KORPORATIV BOSHQARUV

O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY VA O‘RTA MAXSUS TA’LIM VAZIRLIGI

B.Yu. XODIYEV, D.S. QOSIMOVA

KORPORATIV BOSHQARUV

O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi tomonidan 5A342211 – «Korporativ boshqaruv» yo‘nalishi bo‘yicha ta’lim olayotgan talabalar uchun o‘quv qo‘llanma sifatida tavsiya etilgan

Cho‘lpon nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi
Toshkent – 2012

УДК: 338.24(075)
КБК ~~65.050.2~~ 65.9(2)29
~~X58~~ 692

Taqrizchilar:

B.B. Berkinov *— iqtisod fanlari doktori, professor,*
M.A. Mahkamova *— iqtisod fanlari doktori, professor.*

Xodiyev B.

X58 Korporativ boshqaruv: o'quv qo'llanma/ B.Xodiyev, D.Qosimova; O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi. — Toshkent: Cho'lpon nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi, 2012. — 144 b.

ISBN 978-9943-05-516-2

Ushbu o'quv qo'llanmada korporativ boshqaruvning nazariy va uslubiy asoslari, korporativ boshqaruv obyektlari, iqtisodiyotda integratsiya jarayonlarining xususiyatlari, antimonopoliya qonunchiligi, korporativ boshqaruvda huquqiy tartiblashtirish va korporativ boshqaruvga oid boshqa masalalar yoritilgan.

O'quv qo'llanma namunaviy o'quv dasturi asosida tayyorlangan bo'lib, oliy o'quv yurtlari talabalari, tadqiqotchilari va o'qituvchilari, ilmiy xodimlar, rahbar va mutaxassislar uchun mo'ljallangan.

УДК: 338.24(075)
КБК 65.050.2

ISBN 978-9943-05-516-2

© B. Xodiyev, D. Qosimova, 2012
© Cho'lpon nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi, 2012

KIRISH

O'zbekiston Mustaqil Respublikasi iqtisodiyotni ma'muriy buyruqbozlik boshqaruv tizimini rad etib, o'z rivojlanish modelini yaratdi. Modelda xalqning tarixiy tajribasi, ma'naviy qadriyatlari hamda rivojlangan mamlakatlar yutuqlari tahlili asosi qilib olingan.

Islohotlarning bosh maqsadi, ochiq tashqi siyosatga asoslangan, ochiq bozor iqtisodiyotli huquqiy demokratik jamiyat qurish.

Bozor iqtisodiyotini belgilovchi faktorlari bo'lib mulkiy munosabat va korporativ boshqaruv xizmat qiladi.

Ma'muriy-buyruqbozlik (davlat) boshqaruvida hamma korporatsiyalar davlat tasarrufidagi mulk bo'lib hisoblanadi va ularning rivojlanishi bevosita davlatga boqliq bo'ladi. Korporatsiya rahbarlari (direktor) davlat tomonidan tayinlanadi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida hamma korporatsiyalar hissadorlik korporatsiyalariga (korporatsiyalarga) aylanadilar. Davlat o'z xohishiga ko'ra korporatsiya rahbarlarini tayinlaydi va o'rnini almashtiradi. Korporativ boshqaruv korporatsiyalar uchun tor doirada belgilangan bo'lib, mulkiy taqsimot esa ancha barqarorlashadi. Korporatsiya boshqaruv apparati korporatsiyada mavjud qonunchilik asosida belgilanadi.

O'z vazifalarini bajara olmayotgan rahbarlar uchun lavozim almashtirish mexanizmi qo'llanadi.

Bozor mexanizmi bir tomondan mehnat, material, moliyaviy resurslardan samarali foydalanish imkoniyatini bersa, boshqa tomondan ishlab chiqarishda egiluvchanlik, fan-texnika yutuqlaridan keng foydalanish, boshqa ishlab chiqaruvchilar bilan raqobatni talab etadi.

Korporativ boshqaruv, bozorga va iqtisodiy subyektlarning erkinligiga yo'naltirilgan bo'ladi. Korporativ boshqaruvga bo'lgan ilmiy qiziqish, rivojlangan mamlakatlarning iqtisodiy rivojlanishida asosiy

...IQTISODIYOT
...MARKAZI
460882

rol o'ynagan aksionerlik jamiyatlar bilan boqliqdir. Korporativ boshqaruv muammolari oxirgi 10-15 yil ichida iqtisodchi, menejer va yuristlarni qiziqtirib kelmoqda.

Buning natijasi o'laroq 1993-yildan boshlab ilmiy jurnallar nashr etila boshlandi.

Rivojlangan biznes maktablarida esa, korporativ boshqaruv bo'yicha o'quv kurslari joriy etildi. Bu muammoga bo'lgan qiziqish aksionerlik jamiyatlar boshqaruvidagi muhim o'zgarishlar, davlatning korporatsiyalarni samarali boshqarish o'rni boshqa davlatlarning alternativ modellarini kombinatsiyalashtirish va hakozolar bilan bog'liq.

1.FANNING PREDMETI, MAQSADI, MAZMUNI VA VAZIFALARI

1.1. Fanning maqsad va vazifalari.
1.2. Boshqaruv predmeti va uslubi.
1.3. Mamlakatlarning iqtisodiy rivojlanishida korporatsiyalarning ahamiyati.

1.1. Fanning maqsad va vazifalari

«Korporatsiyalarni boshqarish» fani «menejment» mutaxassisligi bo'yicha magistraturada o'qiyotgan talabalarga mo'ljallangan, iqtisodiy islohotlarning O'zbek modeliga asoslangan holda tuzilgan. Fanning maqsadi — bozor iqtisodiyoti sharoitida korporatsiyalarni boshqarish borasida talabalarga nazariy hamda amaliy professional bilim berishdir. «Korporatsiyalarni boshqarish» fanining asosiy vazifalari bo'lib, quyidagilar hisoblanadi:

— islohotlarning O'zbek modelini chuqur o'rganish;

— korporatsiyalar haqida aniq tushunchalar va bilimlarga ega bo'lish;

— korporatsiyalarni boshqarish mazmuni, maqsadi va ahamiyatini o'rganish;

— korporatsiyalarni boshqarish uchun aniq amaliy holatlarni o'rganish;

— korporatsiyalarni boshqarish bilan bog'liq o'yinlarni o'tkazishning ijobiy tomonlarini o'rganish.

Fanni o'rgatish ma'ruza, turli amaliy holatlarni ko'rib chiqish mashg'ulotlari va turli boshqaruv o'yinlarda talabalarni ishtiroki orqali amalga oshiriladi. Oraliq baholash kurs davomida yozma ishlar, referat va kurs ishlari orqali qo'yilib boriladi.

Yakuniy baholash talabaning yozma ishlari, davomati va faolligiga qarab qo'yiladi.

Korporatsiyalarni boshqarish mohiyati ishlab chiqarish usuli, ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar darajasi, ishlab chiqarish kuchlari rivojlanishiga bog'liq holda o'zgaradi. Ishlab chiqarish rivojlanishi va iqtisodiy aloqalar murakkablashuvi bilan boshqaruv ham murakkablashadi va mustaqil fan sifatida ajralib chiqadi. Ishlab chiqarish vositalariga mulkchilikning turli shakllari mavjud bo'lgan sharoitda

tovar ishlab chiqaruvchilar o'rtasida raqobat vujudga kelib, ishlab chiqarishni boshqarish, foydani ko'paytirishga yo'naltiriladi.

Korporatsiyalarni boshqarishning asosini obyektiv iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa qonunlarga asoslanuvchi huquqiy ilmiylik tashkil etadi. Bu qonunlarni o'rganish va ularning aniq vaziyatlarda namoyon bo'lishini hisobga olgan holda xo'jalik rahbarlari respublika xalq xo'jaligini boshqarishning strategiya va taktikasini belgilaydilar.

Jamiyat hayotining barcha tomonlari demokratik yangilanishi sharoitida asosiy masala iqtisodiy, ilmiy-texnikaviy, ijtimoiy taraqqiyotni rag'batlantirish.

Boshqariladigan bozor bilan shaxs va jamoa manfaatlarini samarali bog'lash asosiy masalalaridan biridir. Nazariy va amaliy nuqtai nazardan ishlab chiqarish egalari bo'lgan mehnatkashlar manfaatlari eng muhim manfaat ekanligi, ijtimoiy-iqtisodiy va ilmiy-texnikaviy taraqqiyotni jadallashtiruvchi qudratli harakatlantiruvchi kuch ekanligi shubhasizdir.

Bundan boshqaruvni isloh qilishning strategik g'oyasi mehnatkash kishining obro'sini ko'tarishdan iboratdir. Chunki bu iqtisodiyotni sog'lomlashtirishning asosi bo'lib vijdonan va ma'suliyat bilan mehnat qilishga xizmat qiladi; ishchining mehnatdan manfaatdorligini keskin oshirish, o'z qobiliyatini to'liq sarf etish, uni jamiyatni harakatlantiruvchi kuchlarning umumiy tizimiga qo'yishdan iborat.

1.2 Boshqaruv predmeti va uslubi

Har bir fan o'zining nazariyasi, predmeti va uslubiga ega. Predmet, ushbu fan nima bilan shug'ullanishini, uning qo'llanish ko'lamini ko'rsatib beradi.

Nazariya, ushbu fanda jarayonlarning mavjud bo'lishi qonuniyatarini aniqlab beradi.

Uslubiyat, nazariyadan kelib chiquvchi insonlarning ilmiy va amaliy ishlari asosini yoritishi hamda ushbu ko'lamda holat va ko'rinishlarni umumiylashtirish yo'llarni o'rganishni ko'rsatib berish bilan shug'ullanadi.

Korporatsiyalarni boshqarish fanining predmeti xo'jalikning barcha miqyosida bozor iqtisodiyoti qonunchiligi, tamoyillari va uslublari hamda boshqaruv munosabatlarini o'rganishdir.

Boshqaruv munosabatlari ijtimoiy-iqtisodiy, ishlab chiqarish munosabatlarining ajralmas qismi bo'lib, turli xil ko'rinishga ega:

iqtisodiy, ishlab chiqarish, tashkiliy, mehnat, psixologik, ijtimoiy va hokazo.

Boshqaruv munosabatlari o'zida o'zaro faoliyatning murakkab kompleks majmuini tashkil etadi.

Shuningdek, boshqaruv xodimlari (apparat) bilan mehnat jamoalarining o'zaro bog'liqligini hamda boshqaruvchi bilan bo'ysinuvchilar orasidagi bog'liqlikni ko'rsatadi.

Korporatsiyalarni boshqarishda bevosita obyekt bo'lib insonlar, mehnat jamoalari xizmat qiladilar.

Boshqarishni anglashning asosiy uslubi — dialektik usul hisoblanadi. Bu usul o'rganilayotgan boshqaruv munosabatlarining tub mohiyatiga yetishga yordam beradi.

Boshqaruv ilmini o'rganishga boshqa uslublar xam yordam beradi. Bular ilmiy-tarixiy, tizimli tahlil, matematik modullashtirish, smetoholatiy, maqsadli uslub, analiz va sintez, induksiya va deduksiya va boshqalardir.

Korporatsiyalarni boshqarish kursining mazmuni bozor iqtisodiyoti sharoitida korporativ boshqarishning metodologik va nazariy asoslarini ko'rib chiqishni o'z ichiga oladi.

Korporatsiyalarni boshqarishning asosi bo'lib, islohotlarning O'zbek modeli, mulkiy munosabatlarning huquqiy shakllari, antimonopoliya qonunchilik, iqtisodiyotning davlat boshqaruvi, raqobatchilikning huquqiy asoslari, bozor imkoniyatlari tadqiqotlari, marketing strategiyasi va boshqalar hisoblanadi.

Bu kurs boshqarishning umumiy tamoyillarini mujassamlashtiradi. Konkret holatlarda boshqaruv apparatining xatti-harakatlarini, korporatsiyalarni boshqarishni nazariy hamda amaliy tomondan o'rganadi.

Kursning amaliy jihatlari konkret masalarni hal qilishga qaratilgan:

Korxonlarni bozor munosabatlariga o'tkazish, korporatsiyalarning tashkiliy-huquqiy jihatlarini rivojlantirish, foyda olish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, ishchi xodimlarning ijtimoiy himoyasini kuchaytirish, korporatsiyani axborot va kadrlar bilan ta'minlash, ishlab chiqarish infrastrukturasini rivojlantirish, ishchilarning ruhiy darajasini ko'tarish.

Kursning bu amaliy tomoni boshqaruv tamoyillarini o'rganib qolmasdan, balki ularni qo'llay bilish, ya'ni ma'lum maqsadlarda qo'llay bilish bilimini beradi.

1.3. Mamlakatlarning iqtisodiy rivojlanishida korporatsiyalarning ahamiyati

Yirik korporativ tuzilmalarning tashkil etilishi XX asrda iqtisodiy rivojlanishning muhim tendensiyasi bo'ldi. Kopnoratsiyalar o'z rivojlanish yo'lida va ularning jamiyat tomonidan qabul qilinishida fan-texnika, iktisodiyotning rivojlaiishi, aholi malakasi, ma'lumot darajasi bilan bog'liq qator bosqichlarni bosib o'tdi. Mazkur bosqichlarning har birida korporatsiyalar vujudga kelishiga har bir mamlakatda yuzaga kelgan korporativ madaniyat katta ta'sir ko'rsatdi. Hozirgi vaqtda korporativ sektorda mahsulot va xizmatlarning asosiy qismi ishlab chiqarilmoqda. Son nisbatiga ko'ra sanoati rivojlangan mamlakatlarlarda korporatsiyalar, korporatsiyalarning umumiy sonida katta salmoqqa ega.

Shu bilan birga, ular YaIM ishlab chiqarishda va davlat byudjetining daromadlarida yetakchi mavqeni egallaydi. 2002-yilda Germaniyada 10 ta yirik korporatsiya (biznes-guruh)ga sanoat ishlab chiqarishining 15 foizi, AQSHda 27 foizi, Janubiy Koreyada 30-32 foizi, Rossiyada 38,7 foizi to'g'ri keldi .

Jahonda yirik korporatsiyalar hal qiluvchi rol o'ynashi haqida yana shu narsa dalolat beradiki, butun jahon ishlab chiqarishi hududining 1/4 qismiga yaqinini taxminan 600 ta moliya-sanoat guruhi nazorat qiladi.

Ayniqsa, ko'p ilm talab qiluvchi eng yangi ishlab chiqarishlar sohasida ularning salmog'i yuqori, chunki aynan yirik birlashmalar yangi mahsulotlarni ishlab chiqarishga katta mablag' sarflashga qodir. Masalan, AQSHda elektron sanoat uchun jihozlar ishlab chiqarishda mingdan ortiq firma band, sotuvlarning yarmidan ko'pi esa bor-yo'g'i 14 kompaniyaning ulushiga to'g'ri keladi. Kompyuterlar ishlab chiqarishning to'rtdan uch qismi to'rtta yirik firma tomonidan amalga oshiriladi. Germaniya, Fransiya, Yaponiya va boshqa sanoati rivojlangan mamlakatlarda ham xuddi shunday holat kuzatiladi.

G'arbiy Yevropa mamlakatlari va Yaponiyaning urushdan keyingi tarixi *shuni ko'rsatmoqdaki, milliy sarmoya faqatgina qudratli moliya*-sanoat tuzilmalariga birlashib, davlat organlari bilan o'zaro jips hamkorlik qilsa hamda milliy va jahon iqtisodiyotining o'ziga xos xususiyatlarini inobatga oluvchi huquqiy rejimda ishlasa, transmilliy korporatsiyalar va chet el moliya-sanoat guruhlari bilan raqobatlashishga qodir bo'ladi.

Yirik sanoat korporatsiyalarining shakllanishi rivojlangan mamlakatlarda turlicha yo'llar bilan kechdi. U G'arbiy Yevropa va AQSHda erkin bozor sharoitida kompaniyalarning qo'shib olinishi va qo'shilishi yo'lidan bordi. Osiyo mamlakatlari (Xitoy, Yaponiya, Janubiy Koreya, Tayvan)da ko'p tarmoqli savdo-sanoat birlashmalari davlatning yordami bilan tashkil etildi. Davlat ularga hozir ham iqtisodiy beqarorlik holatlarida yordam ko'rsatib turadi .

Hozirgi paytda jahonda xo'jalik subyektlari korporativ integratsiyalashuvining faol jarayoni kechmoqda. Korporativ integratsiyalashuv tadbirkorlikni tashkil etishning nafaqat samarali, balki jahon xo'jaligidagi zamonaviy o'zgarishlarga tez moslashadigan shakli bo'lib qoldi.

Bugungi kunda yirik integratsiyalashgan korporativ tuzilmalar iqtisodiyotning turli tarmoq va sektorlarida faoliyat ko'rsatmoqda. Shu bilan birga, ular ikkita muhim tendensiya bilan tavsiflanadi:

— sanoat va kredit-moliya muassasalari, korporatsiyalar doirasida integra-tsiyalashuvi, ya'ni banklar va bank bo'lmagan kredit-moliya muassasalarining korporatsiyalar tarkibidagi ishtiroki;

— transmilliylashuv, ya'ni chet elda shu'ba kompaniyalar va filiallar tashkil etib, to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investiniyalarni amalga oshirgan holda o'z faoliyati sohasini kengaytirishga intilish.

Tayanch iboralar. Boshqaruv maqsadlari, vazifalari, predmeti, boshqarish ilmi, korporatsiya, korporativ boshqaruv, metodlar, boshqaruv munosabatlari, boshqaruvning obyekti va subyekti, analiz va sintez, induksiya va deduksiya, islohotlarning O'zbek modeli, bozor, antimonopol qonunlar, foyda, kadrlar, axborot, kommunikatsiya, ishlab chiqarish, infrastruktura, korporativ integratsiyalashuv, moliya-sanoat guruhlari

Xulosa.

- Korporatsiyalarni boshqarish mohiyati ishlab chiqarish usuli, ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar darajasi, ishlab chiqarish kuchlari rivojlanishiga bog'liq holda o'zgaradi.
- Korporatsiyalarni boshqarishning asosini obyektiv iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa qonunlarga asoslanuvchi huquqiy ilmiylik tashkil etadi.
- Korporatsiyalarni boshqarish fanining predmeti bo'lib, xo'jalikning barcha miqyosida bozor iqtisodiyoti qonunchiligi, tamoyillari va uslublari hamda boshqaruv munosabatlarini o'rganish hisoblanadi.
- Korporatsiyalarni boshqarishda bevosita obyekt bo'lib insonlar, mehnat jamoalari xizmat qiladilar.

• Boshqarishni anglashning asosiy uslubi — dialektik usul hisoblanadi. Bu usul o'rganilayotgan boshqaruv munosabatlarini tub mohiyatiga yetishga yordam beradi.
• Hozirgi paytda jahonda xo'jalik subyektlari korporativ integratsiyalashuvining faol jarayoni kechmoqda. Korporativ integratsiyalashuv tadbirkorlikni tashkil etishning nafaqat samarali, balki jahon xo'jaligidagi zamonaviy o'zgarishlarga tez moslashadigan shakli bo'lib qoldi.

Nazorat savollari va topshiriqlar

1. *Korporatsiyalarni boshqarish qanday maqsadlarni o'z ichiga oladi?*
2. *Boshqaruv munosabatlari nima?*
3. *Boshqaruv ilmi metodlarini ko'rsatib bering.*
4. *Korporatsiyalarni boshqarish kursining vazifalari qanday?*
5. *Kurs mazmunini tushuntirib bering.*

2. INTEGRATSIYALASHGAN KORPORATIV TUZILMALAR

2.1. Korporativ tizimlarni rivojlantirishning obyektiv zaruriyatlari.
2.2. Korporativ tizimlarning mohiyati.
2.3. Korporativ tizimlarning shakllantirish tamoyillari.

2.1. Korporativ tizimlarni rivojlantirishning obyektiv zaruriyatlari

Hozirgi sharoitda milliy iqtisodiyot ijtimoiy-iqtisodiy samaradorligini va raqobatbardoshligini oshirishning asosi: birinchidan, innovasion-investision kapitalni oshirib borishdan, ikkinchidan, yirik korporativ tuzilmalar salohiyatidan oqilona foydalanish va uni diversifikatsiyalashdan, uchinchidan, tabiiy resurslar salohiyatining mavjudli va undan samarali foydalanishdan, shuningdek, jamiyatning professional-bilim darajasidan iborat.

Bunda gap korporativ tamoyillarga asoslangan korporativ tuzilma, ittifoq va uyushmalarni tashkil etish xususidagina emas, balki, «yirik korporatsiyalar moliyaviy magnetizmi — bu jahon iqtisodiy munosabatlaridagi reallik»[1] ekanligini hisobga olgan holda kelajakda mamlakat iqtisodiyotining o'zagi bo'lishga qodir yirik korporatsiyalarni shakllantirish haqida bormoqda.

Lekin mamlakatimiz o'tish davridagi iqtisodiyotining xususiyati integratsiya qilingan jarayonlarni shakllantirish masalalariga sezilarli o'zgartirishlarni kiritmoqda. Mamlakatimizning shakllanayotgan korporativ sohasining «muammoli joylari» sifatida namoyon bo'luvchi xususiyatlar qatoriga quyidagilarni kiritish mumkin:

— kuzatuvchi kengashlarning kasb mahoratlari va faoliyatining samaradorligi yetishmasligi;

— mulklar tizimi to'g'risidagi ma'lumotlarning shaffof emasligi, bu esa sarmoyadorlar qiziqishini pasaytiradi va sarmoya qarorlarini qabul qilishni murakkablashtiradi;

— moliyaviy hisobotlarning xalqaro andozalaridan yetarli darajada foydalanmaslik;

---

[1] *Крук М.* Современные формы и механизмы корпоративного управления. М., ИЭ РАН, 2000, с. 254.

— rivojlantirish va boshqarish strategiyasida hamda xavf-xatarlarni boshqarishda kompaniyalarning pinhoniyligi;

— kompaniya kuzatuv kengashi a'zolari va menejerlari ishi samaradorligining rasman baholanishi va boshqalar[1].

Korporatsiyalar shakllanishi tahliliga yondashishda alohida e'tibor korporativ tuzilmalarga, ularning qurilishi, ichki shakliga murakkab integratsiya qilingan ijtimoiy-iqtisodiy tuzilmalar sifatida qaratiladi. Tadqiqotlar asosan korporativ tuzilmalar, ko'proq xoldinglar va moliya-viy-sanoat guruhlarini tashkil qilishning zarurligi, maqsadlari va me'yoriy-huquqiy shakllariga bag'ishlangan. Mavzu jihatidan yaqin bo'lgan muammolar bo'yicha mutaxassislar yirik korporativ tizimlarda ishlab chiqarish va kapital harakati jarayoni va xususiyatlarini tadqiqot qilishni o'z vazifasi deb bilishadi[2]. Mualliflarning ko'pchiligi o'tish iqtisodiyotiga ega mamlakatlarda korporatsiyalarni shakllantirish xususiyatlari, birinchi navbatda xususiylashtirish jarayoni va uning natijalariga bog'liqligini ta'kidlaydilar, ammo iqtisodiyot barqarorlashgani sari texnologik yondoshishlar ustun bo'ladi. Texnologik yondashishda korporatsiyalar texnologik aloqa tamoyili bo'yicha sotib olinadi va birlashtiriladi, yangi sheriklarni tanlashning mezoni esa texnologik moslashishdir.

Milliy iqtisodiyotda integratsiya jarayonlarining xususiyatlari sanoatni boshqarishning yillar davomida shakllangan soha tizimiga bog'liq. Rivojlangan bozor munosabatlariga ega mamlakatlarga evolyutsion tarzda qariyb ikki asr davomida rivojlanib kelayotgan sanoatning korporativ tuzilmasi xos.

2.2. Korporativ tizimlarning mohiyati

Rivojlangan mamlakatlarda sanoat korporativ tuzilmalarni boshqarish tizimi quyidagi ko'rinishlarga ega:

— yakuniy mahsulot bo'yicha vertikal integratsiya qilingan bo'linmalar va divizionlarga ega 100—200 ta yirik korporatsiyalarning mavjudligi;

— ishlab chiqarishning diversifikatsiyasi (funksional majmua bo'yicha o'z ishlarining hajmi 80—90% va to'liq funksional yakuniy mahsulotning keng assortimenti);

---

[1] *Дости А., Чжен И., Надеждина М.* Корпоративное управление в Узбекистане: проблемы и пути решения // Экономическое обозрение, 2003, №9, с. 4-5.

[2] Мезоэкономика переходного периода: Рынки, отрасли, предприятия. М., Наука, 2001.

— rivojlangan ichki korporativ dasturiy (maqsadli) va joriy (tezkor) rejalashtirish;

— korporatsiyada yuqori texnologiyalarning etarli miqdori (5 va undan ortiq);

— korporatsiyalararo aloqalar bo'yicha ishlab chiqarishning kichik hajmlari (ishlab chiqarilayotgan mahsulotning 10—15 % tashkil etuvchi)[1].

Turlicha tashkiliy-tuzilmaviy shakldagi korporativ tuzilmalar ijtimoiy va ishlab chiqarish-moliyaviy tizimini o'zida ifoda etadi. Bu tizim yuqori dinamikaga ega bo'lib, quyidagi asosiy tamoyillar negizida rivojlanadi:

— muayyan korporativ tashkilot doirasida mulkka egalik qilishning teng huquqiy imkoniyatlari uchun sharoit yaratish;

— biznes faoliyati jarayonida o'zaro ta'sir usullarini erkin tanlash;

— biznesning ayrim qatnashchilari manfaatlarini korporativ tashkilot manfaatlari birligi orqali amalga oshirish;

— kapitalni diversifikatsiyalash variantlarini topishda namoyon bo'luvchi o'zaro manfaatlarni saqlab qolgan holda moliyaviy ishbilarmonlik;

— integratsiyalashgan korporativ tizimlar doirasida moliyaviy-ishlab chiqarish mexanizmlarini birlashtirish;

— o'zaro manfaatlar yo'lida biznesni integratsiyalashning multiplikasion samaralarini hayotga tatbiq etish.

Amaliyotda korporativ boshqaruv toifalarini uning mohiyati nuqtai nazaridan ham, ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar tizimidagi aniq o'rni va roli nuqtai nazaridan ham kengaytirib talqin qilish ommaviylashgan. Bu holatda muayyan ko'p qatlamli, murakkab, ko'p funksionalli hodisa mavjud bo'lib, uni birgina «korporativ boshqaruv» atamasi bilangina ta'riflash mumkin emas[2].

---

[1] *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. - СПб., Питер, 1999; Гибсон Дж. П. и др. Организация: Поведение. Структура. Процессы. — М.: ИНФРА-М, 2000; Масленченков Ю.С., Тронин Ю.Н. Финансово-промышленные корпорации России — М.: ДеКА, 1999; Страхова Л.П., Бартенев А.Е. Корпорация: сущность и эволюционное развитие // Менеджмент в России и за рубежом.- 2000, N 6.

[2] *Ансофф И.* Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989; Винслав Ю. Становление отечественного корпоративнго управления // Российский экономический журнал, 2001 №2; Беркинов Б. Корпоративные структуры. Т.: Издательство национальной библиотеки, 2005.

«Korporatsiya» atamasi ko'p mazmunli bo'lib bir necha ma'nolarda ishlatiladi. Ayrim mualliflar «korporatsiya» atamasining huquqiy jihatiga urg'u beradilar. Boshqa tadqiqotchilar «korporatsiya» tushunchasining ko'proq iqtisodiy tomonini ko'rib chiqadilar. Bizning fikrimizcha korporatsiyani aniqlashda har xil yondashishlarni ko'rib chiqish maqsadga muvofiqdir:

— korporatsiyani aksiyadorlik jamiyati sifatida ko'rish;

— ijtimoiy foyda keltiruvchi faoliyatni amalga oshiruvchi jismoniy va yuridik shaxslar yoki mablag'lar birlashmalari;

— millatlararo faoliyat yurituvchi, yirik, bozorda ustunlik qiluvchi aksiyadorlik jamiyatlarining alohida turi;

— bir nechta yuridik shaxslarning yuridik shaxs maqomiga ega bo'lmagan birlashmasi;

— uchta tarkibiy qism — moliyaviy, sanoat-sotuv va boshqaruv qismlardan iborat xo'jalik tizimi sifatida (bunda tushunchaning huquqiy yo'nalishiga e'tibor kam beriladi) ko'rib chiqish[1].

Ba'zi mualliflar korporatsiyaning bir qator konseptual tushunchalarini keltiradilar. Bularga integratsiya qilingan korporativ tuzilmaning uchta mezon asosida baholash konsepsiyasi kiradi. Ushbu konsepsiyaga muvofiq, korporatsiya bu — quyida keltirilgan talablarga javob beruvchi, bir nechta iqtisodiy agentlarning (yuridik shaxslar yoki yuridik shaxs bo'lmagan boshqa tashkilotlar) birlashmasi:

1) hech bo'lmaganda agentlarning bir qismi foyda olish maqsadida faoliyat yurituvchi tijorat tashkiloti bo'lishi;

2) agentlar o'rtasida bozor munosabatlaridan ham barqaror aloqalar mavjudligi, bu esa ba'zi jiddiy sharoitlarda birlashma yagona birlik sifatida chiqishidir;

3) qarorlarni qabul qilishning strategik markazi mavjudligi, bu markaz yuridik shaxs yoki jismoniy shaxslar guruhi — mulkdorlar va oliy menejerlardan tarkib topishi mumkin. Bu markaz — markaziy element deb nomlanadi.

---

[1] *Кашанина Т.В.* Корпоративное право (право хозяйственных товариществ и обществ). - М.: НОРМА -ИНФРАМ, 1999, с. 57, 153; Фельдман А.Б. Управление корпоративным капиталом. – М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 1999, с. 194; Маслеченков Ю.С., Тронин Ю.Н. Финансово промышленные корпорации России. – М.: 1999, с. 3. Ушбу таъриф шунингдек М.А. Эскиндаровнинг «Развитие корпоративных отношений в современной российской экономике. - М.: Республика, 1999. – С. 224» асарида ишлатилади.

Bu konsepsiya asosida korporatsiya tushunchasining birinchi, iqtisodiy-huquqiy ma'nosini ko'rsatish mumkin -- bu hech bo'lmaganda bir qismi tijorat tashkiloti bo'lgan bir nechta yuridik shaxslarning ko'p hollarda yuridik shaxs maqomiga ega bo'lmagan birlashmasi. Xorijda korporatsiyalarning har xil huquqiy shakllari (GFRda konsernlar, AQSH va Buyuk Britaniyada xolding guruhlari, Yaponiyada keyresular, Janubiy Koreyada chebollar), odatdagidek, yuridik shaxs maqomiga ega emaslar.

Korporatsiyaning yana bir iqtisodiy tushunchasini ham berish zarur. Firmalarning kontrakt nazariyasiga muvofiq bozor va firma transaksiyalarning muqobil tizimidir, bunda, agar bozorda boshqarishning asosiy mexanizmi narx bo'lsa, firmada markazlashgan boshqaruv tizimidir. Firma (iyerarxiya) va bozor (poliarxiya) o'ziga xos davomiylik (kontinuum)ning yakunlovchi ko'rinishidir [1]. Ushbu ko'rinish narx va boshqarishning buyruq mexanizmini o'z ichiga olgan ko'pgina oraliq shakllariga ega. Aynan shu oraliq (gibrid) shakllar korporatsiyalardir. So'zsiz, korporatsiyaning iqtisodiy va iqtisodiy-huquqiy tushunchalari bir biriga umumiy jihatdan mos.

Shunday qilib, yuridik shaxs maqomiga ega, markazdan chiqarish, ichki tadbirkorlik, ichki bozor va ayrim bo'linmalar avtonomiyasiga (gorizontal korporatsiyalar, aylanma korporatsiyalar, divizion tizimli kompaniyalar) ega tamoiyllardan foydalanuvchi iqtisodiy-huquqiy jihatdan korporatsiya bo'lmagan va iqtisodiy nuqtai nazardan korporatsiya hisoblanadigan korporatsiyalar mavjud.

Aksincha, rasman bir qator yuridik shaxslardan iborat xoldinglar ko'pincha, markazlashtirilgan tizim bo'lib ularning tarkibidagi korporatsiyalar gorizontal korporatsiyalar korporatsiyalariga nisbatan erkinligi kam. Bunday hollarda iqtisodiy nuqtai nazardan ular korporatsiya emas. Balki iyerarxiyalardir, lekin iqtisodiy-huquqiy nuqtai nazardan xolding korporatsiyaning yaqqol namunasidir.

2.3. Korporativ tizimlarni shakllantirish tamoyillari

Ko'pgina mualliflar, korporatsiyalarni tahlil qilishda alohida kompaniyalar qo'shilishining o'ziga hos shakllaridan kelib chiqadilar. Ushbu nuqtai nazar bo'yicha asosiy deb qo'shilishlar sinergetik nazariyasi

---

[1] *Хэй Д., Моррис Д.* Теория организации промышленности. В 2 т. Т.1. - СПб., Экон. школа, 1999, с. 27.

hisoblanadi. Ushbu nazariya bo'yicha e'tibor har qanday korporatsiya faoliyatining muhim omili uni boshqarishda ishtirok etayotgan guruhlar manfaatlarini farqlashga qaratiladi[1]. Shu bilan birga mazkur yondashish korporatsiyalarni shakllantirish sabablarini tushuntirib bermaydi va bu sabablar huquqiy cheklovlarga daxldor deb hisoblanadi.

Shu munosabat bilan korporatsiya so'zining ko'shilishga nisbatan kengayishining muqobil shakli degan talqini paydo bo'ladi. Aynan ushbu talqin yuqorida keltirilgan iqtisodiy ta'rif asosida yotadi. Shunday qilib, nazariyalardan biri korporatsiyalar vujudga kelishi markaziy elementga tobe bo'lgan va integratsiya foydalaridan foydalanib ma'lum avtonomiyani saqlab qolishga intilayotgan kompaniya boshqaruvlaridagi insayder va autsayderlar manfaatlari murosasi orqali yuzaga kelganligini tushuntirib beradi. Mazkur yondashish to'laligicha internalizasiya modeli va institusional nazariyalarda ko'rib chiqiladi. Bunda, tahlilning dastlabki negizi R. Kouzning firma kontrakt nazariyasi va O. Uilyamson modeli bo'ladi. O. Uilyamson bozorga nisbatan iyerarxiyani kengaytirish chegaralarini tahlil qilib ularni Gossening ikkinchi qonuniga (iyerarxiya va poliarxiyaning so'nggi xarajatlarining tengligini) olib keladi[2]. Shunday qilib, korporatsiya, aslida olganda, o'ziga xos tashqi dunyodan ajralib turadigan ichki bozordir. Integratsiya qilingan korporativ tuzilma alohida kompaniya sifatida emas balki xo'jalik subyektlariing uzaro aloqasining tizimi sifatida ko'rib chiqiladi. O'xshash yondashishlar V. Mikryukov[3] tomonidan korporatsiyalarni tahlil qilishda foydalangan.

Birinchi muallif matematik modellashtirish uslubiyotini qo'llovchi xo'jalik yurituvchi subyektlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning tahliliga bag'ishlangan alohida nazariy yo'nalishni ajratish zarur deb hisoblaydi. O'z tadqiqotlarida S. Avdasheva neoklassik va institusional yondashishlardan keng foydalanadi, hamda katta e'tiborni tashkil etishning gibrid shakllari, ya'ni korporatsiyalarga qaratadi. Korporatsiyalarni tashkil etishning asosiy shakllari sifatida u moliyaviy-sanoat

---

[1] *Рудык Н.Б. Семенкова Е.В.* Рынок корпоративного контроля: Слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием. – М.: Финансы и статистика, 2000, с. 43–58; Хошимов А.А. Корпоратив бошқарув шаклидаги тузилмаларнинг ривожланиш истиқболлари. – Т.: Фан, 2003.

[2] *Уильямсон О.И.* Вертикальная интеграция производства: Соображения по поводу неудач рынка. / Пер. с англ. // Теория фирмы / Под ред. Гальперина В.М. – СПб., Экономическая школа, 1995, с. 33-53.

[3] *Микрюков В.Ю.* Теория взаимодействия экономических субъектов. – М.: Вузовская книга, 1999.

guruhlari va xoldinglardan tashqari, pulsiz hisob-kitoblar tizimlari va shartnomalari orqali bog'liq ishlab chiqaruvchilar guruhlarini ko'rib chiqishi bejiz emas. O'xshash tamoyil bir qator boshqa ishlarda ham qo'llanadi — bunda korporatsiyalar hamkorlik va qo'shma rejalashtirish shakllari sifatida ko'rib chiqiladi, bular uzoq muddatli shartnoma munosabatlari, moliyaviy va tijorat xizmatlarini ko'rsatish, ijara va franchayzing, kapitallardagi ishtirok (xolding), moliyaviy-sanoat guruhlari, tadbirkorlik ittifoqlari va kompaniyalarning vaqtinchalik birlashmalari[1]. Korporatsiyalar institusional nazariyalari yoki agentlar koalisiyasi tarzida tashkil etilgan prinsipallar va agentlarning munosabatlari tizimlari sifatida ko'rib chiqilishi mumkin[2]. Mazkur yondashishlar yuridik shaxs organlarining tarkibi mavjud bo'lmagan, direktorlar ularning agentlari sifatida ko'rib chiqiladigan umumiy huquq mamlakatlaridagi korporatsiya tushunchasiga bog'liq. Ammo bunday yondashish korporatsiyalar birlashmalarini tahlil qilishda qo'llanishi mumkin. Aynan shuni tashkilotlar iqtisodiyoti nazariyasi ko'pgina qoidalari to'g'risida aytish mumkin.

Zamonaviy yondashishlardan biri bank korporatsiyalari faoliyatining iqtisodiy asosi sifatida kapitallar yuritilishi va evolyutsiyasi shaklini tahlil qilishdir. Shuning uchun, moliyaviy kapital konsepsiyalari ishlab chiqilayapti. Ushbu konsepsiya R. Gilferding tomonidan kiritilgan va bank kapitali, haqiqatda sanoat kapitaliga aylanuvchi pul shaklidagi kapital, hamda moliyaviy-sanoat kapitalining eng yangi nazariyasi deb tushunilgan[3]. Bunday konsepsiya tarkibiga banklar va sanoat korporatsiyalari kiruvchi korporatsiyalarni tahlil qilish imkonini beradi. Bu esa, moliyaviy-sanoat kapitalini iqtisodiy-tashkiliy shakli moliyaviy-sanoat guruhi degan ma'noni bildiradi. Mazkur nazariya doirasida korporatsiya shakllanishiga bog'liq to'rtta asosiy iqtisodiy jarayonlar belgilanadi: 1) kapitalning to'planishi, 2) kapitalning markazlashtirilishi, 3) ishlab chiqarishning jamlanishi, 4) korporatsiya faoliyatini moliyalashtirish uchun aholi mablag'larini va yuridik shaxslar mablag'larini jalb etishi.

---

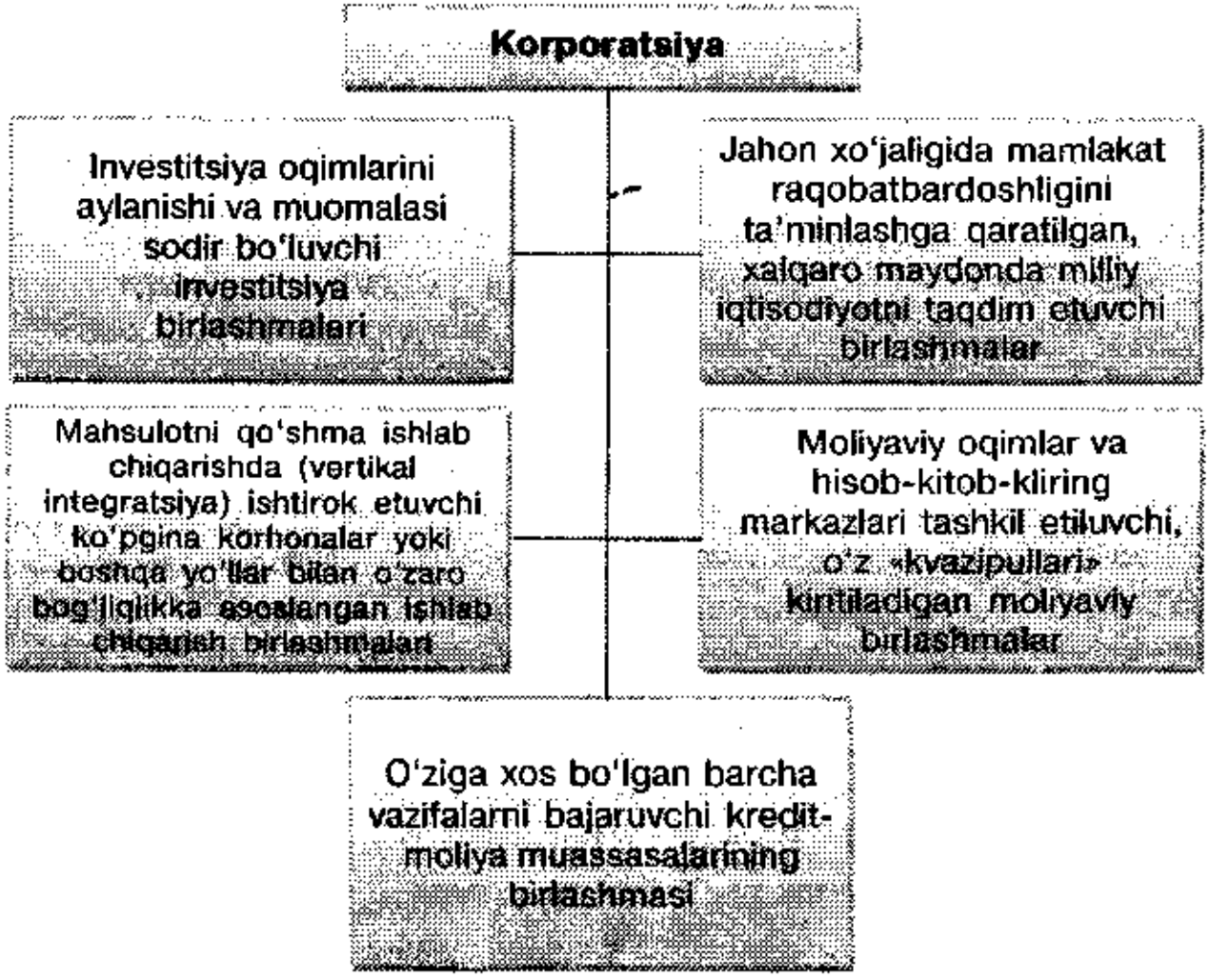
[1] *Авдашева С.Б.* Хозяйственные связи в российской промышленности. — М.: ГУ ВШЭ, 2000.

