

# Aksiyadorlik jamiyatlarining korporativ moliya strategiyasini rivojlantirishda xorij tajribasi

Inomjon Jumaniyazov  
Feruza To'laganova  
Toshkent moliya instituti

**Annotatsiya:** Ushbu maqolada aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ moliyaviy strategiyani ishlab chiqishning nazariy asoslari va prinsiplari, korporativ moliyaviy strategiyani ishlab chiqish va uni amalga oshirishning bosqichlari, aksiyadorlik jamiyatlarining korporativ moliya strategiyasini rivojlantirishda xorij tajribasini O'zbekistonda qo'llash imkoniyatlari yuzasidan xulosalar shakllantirilgan.

**Kalit so'zlar:** aksiyadorlik jamiyat, strategiya, korporativ moliyaviy strategiya

## Foreign experience in the development of corporate finance strategy of joint-stock companies

Inomjon Jumaniyazov  
Feruza Tolaganova  
Tashkent Financial Institute

**Abstract:** In this article, the theoretical bases and principles of corporate financial strategy development in joint-stock companies, the stages of corporate financial strategy development and its implementation, and the possibilities of applying foreign experience in the development of corporate financial strategy of joint-stock companies in Uzbekistan are formed.

**Keywords:** shareholder society, strategy, corporate financial strategy

### *Kupuu*

Ma'lumki, bozor munosabatlari sharoitida har bir xo'jalik yurituvchi subyekt, xususan, aksiyadorlik jamiyatlari ham kuchli raqobat sharoitiga moslashishi, bozorda o'z o'rnini ega bo'lishi va uzoq yillar mobaynida samarali faoliyat yuritishi uchun uzoqni ko'zlangan va 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 belgilab olishi zarur. Korxonalar faoliyati davomida moliyaviy munosabatlarning to'g'ri tashkil etilishi

qo'yilgan maqsadga erishishda muhim ahamiyatga ega hisoblanadi. Shundan kelib chiqqan holda asosiy e'tiborni korxonalar moliyasini boshqarishni to'g'ri tashkil etishga qaratish maqsadga muvofiq. Korporativ moliyani boshqarishni to'g'ri tashkil etish esa bevosita korporativ moliyaviy strategiyaga bog'liq. Aynan shu xususiyati bilan korporativ moliyaviy strategiyaning o'rni muhim ahamiyat kasb etadi. Korporativ moliyaviy strategiya iqtisodiy faoliyat subyektlarning kelajakdagi faoliyat barqarorligi ta'minlab beradi. 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.

*Adabiyotlar sharhi (tahlili).* Aksiyadorlik jamiyatlarining korporativ moliyaviy strategiyasini ishlab chiqish va rivojlantirish borasida qator xorijlik olimlar tomonidan tadqiqot ishlari olib borilgan. Jumladan, J.Berk va P.Demarzolar qisqa muddatli moliyaviy rejalashtirishga alohida e'tibor qaratib, unda moliyaviy siyosat yo'nalishlari, aylanma kapitalni boshqarish, bank kreditlari yoki qimmatli qog'ozlar orqali qisqa muddatli moliyalashtirish masalalariga e'tibor qaratgan<sup>1</sup>. A.J.Keovn, J.D.Martin, J.V.Pettillar moliyaviy rejalashtirishni moliyaviy boshqaruv tizimida alohida bosqich sifatida izohlab, e'tiborni asosiy faoliyat bo'yicha moliyaviy prognozlarni qamrab olgan qisqa muddatli moliyaviy rejalashtirishga qaratadi<sup>2</sup>. E.F.Brigxem, M.S.Erxartlar moliyaviy reja va operatsion rejada pul oqimlari harakatiga ustuvorlik kasb etishiga e'tibor qaratgan<sup>3</sup>. S.A.Ross, R.V.Vesterfield, B.D.Jordanlar esa moliyaviy rejalashtirishga kompleks yondashgan holda uzoq muddatli va qisqa muddatli moliyaviy rejalashtirish yo'nalishlari xususida fikr yuritib, moliyaviy rejalashtirish va moliyaviy o'sish o'rtasidagi bog'liqlikni o'zida aks ettirgan modellarga ham to'xtalib o'tadi<sup>4</sup>.

Aksiyadorlik jamiyatlarda moliyaviy strategiya yo'nalishlari, xususan, moliyaviy rejalashtirishni tashkil etish, strategik moliyaviy rejalashtirish, moliyaviy prognozlash, joriy moliyaviy rejalashtirish, byudjetlashtirish, operativ moliyaviy rejalashtirish masalalari L.G.Pashtova va boshqalar tomonidan ham o'rganilgan<sup>5</sup>. Moliyaviy menejment bo'yicha rossiyalik etakchi olimlardan biri I.Ya.Lukasevich moliyaviy rejalashtirishning amal qilish mexanizmi, moliyaviy rejalashtirishda qo'llaniladigan metodlar, moliyaviy ko'rsatkichlarni prognozlash, moliyaviy siyosat va barqaror o'sish strategiyasi kabilarni tadqiq qilgan<sup>6</sup>. Korxonalarda moliyaviy qarorlarni qabul qilishning ba'zi yo'nalishlari respublikamiz olimlari tomonidan o'rganilgan, lekin

<sup>1</sup>Jonathan Berk, Peter DeMarzo. Corporate finance. 3rd edition. USA: Pearson, 2014. – P. 908-929.

