak. Bu usulni formula orqali ifodalanishi quyidagicha:

$$PN = O_1 \times O_2$$

Bu erda: PN – pirovard natija; O_1 , O_2 - omillar.

Natija o'zgarishi:

$$\Delta N = N_h - N_o = (O_1^x \times O_2^h) - (O_1^{o'} \times O_2^{o'})$$

Ushbu formula va 2.2-jadval ma'lumotlaridan foydalangan holda yalpi daromad hajmining o'zgarishiga ta'sir qiluvchi omillar hisob-kitobini havola etamiz. 2.2-jadval ma'lumotlardan ko'rinib turibdiki, “BTK Savdo servis” ma'suliyati cheklangan jamiyati bo'yicha yalpi daromad hajmi 20648,7 ming so'mga oshgan. Yalpi daromad hajmining o'zgarishiga ta'sir etuvchi omillar amaldagi usullar bilan hisob-kitob qilinsa, natija ko'rsatkichiga ikkita omil ta'sir ko'rsatadi:

1. Chakana tovar aylanmasining o'zgarishi:

$$\Delta N_o = (O_2^x - O_1^{o'}) \times O_2^{o'} = +140101,70 - 110317,50 \times 23,6154 / 100 = +7033,6$$

Demak, chakana tovar aylanmasining 29784,2 ming so'mga ko'payishi natijasida, yalpi daromadning hajmi 12,612 ming so'mga oshgan.

2. Yalpi daromad o'rtacha darajasining o'zgarishi:

$$\Delta N_o = +33,3333 - 23,6154 \times 140101,70 / 100 = +13614,9 \text{ ming so'm.}$$

Demak, ustama baho darajasining 9,7179 ga oshishi natijasida, yalpi daromad hajmi 3614,9 ming so'mga ko'paygan. Shunday qilib, ikkala omil ta'sirining o'zgarishi yalpi daromad summasida bo'lgan farqni beradi, ya'ni: $\Delta N = \Delta N_{o1} + \Delta N_{o2} = (+7033,6) + 13614,9 = 20648,5$ ming so'm ($20648,7 - 20648,5 = 0,2$ ming so'm farq raqamlarni butunlash hisobiga bo'ldi).

Endi pirovard natijaga ta'sir etuvchi omillarni zanjirli almashtirish usuli orqali aniqlaymiz (2.3-jadval). 2.3-jadval ma'lumotlaridan ko'rinishib turibdiki, olingan natija pirovard natijaga ta'sir qiluvchi omillarni farqlash usuli orqali hisoblangan natijaga tengdir (0,1 ming so'm farq butunlash hisobiga bo'ldi).

2.3-jadval

Omilar ta'sirini zanjirli almashtirish usuli bilan aniqlash¹⁴

№	Hisobning tartib soni	Almashtirishning tartib soni	Hisob formulasi tarkibiga kiruvchi omillar		Pirovard natija – yalpi daromad, 1us x 2 us	Oldingi hisobga nisbatan farq
			chakana savdo tovar aylanish hajmi	o'rtacha yalpi daromad darajasi		
	A	B	1	2	3	4
1	1	-	110317,5	23,6154	26051,9	-
2	2	1	140101,7	23,6154	33085,5	+7033,6
3	3	2	140101,7	33,3333	46700,5	+13613,9
Omilar balansi: +20648,6 ming so'm						

Biz tavsiya qilgan yangi usul bilan hisob-kitob qilinsa, natija ko'rsatkichiga to'rtta omil ta'sir ko'rsatadi:

- sotish bahosining o'zgarishi;
- tovarlar tannarxining o'zgarishi;
- chakana tovar aylanmasi hajmining o'zgarishi;
- tovarlar tarkibining o'zgarishi.

Ushbu omillarning ta'sirini aniqlash uchun quyidagi hisob-kitobni havola etamiz (2.4-jadval).

2.4-jadval

Yalpi daromad hajmining o'zgarishiga ta'sir etuvchi omillar tahlili¹⁵

(ming so'm)

№	Ko'rsatkichlar	Haqiqatda o'tgan yili	Shartnoma (erkin bahoda)	Haqiqatda hisobot yili
1	Chakana tovar aylanmasi	110317,5	128965,2	140101,7
2	Tovarlar tannarxi	84265,6	89646,8	93401,1
3	Yalpi daromad (1q-2q)	26051,9	38318,4	46700,6

2.4-jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, natijaviy ko'rsatkich 20648,6 ming so'mga oshgan. Bunga quyidagi omillar ta'sir ko'rsatdi:

¹⁴ "BTK Savdo servis" ma'suliyati cheklangan jamiyatining 2015-2016 yil bo'yicha moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisoboti ma'lumotlari.

¹⁵ Moliyaviy natijalar tahlilining umum metodologik asoslariga tayangan xolda tadqiqotchi tomonidan mustaqil ishlab chiqilgan

1.Tovarlarni sotish bahosining o'zgarishi. Ushbu omilning ta'siri chakana tovar aylanmasida aks etadi. Haqiqatda hisobot yilida sotilgan tovarlar hajmi sotib olingan tovarlarning shartnoma bahosi bilan taqqoslanadi, ya'ni: $140101,70 - 128965,26 = +11136,44$ ming so'm.

2.Tovarlarni tannarxining o'zgarishi. Tovarlarni tannarxi qancha kamaysa, yalpi daromad mutanosib nisbatda ko'payadi: $93401,10 - 89646,80 = +3754,3$ ming so'm. Demak, tovarlar tannarxining 3754,3 ming so'mga oshishi o'z navbatida yalpi daromadni shuncha summaga kamaytirgan.

3.Chakana tovar aylanmasi hajmining o'zgarishi. Ushbu omil asosan savdo korxonasining faoliyatiga bog'liq bo'lib, tovarlar qancha ko'p sotilsa, yalpi daromad ham shuncha ko'p bo'ladi. Uning ta'sirini hisoblash usuli quyidagicha:

A. Chakana tovar aylanmasi hajmi bo'yicha o'sish sur'ati aniqlanadi, ya'ni:

$$128965,26 : 110317,50 \times 100 = 116,90 \text{ foiz.}$$

B. Chakana tovar aylanmasi bo'yicha qo'shimcha o'sish sur'ati haqiqatda o'tgan yili olingan yalpi daromad hajmiga ko'paytirilib, so'ngra 100 ga taqsimlanadi, ya'ni: $16,90 \times 26051,90 : 100 = +4402,8$ ming so'm. Demak, sotilgan tovarlar hajmining 16,90 foizga oshishi savdo korxonasiga 4402,8 ming so'm yalpi daromad keltirgan.

4.Tovarlarning tarkibiy o'zgarishi. Ma'lumki, turli xil tovarlarning rentabellik darajasi turlicha bo'ladi. Binobarin, savdo korxonalarining tovarlar assortimenti o'zgarsa, u holda ular daromad yoki zarar ko'rishlari mumkin. Bu usulda chakana tovar aylanmasi hajmi bo'yicha o'sish sur'ati hamda tovarlarning tannarxi bo'yicha o'sish sur'atidagi farq tovarlar tannarxining o'tgan yildagi haqiqatdagi summasiga ko'paytirilib, so'ngra 100 ga taqsimlanadi, ya'ni:

a) chakana tovar aylanmasining o'sish sur'ati:

$$[128965,26 : 110317,50 \times 100] = 116,90 \text{ \%};$$

b) tovarlar tannarxining o'sish sur'ati:

$$[89646,80 : 84265,60 \times 100] = 106,38 \text{ \%};$$

v) o'sish sur'atlaridagi farq:

$$[116,90 - 106,38] = +10,52 \text{ \%};$$

g) $+10,52 \times 84265,60 : 100 = +8864,7$ mln. so'm.

Demak, tovarlar assortimenti va tarkibi o'zgarishi evaziga 8864,7 ming so'm yalpi daromad olingan. Shunday qilib, yuqorida hisoblangan to'rtta omilning ta'siri 20649,1 ming so'mni $[(+11136,44) + (-3754,3) + (+4402,8) + (+8864,7)]$ tashkil etadi. Bu summa esa yalpi daromad hajmida bo'lgan umumiy farq 20649,1 so'mga to'g'ri keladi. Hosil bo'lgan 0,44 ming so'm $(20649,1 - 20648,7)$ raqamlarni butunlash evaziga sodir bo'ldi.

Hozirgi vaqtda tovar ishlab chiqaruvchilar va savdo korxonalari o'rtasidagi o'zaro munosabatlarining iqtisodiy mexanizmi faqat ustama baholar orqali namoyon bo'lib, xarid qilingan tovarlarga qo'yiladigan ustama bahoni ham savdo sohasi hal qilmoqda.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida bahoning ilmiy jihatdan asoslangan shakllanish mexanizmini yaratish o'z echimini kutayotgan o'ta dolzarb muammolardan biri, aniqrog'i – eng muhimidir. Hozirgi baho tizimiga ko'ra har qanday tovarga qo'yiladigan chakana baho tovar ishlab chiqaruvchilar va savdo korxonalarining xarajatlari hamda bozor iqtisodiyotiga bog'liq omillar – talab va takliflar, bozor kon'yukturasi hamda savdo korxonalarining o'zaro raqobat kurashi asosida shakllanmoqda. Shulardan kelib chiqqan holda, ustama baho chakana bahoning tarkibiy qismi bo'lgani bois uning darajasi muayyan tovarning chiqimdorligi va rentabelligini hisobga olgan holda belgilanishi kerak. Ammo ustama bahoni belgilashda ushbu tamoyilga amal qilinmayapti.

Bizning fikrimizcha, tovarning chiqimdorligini aniqlash tovarlarni ishlab chiqaruvchilar uchun ham, savdo sohasi uchun ham eng dolzarb muammolardan sanaladi. Uning muhimligi ikki jihat bilan bog'liq: birinchidan, hozirgi vaqtda muomala xarajatlari hisobi va tahlili tovar aylanmasidagi tarkibiy o'zgarishlarni hisobga olmagan holda amalga oshirilmoqda, chunki chiqimdorlikning tegishli ko'rsatkichlari mavjud emas; ikkinchidan, tovar guruhlari va muayyan tovar bo'yicha muomala xarajatlarini hisobga olmasdan turib savdo ustama baholar tizimini takomillashtirish mumkin emas.

2.2 Korxonalarda moliyaviy strategiyani shakllantirishda strategik moliyaviy tahlilning amaliy ahamiyati

Strategik moliyaviy tahlilni amalga oshirish xususiyatlari nafaqat retrospektiv, shu bilan birga alohida omillar va shart-sharoitlar mumkin bo'lgan o'zgarishlari ta'sirini hisobga olgan holda korxona moliyaviy imkoniyatlari istiqboldagi holatini ham ko'rsatib beradi. Bu strategik moliyaviy tahlil o'tkazishning uslubiy apparat tomonidan tuzilgan maxsus metodlaridan foydalanish zaruriyatini ko'rsatadi (bunday maxsus metodlar analitik tadqiqotning to'ldirilgan va an'anaviy metodlari bo'lishi mumkin). Strategik moliyaviy tahlil asosiy metodlari tizimi va ularning qo'llanish sohasi quyidagi 2.5-jadvalda aks ettirilgan.

2.5-jadval

Strategik moliyaviy tahlil asosiy metodlari tizimi va ularning qo'llanish sohasi¹⁶

Strategik moliyaviy tahlil asosiy metodlari	Metodlarning qo'llanish sohasi		
	Bilvosita ta'sir etadigan tashqi moliyaviy muhit omillari tahlili	Bevosita ta'sir etadigan tashqi moliyaviy muhit omillari tahlili	Ichki moliyaviy muhit omillari tahlili
SWOT-tahlil	+	+	+
PEST-tahlil	+		
SNW-tahlil			+
Portfel tahlil		+	+
Stsenariy tahlil	+	+	+
Ekspert tahlil	+	+	+

Bu metodlarning har biri tuzilishini quyida ko'rib chiqamiz.

Strategik moliyaviy tahlil quyidagi ketma-ketlikda amalga oshiriladi:

Birinchi bosqichda bilvosita ta'sir etadigan tashqi moliyaviy muhit tahlili o'tkaziladi.

Ikkinchi bosqichda bevosita ta'sir etadigan tashqi moliyaviy muhit tahlili o'tkaziladi.

Uchinchi bosqichda ichki moliyaviy muhit tahlili o'tkaziladi.

¹⁶ X.Axmedov. Korxonalarda moliyaviy strategiyani ishlab chiqishning nazariy jihatlar. //“Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali. № 2, mart-aprel, 2016 yil

To'rtinchi bosqichda korxonaning strategik moliyaviy holatini kompleks baholash amalga oshiriladi.

I. Bilvosita ta'sir etadigan tashqi moliyaviy muhit omillari tahlili SWOT-tahlil – strategik tahlil asosiy metodiga tayanadi. Bu metoddan foydalanish juda oddiy bo'lib korxonaning strategik moliyaviy holatini uning asosiy tashqi jihatlarini tezkor baholash imkonini beradi. Bilvosita ta'sir etadigan tashqi moliyaviy muhit omillari tahlili jarayonida makrodarajada harakatga keltiriladigan tashqi ijobiy imkoniyatlar va korxonani moliyaviy rivojlantirish uchun to'siqlar aniqlanadi. Bunda ijobiy imkoniyatlarga strategik moliyaviy rivojlanish jarayonida korxona bozor qiymatining o'sishini ta'minlovchi imkoniyatlar; rivojlanishi uchun to'siqlarga esa korxonaning o'sish yo'liga tegishli g'ovlar kiradi.

Bunday tahlilni amalga oshirishning dastlabki shart-sharoitlari bilvosita ta'sir etadigan tashqi moliyaviy muhit omillarini alohida belgilari bo'yicha guruhlash hisoblanadi.

Bilvosita ta'sir etadigan tashqi moliyaviy muhit bo'yicha strategik moliyaviy tahlilda PEST-tahlil tizimida ko'rib chiqiladigan omillarni guruhlash printsiptan ham foydalaniladi PEST-tahlil tizimi faqat makrodarajadagi omillarni strategik tahlil qilishga qaratilgan. Bunday omillar guruhlari PEST qisqartma so'zini tavsiflaydigan quyidagi to'rtta turga bo'linadi:

P – siyosiy-huquqiy muhit (political and legal environment);

E – iqtisodiy muhit (economic environment);

S – ijtimoiy-madaniy muhit (sociocultural environment);

T – texnologik muhit (technological environment).

PEST-tahlil tizimining korxona strategik rivojlanishida muhim rol o'ynovchi omillar tarkibini ko'rib chiqamiz.

Siyosiy-huquqiy muhitda strategik istiqbolda moliyaviy faoliyat rivojlanishiga moliya bozorini, korxona moliyaviy faoliyatini, mamlakatdagi pul muomalasini davlat tomonidan tartibga solish shakllari va metodlari; alohida tarmoq va faoliyat sohalarini davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash siyosati; yuqori malakali mutaxassislar tayyorlash bo'yicha davlat siyosati; xorijiy investitsiyalarni jalb

qilish va himoyalash bo'yicha siyosat; korxonalar bankrotligi va moliyaviy sog'lomlashtirish jarayonlarini tartibga solishning huquqiy jihatlarini; korxonalar moliyaviy hisobotlari standartlari ta'sir ko'rsatadi.

