MOLIYAVIY RISKLARNI BOSHQARISHDA MOLIYAVIY KONTROLLING TIZIMINING ROLINI OSHIRISH

Urazbayeva Ilmira Konisbayevna
Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, «Moliya va hisob» kafedrasi PhD katta o‘qituvchisi
https://doi.org/10.5281/zenodo.23037593

Annotatsiya. *Mazkur maqolada korxonalarda moliyaviy risklarni boshqarish samaradorligini oshirishda moliyaviy kontrolling tizimining o‘rni va funksional imkoniyatlari tadqiq etilgan. Moliyaviy kontrolling an’anaviy hisobot va nazorat funksiyalaridan tashqari, likvidlik, kredit, foiz, valyuta, qarzdorlik va pul oqimlari bilan bog‘liq risklarni oldindan aniqlash, baholash hamda boshqaruv qarorlariga integratsiya qilish vositasi sifatida ko‘rib chiqiladi. Zamonaviy ilmiy adabiyotlarni tahlil qilish asosida risk-menejment va boshqaruv nazorati tizimlarini bir-biridan ajratilgan holda tashkil etish korxona boshqaruvida axborot uzilishlari va kechikkan reaksiyalarni yuzaga keltirishi asoslanadi. Moliyaviy kontrollingning riskka yo‘naltirilgan modelini shakllantirish, byudjetlashtirishni risk ko‘rsatkichlari bilan bog‘lash, rolling forecast, stress-test, ssenariy tahlili, raqamli monitoring va erta ogohlantirish indikatorlaridan foydalanish bo‘yicha takliflar ishlab chiqilgan.*

Kalit so‘zlar: *moliyaviy kontrolling, moliyaviy risk, risk-menejment, boshqaruv nazorati, likvidlik riski.*

Аннотация. *В статье исследуются роль и функциональные возможности системы финансового контроллинга в повышении эффективности управления финансовыми рисками на предприятиях. Финансовый контроллинг рассматривается не только как инструмент традиционной отчетности и контроля, но и как механизм раннего выявления, оценки и управления рисками, связанными с ликвидностью, кредитованием, процентными ставками, валютными операциями, задолженностью и денежными потоками, а также их интеграции в процесс принятия управленческих решений. На основе анализа современной научной литературы обосновывается, что организация систем риск-менеджмента и управленческого контроля в отрыве друг от друга может приводить к информационным разрывам и запоздалому реагированию в системе управления предприятием. Разработаны предложения по формированию риск-ориентированной модели финансового контроллинга, увязке бюджетирования с показателями риска, а также использованию rolling forecast, стресс-тестирования, сценарного анализа, цифрового мониторинга и индикаторов раннего предупреждения.*

Ключевые слова: *финансовый контроллинг, финансовый риск, риск-менеджмент, управленческий контроль, риск ликвидности.*

Abstract. *This article examines the role and functional capabilities of the financial controlling system in improving the effectiveness of financial risk management in enterprises. Financial controlling is considered not only as a tool for traditional reporting and control, but also as a mechanism for the early identification, assessment, and management of risks associated with liquidity, credit, interest rates, foreign exchange, debt, and cash flows, as well as for integrating these risks into managerial decision-making. Based on an analysis of contemporary academic*

literature, the study substantiates that organizing risk management and management control systems separately from one another may lead to information gaps and delayed responses in enterprise management. Proposals are developed for establishing a risk-oriented financial controlling model, linking budgeting with risk indicators, and applying rolling forecasts, stress testing, scenario analysis, digital monitoring, and early warning indicators.