<sup>2</sup> Arthur J.Keown, John D. Martin, J. William Petty. Foundations of finance : the logic and practice of financial management. USA: Pearson, 2014. - 549 p.

<sup>3</sup> Eugene F. Brigham/Michael C. Ehrhardt. Financial management. Theory &Practice. 15<sup>th</sup> ed. USA: Cengage, 2015. – 1180.

<sup>4</sup>Stephen A.Ross, Randolph W. Westerfield, Bradford D.Jordan. Fundamentals of corporate finance. 10<sup>th</sup>ed. USA: McGraw-Hill, 2013. – 824 p.

<sup>5</sup>Под ред. Л.Г.Паштовой. Финансовое планирование в организациях. - М. "Кнорус", 2019. – 274 с.

<sup>6</sup>Лукаевич И.Я. Финансовый менеджмент. В 2 ч. Часть 1. Учебник и практикум. – М. «Юрайт-М», 2019

ularni keng miqyosda qo'llash bo'yicha ilmiy tadqiqot ishlari bugungi kunga qadar to'liq bajarilmagan. Ushbu jarayonni yanada chuqur tadqiq etish uning dolzarb muammolariga yechim topishni talab etadi.

*Tadqiqotda qo'llanilgan metodikaning tavsifi.* Dissertatsiyada umummantiqiy (induksiya, deduksiya, tahlil va sintez, analogiya, umumlashtirish) va xususiy-ilmiy (taqqoslash, SWOT, PEST, guruhlash, statistik tahlil va iqtisodiy-matematik) metodlardan foydalaniladi.

*Tahlil va natijalar.* Hozirgi kunda bozor konyektursini o'zgarib turishi, global dunyoni kundun kun rivojlanib, zamonaviyashib borishi kompaniyalarda innovatsion texnologiyalarni qo'llash zarur qilib qo'yimoqda.

Innovatsion moliyaviy strategiya korxonaning muhim funksional strategiyalaridan biri bo'lib, tashqi muhit 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. Innovatsiya har bir zamonaviy kompaniya uchun zarurdir. Innovatsiyalar – bu korxonalar tez taraqqiy etishi uchun imkoniyatdir, kelajak foydasi asosidir, raqobat ustunligi va uzoq muddatli rivojlanishning haqiqiy perspektivasini beradi. Hozirgi kun korxonalar va tashkilotning nomoddiy qiymatiga e'tibor qaratilgan: uning bilimi, ko'nikmalari va tajribasi va kasbda hamkorlik qiluvchi, yaxshi tashkil etilgan va maqsadga yo'naltirilgan jamoa tashkil qilish dolzarb ishlar hisoblanadi. Bilimga asoslangan korxonalar intellektual kapital iqtisodda bozor qiymatini yaratadi va unga raqobat ustunligini ta'minlaydi, biroq bu shaxsiy xususiyatlarning xodimlarning bilimi va tajribasi tahliliga asoslanishi lozim. Inson innovatsion jarayonda muhim rol o'ynaydi.

Shuning uchun kompaniyalarga innovatsion strategiyalarga ega bo'lish muhimdir, bu strategiyalar korxonada nima va qanday innovatsiyalar yaratilishini, rivojlanishini belgilab beradi. Korxonalar strategiyalari doimiy o'zgarishlarga muhtoj hisoblanib, bu kompaniya ichidagi ichki vaziyatga (innovatsion potentsial) va atrof-muhitdan kelib chiqqan imkoniyatlar va tahdidlarga bog'liq. 2020-yildan buyon dunyo iqtisodiyoti SARS-CoV-2 virusining global tarqalishi natijasida jahon iqtisodiyoti shu asosida harakatlanmoqda. Pandemiyaning boshlanishi kompaniyalar uchun tashqi xavf keltirib chiqardi, bu esa ularning strategiyasiga ta'sir qilmay qolmadi. Biroq ba'zi kompaniyalar uchun pandemiya ularga rivojlanish uchun imkoniyat yaratdi. Global inqiroz, dinamik ijtimoiy-texnologik o'zgarishlar, globalizatsiya bilan birgalikda o'zgarishlarning tezligi sababli, korxonalar uchun xato qilishga yo'l qo'ymaslik, harakat qilishingiz kerak va buni samarali bajarish shart hisoblandi. Mumkin bo'lgan yo'llardan biri innovatsion strategiyaning moslashuvchanligini oshirishini masalasi

hisoblanadi. Yaxshi tanlangan moliyaviy strategiyalar bilan kompaniya korxonadagi innovatsiyalarni joriy qila oladi va ularni samarali boshqara oladi. COVID-19 pandemiyasidan kelib chiqqan iqtisodiy inqiroz jahon iqtisodiyoti uchun kutilgan ssenariy edi.