[2] Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э.А. — М.: Тандем, 1998, с. 250—251.

[3] *Беляева И.Ю., Эскиндаров М.А.* Капитал финансово-промышленных корпоративных структур: Теория и практика. — М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 1998, с. 17.

SAMARQAND IQTISODIYOT
17
AXB ... KAZI
460882

Korporatsiyalarning tashqi muhit bilan o'zaro ta'siri nuqtai nazaridan ular bir qator vazifalarni amalga oshiradilar: birinchidan, korporatsiya tarkibidagi korporatsiyalar bajarayotgan mahsulotlarni ishlab chiqarish va xizmatlarni ko'rsatish bo'yicha umumiy vazifalar; ikkinchidan, bu yirik biznesning o'ziga xos ochiq (ishlab chiqarish omillarini maqbul birlashtiruvchi, milliy daromad taqsimlanishiga ko'maklashish, innovatsiya, talabni samarali qondirish) va milliy iqtisodiyotni tashqi iqtisodiyotda o'z o'rnini ifodalovchi vazifalar[1]. Mamlakat iqtisodiyotidagi roli bo'yicha korporatsiyalar majmuaviy ko'rinishga ega, bu 1.1-chizmada aks ettirilgan.



2.1-chizma. **Korporatsiyalarning milliy va jahon iqtisodiyotidagi roli.**

Bunda, modomiki, ularning tarkibiga banklar, sanoat kompaniyalari va boshqalar kirar ekan korporatsiyalar ayrim tarkibiy qismlardan iborat rollarni amalga oshiradilar. Mazkur yondashish nuqtai nazaridan

[1] *Шамхалов Ф.* Государство и экономика. Основы взаимодействия. – М.: Экономика, 2000, с. 61-65.

integratsiya qilingan korporativ tuzilmalarni tadqiqot qilishda sanoatni va soha iqtisodiyotini tashkil etish nazariyasidagi ishlar katta rol o'ynashi mumkin[1].

Tadqiqotchilar tomonidan korporatsiyalar faoliyati muammolariga bo'lgan katta e'tiborga qaramasdan, bunday birlashmalarning yagona tasniflanishi shakllanmagan. kisman, buni ko'pgina korporatsiyalarning o'zaro bog'lanib ketganligi, qonuniyatlar va hodisalarning iqtisodiy mohiyatlari bilan aloqalar uzilishi bilan tushuntirish mumkin.

Shu vaqtning o'zida korporatsiyalar tasniflanishini aniqlash ularni tadqiqot qilishning muhim zaminidir. Integratsiya qilingan korporativ tuzilmalarni tasniflashning ikkita asosiy yondashishlarini olg'a surish mumkin.

Birinchisi muvofiq tasniflash tadqiqotchilar tomonidan belgilangan bir qator mezonlar orqali amalga oshiriladi. Ikkinchi yondashish — integratsiya qilingan korporativ tuzilmalarning majmua shakllarini ko'rib chiqish va ularni har xil ko'rsatkichlar bo'yicha taqqoslash. Aslida, birinchi yondashish ko'p o'lchamli davomiylikni beradi. Ikkinchi yondashish doirasida ushbu davomiylikda amaliyotda uchraydigan har xil alomatlarning birligini aks etuvchi korporatsiyalar shakllari ajratiladi. Bunda korporatsiyalarning ajratilgan majmua shakllari tasniflash aniq mezonlardan foydalangan holda amalga oshiriladi. Bir qator hollarda korporatsiya shakllarini tasniflashni barcha metakorporatsiyalar guruhlariga ham qo'llash mumkin.

Shunday qilib ko'pgina mualliflar hududiy, hududlararo va davlatlararo moliyaviy-sanoat guruhlarini (MSG) belgilaydilar, ammo jug'rofiy taqsimlanish mezoniga muvofiq korporatsiyaning har qanday shaklini o'xshash tasnifini aniqlash mumkin.

Korporatsiyalarning eng ko'p uchraydigan majmua shakli bu kartellar, sindikatlar, trestlar, konsorsiumlar, konsernlar, ittifoqlar, xo'jalik uyushmalari, franchayzlar, xoldinglar, virtual kompaniyalar, strategik alyanslar, MSG, majmualar, millatlararo korporatsiyalar va banklar, sanoat tarmoqlari, shartnoma guruhlari, divizional tuzilmali kompaniyalar, tadbirkorlik tarmoqlari. Korporatsiyalarning ma'lum majmua shakllari ayrim davlatlarga hos — moliyaviy koalisiyalar (AQSH),

---

[1] *Шерер Ф.М., Росс Д.* Структура отраслевых рынков. – М.: ИНФРА-М, 1997; Хэй Д., Моррис Д. Теория организации промышленности. В 2 т. - СПБ., Экономическая школа, 1999; Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: Теория организации промышленности. В 2 т. - СПБ., Экономическая школа, 2000.

syudanlar va keyresular (Yaponiya), chebollar (Janubiy Koreya) va boshqalar.

Ushbu tushunchalarning ko'pchiligi ko'p ma'noga egadirlar. Masalan, «xolding» atamasi bir nechta ma'nolarda ishlatiladi: 1) tobe jamiyatlarning bir qatorini boshqaruvchi xolding-kompaniya, 2) xolding-kompaniya va sho''ba korporatsiyalarni birlashtiruvchi xolding guruh. Ayrim mualliflar xoldinglarni korporatsiyalarning majmuali turlaridan deb hisoblashadi[1], boshqalari — ulardagi aksiyadorlik nazorat foydalanishi nuqtai nazaridagi korporatsiyalar deb hisoblashadi[2] . Ba'zi tasniflarda xolding chiziqli-shtabli, divizionli va boshqalar kabi biznes-tuzilma turi sifatida qolganlarida esa korporatsiyalarning huquqiy shakli sifatida ko'rib chiqiladi[3].

Hozirgi vaqtda korporatsiyalarning umuman yangi bir qator shakllari paydo bo'lmoqda. Ularning ba'zilari ichki tadbirkorlik rivojlanishi va kompaniyalarni markazga bo'ysinishdan chiqarish (aylanma korporatsiyalar, gorizontal korporatsiyalar)ga boshqalari internet-texnologiyalar (virtual ishlab chiqarish zanjirlari, kvazixoldinglar, loyihalash birlashmalari) rivojlanishiga bog'liq.

Umuman olganda integratsiya qilingan korporativ tuzilmalar — bu xo'jalik yurituvchi tuzilmalarning makro-, mezo- va mikrodarajalarda rivojlanib borayotgan integratsiyasiga bog'liq bo'lgan jamoat mehnatini taqsimlashning kengayib borayotgan ko'lamlari asosida va sharoitlarida vujudga kelgan iqtisodiy- ishlab chiqarish tizimidir, degan xulosaga kelish mumkin.

Bunda aloqalar tashqi kuzatuvchi uchun rasmiy yoki norasmiy, ochiq-oydin yoki noaniq, mulkchilik munosabatlariga asoslangan yoki asoslanmagan bo'lishlari mumkin.

Kundalik foydalanishda «integratsiya qilingan korporativ guruh» so'z birikmasi keng foydalana boshlandi. Integratsiya qilingan korporativ tuzilma sifatida tovarlar va kapitallar bozorida h arakatlarini muvofiq-

---

[1] *Уткин Э.А., Эскиндаров М.А.* Финансово-промышленные группы. – М.: ЭКСМОС, Тандем, 1998, с. 11-13; Сонькин Н.Б. Корпорации: Теоретические и прикладные аспекты. – М.: Московская высшая языковая школа, 1999, с. 18-22; КашанинаТ.В. Корпоративное право. – М.: НОРМА-ИНФРА-М, 1999, с. 208-211.

[2] *Авдашева С., Дементьев В.* Акционерные и неимущественные механизмы интеграции в российских бизнес - группах // Российский экономический журнал, 2000, № 1, с. 14.

[3] *Беркинов Б.* Корпоративные структуры. Т., Изд-во нац. библ-ки, 2005.

lashtirish oddiy shartnomalar doirasidan chiquvchi korporatsiya va tashkilotlarning majmui tushuniladi, ammo guruhlar bo'yicha sheriklar maqomi alohida xo'jalik subyektlari sifatida saqlanib qoladi. Jahon amaliyotida integratsiya qilingan korporativ tuzilmalar asosiy tashkiliy-xo'jalik shakllari bu divizion tuzilmaga ega yirik kompaniyalar; xolding kompaniyalar, boshqariladigan korporatsiyalari bilan; moliyaviy-sanoat guruhlari; tarmoqli sanoat tashkilotlari.

Integratsiya qilingan korporativ tuzilmalarni tadqiqot qilishda bir nechta yondashishlarni ko'rsatish mumkin:

— neoklassik yondashish, integratsiyani bir tomondan umumiy samaradorlikni oshirish bilan bog'lovchi, ikkinchi tomondan, monopolistik foydalarni ko'rish imkoniyatlari va ishlab chiqarishning texnologik sharoitlar bilan (ko'lamning samara berishi, bozorga kirish to'siqlarining mavjudligi va boshqalar) bog'lovchi;

— iqtisodiy integratsiyani mahsulotlar va texnologiyalarning hayot davriga moslashishiga bog'liq holda qiyoslash ustunliklari nuqtai nazaridan yondashish;

— institutsional yondashish, integratsiyani transaksiya xarajatlari, agentlik munosabatlari va ularga mulkning taqsimlanishining ta'siri, har xil iqtisodiy institutlar rivojlanishi bilan birgalikda tahlil qilish.

Neoklassik yondashish integratsiya qilingan korporativ tuzilmalar paydo bo'lishini iqtisodiy integratsiyaning asosiy dalili — bozor etishmovchiliklarini to'ldirish orqali jamoat faravonligi oshirishi xususiyatlari egaligi bilan tushuntiradi.

Qiyoslash ustunligi nazariyasiga muvofiq o'z hayot davrining har xil bosqichida bo'lgan korporatsiyalarning integratsiya qilingan korporativ tuzilmalarga birlashishi sarmoya resurslarini tugatilayotgan sohalardan yangi tashkil etilayotgan sohalarga jalb qilishni yengillashtiradi.

Integratsiya qilingan korporativ tuzilmalar orqali jamlangan kapitallar mazkur guruhlarni bozorlarga kirishdagi to'siqlarni engib o'tishning strategik masalarini hal etishning vositasiga aylantiradi.

Institutsional yondashishda transaksiya xarajatlari nazariyasiga muvofiq iqtisodiy integratsiyaning oqilona ko'lamlarining belgilari sifatida transaksiya va ishlab chiqarish xarajatlarini minimallashtirish uchun xizmat qiladi.

O'ziga xos faollar orqali transaksiya xarajatlari ishlab chiqarishning texnologik sharoitlariga bog'liq bo'lib qolishadi. Uilyamsonning o'ziga xos faollar konsepsiyasi mazmuni va asosiy hulosalari bo'yicha qolgan

kirish va undan chiqish to'siqlarining o'lchovi bo'lmish sarf bo'lgan (qaytarilmaydigan) xarajatlar nazariyasiga yaqin.

Faollarning o'ziga xosligi qanchalik yuqori bo'lsa iqtisodiy integratsiya shunchalik ma'quldir. Rejali iqtisodiyotga hos bo'lgan bir qator mahsulotlarni yagona korporatsiyada ishlab chiqarish — o'tish iqtisodiyotiga ega mamlakatlarda integratsiya qilingan korporativ tuzilmalarni o'rganishda transaksiya nazariyasiga murojaat etishni rag'batlantiruvchi holatdir.

Hozirgi kunda mamlakatimiz iqtisodiyotida aniq mavjud korporativ soha shakllangan va bunda asosiy ishtirokchilar deb birlashma va integratsiya qilingan korporativ tuzilmalar hisoblanadi.

O'zbekistonda korporativ tuzilmalar tashkiliy-tarkibiy o'zgarishlar bosqichida bo'lib, ular, birinchidan, kompaniyalar barqarorligi va muvozanatining ichki tashkiliy omillarini kuchaytirishga, integrasion shakllarning turli xillarini tashkil etishga xizmat qiluvchi milliy manfaatlarni biznes tarkibiga jalb etishning samarali tashkiliy shakl va mexanizmlarini, ikkinchidan, korporativ tashkilotlarning samarali va faol integratsiyalashgan tashkiliy shakllarini izlashga majbur qiluvchi globallashuv jarayonlari ta'siri ostida faol dinamik tarzda transaksiya xarajatlarini kamaytirishga xizmat qiluvchi omillarni kuchaytirish bilan bog'liq.

Tayanch iboralar. Innovatsion-investitsion kapitalni, moliyaviy magnetizm, texnologik yondashish, sanoat korporativ tuzilmalar, diversifikatsiyalash, korporatsiya, O. Uilyamson modeli, franchayzing, R. Gilferding, moliyaviy koalisiyalar, syudanlar va keyresular, chebollar, neoklassik yondashish

Xulosa.

- Korporatsiyalar shakllanishi tahliliga yondashishda alohida e'tibor korporativ tuzilmalarga, ularning qurilishi, ichki shakliga murakkab integratsiya qilingan ijtimoiy-iqtisodiy tuzilmalar sifatida qaratiladi.
- Milliy iqtisodiyotda integratsiya jarayonlarining xususiyatlari sanoatni boshqarishning yillar davomida shakllangan soha tizimiga bog'liq.
- Amaliyotda korporativ boshqaruv toifalarini uning mohiyati nuqtai nazaridan ham, ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar tizimidagi aniq o'rni va roli nuqtai nazaridan ham kengaytirib talqin qilish ommaviylashgan.
- Firmalarning kontrakt nazariyasiga muvofiq bozor va firma transaksiyalarning muqobil tizimidir, bunda, agar bozorda boshqarishning asosiy mexanizmi narx bo'lsa, firmada markazlashgan boshqaruv tizimidir.

• Zamonaviy yondashishlardan biri bank korporatsiyalari faoliyatining iqtisodiy asosi sifatida kapitallar yuritilishi va evolyutsiyasi shaklini tahlil qilishdir.
• Neoklassik yondashish integratsiya qilingan korporativ tuzilmalar paydo bo'lishini iqtisodiy integratsiyaning asosiy dalili — bozor yetishmovchiliklarini to'ldirish orqali jamoat faravonligi oshirilishi xususiyatlari egaligi bilan tushuntiriladi.

Nazorat savollari va topshiriqlar

1. *Korporatsiyalarni tashqi muhit bilan munosabatini ta'riflang?*
2. *Mamlakatimizning shakllanayotgan korporativ sohasining «muammoli joylari» sifatida namoyon bo'luvchi xususiyatlar qatoriga qaysilarni kiritish mumkin?*
3. *Integratsiyalashgan korporativ tuzilmalar deganda nimani tushunasiz?*
4. *Korporativ tizimlarni shakllantirish tamoyillari qanday?*

3. KORPORATSIYALARNING MILLIY VA JAHON IQTISODIYOTIDAGI ROLI

3.1 Yirik korporatsiyalarning jahon iqtisodiyotidagi roli.
3.2 Integratsiyalashgan korporativ tuzilmalar rivojlanishidagi jahon tendensiyalari.

3.1 Yirik korporatsiyalarning jahon iqtisodiyotidagi roli

Yirik korporatsiyalar, xoldinglar, moliya-sanoat guruhlari ichki bozorda ham, tashqi bozorda ham iqtisodiy hamkorlikning barqarorligiga ko'maklashadi. Aynan yirik korporatsiyalar va birlashmalar tovarlar hamda xizmatlar turlarini yangilash, takomillashtirish, shuningdek, ishlab chiqarish xarajatlarini pasaytirish yo'li bilan samarali raqobat kurashini olib borishga qodir.

Yirik korporatsiyalar faoliyati barqaror va ishonchli ekanligi bois tasodifiy omillar ta'siriga kamroq duchor bo'ladi. Ular strategik rejalashtirishni amalga oshirish tufayli ishlab chiqarishni diversifikatsiyalash imkoniyatiga ega bo'lib, xalqaro mehnat taqsimotining ustunliklaridan foydalanishlari mumkin.

Shu bilan birga, yirik integratsiyalashgan tuzilmalar kichik biznes va tadbirkorlikning antogonistlari hisoblanishadi. Ularni ko'pincha kichik biznes va tadbirkorlik o'z ta'siri doirasiga jalb qilishi hamda unga ishonchli sherik bo'lishi mumkin.

Jahon tajribasi shuni ko'rsatmoqdaki, korporativ integratsiyalashuv jarayoni bir qancha yo'llar bilan amalga oshadi:

— qo'shib olish va qo'shilish orqali, buning natijasida bosh firma aksiyalarning nazorat paketlariga ega bo'ladi;

— banklar tomonidan firmalarning birlashtirilishi orqali;

— turli sabablarga ko'ra bosh kompaniyadan (aksiyalar nazorat paketini saqlab qolgan holda) shu'ba korporatsiyalarning ajratib olinishi hisobiga.

Xo'jalik yurituvchi subyektlarni birlashtirish tendensiyasi birgalikda rivojlanish zaruratini o'zida aks ettiradi. Bunga sabab, firmalar sinergik samara orqali mahsulot ishlab chiqarish, uni taqsimlash va sotash xarajatlarini pasaytirish, olinadigan foyda hajmi ko'payishiga erishish, investitsiyalar samaradorligini oshirish va o'zining raqobat ustunligini kuchaytirishga intiladi.

Alohida ta'kidlash lozimki, birlashuv chog'ida har bir xo'jalik birligi faqat o'ziga katta foyda keltiradigan faoliyat turi bilan shug'ullanish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Jahon tajribasi shuni ko'rsatmoqdaki, korporativ birlashmalarni shakllantirish turli xildagi mahsulotlarni ishlab chiqarish bo'yicha (xom ashyoni olishdan tortib, yakuniy mahsulot ishlab chiqarishgacha) tugallangan texnologik zanjirni barpo etish uchun imkoniyat yaratadi. Shu bilan birga, mehnatni yanada optimal tarzda taqsimlash uchun shart-sharoitlar yuzaga keladi, bu, o'z navbatida, yuqori unumli uskunalar, ilg'or texnologiyani joriy etish, ishlab chiqarishni oqilona tashkil qilishga ko'maklashadi.

Bozor ulushini kengaytirish, sotuvlar hajmini oshirish va xarajatlarni kamaytirish hisobidan foydaning o'sishini ta'minlash korgyurativ integratsiyalashishga undovchi asosiy iqtisodiy omil hisoblanadi.

Sotuvlar hajmi o'sishi birlashma ishtirokchilarining mahsulotlarini birlashtirish, assortimentning umumiy portfelini boshqarish, birlashma ishtirokchilari o'rtasidagi raqobatni kooperatsiyaga aylantirish, yirik korporativ mijozlar va mintaqalar bilan ishlash natijasida sodir bo'ladi.

Xarajatlarni kamaytirishga mablag'larni reklama, marketing, ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari, boshqaruv texnologiyalarini xarid qilish va ishlab chiqish, mahsulot ishlab chiqarish va sotishga taqsimlash orqali erishiladi.

Shuni ta'kidlash lozimki, korporatsiya moliyaviy imkoniyatlarining asosiy xususiyati qimmatli qog'ozlarni emissiya qilish va sotish hisobidan moliyalashning yangi manbalariga yo'l topish bilan belgilanadi. Aksiyadorlik jamiyatlari tashkiliy xususiyatlari ularga sarmoyalar bozoriga chiqish orqali ishlab chiqarishga resurslarning katta hajmini jalb qilish imkonini beradi. Xo'jalik faoliyatini moliyalashda foydalaniladigan fond vositalarining turlari xilma-xil bo'lishiga qaramay, bunda asosiy rol aksiyalar va obligatsiyalarga tegishli bo'lib qolaveradi.

Korporadiyalarning fond bozorlariga chiqish imkoniyati moliya bozori bilan o'z munosabatlarini diversifikatsiyalash va muqobil asosda (kredit (bank) resurslari bozori — qimmatli qog'ozlar bozori) moliyaviy resurslarni jalb qilish imkonini beradi. Bu yerda «o'rin bosish» holati kuzatiladi.

Bu shuni anglatadiki, fond bozorining ushbu segmentlaridan birida konyunkturaning o'zgarib turishi bilan bog'liq yo'qotishlar xatari boshqa segmentlardan foydalanish hisobidan olingan foyda orqali qoplanishi

mumkin. Natijada, korporatsiya moliyaviy muqobilliklar yig'indisi bo'yicha qo'ldan chiqarilgan imkoniyatlar xarajatlarini pasaytiradi.

Chet mamlakatlar amaliyoti shundan dalolat berib turibdiki, bank qarzlari va aksiyadorlik nashrlarining korporatsiyani yillik moliyalapshagi o'zaro nisbati ko'p jihatdan fond bozori konyunkturasi va foiz stavkalarining kattaligi bilan belgilanadi.

Ta'kidlash joizki, fond bozoriga chiqish korporatsiyaga moliyaviy vositachilari (investiiiya fondlari, pensiya jamg'armalari va sug'urta kompaniyalari)ni, jismoniy, yuridik shaxslarning omonatlarini to'g'ridan-to'g'ri va tarmoqlar orqali jalb qilgan holda moliyaviy kelishuvlar ishtirokchilari sonini oshirish imkonini beradi.

3.2 Integratsiyalashgan korporativ tuzilmalar rivojlanishidagi jahon tendensiyalari

Integratsiyalashgan korporativ tuzilmalar rivojlanishidagi jahon tendensiyalari va omillari tahlili ko'rsatishicha, ularning o'ziga xos xususiyatlari va ustunliklari quyidagilardan iborat:

— fundamental va amaliy tadqiqotlar, tajriba-konstruktorlik ishlarining muddatlarini qisqartirish maqsadida ishlab chiqarish, moliya resurslarini va ilmiy-tadqiqot salohiyatini jamlash, ishlab chiqarishni texnologik jihatdan tayyorlash va raqobatbardosh mahsulotning yangi turlarini jadal o'zlashtirish;

— o'z tarkibiga kiruvchi sanoat korporatsiyalari, moliya-kredit, sotish va ilmiy-tadqiqot muassasalarining moliyaviy barqarorligini ta'minlash maqsadida faoliyatni tarmoq ichida, tarmoqlararo diversifikatsiyalash;

— boshqaruvning turli darajalari o'rtasidagi ishlab chiqarish jarayonlarini muvofiqlashtirish, kooperatsiyalash va nazorat qilish funksiyalarini samarali amalga oshirish;

— o'zaro bog'liq ravishda ixtisoslashgan ishlab chiqarishlar va tarmoqlarning oqilona kooperatsiyalashuvini ta'minlash, «ilmiy-tadqiqot ishlari — tajriba-konstruktorlik ishlanmalari — investitsiyalar — ishlab chiqarishga tayyorlash — seriyali ishlab chiqarish sotish, sotuvdan keyin xizmat ko'rsatish» hayotiy siklini qisqartirish va samarali amalga oigarish;

— investitsiya resurslarini ustuvor tarmoklar va ishlab chiqarishlarda jamlash hamda mahalliy va jahrn bozorlarida mahsulotning raqobatbardoshligini oshirish;

— «ikki tomonlama moliyalash», bu amortizatsiya, taqsimlanmagan foyda va banklar kreditlari hisobidan, shuningdek, qimmatli qog'ozlarni chiqarish va sotish orqali amalga oshiriladi.

Integratsiyalashgan korporativ tuzilmalarni tashkil etish jarayoni xo'jalik yuritishning rejali tizimidan bozor tizimiga o'tish natijasida o'z iqtisodiyotini isloh qilayotgan Sharqiy Yevropa va MDH mamlakatlarida keng tarqaldi.

Ushbu mamlakatlarda davlat mulkining xususiylashtirilishi yangi iqtisodiy tuzilmalar shakllanishiga ko'maklashdi, bu holat iqtisodiy tizim poydevori almashinuviga ta'sir ko'rsatdi: mulkchilik shakli o'zgardi, sarmoyani boshqarishning yangi tuzilmalarini shakllantirish jarayonlari faollashdi.

Sotsialistik tuzumdan voz kechgan mamlakatlarda mulkchilikning aksiyadorlik shakli paydo bo'lishi iqtisodiyotda korporativ sektorning shakllanishiga olib keldi, yirik integratsiyalashgan korporativ tuzilmalar (konsernlar, xoldinglar, moliya-sanoat guruhlari) ushbu sektorning tarkibiy qismiga aylandi.

Mazkur mamlakatlarda bozor munosabatlari shakllanishi natijasida yuzaga kelgan kichik va o'rta biznes korporatsiyalarining soni ko'p bo'lishiga qaramay, ayniqsa, bazaviy tarmoqlarda yirik ishlab chiqarishning roli hamon yetakchi bo'lib qolmoqda. g'arb iqtisodiy tizimlari singari mazkur mamlakatlar ham o'z taraqqiyot yo'lida aksiyadorlik jamiyatlarining rivojlanishi davrini bosib o'tdi, so'ngra sarmoyani boshqarish tuzilmasining murakkablashuvi va moliyaviy hamda sanoat sarmoyasining qo'shilishi oqibatida ularda xolding kompaniyalarini, moliya-sanoat guruhlarini tashkil etish jarayoni boshlandi. Shunga qaramay, sobiq sosialistik mamlakatlarda integratsiyalashgan birlashmalar faoliyatining tarkibi va xususiyati g'arb mamlakatlarinikidan ma'lum darajada farq qiladi.

Mazkur tafovutlar korporativ kompaniyalarni shakllantirishning muayyan tarixiy holatlari, korporativ munosabatlarni tartibga solishning o'ziga xos xususiyatlari, fond bozori rivojlanishi darajasi, korporativ mulk va boshqaruv masalalarida moliya tashkilotlari va davlat roli bilan shartlangan.

Mutaxassislarning fikricha, sobiq sosialistik mamlakatlar iqtisodiyotini isloh qilish jarayonida integratsiyalashgan korporativ tuzilmalarning shakllanishi ushbu mamlakatlar iqtisodiyoti rivojlanishiga har tomonlama ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Xususan, ishlab chiqarishning barqarorlashuvi yuz beradi

Tayanch iboralar. Tadbirkorlikning antogonistlari, korporativ integratsiyalashuv, aksiyalar nazorat paketi, emissiya qilish, «o'rin bosish» holati, fundamental va amaliy tadqiqotlar, «ikki tomonlama moliyalash», korporativ mulk.

Xulosa.

• Yirik korporatsiyalar faoliyati barqaror va ishonchli ekanligi bois tasodifiy omillar ta'siriga kamroq duchor bo'ladi. Ular strategik rejalashtirishni amalga oshirish tufayli ishlab chiqarishni diversifikatsiyalash imkoniyatiga ega bo'lib, xalqaro mehnat taqsimotining ustunliklaridan foydalanishlari mumkin.

• Alohida ta'kidlash lozimki, birlashuv chog'ida har bir xo'jalik birligi faqat o'ziga katta foyda keltiradigan faoliyat turi bilan shug'ullanish imkoniyatiga ega bo'ladi.

• Integratsiyalashgan korporativ tuzilmalarni tashkil etish jarayoni xo'jalik yuritishning rejali tizimidan bozor tizimiga o'tish natijasida o'z iqtisodiyotini isloh qilayotgan Sharqiy Yevropa va MDH mamlakatlarida keng tarqaldi.

• Mutaxassislarning fikricha, sobiq sotsialistik mamlakatlar iqtisodiyotini isloh qilish jarayonida integratsiyalashgan korporativ tuzilmalarning shakllanishi ushbu mamlakatlar iqtisodiyoti rivojlanishiga har tomonlama ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Nazorat savollari va topshiriqlar

1. *Yirik korporatsiyalarning jahon iqtisodiyotidagi rolini izohlab bering.*
2. *Korporatsiya moliyaviy imkoniyatlarining asosiy xususiyati nimada?*
3. *Integratsiyalashgan korporativ tuzilmalar rivojlanishidagi o'ziga xos xususiyatlari va ustunliklari nimalardan iborat?*
4. *Integratsiyalashgan korporativ tuzilmalarni tashkil etish jarayoni sobiq ittifoq mamlakatlarida qanday kechmoqda?*

4. KORPORATIV TUZILMALARNING FAOLIYATI

4.1. Korporativ tuzilmalar rivojlanishini boshqarishni tashkil etishning texnologik asosi.
4.2. Integratsiyalashgan korporativ tuzilmalarni rivojlantirishda texnologik tizimning o'rni.
4.3. Korporativ tuzilmalar rivojlanishini boshqarishni tashkil etishga tizimli yondoshuv.

4.1. Korporativ tuzilmalar rivojlanishini boshqarishni tashkil etishning texnologik asosi

Hozirgi vaqtda korporativ boshqaruv tizimida maqbul ishlab chiqarish va boshqaruv tuzilmalarini izlash kichik va katta biznesning har xil birikmalariga asoslangan tashkiliy shakllarning paydo bo'lishi va rivojlanishiga olib keladi. Qo'shilish va yutib yuborish doirasida kompaniya chegaralarini qayta taqsimlash jarayoni noishlab chiqarish xarajatlarni keskin kamaytirish va kompaniya tadbirkorlik faoliyatining turg'un samaradorligi oshirish kuchiga ega. Kompaniyalar birlashishining samaradorligiga ishtirokchilar salohiyati yig'indisi orqali erishilmaydi. Mazkur holatda ma'lum sinergiya mavjud. Birlashish biznesni tashkil etish shakli sifatida alohida kompaniyaning ichki o'sishi manbalariga (asosiylari foyda va uni taqsimlashni maqbullashtirish) qo'shimcha ravishda faqat integratsiya qilingan tuzilmalar uchun qo'shimcha manbalarni jalb etishi mumkin. Shunday qilib, biznesni rivojlantirishning zamonaviy moyilligi bu integratsiya qilingan korporativ tuzilmalarni tashkil etish.

Korporatsiyalarni birlashtirish negizida korporativ tuzilmalarning faoliyati quyidagi ustunliklarni beradi:

— yakunlangan texnologik tizimni qurish imkoniyatlari (xomashyoni olishdan tayyor mahsulotni ishlab chiqarishgacha);

— savdo operatsiyalari xarajatlarini tejash;

— xavf-xatarni pasaytirish uchun ishlab chiqarishni diversifikatsiya qilish;

— yangi mahsulot ishlab chiqarish ustidan ish olib borayotgan va uni o'zlashtirayotgan yoki yangi bozorlarga chiqayotgan tuzilmalarga ko'maklashish;

— raqobatbardoshlik holatlarini mustahkamlash.

Bozor iqtisodiyotiga ega mamlakatlarning tajribasi korporatsiyalar, odatdagidek, o'z tarkibiga vertikal korporatsiya bilan texnologik bog'langan korporatsiyalar, ilmiy tadqiqot tashkilotlari, savdo firmalari, banklar va sarmoya jamg'armalarini o'z ichiga oladi va resurslarning jamlanishini, ishlab chiqarish ko'lamlarida, muomala xarajatlarini, ilmiy tadqiqotlardagi xarajatlar va xodimlarni o'qitishda tejashni ta'minlaydi.

Korporatsiya murakkab tashkiliy-iqtisodiy tizim, u yuqori texnologik, jahon bozorida raqobatbardosh mahsulotni yaratish bo'yicha turlicha texnologik tizimlardan iborat, bu esa uni korporativ boshqaruv obyekti sifatida belgilaydi.

Yagona to'liq texnologik jarayon doirasida yakuniy mahsulot ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish uchun o'zaro faoliyat yurituvchi korporatsiyalar birligini ko'rib chiqamiz.

To'liq texnologik sikl bu xom ashyoni qayta ishlashdan boshlab to tayyor mahsulotni tayyorlash uchun zarur va etarli bo'lgan belgilangan ketma-ketlikda bajariladigan texnologik operatsiyalar birligi[1].

Xomashyo — texnologik sikl doirasida yakuniy mahsulot tayyorlanadigan majmuaga nisbatan dastlabki materiallar.

Yakuniy mahsulot — majmuaga nisbatan tashqi yuridik va jismoniy shaxslar tomonidan iste'molga mo'ljallangan mahsulot.

Shunday qilib, to'liq texnologik tizim doirasida belgilangan ketma-ketlik bo'yicha ishlov berilgan xom ashyo yakuniy mahsulotga «aylanadi».

O'zaro munosabatning xususiyatlari shundaki, texnologik tizimning har bir korporatsiyasi uning ajralmas qismidir, bu esa boshqarish jarayonini amalga oshirishda bu tizimni yaxlit holatda ko'rib chiqish imkonini beradi. Operasiyalar korporatsiyalar o'rtasida taqsimlanganligi sababli korporatsiyalarni xom ashyoni qayta ishlash operatsiyalarini bajarish tartibini shunday joylashtirish mumkinki, bunda avvalgi korporatsiya mahsuloti keyingi korporatsiya uchun xom ashyo bo'lib xizmat qiladi. Bu tarzda tartiblashtirilgan korporatsiyalar texnologik tizimni aks ettiradi.

Shunday qilib, texnologik tizim (TT) — to'liq texnologik majmua doirasida texnologik jarayonning yakuniy mahsulotini tayyorlash

---

[1] *Промыслов Б. Д., Жученко И. А.* Логистические основы управления материальными и денежными потоками (Проблемы, поиски, решения). — М.: Нефть и газ, 1994, 103 с.

bo'yicha ishlab chiqarish faoliyatini amalga oshiruvchi yuridik shaxslarning xom ashyoni qayta ishlash bo'yicha operatsiyalarni bajarishi tartibi bilan tartiblashtirilgan birligi. Texnologik tizim — bu korporatsiya tarkibiga kiruvchi yoki bir biriga bog'liq bo'lmagan korporatsiyalar tomonidan foydalanishi mumkin bo'lgan hamkorlik turi.

Bizning fikrimizcha, korporatsiyalarning texnologik tizimlarga birlashish maqsadlari quyidagilardan iborat:

1. Texnologik jarayonning har bir ishtirokchisi yakuniy natijalardan manfaatdorligi hisobiga korporatsiya faoliyatining samaradorligini oshirish.

2. Ishlab chiqarish dasturini amalga oshirish uchun mablag'larni tezroq olish imkoniyatlari. Chunki, moliyaviy institutlar tomonidan nazorat jarayoni boshqaruv kompaniyasi faoliyatini nazorat qilishdan iborat.

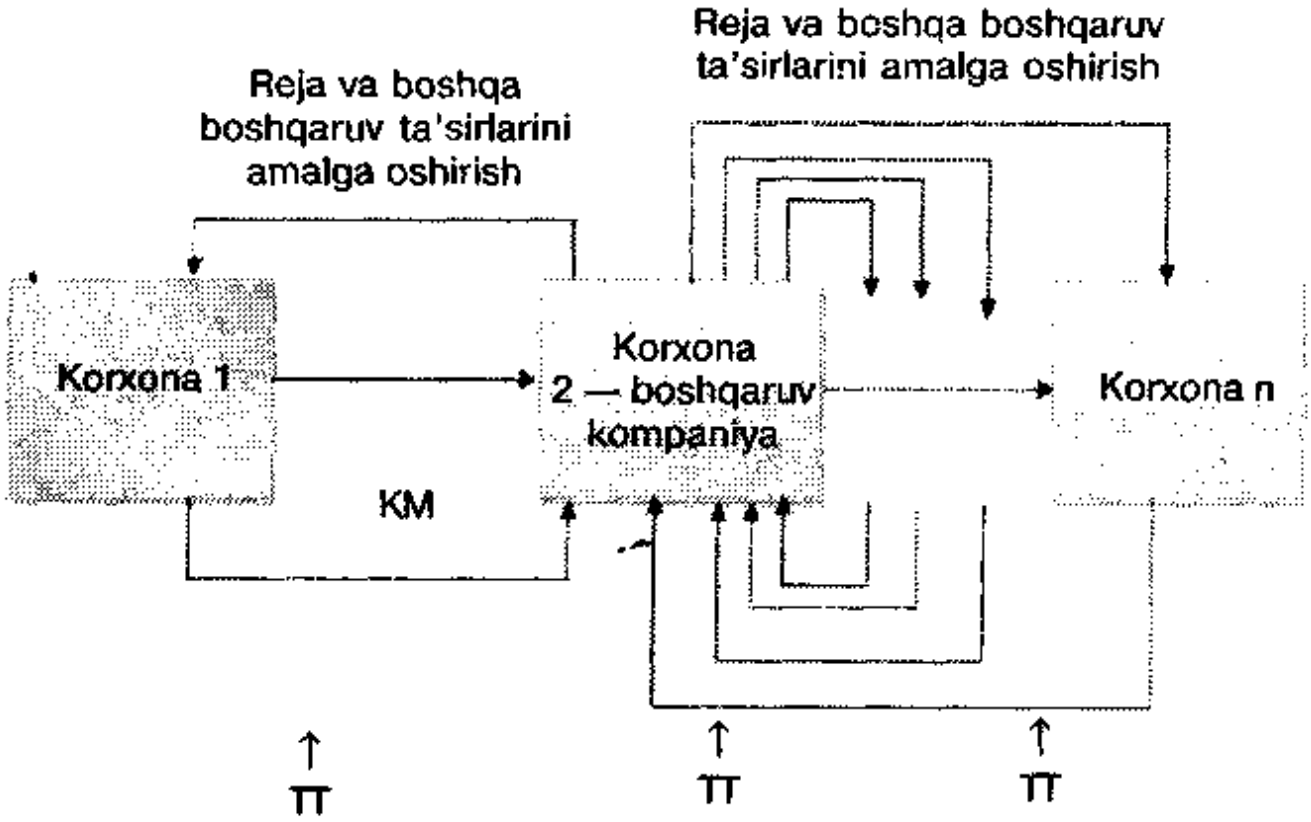
4.2 Integratsiyalashgan korporativ tuzilmalarni rivojlantirishda texnologik tizimning o'rni

Texnologik tizim — mazkur davrda boshqarish muammosi dolzarb bo'lgan korporatsiyalar birlashmasi. Texnologik tizimda korporatsiyalar huquqiy jihatdan mustaqil bo'lganligi sababli, o'zaro munosabat sifatini miqdoriy baholash zarurati paydo bo'ldi. Texnologik tizim uchun qo'shma faoliyatni tadqiqot qilish yagona texnologik jarayonda ishtirok etish va etmaslik dilemmasini hal etish va qo'shma faoliyatdan tushgan foydani adolatli taqsimlash uchun zarur. Agar texnologik tizimda boshqarish vazifasi yuklatilgan — boshqaruv korporatsiya mavjud bo'lsa unda ushbu korporatsiya barcha boshqaruv jarayonini amalga oshirishi zarur. Hamda boshqaruvchi korporatsiyaga texnologik jarayon doirasida moliyalarni boshqarish majburiyati topshirilgan, shuning uchun boshqaruvchi kompaniya texnologik tizimda boshqaruv kompaniyasi rolini o'ynaydi.

Shunday qilib, boshqaruv kompaniya uchun korporatsiyalar birlashish shakliga bog'liq bo'lmagan holda guruh ichida korporatsiyalar o'zaro aloqasi to'g'risidagi to'liq ma'lumotga ega bo'lish muhim.

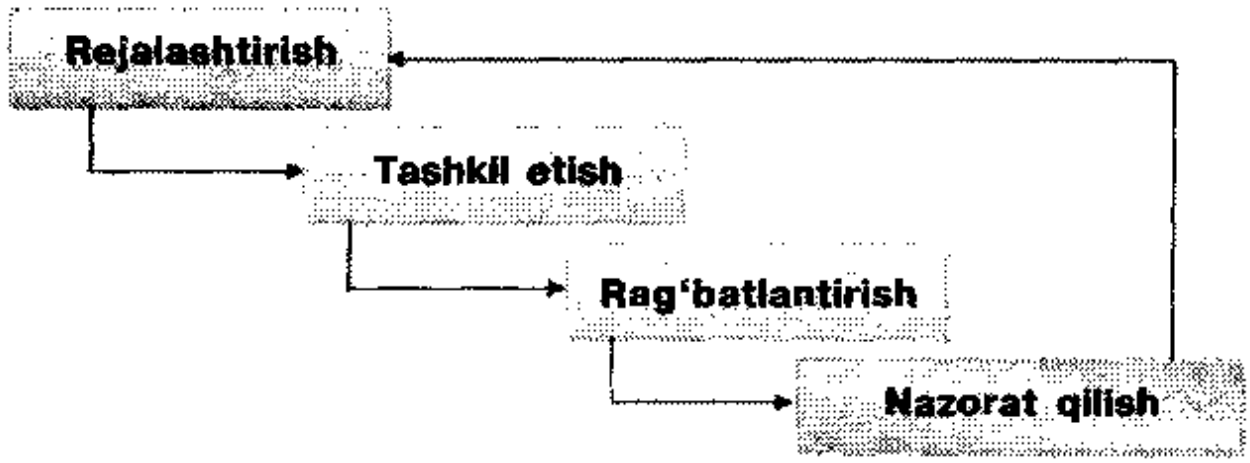
Bunday hollarda korporativ boshqarish xususiyatlari shundaki boshqarish obyekti bu yagona texnologik jarayonda birlashgan operatsiyalar uyg'unligini bajarishda o'zaro munosabatda bo'lgan bir biriga tobe bo'lmagan korporatsiyalarning birligidir (4.1. chizma).

Boshqarish jarayonini amalga oshirish uchun boshqaruv kompaniya bo'ysungan korporatsiyalar bilan ular tomonidan taqdim etiladigan har bir korporatsiya faoliyati to'g'risidagi ma'lumotlarning ro'yxati va hajmini aniqlashi va kelishishi zarur.