Keywords: *financial controlling, financial risk, risk management, management control, liquidity risk.*

KIRISH

Zamonaviy iqtisodiy muhitda korxona faoliyati turli darajadagi noaniqliklar ta’sirida amalga oshiriladi. Foiz stavkalarining o‘zgarishi, valyuta kurslaridagi tebranishlar, moliyalashtirish qiymatining oshishi, debitor qarzdorlikning kechikishi, pul oqimlarining nomutanosibligi, bozordagi talabning o‘zgarishi va kontragentlarning to‘lov qobiliyatiga oid muammolar korxona moliyaviy holatiga qisqa muddat ichida jiddiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin. Bunday sharoitda riskni faqat voqea sodir bo‘lgandan keyin qayd etadigan nazorat tizimi yetarli emas. Boshqaruv tizimi xavfni oldindan ko‘ra bilishi, uning moliyaviy oqibatini miqdoriy baholashi va tegishli qarorlarni risk namoyon bo‘lishidan avval shakllantirishi zarur.

Moliyaviy kontrolling aynan shu vazifani bajarish imkoniyatiga ega boshqaruv mexanizmlaridan biridir. Amaliyotda kontrolling ba’zan byudjet ijrosini tekshirish, reja va fakt ko‘rsatkichlarini solishtirish yoki boshqaruv hisobotlarini tayyorlash bilan cheklanadi. Bunday yondashuv uning salohiyatini toraytiradi. Kontrolling tizimining haqiqiy ahamiyati korxonaning rejalashtirish, hisob, tahlil, monitoring va qaror qabul qilish jarayonlarini yagona axborot maydonida muvofiqlashtirish bilan belgilanadi. Risk omili ushbu tizimga kiritilganda esa moliyaviy kontrolling retrospektiv nazorat vositasidan kelajakdagi moliyaviy holatni boshqarishga qaratilgan faol mexanizmga aylanadi.

ADABIYOTLAR SHARHI

So‘nggi ilmiy ishlarda risk-menejmentni boshqaruv nazorati tizimidan ajratilgan mustaqil blok sifatida emas, balki korxonaning umumiy boshqaruv arxitekturasining tarkibiy qismi sifatida ko‘rish tendensiyasi kuchaymoqda. M.R.W. Hiebl riskni boshqaruv nazorati tizimlariga integratsiya qilish masalasini turli tahlil darajalarida o‘rganib, risk-menejment va boshqaruv nazoratining muvaffaqiyatli uyg‘unlashuvi korxonaning risklardan xabardorlik darajasi hamda tashkiliy barqarorligini kuchaytirishi mumkinligini ta’kidlaydi [1]. Muallif riskni boshqarish jarayoni faqat risk-menejer zimmasidagi vazifa bo‘lmasdan, kontrollerlar, menejerlar va boshqa funksional bo‘linmalar o‘rtasidagi axborot almashinuvi bilan bog‘liq ekanligini ko‘rsatadi. Bu yondashuv moliyaviy kontrollingni risklarni boshqarish tizimining axborot-koordinatsion markazi sifatida talqin qilish imkonini beradi.

E.C. Braumann, M.R.W. Hiebl va A. Posch korxona miqyosidagi risklarni boshqarish tizimi — Enterprise Risk Managementni boshqaruv nazoratining umumiy paketiga integratsiya qilish bo‘yicha tadqiqotlarni tizimli ravishda umumlashtirganlar [2]. Ularning fikricha, risk-menejment, boshqaruv hisobi va nazorat instrumentlari bir-birini to‘ldiruvchi mexanizmlar sifatida ishlaganda boshqaruv qarorlari uchun axborot sifati oshadi. Mualliflar ERMni alohida ma’muriy jarayon emas, balki qaror qabul qilishga ko‘maklashuvchi va menejerlarning xatti-harakatlariga ta’sir ko‘rsatuvchi boshqaruv vositasi sifatida ko‘radilar. Ushbu xulosa moliyaviy kontrollingning vazifasi riskni

“hisobotga qo‘shish” emas, balki uni rejalashtirish va moliyaviy qarorlarning o‘ziga singdirishdan iborat ekanligini anglatadi.