Dunyoda tarqalgan ushbu kasallik sabab 2020-yildan beri moliyaviy inqiroz bilan kurashmoqda, ammo bu Polsha mamlakati korxonalariga u darajada katta ta'sir ko'rsatmadi. Polsha davlatidagi korxonalar holatini yaxshilashning yo'llaridan biri innovatsiyalarni qo'llaganlari edi. Shu nuqtai nazardan O'zbekiston korxonalariga ham joriy qilish yo'llarini ko'rib chiqamiz. Korxonalaridagi innovatsion strategiyalarni turli nuqtai nazarlardan ko'rish mumkin. Bular innovatsiyaning o'zi va funksional holatiga qarab biroz farq qilishi mumkin. Agar bir innovatsiyaning birinchi holati bo'yicha innovatsiya mahsulotlar yoki taqdim etilgan xizmatlar yoki ishlab chiqarish jarayonining tashkil qilinishi bilan bog'liq bo'lsa, ikkinchisida esa butun jarayonni qamrab olinadi, yaratishdan boshlab, loyiha, innovatsiyaning amalga oshirilishi va uni moslashuviga qadar (ya'ni innovatsion jarayon) o'z ichiga oladi. Shuning uchun innovatsion jarayonga, uning sodir bo'lgan joyiga va unda ishtirok etgan narsalarga e'tibor qaratish o'rinli bo'ladi: shaxslar, kompaniyalar, tashkilotlar va tarmoqlar hamda ularni bog'laydigan munosabatlarni bildiradi. Xalqaro, milliy va hududiy darajalarda va turli sohalarda ushbu jarayonda institutlar tashkilotlar keltirib o'tish mumkin. Innovatsion kompaniyalar atrof-muhitdagi salbiy o'zgarishlarga chidamli hisoblanadi, chunki ularda juda yaxshi rivojlangan moslashuvchanligi mavjud bo'ladi. Jahon iqtisodiyotidagi holatlarda muhim hisoblanib, innovatsiyani biznes boshqaruvining umumiy tushunchasiga kiritish zarur hisoblanadi. Strategiya va uni belgilab beruvchi harakatlar to'plami innovatsiyalar miqdori va amalga oshish tezligiga katta ta'sir ko'rsatadi. Natijada strategiya kompaniyaning muvaffaqiyati uchun asos bo'ladi, chunki uning mohiyati shu yerda kompaniyaning noyob sutunligini yaratdi. Shuning uchun yaratilgan innovatsion strategiya kompaniyaning rivojlanish strategiyasidan kelib chiqishi yoki hech bo'lmasa uni hamkorlikda yaratishi kerakligini ko'rishimiz mumkin.

Turli xil salbiy holatlar yuzaga kelishdan oldin innovatsion faoliyat va strategiyani moslashuvchanligini amalga oshirgan kompaniyalar bunday muhitga osongina moslasha oladi. Tashqi xavf-xatarlarni rivojlanish imkoniyatlariga aylantirishga harakat qiladilar va ularning yo'qolishidan keyin tezda o'sish va kompaniyaning rivojlanish yo'lidan ketishga zamin yaratadi. Ushbu disseratatsiyadagi asosiy nazariya shundaki, pandemiya davrida kompaniyalar innovatsion faoliyatlarini ancha keng ko'lamda o'rganiladi va ularga qarshi strategiyalardan foydalanganlar. Tadqiqotning maqsadi pandemiya oldidan va davomida korxonalar tomonidan ishlatilgan innovatsion strategiyalarni aniqlab uni mamlakatimizda ham qo'llash imkoniyatlarini ko'rib chiqishdan iborat. Agar kompaniya innovatsion strategiya