Iqtisodiy muhitda korxona strategik moliyaviy rivojlantirishga iqtisodiy dinamika sur'atlari (yalpi ichki mahsulot va milliy daromad ko'rsatkichlarining o'zgarishi); milliy daromadning iste'mol va jamg'arma parametrlaridagi o'zaro nisbati; inflyatsiya sur'atlari; yuridik va jismoniy shaxslarni soliqqa tortish tizimi; pul oboroti (muomalasi) tezligi; valyuta kurslari dinamikasi; Markaziy bank qayta moliyalash stavkasi dinamikasi sezilarli darajada ta'sir ko'rsatadi.

Ijtimoiy-madaniy muhitda korxona moliyaviy faoliyati rivojlanishiga mehnatga layoqatli aholining ta'lim va madaniyat darajasi; oliy ta'lim tizimida moliyaviy faoliyat sohasi bo'yicha mutaxassislar tayyorlash darajasi; bozor islohotlarini amalga oshirishga aholining munosabati ta'sir ko'rsatadi.

Texnologik muhitda boshqaruvning texnik vositalari, moliyaviy texnologiyalar va instrumentlar sohalaridagi innovatsiyalar korxonaning strategik moliyaviy rivojlanishiga sezilarli darajada ta'sir ko'rsatadi.

Bilvosita ta'sir etadigan tashqi moliyaviy muhit alohida omillarini baholash jarayonida korxona strategik moliyaviy rivojlantirishga qulay imkoniyatlar yoki to'siqlar ta'sir darajasi odatda besh ballik tizimda baholanadi. Shuningdek, qulay imkoniyatlar "+" bilan, to'siqlar esa "-" bilan belgilanadi. Bunday omilli baholash korxona strategik moliyaviy rivojlanishining alohida dominant sohalarini segmentidan har biri bo'yicha o'tkaziladi. Shuni hisobga olish kerakki, bilvosita ta'sir etuvchi tashqi moliyaviy muhit omillari SWOT-tahlil tizimlari rivojlanish noaniqligi yuqori darajasi bilan tavsiflanadi va bunda PEST-tahlil tizimi strategik moliyaviy tahlilning stsensariy yoki ekspetli baholash metodlari bilan to'ldiriladi.

Bilvosita ta'sir ko'rsatadigan tashqi moliyaviy muhit muhim omillarini baholash natijalari bo'yicha "imkoniyatlar va to'siqlar matritsasi" tuziladi.

II. Bevosita ta'sir etuvchi tashqi moliyaviy muhit omillari tahlili ham SWOT-tahlil metodiga asoslanadi. Shuning uchun strategik moliyaviy tahlilni amalga oshirishning dastlabki shart-sharoitlari bir tomondan korxona bilan moliyaviy

munosabatlarga kirishuvchi sub'ektlarni guruhlash, boshqa tomondan strategik davrda bunday munosabatlar samaradorligiga ta'sir etuvchi asosiy omillarni belgilash hisoblanadi.

O'tkazilgan tadqiqot natijalari ko'rsatishicha, strategik tahlil jarayonida bevosita ta'sir etuvchi tashqi moliyaviy muhit omillari tahlili yaxlit holda olinganda korxona bilan moliyaviy munosabatlarga kirishuvchi sub'ektlar quyidagi oltita asosiy guruhga ajratiladi:

- xom ashyo, material va yarim tayyor mahsulotlar etkazib beruvchilar;
- tayyor mahsulot sotib oluvchilar (xaridorlar);
- turli shakllarda kreditlar taqdim etgan kreditorlar;
- institutsional va individual investorlar;
- sug'urta kompaniyalari;
- moliyaviy vositachilar.

Shuni hisobga olish kerakki, moliyaviy muhitning bu ko'rinishi omillarini iqtisodiy jihatdan baholashda PEST-tahlil tizimi bo'yicha guruhlash amalga oshirilmaydi. Iqtisodiy omillar korxonaning yuqorida sanab o'tilgan kontragentlar bilan moliyaviy munosabatlarini hisobga olgan holda individuallashtiriladi.

Bevosita ta'sir etuvchi tashqi moliyaviy muhit alohida omillarini baholash jarayoni ko'rib chiqilgan bilvosita ta'sir etuvchi tashqi moliyaviy muhit omillarini baholashga o'xshash. Ko'rib chiqilayotgan moliyaviy muhit alohida omillarini baholashda SWOT-tahlil natijalari zaruriy holatlarda strategik moliyaviy tahlilning portfelli tahlil (kontragentlar bilan alohida operatsiyalar portfeli kesimida), stsenariy tahlili yoki ekspert tahlil metodlari baholash natijalari bilan to'ldiriladi. Bevosita ta'sir etuvchi tashqi moliyaviy muhit muhim omillarini baholash natijalari bo'yicha "imkoniyatlar va to'siqlar matritsasi" tuziladi.

III. Ichki moliyaviy muhit omillari tahlili korxonaning moliyaviy imkoniyatlari bilan birga ulardan foydalanish samaradorligini ham tavsiflaydi. Korxona moliyaviy strategiyasini ishlab chiqish jarayonida ichki moliyaviy muhit omillarini o'rganish an'anaviy ravishda korxona moliyaviy faoliyatining kuchli va zaif tomonlarini ko'rsatishga yo'naltirilgan SWOT-tahlilga asoslanadi.

So'nggi yillarda korxona moliyaviy faoliyatini tahlil qilishda kuchli va zaif tomonlarga bo'lgan yondashuvning rivojlanishi korxona ichki muhiti omillarini tahlil qilishda foydalaniladigan SNW-tahlili yuzaga kelishiga sabab bo'ldi. SNW qisqartma so'zi tadqiqot omillari bo'yicha korxonaning quyidagi holatlari tavsifini aks ettiradi:

S – kuchli tomoni (strenght position);

N – neytral tomoni (neutral position);

W – zaif tomoni (weakness position).

Korxona ichki muhiti alohida omillarini baholashdagi o'rni bo'yicha SWOT-tahlil va SNW-tahlil metodlarini o'zaro solishtirish SNW-tahlil tizimi orqali baholash jarayoni neytral holat ko'rsatilishi bilan tahlil jarayoni to'ldirilishini aks ettiradi. Baholashda neytral holat korxona ichki muhitidagi u yoki bu omil tarmoqlararo o'xshash korxonalardagi belgilar bilan mosligini ko'rsatadi. Bunday yondashuv korxona moliyaviy faoliyatiga ta'sir ko'rsatuvchi u yoki bu omilning neytral holati zaruriy strategik holat bilan taqqoslanadi.

O'rganilayotgan ichki moliyaviy muhit omillari tizimi har bir korxonada o'zining moliyaviy faoliyatlarini hisobga olgan holda mustaqil shakllantiriladi. Korxona moliyaviy faoliyatining alohida jihatlarini tavsiflovchi omillar odatda kompleks tarzda ko'rib chiqiladi va ayrim jihatlar korxona moliyaviy siyosatida aks etadi. Korxona moliyaviy faoliyati kuchli va zaif tomonlarini aniqlovchi omillar tavsifi besh ballik tizim bo'yicha baholanadi (neytral holatlarni baholash uchun nol ball qabul qilingan). SWOT-tahlil va SNW-tahlil jarayonida olingan ichki moliyaviy muhit alohida omillarini baholash natijalari zaruriy holatlarda ularni strategik moliyaviy tahlilning portfelli (debitorlik qarzi portfeli, kreditorlik qarzi portfeli, investitsiyalar portfeli, moliyaviy risklar portfeli va boshqalar) tahlil, stsenariyli va ekspertli tahlil metodlari yordamida baholash natijalari bilan to'ldiriladi. Ichki moliyaviy muhit muhim omillarini baholash bo'yicha korxona moliyaviy faoliyatining kuchli va zaif tomonlari matritsasi tuziladi.

IV. Korxona strategik moliyaviy holatini kompleks baholash korxona faoliyat yuritayotgan barcha moliyaviy muhitlar tahlili natijalarini yaxlit holda umumlashtiradi. Bunday baholashni amalga oshirish quyidagilarga imkon beradi:

- moliyaviy strategiya ishlab chiqilayotgan korxonada moliyaviy faoliyatni amalga oshirishning alohida xususiyatlarini aniq qayd etish, uning “moliyaviy yuzi” aniqlash;
- korxona moliyaviy faoliyatini boshqarishning erishilgan natijalarini baholash;
- korxonaning moliyaviy rivojlanishida va uning moliyaviy faoliyatini boshqarish tizimida muammoli doiralarni ko'rsatib berish;
- ichki va tashqi muhit omillarini hisobga olgan holda korxonaning istiqboldagi moliyaviy rivojlanish imkoniyatlarini xolisona baholash;
- korxonaning strategik moliyaviy xatti-harakatlari dastlabki holatlarini belgilash.

Korxonaning strategik moliyaviy pozitsiyasi modelini shakllantirishning SWOT-tahlil va SNW-tahlil jarayonida alohida omillarni baholash natijalariga tayaniladi. Boshqa strategik tahlil metodlaridan foydalanish jarayonida alohida baholashni chuqurlashtirishga jiddiy e'tibor qaratiladi. Bu modelda korxonani moliyaviy rivojlantirishning dominant sohalari (yo'nalishlari)dan har birining barcha segmentlari tasvirlangan (ko'rsatilgan) bo'lishi lozim.

Dominant sohalar bo'yicha alohida segmentlar omillarini yaxlit holda baholashning o'zaro bog'lanishi orqali mavjud holat o'rganilishi lozim. uchun etarlcha “salmoq” o'zlashtirilishi lozim. Korxonaning strategik moliyaviy holati modelining har bir segment omillari korxonaning istiqboldagi moliyaviy rivojlanishiga ta'sir darajasi bo'yicha joylashtirib chiqiladi.

Korxonaning strategik moliyaviy holati modeli natijalari bo'yicha strategik moliyaviy tahlilning so'nggi bosqichida ichki va tashqi muhit alohida omillari o'rtasida o'zaro bog'liqlik o'rnatiladi. Bunday o'zaro bog'liqlik o'rnatish uchun korxonani moliyaviy rivojlantirishning mumkin bo'lgan strategik yo'nalishlari quyidagi matritsasiidan foydalanish mumkin (2.6-jadval).

**Korxonani moliyaviy rivojlantirishning mumkin bo'lgan strategik
yo'nalishlari matritsasi¹⁷**

		Ichki moliyaviy muhit holati		
		Kuchli	Neytral	Zaif
Tashqi moliyaviy muhit ta'siri	Qulay imkoniyatlar	F-1 “Kuch va imkoniyatlar”	F-2 “Barqarorlik va imkoniyatlar”	F-3 “Zaiflik va imkoniyatlar”
	To'siqlar	F-4 “Kuch va to'siqlar”	F-5 “Barqarorlik va to'siqlar”	F-6 “Zaiflik va to'siqlar”

F-1 “Kuch va imkoniyatlar” kvadranti korxonaning jadallik bilan agressiv moliyaviy strategiyani amalga oshirish imkoniyatini tavsiflaydi va “tezlashtirilgan o'sish” bazaviy korporativ strategiyasini faol qo'llab-quvvatlaydi.

F-2 “Barqarorlik va imkoniyatlar” kvadranti ham tashqi moliyaviy muhit omillari hisobiga korxonaning asosiy moliyaviy holatini kuchaytirishga yo'naltirilgan jadallik bilan agressiv moliyaviy strategiyani amalga oshirish imkoniyatlarini tavsiflaydi. Bunday korxona moliyaviy strategiyasi “tezlatirilgan o'sish” va “chegaralangan o'sish” bazaviy korporativ strategiyalari birgalikda qo'llanishini anglatadi.

F-3 “Zaiflik va imkoniyatlar” kvadranti korxona ichki moliyaviy muhiti zaifligi sharoitida tashqi moliyaviy muhit qulay imkoniyatlari hisobiga faoliyatni davom ettirish bo'yicha mo'tadil moliyaviy strategiyani amalga oshirish zaruriyatini izohlaydi. Moliyaviy strategiyaning bu ko'rinishi “chegaralangan o'sish” bazaviy korporativ strategiyasi bilan o'zaro bog'liqlikda qo'llanadi.

¹⁷ X.Axmedov. Korxonalarda moliyaviy strategiyani ishlab chiqishning nazariy jihatlar. //“Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali. № 2, mart-aprel, 2016 yil

F-4 “Kuch va to’siqlar” kvadranti korxonaning kuchli ichki moliyaviy muhiti hisobiga alohida tashqi to’siqlarni neytrallashtirish mumkin bo’lgan sharoitda jadal yoki mo’tadil moliyaviy strategiyani (to’siqlar darajasiga bog’liqlikda) tanlash imkonini beradi. Bunday moliyaviy strategiyaga muvofiq “tezlatirilgan o’sish” yoki “chegaralangan o’sish” bazaviy korporativ strategiyalari qo’llanishi mumkin.

F-5 “Barqarorlik va to’siqlar” kvadranti to’siqlar darajasiga bog’liqlikda tashqi moliyaviy muhit noqulay oqibatlari oldini olishga yo’naltirilgan mo’tadil yoki konservativ himoya moliyaviy strategiyasini amalga oshirish imkonini beradi. Korporativ moliya strategiyasi bu variantlari “chegaralangan o’sish” yoki “qisqartirish (siqish)” kabi bazaviy korporativ strategiyalar bilan yuqori darajada birga qo’llanilishi mumkin.

F-6 “Zaiflik va to’siqlar” kvadranti korxonada moliyaviy strategiya mutlaq ravishda himoyaviy inqirozga qarshi chora-tadbirlarga qaratiladi va bu strategiya “qisqartirish (siqish)” bazaviy korporativ strategiyasi bilan yuqori darajada bog’liqlikda korrespondentsiyalanadi.

Korxonaning strategik moliyaviy holatini belgilangan tartibda ta’minlash imkoniyatlarni hisobga olgan holda strategik moliyaviy maqsadlar qo’yilishi va mos strategik qarorlar asosida amalga oshiriladi.

Korxonalarda strategik moliyaviy tahlilning amaliy jihatlarini yanada kengroq yoritish maqsadida tadqiqot ishimizning keyingi ob’ekti sifatida tanlab olingan “O’zpaxtasanoat” AJ misolida ko’rib chiqamiz.

“O’zpaxtasanoat” aksiyadorlik jamiyati (“O’zpaxtasanoat” aksiyadorlik jamiyati keyingi matnlarda “O’zpaxtasanoat” AJ deb yuritiladi) O’zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015 yil 27 oktyabrdagi PF-4761 sonli Farmoni¹⁸, 2015 yil 28 oktyabrdagi PQ-2422 sonli Qaroriga asosan tashkil etilgan tashkil etilgan. Jamiyat kuzatuv kengashining majlisi kuzatuv kengashining raisi tomonidan uning o’z tashabbusiga ko’ra, jamiyat kuzatuv kengashi, taftish komissiyasi (taftishchisining), ijroiya organi a’zosining, shuningdek jamiyat

¹⁸ O’zbekiston Respublikasi Prezidentining “O’zpaxtasanoateksport” xolding kompaniyasini tashkil etish to’g’risida” 2015 yil 27 oktyabrdagi PF-4761-sonli Farmoni.

ustavida belgilangan boshqa shaxslarning talabiga ko'ra chaqiriladi. Jamiyat kuzatuv kengashining majlisini chaqirish va o'tkazish tartibi jamiyatning ustavida belgilab qo'yiladi.