R. Graña-Álvarez, J. Gómez-Conde, E. López-Valeiras va M. González-Loureiro moliyaviy va nomoliyaviy boshqaruv nazorati tizimlarining startap korxonalar moliyaviy leverage darajasi bilan munosabatini empirik tahlil qilganlar [5]. Tadqiqotda moliyaviy boshqaruv nazorati tizimlaridan foydalanish leverage darajasi bilan manfiy bog‘liqlikka ega ekanligi aniqlangan. Ushbu natija moliyaviy kontrolling qarz yukini shakllantirish va kapital tarkibi bilan bog‘liq risklarni nazorat qilishda amaliy ahamiyatga ega bo‘lishi mumkinligini ko‘rsatadi.

TADQIQOT METODOLOGIYASI VA EMPIRIK TAHLIL

Moliyaviy risk korxonaning kutilayotgan moliyaviy natijalari, pul oqimlari, aktivlar qiymati yoki moliyaviy majburiyatlarni bajarish qobiliyatiga salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin bo‘lgan noaniqlik sifatida namoyon bo‘ladi. Bunda likvidlik riski, kredit riski, valyuta va foiz riski, moliyaviy leverage riski, debitor qarzdorlik riski va pul oqimlari yetishmovchiligi eng ko‘p uchraydigan yo‘nalishlardandir. Mazkur risklarning har biri alohida boshqarilishi mumkin, biroq amaliyotda ular ko‘pincha o‘zaro bog‘langan bo‘ladi. Masalan, valyuta kursining keskin o‘zgarishi import xarajatlarini oshiradi, bu operatsion marjani qisqartiradi, pul oqimiga bosim beradi va natijada qisqa muddatli qarzga ehtiyojni kuchaytirishi mumkin.

Shuning uchun moliyaviy kontrolling risklarni alohida hodisalar sifatida emas, balki korxona moliyaviy modelining o‘zaro bog‘liq elementlari sifatida kuzatishi kerak. Bunda kontroller “qanday risk mavjud?” degan savol bilan chegaralanmaydi. U “risk qaysi moliyaviy ko‘rsatkichga, qancha miqdorda, qaysi muddatda va qanday zanjir orqali ta’sir qiladi?” degan savollarga javob topishi lozim. Ana shu yondashuv kontrollingni oddiy nazoratdan boshqaruvni qo‘llab-quvvatlovchi analitik tizimga aylantiradi.

Risklarni boshqarishda kontrolling rolini oshirishning birinchi yo‘nalishi — rejalashtirish tizimini riskka moslashtirishdir. An’anaviy yillik byudjet ko‘pincha bitta bazaviy prognozga tayanadi. Bunday yondashuv barqaror sharoitda ma’lum darajada ishlashi mumkin, ammo yuqori noaniqlik davrida tez eskiradi. Shu sababli bazaviy, optimistik va salbiy ssenariylar shakllantirilib, har bir ssenariy bo‘yicha tushum, operatsion foyda, pul oqimi, qarz hajmi va likvidlik pozitsiyasi hisoblanishi maqsadga muvofiq.

Bundan tashqari, yillik byudjetni rolling forecast bilan to‘ldirish zarur. Masalan, korxona har chorakda navbatdagi 12 oy uchun moliyaviy prognozni yangilab borishi mumkin. Natijada rejalashtirish kalendar yil chegarasiga bog‘lanib qolmaydi. Kontrolling tizimi fakt natijalar, bozor sharoiti va yangi risk omillarini prognozga muntazam kiritadi. Bu boshqaruvning tashqi o‘zgarishlarga reaksiyasini tezlashtiradi.

Ikkinchi yo‘nalish — risk indikatorlarini moliyaviy ko‘rsatkichlar tizimiga kiritishdir. Korxonada faqat foyda, rentabellik va tushum ko‘rsatkichlarining o‘zi yetarli emas. Likvidlik koeffitsienti, sof qarzning operatsion foydaga nisbati, foiz xarajatlarini qoplash darajasi, operatsion pul oqimi, debitor qarzdorlikning aylanish muddati, muddati o‘tgan qarzdorlik ulushi, valyutadagi ochiq pozitsiya va qisqa muddatli majburiyatlarni qoplash imkoniyatlari ham muntazam kuzatilishi kerak.