yaratmoqchi bo'lsa, unga innovatsiya yaratish uchun aniq harakat yo'nalishiga ega bo'lgan reja lozim hisoblanadi. Innovatsion strategiya korxonaning ichki va tashqi muhitdagi holatlarga innovatsion jarayonlar bilan bog'liq bo'ladi. Tavsiflovchi ma'noda, innovatsion strategiya (vositalar), korxonalar hayotiylik davrini aniqlaydi. Ularning tashqi bilan munosabatlarining darajasidagi o'zgarishdagi holatini o'rganadi. Innovatsion strategiyalar korxonada tashqi muhitga nisbatan korxonada harakatlarning dasturi hisoblanib, innovatsion strategiyalar ajratilishi korporativ strategiyalarning barcha mumkin bo'lgan darajalariga ko'ra muhimdir. Korxonada (korporativ) darajasida innovatsion strategiya subyektning strategik yo'nalishini belgilash va korxonada rivojlanish siyosatini belgilash bo'yicha qarorlarni o'z ichiga oladi. Boshqa holatga ko'ra, innovatsion strategiya innovatsiya boshqaruvining ehtiyojlariga moslashtirilgan uzoq muddatli harakat rejasiga aniqlanadi, ya'ni korxonaning bozor samaradorligini oshiradigan innovatsiya turlarini qidirish jarayonida mavjud resurslarga asoslangan holatda bo'ladi. Uni tuzish va tanlash jarayoni ko'p sonli omillarning tahlilidan oldin bo'lishi kerak, shu jumladan: kompaniyaning resurslari, berilgan strategiyaning amalga oshirilishi bilan bog'liq bo'lgan risk, strategiyaning amalga oshirilishining qiymati va muvaffaqiyatli bo'lish imkoniyatlari hisoblanadi. Umuman olganda, innovatsion strategiya turli darajadagi ishlab chiqarish qabul qila oladi va natijada korporatsiyalar, korxonalar, biznes bo'limlari, mahsulot boshqaruv bo'limlari yoki hatto mamlakatlar uchun yaratiladi. Ammo aksariyat holatlarda innovatsion strategiya kompaniyaning rivojlanish strategiyasining bir elementi sifatida qaraladi, bu raqobatchilarga nisbatan mahsulotlar, xizmatlarni farqlashda muhim rol o'ynaydi va uning operatsiyalarining narxini kamaytirishga intilishda ham muhim ahamiyat kasb etadi.

Korxonada strategik yo'nalishini aniqlash ichki yoki global bozorda kengayish yo'nalishlariga qaror qabul qilishni o'z ichiga oladi. Trillig va Blaeser-Benfer bo'yicha, innovatsion strategiya besh o'lchovli paradigmada ko'rishimiz mumkin:

- texnologiyaga yo'naltirilgan,
- vaqtga yo'naltirilgan,
- bozorga yo'naltirilgan,
- raqobatga yo'naltirilgan
- hamkorlikka yo'naltirilgan.

Maqolani yozishda foydalanilgan ilmiy ishlarda innovatsion strategiyalarining ko'p sonli qarashlar mavjud bo'lib, innovatsion strategiyada ma'lum darajada umumiylikni ko'radigan bo'lsak, innovatsion strategiya bo'linishining bir nechta mezonlari aniqlanishi mumkin: yangilik mezon (birinchi dajali va taktik strategiyalar), faoliyat mezoniga ko'ra (proaktiv, faol, reaktiv, passiv), boshqaruv darajasiga ko'ra mezon, korxonada funksiyasi mezon va strategiya iqtisodiy xavfsizligiga ko'ra mezonlarga bo'lishimiz mumkin. Innovatsion strategiya berilgan iqtisodiy subyektning



sarf-xarajatlari miqdorida tanlab olinishi mumkin va aktiv harakatlanuvchi, mudofaa qiluvchi strategiyalar, an'anaviy va imkoniyatli strategiyalarga bo'linadi. Freeman tomonidan taklif etilgan strategiyalar innovatsiya asoslangan hisoblanadi. R.Boutellier, O.Gassman va M. von Zedtwitz kompaniyalar tomonidan qabul qilinadigan to'rtta innovatsion strategiya variantlarini keltirib o'tishimiz mumkin.

- "ijodkor rahbar" strategiyasi,
- innovatsion rahbar strategiyasi,
- erta kuzatuvchi strategiyasi,
- kech kuzatuvchi strategiyasi."

Birinchi ikki strategik variantlar ularning biznes sektorida faol innovator sifatida namoyish etadigan korxonalar uchun mos tushadi. Boshqa ikki holatda esa o'zlarini passiv innovator sifatida namoyon qiladigan kompaniyalar uchun mos keladi, ya'ni amalda boshqa subyektlar tomonidan ishlab chiqilgan innovatsion yechimlarning taqlid qiluvchilari hisoblanadi. Eng mashhur innovatsion strategiyalardan birini Twiss tomonidan taklif etilgan. Unda sakkizta innovatsion strategiyani farqlanishini ko'rish mumkin: Aktiv harakatlanuvchi strategiya mahsulot sifatini yaxshilash, ularning rivojlanishi va ular bilan bog'liq bo'lgan innovatsiyalardan foydalanish strategiyalaridir. Amalga oshiriladigan ishlar bir tomondan mahsulot innovatsiyalariga, ikkinchi tomondan esa ushbu innovatsiya mijoz ehtiyojlarini qondirishga aniqlashga qaratilgan bo'ladi. Bu korxonalarda ko'p xarajatlarni talab qiladi va ham vaqt ham kuch sarflashni talab qiladi. Bu R&D (Tadqiqotlar va rivojlanish) bo'limini ishlarini yaxshi yo'lga qo'yilishini talab qiladi, yuqori innovatsion munosabatga ega bo'lgan, kuchli marketing bo'limi va samarali ishlab chiqarish bo'limlari ham yaxshi ishlashini talab etadi. Bunday startegiyalar korxonalar uchun yuqori daromadlarni yaratish bilan bir qatorda uning xavfi yuqori darajada bo'lishi mumkin.