“O'zpaxtasanoat” AJ tarkibiga 13 ta hududiy filiallar, 98 ta paxta tozalash korxonasi, 31 ta ixtisoslashtirilgan urug'lik chigit tayyorlash tsexi, 10ta viloyat mexanika ustaxonasi, 11ta hududiy va bitta markaziy ta'minot bazasi, 19 ta noto'qima matolar ishlab chiqarish tsehi, 100ta parrandachilik xo'jaligi, 196 ta ipak qurti boqishga ixtisoslashgan pillaxona, 1051 gektar maydonda barpo etilgan tutzorlar, 1200ta aholiga maishiy xizmat ko'rsatish majmuasi, 528 gektar maydonga intensiv tenalogiyalarga asoslangan bog'lar va ularda etishtirilgan meva mahsulotlarini saqlashga mo'ljalangan 100 ta muzlatgich hamda boshqalar kiradi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015 yil 24 apreldagi PF-4720 sonli “Aksiyadorlik jamiyatlarida zamonaviy korporativ boshqaruv uslublarini joriy etish chora-tadbirlari to'g'risida” gi Farmoniga muvofi q tizimdagi barcha aksionerlik jamiyatlarida yangi tashkiliy tuzilmalari shakllantirilib tasdiqlandi. Shu munosabat bilan “O'zpaxtasanoat” AJ tarkibida axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini bosqichma-bosqich tatbiq etish va yanda rivojlantirish mexanizmi ishlab chiqildi. Birinchi navbatda, soha korxonalarida zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalari bilan ta'minlanib, tizimda himoyalangan VPN korporativ aloqa tarmog'i va @paxta.uz korxonalararo ichki elektron pochta tizimi yo'lga qo'yildi.

Aksiyadorlar umumiy yig'ilishining qaroriga ko'ra jamiyat ijroiya organining vakolatlari shartnoma bo'yicha tijorat tashkilotiga (ishonchli boshqaruvchiga) berilishi mumkin. Tuziladigan shartnomaning shartlari, agar jamiyat ustavida o'zgacha qoida nazarda tutilmagan bo'lsa, jamiyat kuzatuv kengashi tomonidan tasdiqlanadi.

Korxonaning moliyaviy-iqtisodiy ko'rsatkichlarini tahlil qilishda avvalombor bir tonna tola ishlab chiqarish xajmini tahlil qilish zarur. Shuning uchun biz korxonada ishlab chiqarish jarayonlari natijasini hisobot materiallaridan foydalanib tahlil qilamiz (2.7-jadval).

2.7-jadval

**“O’zpaxtasanoat” AJ da 1 tonna paxta tolasi ishlab chiqarish uchun sarf qilinadigan xarajatlar to’g’risda
MA’LUMOT¹⁹**

№	Ko’rsatkichlar	2013 yil		2014 yil		2015 yil	
		Jami yillik (mln.so’m)	1 tonna mahsulot uchun xarajatlar (ming so’m)	Jami yillik (mln.so’m)	1 tonna mahsulot uchun xarajatlar (ming so’m)	Jami yillik (mln.so’m)	1 tonna mahsulot uchun xarajatlar (ming so’m)
1	1 tonna xom-ashyo narxi	2,9	976,2	3,27	809	3,33	709
2	Qayta ishlashdan olinadigan mahsulot chiqishi	33,1	33,2	33,1	33,3	33,1	33,1
3	1 tonna qayta ishlashdan olinadigan mahsulotga xom-ashyo sarfi	88,4	29,4	98,7	32,7	10,8	33,2
4	Ikkilamchi mahsulot narxi	11,7	37,9	12,5	42,2	12,5	48,3
5	Xom-ashyo narxi (ikkilamchi mahsulotsiz narxi ayrilgan holda)	27,5	-37,0	-12,4	28,5	-12,7	28,7
6	Qayta ishlash xarajatlari	1,2	4,4	13,8	47,9	14,1	45,6
7	Tayyorlov xarajatlari	57,2	19,9	63,9	21,7	65,2	18,1
8	Jami tan-narx	18,5	23,3	77,4	35,5	79,1	35,1
9	Davr xarajatlari	88,0	29,6	98,3	30,8	10,0	27,5
10	Jami soliqlar	51,7	17,6	57,7	19,8	58,9	18,3
11	Sotish xarajatlari	49,7	16,5	55,6	10,3	56,6	10,3
12	Boshqaruv organi saqlash xarajatlari	100,9	33,3	11,7	32,2	11,4	25,5
13	soliqsiz boshqa operatsion xarajatlar	23,8	71,3	23,8	26,9	24,3	56,3
14	Jami xarajatlar	26,9	52,9	27,6	38,6	17,9	37,9
15	Moliyaviy faoliyat bo’yicha xarajatlar	23,8	79,5	26,6	29,8	27,1	10,8
16	Daromad solig’i	4,2	13,6	45,8	16,5	46,8	12,3
17	Soy foyda	6,9	23,1	77,0	27,0	78,6	44,2
18	Rentabellik (tan-narxga nisbatan)	3,81	0,96	9,95	0,76	9,95	3,36

¹⁹ “O’zpaxtasanoat” aksiyadorlik jamiyati statistik ma’lumotlari asosida muallif tomonidan tayyorlandi.

2013 yil Hisobot davrida 1 tonna xomashyo narxi 976,2 ming so'mni tashkil qilgan. Qayta ishlashdan olinadigan mahsulot chiqishi 33,2 foizni tashkil etadi, 1 tonna qayta ishlashdan olinadigan mahsulotga xomashyo sarfi 2,9 mln. so'mni, ikkilamchi mahsulot narxi 376,0 ming so'm, Qayta ishlash xarajatlari 413,4 tayyorlov xarajatlari 190,9 jami tannarx 3168,7 ming so'm, davr xarajatlari 293,6 ming so'm, sotish xarajatlari 16,6 boshqaruv organini saqlash xarajatlari 334 ming so'm moliyaviy faoliyat bo'yicha xarajatlar 79,5 daromad solig'i 13,7 sof foyda 23,0 mln.so'm, rentabellik (tannarxga nisbatan) 0,73 foizni tashkil etgan.

2015 yilga kelib ko'rsatgichlar quyidagicha oshganini ko'rishimiz mumkin:

1 tonna xomashyo narxi 1,1 mln. so'mni tashkil qilgan. Qayta ishlashdan olinadigan mahsulot chiqishi 33,1, 1 tonna, qayta ishlashdan olinadigan mahsulotga xomashyo sarfi 3,4 mln. so'm, ikkilamichi mahsulot narxi 0,5 mln. so'm, qayta ishlash xarajatlari 0,5 mln. so'm, tayyorlov xarajatlari 0,2 mln. so'm, jami tannarx 3,5 mln. so'm, davr xarajatlari 0,3 mln. so'm, sotish xarajatlari 0,2 mln. so'm, boshqaruv organini saqlash xarajatlari 0,3 mln. so'm, moliyaviy faoliyat bo'yicha xarajatlar 0,1 mln. so'mga oshgan, daromad solig'i 0,2 mln. so'm, sof foyda 1,2 mln. so'm, rentabellik (tannarxga nisbatan) 0,72 ga oshgan.

Yillar kesimida berilgan ma'lumotlar asosida korxonadagi iqtisodiy o'sish, xamda ishlab chiqarish jarayoni xarajatlari taxlili undagi sifat ko'rsatgichlarini oshirish va sotish xajmini kengaytirish orqali, korxonaning moliyaviy faoliyat bo'yicha xarajatlarini kamaytirish orqali cof foyda bilan chiqish mumkin. Korxondagi ishlab chiqarish jarayonida bir tonna mahsulotga ketgan xarajatlarni aniqlash orqali uning foyda yoki zarar bilan chiqishini belgilab beradi va shu orqali xaridorlarni o'ziga jalb qilishi mumkin. Bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarish jaryonidagi xarajatlarni qisqartishlari orqali foyda olish va undagi foydani taqsimlash natijasida yangi ish o'rinlarini tashkil etish va korxonaning moliyaviy saloxiyatini oshirish, shu bilan bir qatorda mahsulot turlarini ko'paytirish ham mumkin. Yillar kesimida energiya resurslarini tejash tannarxga nisbatan 2013 yilda 11 foizga qisqartilgan, 2015 yilga kelib 10 foizga etgan (2.8-jadval).

**“O’zpaxtasanoat” aksiyadorlik jamiyati tarkibidagi paxta tozalash
korxonalarida ishlab chiqarish tannarxi ko’rsatkichlar²⁰**

№	Ko’rsatkichlar	2013 yil		2014 yil		2015 yil	
		mln. so’m	tannarxga nisbatan, %	mln. so’m	tannarxga nisbatan, %	mln. so’m	tannarxga nisbatan, %
1	Jami:	52,3	11,0	62,5	11,5	60,9	10,07
	shu jumladan:						
2	Energiya resurslarini tejash	22,8	4,8	22,6	4,16	12,9	2,15
3	Xom-ashyo va materiallarni me’yorlash va qisqartirish	15,7	3,3	5,3	0,97	12,9	2,13
4	Ma’muriy boshqaruv xarajatlarini qisqartirish	2,6	0,5	2,1	0,39	1,0	0,17
5	Foydalanish va noishlabchiqarish xarajatlarini kamaytirish	2,9	0,6	8,9	1,64	2,8	0,46
6	Ustama xarajatlarini kamaytirish	4,2	0,9	4,8	0,88	12,3	2,03
7	Texnologik va boshqa Yo’qotishlarni kamaytirish	5,7	0,1	0,8	0,15	8,0	1,33
8	Sanoat-ishlab chiqarish xodimlari sonini maqbullashtirish	0,6	0,1	7,5	1,39	2,3	0,38

Xomashyo va materiallarni me’yorlash va qisqartirish 2013 yilda 3,3 foizga, 2015 yilda 2,13 foizga kamaygan. Ma’muriy boshqaruv xarajatlarini qisqartirish 2013 yil 0,5 foizga, 2015 yilda bu ko’rsatkich 0,17 foizga qisqartirilgan, foydalanish va noishlab chiqarish xarajatlari 2013 yilda 0,6 foizga, 2015 yil 0,46 foizga kamaytirilgan. Ustama xarajatlarni 2013yilda 0,9 foizga, 2015yilda esa bu 2,03 foizga kamaytirishga erishilgan, texnologik va boshqa yo’qotishlarni 2013

²⁰ “O’zpaxtasanoat” aksiyadorlik jamiyati statistik ma’lumotlari asosida muallif tomonidan tayyorlandi.

yilda 0,1 foizdan, 2015 yilda 1,33 foizga kamaytirishga erishilgan, sanoat-ishlab chiqarish xodimlari sonini optimallashtirish uchun 2013 yilda 0,1 foizga isqartirilgan bo'lsa, 2015 yilga kelib bu ko'rsatkichni 0.38 foizga darajasiga erishilgan, Mehnat unumdorligini oshirish xisobiga sarf-xarajatlar ulushini 2013 yilda 0.6 foizga kamaytirilgan bo'lsa, 2015 yilga kelib turli boshqaruv jarayoniga axborot texnologiyalarni joriy qilish orqali 1.42 foizga kamaytirishga erishildi. Paxta tozalash korxonalarida har bir ishlab chiqarish jarayoni bosqichlarida qisqartirish, ya'ni yangi texnologiyalarni joriy qilish orqali qisqartirish ishlari amalga oshirilmoqda, bunda to'la qayta ishlashda birlamchi mahsulot to'la va chigitni qayta ishlashda Xitoy davlatidan keltirilgan jixozlarni o'rnatish orqali ishlab chiqarish xarajatlari sarfini kamayishiga erishilmoqda, sohaga axborot texnologiyalarni joriy qilish natijasida xarajatlarni 20 foizga qisqartirishga erishildi, shuning bilan birga ma'muriy boshqaruvdagi xarajatlari hisobot topshirishda elektron tarzda topshirish onlayn tarzda oylik hisobotlar topshirishni yo'lga qo'yish orqali yil sayin joylarda harajtlarni qisqartirish ishlari amalga oshirilmoqda.

2.9-jadval

“O'zpaxatasanoat” aksiyadorlik jamiyati tarkibidagi paxta tozalash korxonalarining asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlari²¹

№	Ko'rsatkichlar	O'lchov birligi	2013 y	2014 y	2015 y
1	Tovar mahsuloti qiymati	mlrd.so'm	3496,8	4078,4	4623,6
2	Realizatsiya qilingan tovar xajmi	mlrd.so'm	3405,2	4015,7	4961,2
3	Xalq iste'moli tovarlari	mlrd.so'm	7307,0	8038,1	8841,1
4	Investitsiyalar hajmi	mlrd.so'm	4452,9	7975,6	2910,8
5	Import	ming dollar	15,2	11,8	10,9
6	Respublikadagi yangi ish o'rinlari	birlik	3264	3610	4987

“O'zpaxatasanoat” aksiyadorlik jamiyati tarkibidagi paxta tozalash korxonalarida asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlar taxlil qilishda undagi har bir jarayon alohida ahamiyatga ega bo'lib, jamiyatning rivojlanish va ishlab chiqarish

²¹ “O'zpaxatasanoat” aksiyadorlik jamiyati statistik ma'lumotlari asosida muallif tomonidan tayyorlandi.

salohiyatini kengaytirish va sohadagi ishlarni joylarda tashkil teish birinchi barajali ishlarda bir hisoblandi. Joylarda to'g'ri tashkil qilingan ishlar va amalga oshirilayotgan har bir iqtisodiy jarayonlarda amaliy yordamlar berilib undagi kunlik, oylik, choraklik rejalar tasdiqlanadi, turli korxona va tashkilotlar bilan bo'layotgan moliyaviy operatsiyalarda bank kreditini olishda, texnika texnologiyalar sotib olishda rivojlangan mamlakatlardan, soxaga oborot texnologiyalarni xarid qilishda va tovar xomashiyosi birjasidan olinayotgan tovar moddiy boyliklarini xarid qilishda moliyaviy mablag'larni ajratadi, olingan mahsulotni baza orqali etkazib beradi, iste'molchilardan tushayotgan pullarni taqsimlash, undan olingan foydani tasissischilik yo'li bilan noto'qima korxonalar tashkil etishda joylarda moliyaviy mablag'larni ajratilishini nazorat qiladi.