4.1-chizma. **Texnologik tizim aloqalar chizmasi.**

Shartli belgilar: KM — korporatsiya faoliyati to'g'risidagi ma'lumot;
TT — texnologik tizimga tashqi ta'sirlar.



4.2-chizma. **Mikrodarajada boshqarish jarayoni**

Ro‘yxatda korporatsiyadagi vaziyat to‘g‘risidagi to‘liq va ishonchli ta’rif olish uchun etarlicha ma’lumot miqdori va ushbu ma’lumot bir vaqtning o‘zida qisqa bo‘lishi kerak.

Korporatsiyalar guruhini boshqarish qiyinchiligi shundaki barcha korporatsiyalar faoliyatini nazorat qilish uchun zarur bo‘lgan ma’lumot ko‘pincha xilma-xil hamda ma’lum bir vaqtda barcha korporatsiyalar faoliyati to‘g‘risida to‘liq ma’lumot olish imkoniyati yo‘q.

Texnologik tizimda ma’lum korporatsiya rahbari loyiha rahbariga ma’muriy tartibda bo‘ysunmaydi, shuning uchun loyiha rahbari korporatsiya rahbari o‘z ta’sirini ko‘rsatishining boshqa vositalariga ega bo‘lishi kerak.

Bunday vositalarning biri loyiha foydasini korporatsiya-ishtirokchilar o‘rtasida taqsimlash bo‘lishi mumkin[1]. Yana bir vosita bu korporatsiya Nizomida aytib o‘tilgan ma’lum vakolatlarni loyihaga berishdir.

Bunday texnologik tizim o‘zi tuzilmasi bilan korporativ tuzilmaga yaqin (4.2.-chizma).

Guruh rahbari korporatsiya siyosatini umuman belgilaydi, korporatsiya rahbarlari esa korporatsiya siyosati va manfaatlariga muvofiq o‘z korporatsiyasi faoliyatining iqtisodiy strategiyasini belgilashadi. Korporatsiya o‘z navbatida davlat oldida yagona yuridik shaxs sifatida namoyon bo‘ladi, masalan soliq to‘lovchi. Har bir korporatsiya faoliyat yuritishining aniq maqsadlariga egaligi sababli uni boshqarish ham aniq maqsadlarga muvofiq olib borilishi shart.

Texnologik tizimni shakllantirish uchun kutilayotgan yakuniy natijani tasavvur qilish va ushbu natijaga erishish maqsadida ma’lum bir mexanizmlarga ega bo‘lish kerak.

Shuning uchun tashkil etilayotgan texnologik tizim faoliyatining maqsadlarini shakllantirish zarurati paydo bo‘ladi.

Buning uchun boshqaruv kompaniyada texnologik tizimni tuzishga qaratilgan masalani qo‘yish algoritmi mavjud bo‘lishi kerak.

Texnologik tizimni tuzishga qaratilgan masalani qo‘yish algoritmi — bu ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish uchun korporatsiya rahbariyati tomonidan bajarilishi zarur bo‘lgan harakatlar ketma-ketligi. Bu bizning nuqtai nazarimiz bo‘yicha quyidagilardan iborat:

— maqsadlarni aniqlash (strategiyani aniqlash);

— texnologiyani o‘rganish;

---

[1] *Бандурин А.В., Есиповский Н.Э., Зубов Д.Л.* Проблемы инвестирования предприятий финансово-промышленных групп. — М.: ВИА, 2001, 83 с.

— bajaruvchi-korporatsiyalarni tanlash;
— loyihani amalga oshirish chizmasini qurish;
— moliyalashtirish manbasini tanlash;
— loyiha rahbarini tanlash;
— natijalarni nazorat qilish.

Texnologik tizimni tuzishga qaratilgan masalani qo'yish algoritmi bu texnologik tizimning keyinchalik harakati uchun dasturiy bo'lgan dastlabki hujjatdir.

Texnologik jarayonda har doim ijobiy va salbiy natijalar mavjud bo'ladi. Ijobiy natijalarga tovar va xizmatlar sifati, foyda, aholining bandligi kiradi. Ehtimol qilinadigan salbiy natijalar esa — nuqsonlar, yo'qotishlar, ishsizlik. Ushbu salbiy natijalar texnologik tizim uchun ijobiy ahamiyatga ega bo'lishi, ammo jamiyat uchun salbiy ta'sir etishi mumkin. Deyarli barcha boshqaruv qarorlari, hatto ijobiy tavsifga egalari ham, ma'lum salbiy natijalarga ega. Aniq bir tashkilotda samaradorlikni oshirish, masalan, ushbu tashkilot yoki turdosh sohada ishchilar o'rnini qisqartirishga olib kelishi mumkin. Samaradorlikni qiyosiy baholashda rahbarlar haqiqiy samaradorlikni aniqlash uchun salbiy natijalar bilan bog'liq to'g'ridan-to'g'ri xarajatlarni hisobga olishlari kerak.

Samaradorlik mezoni bo'yicha boshqarish — boshqarish jarayonini amalga oshirishning va boshqaruv ta'sirini shakllantirishning shunday olib borilishiki, bunda mezonda ta'riflangan vaziyatda texnologik tizim faoliyatida maqbul daromad olish uchun xarajatlarning maqbul siyosatini shakllantirishdir.

Texnologik tizimni tashkil etish jarayoni menejmentning ajralmas qismini tashkil etadi. Bizning fikrimizcha, u quyidagilardan iborat bo'lishi tavsiya etiladi:
— tashkiliy tuzilmani kelishish;
— samaradorlik rejasini kelishish;
— sarmoyadorlarni qidirish;
— tizim bo'yicha boshqaruvchini tayinlash;
— pul mablag'larini olish va faoliyat yuritishni boshlash.

4.3 Korporativ tuzilmalar rivojlanishini boshqarishni tashkil etishga tizimli yondoshuv

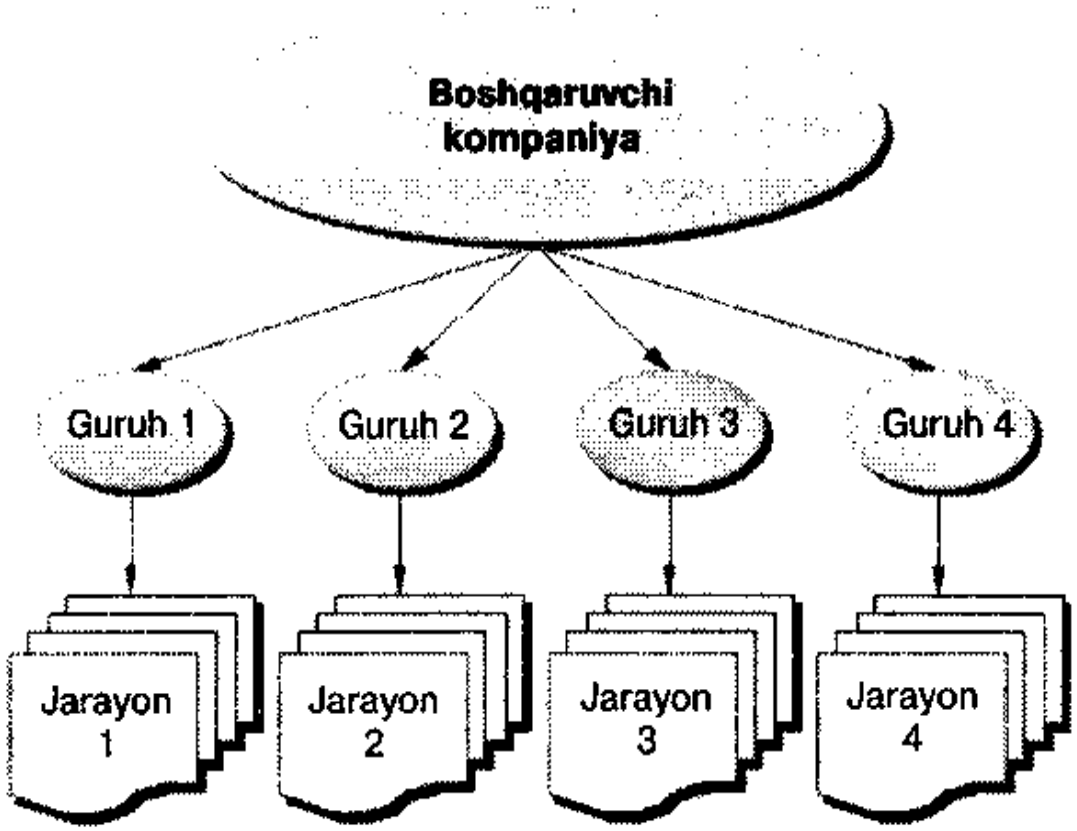
Tashkiliy tuzilma turlaridan biri hozirgi kunda yirik g'arb kompaniyalarida keng tarqalgan gorizontal korporatsiya turidir.

Gorizontal integratsiya bo'yicha qurilgan korporatsiya tuzilmasi 4.3-chizmada taqdim etilgan.

Ishlab chiqarish maqsadlari daromadlik vazifalari va aksiyadorlar manfaatlarini ko'zda tutish bilan birga mijozlar talablarini qondirishga yo'naltirilgan bo'lishlari kerak.

Xodimlarni shaxsiy ishlab chiqarish uchun mukofotlash emas balki har xil yo'nalishlarda malakasini oshirganligi va jamoa samaradorligi uchun mukofotlash zarur.

Texnologik tizim ishlashi paytida uning faoliyat samaradorligi pasayishi mumkin. Ushbu samaradorlik pasayishi texnologik tizimning bitta yoki bir nechta ishtirokchi-korporatsiyalar faoliyati hamda tashqi ta'sirlar orqali bo'lishi mumkin.



4.3-chizma. **Gorizontal integratsiya tamoyili bo'yicha qurilgan korporatsiyaning tuzilmasi.**

Texnologik jarayonda muammoli joyni topish uchun quyidagi algoritmni qo'llash zarur:

1.Muammoli joyni aniqlash jarayonini amalga oshirish.

2. Agar muammoli joy aniqlanmasa, faoliyat samaradorligi pasayishi texnologik tizim faoliyatiga bog'liq bo'lmagan sabablarga ko'ra sodir etilgan degan xulosa qilinadi.

Muammoli joyni aniqlash jarayonini ta'riflashda bir nechta tushuncha va iboralarni kiritish lozim.

Keyichalik muammoli joy tushunchasida faoliyati samaradorlikni pasaytiruvchi korporatsiya yoki bir nechta ishtirokchi-korporatsiyalar tushuniladi.

Keyingi hisob-kitoblar uchun korporatsiyalar o'zaro aloqasi ko'rsatkichini kiritamiz, uning formulasi quyidagi ko'rinishga ega tavsiya etiladi:

$$KA_j = \frac{C_{j\text{ш}}}{C_{j\text{ы}}}.$$

Bu yerda KA_j — j korporatsiyalar o'zaro aloqalar ko'rsatkichi;

$C_{j\text{ш}}$ — j korporatsiyalarni texnologik tizim samaradorligi:

$C_{j\text{ы}}$ — korporatsiyaga to'g'rilangan tizim korporatsiyalarining o'rtacha samaradorligi, ushbu samardorlik quyidagi formula bo'yicha hisobalandi:

$j = 1$ uchun:

$$C_{j\text{ы}} = \frac{1}{n-2}\left(C_1/2 + \sum_{i=3}^{n-1} C_i + C_n/2\right)$$

$j = 2, 3, K, n$ uchun:

$$C_{j\text{ш}} = \frac{1}{n-2}\left(C_1/2 + \sum_{i=2}^{n-1} C_i + C_n/2 - C_j\right)$$

$j = n$ uchun:

$$C_{j\text{ш}} = \frac{1}{n-2}\left(C_1/2 + \sum_{i=2}^{n-2} C_i + C_{n-1}/2\right)$$

KA_j iqtisodiy ma'nosi quyidagicha. Faraz qilamiz, texnologik tizimda korporatsiyalardan biri (j korporatsiya) ushbu korporatsiya bo'yicha ma'lumotlar integral ko'rsatkichlarini hisoblashda umumiy o'zaro aloqa ko'rsatkichiga ta'sir etmaydigan va formulaga kiritilmaydigan birgina korporatsiya bilan almashtirildi. Bu orqali mantiqiy

taxminga kelish mumkin, ya'ni j korporatsiyani hisobga olmagan holda hisoblangan integral ko'rsatkichlar uni hisobga olgan holda aniqlanganidan yuqori bo'lsa korporatsiya o'z faoliyati bilan integral ko'rsatkichlarni kamaytiradi.

Shunday qilib, barcha korporatsiyalar uchun hisoblangan KA_j ko'rsatkichlari qaysi korporatsiya o'z faoliyati bilan integral KA ni ko'proq kamaytirayotganligini baholash imkonini beradi. Demak, ushbu korporatsiya texnologik tizimning muammoli joyidir.

Muammoli joyni aniqlash jarayonini ko'rib chiqamiz.

1. Tizimning barcha korporatsiyalariga texnologik tizimga muvofiq tartib raqamlari beriladi.
2. Har bir korporatsiya uchun ushbu korporatsiyaga to'g'rilangan holda o'zaro aloqa ko'rsatkichi hisoblanadi.
3. O'zaro aloqa ko'rsatkichlari qiyoslanadi.
4. Barcha ko'rsatkichlarning eng kattasi tanlanadi va ushbu o'zaro aloqa ko'rsatkichi hisoblanganda to'g'rilash amalga oshirilgan korporatsiya raqami qayd qilinadi.
5. Qayd qilingan raqamli korporatsiya texnologik tizimning muammoli joyidir.

Boshqaruv ta'sirini shakllantirish texnologik tizim menejmentining yakunlovchi bosqichidir. Boshqaruv ta'sirini shakllantirish jarayoni quyidagi harakatlar ketma-ketligidan iborat bo'lishi kerak:

— dastlabki ma'lumotni baholash;
— muqobil boshqaruv ta'sirlari ro'yxatini shakllantirish;
— muqobilni tanlash mezonlarini asoslash;
— muqobilni tanlash;
— aniq boshqaruv ta'siri natijalarini tahlil qilish;
— boshqaruvga ta'sir etuvchan qarorlarni qabul qilish;
— pastki tarkibiy qismlarga qarorlarni yetkazish;
— qarorlarni bajarish ustidan nazorat qilish.

Shunday qilib, jarayonning mazkur bosqichi ikki jarayon o'rtasidagi oralik jarayonidir, chunki u yoki bu muqobillikni tanlash yangi rejalashtirish, tashkil etish, rag'batlantirish va nazorat bilan bog'langan.

Texnologik tizim bilan bo'lgan holatda loyihani amalga oshirishni to'g'rilash maqsadida boshqaruv ta'sirlarining quyidagi ro'yxatini taqdim etish mumkin:

— tizim rejasi darajasida — muammoli joy — korporatsiyani almashtirish va yangi korporatsiyaga almashtiralayotganning vazifalari yuklatiladi;

— kalendar reja darajasida — har bir bosqich davomiyligini qayta ko'rib chiqish (davomiylikni qisqartirish yoki uzaytirish);

— moliyaviy reja darajasida — moliyaviy oqimlarni qayta ko'rib chiqish (daromadlarni xarajatlarga mutanosib holda qayta taqsimlash). qarorlarni qabul qilish natijalarini tahlil qilish baholash usuli bilan amalga oshiraladi: har bir muqobillikni qabul qilishning natijalari texnologik tizim samaradorligi qiyoslanadi va kam xarajatlarda eng ko'p daromad beruvchi muqobillik tanlanadi.

Shunday qilib, taqdim etilgan menejment uslubiyoti o'zaro bog'langan bosqichlar ketma-ketligidan iborat. Ushbu bosqich o'z o'rnida strategik rejalashtirish, tashkil etish, rag'batlantirish va korporatsiya texnologik tizimi faoliyatini nazorat qilish uchun zarur va etarlicha bo'lgan harakatlardan iborat. Umuman olganda, integratsiya qilingan korporativ tuzulmalar kelajakdagi rivojlanishi to'g'risida gap borganida, avvalo horijiy guruh korporativ birlashmalarining ijobiy tajribasini o'rganish va sinash, me'yoriy negizni shakllantirish va korporativ tuzilmalarga birlashish samaradorligini baholash uslublarni ishlab chiqish zarurligini aytib o'tish maqsadga muvofiqdir.

Tayanch iboralar. Yakunlangan texnologik tizim, texnologik bog'langan korporatsiyalar, texnologik tizim, texnologiyani o'rganish, samaradorlik mezoni, gorizontal integratsiya, muqobil boshqaruv, tizim rejasi darajasi, kalendar reja darajasi, moliyaviy reja darajasi.

Xulosa.

- Korporatsiya murakkab tashkiliy-iqtisodiy tizim, u yuqori texnologik, jahon bozorida raqobatbardosh mahsulotni yaratish bo'yicha turlicha texnologik tizimlardan iborat, bu esa uni korporativ boshqaruv obyekti sifatida belgilaydi.
- To'liq texnologik sikl bu xom ashyoni qayta ishlashdan boshlab to tayyor mahsulotni tayyorlash uchun zarur va etarli bo'lgan belgilangan ketma-ketlikda bajariladigan texnologik operatsiyalar birligi.
- Texnologik tizim — mazkur davrda boshqarish muammosi dolzarb bo'lgan korporatsiyalar birlashmasi.
- Texnologik tizimda ma'lum korporatsiya rahbari loyiha rahbariga ma'muriy tartibda bo'ysunmaydi, shuning uchun loyiha rahbari korporatsiya rahbari o'z ta'sirini ko'rsatishining boshqa vositalariga ega bo'lishi kerak.
- Texnologik tizimni tuzishga qaratilgan masalani qo'yish algoritmi bu texnologik tizimning keyinchalik harakati uchun dasturiy bo'lgan dastlabki hujjatdir.

Nazorat savollari va topshiriqlar

1. *Integratsiyalashgan korporatsiyalarda texnologik tizimning yo'lga qo'yilishi qanday maqsadlarni o'z ichiga oladi?*
2. *Korporatsiyalarning tashkiliy tuzilmasi qanday bo'lishi samaraliroq deb o'ylaysiz?*
3. *Korporatsiyalarni birlashtirish negizida korporativ tuzilmalarning faoliyati qanday ustunliklarni beradi?*
4. *Gorizontal integratsiya bo'yicha qurilgan korporatsiya tuzilmasiga misol keltiring.*
5. *Korporativ tizimlarni rivojlantirishning obyektiv zaruriyati nimada?*

5. KORPORATIV TUZILMALARNI BOSHQARISHNING JAHON TENDENSIYALARI

5.1. Hozirgi davrda korporativ tuzilmalarni boshqarishning jahon tendensiyalari.
5.2. Korporativ tuzilmalarni boshqarishning anglo-amerika modeli.
5.3. Korporativ tuzilmalarni boshqarishning yapon modeli.
5.4. Korporativ tuzilmalarni boshqarishning Germaniya modeli.

5.1. Hozirgi davrda korporativ tuzilmalarni boshqarishning jahon tendensiyalari

Rivojlangan mamlakatlarda yirik integratsiya qilingan korporativ tuzilmalar — korporatsiyalarni tuzish va rivojlantirishning boy tajribasi to'plangan. Ayrim davlatlarda ushbu yuqori integratsiya qilingan birlashmalar tuzilmasi va tavsifidagi o'xshashliklar (birinchi navbatda millatlararo kompaniyalar faoliyati) va farqlari mavjud. Ular ma'lum darajada aniq tarixiy voqealar bilan bog'langan hamda ishlab chiqarish va bozor holati bilan yakka tartibda aniqlanadi, ammo eng avval, korporativ mulkchilik va boshqarishga aloqador moliyaviy tashkilotlarning qonunchilik jihatidan boshqarilishi xususiyatlariga bog'langan.

Korporativ tuzilmalar faoliyatining jahon tajribasi o'z taraqqiyotida bir qancha bosqichdan o'tgan bo'lib, ularning asosiylariga quyidagilar kiradi:

— tarmoq korporatsiyalarini rivojlantirgan holda gorizontal integratsiyalashuvi;

— yagona texnologik zanjirni ta'minlovchi turli tarmoq korporatsiyalarining vertikal integratsiyalashuvi;

— boshqaruvni markazlashtirilmagan ko'p tarmoqli korporatsiyalar diversifikatsiyasi.

U yoki bu mamlakatning korporatsiyani boshqarish tizimi muayyan bir tavsifga va o'ziga xos milliy jihatga ega. Shunga qaramay, korporativ boshqaruvning ko'pgina omillari korporativ boshqaruv tizimiga turli xilda ta'sir ko'rsatadi. Bu holat ma'lum bir tarkibiy qismlarni o'ziga qamrab oluvchi korporativ boshqaruv modeli yordamida ishlashni taqozo qiladi.

Yuqorida bildirilgan fikr va mulohazalardan ayon bo'ldiki, sanab o'tilgan unsurlarning aniq namoyon bo'lishidagi umumiy belgilar bo'yicha aksiyadorlik jamiyatlarini boshqarishning Angliya-Amerika,

Germaniya va Yaponiya modellarini ajratib ko'rsatish mumkin (5.1-jadval). Bundan tashqari, ko'pgina tadqiqotchilar «anglo-amerika modeli» hamda Yaponiya va Germaniya korporativ modellarining o'xshashliklarini ko'zda tutgan holda «yapon-german modeli» tushunchalaridan foydalanadilar[1].

5.2 Korporativ tuzilmalarni boshqarishning anglo-amerika modeli

Shunday qilib, «anglo-amerika modeli» mulkchilik va boshqarishning keskin ajratish tamoyiliga, rivojlangan mulkchilik huquqlari institutiga asoslangan. Anglo-amerika talqinida mulkdor kompaniya huquqlarining yagona egasidir. Ushbu mamlakatlarda korporativ munosabatlar ishtirokchilari mulkdorlar, menejerlar va direktorlar kengashidir. Kompaniya ishiga davlatning aralashishi chegaralangan.

Tarixan angliyalik va amerikalik kompaniya sarmoya kapitallarini fond bozorlari orqali jalb etadilar. Bundan tashqari, XX asr 30-yillaridagi inqirozdan so'ng ushbu mamlakatlar qonunchiligida bir qator me'yorlar mavjud, birinchidan, tijorat banklariga sarmoyadorlik faoliyati bilan shug'ullanishni taqiqlovchi, ikkinchidan, moliyaviy institutlarga kompaniyalarning katta aksiya paketlariga egalik qilish imkoniyatlarini cheklovchi qoidalar.

5.1-jadval

Korporativ boshqaruvning *xorijiy modellari*[2]

Angliya-Amerika modeli	**Germaniya modeli**	**Yaponiya modeli**
1. Tarqalish ko'lami		
AQSH, Buyuk Britaniya, Kanada, Avstraliya, Yangi Zelandiya	Germaniya, Avstriya, Niderlandiya, Skandinaviya, Belgiya, Fransiya	Yaponiya

[1] *Карпетян Д., Грачева М.* Корпоративное управление: основные понятие и результаты исследовательской практики // Управление компанией. — 2004, N 1, с. 34.

[2] *Бандурин А.В.* Деятельность корпораций. М., Инфра, 1999; Яновская О.А. Формирование и развитие интегрированных корпоративных структур в Казахстане. Алматы, Экономика, 2000; Hoshimov A.A. Korporativ boshqaruv shaklidagi tuzilmalarning rivojlanish istiqbollari. T., Fan, 2003.

2. Asosiy xususiyatlar		
Yakkavamustaqil aksiyadorlarning keng vakilligi	Korporativ boshqaruvning barcha bo'g'inlarida banklarning vakillikda vanazoratda asosiy rol o'ynashi	Bank va korporatsiyalararo nazorat vavakillikka asosiy e'tibor
3. Modelni amalga oshirish qatnashchilari		
- Aksiyadorlar - Boshqaruvchilar - Direktorlar kengashi Egalikqilish vanazorat taqsimoti darajasi hajmi	- Bank - Boshqarma - Kuzatuv kengashi Korporatsiya xodimlarining keng vakilligi	- Bank -Affilasiyalangan korporativ aksiyadorlar - Boshqarma - Hukumat
4. Aksiyalarga egalik tuzilmasi		
Yakka va institusional investorlarning ustunligi	Banklar va korpora-tsiyalar ustunligi. Institusional agentlar va yakka investorlar	Affilasiyalangan bank va korporatsiyalarning mutlaq ustunligi. Tashqi aksiyadorlar vakilligi
5. Faoliyat monitoringi		
Bozor monitoringi	Bank monitoringi	Bank va korporatsiyalararo monitoringi
6. Moliyalashtirish		
Masofali (xabardor bo 'lmagan, kuzatilmagan) qimmatli qog'ozlar bozori orqali	Nazoratga yo'naltirilgan (ifodalangan, kuzatilgan, xabardor) — investision qarorlar qabul qilishni nazorat qilish asosida	

Bunday sharoitlarda moliyaviy institutlar kompaniyaning joriy ishlariga aralashishi imkoniyatiga ega bo'lmagan «portfelli sarmoyador»ga aylanib qolishadi.

Bunday sarmoyadorlar kelajakdagi muammolar ehtimollari paydo bo'lganida aksiyalar paketini sotib yuborishadi. Kompaniya ishlarini nazorat qilish imkoniyatiga ega bo'lmagan sarmoyadorlar axborot

ochiqliligiga ta'sirchandir va o'z mablag'larini nisbatan yuqori foyda keltiradigan korporatsiyalarga kiritadi.

Yuqorida keltirilganlardan ko'rinib turibdiki, kompaniyalar uchun korporativ boshqaruvning xususiyatlari bo'lmish ma'lumotlarning ochiqligi va mustaqil tarkibga ega aksiyadorlar manfaatlarini himoya qiluvchi direktorlar kengashi juda muhimdir.

Anglo-amerika tizimi qo'llanaladigan davlatlar kapitallar xalqaro bozorlarining faol o'yinchalari bo'lib sarmoyalari jo'natilayotgan joylarga o'zlari uchun qulay va tushunarli bo'lgan o'z korporativ modelini eksport qilishga harakat qilishadi.

Yevropacha model, aksincha, kompaniya mulkdorlari huquqlarini cheklab, jamiyat va davlat manfaatlarini mulkdorlar manfaatlaridan ustun qo'yyadi hamda korporativ munosabatlarga kuzatuvchilarning har xil guruhlarini jalb etadi, masalan, banklar, mehnat jamoalari, kasaba uyushmalari va jamoat tashkilotlari.

Anglo-amerika turdagi korporativ boshqaruvning egiluvchan tizimga ega bo'lmagan evropacha model kredit muassasalari oldidagi qat'iy moliyaviy hisobotlar, davlat aralashuvi hamda kompaniya boshqaruv tuzilmasiga kuzatuvchilarning har xil guruhlarini jalb etish orqali kompaniyalar ustidan nazoratni samarali olib boradi.

Yevropada sarmoya va tijorat banklarining ajratilishi amalga oshirilmagan, bundan tashqari, aksiyalar paketlarini yig'ishda cheklanmagan banklar kompaniyalarning amaldagi teng huquqli egalari bo'lishi mumkin. Yevropa kompaniyasi uchun sarmoya kapitallarining an'anaviy bosh manbasi -bank.

Bu degani fond bozori sarmoya pullarining manbasi rolini to'liq yoqotgan degani emas, ammo uning aylanmasi anglo-amerika tizimiga nisbatan sezilarli darajada past.

Agarda anglo-amerika tizimida menejer mulkdor oldida javobgar bo'lsa, evropacha modelda uning javobgarligi kompaniya ichidan kelib chiqadi hamda jamiyat manfaatlarini hisobga oluvchi savodli boshqarilayotgan tashkilot sifatida kompaniyaning jamiyat modeli timsoliga aylanadi.

Yevropa, ayniqsa, Germaniya an'anaviy tarzda direktorlar kengashini tashkil etishning ikki palatalik tizimini qo'llaydi.

Yuqori palata — kuzatuv kengashi, uning tarkibiga menejerlar kiritilmaydi, majburiy holda «manfaatdor doiralardan» tarkib topadi, bunda mehnat jamoasi (menejerlar emas) ustun vaziyatni egallashi kerak.

5.3. Korporativ tuzilmalarni boshqarishning yapon modeli

Oldingi model ta'sirida milliy xususiyatlarni hisobga olgan holda shakllangan yapon modeli kapitallarning o'zaro kirib borishi va kompaniyalarning, avvalo, umumiy korporativ va davlat manfaatlariga yo'naltirilganligini ko'zda tutadi. Bunda kompaniya menejerlari ularni to'liq nazorat qilishadi va bir palatalik direktorlar kengashining yagona ishtirokchilaridir.

Har bir model asosiy tamoyillarga muvofiq ziddiyatlarni bartaraf etish yo'lini belgilaydi va korporatsiyalarni boshqarish va jamiyat tomonidan korporativ munosabatlarni umumiy boshqarish mexanizmlaridan iborat.

Yuqoridagi har xil modellarda korporatsiyalarni boshqarish xususiyatlarini tushunib olish uchun ularning har birida batafsil to'xtash zarur.

Bugunda Yaponiya sanoat majmuasi ma'lum umumiy tamoyillar bo'yicha tashkil etilgan oltita teng kattalikdagi iqtisodiy majmualar — korporatsiyalar (yaponcha variant — syudanlar)dan iborat: «Mitsubishi», «Mitsui», «Sumitomo», «Daishi Kangin», «Fue», «Sanwa». Syudanlar ma'lum umumiy tamoyillar bo'yicha tuzilgan universal ko'p tarmoqli iqtisodiy majmualardir. Tashkiliy tuzilmaga xalq ho'jaligi barcha sohalarining to'liq spektridan iborat moliyaviy muassasalar (banklar, sug'urta va trast kompaniyalari), savdo firmalari, hamda ishlab chiqarish korporatsiyalari to'plami kiradi. Barcha syudanlarda kompaniyalar bir birining kapitallarida o'zaro ishtirok etadi va bank guruhdan yetakchi rolni bajaradi.

Hozirgi syudanlarning ikkinchi jahon urushidan avval o'tmishdoshlari yirik oilaviy xolding kompaniyalari «dzaybasu» lar (Zaibatsu) bo'lgan. Oilaviy guruhlarni tuzish jarayoni bosqichma-bosqich amalga oshirilgan. Oldiniga tijorat faoliyati borishida kapitallar jamlangan. Shuning negizida ishlab chiqarish tashkil etilgan va rivojlangan. Va keyinchalik banklar va moliyaviy kompaniyalar tashkil topgan.

Syudanlar ichida raqobatbardoshlik tamoyili emas, balki maqsadli tashkil etilayotgan ichki ixtisoslik (firmalar faoliyati sohasi tutashmasligi kerak) amal qiladi. Shuning uchun, ta'minlovchi-iste'molchi munosabatlarida o'zaro monopoliya tasdiqlangan. Shunday qilib syudanlar ichidagi iqtisodiy muhit bozor muhiti emas. Yapon sanoatidagi tashkiliy tuzilma yakuniy mahsulotlar bozorida aniq oligopol tizimning o'rnashishiga olib keladi. Shunga qaramasdan, oligopoliya ishtirok-

chilarining jadal raqobatbardoshligi tegishli sohada rivojlanishning barqaror jarayonini ta'minlaydi.

Syudanlarning yuqori darajasi yirik sanoat birlashmalarining bosh firmalarini ifodalovchi gorizontal birlashmalarni tashkil etadilar. Har bir bosh firma uning nazoratida bo'lgan firmaga nisbatan bosh firmadir.

Korporatsiyalar tomonidan jalb etilgan mablag'lardan keng foydalanish — yapon iqtisodiy yutuqlarining sabablaridan biridir. Shuning uchun, korporatsiyaning majburiy a'zosi ko'pgina filiallar va sho''ba banklarni nazorat qiluvchi yirik bankdir. U bilan birgalikda va uning nazorati ostida sug'urta va sarmoya kompaniyalari, trast-banklar ishlaydilar, ularning hammasi mazkur syudan firmalari uchun «o'ziniki» hisoblanadi va uning moliyaviy negizini tashkil etadi.

Kredit-moliya muassasalarining korporatsiyalarga kirishi sababli butun guruhning harakatchan rivojlanishi va texnologik kuchni amalga oshirish bilan bog'liq bo'lgan strategik foydalar erishiladi. Ishlab chiqarishning texnologik yangilanishi tezligi, raqobatbardosh mahsulotni ishlab chiqarishni oshirish sur'atlari ko'pincha korporatsiya sarmoya imkoniyatlari moliyalashtirish hajmlaridan qanchalik ko'pligiga bog'liq.

Korporatsiyaning (syudan) majburiy a'zolaridan biri savdo firmasidir. O'z savdo va axborot tizimlari bo'yicha savdo firmalari jahonda yiriklaridan biridir va korporatsiyada muhim rol o'ynaydi. Ular syudanda universal «sotuvchi» va «ta'minlovchi» vazifalarini bajaradilar, bundan tashqari syudan firmalari sotish va ta'minlash imkoniyatlariga ega bo'lmagan faoliyatning yangi sohalarini o'zlashtirishda «tashqi aloqalar departamenti» rolini o'ynaydi.

Syudanlar tarkibiga kiruvchi sanoat birlashmalari (yaponcha variant — «keyresu» (keiretsu), odatdagidek vertikal integratsiya tamoyili bo'yicha tashkil etilgan. Keyresu doirasida «turdoshlarni birlashtirish» formulasi mavjud. Iyerarxiya vertikallari esa turdoshlar texnologik tizimning yakuniy mahsulotga tabiiy yo'nalishidan paydo bo'ladi. Xuddi shunday tamoyil keyingi tuzilma darajalarida ham amalga oshiriladi. Natijada ko'p darajali iyerarxiya tuzilmasi vujudga keladi. Bunday pog'onalarning to'rttasi mavjud chunki ko'pchilik sho''ba korporatsiyalar bosh korporatsiyaga nisbatan o'z pog'onalariga ega, shu hisobda subpudrat tashkilotlar. Shunday qilib iyerarxiya nazorati tizimi minglab firmalardan iborat (yuridik shaxslar) vertikal piramida shaklini oladi.

Yapon syudanlari yuridik shaxs maqomiga ega emaslar, shuning uchun guruh ichidagi o'zaro munosabatlar yapon moliyaviy sanoat guruhlarida quyidagi uslublar bilan ta'minlanadi:

1. Moliyaviy sanoat guruhi boshqaruv organi sifatida bosh firmalar direktorlar yig'ilishi namoyon bo'ladi, ushbu yig'ilish bir vaqtning o'zida yetakchi aksiyadorlarning yig'ilishidir. Ushbu yig'ilish ishlab chiqarish-moliyaviy faoliyat masalalari bo'yicha muhim qarorlarni qabul qiladi.

2. Aksiyador kapitallarda o'zaro ishtirok etish vositasi orqali korporatsiyalarning birlashishi (tutashgan aksiyadorlashtirish). Har bir firma, syudan a'zosi, boshqa firmalarning kichik, bir tomonlama nazorat uchun etarli emas aksiya paketlariga ega. Shu bilan birga ular o'z a'zolari aksiya paketlarining nazorat qismiga ega.

3. Umumguruh loyihalarini amalga oshirish.

4. Guruh ishtirokchilari o'rtasida moliyaviy va sanoat resurslari, ilmiy-texnika ma'lumotlari aylanmasini qamrab olgan guruh ichidagi shartnoma munosabatlari va almashuvlari tizimi.

Yaponiyada an'analarga ko'ra milliy biznesni rivojlantirish va har tomonlama qo'llab-quvvatlashda davlat roli ahamiyatli bo'lgan va hozir ham menejment sohasidagi yirik nazariyachi va amaliyotchi Li Yakkoka 90-yillar boshida Yaponiyada yirik biznesni qo'llab quvvatlash to'g'risida gapirganida «Yaponiya avtosanoati bir qator imtiyozlarga ega bo'lgan: davlat zaymlari, amortizatsiya muddatlarining qisqartirilishi, ilmiy-tekshirish va tajriba-konstruktorlik ishlar sohasidagi ko'mak, importga qarshi proteksionistik choralar va horijiy sarmoyalarni taqiqlash. Ushbu choralarning ta'siri ostida yapon avtomobil sanoati 50-yillarning o'rtasidagi 100 ming dona avtomobildan hozirda 11 mln. tagacha bo'lgan yo'lni bosib o'tdi» deb bejiz yozmagan[1].

Korporatsiyalarning amerika modeli bozorga moslashtirilgan rivojlangan kapital bozori, har xil moliyaviy vositalar to'plami asosidagi moliyaviy tizimni hisobga olgan holda tuzilgan. Oldindan aksiyalari ishonchliligi shubha bo'lmagan sanoat korporatsiyalari rivojlanishining yuqori darajalari qo'shimcha kapitallarni jalb qilishni osonlashtirdi. Sanoat korporatsiyalari aksiyalarning yangi chiqarilishi orqali kapitallarni ko'paytirishdi. Shuning uchun, uzoq muddatli kreditlashtirishga asosiy kapitallarni ko'paytirish usuli sifatida ehtiyoj yo'qoldi.

Banklar vazifalari faqat jamg'armalarni akkumulyatsiya qilish, qisqa muddatli kreditlar berish, tashqi bozorlarda korporatsiyalarni boshqarishda bevosita ishtiroksiz qimmatli qog'ozlar bilan operatsiyalar qilish bo'lib qoldi.

---

[1] *Ли Якока.* Карьера менеджера. Пер. с англ. 1991.

Bugungi kunda AQSHda korporatsiyalarning ikkita asosiy turi tarqalgan. Birinchi holatda guruhning birlashtiruvchi yadrosi sifatida bank xoldingi bo'lsa, ikkinchida — ishlab chiqarish-texnologik tizimi[1].

Mazkur guruhlarning xususiyatlari vertikal tarkibning gorizontaldan ustunligi. Konsern bosh kompaniyasi guruhning ko'plab firmalariga nisbatan onalik firma sifatida namoyon bo'lib, ularning ishlab chiqarish va moliyaviy faoliyatini kapitalidagi ishtiroki vositasida nazorat qiladi.

Ko'pgina farqlarga qaramasdan, amerika korporatsiyalarini ko'pgina umumiyliklar birlashtiradi:

— korporativ biznes amerika modelining xususiyati iqtisodiyotning moliyaviy va ishlab chiqarish sohalarini qat'iy ajratish tamoyilidir. Shu munosabat bilan, amerika iqtisodiyotidagi integratsiya jarayonlarining muqarrar xususiyatlari sanoat va moliviy sohalarning yaqinroq munosabatlarda bo'lishi oldida turgan to'siqlarni bartaraf etish masalasi qo'yilishi, korporativ boshqaruvda yirik moliyaviy muassasalarning rolini oshirish hamda keyinchalik banklar va sanoat kompaniyalaridan konglomeratlarni shakllantirish;

— Amerika davlatining iqtisodiy siyosati «antitrest qonunlari»ga qaramasdan bank tizimlarining sanoat tizimlari ustidan nazorat o'rnatishning nafaqat oldini oldi, balki ushbu jarayonga ko'maklashdi. Hozirgi kunda sanoat korporatsiyalarining aksiya paketlari bank monopolistlari qo'llarida etarli darajada.

Bu banklarga korporatsiya siyosatiga bevosita ta'sir ko'rsatishi imkonini beradi (nafaqat soliq tizimi bo'yicha maslahat faoliyatini o'tkazish bilan chegaralanib qolmay).

Banklar tizimini rivojlantirishga yo'naltirilgan Germaniya modeli mamlakatlarning sanoatni rivojlanishning dastlabki davrida qo'shimcha moliyaviy resurslarga ehtiyoji katta bo'lgan ammo ularni moliyaviy-kredit tizimisiz mustaqil ravishda tuzishga qodir bo'lmagan. Bir tomondan bu sanoat ishlab chiqarishda rentabellik darajasi o'z foydasini reinvestitsiya qilish hisobiga mustaqil rivojlanish uchun etarli bo'lmagan. Boshqa tomondan ushbu mamlakatlar uchun tarixan moliyaviy bozorlar rivojlanishining past darajalari hos bo'lgan.

Shuning uchun sanoat korporatsiyalari aholi o'rtasida aksiyalar emissiyasi orqali qo'shimcha kapitallarni akkumulyatsiya qila olmaganlar.

---

[1] *Бандурин А.В., Зинатулин Л. Ф.* Экономико-правовое регулирование деятельности корпораций в России. — М.: БУКВИЦА, 1999, с. 40.

Fond bozori rivojlanishining pastligi mablag'lar diversifikatsiyasi imkoniyatlarini sezilarli darajada chekladi. Mablag'lar shakli, asosan tijorat banklari va boshqa jamg'arma muassasalari orqali qisqa muddatli va uzoq muddali kreditlar shakliga o'zgardi. Shuning uchun, barcha moliyaviy shartnomalarning ko'pgina ulushi banklar qo'liga yig'ildi va ularning kredit siyosati sanoat korporatsiyalarini moliyalashtirishga to'g'ridan-to'g'ri yo'naltirilgan[1].

Buning hammasi banklar tomonidan sanoat korporatsiyalarini uzoq muddatli kreditlashtirish vazifasi va ularning faoliyatini nazorat qilish vazifalarini olib borishga undadi, chunki aynan shu holda kredit qo'yilmalarning samarali ishlatilishiga ishonsa bo'ladi.

Bundan tashqari, bozorga yo'naltirilgan moliyaviy tizimga ega mamlakatlardan farqliroq banklarga yo'naltirilgan moliyaviy tizimga ega mamlakatlarda korporatsiyalarni guruhlash, moliyaviy va sanoat kapitalini integratsiya qilishga erkin-munosabatda bo'lish hos. Nafaqat sanoat korporatsiyalari, balki tijorat banklari ham, odatdagidek, mablag'larni kiritishni tanlash va boshqa korporatsiyalar faoliyatini nazorat qilishda qat'iy cheklovlarga ega bo'lmaganlar va ushbu cheklovlar hozir ham mavjud emas. Aynan shu bilan banklar va sanoatning yaqin aloqalari xususiyatlarining sababi hamda aksiyadorlik kapitallarining yuqori darajadagi to'planishi.