Bunda asosiy masala ko‘rsatkichlarni hisoblash emas, ular uchun chegaraviy qiymatlar belgilashdir. Masalan, debitor qarzdorlikning o‘rtacha undirilish muddati belgilangan diapazondan oshsa yoki likvidlik koeffitsienti kritik darajaga yaqinlashsa, kontrolling tizimi rahbariyatga

avtomatik ogohlantirish berishi kerak. Bu yondashuv boshqaruvni “muammo sodir bo‘ldi — tahlil qilamiz” modelidan “ko‘rsatkich yomonlashmoqda — oldindan choralar ko‘ramiz” modeliga o‘tkazadi.

Uchinchi yo‘nalish — stress-test va sezgirlik tahlilini doimiy kontrolling amaliyotiga kiritishdir. Stress-test faqat banklar uchun xos vosita emas. Oddiy ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish korxonasi ham “tushum 15 foiz kamayganda”, “asosiy valyuta kursi 10 foiz o‘zgarganda”, “kredit foizi 3 foiz punktga oshganda” yoki “yirik mijoz to‘lovni 60 kunga kechiktirganda” qanday moliyaviy holat yuzaga kelishini oldindan hisoblab ko‘rishi mumkin.

Bunday tahlil rahbar uchun ikkita muhim ma’lumot beradi. Birinchidan, korxonaning qaysi omilga eng yuqori darajada sezgirligi aniqlanadi. Ikkinchidan, mavjud moliyaviy zaxira qancha vaqtga yetishi ko‘rinadi. Natijada riskni kamaytirish choralari aniqroq tanlanadi: qo‘shimcha likvidlik zaxirasi yaratish, qarz muddatlarini qayta ko‘rib chiqish, valyuta pozitsiyasini muvozanatlashtirish, xarajatlarning o‘zgaruvchan qismini oshirish yoki mijozlar portfelini diversifikatsiya qilish mumkin.

NATIJALAR

Moliyaviy kontrollingning rolini kuchaytirishning to‘rtinchi yo‘nalishi — pul oqimlarini boshqarishni markaziy o‘ringa chiqarishdir. Buxgalteriya foydasi ijobiy bo‘lishiga qaramay, korxona likvidlik inqiroziga duch kelishi mumkin. Shu sababli kontrolling foyda va zarar hisobotiga asoslangan tahlildan tashqari, to‘lov kalendari, qisqa va o‘rta muddatli cash-flow prognozi hamda pul mablag‘lari yetishmovchiligi ehtimolini doimiy nazorat qilishi zarur.

Ayniqsa, 13 haftalik rolling cash-flow modeli operativ risklarni boshqarishda foydali bo‘lishi mumkin. Mazkur model haftalar kesimida kutilayotgan pul tushumi va to‘lovlarni ko‘rsatadi. Agar ma’lum haftada pul qoldig‘i minimal xavfsiz darajadan pastlashi aniqlansa, qaror risk sodir bo‘lgandan so‘ng emas, bir necha hafta oldin qabul qilinadi.

Beshinchi yo‘nalish — moliyaviy va nomoliyaviy indikatorlarni birlashtirishdir. Moliyaviy muammo ko‘pincha moliyaviy hisobotda aks etishidan avval operatsion ko‘rsatkichlarda paydo bo‘ladi. Buyurtmalar sonining kamayishi keyinchalik tushumga, ishlab chiqarishdagi brak xarajat va pul oqimiga, mijozlarning shikoyati esa kelajakdagi sotuvlarga ta’sir qilishi mumkin. Shu sababli riskka yo‘naltirilgan kontrolling sotuv hajmi, buyurtmalar portfeli, ishlab chiqarish quvvati, xomashyo ta’minoti va mijozlar xatti-harakatlari kabi nomoliyaviy signallarni ham moliyaviy prognoz bilan bog‘lashi kerak.