Tovar mahsulot qiymati 2013 yilda 3496,8 mln.so'mni tashkil etgan bo'lsa bu ko'rsatgich 2015 yilga kelib 4623,6 mln.so'mga ortgan, sotilgan tovar xajmi 2013 yilda 3405,2 mln.so'mga teng bo'lgan bo'lsa, 2015 yilda 4961,2 mln.so'm ga ortgan, 2013 yilda 7307,0 mln.so'm halq iste'moli tovarlari ishlab chiqarilgan bo'lsa, 2015 yilga 4961,2 mln.so'mga ortgan. Investitsiyalar hajmi 2013 yilda 6452,8 mln.so'mni tashkil etgan bo'lsa, 2015 yilda 2910,7 mln.so'mni xorijiy investitsiyalar dividend ko'rinishdagi sof foydaning xisobidan kiritilgan, import 2013 yilda 15,2212 ming.dollar qilishga erishilgan bo'lsa, bu ko'rsatgich 2015 yilga 10,931 ming.dollar kamaygan buning natijasi jahon bozoridagi inflyatsiya darajasi yuqori bo'lgani, naxlarni keskin pasayib ketishga olib kelmoqda, Respublika 2013 yilda 3264 birlik yangi ish o'rinlari tashkil etgan bo'lsa ,paxta tozalash korxonalari tasarufida yangi kalava ipni qayta ishlaydigan korxonlarni, hizmat ko'rsatuvchi obyektlarga investitsiyalar kiritish orqali, pillani tayrlash va qayta ishlochi korxonlarini tashkil etish evaziga 2015 yilga kelib bu ko'rsatgich 3351ta birlik yangi ish o'rini yaratishga erishildi. Vazirlar Mahkamasining 2016 yil 19 yanvardagi 01-03-12-7-sonli topshirig'iga asosan fermer xo'jaliklari va ta'minotchi korxonalarning o'zaro munosabatlarini yanada takomillashtirish maqsadida paxta tozalash korxonalari negizida qishloq xo'jaligi mahsulotlarini yetishtirish va hisob-kitob qilishda amaliy yordam ko'rsatuvchi 130 ta Monitoring

markazlari tashkil etildi. Monitoring markazlariga zaruriy shart-sharoitlar yaratildi va talab etilgan yumshoq mebel, jihozlar, kompyuter texnikasi va boshqa moddiy resurslar hamda “Damas” avtomobillari bilan taʼminlandi hamda internet tarmogʻi va himoyalangan VPN-aloqasi oʻrnatildi.

II-bob boʻyicha hulosalar

Korxonaning strategik moliyaviy maqsadlariga turli usullar bilan erishish mumkin. Bunday usullardan eng samaralisini tanlash strategik moliyaviy qarorlar qabul qilish jarayonida amalga oshiriladi. Strategik moliyaviy qarorlar qabul qilish aniq bir korxona strategik moliyaviy holatini hisobga olgan holda strategik moliyaviy maqsadlarga erishishning mumkin boʻlgan usullarini koʻrib chiqish va ulardan maqsadlarni amalga oshirish uchun eng samaralisini tanlashni oʻzida aks ettiradi. Mazkur taʼrifdan koʻrinib turganidek, korxonaning qaysi bir strategik moliyaviy qarorni qabul qilishi aniq chegaraviy tizimlar bilan bogʻlangan. Bir tomondan bunday chegaraviy tizim korxonani strategik moliyaviy rivojlantirishning haqiqatdagi moliyaviy holatni tavsiflaydigan imkoniyatlari sifatida yuzaga chiqsa, boshqa tomondan miqdorlarda aks etgan strategik maqsadli moliyaviy meʼyorlar boʻyicha strategik moliyaviy maqsadlar tizimi moliyaviy qarorlar qabul qilishga yoʻnaltirilgan.

Sof foydaning oʻzgarishiga taʼsir qiluvchi omillarni tahlil qilish va savdo korxonalarida ichki xoʻjalik imkoniyatlarini aniqlash usullari tavsiya qilindi. Masalan, “BTK Savdo servis” maʼsuliyati cheklangan jamiyatida sof foyda hajmini oshirish uchun imkoniyatlar boʻlgan. Hisoblangan 5 ta omildan 3 tasining taʼsiri salbiy boʻlgan. Shu boisdan ham korxonada hisobot davrida moliyaviy natijalar boʻyicha sof zarar koʻrilgan. Tadqiqot ishida tavsiya qilingan foyda koʻrsatkichlarini omilli tahlil usuli amaliyotda joriy qilinsa, savdo korxonalarining raqobatbardoshligini taʼminlash, bankrotlik holatini oldini olish, moliyaviy va iqtisodiy salohiyatni oshirish, hamda ularning xoʻjalik faoliyatiga iqtisodiy baho berish imkoni boʻladi.

III bob. Korxonalarda moliyaviy strategiyani shakllantirishda strategik moliyaviy tahlildan samarali foydalanish yo'llari

3.1 Strategik moliyaviy tahlil usullaridan samarali foydalanish masalalari

Korxonaning strategik moliyaviy holati va moliyaviy rivojlanishning strategik maqsadlaridan kelib chiqqan holda strategik moliyaviy qarorlar qabul qilish jarayoni quyidagi asosiy bosqichlar bo'yicha amalga oshiriladi

1. Korxonaning bosh moliyaviy strategiyasini tanlash. Bu bosqich strategik moliyaviy qarorlar qabul qilish bo'yicha barcha so'nggi xatti-harakatlarga yo'naltirilgan strategik moliyaviy maqsadlarga erishish yo'llari tizimida korxonaning asosiy strategik tanlovini tavsiflaydi.

2. Korxonaning bosh moliyaviy strategiyasi asosiy strategik moliyaviy maqsadlarni amalga oshirishni ta'minlash maqsadida o'z ichiga moliyaviy faoliyatning va moliyaviy munosabatlarning muhim jihatlarini qamrab olgan moliyaviy rivojlanishning tanlangan bosh yo'nalishini o'zida aks ettiradi.

Korxonaning bosh moliyaviy strategiyasini tanlash birinchi navbatda bazaviy korporativ strategiyalarni qabul qilishga bog'liq. Bunday bog'liqlik moliyaviy strategiyaning bazaviy korporativ strategiyaga nisbatan tobe'ligini o'zida aks ettirib, uni samarali amalga oshirish imkonini beradi. Oldingi paragraflarda ko'rib chiqilgan korxonaning bazaviy korporativ strategiyalari turlaridan kelib chiqqan holda ularga mos quyidagi bosh moliyaviy strategiya turlari taklif qilinadi.

Korxonaning jadallashgan o'sishini moliyaviy qo'llab-quvvatlash strategiyasi uning operatsion faoliyatining, birinchi navbatda mahsulot ishlab chiqarish va sotish hajmining yuqori sur'atlarini ta'minlashga yo'naltirilgan.

Bunday sharoitda korxonaning aylanma va aylanmadan tashqari aktivlari o'sishiga yo'naltiriladigan moliyaviy resurslarga ehtiyoj jiddiy ravishda o'sadi. Bosh moliyaviy strategiyaning mazkur turini yuqori darajada ta'minlashda mos ravishda korxonani strategik moliyaviy rivojlantirishning muhim dominant sohalari (yo'nalishlari)dan moliyaviy resurslarni shakllantirish imkoniyatini oshirish yuzaga chiqadi.

Korxonaning barqaror o'sishini moliyaviy ta'minlash strategiyasi operatsion faoliyatning chegaralangan parametrlarini va korxona moliyaviy xavfsizligi zaruriy darajasini balanslashtirishga yo'naltirilgan. Korxonani strategik moliyaviy rivojlantirish jarayonida bunday parametrlarning barqaror qo'llanilishi muhim dominant soha sifatida moliyaviy resurslarni ratsional taqsimlash va ulardan samarali foydalanishni ta'minlashni harakatga keltiradi.

Korxonaning inqirozga qarshi moliyaviy strategiyasi mahsulot ishlab chiqarish va sotish hajmini qisqartirish holatini yuzaga keltiruvchi operatsion faoliyat inqirozidan chiqish jarayonida korxonani moliyaviy barqarorlashtirishni ta'minlashga undaydi. Bunday sharoitda strategik moliyaviy rivojlanishning muhim dominant sohasi korxona moliyaviy xavfsizligi etarli darajasini shakllantirishga e'tibor beriladi.

Bazaviy korporativ strategiyalar turlaridan kelib chiqqan holda bosh moliyaviy strategiyani belgilashning muhim omillari strategik moliyaviy holat asos qilib olingan modelidan kelib chiqib belgilanadi. Bu modelning barcha variantlari ham bazaviy korporativ strategiyalarni amalga oshirishda, shuningdek bosh moliyaviy strategiya turlariga mos ravishda qo'llanilmasligi mumkin. Masalan, "zaiflik va to'siqlar" kvadrantida keltiriladigan korxonaning strategik moliyaviy holati modeli "jadallashgan o'sish" bazaviy korporativ strategiyasini ta'minlamasligi mumkin. Ya'ni qarama-qarshilik va korxonaning jadallashgan o'sishini moliyaviy qo'llab-quvvatlash bosh moliyaviy strategiyasiga mos tushmaslikni ko'rishimiz mumkin.

Bosh moliyaviy strategiyaning alohida turlarini amalga oshirish jarayonida strategik moliyaviy holat modeli qatorlarini qarama-qarshi holat bo'yicha korxonada etarli darajada moliyaviy imkoniyat mavjud bo'lgan holatda ham amalga oshirish imkonini bermasligi mumkin. Misol sifatida "qisqartirish (siqish)" bazaviy korporativ strategiyasini va mos ravishda inqirozga qarshi moliyaviy strategiyani amalga oshirish jarayonida foydalaniladigan "kuch va imkoniyatlar" kvadrantida aks etadigan strategik moliyaviy holat modelini keltirish mumkin.

Shunday ekan, bosh moliyaviy strategiya oldinda belgilangan davrda samarali amalga oshirilishi uchun strategik moliyaviy holat konkret modeli imkoniyatlari hisobga olinishi lozim. Tanlanayotgan bosh moliyaviy strategiyalarni saralash imkoniyatlari bo'yicha va strategik moliyaviy holat aniq modellari bo'yicha tavsiyalar quyidagi jadvalda keltirilgan (3.1-jadval).

Keltirilgan jadvalda ko'rinib turganidek, korxona moliyaviy strategiyalari alohida turlari uning strategik moliyaviy holati turli modellari bo'yicha (lekin aniq diapozon doirasida) tanlanishi mumkin. Bu parametrlar o'rtasidagi aniq o'zaro muvofiqlik har bir strategik moliyaviy holat modeli doirasida oldinda belgilangan davrdagi ichki va tashqi muhit omillarini hisobga olgan holda aniqlanadi.

3.1-jadval

Bosh moliyaviy strategiya alohida turlarini amalga oshirishni ta'minlovchi strategik moliyaviy holat modellari²²

№	Korxonaning bosh moliyaviy strategiyasi turlari	Bosh moliyaviy strategiyalar bilan muvofiqlashtirilgan strategik moliyaviy holat (pozitsiya)lar modellari	
		Eng yaxshi modellar	Mumkin bo'lgan modellar
1.	Korxonaning jadallashgan o'sishini moliyaviy qo'llab-quvvatlash strategiyasi	“Kuch va imkoniyatlar”	“Barqarorlik va imkoniyatlar” “Kuch va to'siqlar”
2.	Korxonaning barqaror o'sishini moliyaviy ta'minlash strategiyasi	“Barqarorlik va imkoniyatlar”, “Kuch va to'siqlar”	“Barqarorlik va to'siqlar”
3.	Korxonaning inqirozga qarshi moliyaviy strategiyasi	“Barqarorlik va to'siqlar”	“Zaiflik va imkoniyatlar”

Bosh moliyaviy strategiyani tanlash jarayonida korxonaning hayotiy tsikl bosqichlarini, mulkdorlar moliyaviy mentalitetini, moliyaviy menejerlar malaka darajasini hisobga olgan holda boshqa omillar ham hisobga olinishi mumkin. Korxonaning istiqboldagi moliyaviy faoliyati asosiy jihatlari bo'yicha moliyaviy siyosat ifodalanishi. Strategik moliyaviy qarorlar qabul qilish jarayonining bu

²² Axmedov X. O'zbekistonda moliyaviy strategiyani shakllantirishning ayrim xususiyatlari. “Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali. № 1, yanvar-fevral, 2016 yil

bosqichida moliyaviy faoliyatning alohida yo'nalishlari, moliyaviy siyosat turlari qamrab olinadi. Moliyaviy siyosat moliyaviy faoliyatning eng muhim jihatlari kesimida korxona moliyaviy asoslari va bosh moliyaviy strategiyalarini amalga oshirish shaklini o'zini aks ettiradi. Moliyaviy siyosat butun strategik davrga yoki alohida strategik vazifalar (masalan, emissiya siyosati)ni hal qilishni ta'minlovchi aniq bosqichlar uchun ishlab chiqilishi mumkin. Shuningdek, moliyaviy siyosat orqali strategik davr alohida bosqichlariga tashqi moliyaviy muhitdagi nazarda tutilmagan o'zgarishlar ta'siri ostida bosh moliyaviy strategiyani amalga oshirishga yo'naltirilgan muhim o'zgartirishlar kiritilishi mumkin.

Korxona moliyaviy faoliyatining alohida jihatlari bo'yicha moliyaviy siyosat ishlab chiqilishi odatda ko'p darajali xususiyat kasb etadi. Bunday darajalar miqdori moliyaviy faoliyat ko'lami va alohida strategik vazifalarni hal qilishga katta ahamiyat qaratish zarurligi bilan aniqlanadi. Moliyaviy siyosat birinchi navbatda korxona strategik moliyaviy rivojlanishining dominant sohalari alohida segmentlari bo'yicha, shuningdek ularning tarkibida moliyaviy faoliyatning alohida turlari bo'yicha ishlab chiqiladi.

Funksional moliyaviy siyosat turlaridan har biri ularni amalga oshirish tiplari bo'yicha tabaqalashtirilgan bo'lishi shart. Moliyaviy siyosat tiplari natijalar darajasi (strategik moliyaviy maqsadlarni amalga oshirish jarayonida moliyaviy faoliyat daromadliligi, foydaliligi, o'sish sur'atlari va risk darajalari) o'zaro nisbatini, bog'liqligini tavsiflaydi. Moliyaviy menejmentda korxona moliyaviy siyosati odatda uchta tipga – agressiv (keskin moliyaviy siyosat), o'rtamiyona (mo'tadil) va konservativ moliyaviy siyosatlarga bo'linadi. Agressiv moliyaviy siyosat yuqori darajadagi moliyaviy risklarga qaramasdan moliyaviy faoliyat bo'yicha eng yuqori natijalarga erishishga yo'naltirilgan moliyaviy boshqaruv qarorlari qabul qilish uslubi va metodlari bilan izohlanadi. Moliyaviy faoliyatning yuqori darajadagi natijaviyligi uning alohida parametrlari bo'yicha odatda xuddi shunday darajadagi risklar bilan korrespondentsiyalanadi. Moliyaviy siyosatning agressiv tipi amal qilishida moliyaviy risklarning eng yuqori darajada harakat qilishini amaliyot tasdiqlaydi.

O'rtamiyona (mo'tadil) moliyaviy siyosat o'rtacha darajadagi moliyaviy risklar sharoitida moliyaviy faoliyatdan tarmoq bo'yicha o'rtacha natijalarga erishishga mo'ljallangan boshqaruv qarorlari qabul qilish uslubi va metodlari bilan izohlanadi. Korxona moliyaviy siyosatining mazkur turi bo'yicha moliyaviy risklardan qochib bo'lmaydi, lekin yuqori moliyaviy natijalar kutilayotgan bo'lsada yuqori darajadagi risklar bilan bog'liq moliyaviy operatsiyalar amaliyotini rad etadi. Konservativ moliyaviy siyosat moliyaviy risklarni umuman minimallashtirishga yo'naltirilgan boshqaruv qarorlari qabul qilish uslubi va metodlari bilan izohlanadi. Korxona moliyaviy xavfsizligini etarli darajada ta'minlaydigan bunday moliyaviy siyosat tipi moliyaviy faoliyat bo'yicha etarli darajadagi moliyaviy natijalarni ta'minlamasligi mumkin. Bosh moliyaviy strategiyalar turlari va korxonaning strategik moliyaviy holati modellarini hisobga olgan holda moliyaviy siyosat tipini tanlash bo'yicha tavsiyalar quyidagi jadvalda aks ettirilgan (3.2-jadval).