Himoyalovchi strategiya asosan taklif va yangi mahsulotlarning yaratilishiga asoslangan bo'lib, bu ularning yaratilishi uchun kerak bo'lgan xarajatlarni kamaytirishga yordam beradi. Uning xavflilik darajasi past va daromadlari kam bo'lgan korxonalariga yangi mahsulotlarni yaratish va uni amalga oshirishni talab etmaydi. Twiss tomonidan taqdim etilgan boshqa strategiyalardan yana biri maxsus korxonalar uchun litsenziya sotib olish strategiyasidir. U amaliyotdan o'tgan texnologik innovatsiyalarni sotib olishni o'z ichiga oladi. Ushbu strategiya ko'plab afzalliklarga ega bo'lib, shu jumladan tadqiqot va rivojlanishga oid xarajatlarni kamaytirish, texnologiyani mustaqil tekshirish zarurati yo'qligi yoki berilgan innovatsiyani tez olish imkoniyatini yaratadi. Strategiyadan foydalanuvchi kompaniya boshqalarning yutuqlaridan foydalanishni xohlaydi va undan o'z korxonasini rivojlantirishda foydalanishi mumkin.

Yuzaga kelishi mumkin bo'lgan xavflarni oldini olish strategiyasi to'g'ridan-to'g'ri raqobat bilan harakatlarni cheklashga qaratilgan bo'ladi. Bozorni va

raqobatchilarning faoliyatlarini tahlil qilishda, kompaniya o'z imkoniyatlarini, tahdidlarini, raqobatchilarning kuchlarini va zaif tomonlari bilan birga bozorda raqobat qila olmaydigan tomonlarni qidiradi. Natijada, bir korxonadan kichik bozor segmenti o'rganiladi. U katta va o'zgaruvchan bozorda faoliyat ko'rsatadigan kichik korxonalar uchun mos keladi. Ajratib ko'rsatish mumkin bo'lgan 'strategiyalar orasida bozor yaratish strategiyasi mavjud bo'lib, ushbu strategiyada kompaniya asosiy e'tibor tadqiqot va rivojlanishga qaratiladi, bu yangi bozor va yangi mahsulotlarni yaratish imkoniyatini beradi. Agar yangi bozorni yaratishda muvaffaq bo'linsa, boshlang'ich davrda raqobat yo'qligi sababli kompaniya katta daromadlar olish va mijozlar bilan munosabatlarni o'rnatish imkoniyatlariga ega bo'ladi. Mustaqil strategiya joriy mahsulotni yaxshilash va zamonaviylashtirishga asoslanadi. Ushbu strategiya uzoq muddatda eng yaxshi natijalarni beradi, shuningdek mustaqil strategiyadan keyin aktiv harakatlanuvchi strategiya qo'llanilishi ehtimoliga ishonch hosil qilinadi. Yuqori malakali xodimlarni ishga olish strategiyasi raqobatchilardan mutaxassis bilimli xodimlarni jalb qilishni o'z ichiga oladi. Bu raqobatchilar tomonidan foydalanilgan texnologiyani aniq, batafsil bilimni olish imkon beradi. Agar kompaniyada yetarli resurslar bo'lsa, u olingan ma'lumotlardan foydalanib, yangi yangiliklarni yaratishi mumkin.

Oxirgi tavsiya etiladigan strategiya boshqa kompaniyalarni sotib olish strategiyasidir. U butun kompaniyaning nomoddiy aktivlari bilan birga sotib olish (yoki birlashish)dan iborat. Bir tomondan, bu potentsial va resurslarni oshirishga imkon beradi, ikkinchi tomondan esa - mumkin bo'lgan raqobatchilarni yo'q qilishga imkon beradi. Zamonaviy innovatsion strategiya tushunchalariga ochiq innovatsion strategiya, moviy dengiz strategiyasi va bozor strategiyasi kiradi. Turli inqirozlarga qarshi kompaniyalarning imkoniyatlari teng emas. Bir tomondan, atrof-muhitdagi salbiy o'zgarishlar korxonalar innovatsion faoliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatadi, chunki ularning ba'zilar tashqi xavf javob sifatida innovatsiyaga sarf-xarajatlarni kamaytiradi. Ikkinchi tomondan, ushbu tashqi tahdidlar korxonalar innovatsion faoliyatini rag'batlantirishi va ularning innovatsiyasini rag'batlantirishi mumkin. Kijek tomonidan olib borilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, kompaniyalar innovatsion faoliyatlarining iqtisodiy vaziyatdagi o'zgarishlar bilan munosabati nisbatan kuchli, ammo noaniq holatda yuz beradi. 2008-yilgi global moliyaviy inqiroz Polsha innovatsion kompaniyalarining salbiy tashqi zarbalarga qarshi kamroq mustahkam ekanligini isbotladi. Kompaniyalarning iqtisodiy o'zgarishlarga mo'ljalanganligi jihatidan ikkita davrni ajratish kerak: 2008-2010-yillar global moliyaviy inqirozi va 2010-2012-yillar iqtisodiy tiklanishning asta-sekin davri. Birinchi davrda kompaniyalar kamdan-kam innovatsion resurslardan foydalandilar, bu esa innovatsiya sotish ko'rsatkichlarining keskin pasayishiga olib keldi - shuning uchun bu innovatsion inqiroz deb ataladi. Ikkinchi davrda innovatsiya sotish darajalari pasayishi kichikroq

edi, ammo shu bilan birga kompaniyalar tomonidan innovatsion resurslardan foydalanish chastotasi pasaydi, bu esa yangi mahsulot bozorlarining rivojlanish imkoniyatlari bo'yicha noaniqlik va pessimizm hissini bildirardi. Chet el kompaniyalarining innovatsion faoliyati o'xshash tarzda o'zgarardi.