5.4. Korporativ tuzilmalarni boshqarishning Germaniya modeli

Germaniya an'anasining xususiyatlari banklar va sanoatning yaqin aloqalaridir. Aksiyadorlik, moliyaviy va ish aloqalari asosida sanoat konsernlarining moliyaviy muassasalar bilan birgalikda gorizontal korporativ sanoat-moliyaviy birlashmalariga tarmoqlararo integratsiyasi amalga oshirilmoqda.

Banklar nafaqat sarmoya loyihalarini moliyalashtirish, balki, korporatsiyalarni boshqarishda ham ishtirok etishayaptilar. Shuning uchun Germaniyada moliyaviy sanoat guruhlarini tuzish markazlari, odatdagidek, kredit hisob-kitob faoliyatiga bog'liq bo'lmagan keng xizmatlar to'plamiga ega universal kredit-moliyaviy majmualar — yirik banklardir. Bu avvalo:

---

[1] *Цветков В.А.* Финансово-промышленные группы в современном мире // Промышленная политика в РФ, 2000, № 6, с. 36—47.

— bozorlarni tahlil qilish va bashoratlash, texnik yechimlar va yangiliklar to'g'risidagi axborotni yig'ish, mehnat resurslarini ish bilan ta'minlash maqsadida har xil maslahat xizmatlarini ko'rsatish. Bank shuningdek moliyaviy rejalashtirishni amalga oshiradi, korporatsiyani boshqarishni tashkil etish masalalarini hal etadi;

— sug'urta ishiga kirish va bank mijozlariga depozit operatsiyalarining omonatchini sug'urta himoyasi bilan birgalikda aralashma xizmatlarini ko'rsatish;

— korporatsiya tarkibidagi korporatsiyalar horijiy sarmoyadorlarini ta'minlashda faol rol o'ynaydi, mahalliy eksportchilarni kreditlashtirishda, horijda mablag'larni qo'yish va to'g'ridan-to'g'ri ishlab chiqarish aloqalarida ishtirok etish.

Sanoat konsernlarining ishlab chiqarish faoliyati, asosan, yuqori texnologiyalar qo'llash asosida yirik va ommaviy ishlab chiqarish rivojlangan (avvalo bu qora va rangli metallurgiya, po'lat quyuv, kimyo va elektrotexnika sanoati, avtomobilsozlik va mashinasozlik sohalari) iqtisodiyotning bitta ma'lum sohasini qamrab oladi.

Germaniya moliyaviy-sanoat guruhlarini tahlil qilish borasida quyidagi hulosalarni qilish mumkin:

1. Germaniya moliyaviy-sanoat guruhlari «buzilmas konstruksiyalar» emas, balki egiluvchan tuzilmalardir va ularning bu xususiyatlari banklar tomonidan ta'minlanadi. Aynan shularning ta'sirida ayrim korporatsiyalarni yutib yuborish yoki qo'shish sodir etiladi.

2. Germaniya iqtisodiyotida guruh nazorati tizimida banklarning sanoat, savdo va sug'urta kompaniyalar bilan shaxsiy birlashmalari katta ahamiyatga ega. Shuning uchun Germaniya moliyaviy sanoat guruhlarini muvofiqlashtirish bir nechta mexanizmlar yordamida: bir vaqtda turli kompaniya va firmalar boshqaruvi a'zolari bo'lgan mansabli shaxslarning nisbatan kichik doirasi mavjudligi hamda guruh tarkibiga kiruvchi moliyaviy-kredit muassasalarining boshqarish roli bilan ta'minlanadi. Shuningdek, guruh ichidagi integratsiyaga kapitalda o'zaro ishtiroq etish ham hizmat qiladi.

Shunday qilib, korporativ boshqaruvning ifodalangan tarkiblari bir-birini inkor etmaydi. Dunyoning yetakchi mamlakatlarida ularning birgalikda mavjudligi shuni tasdiqlaydiki, biron-bir model, birinchidan, boshqa modelga nisbatan yaqqol ustunlikka ega emas, ikkinchidan, milliy iqtisodiyotlar uchun umumiy ham hisoblanmaydi. Bundan tashqari, o'tish davri iqtisodiy tizimlari sohasining yetakchi mutaxassislari korporativ boshqaruvning turli modellari ayrim tarkibiy qismlarini

uyg'unlashtirish mumkinligiga ishora qiladi. Bu holatda korporativ boshqaruvning u yoki bu vositasini joriy qilishning iqtisodiy o'sishga erishishga ta'sir ko'rsatish darajasi mezon bo'lib xizmat qiladi.

Korporativ tuzilmalar rivojlanishining hozirgi qonuniyatlari quyidagilardan iborat:

— kapitalning markazlashuvi (birlashish, strategik birlashmalar tuzish);

— faoliyatning globallashuvi (eng nufuzli xorijiy bozorlarda sho'ba bo'linmalar tuzish, tovar va xizmatlarni tarqatish);

— kapitalning baynalminallashuvi (transmilliy kompaniyalarning o'sishi, qaysi mamlakatdan kelib chiqqanidan qat'iy nazar arzonroq investitsiyalarni jalb etish);

— sanoat va moliya kapitali integratsiyasi;

— faoliyat shakllari va yo'nalishlari diversifikatsiyasi;

— aloqani ta'minlash, boshqaruv va hisob-kitob-to'lov vositalarining yangi turlarini hamda muhitini yaratish uchun zamonaviy axborot texnologiyalaridan foydalanish;

— milliy bozorlarni (kapital, tovar, xizmatlar, mehnat) tartibga solish bo'yicha xalqaro standartlar talablarini inobatga olish.

Tayanch iboralar. Yagona texnologik zanjir, vertikal integratsiyalashuv, «yapon-german modeli», «anglo-amerika modeli», Angliya-Amerika, Germaniya va Yaponiya modellari, «portfelli sarmoyador», syudan firmalari, «turdoshlarni birlashtirish» formulasi, kapitalning markazlashuvi, faoliyatning globallashuvi.

Xulosa.

• Anglo-amerika talqinida mulkdor kompaniya huquqlarining yagona egasidir. Ushbu mamlakatlarda korporativ munosabatlar ishtirokchilari mulkdorlar, menejerlar va direktorlar kengashidir. Kompaniya ishiga davlatning aralashishi chegaralangan.

• Tarixan angliyalik va amerikalik kompaniya sarmoya kapitallarini fond bozorlari orqali jalb etadilar.

• Yevropacha model, aksincha, kompaniya mulkdorlari huquqlarini cheklab, jamiyat va davlat manfaatlarini mulkdorlar manfaatlaridan ustun qo'yyadi hamda korporativ munosabatlarga kuzatuvchilarning har xil guruhlarini jalb etadi, masalan, banklar, mehnat jamoalari, kasaba uyushmalari va jamoat tashkilotlari.

• Har bir model asosiy tamoyillarga muvofiq ziddiyatlarni bartaraf etish yo'lini belgilaydi va korporatsiyalarni boshqarish va jamiyat tomonidan korporativ munosabatlarni umumiy boshqarish mexanizmlaridan iborat.

• Syudanlar ichida raqobatbardoshlik tamoyili emas, balki maqsadli tashkil etilayotgan ichki ixtisoslik (firmalar faoliyati sohasi tutashmasligi kerak) amal qiladi.
• Korporatsiyaning (syudan) majburiy a'zolaridan biri savdo firmasidir.
• O'z savdo va axborot tizimlari bo'yicha savdo firmalari jahonda yiriklaridan biridir va korporatsiyada muhim rol o'ynaydi.
• Bugungi kunda AQSHda korporatsiyalarning ikkita asosiy turi tarqalgan. Birinchi holatda guruhning birlashtiruvchi yadrosi sifatida bank xoldingi bo'lsa, ikkinchida — ishlab chiqarish-texnologik tizimi.

Nazorat savollari va topshiriqlar

1. *Korporativ tuzilmalarni boshqarish haqida tushuncha bering.*
2. *Korporativ tuzilmalarni boshqarish jahon tendensiyalarining mahalliy korporatsiyalarga qanday ta'siri mavjud?*
3. *Korporativ tuzilmalarni boshqarishning anglo-amerika modeli zaif tomonlarini izohlang.*
4. *Korporativ tuzilmalarni boshqarishning yapon modeli mahalliy korporatsiyalarga tadbiqi qanday natijalarni berishi mumkin?*
5. *Sanab o'tilgan modellardan qaysi birini mamlakatimiz korporatsiyalarida foydalanish samaraliroq?*

6. KORPORATIV BOSHQARUVDA TASHKILIY LOYIHALASHTIRISH

6.1. Korporativ tuzilmalarni boshqarishning ko'p bosqichli tizimlarini tashkiliy loyihalashtirishning uslubiy asoslari.
6.2. Korporativ menejmentning tashkiliy tuzilmasi .
6.3. Korporativ tuzilmalarni boshqarishning moslashuvchan tuzilmalari.

6.1. Korporativ tuzilmalarni boshqarishning ko'p bosqichli tizimlarini tashkiliy loyihalashtirishning uslubiy asoslari

Amaliyotda korporativ boshqaruv toifalarini uning mohiyati nuqtai nazaridan ham, ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar tizimidagi aniq o'rni va roli nuqtai nazaridan ham kengaytirib talqin qilish ommaviylashgan. Bu holatda muayyan ko'p qatlamli, ko'p funksionalli hodisa mavjud bo'lib, uni birgina «korporativ boshqaruv» atamasi bilangina ta'riflash mumkin emas.

Shu sababli korporativ boshqaruv tushunchasining talqin qilinishiga e'tibor qaratish lozim.

Bizningcha, u keng ma'noda korporativ huquqni belgilab olish bilan yaqin bo'lishi zarur va korporativ boshqaruv obyektini kengaytirish qismi to'ldirilishi lozim: xo'jalik yurituvchi jamiyatni boshqarishni oqilonalashtirish a'zo bo'lmagan tashkilotlardan (masalan, ba'zi hollarda ma'lum bir funksiyalarni avtonom notijorat tashkilot maqomiga ega bo'lgan tuzilmalarga berish maqsadga muvofiq) ham, haq-huquqlilik subyekti bo'lmagan tashkiliy tuzilmalardan (filiallar, kelishilgan siyosatni yurgizuvchi yuridik shaxslar guruhlari) ham foydalanishni taqozo qilishi mumkin.

Bizning fikrimizcha, umuman iqtisodiyotda shakllanayotgan korporativ boshqaruv va biznes modelining ahamiyati bir qator omillarga, jumladan, quyidagilarga asoslanishi kerak:

— korporatsiyada mulk huquqi tizimining maqbul tashkil etilishi tarkibiy qayta tuzish va samaradorlikni oshirish uchun manba bo'lib xizmat qiladi;

— korporatsiyada tarixan shakllanuvchi mulk taqsimoti, u korporativ boshqaruvning ma'lum bir o'ziga xos milliy modelini va shunga muvofiq davlat tomonidan tartibga solish modeli va muayyan qonunchilik konsepsiyalarini aniqlab beradi;

— korporativ boshqaruvning «ochiq» modeli barcha turdagi sarmoyadorlar (aksiyadorlar, kreditorlar) huquqlari himoya qilingani uchun bu model eng kam darajada sarmoyalarni jalb qilishning muhim shartlaridan biri hisoblanadi;

— korporativ boshqaruv modeli qimmatli qog'ozlar bozori rivojlanishi bilan o'zaro bog'liq holda shakllanadi va davlat tomonidan tartibga solinadi;

— korporativ boshqaruv modeli bozor iqtisodiyotining muayyan shakllari orqali faoliyat yuritadi va korporatsiyalarni tashkil etish hamda moliyalashtirish va shakllaridagi farqni, sanoat tarmoqlari tuzilmasini, tadbirkorlar va yollanma xodimlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni belgilab beradi;

— korporativ boshqaruv modeli iqtisodiy o'sishning asosiy institutsional tarkibiy qismlaridan biri hisoblanadi.

Umuman korporativ menejment modeli tashqi qaytuvchan aloqaga ega tashkiliy ochiq tizim ko'rinishida aks ettirilgan bo'lib, bu modelning obyekti sifatida korporativ tizim strategiyasini rejalashtirish va shakllantirish, uning tashkiliy qurilish jarayonlari ko'rib chiqamiz (6.1-chizma).

Shuning uchun korporatsiyalar faoliyatini boshqarish usullari va tamoyillarini o'rganish hamda korporatsiyalarni rivojlantirish strategiyasiga tizimli yondashuvga katta e'tibor qaratish lozim. Tadqiqot ko'rsatishicha, korporatsiyaning ichki va tashqi muhitini bir-biridan ajratish muhimdir. Agar korporatsiyaning maqsad va vazifalari, tuzilmasi, xodimlari, texnologiyalari ko'p jihatdan o'z faoliyatiga bog'liq bo'lsa, iqtisodiy, ijtimoiy va resurslar salohiyati (ishchi kuchi, tabiat resurslari, hududiy joylashuvi, infratuzilma) korporatsiyaning tashqi muhitini tashkil qiladi.

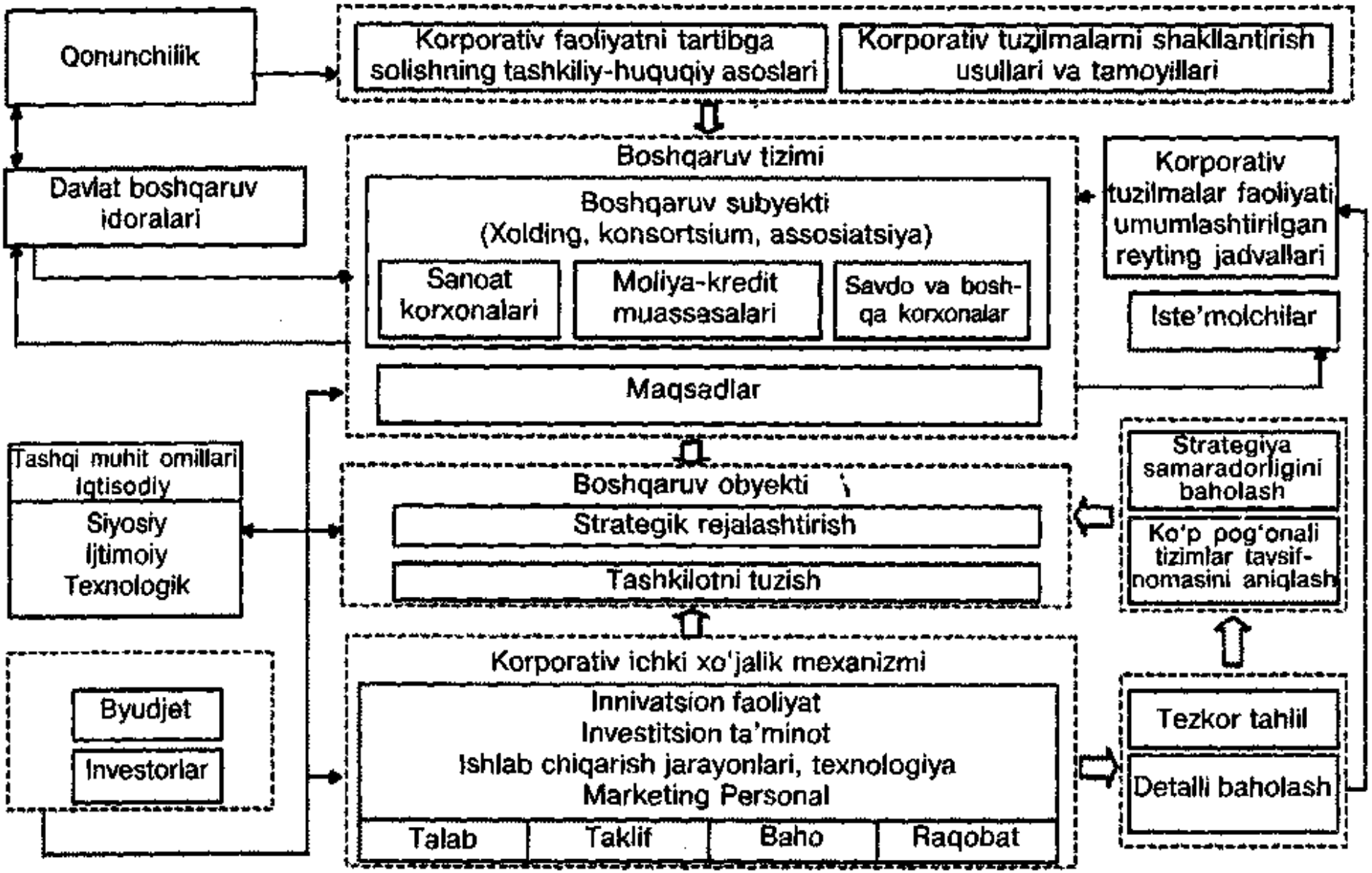
Korporatsiyalar, firma va kompaniyalar aynan shunday ko'p omilli muhitda paydo bo'ladi, rivojlanadi, muvaffaqiyatga erishadi yoki o'z faoliyatini to'xtatadi. Ushbu tamoyillar asosida ishlab chiqarish, neft-gaz konlarini qidiruv, boshqaruv, iqtisodiy, huquqiy, ijtimoiy, axborot tizimlari aniqlab olinadi.

Shunday qilib, tashkiliy loyihalashtirish to'rtta bosqichdan iborat bo'lishi tavsiya etiladi.

Bizningcha, tashkiliy loyihalashtirish quyidagi uslubiy yondashishlarga asoslanishi lozim:

— tizimli muhit konsepsiyasi;

— boshqarish konsepsiyasi;



6.1-chizma. **Korporativ menejmentning tashkiliy tuzilmasi.**

— tashkiliy o'zgartirishlar konsepsiyasi.

Korporatsiyalar xo'jalik faoliyati subyektlari bo'lib tashqi muhitning boshqa subyektlari bilan o'zaro aloqada bo'ladilar. Ushbu subyektlarning turlarini 9 guruhga ajratish mumkin (6.2-chizma).

Ko'pchilik korporatsiyalar faoliyatiga ko'proq ta'sirni sanab o'tilgan guruhlarning birinchi to'rtligi belgilaydi: mulkdorlar, kreditorlar, iste'molchilar, raqobatchilar va ta'minotchilar.

Boshqaruv rivojlanayotgan ijtimoiy-iqtisodiy muhitda va uning rivojlanishini zimmasiga olgan subyektlarning o'z o'rnini belgilashda biznes-korporatsiyaning ham umuman ham alohida qismlari bir xilligini ta'minlash uchun zarur.

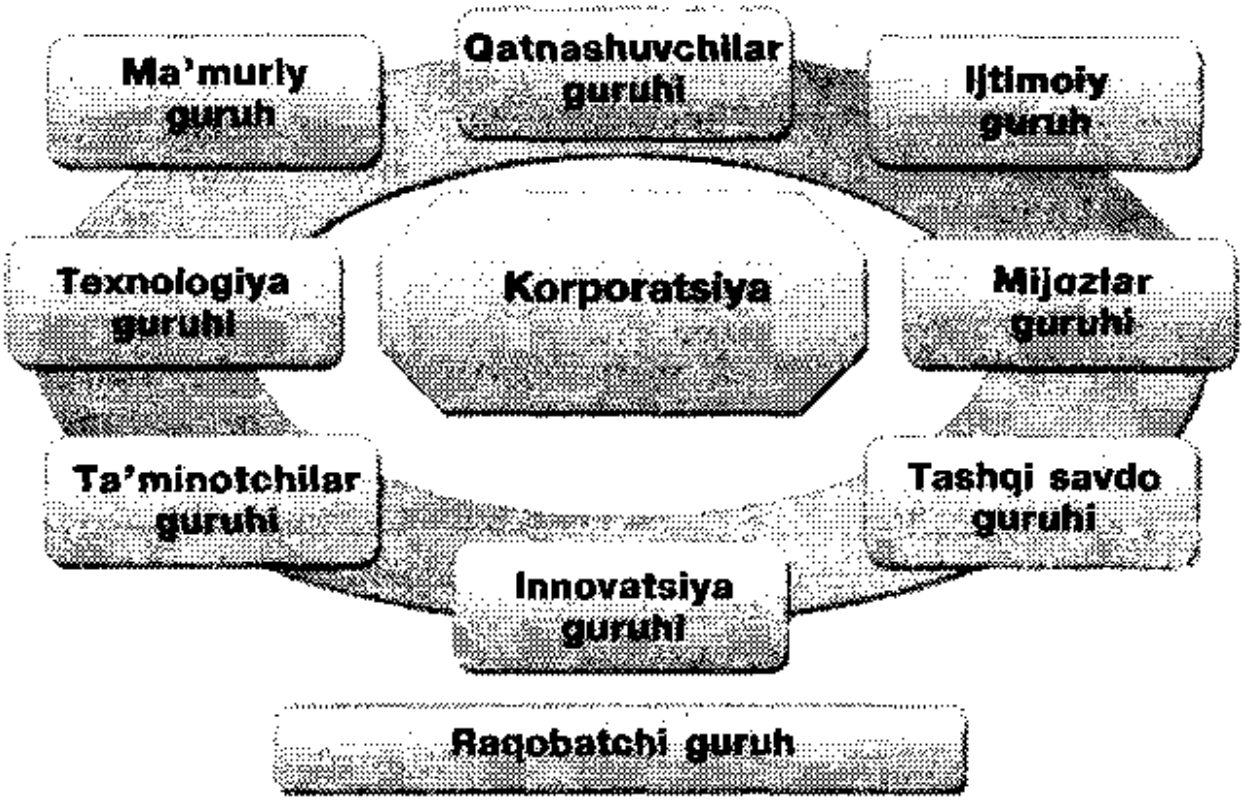
Boshqaruv tabiatdan iyerarxiya ko'rinishiga ega. Aynan shuning uchun, hozirgacha korporatsiyada boshqarishning tarqalgan usuli vakolatlarni berishdir.

6.2. Korporativ menejmentning tashkiliy tuzilmasi

Umuman tashkiliy tuzilmalarning quyidagi turlarini belgilash mumkin:

— funksional (divizional) tuzilma;

— moslashtirilgan tuzilma.



6.2-chizma. **Tizimli muhit: ta'sir etish guruhlari.**

Shunday qilib, boshqaruv obyektlari iyerarxiyasi va subyektlar mas'ulligining darajasi to'g'risida so'z yuritishimiz mumkin. (6.1-jadval).

6.1-jadval

Boshqaruv darajalari

Boshqaruv darajasi	**Boshqaruv mezoni**	**Boshqaruv obyekti**	**Mas'ullik darajasi**
Funksional boshqaruv	Raqobatchilik ustunligi	Korporatsiya loyihasi	Strategiya yo'nalishlarini amalga oshirish
Loyihali boshqaruv	Loyiha maqsadlari		
Chiziqli boshqaruv	Texnologk tizimning samaradorligi	Texnologik jarayonlar tizimi	Rejalar va me'yorlarni bajarish
Operasion boshqaruv	Chiqish sifati	Texnologiya operatsiyalari	Aniq chiqish

Divizion yondashish ishlab chiqarishning iste'molchilar bilan yanada qalinroq aloqasini ta'minlaydi, uning tashqi muhitda bo'layotgan o'zgarishlarga ta'sirini tezlashtiradi.

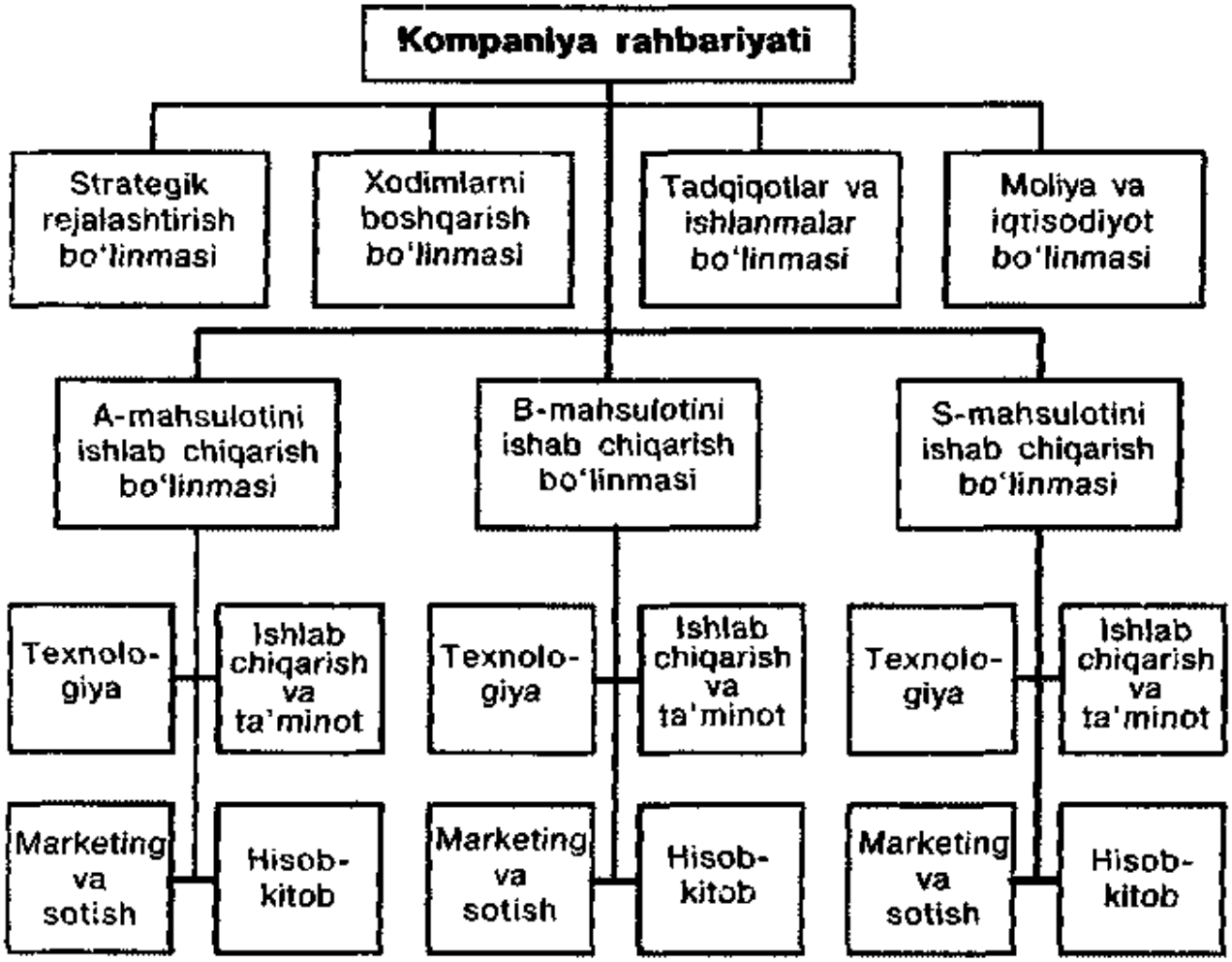
Divizional tuzilmalarga bo'linmalarda olib borilgan faoliyat natijalari uchun rahbarlarning to'liq mas'ulligi xos. Shuning uchun divizional tuzilmali kompaniyalarni boshqarishda muhim o'rinni funksional bo'linmalar rahbarlari emas, balki ishlab chiqarish bo'limlarining rahbarlari egallaydilar.

Kompaniyalarni bo'linmalar (divizionlar) bo'yicha tarkiblashtirish, odatdagidek, uchta tamoyilning biri bo'yicha amalga oshiriladi: mahsulot tamoyili — ma'lum iste'molchiga moslashgan holda ishlab chiqarilayotgan mahsulot yoki ko'rsatiladigan xizmat xususiyatlari bo'yicha; hududiy tamoyil — xizmat ko'rsatiladigan hududlar bo'yicha. Shu bilan birga divizional tuzilmalarning uchta turi aniqlanadi:

— divizional-mahsulot tuzilmalari;
— iste'molchiga moslashtirilgan tashkiliy tuzilmalar;
— divizional-hududiy tuzilmalar.

Divizional-mahsulot tuzilmalarida ma'lum mahsulot yoki xizmatni ishlab chiqarish va sotishni boshqarish bo'yicha vakolatlar bitta rahbarga

beriladi va ushbu rahbar mazkur turdagi mahsulotga mas'uldir (6.3-chizma).



6.3-chizma. **Mahsulotli divizional tuzilma.**

Funksional xizmatlar (ishlab chiqarish, ta'minot, texnika, hisob-kitob, marketing va boshqalar) rahbarlari ushbu mahsulot bo'yicha boshqaruvchiga hisobot berishlari lozim.

Iste'molchiga moslashtirilgan tashkiliy tuzilmalarni tuzishda bo'linmalar iste'molchilarning ma'lum guruhi atrofida mujassamlanadi. Bunday tashkiliy tuzilma maqsadi ma'lum iste'molchilar guruhi talablarini, bitta guruhga xizmat ko'rsatuvchi kompaniyadek, to'liq qondirishdan iborat.

Agar kompaniya faoliyati har xil strategiyalardan foydalanishni talab etuvchi bir nechta hududlarda tarqalgan bo'lsa boshqarishning divizional tuzilmasini hududiy tamoyili bo'yicha shakllantirish maqsadga muvofiqdir, ya'ni, divizional-hududiy tuzilmani qo'llash zarur. Divizional-hududiy tuzilma joylardagi urf-odatlar, qonunchilik xususiyatlari

va ijtimoiy-iqtisodiy muhit bilan bog'liq muammolarni hal etishni osonlashtiradi.

Xududlarga bo'lish bevosita joylarda bo'linmalar (divizion) boshqaruv xodimlarini tayyorlash uchun sharoitlar yaratadi.

Divizional tuzilmalarni ko'rib chiqishning yakunida ularning afzalliklari, kamchiliklari va samarali foydalanish sharoitlarini ko'rib chiqamiz.

Tuzilmalarning mazkur turining ustunliklari qatoriga quyidagilarni kiritish mumkin:

— divizional tuzilmalarni qo'llash kompaniyalarga ma'lum mahsulot, iste'molchi yoki jug'rofiy hududga kichik maxsuslashtirilgan kompaniya qaratadigan e'tiborni berishni ta'minlaydi, buning natijasida tashqi muhitda sodir etilayotgan o'zgarishlarga tezroq javob berish va o'zgargan sharoitlarga tezda ko'nikish mumkin;

— boshqarish tuzilmasining ushbu turi kompaniya faoliyatining yakuniy natijalarga (mahsulot ma'lum turini ishlab chiqarish, ma'lum iste'molchi talablarini qondirish, ma'lum hududiy bozorni mahsulotlarga to'ldirish) erishishga yo'naltiradi;

— yuqori darajadagi rahbariyat uchun boshqarish murakkabliligini kamaytirish;

— tezkor boshqaruvni strategik boshqaruvdan ajratish, buning natijasida kompaniya yuqori rahbariyati bor e'tiborini strategik rejalashtirish va boshqarishga qaratadi;

— foyda olish uchun javobgarlikni divizionlarga yuklatish, tezkor boshqaruv qarorlarini qabul qilishni markazdan chiqarish, bunday tuzilma rahbariyatni bozorga yaqinlashtirishga ko'maklashadi;

— kommunikatsiyalarni yaxshilash;

— bo'linmlar (divizionlar) rahbarlarini fikrlashini kengaytirish, tez o'zlashtiriish va uddaburonligini rivojlantirish.

Shu vaqtning o'zida ko'rib chiqilayotgan tashkiliy tuzilmalarning kamchiliklarini ham aytib o'tish lozim:

— boshqarishning divizional tuzilmalari iyerarxiyalik va bo'linma, guruh va shu kabi ishini muvofiqlashtirish uchun menejment bosqichlarining oshishiga olib keladi;

— bo'linma maqsadlarining kompaniya maqsadlariga qarshi qo'yilishi, ko'p darajali iyerarxiyaning «yuqori» va «pastki» qismlari manfaatlarining har xilligi;

— bo'linmalar o'rtasida mojarolar kelib chiqishining ehtimoli, xususan, markaz tomonidan taqsimlanadigan muhim resurslarning tanqisligi;

— bo'linmalar (divizionlar) faoliyatini muvofiqlashtirish pastligi, shtab xizmatlarining tarqoqligi, gorizontal aloqalarning sustligi;

— resurslarning samarasiz ishlatilishi, ularning ma'lum bir korporatsiyalarga biriktirilishi oqibatida to'liq foydalanish imkoniyatlari yo'qligi;

— bo'linmalarda vazifalarning takrorlanishi va bunga muvofiq xodimlar sonining ortishi oqibatida boshqaruv apparatini ushlab turish uchun xarajatlarning oshishi;

— yuqoridan pastgacha nazorat qilishning qiyinlashgani;

— bo'linmalar tarkibida ham ko'p darajali iyerarxiyaning mavjudligi, va ularda chiziqli-funksional tuzilmalar kamchiliklarining amal qilishi;

— bo'linmalar mutaxassislarining kasbiy rivojlanishining ehtimol cheklanishi, chunki ularning jamoalari kompaniyalar darajasidagi chiziqli-funksional tuzilmadagidek katta emas.

Shuni ta'kidlash joizki, boshqarishning divizional tuzilmalarini quyidagi sharoitlarda qo'llash samara beradi:

— yirik kompaniyalarda, ishlab chiqarish-xo'jalik operatsiyalarning kengayishida;

— ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar nomenklaturasi keng kompaniyalarda;

— ishlab chiqarish qattiq diversifikatsiyalashgan kompaniyalarda;

— ishlab chiqarish bozor konyunkturasi o'zgarishlariga kam ta'sirchan va texnologik yangiliklarga bog'liq bo'lmagan kompaniyalarda;

— kompaniyalarning horijiy bozorlarga keskin chiqishida, ya'ni birdaniga har xil ijtimoiy-iqtisodiy va qonunchilik tizimga ega bir nechta mamlakat bozorida, keng xalqaro miqyosda faoliyat yurituvchi kompaniyalarda.

Iyerarxiya turdagi tashkiliy tuzilmalar xillarining to'liq tahlili ishlab chiqarish talablariga va uning o'zgaruviga ko'nikadigan egiluvchan, tez moslashadigan tuzilmalarga o'tish obyektiv jihatdan zarurligini va qonuniyligini ko'rsatdi.

Moslashuvchan (egiluvchan) tashkiliy tuzilmalar uchun ish turlari bo'yicha mehnatni batafsil taqsimlanishi yo'qligi, boshqarish darajalarining aniqmasligi, qarorlarni qabul qilishning markazdan chiqarilganligi, faoliyatning umumiy natijalari uchun har bir xodimning mas'ulligi kabi xususiyatlar hos.

Bundan tashqari, moslashtirilgan tashkiliy tuzilmalar, odatdagidek, quyidagi tarzlarga ega:

— o'z shaklini osonlicha o'zgartirish xususiyati va o'zgaruvchan sharoitlarga ko'nikish;

— murakkab loyihalar, majmuali dasturlarni tezkor amalga oshirish va og'ir muammolarni hal qilishga yo'naltirilganligi;

— vaqt jihatidan amal qilishi cheklanganligi, ya'ni, muammoni hal qilish, loyiha, dasturni bajarish paytida vaqtinchalik asosida shakllanish;

— vaqtinchalik boshqaruv organlarini tuzish.

6.3. Korporativ tuzilmalarni boshqarishning moslashuvchan tuzilmalari

Moslashuvchan tuzilmalar turlariga loyihali, matritsali, dasturiy-maqsadli, muammoli-maqsadli tuzilmalarni, guruh yondashishlariga asoslangan (buyruqli, muammoli-guruhli, brigadali) tuzilmalarni, tarmoqli tashkiliy tuzilmalarni kiritish mumkin.

Loyihali tuzilmalar — majmuiy faoliyat turlarini boshqarish tuzilmalari bo'lib, xarajatlar, ish muddatlari va sifatiga qattiq cheklanishlar qo'yilgan holatda uzluksiz umumlashtirilgan ta'sir ko'rsatish ta'minotini talab etadilar.

Kompaniyalarda loyihali tuzilmalar, odatdagidek, majmuali tashkiliy loyihalarni ishlab chiqish va amalga oshirish zarurati paydo bo'lganda qo'llanadi. Tashkiliy loyihalarga tizimdagi maqsadli o'zgartirishlar jarayonini kiritish mumkin, masalan, ishlab chiqarishni qayta qurish, mahsulotlarning yangi turlari va texnologik jarayonlarni o'zlashtirish, obyektlarni qurish.

Boshqarish tuzilmalari bunday turlarining muhim ustivorliklari sifatida quyidagilarni aytish mumkin:

— ma'lum loyiha bo'yicha yuqori sifatli natijalarni olish maqsadida kompaniya faoliyatining har xil turlarini integratsiyalashtirish;

— loyihani amalga oshirish va muammoni hal etishga kompleks yondashish;

— bitta vazifa hal etish, bir ma'lum loyihani amalga oshirishga bor kuchlarni jamlash;

— loyiha tuzilmalarining katta egiluvchanligi;

— loyiha guruhlarini shakllantirish natijasida loyiha rahbarlari va barjaruvchilar faoliyatini faollashtirish;

— ma'lum rahbarning butun loyihaga va uning elementlariga shaxsiy mas'uldorligini kuchaytirish.

Loyihali tuzilmaning kamchiliklariga quyidagilar kiradi:

— bir nechta tashkiliy loyihalar va dasturlar mavjudligida loyihali tuzilmalar resurlarni bo'linishiga olib keladi va kompaniya ishlab chiqarish salohiyatining butun birligini qo'llab-quvvatlash va rivojlantirishni qiyinlashtiradi;

— loyiha rahbaridan nafaqat loyiha hayotiyligi jarayonlarining barcha bosqichlarini boshqarish, balki mazkur kompaniya loyihalari tarmog'ida ma'lum loyiha o'rnini hisobga olish ham talab etiladi;

— barqaror tuzilma bo'lmagan loyihali guruhlarni tashkil etish xodimlarning kompaniyadagi o'z o'rnini anglashiga yo'l qo'ymaydi;

— loyihali tuzilmani qo'llashda mazkur kompaniyada mutaxassislarni kelajakda ishlatish qiyinchiliklari vujudga keladi;

— vazifalarni qisman takrorlash kuzatiladi.

Moslashtirilgan turdagi boshqarish tuzilmalarining eng murakkablaridan biri matritsali tuzilma hisoblanadi.

Yuqori malakali ishchi kuchini maksimal samarali ishlatishda tezkor texnologiya o'zgarishlarni amalga oshirish zarurligining ta'siri sifatida matritsali tuzilma paydo bo'ldi.

Matritsali tuzilma firmaning tashkiliy qurilmasida boshqarishning ikki yo'nalishi va ikki tashkiliy muqobillikning mujassamlanganligini aks etadi. Vertikal yo'nalish — bu kompaniyalarning funksional va chiziqli tarkibiy tuzilmalarini boshqarishdir. Gorizontal boshqarish — bu amalga oshirish maqsadi kompaniyaning har xil bo'linmalarining insoniy va boshqa resurlari jalb qilinuvchi alohida loyihalar, dasturlar, mahsulotlarni boshqarishdir.

Matritsali tuzilmaning afzalliklari quyidagilar:

— amalga oshirilayotgan loyihalar, dasturlar doirasida kompaniya faoliyati turlarining integratsiyasi;

— loyihalar, dasturlar, mahsulotlarning ko'p miqdori bo'yicha yuqori sifatli natijalarga erishish;

— funksional bo'linmalar bilan o'zaro faol aloqalarda bo'luvchi va ushbu aloqalarni kuchaytiruvchi loyihali (dasturiy) qismlarni shakllantirish natijasida boshqaruv apparati rahbarlari va xodimlarining faoliyatini sezilarli darajada faollashtirish;

— tashkiliy loyihalarni amalga oshirish bo'yicha va avvalo ishlab chiqarishni jadal texnik takomillashtirish bo'yicha faol ijodiy faoliyat sohasiga barcha darajadagi rahbarlar va mutaxassislarni jalb qilish;

— muhim qarorlarni muvofiqlashtirish va nazorat qilish birligini yuqori darajada saqlab qolgan holda qarorlarni qabul qilish vakolatini o'rta darajaga berish yo'li bilan yuqori darajadagi rahbarlar ishini qisqartirish;

— ma'lum rahbarning butun loyihaga (dasturga) va uning elementlariga shaxsiy mas'uldorligini kuchaytirish;

— chiziqli-funksional va divizional tashkiliy tuzilmalarga nisbatan egiluvchan va ishlarning muvofiqlashtirilishiga erishish, ya'ni matritsali tizimning tashqi muhit o'zgarishlariga yaxshiroq va tezrok ta'sir etishi;

— funksional ixtisoslik rivojlanishiga xalaqit bermasdan ichki tashkiliy to'siqlarni engib o'tish.

Boshqarishning tahlil etilayotgan tuzilmasining yuqorida aytib o'tilgan afzalliklariga qaramasdan ko'pgina mutaxassislarning va, birinchi navbatda, amaliyotchilarning unga ishonmasligini qayd qilish zarur.

Matritsali tizimlarni ishlab chiqish amaliyotda qiyinchiliklar bilan amalga oshiriladigan boshqaruv nazariyasining yutuqlari sifatida ko'rib chiqiladi. Matritsali boshqaruv tizimlari quyidagi salbiyliklarga ega:

— matritsali tuzilmani amalda qo'llashning murakkabligi, uni joriy etish uchun xodimlarni uzoq vaqt davomida tayyorlash va tegishli tashkiliy madaniyat zarur;

— tuzilma murakkab va nafaqat joriy etilishi balki foydalanishi ham qimmat;

— u qiyin va ba'zan tushunarsiz tashkiliy shakldir;

— ikki tomonlama bo'ysinish tizimi munosabati bilan yakkaboshchilik tamoyili buziladi va ko'pincha mojarolarga olib keladi; ushbu tuzilma doirasida ijrochi va boshqaruvchining ikki ma'nolik roli paydo bo'ladi va bu kompaniya mehnat jamoasi a'zolari o'rtasidagi munosabatlarda tanglikni kelib chiqaradi;

— matritsali tuzilma doirasida boshqarish tizimida yagonalikning yo'qolishiga moyillik kuzatiladi, ushbu tuzilma elementlari o'rtasida huquq va javobgarliklar aniq taqsimlanmagan;

— matritsali tuzilmani qo'llashda mazkur kompaniyada mutaxassislarni kelajakda ishlatishning qiyinchiliklari paydo bo'ladi;

— vazifalarning qisman takrorlanishi kuzatiladi;

— boshqaruv qarorlari o'z vaqtida qabul qilinmaydi, odatdagidek, qarorlarni guruhiy tarzda qabul qilish xos;

— bo'linmalar o'rtasida o'zaro munosabatlarning an'anaviy tizimi buziladi;

— matritsali tuzilma sharoitlarida boshqaruv darajalari bo'yicha to'liq nazorat o'rnatish qiyinlashadi va ba'zan mumkin bo'lmaydi.