3.2-jadval

Strategik moliyaviy holat modellarini hisobga olgan holda korxona bosh moliyaviy strategiyasi alohida turlarini amalga oshirish uchun tavsiya etiladigan moliyaviy siyosat tiplari²³

№	Moliyaviy siyosat tiplari	Eng yaxshi modellar	Mumkin bo'lgan modellar
1	Agressiv	Korxonaning jadallashgan o'sishini moliyaviy qo'llab-quvvatlash strategiyasi	“Kuch va imkoniyatlar” “Kuch va to'siqlar” “Barqarorlik va imkoniyatlar”
2	O'rtamiyona (mo'tadil)	Korxonaning barqaror o'sishini moliyaviy ta'minlash strategiyasi	“Barqarorlik va imkoniyatlar” “Kuch va to'siqlar” “Barqarorlik va to'siqlar”
3	Konservativ	Korxonaning inqirozga qarshi moliyaviy strategiyasi	“Zaiflik va to'siqlar” “Zaiflik va imkoniyatlar”

Mumkin bo'lgan strategik moliyaviy imkoniyatlar portfelini shakllantirish. Strategik moliyaviy qarorlar qabul qilishning bu bosqichida korxonaning strategik moliyaviy holati modeli aniq parametrlardan kelib chiqqan holda va moliyaviy

²³ Axmedov X. O'zbekistonda moliyaviy strategiyani shakllantirishning ayrim xususiyatlari. “Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali. № 1, yanvar-fevral, 2016 yil

faoliyatning alohida jihatlari bo'yicha ishlab chiqilgan moliyaviy siyosatni hisobga olgan holda turli strategik moliyaviy maqsadlarga erishishning barcha mumkin bo'lgan usullari ro'yxati tuzib chiqiladi. Bunday mumkin bo'lgan usullardan har biri mustaqil moliyaviy imkoniyatni, ularning yig'indisi esa amalga oshirish mumkin bo'lgan moliyaviy imkoniyatlar portfelini o'zida aks ettiradi. Masalan, o'rtamiyona siyosat doirasida foydani shakllantirish-ning shunday mumkin bo'lgan imkoniyatlari (muqobil variantlari) mavjudki, ular strategik maqsadlarni amalga oshirishga yo'naltirilgan sof foyda summasini strategik davr oxirida yuqori darajada oshirish imkoniyatini berishimi mumkin. Bunday imkoniyatlar quyidagilar:

- mahsulot sotishdan daromadlarni oshirish;
- boshqa operatsion faoliyatlardan foydani oshirish;
- investitsion faoliyatdan foydani oshirish;
- o'zgaruvchan xarajatlar darajasini pasaytirish;
- doimiy xarajatlar summasini kamaytirish;
- mahsulotlarga nisbatan qo'llaniladigan soliq summasi darajasini kamaytirish maqsadida korxona soliq siyosatini o'zgartirish.

Moliyaviy faoliyatning alohida jihatlari bo'yicha mumkin bo'lgan strategik moliyaviy imkoniyatlar portfelini shakllantirish jarayonida qo'yilgan maqsadlarga erishishning noan'anaviy, ya'ni ilgari korxona moliyaviy amaliyotida qo'llanilmagan usullardan ko'proq qo'llash kerak. Bunday istiqbolli baholash jarayonida moliyaviy imkoniyatlarning eng ma'quli yaqqolroq aks etishi kuzatiladi. Strategik moliyaviy imkoniyatlarni baholash va saralash. Strategik moliyaviy qarorlar qabul qilish jarayonida alohida imkoniyatlarni baholash orqali zamonaviy qiyosiy tahlil metodlaridan foydalanishga jiddiy e'tibor qaratish lozim. Bunday asosiy metodlar quyidagilar:

- stsensariyli tahlil;
- ta'sirchanlik tahlili;
- qarorlar daraxtini shakllantirish metodi;
- chiziqli dasturlash metodi;

- imitatsion modellashtirish metodi;
- ekspert baholash metodi va boshqalar.

Strategik moliyaviy imkoniyatlarni saralash jarayonida foydalaniladigan mezonlar tizimi muhim ahamiyat kasb etadi. Bunday mezonlar sifatida quyidagilarni ko'rsatish mumkin:

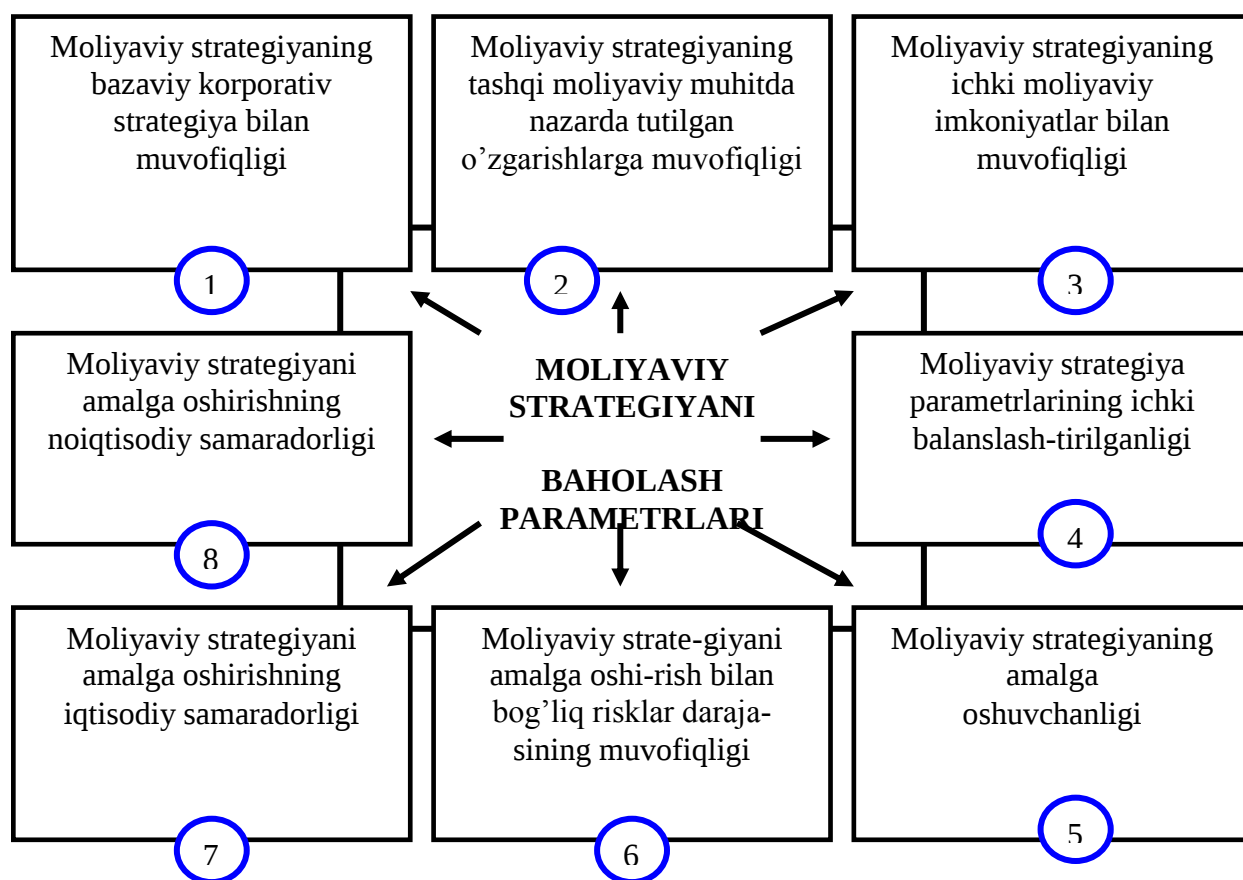
- sof pul oqimlari o'sishining mutlaq summasi va o'sish sur'ati;
- xususiy kapital rentabelligi darajasi;
- moliyaviy risklar darajasi va boshqalar.

Korporativ moliya strategiyasida qabul qilinishi lozim bo'lgan qarorlar strategik moliyaviy imkoniyatlarni baholash va dastlabki saralash natijalari bo'yicha tanlangan mezonlar asosida muayyan tartibga keltiriladi. Yakuniy strategik moliyaviy qaror ro'yxat bo'yicha muayyan tartibga keltirilgan imkoniyatlar asosida qabul qilinadi. Korxona strategik moliyaviy rivojlanishining dasturlarini tuzish. Strategik moliyaviy qarorlar qabul qilishning mazkur bosqichida bunday dastur korxonaning strategik moliyaviy tanlovi asosiy natijalarini aks ettirishi va ularni dominant sohalar hamda strategik moliyaviy rivojlanish segmentlari, shuningdek alohida o'zaro bog'liq strategik qarorlarni amalga oshirish muddatlari bo'yicha bir-biriga mosligini ta'minlashi lozim. Dastur strategik moliyaviy rivojlanish maqsadlarini ta'minlash bo'yicha aniq xatti-harakatlardan tarkib topishi lozim. Strategik moliyaviy rivojlanishning ishlab chiqilgan dasturi mulkdorlar yoki korxona rahbarlari tomonidan tasdiqlangan bo'lishi lozim.

3.2 Korxonalarda moliyaviy strategiyani samarali tashkil etish yo'llari

Ishlab chiqilgan moliyaviy strategiyani baholash tashqi moliyaviy muhit omillarining mumkin bo'lgan o'zgarishlari sharoitida korxonaning o'z moliyaviy maqsadlariga erishishiga ishlab chiqilgan moliyaviy strategiya (taqdim etilgan aniq shakldagi korxonaning strategik moliyaviy rivojlanish kompleks dasturi) "javob bera oladimi?", degan savolga javob berish imkonini beruvchi tahliliy jarayonni o'zida aks ettiradi. Bunday baholash jarayoni moliyaviy menejerlar sifatida jalb

etilgan ekspertlar tomonidan amalga oshiriladi. Korxona tomonidan ishlab chiqilgan moliyaviy strategiyani baholash quyidagi asosiy parametrlar bo'yicha amalga oshiriladi (3.1-rasm):



3.1-rasm. Ishlab chiqilgan moliyaviy strategiyani baholashning asosiy parametrlari²⁴

1. Moliyaviy strategiyani bazaviy korporativ strategiya bilan muvofiqligi. Bunday baholash jarayonida bu strategiyalar maqsadlari va amalga oshirish bosqichlari muvofiqlik darajasi aniqlanadi; bazaviy korporativ strategiya qaysi darajada moliyaviy strategiyani qo'llab-quvvatlashi mumkinligi aniqlanadi; strategik qarorlarning korxona strategik ob'ektlari – xo'jalik yuritishning strategik hududlari va strategik xo'jalik birliklari kesimida o'zaro mosligi belgilanadi.

2. Moliyaviy strategiyani tashqi moliyaviy muhitda nazarda tutilgan o'zgarishlarga muvofiqligi. Bunday baholash jarayonida ishlab chiqilgan moliyaviy strategiyani qanchalik darajada mamlakatning iqtisodiy rivojlanish dasturlariga va alohida segmentlar kesimida moliya bozori kon'yukturasining

²⁴ Toshmurodova B.E., Elmirzayev S.E., Axmedov X.R. Korporativ moliya strategiyasi. O'quv qo'llanma / O'zRO va O'MTV TMI. –T: "Iqtisod-moliya", 2013. 128 bet, 69-bet.

o'zgarishiga mosligi; strategik moliyaviy holat modelida aks etgan tashqi moliyaviy muhitda harakatga kelishi mumkin bo'lgan imkoniyatlar va to'siqlar qaydarajadaligi; tashqi muhit omillari tebranuvchanligi (beqarorlik darajasi)ning mumkin bo'lgan o'zgarish darajasi moliyaviy strategiyada e'tiborga olinganligi o'rganiladi.

3. Moliyaviy strategiyaning ichki moliyaviy imkoniyatlar bilan muvofiqligi. Bunday baholash moliyaviy strategiya ko'lami, yo'nalishlari va shakllarining ichki moliyaviy resurslar shakllanish imkoniyatlari, moliyaviy menejerlar malakasi, moliyaviy faoliyatni boshqarishning tashkiliy tuzilmasi, moliyaviy menejerlar tashkiliy madaniyati va korxonaning boshqa ichki moliyaviy imkoniyatlari bilan qanchalik o'zaro bog'liq ekanligini aniqlash imkonini beradi.

4. Moliyaviy strategiya parametrlarining ichki balanslash-tirilganligi. Bunday baholash o'tkazish jarayonida istiqboldagi moliyaviy faoliyat bo'yicha alohida maqsadlar va maqsadli strategik normativlarning qanchalik darajada o'zaro mosligi; bunday maqsadlar va normativlarning moliyaviy faoliyatning alohida jihatlari bo'yicha moliyaviy siyosat tarkibi bilan qanchalik muvofiq kelishi; moliyaviy strategiyani amalga oshirishni ta'minlash bo'yicha chora-tadbirlar vaqti va yo'nalishlar o'rtasidagi bog'liqlikning qanchalik mos kelishi aniqlanadi.

5. Moliyaviy strategiyaning amalga oshuvchanligi. Bunday baholash jarayonida birinchi navbatda barcha manbalardan va barcha shakllarda moliyaviy resurslar zaruriy miqdorini shakllantirish bo'yicha korxonaning real imkoniyatlari; investitsion loyihalarni amalga oshirish uchun qulaylik darajasi; moliya bozorida etarlicha moliyaviy instrumentlarga egaligi; samarali investitsion portfelni shakllantirishning ta'minlanganligi; tanlangan moliyaviy strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirishning tashkiliy va texnik imkoniyatlari holati ko'rib chiqiladi.

6. Moliyaviy strategiyani amalga oshirish bilan bog'liq risklar darajasining maqbul darajadaligi. Bunday baholash jarayonida korxona faoliyati bilan bog'liq prognozlashtirilayotgan risklar darajasining moliyaviy rivojlanish jarayonida etarlicha moliyaviy barqarorlikka ta'sirini hamda mulkdorlar va alohida moliyaviy

menejerlar moliyaviy mentalitetiga mosligini aniqlash zarur. Bundan tashqari korxonaning mumkin bo'lgan moliyaviy yo'qotishlari darajasi va bankrotlikka sabab bo'luvchi to'siqlar doirasidan kelib chiqqan holda moliyaviy faoliyat davomida yo'l qo'yish mumkin bo'lgan risklar darajasi baholanishi lozim.