Iqtisodiy inqiroz davrida kompaniyalar innovatsion strategiyalarini ko'rib chiqishda, tahlil qilingan davrda barqaror innovatsion faoliyatni saqlash kompaniyaning saqlab qolishini va uning raqobatbardoshligini oshirishga katta hissa qo'shishi mumkinligi nuqtai nazariga duch kelishingiz mumkin. Bundan tashqari, inqiroz davrida innovatsion resurslardan foydalanishni oshirish uning ta'sirlarini kamaytirishi va innovatsion pessimizm davrini qisqartirishi mumkin. Inqiroz oldidan va davomida innovatsion strategiyalarining ba'zi muvofiqligi kompaniyalarning tashqi zarbalarga qarshi mustahkamligini oshiradi va iqtisodiy pasayish davrida innovatsion yo'lning buzilishining ehtimolini kamaytiradi. Boshqaruv va kasaba ittifoqlari va sanoat munosabatlari o'rtasidagi do'stona munosabatlar kompaniyaning inqiroz vaziyatida hayot qolish qobiliyatini yaxshilashda muhim rol o'ynaydi. Inqiroz davrida innovatsiya barqarorligi korxonalar uchun davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash orqali ham, ularning o'z innovatsion strategiyalari orqali ham saqlanishi mumkin. BCG yoki C.Flammer tomonidan olib borilgan tadqiqotlar ko'rsatmoqdaki, iqtisodiy pasayish davrida innovatsiyalarga investitsiya kiritishni oshiradigan kompaniyalar uzoq muddatda investitsiyalarni innovatsiya bo'yicha kamaytirgan subyektlarga nisbatan yaxshi moliyaviy natijalarga erishadi. Tadqiqot davomida 28 ta kompaniyalarning filiallarini ma'lumotlarning tahlil qilishdan olingan ma'lumotlar shuni ko'rsatadiki eng ko'p foydalanilgan innovatsion strategiya bu o'sib boruvchi innovatsiyasi strategiyasidir. Agar inqiroz davrida korxonalarda boshlangan asta-sekin o'zgarishlar oxir-oqibatda yangidan ishlash usullarini yaratishlari mumkin.

Kompaniyalarning innovatsion faoliyati, ularning rivojlanish va innovatsion strategiyasi to'g'risida izlanishlar olib borildi. Tadqiqotda korxonalar turli xil hajmlarag bo'linib o'rganilgan. Bular: o'rta darjadagi korxonalar 66.7 foiz, uchta yirik korporatsiya (25 foiz) va bitta kichik korxonalar (foiz) ulushni egalladi.. Tadqiqotda eng katta foiz ulushi ishlab chiqarish korxonalarini bo'lib (58.3 foiz), xizmat ko'rsatish korxonalarini esa nisbatan kamroq (41.7 foiz)ni egallagan. Korxonalarining 91.7 foizi ichki kapitalga ega, 8.3 foizi esa ichki kapitali kam ulushiga ega bo'lgan korxonalaridir. Tadqiqotlar biznes egalar (41.7 foiz) yoki direktor yoki bosh menejer sifatida ishlaydigan xodimlar bilan suhbatlar o'tkazilgan bo'lib, qolgan (25 foiz)ni menejer, va o'rta darjadagi boshqaruvchilar bilan (33.3 foiz)ni tashkil etgan. Korxonadagi bosh innovatsion strategiyalarni aniqlash uchun B. Twiss klassifikatsiyasi ishlatilgan. Buning sababi u innovatsion strategiyalarining eng keng miqyosda qamrab oladi. Tadqiqotlarda kompaniyaning innovatsion darajasi COVID-19 pandemiyasining salbiy ta'sirlaridan chetlab o'tish imkoniyatiga olib kelganligi to'g'risida izlanishlar