Oltinchi yo‘nalish raqamli texnologiyalar bilan bog‘liq. Zhelev va Kostova moliyaviy nazoratda ma’lumotlarni avtomatlashtirilgan yig‘ish va qayta ishlash qaror qabul qilish uchun zarur axborotning tezligi va aniqligini oshirish imkonini berishini qayd etadilar [6]. Korxona darajasida ERP tizimi, biznes-analitika platformasi va interaktiv dashboardlarning integratsiyasi kontrollerga ko‘rsatkichlarni oy yakunidan keyin emas, imkon qadar real vaqtga yaqin rejimda kuzatish imkonini beradi.

Biroq raqamlashtirishni faqat yangi dastur xarid qilish bilan tenglashtirish xato bo‘ladi. Agar ma’lumotlarning yagona tasnifi mavjud bo‘lmasa, turli bo‘limlarning ko‘rsatkichlari o‘zaro mos kelmasa yoki xodimlar tizimdan foydalanish kompetensiyasiga ega bo‘lmasa, raqamli platforma risklarni kamaytirish o‘rniga axborot hajmini ko‘paytiradi. Shu bois raqamli kontrollingning asosiy sharti ma’lumot sifati, metodologik birlik va javobgarlikni aniq belgilashdan iborat.

Yettinchi yo‘nalish — kontrollerning tashkiliy maqomini o‘zgartirishdir. Moliyaviy kontroller faqat reja-fakt tafovutini aniqlaydigan xodim sifatida qaralsa, u riskni boshqarish jarayoniga kech kiradi. Kontroller investitsiya loyihasi, kredit olish, narx belgilash, yirik kontrakt tuzish yoki yangi bozorga kirish bo‘yicha qaror tayyorlanayotgan paytdanoq ishtirok etishi zarur. Shunda u qarorning faqat kutilayotgan rentabelligini emas, balki pul oqimi, kapital qiymati va riskka ta’sirini ham tahlil qiladi.

Bu yerda risk-menejer va kontroller vazifalarini to‘liq birlashtirish talab etilmaydi. Aksincha, funksional chegaralar saqlanishi kerak. Risk-menejer risklarni identifikatsiya qilish va umumiy risk profilini shakllantirsa, kontroller ushbu risklarning moliyaviy natijalar, byudjetlar va prognozlarga ta’sirini miqdoriy ifodalashi lozim. Shu tariqa ikki funksiya o‘rtasidagi ma’lumot almashinuvi boshqaruv sifatini oshiradi.

Yuqoridagi tahlildan kelib chiqib, riskka yo‘naltirilgan moliyaviy kontrollingning integral modeli quyidagi mantiqda ishlashi mumkin: avvalo asosiy moliyaviy risklar aniqlanadi; keyin ularning moliyaviy ko‘rsatkichlarga ta’sir kanali baholanadi; risklar byudjet va prognozlarga kiritiladi; har bir muhim indikator uchun xavfsiz, ogohlantiruvchi va kritik chegaralar belgilanadi; dashboard orqali doimiy monitoring amalga oshiriladi; cheklov buzilganda mas’ul rahbarga axborot yuboriladi; boshqaruv choralarining natijasi esa keyingi prognozga qayta kiritiladi. Shu tariqa kontrolling yopiq boshqaruv siklini hosil qiladi.

XULOSA VA MUNOZARA

Moliyaviy risklarning ortib borayotgan murakkabligi korxonalarda kontrolling tizimining mazmunini qayta ko‘rib chiqishni talab etadi. An’anaviy reja-fakt tahlili, davriy moliyaviy hisobot va sodir bo‘lgan chetlanishlarni qayd etish bugungi sharoitda zarur, biroq yetarli emas. Moliyaviy kontrolling kelajakdagi tahdidlarni prognoz qilish, ularning iqtisodiy oqibatini baholash va rahbariyatga risk yuzaga chiqmasidan oldin qaror qabul qilish imkonini beradigan tizimga aylanishi kerak.