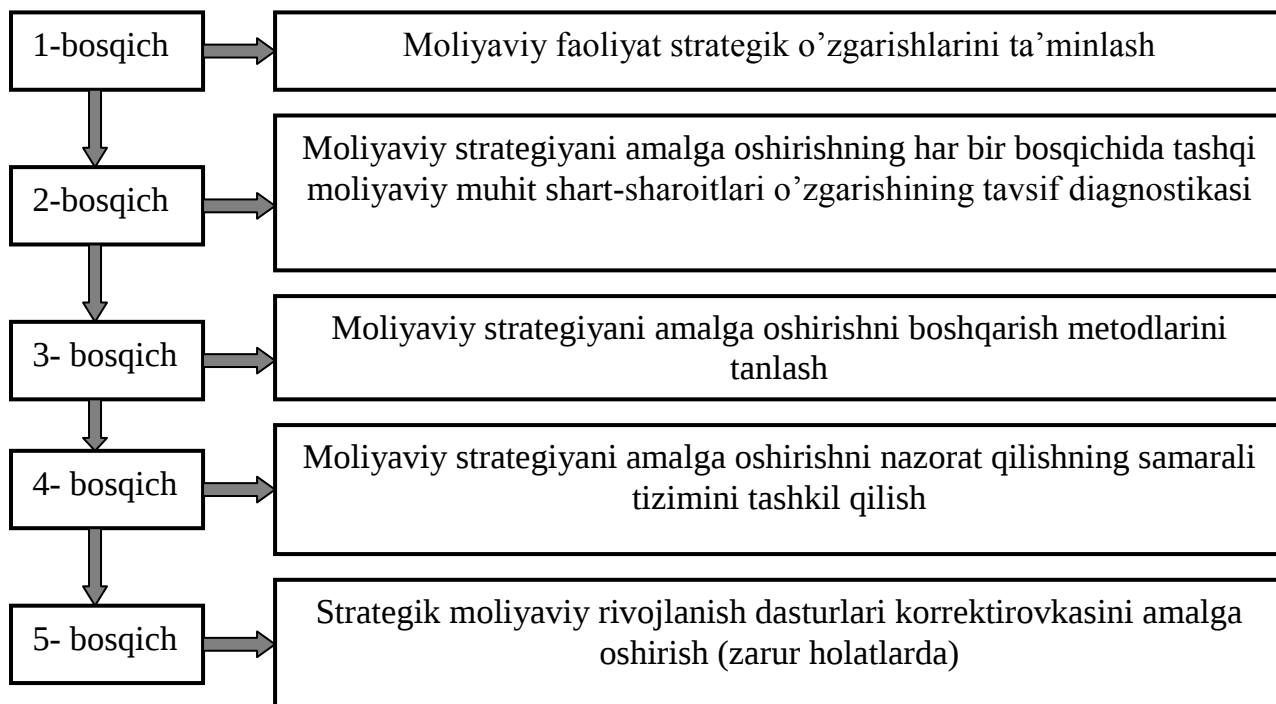
7. Moliyaviy strategiyani amalga oshirishning iqtisodiy samaradorligi. Moliyaviy strategiyaning iqtisodiy samaradorligini baholash oldindan ko'rib chiqilgan asosiy moliyaviy koeffitsientlar va belgilangan maqsadli strategik normativlar prognoz hisob-kitoblari asosida bazaviy darajalar bilan solishtirgan holda amalga oshiriladi.

Moliyaviy menejmentning xorijiy amaliyotida moliyaviy strategiyani amalga oshirishning iqtisodiy samaradorligini baholash jarayonida benchmarking (benchmarking) metodidan keng miqyosda foydalaniladi. Benchmarking metodi asosida strategiya iqtisodiy samaradorligini maqsadli strategik moliyaviy normativlarni tarmoq bo'yicha lider korxonalar moliyaviy faoliyati natijalari bilan solishtirish orqali baholash yotadi. Bunday metod orqali solishtirma baholash shunday axborotlar mavjud bo'lgandagina amalga oshirilishi mumkin.

8. Moliyaviy strategiyani amalga oshirishning noiqtisodiy samaradorligi.

Bunday baholash jarayonida korxonaning faoliyat yuzasidan shuhratini oshirish, tarkibiy bo'linmalar moliyaviy faoliyatini boshqarish sifatini oshirish, moliyaviy menejrlarning moddiy va ijtimoiy manfaatdorlik darajasini oshirish hisobga olinadi. Korxonaning moliyaviy holati ijobiy bo'lgan holatda ishlab chiqilgan moliyaviy strategiyani baholash tanlangan mezonlarga va moliyaviy asoslarga muvofiq amalga oshiriladi. Moliyaviy strategiyani amalga oshirishni boshqarish jarayonining asosiy vazifasi korxonada moliyaviy rivojlanishning yakuniy strategik maqsadlariga muvaffaqiyatli erishish va bazaviy korporativ strategiyalarga mo'ljallangan moliyaviy qo'llab-quvvatlashni amalga oshirish uchun zaruriy dastlabki shart-sharoitlarni yaratishdan iborat.

Moliyaviy strategiyani amalga oshirishni boshqarish jarayoni quyidagi asosiy bosqichlar asosida tashkil etiladi (3.2-rasm):



3.2-rasm. Korxona moliyaviy strategiyasini amalga oshirishni boshqarish bosqichlari ketma-ketligi²⁵

1. Moliyaviy faoliyat strategik o'zgarishlarini ta'minlash. Korxonalarda moliyaviy strategiyani amalga oshirishni boshqarish jarayoni oldindagi moliyaviy faoliyatning strategik o'zgarishlari ko'lamini aniqlab olishdan boshlanadi.

Strategik o'zgarish mo'ljallangan bosh moliyaviy strategiyani amalga oshirishning to'liq imkoniyatlarini ta'minlovchi moliyaviy faoliyatni boshqarishning barcha asosiy tizimlarini qayta tashkil etishga yo'naltirilgan kompleks chora-tadbirlarni o'zida aks ettiradi.

Strategik o'zgarishlar o'z mohiyatiga ko'ra strategik moliyaviy rivojlanishning to'rtinchi dominant sohasi (yo'nalishi) hisoblangan "Korxona moliyaviy faoliyatini boshqarishning sifatini oshirish" chora-tadbirlarini amalga oshirish jarayonini tavsiflaydi. Bu o'zgarishlar tanlangan moliyaviy strategiyani yangi talablarga mos darajada va muvaffaqiyatli amalga oshirish imkoniyatini ta'minlash uchun moliyaviy menejmentning ichki tashkiliy tuzilmasi holatini o'rganishga undaydi.

²⁵ Axmedov X. O'zbekistonda moliyaviy strategiyani shakllantirishning ayrim xususiyatlari. "Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar" ilmiy elektron jurnali. № 1, yanvar-fevral, 2016 yil

Korxona moliyaviy faoliyati strategik o'zgarishlari ko'lami bu faoliyatni tashkil etishning erishgan darajasi bilan birga hamkorlar bilan moliyaviy munosabatlar, moliyaviy boshqaruv qarorlari qabul qilishning axborot bazasi manbalari va ularning aniqligi, asosiy moliyaviy operatsiyalar va foydalaniladigan moliyaviy instrumentlarning innovatsion darajasi, moliyaviy menejrlarning tashkiliy madaniyat darajasi va boshqa ichki tashkiliy parametrlar bilan bog'liq. Bunday parametrlar darajasi va korxonaning moliyaviy rivojlanish maqsadlari bilan bog'liqlikda moliyaviy faoliyat strategik o'zgarishlari ko'lami quyidagi to'rtta shaklda namoyon bo'ladi:

1. *Moliyaviy faoliyatning o'zgarmas ichki tashkiliy parametrlari.* Bunda moliyaviy faoliyat bo'yicha hech qanday strategik o'zgarishlarga yo'l qo'yilmaydi. Ya'ni, agarda moliyaviy rivojlanishning oldingi bosqichlarida erishilgan korxona moliyaviy faoliyatini boshqarishning sifat darajasi belgilangan moliyaviy strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun etarli ekanligi tan olinsa, moliyaviy faoliyat strategik o'zgarishlari amalga oshirilmaydi.

2. *Moliyaviy faoliyatning muhim bo'lmagan (ikkinchi darajali) strategik o'zgarishlari.* Bu o'zgarishlar odatda moliyaviy menejment tizimida moliyaviy faoliyatni tashkil etilinish eng muhim printsiplariga murojaat qilinmasdan, korxona moliyaviy faoliyatining alohida ichki tashkiliy parametrlarini takomillashtirishni o'zida aks ettiradi.

3. *Moliyaviy faoliyatning o'rtacha strategik o'zgarishlari.* Bu o'zgarishlarda moliyaviy faoliyat tashkiliy tuzilmasida yangi tarkibiy bo'linmalar yaratish; ishlayotgan moliyaviy menejerlar malaka darajasini va tashkiliy madaniyatini oshirish bo'yicha chora-tadbirlar ko'rish; buxgalteriya hisobi va moliyaviy hisobotlar tuzish jarayonini samarali tashkil etish; moliyaviy menejrlarni moddiy rag'batlantirish tizimini kuchaytirish; moliyaviy faoliyatni tahlil qilish, rejalashtirish va nazorat qilishning yangi metodlaridan foydalanish kabilar aks etishi mumkin.

4. *Moliyaviy faoliyatni tubdan strategik o'zgartirish.* Bunday o'zgartirish moliyaviy faoliyatni boshqarishning tashkiliy tuzilmalarini to'liq qayta qurish;

yangi yuqori malakali moliyaviy menejerlarni kerakli darajada jalb qilish va ularni moddiy rag'batlantirishning yangi tizimini joriy qilish; moliyaviy faoliyat barcha asosiy strategik ko'rsatkichlar bo'yicha boshqaruv hisobini joriy etish; asosiy moliyaviy operatsiyalarni amalga oshirishning yangi moliyaviy texnologiyalari va instrumentlarini joriy etish; korxona moliyaviy asoslarini qayta ko'rib chiqqan holda va ular bilan bog'liqlikda tashkiliy madaniyat parametrlarini zaruriy darajada o'zgartirish kabilarni o'zida aks ettiradi.

Moliyaviy faoliyatni strategik o'zgartirish korxonaning yaxlit strategik tanlovini muvaffaqiyatli amalga oshirishni ta'minlovchi ichki tashkiliy parametrlarni strategik qayta tashkil etish bo'yicha yagona kompleks chora-tadbirlar asosida amalga oshiriladi.

Moliyaviy faoliyatni strategik o'zgartirish natijasida korxona strategik moliyaviy rivojlanishining barcha to'rtta dominant sohasi ham to'liq amalga oshirilishi ta'minlanishi lozim.

2. Moliyaviy strategiyani amalga oshirishning har bir bosqichida tashqi moliyaviy muhit shart-sharoitlari o'zgarishi tavsifi diagnostikasi. Moliyaviy strategiyani boshqarish va amalga oshirishda foydalaniladigan metodlar va ularning natijalari tavsifida korxona faoliyatiga ta'sir etishi mumkin bo'lgan tashqi moliyaviy muhit omillarining beqarorlik darajasi aniqlanadi. Bu omillarning kutilmagan o'zgarishlari moliyaviy strategiyaning alohida bosqichlarida korxona moliyaviy rivojlanishi uchun qo'shimcha imkoniyatlar sifatida yoki aksincha, qo'shimcha to'siqlarni yuzaga keltirishi mumkin. Tashqi muhit shart-sharoitlari diagnostikasi tashkil etilishi moliyaviy strategiyaning har bir bosqichida korxona tomonidan moliyaviy strategiyani amalga oshirishni ta'minlovchi strategik boshqaruv qarorlarini o'z vaqtida qabul qilish imkonini beradi. Strategiyani amalga oshirishning har bir bosqichida tashqi muhitning o'zgaruvchan shart-sharoitlarini o'z vaqtida diagnostika qilish va strategik rivojlanish maqsadlariga erishish jarayonida ularga mos javob qaytarish strategik moliyaviy menejmentning zamonaviy xususiyatlari asosida tashkil etiladi.

Korxona moliyaviy strategiyasini amalga oshirishga bevosita ta'sir etuvchi tashqi muhit shart-sharoitlarini quyidagi to'rtta holat bo'yicha ko'rsatish mumkin:

1. *Tashqi muhit shart-sharoitlarining nisbatan barqarorligi.* Bunday shart-sharoit tashqi moliyaviy muhit asosiy omillari korxona tomonidan belgilangan strategik davr mobaynida barqarorlik kasb etishini o'zida ifodalaydi.

2. *Tashqi muhit shart-sharoitlarining oldindan bashorat qilingan o'zgarishlari.* Bunday shart-sharoit tashqi muhit alohida omillarining oldinda turgan davrdagi dinamikasi bo'yicha strategik tahlil jarayonida qayd qilingan aniq tebranishlarini o'zida ifodalaydi. Tashqi muhit omillari o'zgarishi bo'yicha haqiqatdagi tebranish strategik davr mos bosqichlaridagi kutilgan o'zgarishlar prognozidan jiddiy farq qilmaydi.

3. *Tashqi muhit shart-sharoitlarining oldindan bashorat qilinmagan, diagnostikada belgilangan davrdan oldin yuzaga keladigan o'zgarishlari.* Bunday holat korxona moliyaviy rivojlanishiga sezilarli ta'sir ko'rsatuvchi tashqi muhit omillar yangi yo'nalishlarining diagnostikada belgilangan davrdan oldin bilan tavsiflanadi.

4. *Tashqi muhit shart-sharoitlarining oldindan bashorat qilinmagan kutilmagan o'zgarishlari.* Bunday holat tashqi muhit omillarining kutilmagan o'zgarishlari paydo bo'lishi, ya'ni diagnostika qilinmagan o'zgarishlar yuzaga kelishi bilan ifoda etiladi.

Tashqi moliyaviy muhit shart-sharoitlari kutilmagan o'zgarishlari tavsifini aniqlashning asosiy diagnostik instrumentlari bo'lib moliya bozori monitoringi, ya'ni korxona moliyaviy rivojlanishiga muhim ta'sir ko'rsatuvchi – ssuda foizi stavkasi dinamikasi, valyuta kursi, investitsion foyda me'yorlari, sug'urta tariflari darajasi va boshqa alohida omillar ta'siri yaxlit holda o'rganish hisoblanadi.

3. Moliyaviy strategiyani amalga oshirishni boshqarish metodlarini tanlash. Strategik menejment printsiplari bilan muvofiqlikda moliyaviy strategiyani amalga oshirishni boshqarish metodlarini tanlash tashqi moliyaviy muhit aniq shart-sharoitlaridan kelib chiqishi lozim. Bunday shart-sharoitlar nisbatan barqaror yoki oldindan bashorat qilinmagan o'zgarishlarni zudlik bilan o'zgartirish xarakteriga

ega bo'ladi, ya'ni strategik davrning turli bosqichlarida strategiyani amalga oshirishni boshqarishning aniq metodlaridan foydalanishning mos dinamikasi oldindan aniqlanadi. Bunday asosiy metodlar tizimi quyidagi jadvalda aks ettirilgan (3.3-jadval).