olib borildi. Pandemiya oldin (2016-2019 yillar mobaynida), aksariyat rivojlanish bosqichidagi strategiyalar (9 ta), mustaqil strategiyalar (6 ta) va bozor yaratish bilan bog'liq bo'lganlari (5 ta) strategiyalar tashkil etdi. Bu esa pandemiya oldin kompaniyalarga innovatsiya sohasida faol ishlarni amalga oshirganligi, yangi mahsulotlarni yaratganligi va eski mahsulotlarni yaxshilanganligi, yangi bozorlarni topish, unga yangi va oldindan noma'lum mahsulotlar va xizmatlar taklif etish uchun R&D (tadqiqotlar va strategik rivojlanish) bo'limlari ko'p ishlarni amalga oshirganligini ko'rishimiz mumkin. Pandemiya davrida korporatsiyalar kuchli harakatlanuvchi strategiyadan foydalanishni faol davom ettirdi, bu ijobiy holatda strategiya bir vaqtning o'zida joriy mahsulotlarni yaxshilash va yangilarini kiritishni anglatadi.. Mierzejewska va Dziurski tomonidan olib borilgan tadqiqotlar ham shuni ko'rsatadiki, pandemiya oldidan va davomida korxonalar ko'pincha kuchli harakatlanuvchi strategiyadan foydalandilar. Ikkinchi o'rin inson resurslar bilan bog'liq strategiyasi (6 ta ko'rsatish) tomonidan egallandi, bu raqobatchilarda avval ishlagan yuqori malakali mutaxassislar mehnat bozoridan jalb qilish va ishga olishni anglatadi. Pandemiya davrida ushbu strategiya uchun ko'rsatkichlarning oshishi kuzatilganligi yangilik hisoblanadi. Keyingi o'rin mustaqil strategiya tomonidan egallagan bo'lib, u ilgari taklif etilgan mahsulotlarni zamonaviylashtirishga asoslangan bo'lib, bu kompaniya tomonidan taklif etilgan mahsulotlarni asta-sekin bozordan chiqish ehtimoli yuqoriogi bilan izohlanadi.

Umuman olgan Polsha davlatida joylashgan korxonalarining strategiyalarni tahlil qilish natijalaridan shuni bilishimiz mumkinki, korxonalarda rivojlanishi uchun "Tadqiqotlar va strategik rivojlanish" va "Inson resurslari" bo'limlari faoliyatini isloh qilish lozim hisoblanadi

*Xulosa.* Yuqorida ta'kidlab o'tganimiz asosida xulosa qilidigan bo'lsa moliyaviy rejalashtirish maqsadida bilvosita va bevosita ta'sir etuvchi tashqi moliyaviy muhitdagi tashqi ta'sir etuvchi omillar hamda ichki moliyaviy muhitdagi ichki ta'sir etuvchi omillar ta'sir darajasi ham ijobiy, ham salbiy tomondan aniqlangach, xo'jalik subyekting moliyaviy rejalashtirish davridagi yoki belgilangan strategiya davridagi strategik moliyaviy holati baholanadi. Mamlakatimizda biz tahlil qilgan aksiyadorlik jamiyatlarining o'zlarining asosan iqtisodiyotning u yoki bu tarmog'iga asoslanganini ko'rishimiz mumkin. Shu nuqtai nazardan quyidagi xulosalarni olishimiz mumkin.

Birinchidan, Aksiyadorlik jamiyatlari samaradorligini yaxshilash, shuningdek daromad miqdorini oshirish uchun davr xarajatlari, ma'muriy xarajatlar singari xarajatlarni kamaytirish hamda asosiy vositalardan foydalanish samaradorligini oshirish maqsadida asosiy fondlarni yangilash, texnologik qayta jihozlash maqsadga muvofiq hisoblanadi. Moliyaviy strategiyalarning bosh maqsadi bo'lishi kerak;

Ikkinchidan, Korxonaning samarali faoliyat yuritishini taminlash uchun moliyaviy strategiya tizimini takomillashtirish uchun aksiyadorlik jamiyatining

moliyaviy menejmenti javobgarligi oshirish bo'yicha ishlar belgilanishi zarur hisoblanadi . Bunda:

- top moliyaviy menejerlarni jalb etish;
- moliyaviy strategiyalarni to'g'ri ishlash uchun ma'lumotlar shaffofligi ta'minlash, korxonalar faoliyati bo'yicha ma'lumotlar o'z vaqtida tegishli bo'limlarga yetib kelishini nazorat qilish;
- korxonalar aksiyalarining investorlar uchun jozibadorligini oshirish maqsadida aksiyadorlik jamiyatida dividend siyosatini takomillashtirish;
- mavjud "Tadqiqotlar va strategik rejalashtirish" bo'limlar faoliyatini isloh qilish yoki mavjud bo'lmagan korxonalar tashkiliy tuzulmalariga joriy qilish.