Tadqiq qilingan zamonaviy ilmiy manbalar risk-menejment va boshqaruv nazoratini integratsiyalash, risk omillarini rejalashtirish jarayoniga kiritish hamda nazorat tizimlaridan interaktiv boshqaruv vositasi sifatida foydalanish korxona barqarorligi uchun muhim ekanligini ko‘rsatadi. Moliyaviy risklarni boshqarishda kontrolling rolini oshirish uchun, birinchidan, riskka mos byudjetlashtirish va rolling forecast amaliyotini kengaytirish; ikkinchidan, moliyaviy ko‘rsatkichlar bo‘yicha erta ogohlantirish chegaralarini belgilash; uchinchidan, stress-test va ssenariy tahlilini muntazam boshqaruv jarayoniga aylantirish; to‘rtinchidan, pul oqimi prognozini moliyaviy nazoratning markaziy elementi sifatida shakllantirish; beshinchidan, moliyaviy va nomoliyaviy indikatorlarni yagona axborot tizimida bog‘lash zarur. Shuningdek, kontrollerning tashkilotdagi o‘rni ham o‘zgarishi kerak. U faqat tarixiy ma’lumotlar asosida hisobot tayyorlovchi mutaxassis emas, balki menejmentga kelajakdagi moliyaviy oqibatlarni ko‘rsatadigan, alternativ qarorlarni taqqoslaydigan va risk bilan rentabellik o‘rtasidagi muvozanatni asoslaydigan professional biznes hamkor sifatida faoliyat yuritishi maqsadga muvofiq.

ADABIYOTLAR RO`YXATI

1. Hiebl M.R.W. The Integration of Risk into Management Control Systems: Towards a Deeper Understanding Across Multiple Levels of Analysis // Journal of Management Control. – 2024. – Vol. 35. – P. 1–16. DOI: 10.1007/s00187-024-00373-6.

2. Braumann E.C., Hiebl M.R.W., Posch A. Enterprise Risk Management as Part of the Organizational Control Package: Review and Implications for Management Accounting Research // Journal of Management Accounting Research. – 2024. – Vol. 36, No. 2. – P. 7–29. DOI: 10.2308/JMAR-2021-071.
3. Fedchenko E., Timkin T., Lysenko A., Gorohova D., Zueva A. Model of the System of Financial Controlling in the Context of Risk Management in the Public Sector // Revista Gestão & Tecnologia. – 2024. – Vol. 24, No. 2. – P. 193–216. DOI: 10.20397/2177-6652/2024.v24i2.2834.
4. Eichholz J., Hoffmann N., Schwering A. The Role of Risk Management Orientation and the Planning Function of Budgeting in Enhancing Organizational Resilience and Its Effect on Competitive Advantages During Times of Crises // Journal of Management Control. – 2024. – Vol. 35. – P. 17–58. DOI: 10.1007/s00187-024-00371-8.
5. Graña-Álvarez R., Gómez-Conde J., López-Valeiras E., González-Loureiro M. Management Control Systems, Business Financial Literacy and Financial Leverage in Business-Incubated Start-Ups // The British Accounting Review. – 2024. – Vol. 56, No. 6. – Article 101427. DOI: 10.1016/j.bar.2024.101427.
6. Zhelev Z., Kostova S. Investigating the Application of Digital Tools for Information Management in Financial Control: Evidence from Bulgaria // Journal of Risk and Financial Management. – 2024. – Vol. 17, No. 4. – Article 165. DOI: 10.3390/jrfm17040165.
7. Dürst N., Kunz J. How to Conduct Effective Risk Culture Assessments // Journal of Management Control. – 2025. – Vol. 36. – P. 269–314. DOI: 10.1007/s00187-025-00402-y.