3.3-jadval

Tashqi moliyaviy muhit shart-sharoitlari bilan korrespondentsiyalanuvchi korxona moliyaviy strategiyasini amalga oshirishni boshqarishning asosiy metodlari tizimi²⁶

№	Tashqi moliyaviy muhit shart-sharoitlari o'zgarishi tavsifi	Moliyaviy strategiyani amalga oshirish jarayonida hal qilish talab qilinadigan muammolar tavsifi	Korxona moliyaviy strategiyasini amalga oshirish jarayonida foydalaniladigan boshqaruvning asosiy metodlari
1	Tashqi moliyaviy muhit shart-sharoitlarining nisbatan barqarorligi	Strategik moliyaviy rivojlanish jarayonida yangi muammolar yuzaga kelishi kutilmaydi	Uzoq muddatli moliyaviy rejalashtirish metodlari
2	Tashqi moliyaviy muhit shart-sharoitlarining oldindan bashorat qilingan o'zgarishlari	Yangi muammolarning paydo bo'lishi kutilganlik xarakteriga ega, ya'ni ularni hal qilish oldindan modellashtiriladi	Strategik moliyaviy rejalashtirish metodlari
3	Tashqi moliyaviy muhit shart-sharoitlarining oldindan bashorat qilinmagan, diagnostikada belgilangan davrdan oldin yuzaga keladigan o'zgarishlari	Yangi kutilmagan muammolarning yuzaga kelishi prognozlashtirilgan vaqtdan ilgari yuz bergan, shuning uchun zaruriy boshqaruv qarorlarini oldindan tayyorlash imkonini beradi	Strategik holatni boshqarish metodi. Zaif jihatlarni boshqarish metodi
4	Tashqi moliyaviy muhit shart-sharoitlarining oldindan bashorat qilinmagan kutilmagan o'zgarishlari.	Muammo kutilmaganda yuzaga keladi va tezkorlik bilan qaror qabul qilishni talab qiladi	Masalalarni boshqarish metodi

Dastlabki ikki metod – uzoq muddatli moliyaviy rejalashtirish metodlari va strategik moliyaviy rejalashtirish metodlari korxonaning strategik imkoniyatlarini boshqarish metodlari sifatida ifodalanadi, ya'ni korxona tomonidan tashqi moliyaviy muhitdagi o'zgarishlar oldindan aniqlangan hamda strategik rivojlanish dasturida boshqaruv qarorlari natijalari aks ettirilgan.

So'nggi ikki metod – strategik pozitsiyani boshqarish metodlari, ya'ni zaif jihatlarni boshqarish metodlari sifatida gavdalanadi, ya'ni real vaqt sharoitida

²⁶ Iqtisodiy adabiyotlardan foydalangan holda magistrant tomonidan tayyorlandi.

strategiyani amalga oshirishni boshqarish metodlari tizimi sifatida tavsiflanadi. Ular moliyaviy menejerlardan ko'proq e'tiborni talab qiladi, chunki tashqi moliyaviy muhit omillarining kutilmagan o'zgarishlariga boshqaruv qarorlari javobi ta'sir ko'rsatuvchi instrument bo'lib xizmat qiladi. Ikkinchi guruh metodlari tizimi tuzilishini ko'rib chiqamiz.

Strategik holatni boshqarish metodidan tashqi moliyaviy muhit shart-sharoitlarining prognozlashtirilgan davrdan oldin nisbatan past darajada bashorat qilinmagan o'zgarishlari jarayonida foydalaniladi. Bu metodning mohiyati diagnostika natijalariga asosan eng yaxshi imkoniyatlar bilan baholangan dastlabki uchta dominant soha bo'yicha moliyaviy rivojlanishni amalga oshirish jarayonida beqarorlik yuzaga kelishida ko'riladigan chora-tadbirlarni o'zida aks ettiradi. Boshqa dominant soha bo'yicha moliyaviy strategiya rivojlanish imkoniyatlari pasayadi yoki oldindan bashorat qilinmagan to'siqlar paydo bo'ladi. Strategik moliyaviy holat keyingi bosqichlariga ta'sirini kamaytirish va strategik maqsadga erishish yo'lini ta'minlash maqsadida chora-tadbirlar belgilanadi. Tashqi moliyaviy muhitning oldindan bashorat qilinmagan kichik o'zgarishlari strategik moliyaviy rivojlanishning boshqa dominant sohasi (sohalari) bo'yicha boshqa variantlarni amalga oshirishni nazarda tutadi. Tashqi beqarorlik darajasi nisbatan past va uning natijalarini oldindan aytish mumkinligi bois strategik holatni boshqarishda bosh moliyaviy strategiyani amalga oshirish imkoniyatlarini kuchaytirishni talab qilib qo'yadi. Shuni alohida qayd etish kerakki, strategik pozitsiyani boshqarish metodida alohida foydalanilishi ham mumkin yoki tashqi moliyaviy muhitdagi oldindan bashorat qilingan o'zgarishlar alohida bosqichlarida strategik moliyaviy rejalashtirish metodlarini to'ldiruvchi sifatida ham foydalanilishi mumkin.

Zaif jihatlar (zaif signallar) bo'yicha boshqarish metodi tashqi moliyaviy muhitdagi jiddiy o'zgarishlarning diagnostika qilingan davrdan ancha oldin yuzaga kelishi haqida axborot signallarining o'sishi kuchayishiga mos ravishda boshqaruvning keskin reaksiyalariga asoslanadi. Tashqi moliyaviy muhitdagi o'zgarishlar diagnostikasining dastlabki bosqichlarida moliyaviy strategiya

maqsadlarini amalga oshirishga to'siqlarning yoyilish muammosi atroflicha o'rganib chiqiladi, ammo bu haqda axborot to'liq qayd etilmagan holatda javob tariqasidagi strategik moliyaviy qarorlar umumiy holda muammoning oldini olishga qaratiladi. Axborotning kuchayishi bilan esa qarorlar qayta ishlanadi va tashqi moliyaviy qaltislik (zaiflik)ni pasaytirish hamda strategik moliyaviy holatni aniq saqlab qolish bo'yicha amaliy chora-tadbirlarni amalga oshirish darajasiga etkaziladi. O'xshashligi bo'yicha zaif signallar bo'yicha boshqaruv metodi moliyaviy faoliyat strategik maqsadlarini amalga oshirishning qo'shimcha imkoniyatlarini oldindan diagnozlash bo'yicha ham amalga oshiriladi. Bu metod moliyaviy strategiyani amalga oshirishni etarlicha moslashuvchanlik asosida boshqarish, o'z vaqtida zaruriy boshqaruv qarorlarini qabul qilish imkonini beradi. Lekin korxonada ulardan foydalanish uchun etarlicha ta'sir etuvchi ogohlantiruvchi axborotlarni aniqlash maqsadida tashqi moliyaviy muhit samarali monitoringini olib borish lozim.

Masalalarni boshqarish metodi (yoki strategik maqsadlarni ranjirlash asosidagi boshqaruv metodi) tashqi moliyaviy muhitda oldindan bashorat qilinmagan kutilmagan o'zgarishlar paydo bo'lishi jarayonida foydalaniladi. Ularning yuzaga kelish tezligi odatda shu qadar tezki, korxonani o'z moliyaviy strategiyasini amalga oshirishni ta'minlash bo'yicha favqulodda chora-tadbirlarlardan foydalanishga majbur qiladi. Bunday chora-tadbirlarga moliyaviy boshqaruvni amalga oshirish bo'yicha keng vakolatlar berilgan maxsus inqirozga qarshi boshqaruv guruhi yaratish; tashqi moliyaviy muhit shart-sharoitlari o'zgarishlarining kelib chiqishini kengaytirilgan tartibda kuzatishni o'rnatish; zarur maslahatchilarni jalb qilish va boshqalar kiradi.

Masalalarni boshqarish metodining tarkibi quyidagi asosiy boshqaruv xatti-harakatlari algoritmidan iborat:

- tashqi moliyaviy muhit shart-sharoitlari kutilmagan o'zgarishlarining yuzaga kelishini kuzatish natijalari bo'yicha paydo bo'lgan muammolarga boshqaruvning javobi sifatida amalga oshirish talab qilinadigan strategik masalalar umumiy kompleksi aniqlanadi;

- korxona moliyaviy strategiyasini amalga oshirish bilan bog'liq barcha masalalar muhimlik darajasi va muddati bo'yicha guruhlariga ajratiladi;

- eng muhim va tezkor vazifalar chuqur o'rganish va tezkor boshqaruv qarorlari qabul qilish uchun maxsus yaratilgan favqulodda boshqaruv guruhlariga (yoki tarkibida yuqori malakali menejerlar mavjud ixtisoslashgan moliyaviy bo'linmalarga) etkaziladi;

- moliyaviy rivojlanishning strategik maqsadlarini amalga oshirishni ta'minlovchi tezkor boshqaruv qarorlari qabul qilish ustidan nazorat qilish korxona boshqaruvining yuqori zvenosiga kiruvchi moliyaviy menejerlarga yuklatiladi;

- tashqi moliyaviy muhit kutilmagan o'zgarishlari tavsifi haqidagi qo'shimcha axborotlar olish chora-tadbirlari ko'rilib, korxona moliyaviy faoliyati uchun ularning mumkin bo'lgan oqibatlari tahlil qilingan holda zudlik bilan javob qaytarish talab qilinuvchi strategik masalalar tarkibi aniqlashtiriladi.

Ko'rib chiqilgan metodlardan foydalanish korxona moliyaviy strategiyasini amalga oshirishni boshqarishning moslashuvchanligini va samaradorligini jiddiy ravishda oshirish imkonini beradi.

4. Moliyaviy strategiyani amalga oshirishni nazorat qilishning samarali tizimini tashkil qilish. Bunday nazorat tizimi moliyaviy kontrolling (maxsus strategik blok) doirasida shakllantiriladi. Strategik moliyaviy kontrolling tizimini tashkil qilish jarayonida shuni hisobga olish kerakki, bu nazorat turi ob'ekti sifatida ko'rib chiqilgan strategik moliyaviy rivojlanish dasturidagi alohida strategik chora-tadbirlarni amalga oshirish darajasi emas, balki moliyaviy rivojlanishning strategik maqsadlarini amalga oshirish darajasi qaraladi. Aynan shu bilan bog'liqlikda bunday nazorat turining miqdoriy standartlari sifatida maqsadli strategik moliyaviy normativlar yuzaga chiqadi.

Bundan tashqari strategik moliyaviy kontrolling tizimini shakllantirish jarayonida shuni hisobga olish kerakki, bunday holatda nazorat davri tezkor va joriy moliyaviy kontrolling davriga nisbatan bir muncha uzoqroq bo'ladi. Nazorat qilinayotgan maqsadli strategik moliyaviy normativ turiga bog'liqlikda bu davr bir chorakdan bir yilgacha doirada tebaranishi mumkin. Tashqi moliyaviy muhit

kutilmagan o'zgarishlari sharoitida moliyaviy strategiyani amalga oshirish bo'yicha tezkor boshqaruv qarorlarini tezkor moliyaviy kontrolling tizimi nazorat qiladi.

5. Strategik moliyaviy rivojlanish dasturlar korrektirovkasini amalga oshirish (zarur holatlarda). Bunday korrektirovka quyidagi asosiy holatlarda amalga oshirilishi mumkin:

- tashqi moliyaviy muhit omillarining kutilmagan o'zgarishlar natijasida harakatga kelgan moliyaviy strategiyani amalga oshirishga jiddiy to'siqlarni to'liq miqyosda neytrallashtirish imkoni bo'lmaganda;

- tashqi moliyaviy muhit omillarining kutilmagan o'zgarishlar natijasida moliyaviy rivojlanish bo'yicha etarlicha ahamiyatga ega qo'shimcha imkoniyatlari yuzaga kelganda;

- korxonaning strategik o'zgarishlarni muvaffaqiyatli amalga oshirish natijasida olingan qo'shimcha samaradorlik hisobiga ichki moliyaviy imkoniyatlari o'sishi natijasida;

- korporativ strategiya maqsadiga muhim ob'ektiv o'zaro bog'liq o'zgartishlar kiritish natijasida boshqa funktsional strategiyalar, shuningdek alohida biznes strategiyalar joriy etilishi.

Umumiy holda moliyaviy strategiyani amalga oshirishda moliyaviy rivojlanishning har bir dominant sohasi bo'yicha barcha asosiy strategik maqsadlar muvaffaqiyatli tugallanish darajasini hisobga olish kerak.

III-bob bo'yicha hulosalar

Bazaviy korporativ strategiyalar turlaridan kelib chiqqan holda bosh moliyaviy strategiyani belgilashning muhim omillari strategik moliyaviy holat asos qilib olingan modelidan kelib chiqib belgilanadi. Bu modelning barcha variantlari ham bazaviy korporativ strategiyalarni amalga oshirishda, shuningdek bosh moliyaviy strategiya turlariga mos ravishda qo'llanilmasligi mumkin. Masalan, "zaiflik va to'siqlar" kvadrantida keltiriladigan korxonaning strategik moliyaviy holati modeli "jadallashgan o'sish" bazaviy korporativ strategiyasini

ta'minlamasligi mumkin. Ya'ni qarama-qarshilik va korxonaning jadallashgan o'sishini moliyaviy qo'llab-quvvatlash bosh moliyaviy strategiyasiga mos tushmaslikni ko'rishimiz mumkin. Bosh moliyaviy strategiyaning alohida turlarini amalga oshirish jarayonida strategik moliyaviy holat modeli qatorlarini qarama-qarshi holat bo'yicha korxonada etarli darajada moliyaviy imkoniyat mavjud bo'lgan holatda ham amalga oshirish imkonini bermasligi mumkin.

Moliyaviy strategiyani amalga oshirish jarayonini moliyaviy menejerlar professional apparatiga yo'naltirish printsipi korxona moliyaviy strategiyasi alohida parametrlarini ishlab chiqishga, uni amalga oshirishga maxsus tayyorlangan mutaxassislar – moliyaviy menejerlar jalb qilinishi lozimligini anglatadi. Bunday menejerlar strategik boshqaruvning asosiy printsiplari, moliyaviy faoliyatning alohida jihatlarini boshqarish mexanizmlari bilan tanish bo'lishlari, moliyaviy kontrolling metodlarini egallagan bo'lishlari lozim. Ishlab chiqilgan moliyaviy strategiyaning tashkiliy tuzilma va tashkiliy madaniyatga muvofiqligini ta'minlash printsipi moliyaviy strategiyani samarali amalga oshirishning muhim sharti sifatida boshqaruvning tashkiliy tuzilmalaridagi o'zgarishlar va tashkiliy madaniyatni o'zaro muvofiqlashtirishda namoyon bo'ladi. Bu sohada ko'zda tutilgan strategik o'zgarishlar moliyaviy strategiya parametrlari va uni amalga oshirishni ta'minlashning tarkibiy qismi bo'lishi lozim. Xulosa o'rnida aytishimiz mumkinki, yuqorida keltirib o'tilgan korxona moliyaviy strategiyasini ishlab chiqish printsiplariga to'liq amal qilinishi, xususan, korxona istiqbolli moliyaviy rivojlanishining dominant soha (yo'nalish)larida korxonalar moliyaviy resurslarini shakllantirish strategiyasi, taqsimlash strategiyasi, moliyaviy xavfsizligini ta'minlash strategiyasi, moliyaviy faoliyatini boshqarishning sifatni oshirish strategiyasi mukammal ishlab chiqilishi korxonalar faoliyati barqarorligi va samaradorligini ta'minlashga xizmat qiladi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Korporativ moliya strategiyasini shakllantirishda strategik moliyaviy tahlilining ahamiyatini oshirish borasida amalga oshirilgan tadqiqot natijalaridan kelib chiqqan holda quyidagi asosiy hulosalar shakllantirildi va takliflar ishlab chiqildi.