Shuni ta'kidlash joizki, matritsali tuzilmalarga o'tish, odatdagidek, butun kompaniyani emas, balki uning qismini qamrab oladi. Ushbu tuzilmalarning biz keltirgan kamchiliklariga qaramasdan matritsali yondashishning ayrim elementlarini qo'llash va foydalanish ko'lamlari juda keng. Shunday qilib, korporativ boshqaruv — bu biznesni tashkiliy-huquqiy rasmiylashtirishni boshqarish, tashkiliy tuzilmalarni maqbullashtirish, belgilangan maqsadlarga muvofiq ichki va firmalar o'rtasidagi munosabatlarni qurish.

Tayanch iboralar. «Ochiq» model, funksional (divizional) tuzilma, moslashtirilgan tuzilma, divizional-mahsulot tuzilmalari, loyihali tuzilmalar, chiziqli-funksional.

Xulosa.

- Tadqiqot ko'rsatishicha, korporatsiyaning ichki va tashqi muhitini bir-biridan ajratish muhimdir.
- Korporatsiyalar, firma va kompaniyalar aynan shunday ko'p omilli muhitda paydo bo'ladi, rivojlanadi, muvaffaqiyatga erishadi yoki o'z faoliyatini to'xtatadi. Ushbu tamoyillar asosida ishlab chiqarish, neft-gaz konlarini qidiruv, boshqaruv, iqtisodiy, huquqiy, ijtimoiy, axborot tizimlari aniqlab olinadi.
- Divizion yondashish ishlab chiqarishning iste'molchilar bilan yanada qalinroq aloqasini ta'minlaydi, uning tashqi muhitda bo'layotgan o'zgarishlarga ta'sirini tezlashtiradi.
- Funksional xizmatlar (ishlab chiqarish, ta'minot, texnika, hisob-kitob, marketing va boshqalar) rahbarlari ushbu mahsulot bo'yicha boshqaruvchiga hisobot berishlari lozim.
- Iyerarxiya turdagi tashkiliy tuzilmalar xillarining to'liq tahlili ishlab chiqarish talablariga va uning o'zgaruviga ko'nikadigan egiluvchan, tez moslashadigan tuzilmalarga o'tish obyektiv jihatdan zarurligini va qonuniyligini ko'rsatdi.
- Matritsali tuzilma firmaning tashkiliy qurilmasida boshqarishning ikki yo'nalishi va ikki tashkiliy muqobillikning mujassamlanganligini aks etadi.

Nazorat savollari va topshiriqlar

1. *Korporativ tuzilmalarni boshqarishning uslubiy asoslariga izoh bering.*
2. *Korporativ menejmentning tashkiliy tuzilmasining qanday turlari mavjud?*
3. *Korporativ tuzilmalarni boshqarishning moslashuvchan tuzilmasi boshqa tuzilmalardan qanday ustunliklarga ega?*
4. *Matritsali tuzilmaning afzalliklari nimada?*

7. KORPORATIV BOSHQARUVDA MARKETING FAOLIYATI

7.1. Marketing tushunchasi, markenting turlari va markenting strategiyasi.
7.2. Bozor imkoniyatlarini o'rganish.
7.3. Korporatsiyalar bozori.
7.4. Korporatsiyalarda marketing xizmati.

7.1. Marketing tushunchasi, marketing turlari va marketing strategiyasi

Marketing — almashinuv orqali xohish va ehtiyojlarni qondirilishga qaratilgan inson faoliyatidir. Marketing, iste'molchilar ehtiyoji va imkoniyatlariga tayangan holda bozorni o'rganish, mahsulotni sotish, bozorga olib chiqish, tadbirkorlik faliyati bilan shug'ullanishni o'z ichiga oladi. Bu soxa korporatsiyalarning muxandislari, konstruktorlari, iqtisodchilarni qanday mahsulot hozir iste'molchilar ehtiyojiga va imkoniyatiga to'g'ri kelyapti va qanday mahsulotni ishlab chiqarish kerak degan savolga javob topishga yordam beryapti.

Korporatsiyani boshqarishda, marketing, ishlab chiqarish siklining boshiga qo'yilmoqda, chunki hozirda korporatsiya o'z ishlab chiqarish qobiliyatiga emas, balki bozor talabi va iste'molchilar xohishi va imkoniyatiga bog'liqdir.

Bozor ishlab chiqarish ko'lamini, tashkiliy tizimni, boshqaruv tamoyillari va uslublarini va boshqalarni belgilaydi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida bozor konyunkturasini va istiqbolli xamkorlarni imkoniyatlarini o'rgangan holda o'ziga ishlab chiqarishini moddiy-texnik tomondan ta'minlaydi. Buning evaziga korporatsiyadagi reja-iqtisod, texnik, texnologik, ta'minot bo'limlarining mahsulotni sotishda vazifalari o'zgaradi. Korporatsiyaning muhandis-texnik ishichilari mahsulot ishlab chiqarishda qanday resurslarni qanday hajmda ishlata olishini bilish maqsadida korporatsiyada marketing bo'limi tuziladi, u korporatsiyaning ilmiy va moliyaviy siyosatini ishlab chiquvchi bosh miyasi hisoblanadi.

Marketing bozordagi sharoit, jamiyat talabini va konyunkturani o'zgarish dinamikasini tadqiq qilib, korporatsiya qanday mahsulot ishlab chiqish muvofaqiyatini aniqlaydi.

Marketingni korporatsiya miqyosida boshqarish ancha murakkab, chunki bu narsa kadrlarni qayta tayyorlash, boshqaruv uslublarini o'zgartirishni talab etadi. Marketing konsepsiyasi korporatsiyaning butun bir xo'jalik mexanizmining va iqtisodiyotining tubdan qayta ko'rilgandagina ishlashi kuzatiladi. Aks holda tez o'zgaruvchi talabga to'la javob bermay qo'yada, hamda raqobatchi korporatsiyalarga o'z bozordagi joyini bo'shatib berishga majbur bo'ladi. Bu esa daromadning (foydaning) kamayishiga va unga bog'liq barcha oqibatlarni kelib chiqishiga sabab bo'ladi. Lekin ilm-texnikani old yutuqlaridan foydalanilayotgan va iste'molchilar talabiga to'la javob berayotganlar o'z mahsulotlarining sotilishidan daromad (foyda) oladilar.

Bu ma'noda amerikalik Avtomobil qirolining gapi yodga tushadi. Undan so'rabdilar, qanday qilib siz bunday zafarga erishdingiz. Va u javob beribdi: «Men, — debdi Ford, — avtomobillarni boshqalarga qaraganda arzonroq sotdim, lekin o'z ishchilarimga ko'proq pul to'ladim». Misli ko'rilmagan bunday ish uni va korporatsiyasini eng boylardan qildi, ular raqobatchilarni bozordan siqib chiqardilar.

Tovar-pul munosabatlarining shunday xususiyati mavjudki, u jamiyatni o'zini o'zini nazorat mexanizmi bilan ta'minlaydi. Boshqariladigan bozor korporatsiyalar faoliyatini iste'molchiga qaratishni, hamda boshqaruv tamoyillari va uslublarini o'zgartirishni talab etadi.

Marketing turlari tasnifini amerikalik iqtisodchi Filip Kotler o'zining «Firma ichida marketingni boshqarish» darsligida ko'rsatib berdi.

7.1-jadval

Marketing turlari

TALAB HOLATI	Marketing vazifalari	Marketinggatushuncha
1	2	3
Salbiy talab	Talabni shakllantirish	Konversion marketing
Talabning yo'qligi	Talabni rag'batlantirish	Rag'bat-lantiruvchi marketing
Potensial talab	Talabni oshirish	Remarketing
Tebranuvchi talab	Talabni muvozanatga keltirish	Sinxromar-keting
To'liq talab	Talabni qo'llab quvvatlash	Qo'llab quvvatlovchi marketing

1	2	3
O'ta yuqori talab	Talabni kamaytirish	Demarketing
Noto'g'ri talab	Talabni yo'q qilish	Teskari ta'sir etuvchi marketing

Marketing strategiyasi bir-biriga bog'liq jamoa hamda jamiyat talablariga, ishlab chiqarishning samaradorlgiga xizmat qilishi kerak.

Marketing strategiyasini bosqichma-bosqich quyidagicha tasvirlash mumkin:



7.1-chizma. **Marketing bosqichlari.**

1-bosqich — bozor konyunkturasini o'rganish. Korporatsiya bozordagi iqtisodiy holatni o'rganadi, talab kon'yunktarisini ishlab chiqadi va iste'molchi imkoniyatlarini o'rganadi.

2-bosqich — bozor sig'imini tahlil kilish. Korporatsiya bozor sig'imi orqali taxminiy sotuv hajmini aniqlab oladi. Bu qo'shimcha kapitalni jalb etishga sababdir.

3-bosqich — ma'lum bozor sharoitlarida korporatsiya maqsad va imkoniyatlarini belgilash. Bozor talabini o'rganish korporatsiya imkoniyatlarini solishtirishga yordam beradi.

4-bosqich — marketingning reja va strategiyasini ishlab chiqish. Maqsadga erishish uchun umumiy reja sifatida, hamda aloxida bo'limlar uchun aniq reja sifatida qo'llaniladi.

5-bosqich — 4 bosqichni o'tagandan keyin korporatsiya bozorga o'tkazish uchun tovar yaratadi, ya'ni ilmiy-tadqiqot ishlari, tajriba — konstruktorlik ishlari, texnologiya, ishlab chiqarish rejasi, tajribaviy ishlab chiqarish va hakazo. Va nihoyat mahsulot tayyorlanadi.

6-bosqich — Mahsulotni bozorga kiritish. Bu yerdagi asosiy shart — bozorga chiqishni eng samarali yo'lini topish hamda narx siyosati.

7-bosqich — reklama. Bozorda rejalashtirilgan va samarali faoliyatsiz muvofaqiyatga erishish murakkab. Iste'molchilarga mahsulot haqida axborot yetkazish va ularni xarid qilishga da'vat etish.

8-bosqich — mahsulot assortimentini boshqarish. Assortiment o'zgarishiga iste'molchilar talabini o'rganish. Assortimentni o'zgartirish, oldingi mahsulotni o'zgartirish.

9-bosqich — sotish faoliyatini boshqarish. Mahsulotni sotish, o'rash va transportirovkasiga alohida e'tibor beriladi.

10-bosqich — sotishdan keyingi xizmat ko'rsatish: iste'molchiga servis xizmat va mahsulotni ishlatishda yodam berish.

11-bosqich — Marketing faoliyatini nazorat yailish. Faoliyatning barcha bosqichlarini nazorat qilish, birinchi bosqichning tugashi birinchi bosqichni boshlanishiga sharoitdir.

Marketing strategiyasini o'rganish «marketingni boshqarish»ga tushuncha beradi.

Marketingni boshkarish-bozordagi o'rinni kengaytirish, sotish hajmini ko'paytirish, foyda olish, o'zaro almashinuv qilish maqsadida bozorni va ishlab chiqarishni tahlil qilishdir.

Oldida turgan maqsadga erishishi uchun talab holatining darajasiga ta'sir etish marketingni boshqarishning vazifasi hisoblanadi. Ya'ni marketingni boshqarish-talabni boshqarish demakdir. Korporatsiya o'z mahsulotlariga ihtiyoriy talab darajasini taxmin kiladi.

Lekin talab bu darajadan past yoki yuqori bo'lishi mumkin. Mana shu kabi muammolarni marketing boshqaruvchisi hal qiladi.

Marketing boshqaruvchisi — mavjud rejalarni amalga oshirish va nazorat qilishni amalga oshiruvchi, marketing faoliyatini tahlil qiluvchi mansabdor shaxsdir.

Bularga sotish va o'tkazish bo'limining boshqaruvchilari, xodimlari, reklama xizmati xodimlari, sotishni rag'batlantirish mutaxassislari, marketing tadqiqotchilari, mahsulot boshqaruvchilari va narx belgilash mutaxassislari kiradi.

7.2. Bozor imkoniyatlarini o'rganish.

Bozor doimo o'zgaruvchi iqtisodiy elementdir. Bu narsa korporatsiyalarda sotish va iqtisodiy tahlil bo'limlaring doimo izlanishda bo'lishiga chorlaydi.

Bozorni o'rganish, tadqiqot qilishning rejasi va maqsadini aniqlash orqali boshlanadi. Keyin bir necha yil oldingi mahsulot sotish kamchiliklari va xatolar marketing mutaxassislari tomonidan o'rganiladi. Axborotni reklama, telefon va matbuot orqali bilib olish mumkin. Axborot yig'ilgandan keyin ularni tahlil qiladilar va bozor holati hakida xulosa chiqaradilar. Bozordagi holatni bilgan holda sotish va ta'minot buyicha xulosalar ishlab chiqish mumkin.

Korxonalar doimo (yilda bir necha marta) bozordagi holatini belgilab olishi kerak. Bozor sig'imi deganda ma'lum davr ichida xarid hajmi tushuniladi.

Uzoq muddatli prognozlar 15—20 yilga, o'rta muddatlilar 5 yilga, qisqa muddatlilar 1—2 yilga mo'ljallangan bo'lishi kerak. Yangi mahsulotni bozorga olib kirishda bozor sig'imi katta ahamiyat kasb etadi. Bozor konyunkturasini, korporatsiyaning o'zidan tashqari alohida ixtisoslashtirilgan korporatsiyalar ham bajarishi mumkin. Bunday tashkilotlarning tizimini yaratish maqsadga muvofiqdir, chunki bozorni sifatli tahlil qilishga raqobat paydo bo'ladi.

Bozor tadqiqotlarini o'tkazish qimmatdir, shuning uchun barcha mavjud axborot manbalaridan samarali foydalanish kerak. Tadqiqot vaqtida foydali qonuniyat va qarashlarni ishlab chiqish mumkin. Bozor sig'imi bo'yicha marketing tadqiqoti o'tkazishda, raqobatchilar faoliyati, reklama, sotish siyosati, mahsulot assortimenti, korporatsiyalar tashkiliy tuzilishlarini tahlil qilishni unutmaslik kerak. Bozor bu orzu emas, balki qattiq haqiqatdir.

Bozor korporatsiyaning demonopolizatsiyasini talab etadi: kuchli raqobat, xo'jalik mexanizmini qayta qurishni, oldi texnologiyani joriy etish, proyekt-konstruktorlik xodimlarining yuqori malakasini va boshqa narsalarni talab etadi. Agar yangi fikrlar bo'lsa ham ular yuqori darajadagi, zamonaviy texnologiyasiz dunyo talablariga javob beradigan mahsulot ishlab chiqarish mumkin emas. Yangi texnologiyalarni sotib olish uchun chet el valyutasi kerak, uni esa ishlab topish zarur. Umuman olganda bozorga chiqish strategiyasi quyidagilarni o'z ichiga oladi:

1. Tadbirlar majmuasi o'tkazish evaziga birlamchi umumlashtirish (maqsadlarni aniqlash, tashkiliy tuzilishni rivojlantirish, kadrlar mala-

kasini oshirishga tayyorlash, ishlab chiqarish intizomini kuchaytirish, mehnat va material sarflarini tejash va hokazo).

2. Qo'shma korxonalar tuzish evaziga yangi texnologiyalar sotib olish.

3. Yangi, umuman boshqacha bo'lgan mahsulotni yaratishga malakali menejer va konstruktorlarni jalb etish va tayyorlash.

4. Xalqaro model yaratish va uning evaziga ichki hamda xalqaro bozorni egallash.

5. Korporatsiyani yuqori rentabelli xo'jalikka aylantirish va ulgurji savdo bilan shug'ullanish.

Bozorga chiqish strategiyasi asosiy maqsadga erishishni: yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish, ishchilar hayot darajasini yaxshilanishni, ijtimoiy dasturlarni amalga oshirishni ta'minlaydi.

Oxirgi maqsadga erishishga qiziqib, talpinib ishlagan ishchi tadbirlarni bajarilish samaradorligini oshiradi. Shu maqsadda korporatsiya o'z aksiyalarini chiqarishi kerak, chunki ular egasiga yiliga 10—15% daromad olib keladi.

Bozor imkoniyatlarini baholash hamda o'rganish mobaynida ko'p yangi fikrlar paydo bo'ladi. Maqsad bulardan eng to'g'ri keladiganini tanlab olish. Aytaylik, korporatsiya bozor imkoniyatlarini baholab, eng jalb qiluvchisi bu bolalar velosipedi bozoridir.

Bu mahsulotni mahsulotlar nomenklaturasiga kirgizish korporatsiya maqsadi va resurslar imkoniyatiga to'g'ri keladi, deb boshqaruvchilar qaror qiladi. Bunday tovar turi mavjud marketingga to'g'ri keladi. Lekin velosipedni ishlab chiqarishda unga material yetkazib beruvchilar bilan yaxshi aloqalar o'rnatishga, velosipedni qiziqtiruvchi, xaridor imkoniyatiga to'g'ri keluvchi, raqobotchilarnikiga nisbatan sifatsiz bo'lmasligi kabi muammolarga korporatsiya ahamiyat berishi darkor. Har bir element bozor imkoniyati va sig'imiga nisbatan tahlil qilinishi kerak. Bu jarayon 4 bosqichdan iborat: bozorni o'lchash, prognozlash hamda bozorda tovarni joylashtirish. Bozor ko'lamini o'lchashda korporatsiya barcha bolalar velosipedini aniqlaydi va har bir model sotilish hajmini ko'rib chiqadi. Bu borada velosiped bozorining kelajakdagi ko'lami ham muhimdir.

Bozorni segmentatsiyalash — bu iste'molchilarning xohishi, tavsifi va xatti-harakatiga qarab tabaqalashdir. Bahosidan qat'iy nazar yaxshi velosipedlarni xarid qilayotgan xaridorlar bozorning bir segmentini tashkil etadilar. Boshqa segmentga bahosiga e'tibor beradiganlar kiradi. Ularning xohishi va imkoniyatiga qarab segmentasiyalab, e'tiboriga

mos tovar ishlab chiqarishga korporatsiya marketing imkoniyatlarini safarbar etishi zarur. Korporatsiya u yoki bu segmentga kirishni hal etishi, ya'ni maqsadli segmentni tanlashi zarur. Iste'molchining nega aynan o'sha mahsulotni tanlayotganini bilish maqsadida ularning xususiyatlarini solishtirish kerak.

Taqqoslash orqali mahsulotning bozordagi joyini, o'rnini, ko'rinishini tasvirlab berish mumkin.

Shunday qilib, bozor strategiyasini ishlab chiqish tovar ishlab chiqarish siklining asosiy davri bo'lishi mumkin. Amerika korporatsiyalarida so'rov o'tkazilganda shu narsa ma'lum bo'ldiki, ishlab chiqarishning o'zi va texnologiyadan tashqari mahsulotga talab uyg'otish va uni to'g'ri yyetkazib berish muvaffaqiyatga erishishning asosiy kalitlaridan biri bulib hisoblanar ekan. Ularning fikricha, ommaviy ishlab chiqarish texnologiyalari muammolari, mahsulotni sotish va o'tkazish muammolariga qaraganda ancha yengil ekan.

Iqtisodiyotda marketing nazariyasini ijodiy qo'llay bilish korporatsiyaning xo'jalik faoliyatida tub o'zgarishlarni hamda kam xarajatlilikni va iste'molchilarga qaratilgan ishlab chiqarishni to'g'ri yo'lga qo'yishga yordam beradi.

7.3. Korporatsiyalar bozori

Korporatsiya — bu xom ashyoning, yordamchi buyumlarning, uskuna, yordamchi uskuna, ta'minot predmetlari va xizmatlarning katta bozoridir.

Xizmat ko'rsatishda, ta'minotda, qishloq xo'jaligida, chakana savdoda, qurilishda, ishlab chiqarish va davlat korporatsiyalarida o'n minglab korporatsiyalar tovar va xizmatlar oldi-sotdisi bilan band.

Korporatsiya ehtiyojlari uchun xaridlar — bozorda mavjud ta'minotchi, tovar belgilarini baholab, tanlab olish orqali korporatsiya ehtiyojlarini qondirishdir.

Korporatsiyalar bozorining 3 turi mavjud: sanoat maqsadidagi, oraliq mahsulotlar va davlat korporatsiyalari bozorlari.

Sanoat maqsadidagi mahsulotlar bozori deganda o'z ichiga boshqa iste'molchilarning talabini qondirish maqsadida tovar va xizmat sotib oluvchi va ularni qaytadan ishlab chiquvchi shaxs va tashkilotlar majmuasi tushuniladi.

Keng ist'mol tovarlari bozoriga qaraganda sanoat mahsulotlari bozori pul aylanishi va tovarlar nomenklaturasi ancha kattadir.

Avtomobil tayyorlashda metali, shisha, rezina ishlab chiqaruvchilar tayyor avtomobil qilib iste'molchilarga yetkazib beruvchi mashinasozlarga o'z mahsulotlarini sotishi kerak.

Sanoat mashulotlari bozorini keng iste'mol bozoridan ajratib turuvchi bir nechta hususiyatlari mavjud. Bular:

— sanoat mahsulotlarini sotuvchilari keng iste'mol mollari sotuvchilariga qaraganda kam xaridorlar bilan muomala qiladilar.

— ishlab chiqaruvchi ko'p bo'lgan bozorda ham xaridning asosiy qismi baribir bir nechta yirik xaridorlar zimmasiga to'g'ri keladi.

— xaridorlar geografik va sohalar bo'yicha: neft, rezina, po'lat tayyorlash sohalarida mujassamlashgan bo'ladilar.

— sanoat mahsulotlariga bo'lgan talab oxir-oqibat keng iste'mol mollariga bo'lgan talab asosida shakllanadi. Shuning uchun tufli, etiklar ishlab chiqarish uchun teri mahsulotlari xarid qilinadi.

— sanoat mahsulotlariga bo'lgan talab keng iste'mol mollariga qaraganda tez o'zgaradi. Bu narsa odatda yangi ishlab chiqarish asbob-uskunalariga nisbatan sezilarli. Ko'pincha iste'mollar talabining 10% ga oshishi sanoatda talabni vaqt o'tishi bilan 20% ga oshiradi.

— sanoat mahsulotlari xaridini ko'pincha malakali mutaxassislar, ekspertlar, komissiya asosida oladilar. Keng iste'molchiga esa bunchalik murakkablikning keragi yo'q.

Sanoat mahsulotlarini sotib olishda xaridorlar bir qancha qarorlar qabul qilishga to'g'ri keladi. Qaror to'g'ri qilinayotgan xaridning holatiga nisbatan qabul qilinadi. Xarid qilishning asosiy 3 holati mavjud:

— o'zgarishlarsiz qayta xarid qilish — bu holatda xaridor bir mahsulotga qaytadan o'zgarishsiz buyurtma beradi.

— o'zgarishli qayta xarid kilish — bu holatda xaridor mahsulot texnik ko'rsatkichlariga, bahosiga, ta'minotchilariga o'zgartirishlar kiritadi. Eski ta'minotchilar uni ushlab qolishga harakat qiladilar, yangilari esa uni zabt etishga.

— birinchi marta xarid qilyotgan xaridorlarning yangi masalalarini hal etish uchun xarid. Masalan, firma o'zida birinchi kompyuter tizimini o'rnatmoqchi bo'ldi.

Qaror qilishning eng kam miqdori o'zgarishsiz xarid qilayotganlarga, eng ko'p miqdori esa, yangi masalalarga qaratilagan xarid holatida kuzatiladi. Xarid qilish vaqtida, mahsulotning texnik ko'rsatkichlarini aniqlash, narxini, olib kelib berish muddati va shart sharoitini, texnik xizmat sharoitini, ishonchli va tanlangan ta'minotchini, buyurtma hajmini aniqlab olish zarur.

Oraliq mahsulotlar bozori bu o'zida ishlatish, ijaraga berish yoki olib qaytadan sotish bilan shug'ullanuvchi shaxs va tashkilotlar majmuasidir.

Bu yerdagi sotuvchilar qayta olib sotiladigan mahsulotlarning ko'p turlari bilan shug'ullanadilar. Oraliq mahsulotlarni sotuvchilar qanday ta'minotchidan qanday narxlarda olishni va kimlarga sotishni xal qilishi kerak.

Oraliq mahsulotlar bozori o'z ichiga tovar birjalari, ulgurji va chakana savdo firmalari kiradi.

Davlat korporatsiyalari bozori o'zlarining vazifalarini bajarish uchun sotib olayotgan yoki ijara qilayotgan respublika, avtonom respublika va hokimiyatlardan tashkil topgan. Respublika miqyosidagi eng yirik iste'molchi hukumatdir. Davlat tashkilotlari nomidan qilinadigan xaridlar turli-tumandir (samolyot, teplovoz, mebel, o't o'chirish avtomobillari va boshqalar). Hukumat o'z maqsadlariga erishish uchun ulardan foydalanadi.

7.4. Korporatsiyalarda marketing xizmati

Korporatsiya shunday marketing xizmati strukturasini joriy etish kerakki, u butun marketing faoliyatini o'z ichiga olishi kerak, jumladan rejalashtirishni ham. Kichik korporatsiyalarda bu vazifa bir odamga yuklatilishi mumkin.

U ham marketing tadqiqotlari, ham sotish, ham reklama hamda xaridorlar bilan ishlaydi. Agar katta korporatsiya bo'lsa, bu yerda marketing faoliyatini marketing bo'limi boshqaradi. Bulim agentlar, reklama mutaxassislari, ishlab chiqarish boshliqlari, bozor segmentlari bo'yicha boshqaruvchilar va xizmat ko'rsatish bo'limi xodimlarini o'z ichiga oladi.

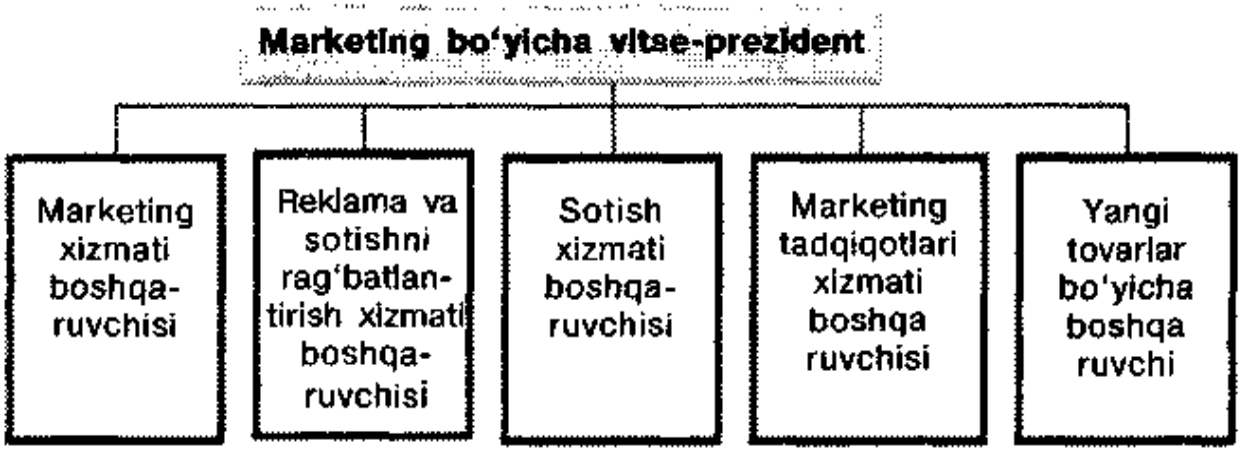
Har bir korporatsiya ishlab chiqarishni stabillashtirish va sotishni ko'paytirish maqsadida marketing bo'limini tashkil etadi.

Eng keng tarqalgan marketing sxemasi — funksionaldir. Bunga binoan marketing mutaxassislari turli marketing turlari (funksiya) ni boshqaradilar.

Ular marketing bo'yicha vise-prezidentga bo'ysinadilar, o'z navbatida vise-prezident bo'lim faoliyatini nazorat qilib boradi.

Chizmada besh mutaxassis ko'rsatilgan.

Bulardan tashqari xaridorlar servisi, marketingni rejalashtirish bo'yicha boshqaruvchi, tovar harakati xizmati, bo'ladi.



7.2-chizma. **Funksional marketing xizmati**

Funksional xizmatning asosiy yutug'i — bu boshqarishning yengilligidadir. Mahsulot turi ko'payishi, uni bozorda o'tkazishga rejalar ishlab chiqish hamda marketing faoliyatini nazorat qilishda bu sxema unchalik samara bermaydi.

Marketing majmuasi — mahsulot to'rt omilining majmuasi: tovar, narx, taqsimlash va rag'batlantirish metodlari. Hamma marketing ishlarini bajarish uchun korporatsiyada to'rt sistemani joriy etish kerak — marketing axboroti, marketingni rejalashtirish, marketing xizmatini tashkil etish va marketing nazorati. Bularning hammasi marketingni boshqarish jarayonini tashkil etadi.

Tayanch iboralar. Marketing, bozor konyunkturasi, Filip Kotler, NIOKR, texnologiya, menejer, bozorni segmentatsiyalash, oraliq mahsulotlar bozori, marketing xizmati, marketing sxemasi, marketing majmuasi.

Xulosa.

- Marketing — almashinuv orqali xohish va ehtiyojlarni qondirilishga qaratilgan inson faoliyatidir.
- Korporatsiyani boshqarishda, marketing, ishlab chiqarish siklining boshiga qo'yilmoqda, chunki hozirda korporatsiya o'z ishlab chiqarish qobiliyatiga emas, balki bozor talabi va iste'molchilar xohishi va imkoniyatiga bog'liqdir.
- Tovar-pul munosabatlari shunday xususiyati mavjudki, u jamiyatni o'zini o'zini nazorat mexanizmi bilan ta'minlaydi. Boshqariladigan bozor korporatsiyalar faoliyatini iste'molchiga qaratishni hamda boshqaruv tamoyillari va uslublarini o'zgartirishni talab etadi.
- Marketing boshqaruvchisi — mavjud rejalarni amalga oshirish va nazorat qilishni amalga oshiruvchi, marketing faoliyatini tahlil qiluvchi mansabdor shaxsdir.

• Bozor korporatsiyaning demonopolizatsiyasini talab etadi: kuchli raqobat, xo'jalik mexanizmini qayta qurishni, oldi texnolgiyani joriy etish, proyekt-konstruktorlik xodimlarining yuqori malakasini va boshqa narsalarni talab etadi.

• Oraliq mahsulotlar bozori o'z ichiga tovar birjalari, ulgurji va chakana savdo firmalarini oladi.

Nazorat savollari va topshiriqlar

1. *Korporatsiyalarda marketingning o'ziga xos xususiyatlari nimada?*
2. *Yirik korporatsiyalarda marketing xizmatini qanday tashkil etish maqsadga muvofiqdir?*
3. *Bozor imkoniyatlarini o'rganishning qanday usullari mavjud?*
4. *Marketing strategiyasini bosqichma-bosqich qanday tasvirlash mumkin?*

8. KORPORATIV BOSHQARUVDA ME'YORIY-HUQUQIY TARTIBLASHTIRISH

8.1. O'zbekistonda korporativ tuzilmalarni me'yoriy-huquqiy jihatdan tartiblashtirish.
8.2. O'zbekistonda korporativ tuzilmalarni boshqarish muammolari.
8.3. O'zbekistonda korporativ tuzilmalarni me'yoriy-huquqiy boshqarish.

8.1. O'zbekistonda korporativ tuzilmalarni me'yoriy-huquqiy jihatdan tartiblashtirish

Iqtisodiyotning korporativ sohasi shakllanishi jarayonida rivojlangan mamlakatlarda korporativ birlashmalarning konsernlar, xolding kompaniyalari, moliyaviy-sanoat guruhlari kabi alohida turlari vujudga keldi.

O'zbekistonda hozirgi vaqtda bir qator shunday tuzilmalar xolding kompaniyalar ko'rinishida faoliyat yuritmoqda. Ular aksiyadorlik jamiyatlariga o'zgartirilgan va soha uyushmalari va konsernlarini davlat tasarrufidan chiqarish natijasida texnologiya va kooperatsiya aloqalarini saqlab qolish maqsadida tuzilgan korporatsiyalardir.

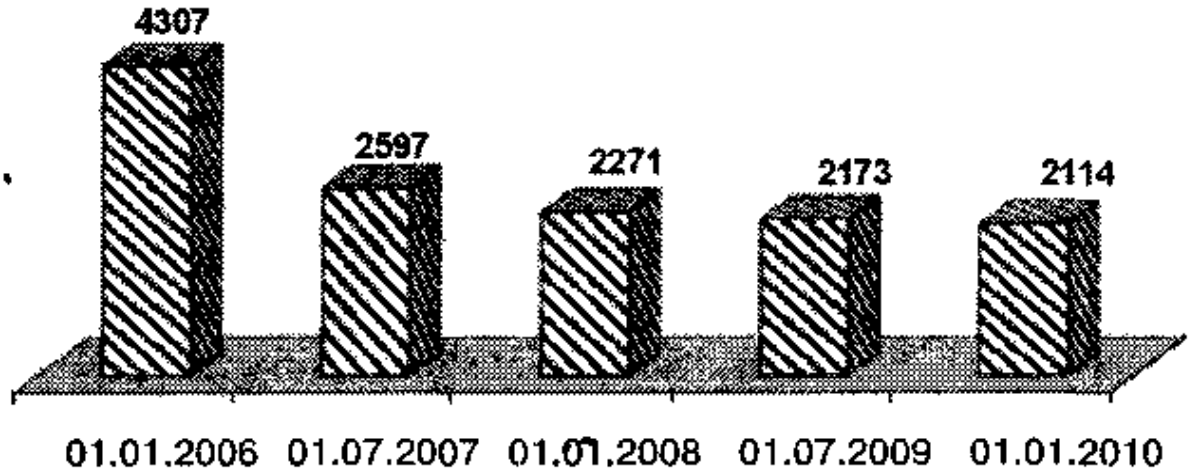
O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmoni va Respublika Vazirlar Mahkamasi qarori bilan 1992-yilda ilgari tarqoq holda bo'lgan neft-gaz, neftni qayta ishlash va boshqa tarmoqlar faoliyatini muvofiqlashtirish hamda ularni yagona ishlab chiqarish majmuasiga birlashtirish maqsadida neft-gaz quduqlarini ishga tushirishdan tortib, tayyor mahsulotni sotishgacha bo'lgan uzluksiz faoliyatning har bir qirrasini o'zaro bog'lab turuvchi «O'zbekneftgaz» konserni tashkil etilib, keyinchalik neft-gaz sanoati milliy korporatsiyasiga aylantirildi.

Neft-gaz sanoati tuzilmasi 1992—1998-yillarda tarmoq korporatsiyalari faoliyatini muvofiqlashtiruvchi va nazorat qiluvchi davlat ishlab chiqarish va ilmiy-ishlab chiqarish birlashmalaridan iborat edi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 1998-yil 11-dekabrdagi «PF-2154» sonli Farmoni va O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining tegishli qaroriga muvofiq «O'zbekneftgaz» korporatsiyasi «O'zbekneftgaz» milliy xolding kompaniyasiga aylantirildi. Ushbu o'zgarishlardan asosiy maqsad respublika neft-gaz sanoatida bozor munosabatlarini chuqurlashtirishdir.

Bu esa chet el investitsiyalarini jalb etish bo'yicha ishlarni faollashtirish uchun keng imkoniyatlar ochdi.

Shu vaqtning o'zida, xususiylashtirishning dastlabki bosqichlarida aksiyadorlik jamiyatlarini tashkil qilish jarayoni faol amalga oshirildi, ohirgi yillarda u sezilarli darajada susaydi (8.1-chizma).



8.1-chizma. **2009—2010-yillarda aksiyadorlik jamiyatlari soni dinamikasi.**

Bu birinchi navbatda, mazkur korporatsiyalar faoliyatining samaradorligi pasayishiga, u esa, o'z o'rnida korporativ boshqaruv sifatiga bog'liq.

Bizningcha, xususiylashtirish jarayonida bu korporatsiyalarni korporativ boshqarish muammosi etarlicha hisobga olinmagan. Mulkdor bozor iqtisodiyoti sharoitlarida yirik ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarish mahoratlariga va yangi biznesni yuritish madaniyatiga etarlicha ega emas.

Bu ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga ko'maklashmaydi va iqtisodiyotning tarkibiy qayta tuzishga ijobiy ta'sir etmaydi. Bundan tashqari, muhim farq bu aksiyadorlik jamiyatlari kichik va o'rta korporatsiyalar hukmronligida xususiy kapital asosida barpo etilmaganligi.

Aksincha, ularning barpo etilishi xususiy kapitalning paydo bo'lishi omilidir. Tashkiliy shakli va boshqaruv usuli oldingi markazlashgan-ma'muriy rejali tizimga moslashgan davlat korporatsiyalari asosida tuzilgan aksiyadorlik jamiyatlari o'z faoliyatini hozircha aksiyadorlik kapitaliga mos yangi va saqlanib qolgan eski elementlardan foydalangan holda amalga oshirishga majbur.

8.2. O‘zbekistonda korporativ tuzilmalarni boshqarish muammolari

Zamonaviy iqtisodiyot sharoitlarida korporativ tuzilmalarni samarali boshqarishning shakl va usullarini ishlab chiqish va ularning faoliyatini nazorat qilish amaliyot talablaridan ortda qolmoqda. Korporatsiyaning mulkchilik va yuridik shakli o‘zgartirilishi dastlabki vaqtlarda uni boshqarishda o‘zgartirishlar kiritishni talab etmaydi. Bunday o‘zgartirishlarni kiritishni korporatsiya rahbarlari eng kam xohlashgan. Shuning uchun, birinchi aksiyadorlik jamiyatlarida boshqarish va nazorat qilish vazifalarini eski bo‘linmalar amalga oshirgan, qayta tashkil etish faqat korporatsiya nomini o‘zgartirish va eski boshqarish tuzilmalarini qayta guruhlashtirish bilan amalga oshirilgan, bu esa korporatsiya faoliyatiga sezilarli o‘zgartirishlar kiritmagan. Ammo korporatsiyalarda mulkchilik munosabatlari, nazorat va boshqarishning huquqiy me’yorlanishi tizimining yo‘qligi nafaqat ularning faoliyatiga to‘sqinliq qiladi, balki butun iqtisodiyotga destruktiv ta’sir etadi. Bundan tashqari, qimmatli qog‘ozlar bozorida yangi yuqori muomaladagi va o‘ziga jalb etuvchi aksiyalarning paydo bo‘lishi barcha yo‘nalishlar bo‘yicha xususiylashtirilgan korporatsiyalarning ichida ijobiy o‘zgarishlar natijasida bo‘lishi mumkin. Shu munosabat bilan tegishli sohalarda me’yoriy-huquqiy negizni yaratish muhim ahamiyatga ega. Asosiy vazifa — korporativ tuzilmalarning muvaffaqiyatli rivojlanishi, cheklangan resurslarning oqilona ishlatilishi, iqtisodiyotda unumdor tarkibiy siljishlar hamda korporatsiya ichidagi har xil guruhlar manfaatlarining maqbullashtirilgan kelishuvini ta’minlovchi korporativ boshqarish va nazoratning samarali modelini shakllantirish.

Har qanday korporatsiyani boshqarish maqsadi ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va tashkilot faoliyatiga jalb etilgan shaxslarning barcha guruhlari manfaatlari balansini ta’minlash asosida foydani oshirishdir. Korporativ boshqarish tizimining bosh elementlari bu huquqiy, tashkiliy va kompaniya faoliyatiga jalb etilgan shaxslarning boshqacha ta’sir mexanizmlari hamda ular tomonidan o‘z manfaatlarini ifoda etuvchi boshqa usullar.

Bozor iqtisodiyotiga ega mamlakatlarda korporativ boshqarishni amalga oshirishning har xil mexanizmlari qo‘llaniladi[1]. Bu, birinchidan,

---

[1] *Гулямов С.С.* Концепция корпоративного права // Сборник кафедральных чтений «Частое право: актуальные проблемы гражданского права». – Т.: ТГЮИ, 2004.

korporatsiya faoliyatini boshqarish topshirilganlarning vakolatlari va majburiyatlarini belgilovchi korporativ huquq me'yorlarini amalga oshirish. Nazorat mexanizmlari sifatida bu yerda tovar va fond bozorlari ishtirok etadilar. Bundan tashqari, ko'pgina mamlakatlarda xalqaro tamoyillarga muvofiq korporativ munosabatlar tartibini belgilovchi va boshqaruvchi va ishbilarmonlar hamjamiyatlari tomonidan ko'ngilli qabul qilingan andoza, qoida va ichki me'yorlar majmuasi — korporativ boshqarish kodekslari qabul qilingan[1].