### Foydalanilgan adabiyotlar

1. Akramova N., Xodiyev B., Karliboyeva R., Korporativ boshqaruv. O'quv-qo'llanma.-T.:2011-yil. 294-bet
2. Elmirzayev S.E: Korporativ moliya. Darslik. 2019 yil. 364-bet
3. Гречникова И.Н. Менеджмент: Учеб. - М.: ЮНИТИ, 2000. -485 с.
4. Гулямов С.С.. Развитие законодательство об акционерных обществах в системе корпоративных отношений и проблемы его совершенствования: Автореф. дис. на соискание степени доктора юридических наук. - Т.: ТГЮИ, 2005. -43 с.
5. Hodiyev B.Y., Berkinov B.B. Korporativ boshqaruv, o'quv qo'llanma T.: 2010.
6. Korporativ moliya strategiyasi: Darslik/ S.Elmirzayev,H.Ahmedov // Toshkent/ "Iqtisod-Moliya" 2019 yil, 192-bet.
7. Jumaniyozov, I. T. (2021). The Progressive Foreign Experiments in the Activity of Sovereign Wealth Funds. Annals of the Romanian Society for Cell Biology, 109-116.
8. Jumaniyozov, I. (2018). Impact of Development Finance Institutions on Economic Growth: Implications for Reconstruction and Development Fund of Uzbekistan. International Journal of Management Science and Business Administration, 4(2), 84-88.
9. Jumaniyozov, I. (2020). ISSUES OF ENSURING THE TRANSPARENCY OF SOVEREIGN WEALTH FUNDS. International Finance and Accounting, 2020(5), 1.
10. Jumaniyozov, I. (2020). FOREIGN EXPERIENCE IN THE ACTIVITIES OF SOVEREIGN FUNDS. International Finance and Accounting, 2020(2), 1.
11. Jumaniyozov, I. T. (2021). Transparency Is A Key Indicator Of The Activity Of Sovereign Wealth Funds. The American Journal of Management and Economics Innovations, 3(05), 30-37.
12. Жуманиязов, И. Т. (2016). Основные задачи Фонда реконструкции и развития Республики Узбекистан. Наука, образование и культура, (7 (10)), 27-28.

13. Жуманиязов, И. Т. (2016). Направления использования средств Фонда реконструкции и развития Республики Узбекистан. *Economics*, (7 (16)), 28-29.
14. Jumaniyazov, I. T. (2022). O'zbekistonda davlat moliya tizimidagi islohotlar va rivojlantirish istiqbollari. *Science and Education*, 3(5), 1637-1645.
15. Inomjon Turaevich Jumaniyazov, & Bexruz Hazratov (2022). Foreign experience in the development of special economic zones in Uzbekistan. *Science and Education*, 3 (5), 1628-1636.
16. Jumaniyazov Inomjon Turaevich, & Juraev Maqsud Annaqulovich (2022). Korxonalarda moliyaviy qarorlar qabul qilish va risklarni baholash usullari. *Science and Education*, 3 (5), 1646-1654.
17. Jumaniyazov, I. T. (2019). The impact of Uzbekistan Reconstruction and development fund's expenditure on GDP growth. *Science, research, development № 16. Monografiya pokonferencyjna*.
18. Jumaniyazov, I., & Xaydarov, A. (2023). The importance of social insurance in social protection. *Science and Education*, 4(1), 1033–1043. Retrieved from <https://opendscience.uz/index.php/sciedu/article/view/4941>
19. Inomjon, J. (2023). GENDER BYUDJETLASHTIRISHDA DAVLAT MOLIYAVIY NAZORATINING O'RNI. *Новости образования: исследование в XXI веке*, 1(6), 1187-1191.
20. Бахронов, Ж., & Жуманиязов, И. (2023). Партисипатор бюджетлаштириш ва уни Ўзбекистонда қўллаш долзарблиги. *Science and Education*, 4(2), 1486–1493. Retrieved from <https://opendscience.uz/index.php/sciedu/article/view/5234>
21. Davlatboyeva, M. S. qizi, & Jumaniyazov, I. T. (2023). Yashil byudjetlashtirish va uni O'zbekistonda joriy etish istiqbollari. *Science and Education*, 4(2), 1509–1516. Retrieved from <https://opendscience.uz/index.php/sciedu/article/view/5237>
22. Jumaniyazov, I. T. (2019). Evaluation criteria for the efficiency of sovereign funds. *Global science and innovations 2019: Central Asia. In International scientific conference.–Nur-Sultan (Kazakhstan) (Vol. 340, pp. 226-229)*.
23. Jumaniyazov, I. T. The significance of Uzbekistan reconstruction and development fund's financial capital on economic growth of Uzbekistan. *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom ISSN*, 2348, 0386.
24. Jumaniyazov, I., & Mahmudov, M. (2022). Experience of foreign countries in attracting foreign investment. *Asian Journal of Research in Banking and Finance*, 12(5), 32-37.
25. Jumaniyozov, I. T., & Abdumannobov, A. M. (2020). MANAGING PUBLIC DEBT. In *Ключевые проблемы современной науки (pp. 3-7)*.

26. Jumaniyozov, I. T., & Bakhodirkhujayev A.F. (2020). ISSUES AND CHALLENGES FOR THE IMPLEMENTATION OF MACROPRUDENTIAL POLICY IN UZBEKISTAN. In Ключевые проблемы современной науки (pp. 8-11).

27. Abdulazizov, S. B. O. G. L. (2023). Aksiyadorlik jamiyatlarining korporativ moliyaviy strategiyasi va ularning moliyaviy holati tahlili. Science and Education, 4(5), 1417-1428.