1. Korxonalar faoliyati samaradorligini ta'minlashda korporativ strategiyani shakllantirish va amalga oshirish istiqbolli moliyaviy rejalashtirishning asosi bo'lib xizmat qiladi. Bunda korxonalar miqyosida moliyaviy strategiyani shakllantirish uchun, avvalo, moliya strategiyasining mohiyati, printsiplarini tashkil etish bosqichlari va bu borada e'tibor qaratish lozim bo'lgan jihatlarni o'rganib chiqishni zarurat qilib qo'yadi.

2. Moliyaviy strategiya korxonaning muhim funktsional strategiyalaridan biri bo'lib, tashqi vositalar o'zgaruvchanligi sharoitida uzoq muddatli moliyaviy maqsadlarni shakllantirish, ular muvaffaqiyatini ta'minlashning eng samarali yo'llarini tanlash, moliyaviy resurslarni shakllantirish va ulardan foydalanish yo'nalishlarini samarali tashkil etish yo'lida moliyaviy faoliyat va moliyaviy munosabatlarni rivojlantirishning barcha asosiy yo'nalishlarini ta'minlashni o'zida aks ettiradi.

3. Korporativ moliya strategiyasini ishlab chiqishda moliyaviy faoliyatni rivojlantirishning dominant sohalari sifatida korxona moliyaviy resurslarini shakllantirish strategiyasi, korxona moliyaviy resurslarini taqsimlash va ulardan foydalanish strategiyasi, korxona moliyaviy xavfsizligini ta'minlash strategiyasi, korxona moliyaviy faoliyatini boshqarishning sifatini oshirish strategiyalari ko'rib chiqiladi. Shuningdek, ayrim olimlar tomonidan soliq strategiyasi ham alohida dominant soha sifatida keltiriladi.

4. Strategik moliyaviy tahlil istiqboldagi davrda korxonani rivojlantirishning aniq xususiyatlari va mumkin bo'lgan yo'nalishlaridan kelib chiqqan holda korxona moliyaviy faoliyatini amalga oshirishning samaradorligiga ichki va tashqi omillar ta'sirini o'rganish jarayonini o'zida aks ettiradi. Strategik moliyaviy tahlilning yakuniy natijasi moliyaviy faoliyatning har bir strategik dominant

sohalari kesimida moliyaviy rivojlanishning asoslarini va imkoniyatlarini ko'p tomonlama va kompleks tavsiflaydigan korxona strategik moliyaviy pozitsiyasi modeli hisoblanadi.

5. Strategik moliyaviy qarorlar qabul qilish jarayonida moliyaviy risklar darajasini hisobga olish printsipli moliyaviy strategiyani shakllantirish jarayonida qabul qilinadigan barcha asosiy moliyaviy qarorlar amaliy jihatdan turli darajada moliyaviy risklar bilan bog'langanligini hisobga olishni o'zida aks ettiradi. Bu bog'liqlikni, birinchi navbatda, moliyaviy faoliyat yo'nalishlari va shakllarini tanlash, moliyaviy resurslarni shakllantirish, moliyaviy faoliyatni boshqarishning yangi tashkiliy tuzilmalarini joriy etishda ko'rishimiz mumkin.

6. Korxonalarda moliyaviy strategik tahlilni tashkil etish va ularni samarali boshqarishda asosiy e'tiborli jihati, moliyaviy resurslardan optimal foydalanish va ularni moliyalashtirishni yangi manbalarni izlab topishdan iborat bo'lib hisoblanadi. Bizning fikrimizcha, moliyaviy resurslarni samarali boshqarish, korxonada ishlab chiqarish jarayonlarini o'sishiga, boshqaruv tizimi samaradorligini oshirishga, korxona moliyaviy-iqtisodiy holatini mustahkamlashga yo'naltirilgan bo'lmog'i lozim. Moliyaviy resurslarni samarali boshqarishda korporativ boshqarish tizimidan foydalanish maqsadga muvofiq keladi deb hisoblaymiz va bu boradagi xorijiy amaliyotdan foydalanish yuqori samaralarga olib keladi.

7. Korxona ichki muhiti alohida omillarini baholashdagi o'rni bo'yicha SWOT-tahlil va SNW-tahlil metodlarini o'zaro solishtirish SNW-tahlil tizimi orqali baholash jarayoni neytral holat ko'rsatilishi bilan tahlil jarayoni to'ldirilishini aks ettiradi. Baholashda neytral holat korxona ichki muhitidagi u yoki bu omil tarmoqlararo o'xshash korxonalardagi belgilar bilan mosligini ko'rsatadi. Bunday yondashuv korxona moliyaviy faoliyatiga ta'sir ko'rsatuvchi u yoki bu omilning neytral holati zaruriy strategik holat bilan taqqoslanadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YHATI

I. O'zbekiston Respublikasining Qonunlari

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. 2015 - 2017 – www.constitution.uz
2. O'zbekiston Respublikasining Soliq Kodeksi. Rasmiy nashr. O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi – T.: “Adolat” – 2010 yil.
3. Korporativ boshqaruv Kodeksi. Aktsiyadorlik jamiyatlari faoliyatining samaradorligini oshirish va korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirish komissiyasi yig'ilishining 2015 yil 31 dekabrda 9-son bayonnomasi bilan tasdiqlangan.
4. O'zbekiston Respublikasining “Buxgalteriya hisobi to'g'risida” gi Qonuni (yangi tahriri) 2016 yil 13 aprel.
5. O'zbekiston Respublikasining “Sug'urta faoliyati to'g'risida” gi Qonuni 2002 yil 5 aprel.
6. O'zbekiston Respublikasining “Investitsiya faoliyati to'g'risida”gi Qonuni, (yangi tahriri) 2014 yil 9 dekabr.
7. O'zbekiston Respublikasining “Aktsiyadorlik jamiyatlari va aktsiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida” gi Qonuni (yangi tahriri). 2014 yil 6 may, O'RQ-370-son
8. O'zbekiston Respublikasining “Mas'uliyati cheklangan hamda qo'shimcha mas'uliyatli jamiyatlar to'g'risida” gi Qonuni, 2001 yil 6 dekabr, 310-II-son.

II. O'zbekiston Respublikasi Prezident farmonlari va qarorlari,

Vazirlar Mahkamasining qarorlari.

9. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi “O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida” gi PF 4947 – sonli Farmoni.
10. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015 yil 24 apreldagi “Aktsiyadorlik jamiyatlarida zamonaviy korporativ boshqaruv uslublarini joriy etish chora-tadbirlari to'g'risida” gi 4720 – sonli Farmoni.

11. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zpaxtasanoateksport" xolding kompaniyasini tashkil etish to'g'risida" 2015 yil 27 oktyabrdagi PF-4761-sonli Farmoni.
12. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 18 apreldagi "Xususiylashtirilgan korxonalar bilan ishlash samaradorligini oshirish chora-tadbirlari to'g'risida" gi PQ 2897-sonli Qarori.
13. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 1 fevraldagi "Tadbirkorlik sub'ektlariga davlat xizmatlarini ko'rsatish mexanizmlarini takomillashtirishga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida" gi PQ 2750-sonli Qarori.
14. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2016 yil 27 dekabrda "O'zbekiston Respublikasining 2017 yilgi asosiy makroiqtisodiy ko'rsatkichlari prognozi va davlat byudjeti parametrlari to'g'risida" gi PQ 2699-sonli Qarori.
15. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 14 fevraldagi "2017 - 2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha Harakatlar strategiyasini amalga oshirishga doir tashkiliy chora-tadbirlar to'g'risida" gi F-4849-Farmoyishi.
16. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015 yil 21 dekabrda "Aktsiyadorlik jamiyatlariga xorijiy investorlarni jalb qilish borasidagi qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida" 2454-sonli Qarori.
17. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Aktsiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruv tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida" gi Qarori 2014 yil 2 iyul, 176-son.
18. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 1999 yil 5 fevraldagi 54-sonli Qaroriga ilova "Mahsulot (ishlar, xizmatlar)ni ishlab chiqarish va sotish xarajatlarining tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi to'g'risida" gi Nizomi.

III. O'zbekiston Respublikasi birinchi Prezidenti I.Karimovning asarlari

19. Karimov I.A. 2012 yil Vatanimiz taraqqiyotini yangi bosqichga ko'taradigan yil bo'ladi. – T.: "O'zbekiston", 2012 y. – 36 b.

20. Karimov I.A. 2015 yilda iqtisodiyotimizda tub tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish, modernizatsiya va diversifikatsiya jarayonlarini izchil davom ettirish hisobidan xususiy mulk va xususiy tadbirkorlikka keng yo'l ochib berish – ustuvor vazifamizdir. – T.: O'zbekiston, 2015 yil.
21. Karimov I.A. Bosh maqsadimiz – mavjud qiyinchiliklarga qaramasdan, olib borayotgan islohotlarni, iqtisodiyotimizda tarkibiy o'zgarishlarni izchil davom ettirish, xususiy mulkchilik, kichik biznes va tadbirkorlikka yanada keng yo'l ochib berish hisobidan oldinga yurishdir. <http://uza.uz>.

IV. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoevning asarlari

22. Mirziyoev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik - har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. Mamlakatimizni 2016 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma'ruza, 2017 yil 14 yanvar. - Toshkent: «O'zbekiston», 2017.-104 b.
23. Mirziyoev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti lavozimiga kirishish tantanali marosimiga bag'ishlangan Oliy Majlis palatalarining qo'shma majlisidagi nutq /Sh.M. Mirziyoev. - Toshkent: «O'zbekiston», 2016. -56 b.

V. Asosiy adabiyotlar

24. Breyli R., Mayers S. Printsipi korporativnix finansov / Per. S angl. N.Barishnikovoy. – M.:ZAO “Olimp-Biznes”, 2014. – 1008 s.
25. Blank I.A. Finansoviy menedjment: Uchebniy kurs. – 2-izd., pererab. i dop. – K.: Elga; Kika-Tsentr, 2004. – S. 96.
26. Baranov V.V. Finansoviy menedjment. Mexanizmi finansovogo upravleniya predpriyatiem v traditsionnix i naukoemkix otraslyax. Ucheb. posobie / V.V. Baranov. – M.: Delo, 2012. – 387 s.

- 27.Vlasova K.E. Finansovaya strategiya: teoreticheskie osnovi i metodiki razrabotki / K.E. Vlasova. – M.: Prospekt, 2014. – 256 s.
- 28.Brealey R.A., Myers S.C., Allen F. Principles of Corporate finance, 1th global edition. 2014.
- 29.Brigham, E. Financial management / E. Brigham. – London: South-Western College Pub, 2011. –1186 p.
30. Vaughan, E. Fundamentals of Risk and Insurance / E. Vaughan. – New York: John Wiley & Sons, 2007. – 720 p.
- 31.Xodiev B.Yu., Karlibaeva R.X., Rasulov N.M. Korporativ boshqaruv: O’quv qo’llanma. –T.: TDIU, 2011. -301 b.
32. Klas Eklund. Effektivnaya ekonomika: Shvedskaya model. M. “Ekonomika” 1991, 96 st.
33. Malikov T. Moliya: xo’jalik yurituvchi sub’ektlar moliyasi. – T.: //Iqtisod-moliya”, 2009. – 288 b.
- 34.Ross, S. Corporate finance / S. Ross, R. Westerfield. – London: Mcgraw-Hill, 2012. – 1072 p.
- 35.Kovalev, V. V. Finansi organizatsii / V. V. Kovalev, Vit. V. Kovalev. – M.: Prospekt, 2014. – 352 s.
- 36.N.M.Rasulov. Korporativ boshqaruv – investitsiyalar samaradorligi kafolati. – T.: TDIU nashriyoti, 2011 yil, 126 bet.
- 37.Etrill, Piter Finansoviy menedjment i upravlencheskiy uchet dlya rukovoditeley i biznesmenov / Piter Etrill , Eddi Makleyni. - M.: Alpina Pablisher, 2016. - 648 c.
38. Elmirzaev S. Korporativ moliya. O’quv-qo’llanma – T.: “Iqtisod-moliya” 2015, 272 bet
39. Toshmurodova B., Hamdamov O. Moliyaviy menejment. O’quv qo’llanma Iqtisod-moliya nashriyoti. Toshkent-2012 yil.
40. Toshmurodova B., Elmirzaev S., Axmedov X. Korporativ moliya strategiyasi. O’quv qo’llanma. Toshkent. Iqtisod – moliya 2013 yil.

VI. Qo’shimcha adabiyotlar

41. Axmedov X. Korxonalarda moliyaviy strategiyani ishlab chiqishning nazariy jihatlar. //“Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali. № 2, mart-aprel, 2016 yil
42. Axmedov X. O'zbekistonda moliyaviy strategiyani shakllantirishning ayrim xususiyatlari. “Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali. № 1, yanvar-fevral, 2016 yil
43. Bovkunovich Viktoriya Valerevna, Martinova Tatyana Alekseevna finansovaya strategiya: ponyatie i rol v razvitii kompanii. molodejnyi nauchniy forum: obshchestvennie i ekonomicheskie nauki: konf.- M.: «MTsNO». - 2015 - № 10 (29)
44. Blank, I. A. Entsiklopediya finansovogo menedjera. V 4 tomax. Tom 3. Upravlenie investitsiyami predpriyatiya / I.A. Blank. - M.: Omega-L 2016. - 472 c
45. Bobkov N.V. Formirovanie finansovoy strategii korporatsiy v sovremennix usloviyax. Avtoreferat dissertatsii na soiskanie kandidata ekonomicheskix nauk. – Moskva., 2009. – S. 10.
46. Lisovskaya I.A. Metodologiya formirovaniya finansovoy strategii Rossiyskix kompaniy. Avtoreferat dissertatsii na soiskanie uchenoy stepeni doktora ekonomicheskix nauk. – M., 2009. – S. 4.
47. Korporativnoe upravlenie: strategii i mexanizmi: Materiali vseros- siyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii / pod red. L.M.Nikitinoy, V.N.Eytingona. – Voronej, 2009. - 177s.
48. Makarova Tatyana Sergeevna. Finansovaya strategiya v korporativnom upravlenii straxovoy organizatsii// Sovremennye nauchnye issledovaniya i innovatsii. 2016. № 3
49. Skril N.D. Sravnenie finansovix strategiy dlya razvivayushchixsya kompaniy// «Ekonomika i sotsium» №1(32) 2017

VII. Internet saytlari

50. <http://www.uza.uz> (O'zbekiston Respublikasi Hukumati)
51. <http://www.mf.uz> (O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligi)
52. <http://www.soliq.uz> (Davlat soliq qo'mitasi)

- 53. <http://www.stat.uz> (Davlat statistika qo'mitasi)
- 54. <http://www.cbu.uz> (O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki)
- 55. <http://www.cer.uz> (Iqtisodiy tadqiqotlar markazi)
- 56. <http://www.aab.uz> - "Asia alliance bank" ATB ning rasmiy veb sayti.
- 57. <http://www.btkss.uz> - ma'suliyati cheklangan jamiyatining rasmiy veb sayti.