«O'zbekneftgaz» MXK (Milliy xolding kompaniyasi) umumiy boshqaruvi O'zbekiston Respublikasining «Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida»gi, «Korxonalar to'g'risida»gi, «Qimmatli qog'ozlar va fond bozori to'g'risida»gi, «Tovar bozorlarida monopolistik faoliyatni cheklash va raqobat to'g'risida»gi Qonunlari, «Xolding to'g'risida»gi Nizom hamda mamlakatning boshqa qonun hujjatlariga asosan amalga oshiriladi. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Neft va gaz konlarini razvedka qilish hamda ularni qazib chiqarishga bevosita xorijiy sarmoyadorlarni jalb etish chora-tadbirlari to'g'risida»gi (2000-yil 28-aprel), «O'zbekiston iqtisodiyotida xususiy sektorning ulushi va ahamiyatini tubdan oshirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi (2003-yil 24-yanvar), «Respublika Davlat Boshqaruv organlari tizimini takomillashtirish to'g'risida»gi (2003- yil 9-dekabr), «Xo'jalik boshqaruvi organlari tizimini takomillashtirish to'g'risida»gi (2003-yil 22-dekabr) Farmonlari, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining «2005—2006-yillarda korporatsiyalarni davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirish Dasturi to'g'risida»gi (2003-yil 14-mart), «Xususiylashtirilgan korxonalarda korporativ boshqaruvni takomillashtirish bo'yicha chora-tadbirlar to'g'risida»gi (2003-yil 19-aprel) Qarorlari ham korporativ tuzilmalarni rivojlantirishga munosib hissa qo'shib, ularning iqtisodiy, tashkiliy-huquqiy asoslarini belgilab bergan.

Mamlakatimizda samarali korporativ boshqaruv me'yorlari va qoidalarini tashkil etish bo'yicha faol ishlar olib borilmoqda. Birinchidan, ko'ptarmoqli iqtisodiyot va mulkchilik munosabatlarining huquqiy asoslari yaratildi. Ushbu huquqlarni ta'minlovchi qonunlar: «Mulkchilik to'g'risida» (1991 yil), «Davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirish to'g'risida» (1996 yil) 1992-yildan davlatga tegishli

---

[1] *Рахманкулов Х.* О принципах корпоративного права // Обзор законодательства Узбекистана. — 2004. № 1.

aksiya paketlari (ulushlar) ishonchli boshqaruvga berila boshlandi. Dastlab davlat paketlari davlat tasarrufidan chiqarish natijasida tashkil etilgan Davlat boshqaruv organlariga, ya'ni Davlat uyushmalari, korporatsiyalar, konsernlar, kompaniyalar, birlashmalarga uch tomonlama ishonchli boshqaruv to'g'risidagi shartnomalar (shartnoma ishtirokchilari: Davlat mulki qo'mitasi, birlashma va xususiylashtirilgan korporatsiya) asosida berildi. Mazkur shartnoma bilan davlat paketini ishonchli boshqarish bo'yicha barcha munosabatlar belgilangan. Ushbu birlashmalar sohani boshqaruvchi davlat organi maqomini amaliy jihatdan saqlab qolib xususiylashtirilgan korporatsiyalarning butun siyosatini belgilashgan. Bunga asos «Davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirish to'g'risida»gi Qonun va Vazirlar Mahkamasining davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirish bo'yicha tegishli qarorlari bo'lgan. Keyinchalik ushbu qonunchilik hujjatlari qatori «Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlar huquqlarini himoya qilish to'g'risida»gi Qonun (1996-yil 26-apreldagi 223-I-sonli), «Fuqarolik Kodeksi» (O'zbekiston Respublikasi Prezidenti tomonidan 1996-yil 29- avgustda tasdiqlangan) va «qimmatli qog'ozlar bozorida manfaatlar huquqlarini himoya qilish to'g'risida»gi Qonun (2001-yil 30-avgustdagi 262-II-sonli) qo'shildi.

Mazkur shartnoma bilan belgilangan davlat paketini boshqarish tartibining kamchiligi ushbu hujjat orqali xususiylashtirilgan korporatsiya xususiylashtirilishiga qaramay uning faoliyatida davlat to'g'ridan-to'g'ri ishtirok etishi saqlanib qolingan. Bunday qoida «Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlar huquqini himoya qilish to'g'risida»gi Qonunda ko'zda tutilgan korporativ boshqarish mexanizmini to'xtatib qo'ygan va xususiylashtirilgan korporatsiyalar moliyaviy ahvolining yomonlashishiga olib keldi. Ushbu mexanizm xususiylashtirilgan aksiyadorlik jamiyatlarini boshqarishning Germaniya ikki qismli (insayder) korporativ boshqarish modeliga asoslangan. Bunday holat O'zbekiston Reupblikasi Vazirlar Mahkamasining 1998-yil 22-avgustdagi 361-sonli va 2000-yil 5-iyuldagi 257 qarorlari qabul qilinganidan so'ng ancha og'irlashdi. Chunki ushbu qarorlar bilan xususiylashtirilgan korporatsiyalarda davlat ishonchli vakillari va davlat ishonchli boshqaruvchilarining vakolatlari qat'iyan va monopol tarzda belgilangan edi. Xususiylashtirilgan aksiyadorlik jamiyatlarining boshqaruv organlarida ularga amalda «veto» huquqlari berildi. Ushbu hujjatlarda davlat paketlarini davlat ishonchli vakillariga va davlat ishonchli boshqaruviga berish tartibi birinchi bor belgilangan hamda xususiylashtirilgan aksiyadorlik jamiyatlari boshqaruv organlari

tegishli qoidalar aniqlashtirilgan. Bunda, davlat ishonchli vakillari va davlat ishonchli boshqaruvchilari faoliyatini belgilovchi tegishli me'yoriy-huquqiy hujjatlar aniqlangan, xususan: «Davlat ishonchli vakili faoliyatini mukofotlash Tartibi» (Adliya vazirligida 20-yanvar 1999-yilda 601-son bilan ro'yxatga olingan), «Aksiyadorlik jamiyatlarida davlat ishonchli boshqaruvchilarini mukofotlash Tartibi» (Adliya vazirligida 20- yanvar 1999- yilda 602-son bilan ro'yxatga olingan), «Davlat ishonchli vakili faoliyati to'g'risidagi hisobot», «Davlat paketlarini ishonchli boshqaruvga berish bo'yicha tanlovlarni o'tkazish qoidalari» (Adliya vazirligida 25-may 2001- yilda 1034-son bilan ro'yxatga olingan).

Ushbu hujjatlarga muvofiq asosan xususiylashtirilgan aksiyadorlik jamiyatlarida davlat paketlarini boshqarish to'g'risidagi qisman yangilangan shartnomalar qayta tuzilgan.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2001-yil 9-martdagi 119-sonli qarori bilan uning 1998 yil 22 avgustdagi «Aksiyadorlik jamiyatlarini boshqarish tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari tug'risidagi» 361-sonli qaroriga o'zgartirishlar va qo'shimchalar kiritildi. Ular o'z o'rnida erkin savdo orqali davlat tomonidan sotilgan xususiylashtirilgan aksiyadorlik jamiyatlari aksiyalarini sotib olgan aksiyadorlarning ahvolini sezilarli darajada yaxshiladi. Bunga qaramasdan, birlashmalarning monopol holati saqlanib qoldi.

Xususiylashtirilgan aksiyadorlik jamiyatlari korporativ boshqaruvining holati O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2003-yil 24-yanvardagi «O'zbekiston iqtisodiyotida xususiy sektorning ulushi va ahamiyatini tubdan oshirish chora-tadbirlari to'g'risida» 3202-sonli Farmoni va Vazirlar Mahkamasining 2003-yil 19-apreldagi «Xususiylashtirilgan korporatsiyalarda korporativ boshqaruvni takomillashtirish bo'yicha chora-tadbirlar to'g'risida» 189-sonli qarori bilan ancha yaxshilandi.

Ushbu qaror bilan «AJ kuzatuv kengashining namunaviy nizomi», «AJ davlat ishonchli vakillari to'g'risidagi Nizom», «Boshqaruvchi kompaniyalar to'g'risidagi Nizom», «AJ ijro organi rahbarini ishga yollash to'g'risidagi namunaviy mehnat shartnomasi», «O'zbekiston Respublikasi huqumat qarorlariga kiritiladigan o'zgartirishlar va qo'shimchalar» tasdiqlangan. Qarorga muvofiq: taftish komissiyasi a'zolari ushbu aksiyadorlik jamiyatlarida yollash bo'yicha mehnat faoliyati bilan o'rindoshlik qilish yo'l qo'yilmaydi; aksiyalarning davlat paketini baholash O'zbekiston Respublikasi Davlat mulk qo'mitasi

tomonidan ularni sotishda boshlang'ich narx sifatida belgilanadi, yakka loyihalar bo'yicha xususiylashtiriladigan korporatsiyalar bundan mustasno; aksiyalarning davlat paketlarini (ulushlarini) boshqarish bo'yicha xarajatlar ushbu paket uchun hisoblangan dividendlar hisobiga amalga oshiriladi, ular bo'lmagan taqdirda — davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirishdan tushadigan mablag'lar hisobiga; avval tashkil etilgan aksiyadorlik jamiyatlari o'z nizom jamg'armalari hajmini 2004-yilning 1-yanvarigacha qayta ro'yxatdan o'tish sanasiga belgilangan miqdorga (50 000 AQSH dollari) yyetkazish majbur, yoki belgilagan tartibda boshqa tashkiliy-huquqiy shaklga aylantirilishi lozim.

Prezident Farmoni va Vazirlar Mahkamasining qarorlarini bajarish maqsadida bir qator me'yoriy-huquqiy hujjatlar chiqarildi: «Davlat paketlarini ishonchli boshqaruvga berish bo'yicha tanlovlarni o'tkazish qoidalariga o'zgartirish va qo'shimchalar kiritish to'g'risidagi» (Davlat mulk qo'mitasining 2003-yil 20 maydagi 01/06-01-2-son qarori), «Davlat ulushlarini boshqarish bo'yicha xizmatlarga haq to'lash tartibi to'g'risidagi Nizomni tasdiqlash haqida» (Moliya vazirligi va Davlat mulk qo'mitasining 2003-yil 16-iyuldagi tegishli ravishda 86-son va 01/06-7-son) va boshqalar hamda malakali boshqaruv kompaniyalarga davlat ulushlari ishonchli boshqaruvga tender asosida beriladigan xususiylashtirilgan aksiyadorlik jamiyatlarining ro'yxati e'lon qilindi. «Xususiylashtirilgan korporatsiyalarda korporativ boshqaruvni takomillashtirish bo'yicha uslubiy tavsiyalar» ishlab chiqildi (2006-yil 30-yanvardagi 01/06-20/01-sonli) va aksiyadorlik jamiyatlari kuzatuv kengashlari rahbarlari, davlat ishonchli vakillari, boshqaruvchi kompaniyalar va ishonchli boshqaruvchilar, xo'jalik birlashmalariga yetkazildi.

Korporativ boshqaruv Markazida korporativ boshqaruvni baholashning milliy reytingi (KBMR) uslubi ishlab chiqarilishi yakuniga yetdi. Baholash uslubi emitent faoliyatining mohiyatli tomonlari bo'yicha ko'p bosqichli so'rovlar va omillarni o'rganishga asoslanadi (8.1. jadval).

Reyting emitent, aksiyadorlar, Davlat mulk qo'mitasi, qimmatli qog'ozlar bozori faoliyatini muvofiqlashtirish va nazorat qilish Markazi, «Toshkent» respublika fond birjasi, Investitsiya institutlarining milliy uyushmasi va reyting agentligi tashabbusi bilan berilishi mumkin.

Hozirgi vaqtda birinchi o'ringa korporatsiya faoliyatini ehtimol nazoratining ikkita mexanizmi chiqadi. Bular:

— kuzatuv kengashining samarali ishlashi;

— korporatsiya faoliyati to'g'risidagi ma'lumotlarning transparentligi.

Kuzatuv kengashining qonuniy belgilangan vazifalari va majburiyatlarining haqiqatda bajarilishini ta'minlash kuzatuv kengashi ishini yaxshilashning asosiy yo'nalishlaridan biri bo'lishi kerak[1]. Bunda, asosiy e'tibor kompaniya strategiyasini ishlab chiqish va samarali amalga oshirish va ijro organi faoliyatini nazorat qilishga qaratilishi kerak. Kuzatuv kengashining muhim majburiyatlari ichki nazorat mexanizmlarini tuzish, kompaniya faoliyati natijalarini baholash; kompaniya to'g'risidagi to'g'ri ma'lumotlarni ochib berishni ta'minlashdan iborat.

8.1-jadval

Korporativ boshqaruv darajasini baholash ko'rsatkichlari

Tr	Baholash parametrining nomlanishi	Maksimal ballar	
		jarimali	bonusli
1.	Mulchilik tuzilmasi vaaksiyadorlarning ta'siri	8	8
2.	Moliyaviy manfaatdor shaxslar huquqlari vaular bilan munosabatlar	12	12
3.	Ma'lumotlarning moliyaviy oydinligi vaochiqligi	15	15
4.	Kuzatuv kengashining tuzilmasi va ish amaliyoti	12	12
5.	Ijro organining tuzilmasi va ish amaliyoti	12	12
6.	Taftish komissiyasining tuzilmasi vaish amaliyoti	9	9
7.	Faollar, transfertlar chiqishi, narx shakllanishi	12	12
8.	Iqtisodiy holatining nazorati	6	6
9.	Biznes-rejalashtirish vadividendlar siyosati	11	11
10.	Aksiyadorlar reestrini yuritish	3	3
KBMR tizimi bo'yicha jami ballar (qatorlar yig'indisi/10)		10	10

[1] *Котова М.Д.* О роли независимых членов наблюдательного совета акционерных обществ // Обзор законодательства Узбекистана. –2004. – №2.

Kuzatuv kengashi a'zolariga kasbiy va malaka talablari, ular ishlashining odob-axloq me'yorlari tizimini, ushbu talab va qoidalarga muvofiqligini tasdiqlash mexanizmi hamda talablarga javob beruvchi nomzodlarni kuzatuv kengashi a'zoligiga tavsiya etish va talablarga javob bermaydigan kengash a'zolarini almashtirish mexanizmlarini ishlab chiqib joriy etish zarur. Kompaniya faoliyati natijalari va kompaniya kuzatuv kengashi va ijro organi a'zolari oladigan mukofotlarning miqdori va shakli o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni ta'minlash maqsadida ularning ishini baholash mezonlari tizimini ishlab chiqish lozim.

8.3. O'zbekistonda korporativ tuzilmalarni me'yoriy-huquqiy boshqarish

O'zbekistonda korporativ tuzilmalarni me'yoriy-huquqiy boshqarishdagi katta muammo bu — ma'lumotlar oydinligini ta'minlash. Korporativ munosabatlarning hozirdagi amaliyoti shuni ko'rsatadiki, sarmoyalarni jalb qilishni va korporatsiya raqobatbardoshligini ta'minlash maqsadida o'z faoliyati to'g'risidagi ma'lumotlarni ko'proq ochib berish zarur. Shu bilan birga, O'zbekistonning ko'pchilik korporatsiyalarining zamonaviy axborot siyosati oydinlik yo'qligi, ma'lumotlarning etishmasligi va har kim ega bo'la olmasligi orqali ta'riflanadi. Yillik hisobotlar malumotlarning minimumidan iborat va buxgalterlik hisobot xalqaro andozalarga muvofiq emas, bu esa xo'jalik subyekti va direktorlik korpus faoliyati samaradorligini to'g'ri baholashga imkon bermaydi[1]. O'zbekiston qimmatli qog'ozlar bozorida huquqni qo'llash amaliyoti monitoringi va tahlili qonunbuzarliklarning umumiy hajmida sezilarli o'rinni fond bozori subyektlari tomonidan ma'lumotlarni ochib berish bilan bog'liq qonunbuzarlik egallaydi[2].

O'zbekiston Respublikasi qonunchiligida axborot olish huquqi fuqarolarning asosiy konstitutsion huquqlaridan biridir (O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi, 29 modda, 1992-yil 9-dekabr, 2003-yil 24- aprelda o'zgartirishlar kiritilgan). Bunday qonuniy huquqqa egalik O'zbekiston Respublikasining 1997-yil 24-apreldagi «Ma'lumotlarni

---

[1] *Караходжаева Ш.* Внедрение международных стандартов раскрытия информации акционерными обществами в законодательство РУз // Обзор законодательства Узбекистана. — 2004. — №2.

[2] *Гулямов С.С.* О правовом механизме обеспечения раскрытия информации в корпоративном управлении (по законодательству РФ и РУз) // Хозяйство и право. — 2004. — №27

olish erkinligi va kafolatlari to'g'risida»gi Qonunida o'z aksini topgan, ushbu qonun bo'yicha har bir inson ma'lumotlarni erkin va to'siqlarsiz izlash, olish, tadqiq qilish huquqiga egadir. Tadqiq qilinayotgan institutning huquqiy boshqarish tartibi quyidagi bir qator asosiy maqsadlarga erishishni ta'minlaydi: xorijiy sarmoyalarning qo'shimcha hajmini jalb etish, tadbirkorlik munosabatlariga jalb qilingan korporatsiya ishtirokchilarining qonuniy manfaatlarini va huquqlarini ta'minlash, aksiyadorlik jamiyatlarida boshqarish holatining amal oshirishga qodirlik, hamda to'g'ri strategik qarorlarni qabul qilish[1].

Ko'rib chiqilayotgan munosabatlarda ma'lumotlarni ochib berishning huquqiy boshqarilishi O'zbekiston Respublikasining «Aksiyadorlik jamiyatlari to'g'risida»gi, «Qimmatli qog'ozlar bozori faoliyati mexanizmi to'g'risida»gi Qonunlari, qimmatli qog'ozlar bozorini muvofiqlashtirish va nazorat qilish Markazining «qimmatli qog'ozlar bozori ishtirokchilari tomonidan ma'lumotlarni ochish to'g'risida»gi Nizom (Adliya vazirligida 2002-yil 18- aprelda 1127-son bilan ro'yxatga olingan, «Aksiyadorlik jamiyatlarida ma'lumotlarni ochish va affilyasiya qilingan shaxslar, ularni ro'yxatga olishni yuritish tartibi to'g'risida»gi Nizom (Adliya vazirligida 2003-yil 29-yanvarda 1212-son bilan ro'yxatga olingan) me'yorlari bilan amalga oshiriladi.

Korporatsiya to'g'risidagi ma'lumotlarni ochishning asosiy tamoyillari:

— ma'lumotlarni taqdim etishning doimiyligi va tezkorligi;

— ko'pgina aksiyadorlar va boshqa manfaatdor shaxslar uni olishga qodirligi;

— ma'lumotlarning ishonchliligi va to'liqliligi;

— jamiyat ochiqligi va manfaatlarga amal qilishi o'rtasida balansning mavjudligi (maxfiy ma'lumot hech qachon oshkor etilmasligi zarur, xususan, tijorat siri, chunki u kompaniya manfaatlariga zarar keltirishi mumkin).

Korporatsiyalar transparentligi darajasi korporativ ma'lumotlarni olishga qodirligi va mazkur kompaniya raqobatbardoshligiga zarar yetkazish qismida boshqa xo'jalik subyektlari va aksiyadorlar huquqlarini ta'minlash o'rtasida oqilona pariteti tamoyiliga javob berishi lozim.

---

[1] *Валеев Д., Яковенко А.* Внедрение информационных технологий в практику корпоративных отношений РУз // Обзор законодательства Узбекистана. — 2004. — № 3.

Affilyasiya qilinganligi faktlarini berkitish, pul hisoblari va moliyaviy operatsiyalarning murakkab aralashmasidir, aksiyadorlik kapitalining marakkablashtirilgan tuzilmasi korporativ hisobotni oydinlashtiradi va moslashtiradi, bu esa noqonuniy usullar yordamida shaxsiy foyda ko'rish insayderlar imkoniyatlarini kengaytiradi. Kompaniya haqiqiy holatini aks etuvchi ma'lumotlarga erishishni cheklash aksiyadorlik jamiyatlarini boshqarishga minoritariylarga ta'siri imkoniyatlarini pasaydiradi, bu esa majoritar aksiyador va menejment tomonidan suiste'molliklarga olib keladi[1].

Ma'lumotlarni ochib berish sohasida natija beruvchi me'yorlarning ta'siri katta.

Birinchidan, barcha potensial sarmoyadorlarni ma'lumotlar bilan ta'minlashni qonuniy talab etish zarur. Ikkinchidan, kapital tuzilmasi, tuzilgan shartnomalar, kompaniya faollarini boshqarish to'g'risidagi maxsus ma'lumotlarni taqdim etishning talablari qonunan belgilanishi lozim.

Shunday qilib, qonun ma'lumotlarni taqdim etishga qat'iy talablarni qo'yish vositasida shartnomalarini tuzishning andozalarini bevosita belgilashi mumkin. Uchinchidan, qimmatli qog'ozlar bozorida ma'lumotlarni taqdim etmaslikka mas'uldorlik qonunan ko'zda tutilishi kerak.

O'zbekiston Respublikasida ma'lumotlarni ochish ahamiyati to'g'risidagi masalaga qo'llagan holda, shuni aytib o'tish kerakki, ushbu sohada qonunchilik va uni qo'llash amaliyoti korporativ boshqarish va qimmatli qog'ozlar bozori institutlari tomonidan emas, balki davlat organlari tomonidan nazoratni ta'minlashga yo'naltirilgan.

Shuning uchun, bizning fikrimizcha, korporativ hisobotga barcha aksiyadorlar ega bo'lishini ta'minlash va ma'lumotlarni ochib berish jarayonini takomillashtirish, uning shakli va usullarini maqbullashtirish va bir xillashtirishga qaratilgan qonunchilik va uni qo'llash chora-tadbirlari majmuasini ishlab chiqish va amalga oshirish lozim. Bundan tashqari, kompaniyalar o'z axborot siyosatining samaradorligi oshirishlari kerak.

Fikrimizcha, korporativ boshqaruv jarayonining shakllanishi ko'pgina omillar bilan aniqlanadi, bularning muhimlari:

---

[1] *Гулямов С.С.* Нарушения имущественных интересов акционеров в случаях инсайдерских сделок // Вестник Каракалпакского отделения АН РУз. — 2004. — №5-6.

— davlat va xususiylashtirilgan korporatsiyalar o'zaro munosabatlari o'zgarishining tavsifi va jadalligi (davlat va korporatsiyalarning vakolatlarini ajratish);

— milliy iqtisodiyot miqyosida mulkchilik tuzilmasining o'zgarishlari (iqtisodiyotda xususiy mulk sektorining davlat va aralash sektorlardan ustunligi;

— aksiyadorlik korporatsiyalarining faoliyati shakllari va usullarini va ular o'rtasidagi munosabatlarning rivojlanishi (raqobatchilik tartibining shakllanishi, o'zaro munosabatlarning shartnomaviyligi, bozor muvaffaqiyati va samaradorlikka yo'naltirilganligi);

— kapitallar bozorining shakllanishi va qimmatli qog'ozlar ikkilamchi bozorini rivojlantirish.

Birinchi omil korporatsiyalarning davlatga bog'liqligini to'xtatish va ma'muriy boshqaruvni tijorat boshqaruvga o'zgarishini aniqlab beradi.

U davlat va korxona moliyalarini ajratish va korporatsiyalar uchun keskin byudjet cheklovlari belgilanishi, davlat ulushi 50 % ga yaqin bo'lgan AJ davlat ulushini kamaytirish, xo'jalik jarayoniga bevosita aralashishdan davlat bosh tortishi, ahamiyatli aksiyalar paketiga ega bo'lganda ham, ko'zda tutadi.

Shubhasiz, korporatsiyalarning iyerarxiya bo'ysunishni engib o'tish korporatsiya ichida ham boshqarishning iyeraxiya tizimidan voz kechishga yordam beradi.

Shunday qilib, korporativ boshqarishning huquqiy va institusional sharoitlarini yanada takomillashtirishning asosiy yo'nalishlariga quyidagilar kiradi:

— korporatsiya boshqaruvida ommaviylik va transparentlikni ta'minlash;

— xususiylashtirish jarayonida mulkchilik huquqlariga rioya qilish va himoya qilishning kafolatlarini institutsional ta'minlash elementlari sifatida samarali sud tizimini rivojlantirish;

— korporatsiyalar raqobatbardoshligini oshirishning muhim instrumentlari sifatida moliyaviy hisobot va nazoratning xalqaro qoidalari va andozalariga rioya qilish, auditorlik faoliyatining yaxshilanib borayotgan andozalari asosida auditni keng qo'llash, korporatsiyalar ishida iqtisodiy xavf-xatarlarni cheklash.

Respublika yirik korporativ tuzilmalarida korporativ boshqarish samaradorligini oshirish ularning moliyaviy-xo'jalik faoliyati natijalarining yaxshilanishi, davlat byudjetiga tushumlar va aksiyadorlar

daromadlarining oshishi va kompaniyalarga sarmoyalarni jalb qilishning oshishiga ko'maklashadi.

Tayanch iboralar. «O'zbekneftgaz» korporatsiyasi, bozor iqtisodiyoti, bosh elementlar, davlat uyushmalari, korporatsiyalar, konsernlar, kompaniyalar, «veto» huquqlari.

Xulosa.

- Zamonaviy iqtisodiyot sharoitlarida korporativ tuzilmalarni samarali boshqarishning shakl va usullarini ishlab chiqish va ularning faoliyatini nazorat qilish amaliyot talablaridan ortda qolmoqda.
- Har qanday korporatsiyani boshqarish maqsadi ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va tashkilot faoliyatiga jalb etilgan shaxslarning barcha guruhlari manfaatlari balansini ta'minlash asosida foydani oshirishdir.
- Reyting emitent, aksiyadorlar, Davlat mulk qo'mitasi, qimmatli qog'ozlar bozori faoliyatini muvofiqlashtirish va nazorat qilish Markazi, «Toshkent» respublika fond birjasi, Investitsiya institutlarining milliy uyushmasi va reyting agentligi tashabbusi bilan berilishi mumkin.
- O'zbekistonda korporativ tuzilmalarni me'yoriy-huquqiy boshqarishdagi katta muammo bu — ma'lumotlar oydinligini ta'minlash.

Nazorat savollari va topshiriqlar

1. *Korporativ boshqaruvda me'yoriy -huquqiy tartiblashtirishning o'rni.*
2. *Korporatsiyalarni boshqarishni me'yoriy -huquqiy tartiblashtirishga O'zbekiston Respublikasi Prezidentining farmoni qanday ta'sir ko'rsatmoqda?*
3. *O'zbekiston Respublikasida xususiylashtirilgan aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvning holati qanday?*
4. *Korporativ boshqaruv darajasini baholash ko'rsatkichlariga ta'rif bering.*

9. KORPORATSIYALARNING KADRLAR BILAN TA'MINLANISHI

9.1. Menejer mehnati va uning xususiyatlari.
9.2. Bozorning menejerlarga bo'lgan talabi.
9.3. Attestatsiya menejerlarning shaxsiy va ishbilarmonlik sifatini baholash usuli sifatida.
9.4. Menejer mehnatini tashkil etish mexanizmi.

9.1. Menejer mehnati va uning xususiyatlari

Menejerning mehnati, tovar ishlab chiqaruvchilarning mehnatini ajralmas qismi, menejmentning funksiyalari operativ bajarilishi to'g'ri tashkil qilinishiga bog'liq bo'ladi va ishlab chiqarish natijasiga ta'sir ko'rsatadi. Menejerning mehnati aqliy, ijodiy xarakterlarni o'zida mujassam etadi. Boshqaruv mehnatini ishchilari bevosita moddiy ta'sir ko'rsatmaydi, ammo ularning mehnati samarali bo'ladi. Boshqaruv mehnatining natijasi egri hisoblanadi, agar ishlab chiqarish faoliyati mehnat jamoasining ko'rsatkichlari bilan boshqaruvchilik mehnatining o'ziga xos xususiyati ham qiyin, bir xillari uni aniq o'lchovini belgilash mumkin emas.

Boshqaruvchilik mehnatining predmeti ishlab chiqarishning moddiy elementi emas, balki axborot, har xil hujjatlar, boshqaruv yechimlari hisoblanadi. Menejer mehnatida va texnik bajaruvchilarning ulushi — bu mehnat xarajatlarini olish uchun axborotni qayta ishlash, ta'minlash va saqlash asosiy o'rinni egallaydi. Bitta buyum ishlab chiqaruvchining texnologik operatsiyasiga beshtagacha va undan ko'p operatsiyalar to'g'ri keladi.

Boshqaruv maqsadga yo'naltirilgan jarayondek, avvalambor insonlarni boshqarishdir.

Inson ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarga ta'sir etuvchi asosiy komponentdir va har qanday jamiyatda u bir vaqtning o'zida boshqaruvning ham obyekt, ham subyekti bo'la oladi. Har qanday inson u egallagan lavozimidan qat'iy nazar vakolatli organlarda o'z aksini topgan jamiyat tomonidan boshqariladi. Har qanday darajadagi rahbar o'zining xohishi buyicha boshqarmaydi. Teng huquqli jamiyatda jamiyat tomonidan nazoratdan hech kim xoli emas, hattoki eng yuqori darajali Rahbar ham, Prezident ham jamiyatning har bir a'zosi boshqariluvchi hisob-

lanadi, chunki u ma'lum bir jamoaga kiradi. Shu bilan birga jamiyatning har bir a'zosi boshqaruvchi bo'lib hisoblanadi. U ishlab chiqarishning haqiqiy xo'jayiniga, ya'ni mulkdoriga aylanadi, shuning uchun u butun iqtisodiy, ijtimoiy-siyosiy va ma'naviy hayot bilan boshqaruvchi sifatida bo'lib chiqadi. U yoki bu darajada u jamoaning ishlari bilan boshqarishda qatnashadi.

Jamiyatning turli a'zolarining ishtiroki bir xil bosqichda bo'lmaydi. Ko'pchilik ishga passiv qatnashadi, shu bilan birgalikda turli jamoa-tashkilot va komissiya a'zolari bo'lib hisoblanadi.

Professional muhandislar guruhi ham bo'lib, ishlab chiqarishni tashkillashtiruvchi, davlat, xo'jalik organlari rahbarlari hisoblanadi. Ular maxsus boshqaruv mehnati bilan shug'ullanib, jamoa foydali mehnati turlari bo'lib hisoblanadi.

Menejer mehnati o'zini harakatlarida, operatsiyalarda, ya'ni insonlar boshqaruv jarayonida bajarganda jipslashadi. U yopiq shaklga egadir. Boshqaruv jarayoni qo'yilgan maqsaddan boshlanib, vazifa va vazifaning yechilishi bilan yakunlanib, maqsadga erishish bilan tugaydi. Masala yechilgandan keyin, maqsadga erishishda yana boshqa vazifa qo'yiladi, yangi maqsad va yana boshqaruv jarayoni boshlanadi.

Maqsad harakat – natija – maqsad — uzilmas boshqaruv siklining sxematik ko'rinishi shunday.

Lekin bunda boshqaruv jarayoni nazariy jihatdan to'g'ri bo'ladi, amaliyotda boshqaruv ko'pgina bir-biridan farqlanadigan jarayonlarda namoyon bo'lishi mumkin.

Korporatsiyalarda menejer mehnati ko'pgina masalalarni hal qilishga qaratilgan bo'ladi:

— texnik, ya'ni uskunalardan foydalanishi, ishlab chiqarish maydonlari bilan bog'liq, ishlab chiqarishni tashkillashtirish va h.k.;

— texnologik, ya'ni loyihalashtirish va texnologik jarayonlarni takomillashtirish bilan bog'liq;

— iqtisodiy, ya'ni korporatsiya ichki va tashqi muhitida iqtisodiy munosabatlarni takomillashtirishdir;

— tashkiliy, ya'ni ishlab chiqarish va mehnatni tashkil qilishda boshqaruv strukturasini takomillashtirish bilan bog'liq;

— ijtimoiy, ya'ni ijtimoiy munosabatlarni takomillashtirish bilan bog'liq va h.k.

Menejer mehnati qo'yilgan maqsadga erishishdagi jamoa a'zolarining harakatini koordinatsiya qilishga qaratilgan. U korporatsiya rivojida asosiy o'rin tutadi.

Shunday vaziyatlar bo'lganki, bunda yangi tayinlangan rahbar zarar bilan ishlayotgan korporatsiyani foyda keltiradigan korporatsiyaga aylantirgan. Bu shundan dalolat beradiki, boshqaruv devoni xo'jalik faoliyatiga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

Zamonaviy boshqaruv xodimlarining tavsifiy xususiyatlari — yuksak professionalzm va ishbilarmonlik xususiyatlari, boshqaruv bilimi asoslari va iqtisodiy fikr yuritish qobiliyatiga ega bo'lishdan iboratdir. U yuksak ma'rifatli va madaniyatli, xalqning ehtiyojini bilishi, bundan tashqari, ijtimoiy muammolarni echa olishi kerak.

9.2. Bozorning menejerlarga bo'lgan talabi

Bozor iqtisodiyotiga kirib borishning strategik kursi yangi yondoshuvchilarni talab qiladi. Bu talablar asosan iqtisodiyotda, boshqaruvda va ijtimoiy muammolar yechimida namoyon bo'ladi. Inson qatnashmaydigan yuqori texnologiya va mexanizmlar kerakIicha ta'sirchan bo'la olmaydi. Menejment sistemasida xo'jalik mexanizmining islohati asosiy omil bo'ladi, bundan tashqari, faoliyatchanlik va ta'sirchanlik islohatlari boshqaruv kadrlari ya'ni menejerlar tomonidan aniqlanadi.

Bozor iqtisodiga o'tgan, ishlab chiqarishda strukturali siljish, ilmiy-texnik yutuqlarni amalda qo'llash, xo'jalikning ijtimoiy ahamiyatining o'sishi, jamiyatning demokratizatsiyalashtiriluvchi, bularning hammasi menejer ishlarini qiyinlashtiradi va bir qator islohatlar talab qiladi.

Xo'jalik mexanizmining har qanday islohati ongimizdagi eskicha fikrlashning inkor etilishidan boshlanadi. Yangi vazifalarning aniq tushunilishini talab qiladi. Maqsad va vazifalar belgilanganidan so'ng, bularning amaliyotda qo'llanilishi ko'p tomonlama boshqaruv apparatiga bog'liq.

Kadrlar tanlanishi shunaqa jarayonki, mansabning talablariga javob beradigan kishilarni qidirish kerak. Ayni paytda bu tanlov orqali ularni ratsional joylashtirish muammosi ham hal qilinadi. Kadrlar joylashtiriluvi, eng yuksak ishlab chiqaruvni ta'minlash maqsadida, ularni (kadrlarni) maqsadga muvofiq shaklda boshqaruv apparatida joylashtiriluviga bog'liq.

Kadrlar tanlovi, bozor sharoitida ishlay oladigan kishilar va ularda jamoa yuzaga keltirish bilan bog'liq. Bozor iqtisodiyoti munosabati menejerlardan tadbirkorlik va tez qaror qabul qilishni talab qiladi. Muhim bo'lgani nafaqatgina islohat tamoyillarini umumiy tushunish,

balki ularni kadrlarni har kungi hayotida ishlata olish, ishning tarzini va uslubini o'zgartira olish.

Bularni inobatga olgan holda ma'suliyatli faoliyat ko'rsatish, yangi huquqlardan foydalanish va sezilarli darajada intizomni mustahkamlash kerak.

Menejerlar yaxshi taktikkina bo'lib qolmay, strateg ham bo'lishlari kerak. Ular bozor ehtiyojlarini inobatga olishlari, bozorning shakllanishida ta'sir etish, talabdagi o'zgarishga egiluvchan shaklda javob berish, u maqsadni aniq tasavvur qila olish, ertangi kun muammolarini yechish uchun bugundan taraddud ko'ra olish, texnik yutuq va iqtisodiy ijtimoiy rivojdan orqada qolmaslik uchun samarali xo'jalik yuritish kerak. Bunga erishish uchun iqtidorli boshqaruv apparatiga ehtiyoj seziladi.

9.3. Attestatsiya menejerlarning shaxsiy va ishbilarmonlik sifatini baholash usuli sifatida

Boshqaruv mansabiga tavsiya qilinayotgan kishining ishbilarmonlik va insoniy xususiyatlarini baholab keyin shartnoma tuzilishi kerak. Bugungi kunda kadrlar faoliyatchanligini baholashda attestatsiya usuli keng tarqalgan.

Ushbu attestatsiyani o'tkazish uchun rahbar buyrug'i bilan rais, kotib va boshqalardan tarkib topgan attestatsiya komissiyasi tuziladi. Ushbu komissiya tarkibini yuqori malakali mutaxassislar, bevosita rahbarlar, yuqori malakali ishchilar va jamoa tashkilotlari vakillari tashkil etadi.

Atetstatsiya bo'layotgan har bir kishiga o'zining rahbari tavsifiyanoma beradi, bu tavsifnomada o'sha kishinnig ijtimoiy va ish faoliyati o'z aksini topadi.

Komissiya ba'zi ishchilarning martabasini yuksaltirishga va ba'zi xizmatlari uchun taqdirlashga yoki boshqa ishga o'tkazishga tavsiya qilishi mumkin.

Menejerlarning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini yana ham obyekitiv baholash uchun attestatsiyadan tashqari boshqaruv amaliyotida uch guruhga bo'linadigan turli xil usullar qo'llaniladi.

1-guruh. Hodimning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini baholaydigan, obyektiv xarakterga ega bo'lgan ta'rif beruvchi sifat usullarini o'z ichiga oladi. Ularga «kadrlar hisob varag'i» va «Avtobiografiyadagi» boshqaruvchi talabiga da'vogarlik qiluvchi nomzodning

biografik ma'lumotlarini o'rganish, rahbarlardan o'sha odam haqida ma'lumot yig'ish kiradi.

2-guruh. Xodimning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini yetarli darajadagi obyektivlikdan miqdoriy bahosini aniqlash ta'minlaydi. Eng ko'p tarqalgan usul ball bo'yicha baholash usulidir. Bu usul bo'yicha hodimning har bir bajargan vazifasi va erishgan yutuqlariga qarab ballar qo'yilib boriladi va uning o'rtacha balli chiqarilib aniqlanadi.

3-guruh. Yuqoridagi 2ta guruhni ya'ni ta'rif beruvchi va miqdoriy usullarni o'z ichiga oladi. Ulardan eng ko'p tarqalgani test usuli bo'lib, oldindan tayyorlab qo'yilgan masalalar natijalariga qarab baho beriladi. Ishbilarmonlik o'yinlari usuli — qo'yilgan ishlab chiqarish masalasi yoki nizoli vaziyatga berilgan to'g'ri javobga qarab baho qo'yiladi. Rahbarlar va mutaxassislarning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini ball bo'yicha baholash uchun xodim xususiyatlarini ball bo'yicha baholash yoki attestatsiya o'tkazish bilan aniqlash mumkin. Buning uchun hodimning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini baholash uchun eng kamida 2 ta qo'l ostidagi ishchisi, 2 ta rahbari va 2 ta hamkasbining baholashlari hisobga olishadi. Oxirgi natijaviy bahoni komissiya beradi. Kadrlarni baholash kriteriyasi bitta bo'lishi kerak, ya'ni konkret ishlar.

Attestatsiya menejerlarning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini baholash usuli bulishi bilan birga ularni qayta tayyorlash bilan chambarchas bog'liqdir. Menejerni tayyorlash va qayta tayyorlash — bu ta'limning ilmiy asoslangan sistemasi bo'lib, ma'lum sohada faoliyat ko'rsatish uchun bilim, tajriba va yo'l yo'rio' o'rgatadi.

Menejerlarni qayta tayyorlash va tayyorlashdan asosiy maqsad ularning nazariy bilimlarini oshirish, fan va texnika sohasida erishilgan yutuqlarini to'la-to'kis qamrab olish, boshqarish va ishlab chiqarishni tashkil etishdan iborat.

Bozor iqtisodiyoti kadrlar tayyorlash tizimiga yangi talablar qo'yadi, bu tizimda universitet va institutlar alohida o'rin egallashi lozim, oliy va o'rta maxsus o'quv yurtlarida yangi tipdagi, iqtisodiyotni yaxshi biluvchi, boshqaruvning iqtisodiy, ijtimoiy-psixologik usullari va texnika vositalarini qo'llay oluvchi menejerlar tayyorlanishi lozim.

Boshqaruvni islohat qilish sharoitida o'quv jarayoni mazmuni va uni tashkil etishga ishlab chiqarish darajasi o'sishi va xo'jalik yuritishning bozorga o'tilishini hisobga olgan holda yangicha yondashuv qo'llaniladi. «Korxonalar to'g'risida» qonunda ta'kidlab o'tilganidek: «Korxonalar kadrlar kasbiy mahorati va madaniy darajasi uzluksiz o'sib borishi

haqida doimo g'amxo'rlik qiladi, hodimlar malakasi va ishlab chiqarish manfaatlarini hisobga olgan holda ular lavozimini o'zgartirib boradi. Bu maqsadda korporatsiya kadrlar tayyorlashni amalga oshiradi va bevosita ishlab chiqarishda o'quv yurtlarida hodimlar malakasini oshirishga imkon yaratadi, o'quv-uslubiy bazani kengaytiradi, biznes maktablari, kurslar, markazlar tashkil etadi. Korporatsiya o'quv jarayonini ish bilan qo'shib olib borish uchun zarur sharoit yaratadi va qonunda ko'zda tutilgan imtiyozlar beradi. Ishchilar o'z xohishlariga ko'ra o'rta maxsus va oliy o'quv yurtlariga, shuningdek stipendiya to'lash sharti bilan aspiranturaga yuborishlari mumkin. Korporatsiya yoshlarni mehnatga tayyorlash, kasbga qiziqishlarini shakllantirishda o'quv yurtlariga yordam ko'rsatadi».

Mutaxassis egallagan bilimlar tez eskirgani sababli, uni doimo takomillashtirib borish lozim. Agar rahbar o'z bilimini takomillashtirib bormasa, eski bilimlariga tayanib qolishi, ishlab chiqarish bundan zarar ko'rishi mumkinligini tajribada ko'rish mumkin. Bozor munosabatlari sharoitida texnik ma'lumotga ega bo'lgan ishlab chiqarish rahbarlari ayniqsa iqtisodiyot, marketing, ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarish masalalarini chuqur o'rganishlari kerak.

O'z dunyoqarashini kengaytirish bo'yicha mustaqil ishlash ham katta ahamiyatga egadir.

9.4. Menejer mehnatini tashkil etish mexanizmi

Menejer mehnatini tashkil etishda boshqaruv apparatidagi har bir ijrochining ishi cheklangan va nisbatan bir turda bo'lishiga erishish talab qilinadi. Bu mehnat unumdorligi ortishi, ish sifati yaxshilanishi va har bir ijrochi tajribasi ortib borishiga imkon yaratadi. Ixtisoslashuv majburiyatlar doirasini shunday belgilash lozimki, bunda har bir ishlovchi masalasi imkoni boricha to'liq ishga solinsin.

Mehnatni kooperatsiya qilish boshqaruv tashkilotlari bilan boshqaruv apparati turli bo'linmalari xodimlari o'rtasida aloqa o'rnatilishini ko'zda tutadi. Boshqaruv jarayonida, ham shu korporatsiyada, ham undan tashqaridagi alohida xodimlar, xizmat va bo'linmalar faoliyati birlashtiriladi.

«Korxonalar to'g'risida» qonun asosida korporatsiya va uning bo'linmalarida har bir rahbar, mutaxassis va texnikaviy ijrochi uchun lavozim ko'llanmalari ishlanadi. Lavozim ko'llanmalari, huquq va

majburiyatlari yakka boshchilik tamoyili asosida mansabdor shaxslarning bo'ysunushi, topshirilgan vazifa uchun javobgarligi belgilanadi.

Boshqaruv apparati mehnatini maqbullashtirishga yagona yondashuvni ta'minlash maqsadida ta'rif-malaka ma'lumotnomasi ham qo'llanilib, ularda hodimlar bajarishi lozim bo'lgan ishlar hajmi murakkabligi, rahbarlik lavozimi turli boshqaruvchilik vazifalarini bajaruvchilar uchun talab etiladigan daraja hamda ish staji ko'rsatiladi.

Boshqaruv ishi texnologiyasida ish vaqtining katta qismi (70%) hujjatlar bilan ishlashga sarflanadi. Shu sababli hujjatlar almashinuvini doimo takomillashtirib borish lozim.

Menejer mehnatiga, shuningdek, korporatsiya va tashkilotda axborot oqimlari yo'nalishi va hujjatlar aylanish texnologiyasi maqbulligi ham katta ta'sir ko'rsatadi. Bu yerda hujjatlar o'tadigan bosqichlar sonini ularni birlashtirish natijasida qiskartirish katta samara berib, natijada asoslanmagan muvofiqlashtiruv bartaraf etiladi. Agar muvofiqlashtirish muhim bo'lsa, hujjatlar o'tish bosqichlari o'rnini almashtirish ham yaxshi natija beradi.

Hujjatlar almashinuviga ketadigan vaqtni qisqartirish maqsadida ularning o'tish texnologiyasi belgilanadi, axborot uzatilishining maqbul yo'llari belgilanadi.

Rahbar faqat boshqalarga topshirish mumkin bo'lmagan hujjatlarga imzo chekadi. Xatlar tayyorlash bilan bog'liq ish vaqtini tejashda maxsus namunali matnlar standart blanklardan foydalanish katta ahamiyatga ega. Korporatsiya va tashkilotlar o'rtasida yozishmalarda kelgan hujjatni javobi bilan qaytarish keng qo'llaniladi.

Hujjatlarni bir xillashtirish va standartlash — menejer mehnatini tashkil etishning muhim yo'nalishidir. Standart blanklarni qo'llash xatolar kamayishiga va natijada boshqaruv xarajatlari qisqarishiga olib keladi.

Axborot hajmi muntazam ortib borayotgan sharoitda menejer mehnatini mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish ayniqsa muhimdir. Mutaxassislar fikriga ko'ra boshqaruv apparatida tashkiliy va hisoblash mashinasi, aloqa vositalari yordamida 70% ishni mexanizatsiyalash mumkin ekan.

Menejer mehnatini takomillashtirishning muhim yo'nalishi ish joyini maqbul tashkil etish va eng avvalo, mehnat xususiyatlarini bo'linmalar o'zaro aloqasini ishlar muhimligini hisobga olgan holda joylashtirishdir. Ish stollari, uskuna, javon, kartotekalar qulay va qo'l yetadigan qilib joylashtirilishi kerak.

Ish joylari joylashtirilishi va ularni texnika vositalari hamda yordamchi uskunalar bilan jihozlashda uzluksiz ishlashni ta'minlash talablari hisobga olinishi kerak.

Tajribadan ma'lumki, ish joyini texnologiya, ergonomika, psixofiziologiya, estetika talablariga muvofiq joylashtirish mehnat unumdorligini oshirish (50% va undan ko'p) imkonini beradi.

Boshqaruv apparati mehnati uchun sanitar-gigiyena me'yorlari, harorat, namlik, yorug'lik me'yorlari, shovqin darajasi, shuningdek mehnat va dam olish tartiblarini hisobga olgan holda sharoit yaratish muhim ahamiyatga ega.

Mehnat unumdorligiga — psixologik omil, xodimlar va rahbar, shuningdek xodimlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar ham katta ta'sir ko'rsatadi. Ularning kayfiyati, mehnat faolligi, oxir-pirovard mehnat natijalari bu omilga bog'liq bo'ladi.

Boshqaruv samaradorligi asosan rahbar o'z vazifasini qanchalik muvaffaqiyatli bajarishi bilan bog'liq bo'ladi. Hozirgi davr menejeri mehnat va boshqaruvni tashkil etishning yangi ilmiy va texnikaviy yechimlari, usullarini ko'llashi, ishlab chiqarish imkoniyatlarini iqtisodiy ravishda kengaytirishi lozim. Menejer ham tashkilotchi, tarbiyachi, ham izlanuvchi, ma'muriyatchi sifatlariga ega bo'lishi kerak.

Menejer faoliyati maqsadini belgilashda avvalo undan yuqoriroq boshqaruv tizimi oldida turgan vazifalardan kelib chiqishi lozim, chunki aks holda, butun tizim faoliyatiga to'g'ri kelmaydigan (yoki qarama-qarshi) ish ko'rishi mumkin.

Menejer mehnatida maqbul ish sur'atini, u amalga oshiruvchi harakatlarning doimiy tartibini o'rnatish juda muhimdir.

Menejer ish vaqtining katta qismi hujjatlar bilan ishlashga sarflanadi. Olinuvchi axborot (xat, farmoyish, hujjat va h.k.) hajmi juda katta. Bunday holda axborotni «filtrdan» o'tkazish juda muhimdir. Rahbarga faqat u hal qilishi mumkin bo'lgan axborot berilishi lozim.

Bu bosqichda rahbarga axborotni ijrochilar o'rtasida taqsimlovchi kotib yoki yordamchi (referent) katta yordam ko'rsatadi. U malakali hodim bo'lishi, boshqaruvning barcha bo'linmalari va tashkilotlari faoliyati xususiyatini bilishi lozim.

Rahbar va unga bo'ysunuvchi boshqaruv apparati o'rtasida majburiyatlarni maqbul taqsimlash rahbar ish vaqtini samarali sarflashga imkon beradi.

Ijrochilarga mavjud qonunchilik doirasida iloji boricha ko'proq hujjatga imzo chekishi uchun imkon berilishi kerak. Bu rahbar vaqtini

tejash, ijrochilar tashabbuskorligi va javobgarligini oshirish imkonini beradi.

Menejerlar faoliyatida turli-tuman yig'ilish va majlislar muhim o'rin egallab, ularga ish vaqtining 70%i sarf bo'ladi. Shu sababli, majlislarni to'g'ri tashkil etish uchun quyidagilarga alohida e'tibor berish lozim.

1 Majlisda ko'riladigan masala faqat jamoa tomonidan hal etiladigan muammodan iborat bo'lishi kerak. Bu muammo bitta majlis davomida hal etilishi lozim.

2 Majlis qatnashchilari muhokama etilayotgan muammo bo'yicha yetarli tajriba va bilimga ega bo'lishlari kerak.

3 Majlisda ko'riladigan masalalar mavzusi qatnashchilarga ular tayyorgarlik ko'rishlari uchun avvaldan e'lon qilinishi lozim.

4 Yig'ilish o'tkaziladigan sana, vaqt va joy avvaldan ko'rsatilishi lozim, chunki uning qatnashchilari o'z ish vaqtlarini rejalashtirishlari kerak.

5 Yig'ilish rahbari avvaldan yig'ilish maqsadi va o'tkazilish shaklini belgilash lozim.

Yig'ilish o'tkazilish tartibi, erkin, ishchan muhokama uchun sharoit yaratish ham muhimdir.

Rahbarning ko'plab majburiyatlari ichida tashrif qiluvchilarni qabul qilish va suhbat o'tkazishni alohida ajratib ko'rsatish lozim. Qo'l ortida ishlovchilar tashabbusi bilan qabul qilish uchun alohida vaqt ajratish muhimdir, chunki «ochiq eshiklar siyosati» tashqaridan demokratik xususiyatga ega bo'lsa-da, ish vaqtini noto'g'ri sarflashga olib keladi. Suhbat davomida rahbar savollar berish yo'li bilan hodimlardan ular niyatini aniq bilib olishi, o'zi iltimos yoki takliflarini asoslab berishiga intilishi kerak. Agar suhbat rahbar tashabbusi bilan amalga oshadigan bo'lsa, xodim suhbat vaqti va maqsadi haqida ma'lumotga ega bo'lishi kerak.

Bu xodimga masala mazmuni bo'yicha tayyorgarlik ko'rish psixologik tanglikka duch kelmaslik uchun imkon yaratadi.

Bunda rahbar suhbat maqsadi va xodimning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olishi kerak. Suhbat oxirida rahbar albatta muhokama etilgan masala bo'yicha erishilgan natija va uni keyinchalik hal etish yo'llarini qayd qilib qo'yishi kerak.

Rahbar mehnati samaradorligining muhim omillaridan biri — qabul qilingan qarorlarning bajarilishini nazorat qilishni tashkil etishdir. Nazorat rahbarning doimiy vazifasi bo'lib, uning ish rejasida hisobga olinishi lozim hamda materiallar bilan tanishuv, shaxsan ma'lumot

berish uchun qabul qilish, inspeksiya qilish yo'li bilan amalga oshiriladi. Nazorat qilishning qulay shakli — topshiriqlarni maxsus muddatli kartochkalar va perfokartalar vositasida hisobga olishdir.

Rahbar butun jamoa va boshqaruv apparati osoyishta ishlashi uchun sharoit yaratishi lozim, chunki butun boshqaruv tizimi va natijada butun ishlab chiqarish samaradorligi shu narsaga bog'liqdir.

Tayanch iboralar. Menejer, personalni boshqarish, liderlik, uslub, menejer etikasi, menejer madaniyati, attestatsiya, reyting, menejer psixologiyasi, motivatsiya.

Xulosa.

• Boshqaruvchilik mehnatining predmeti ishlab chiqarishning moddiy elementi emas, balki axborot, har xil hujjatlar, boshqaruv yechimlari hisoblanadi.

• Bozor iqtisodiga o'tgan, ishlab chiqarishda strukturali siljish, ilmiy-texnik yutuqlarni amalda qo'llash, xo'jalikning ijtimoiy ahamiyati o'sishi, jamiyatning demokratizatsiyalashtiriluvi, bularning hammasi menejer ishlarini qiyinlashtiradi va bir qator islohatlar talab qiladi.

• Kadrlar tanlanishi shunaqa jarayonki, mansabning talablariga javob beradigan kishilarni qidirish.

• Mehnatni kooperatsiya qilish boshqaruv tashkilotlari bilan boshqaruv apparati turli bo'linmalari xodimlari o'rtasida aloqa o'rnatilishini ko'zda tutadi.

Nazorat savollari va topshiriqlar

1. *Menejer mehnati qanday baholanadi? U samaralimi?*
2. *Menejer mehnati nimadan boshlanib, nima bilan tugaydi?*
3. *Bozor menejer mehnatiga qanday talablar qo'yadi?*
4. *Korporatsiyani muvaffaqiyatli boshqarishda menejer uchun qanday bilimlar kerak?*
5. *Hamma narsaga ulguruvchi menejer qanday sifatlarga ega bo'lishi kerak?*
6. *Yaxshi korporatsiyada menejer mehnati qanday tashkil etiladi?*
7. *Menejerning yaxshi ishlashi uchun nima halaqit beradi?*

10. KORPORATIV BOSHQARUVDA RAQOBATNING ROLI

10.1. Korporativ raqobat bozor iqtisodiyotining asosi.
10.2 Korporativ raqobat ko'rinishlari va usullari.
10.3 Antimonopol qonunchilik.
10.4 Raqobatli afzallik va kengaytirilgan raqobat konsepsiyasi.

10.1. Korporativ raqobat bozor iqtisodiyotining asosi

Bozor iqtisodiyoti o'zining etuklik darajasi va rivojlanish xususiyatlaridan qat'iy nazar raqobatning mavjud bo'lishini taqozo qiladi. Shu bilan birga bozor iqtisodiyoti rivojlvnib borishi bilan raqobatchilik munosabatlari takomillashib, o'z shakllarini o'zgartirib boradi. Mamlakatimiz Prezidenti I.A,Karimov raqobatning bozor iqtisodiyotidagi aqamiyatini ko'rsatib, «Raqobat bo'lmasa, bozor iqtisodiyotini barpo etib bo'lmaydi.

Raqobat — bozorning asosiy sharti, aytish mumkinki, uning qonunidir», degan edi. Raqobat bozor iqtisodiyotining va umuman tovar xo'jaligining eng muhim belgisi, rivojlantirish usuli hisoblanadi. Raqobatning iqtisodiy mazmunini tushunib olish uchun unga turli tomondan yondoshishni talab qiladi.

Mustaqil **tovar ishlab chiqaruvchilar (korporatsiyalar) o'rtasidagi raqobat** tovarlarni qulay sharoitda ishlab chiqarish va yaxshi foyda keltiradigan narxda sotish, umuman iqtisodiyotda o'z mavqeini mustahkamlash uchun kurashdan iborat.

Bunda ular kerakli ishlab chiqarish vositalari, xom ashyo va materiallar sotib olish, ishchi kuchini yollash uchun ham kurashadi. Korporativ ishlab chiqaruvchilar o'rtasidagi raqobat oxir-oqibatda iste'molchilar uchun kurashdir.

Resurslarni yetkazib beruvchilar o'zlarining iqtisodiy resurslarini (kapital, yer-suv, ishchi kuchi) yuqori baqolarda sotish uchun raqobat qiladilar. Ishlab chiqaruvchilar o'rtasidagi raqobat bozor munosabatlari rivojlangan, iqtisodiyot to'liq erkinlashgan sharoitda namoyon bo'ladi. Raqobat iste'molchilar o'rtasida ham yuz beradi, ular tovarlarni qulay va arzon baholarda sotib olishga harakat qiladilar, ya'ni xaridor har bir sarflangan pul birligi ko'proq naflilikka ega bo'lishga harakat qiladi. Arzon va sifatli tovarni tezroq sotib olish uchun kurashadi.

Shunday qilib, raqobat ko‘p qirrali iqtisodiy hodisa bo‘lib, u bozorning barcha subyektlari o‘rtasidagi murakkab munosabatlarni ifodalaydi.

Korporativ raqobat — bozor subyektlari iqtisodiy manfaatlarining to‘qnashishidan iborat bo‘lib, ular o‘rtasidagi yuqori foyda va naflilikka ega bo‘lish uchun kurashni anglatadi. Bunda ishlab chiqaruvchilar o‘rtasida sarflangan hujjatlarning har bir birligi evaziga ko‘proq foyda olish uchun kurash boradi. Mana shu foyda orqasidan quvish natijasida tovarlarni sotish doiralari, ya’ni qulay bozorlar uchun, arzon xom ashyo, energiya va arzon ishchi kuchi manbalari uchun ular orasida kurash boradi.

O‘z navbatida xaridorlar, ya’ni iste’molchilar sarflagan har bir so‘m xarajati evaziga ko‘proq naflilikka ega bo‘lish uchun kurashadilar, ularning har biri arzon va sifatli tovar va xizmatlarga ega bo‘lishga harakat qiladi.

Ishlab chiqaruvchilarning faoliyat ko‘rsatuvchi tadbirkor va mulk egasi sifatida erkin va mustaqil bo‘lishi raqobatning iqtisodiy asosini tashkil etadi. Chunki har bir mulk egasining o‘z manfaati bo‘lib, ular shu manfaatga erishish uchun intiladi. Mulk egasining tovar ishlab chiqarish va barcha boshqa sohadagi faoliyati shu manfaatga bo‘ysundirilgan bo‘ladi. Bu jihatdan qaraganda raqobat erkin iqtisodiy faoliyat yurituvchi subyektlar manfaatlarining to‘qnashuvidan iboratdir. Raqobat mavjud bo‘lishining boshqa sharti tovar-pul munobatlarining ma’lum darajada rivojlangan bozor tizimida amal qilishidir.

Raqobatning asosiy sohasi bozor, chunki unda erkin iqtisodiy subyektlarning alohidalashgan manfaati to‘qnashadi.

Raqobat kurashining mazmuni to‘g‘risida to‘laroq tushunchaga ega bo‘lish uchun uning asosiy shakllari va belgilarini ko‘rib chiqish zarur. O‘z miqyosiga ko‘ra raqobat, eng avvalo, ikki turga — tarmoq ichidagi raqobat va tarmoqlararo raqobatga bo‘linadi.

Tarmoq ichidagi raqobat ishlab chiqarish va sotishning qulayroq sharoitiga ega bo‘lish, qo‘shimcha foyda olish uchun bir tarmoq korporatsiyalari o‘rtasida boradi, har bir tarmoqda texnika bilan ta’minlanish darajasi va mehnat unumdorligi sababli shu korporatsiyalarda ishlab chiqarilgan tovarlarning individual qiymati bir xil bo‘lmaydi.

Tarmoq ichidagi raqobat tovarlarning ijtimoiy qiymatini, boshqacha aytganda, bozor qiymatini aniqlaydi va belgilaydi. Bu qiymat odatda, o‘rtacha sharoitda ishlab chiqarilgan va muayyan tarmoq tovarlarining anchagina qismini tashkil etadigan tovarlarning qiymatiga mos keladi.

Tarmoqlararo raqobat turli tarmoqlar korporatsiyalari o'rtasida eng ko'p foyda olish uchun olib boriladigan kurashdan iborat. Bunday raqobat foyda me'yori kam bo'lgan tarmoqlardan foyda me'yori yuqori tarmoqlarga kapitallarning oqib o'tishiga sabab bo'ladi.

10.2. Korporativ raqobat ko'rinishlari va usullari

Iqtisodiy adabiyotlarda bir tarmoq ichidagi raqobatning to'rtta shakli alohida ajratib ko'rsatiladi. Bular erkin raqobat, monopolistik raqobat, monopoliya va oligopoliyadir.

Erkin raqobat sharoitida bir xil mahsulot ishlab chiqaruvchi tarmoqda juda ko'p sonli korporatsiyalar mavjud bo'ladi va yuqori darajada tashkil qilingan bozorda ko'plab sotuvchilar o'zlarining mahsulotlarini taklif qiladilar.

Erkin raqobat sharoitida yangi korporatsiyalar tarmoqqa erkin kirishi, tarmoqda mavjud bo'lgan korporatsiyalar esa uni erkin tashlab chiqishi mumkin.

Xususan, yangi korporatsiyalarning paydo bo'lishi va ularning raqobatli bozorda mahsulotlarini sotishga huquqiy, texnologik hamda moliyaviy va boshqa jiddiy iqtisodiy to'siqlar bo'lmaydi.

Monopoliyada tarmoqda asosan bitta firma hukmronlik qilishi sababli, u mavjud mahsulotning yagona yirik ishlab chiqaruvchisi hisoblanadi va yakka hukmronlik shakllanadi.

Bunday sharoitda firma narx va taklif hajmi ustidan sezilarli nazoratni amalga oshiradi.

Monopoliyaning mavjud bo'lishi tarmoqqa kirish uchun to'siqlarning mavjud bo'lishiga sabab bo'ladi. Iqtisodiy, texnik, huquqiy yoki boshqa to'siqlar yangi raqobatchilarning tarmoqqa kirishiga yo'l qo'ymaydi.

Oligopoliya — tarmoqda u qadar ko'p bo'lmagan bir guruh korporatsiyalarning hukmronlik qilishidir.

Bu oligopoliyaning eng muhim belgisidir. Qaysi tovarlar va xizmatlar bozorida nisbatan kam sonli ishlab chiqaruvchilar hukmronlik qilsa, shu tarmoq oligopolistik raqobat hisoblanadi.

Oligopolistik tarmoq bir xil yoki tabaqalashgan mahsulot ishlab chiqarishi mumkin. Ko'pchilik sanoat mahsulotlari: po'lat, mis, alyuminiy, qo'rg'oshin, temir va shu kabilar — fizik ma'noda bir turdagi mahsulotlar hisoblanadi va oligopoliya hukmronligi sharoitida ishlab chiqariladi.

Iste'mol tovarlari:

Avtomobillar yuruvchi vositalar, sigaretlar, maishiy elektr buyumlari va shu kabilarni ishlab chiqaruvchi tarmoqlar tabaqalashgan oligopoliya hisoblanadi.

Oligopoliya sharoitida korporatsiyalar o'rtasidagi raqobat o'zaro bog'liq bo'ladi. Oligopolistik tarmoqda hech qaysi firma o'zining baho siyosatini mustaqil o'zgartirishga botina olmaydi.

Biz qarab chiqqan raqobatning to'rtta shaklining har biri milliy iqtisodiyotda alohida-alohida uchramaydi. Iqtisodiyot sohalarini batafsil o'rganish, cheksiz ko'p har xil raqobatli vaziyatlar mavjudligi sharoitida, ikkita bir xil tarmoqni topish qiyinligini ko'rsatadi.

Korporativ raqobat kurashining ikki usuli farqlanadi: **narx vositasida raqobat** va **narxsiz raqobat.**

Narx vositasida raqobatlashuvda kurashning asosiy usuli ishlab chiqaruvchilarning o'z tovarlari narxlarini boshqa ishlab chiqaruvchilarning shunday mahsulotlariga nisbatan pasaytirishidir.

Uning asosiy va eng ko'p qo'llanadigan ko'rinishi — «narxlar jangi» deb ataladiki, bunda yirik ishlab chiqaruvchilar raqiblarini tarmoqdan siqib chiqarish uchun narxni vaqti-vaqti bilan yoki uzoq muddat pasaytirib turadi.

Bu usulni qo'llash uchun ishlab chiqaruvchi boshqa raqiblariga qaraganda unumliroq texnologiyani kiritishi, malakaliroq ishchilarni yollashi va ishlab chiqarishni yaxshiroq tashkil qilishi kerak bo'ladi. Faqat shundagina uning tovarining individual kiymati bozor qiymatidan past bo'lib, mazkur tovar narxini tushirish imkonini beradi.

Narx vositasida raqobatlashuv usullaridan biri — demping narxini qo'llashdir. Bunda milliy ishlab chiqaruvchilar o'zlarining tovarlarini boshqa mamlakatlarga ichki bozordagi narxlardan, ayrim hollarda tannarxidan past bo'lgan narxlar bo'yicha chiqaradi.

Hozirgi davrda bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda narx yordamida raqobat qilish o'z o'rnida emas, chunki ishlab chiqaruvchilardan birining o'z mahsulotiga narxni pasaytirishi uning raqobatchilarining ham shunday harakat qilishini taqozo qiladi. Bu bozorda firmalarning mavqeini o'zgartirmaydi, faqat tarmoq bo'yicha kamaytiradi.

Narxsiz raqobat shu bilan tavsiflanadiki, bunda raqobat kurashining asosiy omili tovarlarning narxi emas, balki uning sifati, servis, xizmat ko'rsatish va ishlab chiqaruvchi firmaning obro'-e'tibori hisoblanadi.

Narxsiz raqobat bilan bir vaqtda yashirin narx yordamida narx yordamidagi raqobat bo'lishi ham mumkin. Buning uchun yangi tovarlarning sifati oshishi va iste'mol xususiyatlarining yaxshilanishi ular narxlarining oshishiga qaraganda tez ro'y berishi kerak. Narxsiz raqobatning tovar sifatini tabaqalashtirish kabi usuli ham mavjudki, bunda tovarlar bir xildagi ehtiyojni kondirishi va bir turga mansub bo'lishi, lekin turli-tuman iste'mol xossalariga ega bo'lishi mumkin.

Tovarlar talabga nisbatan ortiqcha bo'lgan sharoitda ishlab chiqaruvchilar tovarlarini kreditga sotish usulidan foydalanib, raqiblaridan ustun kelishlari mumkin. Bunda dastlab tovar narxining faqat bir qismi to'lahadi, uning qolgan qismi esa shartnomada kelishilgan aniq muddatlarda to'lanadi.

Shunday qilib, monopoliyalar hukmron bo'lgan sharoitda narxsiz raqobat muhim o'rin tutadi. Buning sababi shundaki, birinchidan, monopoliyalar tovar sifatini oshirib, iste'molchilarga xizmat ko'rsatishni yaxshilash yo'li bilan sotiladigan tovar hajmini ko'paytirishi mumkin. Ikkinchidan, ular moliyaviy jihatdan kuchli bo'lganligi sababli mahsulotni yangilash, ishlab chiqarishni qayta jihozlash va reklamaga zarur bo'lgan mablag'ni sarflay oladilar.

10.3. Antimonopol qonunchilik

Davlatning asosiy vazifalaridan biri bu raqobatni himoya etish. Raqobatga nisbatan qarama-qarshi qutbda monopolizm yotadi. Binobarin, raqobatni himoya etishning asosiy dastagi, bu monopoliyalarning faoliyatini monopolizmga qarshi qonunchilik yordamida tartibga solishdir.

Hozirgi zamon antimonopol qonunchilik ikkita asosiy yo'nalishga ega:

a) baholar ustidan nazorat;

b) kompaniyalarning qo'shilishi ustidan nazorat.

Baholarni belgilash borasidagi firmalar o'rtasidagi har qanday bitim noqonuniy hisoblanadi. Bundan tashqari, demping qonuni raqobatida (baholarni pasaytirib sotish) amaliyotini ham taqiqlaydi. Bir firma ikkinchi firmaning aksiyalarini sotib olganda kompaniyalarning qo'shilishi yuz beradi. 80-yillardan boshlab bu jarayonning kuchayishi barcha mamlakatlarda kuzatilmoqda.

Bunga qonunchilik turli cheklash, bozorda kvotalarni o'rnatish kabi vositalar yordamida ta'sir ko'rsatadi.

Monopolizmga qarshi qonunchilik asoslariga birinchi marta AQSHda iqtisodiyotda monopolistik birlashmalar hokimiyatining kuchayishiga qarshi hukumatning javobi sifatida 1880-yilda **Sherman** qonuni qabul qilingan.

Bu qonun bozorni monopollashtirishni taqiqlar, unga binoan ishlab chiqarish va savdoni cheklashga qaratilgan har qanday harakat qonunga zid deb hisoblanar edi. Keyinroq, xususan, 1914-yilda bu yo'nalishda **Kleyton** qonuni qabul qilindi.

Unga binoan bahoiar yordamida kamsitish, zo'rlik bilan tuziladigan bitimlarni raqobatchi firmalarning aksiyalarini sotib olish qonunga zid deb qaralardi.

O'zbekistonda sobiq Ittifoq davrida davlat monopoliyasi yuzaga keldi va mustahkamlandi. Buning natijasida davlat korporatsiyalari o'z tarmoqlarida monopolistlarga aylandilar. Shu tufayli raqobat umuman yo'qolib ketdi, iste'molchi davlat tovarlaridan boshqa tovarlarni kelishilgan narxda tanlab olishdan mahrum bo'ldi. Davlat monopoliyasi iqtisodiy o'sish omillarini zaiflashtirib yubordi. Davlat monopoliyasi bozor iqtisodiyoti qoidalariga ziddir. Shu sababdan bozori iqtisodiyotiga o'tish uchun O'zbekistonda Demonopolizasiyani amalga oshirish zarur edi. O'zbekistonda davlat mulkini xususiylashtirish amalga oshdi.

O'zbekistonda «Monopol faoliyatni cheklash to'g'risida»gi Qonun (1992- yil, avgust) kuchga kiritildi va uning asosida raqobatchilikni rivojlantirishga qaratilgan bir turkum me'yoriy hujjatlar ishlab chiqildi. Mazkur qonunga ko'ra, bozorda ataylab taqchillik hosil qilish, narxlarni monopollashtirish, raqobatchilarning bozorga kirib borishiga to'sqinlik qilish, raqobatning g'irrom usullarini qo'llash man etiladi. Qonunni buzuvchilar raqibiga yetkazgan zararni qoplashlari, jarima to'lashlari, g'irromlik bilan olgan foydadan mahrum etilishlari shart.

Monopoliyaga qarshi faol choralarni amalga oshirish uchun Moliya vazirligi tizimida monopoliyadan chikarish va raqobatni rivojlantirish bosh boshqarmasi tuzildi. Boshqarmaga ro'yhatga kiritilgan monopoliya mavqeidagi korporatsiyalar mahsuloti bo'yicha narxlarni va rentabellikni tartibga solish huquqi berildi. Keyinchalik bu boshqarma Respublika monopoliyaga qarshi kurash va raqobatni rivojlantirish qo'mitasiga aylantirildi.

Respublikada monopol mavqega ega bo'lgan korporatsiyalarni davlat reestriga kiritish uchun mezonlar belgilashda jahon tajribasi va o'tish davrining o'ziga qos jihatlari hisobga olinadi.

Hozirgi davrda Respublikada agar korporatsiya ishlab chiqargan muayyan mahsulot bozoridagi shu turdagi mahsulotning 35 foizidan ortiq bo'lsa, bu korporatsiya monopolistik korporatsiya sifatida Davlat reestriga kiritiladi. Oziq-ovqat tovarlari uchun bunday mezon darajasi 200 foiz deb belgilangan.

10.4. Korporativ raqobatli afzallik va kengaytirilgan raqobat konsepsiyasi

Korporativ raqobatli afzallik — tovar yoki markaning firmaga o'zining bevosita raqobatchilariga nisbatan ma'lum bir afzallik beradigan tavsif va xususiyatlaridir.

Bu tavsiflar (atributlar) g'oyatda xilma-xil bo'lishi va tovarning o'ziga (asosiy xizmatga) ham, asosiy xizmatga qo'shimcha xizmatlarga, ishlab chiqarish, savdo shakllariga ham taalluqli bo'lishi.

Demak, bunday afzallik nisbiy bo'ladi va tovar bozorida yoki bozor segmentida eng yaxshi mavqega ega bo'lgan raqobatchiga nisbatan belgilanadi. Bu eng xavfli raqobatchi imtiyozli raqobatchi deb ataladi.

Raqobatchining nisbiy afzalligi turli omillar bilan belgilanadi. Umuman olganda, bu omillarni ular vujudga keltiradigan ichki va tashqi afzalliklardan kelib chiqqan holda ikki keng toifaga ajratish mumkin

Agar raqobatli afzallik tovarning ajralib turuvchi sifatlariga asoslangan bo'lsa, u «tashqi» afzallik deb ataladi, bu sifatlar xarajatlarning qisqartirilishi yoki samaradorlikning oshirilishi hisobiga xaridor uchun qiymatli bo'ladi.

Binobarin, tashqi raqobatli afzallik firmaning «bozor qudratini» oshiradi, ya'ni u bozorni imtiyozli raqobatchidagiga nisbatan yuqoriroq sotish narxlarini qabul qilishga majbur qila oladi, chunki imtiyozli raqobatchi bunday ajralib turuvchi sifatlarni taklif eta olmaydi.

Tashqi raqobatli afzallikdan kelib chiqadigan strategiya — bu differensiatsiya strategiyasi bo'lib, bu strategiya firmaning marketing sohasidagi nou-xausiga, uning mavjud tovarlardan norozi bo'lgan xaridorlarning istaklarini aniqlash va qondirishdagi afzalligiga tayanadi.

Agar raqobatli afzallik firmaning ishlab chiqarish xarajatlari, firmani boshqarishdagi afzalligiga yoki raqobatchidan ko'ra kamroq tannarxga erishishga imkon beruvchi va «ishlab chiqaruvchi uchun qiymat» hosil

qiluvchi tovarga asoslangan bo'lsa, bunday afzallik «ichki afzallik» deb ataladi.

Ichki raqobatli afzallikka asoslangan strategiya — bu xarajatlar bo'yicha afzallik strategiyasi bo'lib, u asosan firmaning tashkiliy va ishlab chiqarish «nou-xau»siga asoslanadi.

Raqobatli afzallikning kelib chiqishi va tabiati turlicha bo'lgan bu ikki turi ko'pincha bir-biriga to'g'ri kelmaydi, chunki ular mutlaqo farq qiluvchi ko'nikma va madaniyatni talab qiladi.

Porter tomonidan 1982-yili kiritilgan kengaytirilgan raqobat konsepsiyasining mazmuni shuki, firmaning asosiy bozordagi raqobatli afzallikdan foydalana olish qobiliyati faqatgina o'zi duch kelayotgan bevosita raqobatga emas, balki shu bozordagi potensial raqiblar, o'rinbosar tovarlar, mijozlar va yetkazib beruvchilar kabi kuchlarning ta'siriga ham bog'liqdir.

Potensial raqiblar va o'rinbosar tovarlar firma uchun bevosita xavf uyg'otsa, mijozlar va yetkazib beruvchilar esa o'zlarining talablari bilan bilvosita tahdid solib turadi. Mana shu kuchlarning o'zaro ta'sirii oxir-oqibatda tovar bozorining rentabelligini belgilaydi. Tabiiyki, raqobat muhitini tashkil qiluvchi asosiy kuchlar turli bozorlarda turlicha bo'lishi mumkin.

Yangi raqiblarning kirib kelish xavfi. Bozorga kirib kelish ehtimoli katta bo'lgan potensial raqiblar firma uchun jiddiy xavf-xatar bo'lib, firma bu xatarni kamaytirishga urinishi, undan o'zini himoya qilishi, kirish to'siqlarini vujudga keltirishi lozim.

Ushbu xavfning qay darajada jiddiyligi kirish to'siqlarining balandligiga va potensial raqibga qaratilgan reaksiya kuchiga bog'liqdir. Kirish to'siqlari quyidagicha bo'lishi mumkin:

— miqyosdan tejash, ya'ni kirib kelayotgan firmani keng ko'lamli ishlab chiqarishni tashkil qilishga majbur qilish yoki unga xarajatlar bo'yicha zarar ko'rish xavfini vujudga keltirish;

— «Kodak» va «Polaroid« firmalari o'rtasida bo'lgan nizodagi kabi patentlar yordamidagi huquqiy himoya;

— xaridorlarni yangi firmaning tashviqotlariga e'tibor bermaslikka undaydigan marka imidjining kuchi;

— faqat ishlab chiqarishni o'zlashtirish emas, balki reklama xarajatlarini qoplash uchun zarur bo'lgan kapitalga bo'lgan ehtiyojlar;

— xaridordan mashhur ishlab chiqaruvchining tovaridan yangi firmaning tovariga o'tishda talab qilinadigan real yoki ruhiy qayta qurishga sarflanadigan o'tish xarajatlari;

– sotuv tarmoqlariga kirish: ulgurji sotuvchilar yangi tovarlarni olishda juda ehtiyotkor bo'lishlari kerak, shunda yangi firma yangi tovar uchun yangi sotish kanalini tashkil qilishga majbur bo'ladi;

– bozorda oyoqqa turib olgan firma ega bo'lgan tajriba effekti va xarajatlar bo'yicha afzallik ayniqsa qo'l mehnati sektorlarida juda katta ahamiyatga ega bo'lishi mumkin.

O'rinbosar tovarlar xavfi. O'rinbosar tovarlar — muayyan iste'molchilar guruhi uchun muayyan funktsiyani bajaruvchi, biroq boshqa texnologiya asosida ishlab chiqarilgan tovarlardir.

O'rinbosar tovarlarning bozorga kirib kelishiga, masalan, fan-texnika taraqqiyoti yoki narx siyosatining o'zgarishi sabab bo'lishi mumkin — mikrokompyuterlar narxining pasayib borishi an'anaviy pochtaning elektron aloqa tomonidan siqib chiqarilishiga sabab bo'ldi. O'rinbosar tovarlarning narxi tovar bozoridagi firmalar belgilashi mumkin bo'lgan eng yuqori chegara vazifasini o'taydi.

O'rinbosar tovarning narxi xaridorlar uchun qanchalik foydali bo'lsa, tovar bozorida narxni ko'tarish imkoniyatlari shunchalik cheklangan bo'ladi (Porter).

Bu qonuniyat ayniqsa energiya bozorida yaqqol namoyon bo'ldi va energiya manbalarining yangi turlarini ishlab chiqishga katta ta'sir ko'rsatdi. Neft bozorlarida narx-navoning ko'tarilib borishi atom va quyosh energetikasining rivojlanishiga turtki bo'ldi.

O'rinbosar tovarlar — bu o'sha xaridorlar guruhi uchun xuddi shu funktsiyani bajaruvchi tovarlar, lekin boshqa texnologiyaga asoslangan. Bu permanent xavf yaratadi, chunki o'rnini bosish xavfi doimo mavjud. Ushbu xavflar texnologik yutuqlar natijasida o'sishi mumkin.

O'rinbosar tovarlarga bo'lgan haqiqiy narxlar tovar bozorida harakat qiluvchi firmalar belgilashi mumkin bo'lgan eng yuqori baholarni aniqlaydi. O'rinbosar tovarlar foydalanuvchilarni qanchalik qoniqtirsa, tovar bozorida narxlarning o'sish imkoniyati shunchalik chegaralangandir.

Energoresurslar bozoridagi bunday holat energiyaning yangi manbalarini ishlab chiqarishga katta ta'sir ko'rsatadi. Neft bahosining oshib ketishi atom va quyosh energetikasining rivojlanishiga keng yo'l ochib beradi.

Mijozlar o'z ta'minotchilari bilan ma'lum miqdorda savdolashish qobiliyatiga egadir. Ular firmani narxlarni pasaytirishga majbur qilib, keng xizmatlar kompleksini va yanada yaxshi to'lov sharoitlarini talab qilib, firma u yoki bu harakatining potensial rentabelligiga ta'sir etishlari

mumkin. Yaxshi sharoitlarga erishish qobiliyati darajasi qator omillarga bog'liq:

– markazlashgan mijozlar guruhi yoki uning xaridining hajmi ta'minotchi savdosining anchagina qismini tashkil qiladi, bu yirik sotish tarmoqlari va savdo markazlari holatidir;

– mijoz tomonidan xarid qilinadigan tovarlar uning o'z xarajatlarining muhim qismini tashkil etadi, bu esa uni yanada ko'proq savdolashishga undaydi;

– sotish tarmoqlariga kirish: yangi tovarlarni kiritishda ehtiyotkor bo'lish kerak, ko'pincha yangi firmalar yangi sotish kanalini tashkil etishga majbur bo'ladi;

– tajriba samarasi va harakatlar bo'yicha afzalliklar;

– tovarlar kuchsiz differentsiyalangan va mijozlar boshqa ta'minotchilarni topishga ishonadilar;

– ta'minotchilar almashinuvi bilan bog'liq o'tish xarajatlari mijoz uchun muhim emas;

– mijoz talab, bozordagi haqiqiy narx va ta'minotchining xarajatlar to'g'risida yetarli ma'lumotlarga ega.

Bundan kelib chiqadiki, xaridorlarni tanlash — bu muhim strategik qarordir. Firma mijozni tanlash siyosatiga amal qilgan holda o'z raqobat sharoitini anchagina yaxshilab olishi mumkin.

Ta'minotchilarning mijozlardan manfaatli shartlarga erishish qobiliyati shundan iboratki, ular o'z ta'minoti uchun narxni oshirishi, ma'lum mijozga yetkazib beradigan tovarlar sifatini pasaytirish yoki hajmini chegaralash imkoniyatiga ega.

Shu yo'l bilan kuchli ta'minotchilar mijozlar harakati rentabelligiga ta'sir etishlari mumkin.

Ta'minotchilarga tijorat tomonidan yordam beruvchi sharoitlar quyidagilardir:

– ta'minotchilar guruhi mijozlar guruhiga qaraganda ko'proq markazlashgan;

– ta'minotchilar o'rinbosar tovarlar tomonidan xavfni his etmaydilar;

– firma ta'minotchi uchun muhim mijoz sanalmaydi;

– tovar mijoz uchun muhim ishlab chiqarish vositasi bo'lib hisoblanadi.

Tayanch iboralar. Korporativ raqobat, tarmoq ichidagi raqobat, tarmoqlararo raqobat, monopoliya, oligopoliya, narxsiz raqobat, antimonopol

qonunchilik, Sherman qonuni, Kleyton qonuni, demonopolizatsiya, korporativ raqobatli afzallik.

Xulosa.

• Bozor iqtisodiyoti o'zining yetuklik darajasi va rivojlanish xususiyatlaridan qat'iy nazar raqobatning mavjud bo'lishini taqozo qiladi.

• Korporativ raqobat — bozor subyektlari iqtisodiy manfaatlarining to'qnashishidan iborat bo'lib, ular o'rtasidagi yuqori foyda va ko'proq naflilikka ega bo'lish uchun kurashni anglatadi.

• Iqtisodiy adabiyotlarda bir tarmoq ichidagi raqobatning to'rtta shakli albqida ajratib ko'rsatiladi. Bular erkin raqobat, monopolistik raqobat, monopoliya va oligopoliyadir.

• Respublikada monopol mavqega ega bo'lgan korporatsiyalarni davlat reestriga kiritish uchun me'zonlar belgilashda jahon tajribasi va o'tish davrining o'ziga qos jihatlari hisobga olinadi.

Nazorat savollari va topshiriqlar

1. *Bozor iqtisodiyotida korporatsiyalar raqobatining qanday o'ziga xosliklari mavjud?*
2. *Raqobat ko'rinishlari va usullarini ta'riflab bering.*
3. *Antimonopol qonunchilikning korporatsiyalar faoliyatiga qanday ta'sirlari mavjud?*
4. *Raqobatning qaysi turi iqtisodiyot rivojlanishida asosiy rolni bajaradi? Izohlab bering.*

11. KORPORATSIYALARDA MOLIYAVIY FAOLIYATNI BOSHQARISH

11.1. O'zbekiston kompaniyalarida ichki korporativ moliyaviy rejalashtirish tizimini shakllantirishga nisbatan konseptual yondashuvlar.
11.2. Moliyaviy strategiyani shakllantirishning asosiy bosqichlari.
11.3. Kompaniyaning moliyaviy rejalashtirish amaliyotiga byudjetlash tizimini joriy etishning uslubiy jihatlari.
11.4. Korporatsiyada ichki moliyaviy nazorat tizimining tuzilishi

11.1. O'zbekiston kompaniyalarida ichki korporativ moliyaviy rejalashtirish tizimini shakllantirishga nisbatan konseptual yondashuvlar

O'zbekistonda bozor munosabatlarining rivojlanishi kompaniyalar rahbarlari va menejmentidan moliyaviy muammolarni hal etishga nisbatan zamonaviy yondashuvlarni talab qiladi.

Shuni ta'kidlash lozimki, mamlakatimiz korporatsiyalarida moliyaviy menejment texnologiyasi endigina shakllana boshladi. Bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida boshqaruvchilarga moliyaviy faoliyatni boshqarish tajribasi va ilmiy asoslangan usullari etishmaydi, bu mablag'larning sochilishiga va moddiy hamda moliyaviy resurslardan foydalanish samaradorligining pasayishiga olib keladi.

Bozor sharoitida korporatsiyalar moliyani boshqarishning zamonaviy usullaridan foydalanmasdan turib barqaror ishlay olmaydi.

Hozirgi sharoitda mamlakatimiz korporatsiyalarida moliyaviy menejmentning ancha mukammal ishlab chiqilgan va o'zlashtirilgan tadbiri moliyaviy tahlil hisoblanadi. Deyarli har bir korporatsiyada ma'lum bir moliyaviy koeffisiyentlarni hisoblab chiqish va ularni tahlil qilish texnikasini yaxshi egallagan mutaxassislar mavjud. Biroq hozircha moliyaviy rejalashtirishni yaxshilash muammosi dolzarbligicha qolmoqda.

Mamlakatimizdagi aksariyat kompaniyalarda zamonaviy moliyaviy rejalashtirish tizimsiz xususiyatga ega bo'lib, bu moliyani samarali boshqarish, aniq va chuqur o'ylangan boshqaruv qarorlarini qabul qilish imkonini bermaydi.

Moliyaviy rejalashtirish kompaniya aktiv samarali boshqarish maqsadida emas, balki, alohida ko'rsatkichlar (masalan, kreditorlik va

debitorlik qarzlari), tarkibiy bo'linmalarda xarajatlar darajasini nazorat qilish uchun qo'llaniladi.

Vertikal integratsiyalashgan xolding kompaniyalarida moliyaviy rejalashtirish o'z xususiyatlariga ega.

Shuni ta'kidlash lozimki, moliyaviy menejment sohasidagi mutaxassislarning hisoblashlaricha, ichki korporativ moliyaviy rejalashtirish va nazoratni joriy etish integratsiyalashgan kompaniyada moliyaviy boshqarish samaradorligini oshirishning asosiy yo'nalishi sanaladi.

Moliyaviy rejalashtirish korporativ biznesni boshqarishning amaliy mexanizmi hisoblanadi. Uni qo'llash nafaqat ishlab chiqarish tannarxini rejalashtirish, balki kompaniyani rivojlantirish uchun ichki hamda tashqi resurslarni samarali jalb qilish imkonini ham beradi.

Rejalashtirish bozor muhitining o'zgarishini oldindan bilish va uning kompaniya uchun salbiy oqibatlarini pasaytirishga imkon yaratadi. Rejalashtirish yordamvda kompaniya ichida savdo shartnomalari bo'yicha ortiqcha xarajatlarga barham beriladi.

Moliyaviy rejalashtirish boshqaruv xodimlariga quyidagi savollarga javob topishga ko'maklashadi:

1. Kompaniya rivojlanishning qaysi darajasida turibdi (uning iqtisodiy salohiyati qanday) va uning moliya-xo'jalik faoliyati natijalari qanday?

2. Qaysi moliyaviy resurslar yordamida kompaniya o'z maqsadlariga erishishi mumkin?

Mamlakat bozor iqtisodiyotiga o'tishining hozirgi sharoitida moliyaviy rejalashtiriishing roli o'zgardi. Markazdashgan tarzda boshqariladigan iqtisodiyot davrida mavjud bo'lgan vaziyatdan farqli o'laroq, endilikda har bir korporatsiya va kompaniya o'zining joriy holatini bilish va yaqin kelajakda moliyaviy ahvolini aniq tasavvur qilishdan manfaatdor. Bu, birinchidan, xo'jalik faoliyatini yaxshilash uchun, ikkinchidan, byudjet, byudjetdan tashqari fondlar, banklar va boshqa kreditorlar oldidagi majburiyatlarini o'z vaqtida bajarish hamda shu orqali o'zini jarima sanksiyalaridan himoyalash uchun va, nihoyat, uchinchidan, butun kompaniya doirasida tarkibiy bo'linmalar, shu'ba va tobe jamiyatlar faoliyatini muvofiqpashtirish, nazorat qilish uchun zarur.

Shu bilan birga, ta'kidlash joizki, mamlakatimiz korporatsiyalarida rejalashtirish jarayoni chet el kompaniyalaridagi rejalarni ishlab chiqishdan ancha farq qiladi, ya'ni ularda bu jarayon «yuqoridan quyiga» amalga oshiriladi. Agar chet el kompaniyalari uchun strategiya katta ahamiyat kasb etsa, mamlakatimiz kompaniyalari moliyaviy rejalarda

ko'proq joriy vazifalarni hal etishadi. Ko'pincha rejalashtirishga nisbatan yondashuv joriy ahvol va korporatsiyaning ichki cheklovlari ekstrapolyatsiyasiga asoslanadi. Shuningdek, bizda rejalashtirishning «quyidan yuqoriga» usuli keng tarqalgan.

Bunday holat obyektiv tarzda respublikada bozor munosabatlarining yetarlicha rivojlanmaganligi va rejalashtirishning ilgarigi tajribasi saqlanib qolganligi bilan izohlanadi.

Biroq, bozor sharoitida kompaniyaning samarali faoliyat yuritishi uchun moliyaviy rejalashtirishga nisbatan yondashuv rivojlanish yo'nalishlarini ko'ra bilish va maqsadlarga erishishga asoslanishi lozim. Shuning uchun moliyaviy rejalashtirish korporativ iyerarxiyaning barcha darajalarida kompaniyaning strategik moliyaviy maqsadlarini qo'yish va ularni bir-biriga bog'lashni nazarda tutuvchi integrasion jarayon sifatida ko'rib chiqilishi kerak.

Shunday qilib, korporativ moliyaviy rejalashtirishning ahamiyati quyidagilardan iborat:

— korporatsiya ko'zlagan strategik maqsadlar moliyaviy-iqtisodiy ko'rsatkichlar: sotuvlar hajmi, sotilgan tovarlarning tannarxi, foyda, investitsiyalar, pul oqimlari va shu kabilarda namoyon bo'ladi;

— moliyaviy rejalar va ularning bajarilishi haqidagi hisobotlar shaklida moliyaviy axborotning kelib tushishi uchun andozalar belgilanadi;

— korporatsiyaning istiqbolliy va joriy rejalarini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan moliyaviy resurslarning maqbul chegaralari aniqlanadi:

Metodologik nuqtai nazardan moliyaviy rejalashtirish uchta asosiy tarkibiy qismni o'z ichiga oladi:

—moliyaviy faoliyatni bashorat qilish (3—5 yil);

—moliyaviy faoliyatni joriy rejalashtirish (1 yil);

—moliyaviy faoliyatni tezkor rejalashtirish (chorak, oy).

Har bir muayyan korporatsiyada moliyaviy bashorat qilish moliyaviy mafkuraga asoslanishi lozim. Kompaniyaning moliyaviy mafkurasi rahbariyat tomonidan uning «missiyasi» asosida belgilanadi va kompaniyada moliyaviy faoliyatni amalga oshirishning asosiy tamoyillari tizimini tavsiflaydi.

Qabul qilingan moliyaviy mafkurani hisobga olgan holda kompaniya moliyaviy faoliyatini rejalashtirish, birinchi galda, kompaniyaning moliyaviy strategiyasini ishlab chiqishga yo'naltirilishi kerak. Kompaniyaning moliyaviy strategiyasi uning moliyaviy mafkurasi bilan

belgilanadigan moliyaviy faoliyatining uzoq muddatli maqsadlar tizimini va ularga erishishning samarali yo'llarini o'zida namoyon etadi.

O'tish iqtisodiyotining hozirgi sharoitida mamlakatimizdagi kompaniyalarning moliyaviy strategiyasini shakllantirish davri, asosan, uch yildan oshmasligi kerak. Kompaniya moliyaviy faoliyatining strategik maqsadlarini shakllantirish komlaniyaning moliyaviy strategiyasini shakllantirishning asosiy bosqichi hisoblanadi.

Strategik moliyaviy maqsadlar tizimi moliyaviy mablag'larning yetarlicha hajmi shakllanishini va sarmoyadan yuqori rentabelli foydalanishni, aktivlar va foydalaniladigan sarmoya tarkibini optimallashtirishni, oldinda turgan xo'jalik faoliyatini amalga oshirish jarayonida moliyaviy xatarlar darajasinint maqbulligini ta'minlashi lozim.

Moliyaviy rivojlanishning strategik maqsadlar tizimini muayyan ko'rsatkichlarda — maqsadli strategik me'yorlarda ifodalash zarur. Moliyaviy faoliyatning alohida jihatlari bo'yicha maqsadli strategik me'yorlar sifatida I.A.Blank quyidagilarni taklif qiladi:

— ichki manbalardan shakllanadigan moliyaviy resurslarning o'rtacha yillik o'sish sur'atlari;

— foydalaniladigan sarmoyaning umumiy hajmida o'z sarmoyasining eng kam ulushi;

— o'z sarmoyasining rentabellik koeffisiyenti;

— kompaniyaning aylanma va aylanmadan tashqari aktivlarining o'zaro nisbati;

— korporatsiyaning joriy to'lov qobiliyatini ta'minlovchi pul aktivlarining eng past darajasi;

— investitsiyalar o'zini o'zi moliyalashining eng past darajasi;

— xo'jalik faoliyatining asosiy yo'nalishlari doirasida moliyaviy xatarlar chegara darajasi.

11.2. Moliyaviy strategiyani shakllantirishning asosiy bosqichlari

Moliyaviy strategiyalarni shakllantirishning eng mas'uliyatli bosqichi — moliya faoliyatining alohida jihatlari bo'yicha moliyaviy siyosatni ishlab chiqish hisoblanadi.

Moliyaviy siyosat kompaniyaning moliyaviy mafkurasi va moliyaviy strategiyasini amalga oshirish shaklini o'zida namoyon etadi. Moliyaviy strategiyadan farqli o'laroq, moliyaviy siyosat moliyaviy faoliyatning faqat muayyan yo'nalishlari bo'yicha shakllanadi.

Moliyaviy faoliyatning alohida jihatlari bo'yicha moliyaviy siyosatni shakllantirish ko'p pog'onali xususiyatga ega bo'lishi mumkin. Masalan, kompaniyaning investitsiya siyosati doirasida real investitsiyalarni va moliya-viy investitsiyalarni boshqarish siyosati ishlab chiqiladi. O'z navbatida, moliyaviy investitsiyalarni boshqarish siyosati mustaqil tarkibiy qism sifatida investitsiyalarning alohida turlarini boshqarish jarayonini o'z ichiga olishi mumkin.

Ta'kidlash joizki, moliyaviy faoliyatning eng muhim jihatlari bo'yicha moliyaviy strategiya va moliyaviy siyosatni ishlab chiqish kompaniyani moliyaviy rivojlantirish bilan bog'liq qabul qilinadigan boshqaruv qarorlarining samaradorligini oshirish imkonini beradi.

Navbatdagi bosqichda moliyaviy strategiyaning amalga oshirilishini ta'minlash bo'yicha tashkiliy va iqtisodiy tadbirlar ishlab chiqiladi. Shuning uchun xolding kompaniyasida moliyaviy faoliyat natijalariga mas'ul bo'lgan turli xildagi «javobgarlik markazlari» shakllanib, ular rahbarlarining huquqlari, majburiyatlari va javobgarlik choralari belgilangan bo'lishi kerak.

Moliyaviy strategiyani shakllantirishning yakuniy bosqichi uning samaradorligini baholash hisoblanadi. Bunday baholash jarayonida kompaniya moliyaviy strategiyaning kompaniyani rivojlantirish umumiy strategiyasi bilan muvofiqligi, kompaniya moliyaviy strategiyasi moliyaviy muhitning ko'zda tutilayotgan o'zgarishlari bilan muvofiqligi anyqlanadi.

Kompaniyada moliyaviy faoliyatning alohida jihatlari bo'yicha ishlab chiqilgan moliyaviy strategiya va moliyaviy siyosat asosida joriy moliyaviy rejalashtirish amalga oshiriladi.

Joriy moliyaviy rejalashtirish joriy moliyaviy rejalarning muayyan turlarini ishlab chiqishdan iborat.

Hozirgi vaqtda O'zbekiston xolding kompaniyalarida moliyaviy rejalashtirish tizimi vujudga kelish bosqichida turibdi. Bugungi kunda rasmiy statistika moliyaviy hisobotlar tizimi amalda bo'lib, ichki xolding rejalashtirishi va nazorat tizimi endigina shakllana boshladi.

Xolding kompaniyasida moliyaviy rejalashtirish tizimi ko'p pog'onali hamda markazlashgan va markazlashmagan yondashuvlarni uyg'unlashtirish asosida qurilgan.

Moliyaviy rejalashtirishning markazlashgan tizimi reja-hisobot shakllari, ularni taqdim etish muddatlari, rejalarni ishlab chiqish bazasining bir xilligidan iborat. Markazlashmagan tizim shu'ba korporatsiyalariga rejalarni ishlab chiqishda katta mustaqillik berishni ko'zda

tutadi. Bundan tashqari, xolding kompaniyasida moliyaviy rejalashtirishni tashkil qilishning boshqa xususiyatlari ham mavjud.

Iqtisodiy nuqtai nazardan xolding kompaniyasi bir rejali-nazorat birlikni tashkil qiladi. O'z navbatida, iqtisodiy butlik tamoyiliga muvofiq xolding hujjatlarida pul va moddiy oqimlarni aks ettirishda yuridik jihatdan mustaqil bo'lgan shu'ba korporatsiyalar o'rtasida xolding ichidagi ishlab chiqarish va moliyaviy aloqalarning qiymat ifodasini ko'rib chiqmaslik lozim. Faqat shu tariqa ko'rsatkichlarning birlashgan tizimi mavjud iqtisodiy holatni va, umuman, xolding kompaniyasining rivojlanishini o'zida aks ettiradi.

G'arb korporatsiyalarida moliyaviy rejalashtirishning asosiy jihati — daromadlar (foyda) markazlari va xarajatlar markazlarini aniqlash hisoblanadi. «Daromad markazi» deganda korporatsiyaga eng katta foyda keltiruvchi bo'linma tushuniladi.

«Xarajatlar markazi» deganda esa, eng katta xarajatga ega bo'lgan yoki zarar keltiruvchi, lekin ishlab chiqarish-tijorat jarayonida muhim rol o'ynovchi bo'linma anglanadi.

Masalan, ko'plab g'arb kompaniyalari «saksonga yigirma» qoidasiga amal qiladi, ya'ni 20 foiz sarmoya sarfi 80 foiz foydani ta'minlashi kerak. O'z navbatida, sarmoya sarfining qolgan 80 foizi faqat 20 foiz foyda keltiradi.

Bunday yo'nalish texnika bilan jihozlanganlik darajasi turlicha bo'lgan ko'plab korporatsiyalarni o'z ichiga oluvchi mamlakatimiz xolding kompaniyalari uchun ham maqsadga muvofiq. Bunga «O'zmevasabzavotuzumsanoat xolding» kompaniyasida bolalar ozuqasini va jahon andozalariga mos keladigan idishlarni ishlab chiqarish bo'yicha quvvatlarning barpo etilishi misol bo'ladi.

Joriy moliyaviy rejalashtirishning asosiy maqsadi pul oqimlari miqdorini bashorat qilish asosida moliyaviy resurslar, sarmoya va zaxiralarning ehtimoliy hajmini aniklashdan iborat. Joriy moliyaviy reja, odatda, ko'rsatkichlarni choraklar bo'yicha taqsimlagan holda bir yilga tuziladi.

Tezkor moliyaviy reja esa ko'rsatkichlar oylar bo'yicha taqsimlangan holda chorak uchun tuziladi.

Moliyaviy rejalarni ishlab chiqishning qator boshlang'ich shartlari ehtimoliy xususiyatga ega bo'lganligi bois o'tish davrining iqtisodiy beqarorlik sharoitida xolding kompaniyasining joriy moliyaviy rejalarini bir necha variantlarda («optimistik», «realistik», «pessimistik») ishlab chiqish maqsadga muvofiq.

Moliyaviy reja biznes-rejaning boshqa bo'limlari, ya'ni mahsulot ishlab chiqarish, moddiy resurslarni xarid qilish, marketing, ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalar rejalari bilan o'zaro bog'langan.

Joriy moliyaviy rejalashtirishning obyektlari quyidagilardan iborat bo'lishi mumkin:

— tovarlar (mahsulot, ishlar va xizmatlar)ni sotishdan tushgan tushum;

— foyda va uni taqsimlash;

— maxsus yo'nalishdagi fondlar va ulardan foydalanish;

— soliqlar va yig'imlar shaklida byudjet tizimiga to'lovlar hajmi;

— yagona ijtimoiy soliq shaklida byudjetdan tashqari fondlarga badallar;

— kredit bozoridan jalb etiladigan qarz mablag'larining hajmi;

— aylanma mablag'larga rejali ehtiyoj;

— kapital qo'yilmalar hajmi hamda ularni moliyalash manbalari va boshqalar.

Joriy moliyaviy rejalarni ishlab chiqish uchun quyidagilar asosiy boshlang'ich shartlar hisoblanadi:

—oldinda turgan davr uchun moliyaviy faoliyatning asosiy yo'nalishlari bo'yicha moliyaviy strategiya va maqsadli strategik me'yorlar;

—kompaniya moliyaviy faoliyatining alohida jihatlari bo'yicha moliyaviy siyosat;

—mahsulot ishlab chiqarish va sotishning rejalashtirilayotgan hajmi va kompaniya ishlab chiqarish-tijorat faoliyatining boshqa iqtisodiy ko'rsatkichlari;

—kompaniyada ishlab chiqilgan alohida resurslar xarajatlari me'yorlari tizimi;

—soliq to'lovlari stavkalarining amaldagi tizimi;

—amortizatsiya ajratmalari me'yorlarining amaldagi tizimi;

—moliya bozorida kredit va depozit foizlarining o'rtacha stavkalari;

— o'tgan davr uchun moliyaviy tahlil natijalari.

Iqtisodiy adabiyotlarda moliyaviy tahlilni o'tkazish uchun etarlicha uslublar mavjud. Bizningcha, V.V.Andronov tomonidan taqdim etilgan moliyaviy tahlil sxemasi alohida e'tiborga loyiq.

Hozirda joriy moliyaviy rejalarning quyidagi turlari ishlab chiqilmoqda:

— operatsion faoliyat bo'yicha daromadlar va xarajatlar rejasi;

— investitsiya faoliyati bo'yicha daromadlar va xarajatlar rejasi;

—pul mablag'larining kelib tushishi va ularni sarflash rejasi;

—balans rejasi.

Operatsion faoliyat bo'yicha daromadlar va xarajatlar rejasi moliyaviy faoliyatni joriy rejalashtirishning dastlabki bosqichida tuziladigan joriy moliyaviy rejaning asosiy turlaridan biri hisoblanadi, chunki uning bir qator ko'rsatkichlari boshqa turdagi joriy moliyaviy rejalarni ishlab chiqish uchun boshlang'ich baza bo'lib xizmat qiladi.

11.3. Kompaniyaning moliyaviy rejalashtirish amaliyotiga byudjetlash tizimini joriy etishning uslubiy jihatlari

Korporatsiya moliyasini boshqarishning zamonaviy texnologiyasi byudjetlash tizimini keng qo'llaydi. Rivojlangan mamlakatlarda byujetlashtirish tezkor moliyaviy rejalashtirish va moliyaviy boshqarishning asosiy vositasi hisoblanadi.

Chet el kompaniyasida byudjetlash — kompaniyada rejalashtirish va boshqaruv qarorlarini qabul qilish; kompaniya moliyaviy ahvolining barcha jihatlarini baholash; moliyaviy intizomni mustahkamlash va alohida tarkibiy bo'linmalar manfaatlarini kompaniyaning umumiy manfaatlariga bo'ysundirishning asosi hisoblanadi .

Byudjetlash korporatsiyalar rahbarlariga turli bo'linmalar faoliyatining moliyaviy samaradorligini qiyosiy tahlil qilish, yanada rivojlantirish uchun xo'jalik faoliyatining maqbul sohalarini aniklash imkonini beradi.

Hozirgi vaqtda o'tish iqtisodiyotiga ega bo'lgan mamlakatlarda ham ko'plab korporatsiyalar va yirik kompaniyalar rahbarlari o'z korporatsiyalarida byudjetlash tizimlarini ishlab chiqish hamda joriy etish bilan shug'ullanish zarurligi va maqsadga muvofiqligini anglab etdi. Bu shu narsa bilan bog'liqki, byudjetlash resurslar xarajatlarining me'yorlarini hamda tovarlar va xizmatlarning alohida turlari, shuningdek, biznes turlari, kompaniyaning tarkibiy bo'linmalari bo'yicha rentabellik hamda samaradorlik me'yorlarini belgilashga ko'maklashadi. Agar belgilangan me'yorlar oshirilsa, bu muayyan joylarda ishlar ahvolini tekshirish va hal etish yo'llarini aniqlashga sabab bo'ladi. Bundan tashqari, byudjetlash kompaniya rahbariyatiga investitsiyalarni sarflashning eng istiqbolli sohalarini tanlashga ko'maklashadi.

Odatda, byudjet bir yil doirasida (yillik, choraklik yoki oylik) ishlab chiqiladigan, xo'jalik faoliyatining muayyan turlarini amalga oshirish jarayonida moliyaviy mablag'lar xarajatlari va tushumlarini aks ettiruvchi tezkor moliyaviy rejani o'zida namoyon qiladi. Biroq byudjetlash nafaqat moliyaviy rejalashtirish maqsadlariga muvofiq muayyan byudjetlarni

ishlab chiqish jarayoni, balki qabul qilinayotgan boshqaruv qarorlarining moliyaviy asoslanishini ishlab chiqish va amalga oshirishga mo'ljallangan boshqaruv texnologiyasi hamdir. Shuning uchun byudjetlashtirishning asosiy maqsadi daromadlar va xarajatlar bandlarini rejalashtirish, nazorat qilish hamda moliyaviy-iqtisodiy ko'rsatkichlarni tahlillash orqali korporatsiya va uning tarkibiy bo'lin malari (biznes birliklar) faoliyatini boshqarish jarayonini tashkil etishdan iborat.

Byudjetlar kompaniyaning moliyaviy ahvolini doimiy nazorat qilish, bosh rahbariyatini tarkibiy birliklar rahbarlari tomonidan qabul qilinadigan qarorlarning to'g'riligi haqida mulohaza qilish imkonini beruvchi barcha zarur axborot bilan ta'minlash, faoliyatiga tezkor va strategik tuzatishlar kiritish bo'yicha tadbirlarni ishlab chiqishga yordam beradi.

Odatda, byudjetlash jarayoni uzluksiz yoki o'zgaruvchan xususiyatga ega bo'ldi. Bir yilga belgilangan asosiy moliyaviy ko'rsatkichlardan kelib chiqib, moliyaviy rejalashtirish jarayonida (rejali davr boshlangunga qadar) choraklik byudjetlar tizimi ishlab chiqiladi. Choraklik byudjetlar doirasida oylik byudjetlar tuziladi. Bunday o'zgaruvchan byudjetlash jarayoni korporatsiyaning moliyaviy faoliyatini tezkor rejalashtirish tizimining uzluksizligini ta'minlaydi.

Byudjetlash tizimi va boshqaruv hisobining roli barcha moliyaviy axborotni taqdim etish, korporatsiya yoki kompaniyaning pul mablag'lari, moliyaviy resurslari, hisob varaqalari va aktivlari harakatini har qanday menejer uchun qulay shaklda ko'rsatish, xo'jalik faoliyatining tegishli ko'rsatkichlari bo'yicha samarali boshqaruv qarorlari qabul qilish uchun maqbul ko'rinishda taqdim etishdan iborat.

11.4 Korporatsiyada ichki moliyaviy nazorat tizimining tuzilishi

Kompaniyada moliyaviy nazoratning adekvat tizimisiz samarali moliyaviy boshqaruvga erishib bo'lmaydi. Holding kompaniyasi va uning tarkibiy bo'linmalari va shu'ba korporatsiyalari moliyaviy rejalari va byudjetlari qanchalik puxta ishlab chiqilgan bo'lmasin, asosiy vazifa ularning amalga oshirilishini ta'minlashdan iborat. Bu holat zamonaviy menejmentning ichki moliyaviy nazorat singari amaliy qurolidan foydalanish zaruratini yuzaga keltiradi.

Ichki moliyaviy nazorat deganda korporatsiyada yoki kompaniyada tashkil etiladigan moliyaviy faoliyat sohasidagi barcha boshqaruv qarorlarining bajarilishini tekshirish jarayoni nazarda tutiladi. Ichki moliyaviy

nazorat tizimi real yuzaga keladigan bozor sharoitida to‘g‘ri qarorlar qabul qilish, ish samaradorligini oshirish va, agar zarur bo‘lsa, bozor muhitining murakkab sharoitida kompaniyaning saqlab qolinishiga yordam beradi.

So‘nggi yillarda rivojlangan mamlakatlarda «kontrolling» deb nomlanuvchi ichki nazoratning yangi ilg‘or kompleks tizimi keng tarqaldi.

Bu tizim hozirda o‘tish iqtisodiyotiga ega mamlakatlarda ham joriy etila bosh-landi.

Iqtisodiy adabiyotda «kontrolling» tushunchasi paydo bo‘lishining asosiy sababi sifatida, birinchi galda, g‘arb mamlakatlaridagi sanoatning o‘sishi e’tirof etilmoqda.

Bu o‘sish rejalashtirish jarayonlarining murak-kablashuvini va korporatsiyada rejalashtirishga nisbatan yangi yondashuvlarning paydo bo‘lishini keltirib chiqardi.

Sanoatning rivojlanishi, alohida korporatsiyalar kattalashishi va ishlab chiqarishning murakkablashuvi boshqaruv usullarini yaxshilash zaruratini keltirib chiqardi. Bu o‘z navbatida, ishlab chiqarishni hisobga olish va aniq moliyaviy nazoratni amalga oshirishning ilmiy asoslangan usullarini talab qildi.

D.P.Xanning fikricha, kontrollingni korporatsiyani boshqarishning natijasiga yo‘naltirilgan axborot ta’minoti sifatida talqin etish mumkin. Kontrolling vazifasi zarur boshqaruv axborotini tayyorlash va taqdim etish yo‘li bilan rahbariyatni qarorlar qabul qilish va zarur harakatlarni bajarishga yo‘naltirishni nazarda tutadi. Kontrollingning asosiy funksiyasi korporatsiya rahbariyatini qo‘llab-quvvatlashdan iborat. O‘z navbatida, kontrolling boshqaruvning muhim funksiyalaridan birini o‘zida namoyon etadi.

Kontrollingga nisbatan zamonaviy yondashuvning rivojlanishi va uning g‘arb mamlakatlari korporatsiyalarida joriy etilishiga o‘tgan asrning 70-yillaridagi jahon iqtisodiy tangligi katta ta’sir ko‘rsatdi. Buning natijasida korporatsiyaga muvaffaqiyatli rahbarlik qilish ichki firma rejalashtirishi kuchayishi bilan bog‘liqligi anglab yetildi, bu o‘z navbatida, kontrollingga nisbatan qarashlarning rivojlanishiga olib keldi. Agar dastlab kontrolling ko‘proq tarixiy-buxgalterlik usulda yuritilib, xo‘jalik hisobini yuritish va taftish qilish funksiyasi ko‘rinishida amaja oshirilgan bo‘lsa, vaqt o‘tishi bilan ushbu funksiyalar kengaydi, bu esa, kontrolling va uning funksiyalari bo‘lajak voqealarga yo‘naltirilgan, degan xulosalarni keltirib chiqardi. Ana shunday yondashuvga muvofiq

g'arb kompaniyalarida kontrolling xizmati hozirgi davrda ham, kelajakda xdm xatolarga, farqlarga mumkin qadar yo'l qo'ymaslik maqsadida rejali hamda amaliy ko'rsatkichlarni joriy tahlil qilish, tartibga solish ja-rayonlarini boshqarishga intiladi.

Rejadagi (me'yoriy) va amaldagi ko'rsatkichlar o'rtasidagi farqlarni aniklash, shunga qarab tegishli choralar qo'llash — «farqlar (chetga chiqishlar) bo'yicha boshqaruv», deb nom olgan kontrolling konsepsiyasining tamoyili hisoblanadi.

Moliyaviy kontrolling chet el kompaniyalarida nazorat harakatlarini kompaniya moliyaviy faoliyati ustuvor yo'nalishlari, amaldagi natijalarining ko'zda tutilgan natijalardan farqdarini o'z vaqtida aniqlash hamda uning normallashuvini belgilovchi tezkor boshqaruv qarorlarini qabul qilishga qaratilishini ta'minlovchi nazorat qiluvchi tizimni o'zida namoyon etadi . Moliyaviy kontrollingnint asosiy funksiyalari quyidagilardan iborat:

— rejadagi moliyaviy ko'rsatkichlar va me'yorlar tizimi bilan belgilangan moliyaviy topshiriqlarning amalga oshirilishini nazorat qilish;

— moliyaviy faoliyat amaldagi natijalarining ko'zda tutilgan natijalardan chetga chiqishi darajasini o'lchash;

— kompaniyaning moliyaviy ahvolidagi jiddiy yomonlashuvlar farqlari va uning moliyaviy rivojlanishi sur'atlarining keskin pasayishi miqdorlari bo'yicha tashxis qo'yish;

— ko'zda tutilgan maqsadlar va ko'rsatkichlarga muvofiq kompaniyaning moliyaviy faoliyatini normallashtirish bo'yicha tezkor boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish;

— tashqi moliyaviy muhit, moliya bozori konyunkturasi va kompaniyada xo'jalik faoliyati yuritishning ichki sharoitlari o'zgarishi munosabati bilan zarur hollarda alohida maqsadlar va moliyaviy rivojlanish ko'rsatkichlariga tuzatishlar kiritish.

Mazkur funksiyalar asosida shunday xulosaga kelish mumkinki, moliyaviy kontrolling faqatgina moliyaviy faoliyat va moliyaviy operatsiyalarning amalga oshirilishini ichki nazorat qilish bilan chegaralanib qolmay, balki axborot bazasini shakllantirish, moliyaviy tahlil, moliyaviy rejalashtirish va ichki moliyaviy nazorat o'rtasidagi o'zaro aloqalarni ta'minlashning muvo-fiqlashtiruvchi tizimi hisoblanadi.

Shuning uchun mamlakatimiz korporatsiyalarida kontrollingning joriy etilishi bozor munosabatlariga asoslangan xo'jalik yuritish sharoitida boshqaruvning eng samarali mexanizmi bo'lishi mumkin.

Tayanch iboralar. «Quyidan yuqoriga» usuli, I.A.Blank, «javobgarlik markazlari», «Daromad markazi», «kontrolling», «farqdar (chetga chiqishlar) bo'yicha boshqaruv», D.P.Xan, Korporatsiya moliyasi.

Xulosa.

- Mamlakatimizdagi aksariyat kompaniyalarda zamonaviy moliyaviy rejalashtirish tizimsiz xususiyatga ega bo'lib, bu moliyani samarali boshqarish, aniq va chuqur o'ylangan boshqaruv qarorlarini qabul qilish imkonini bermaydi.
- Moliyaviy rejalashtirish korporativ biznesni boshqarishning amaliy mexanizmi hisoblanadi. Uni qo'llash nafaqat ishlab chiqarish tannarxini rejalashtirish, balki kompaniyani rivojlantirish uchun ichki hamda tashqi resurslarni samarali jalb qilish imkonini ham beradi.
- Moliyaviy strategiyalarni shakllantirishning eng mas'uliyatli bosqichi — moliya faoliyatining alohida jihatlari bo'yicha moliyaviy siyosatni ishlab chiqish hisoblanadi.
- Iqtisodiy nuqtai nazardan xolding kompaniyasi bir rejali-nazorat birlikni tashkil qiladi.
- Joriy moliyaviy rejalashtirishning asosiy maqsadi pul oqimlari miqdorini bashorat qilish asosida moliyaviy resurslar, sarmoya va zaxiralarning ehtimoliy hajmini aniqlashdan iborat.
- Korporatsiya moliyasini boshqarishning zamonaviy texnologiyasi byudjetlash tizimini keng qo'llaydi. Rivojlangan mamlakatlarda byujetlashtirish tezkor moliyaviy rejalashtirish va moliyaviy boshqarishning asosiy vositasi hisoblanadi.
- So'nggi yillarda rivojlangan mamlakatlarda «kontrolling» deb nomlanuvchi ichki nazoratning yangi ilg'or kompleks tizimi keng tarqaldi.
- Rejadagi (me'yoriy) va amaldagi ko'rsatkichlar o'rtasidagi farqlarni aniqlash, shunga qarab tegishli choralar qo'llash — «farqdar (chetga chiqishlar) bo'yicha boshqaruv» deb nom olgan kontrolling konsepsiyasining tamoyili hisoblanadi.

Nazorat savollari va topshiriqlar

1. *O'zbekiston kompaniyalarida ichki korporativ moliyaviy rejalashtirish tizimini shakllantirishga qanday erishish mumkin?*
2. *Moliyaviy strategiyani shakllantirishning asosiy bosqichlari nimalardan iborat?*
3. *Moliyaviy strategiyani shakllantirishning yakuniy bosqichi qanday aniqlanadi?*
4. *Kompaniyaning moliyaviy rejalashtirish amaliyotiga byudjetlash tizimini joriy qilish imkoniyatlari qanday?*

12. KORPORATIV BOSHQARUV MEXANIZMI VA BIZNES MUHITINING SHAKLLANISH ASOSLARI

12.1. O'zbekistonda biznes muxitining shakllanish bosqichlari.
12.2. Mustaqil O'zbekiston Respublikasida korporativ boshqaruv tizimining shakllanishi.
12.3. O'zbekistonda aksiyadorlik jamiyatlari biznes muhitining jozibadorligini ta'minlash omillari.

12.1. O'zbekistonda biznes muhitining shakllanish bosqichlari

Biznes muhitining shakllanishi va uning rivojlanishi jamiyatdagi ijtimoiy munosabatlar rivojlanishiga bog'liq jarayon hisoblanadi. Kishilik jamiyatining taraqqiyoti ijtimoiy munosabatlarning oddiylikdan murakkablikka tomon o'zgarishi bilan tavsiflangani sababli biznes muhitning ham vaqt o'tgan sari murakkablashib borganligiga guvoh bo'lish mumkin.

O'zbekistonda biznes muhitning shakllanishi va rivojlanishi tarixiga nazar tashlar ekanmiz uni shartli ravishda olti davrga bo'lib o'rganish mumkin: birinchi davr — Markaziy Osiyoda qadimda mavjud bo'lgan davlatlarda amalda bo'lgan, islom shariati qoidalariga asoslangan xo'jalik yuritish tizimining shaklla-nishi; ikkinchi davr — temuriylar davrida amalda bo'lgan biznes muhit; uchinchi davr — temuriylar davlatining tanazzuli va Turkistonning Rossiya tomonidan bosib olinishigacha bo'lgan davr; to'rtinchi davr — mustamlaka maqomida bo'lgan Turkiston va Markaziy Osiyoning boshqa xonliklaridagi biznes muhit; beshinchi davr — rejali sovet iqtisodiyotining bir bo'lagi sifatidagi biznes muhit; oltinchi davr — bozor munosabatlariga o'tish davri.

Yuqorida keltirilgan biznes muhit rivojlanishini davrlashtirishda mamlakatimiz egallab turgan hududda mavjud bo'lgan sivilizasiyalar muhim ahamiyat kasb etganligi inobatga olindi.

Ishlab chiqarish birlashmalari esa bosh korporatsiya va ishlab chiqarish birliklaridan tashkil topgan edi. Bosh korporatsiya apparati, asosan, quyidagi ishlab chiqarish-xo'jalik funksiyalarini bajargan: birlashma miqyosida ishlab chiqarishni rejalashtirish, butun birlashma va uning ishlab chiqarish birliklari faoliyatini moliyalashtirish va moddiy-texnik ta'minotini amalga oshirish. Bu ko'rinishdagi birlashmalarda

ishlab chiqarish birliklari sifatida huquqiy shaxs maqomiga ega bo'lmagan, odatda nisbatan yirik korporatsiyalar faoliyat yuritgan. Bu xildagi ishlab chiqarish birliklari sex va bo'limlardan huquqiy jihatdan farq qilardi, ya'ni ularning rahbarlari xodimlarni ishga qabul qilish va ishdan bo'shatish huquqiga ega edilar. Ishlab chiqarish birliklari birlashma nomidan shartnomalar tuzishga haqli bo'lib, ularning ixtiyoriga birlashmaning markazlashgan jamg'armalaridan bir qismi berilgan. Ishlab chiqarish birlashmasi va ishlab chiqarish birliklari o'rtasida vakolatlar quyidagicha taqsimlangan edi: ishlab chiqarish birligi ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish va yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish vazi-fasini bajargan bo'lsa, bosh korporatsiya esa yagona texnik siyosatni yuritish, byudjet bilan hisob-kitobni amalga oshirish, xo'jalik aloqalarini takomillashtirish bilan mashg'ul bo'lgan. Shuni ta'kidlab o'tish kerakki, ayrim hollarda ishlab chiqarish birlashmalari tarkibiga yuridik shaxsning barcha huquqlariga ega bo'lgan korporatsiyalar ham kirgan.

Sovet davri deb atalgan ushbu bosqich so'ngida korporativ boshqaruv belgilarini o'zida mujassam etgan ishlab chiqarish va sanoat birlashmalarining vujudga kelishi hudud biznes muhitining zamonaviy tamoyillar asosida shakllanishiga turtki bo'la boshlagan edi.

2.2-jadval

O'zbekistonda tovar aylanishining o'sishi (mln. so'mda)

Yillar	Umumiy tovar oboroti	Davlat sektorida	Mathubot kooperatsiyasida	Chakana savdo korporatsiyalari soni		
				Jami	shu jumladan	
					davlat	mathubot
1940	523,5	240,7	282,8	14116	3647	10469
1960	2305,8	1133,6	1172,2	20420	7292	13128
1970	4984,9	2745,2	2239,7	23734	11737	16997
1980	10333,3	5601,1	4732.2	34872	13938	20934
1990	14017,4	7645,9	6371,5	39851	15171	24680

O‘zbekiston biznes muhitining rivojlanishini retrospektiv nuqtai nazardan tahlil qilganimizdan so‘ng mamlakat siyosiy mustaqillikka erishganidan keyin amalga oshirilgan islohotlar va ularning natijasida eri-shilgan yutuq va mavjud kamchiliklar haqida so‘z yuritilishi ayni muddaodir. Shuning uchun keyingi kichik bobda O‘zbekiston biznes muhitining rivojlanishida so‘nggi yillarda yuz bergan o‘zgarishlarga to‘xtalib o‘tamiz.

12.2. Mustaqil O‘zbekiston Respublikasida korporativ boshqaruv tizimining shakllanishi

O‘zbekiston o‘z davlat mustaqilligini qo‘lga kiritganidan so‘ng bozor munosabatlariga asoslangan, o‘ziga xos demokratik iqtisodiyotni shakllantira boshladi.

O‘tgan yillar mobaynida mamlakatimizda davlat va xususiy mulkchilikka asoslangan ko‘p ukladli, aralash milliy iqtisodiyot vujudga kelmoqda. Hozirgi O‘zbekiston iqtisodiyoti tarmoqlararo va tarmoq bo‘g‘inlari, mintaqalar, majmualar, korporatsiyalar va tashkilotlarni o‘z ichiga olgan murakkab funksional va hududiy ishlab chiqarish tuzilmasiga ega. Bozor munosabatlariga o‘tish bosqichida va fan-texnika taraqqiyoti ta’sirida konsernlar, moliya-sanoat guruhlari, xolding va aksiyadorlik kompaniyalari singari yangi tuzilmalar iqtisodiyotning ajralmas qismlari sifatida rivojlanmoqsa.

Ham siyosiy, ham iqtisodiy mustaqillikka erishgan O‘zbekiston uchun iqtisodiyotning tarmoqlar tarkibini takomillashtirish zaruriyati shu bilan izohlanar ediki, mazkur tadqiqotning oldingi kichik bobida qayd etilganidek, sobiq Ittifoq davridagi mehnat taqsimotida O‘zbekiston xom ashyo va yarim tayyor mahsulot yetkazib beruvchi respublika sifatida o‘rin olgan edi. Ta’kidlab o‘tish kerakki, sobiq Ittifoq davrida O‘zbekistonda sanoatni majmuaviy tarzda rivojlantirish tamoyillariga amal qilinmagan.

Buning oqibatida respublikada boshlangan iqtisodiy islohotlarning boshlang‘ich davrida iqtisodiyotning asosiy tarmoqlari — kimyo, metallurgiya, mashinasozlik, agrosanoat majmui, yengil va oziq-ovqat sanoati, qurilish materiallari sanoatida tarmoqlararo va tarmoq kooperatsiyasi hamda mehnat taqsimotining ichki tizimi mavjud emas edi. Shuning uchun sobiq Ittifoqning tanazzuli natijasida yagona tizimda faoliyat yuritgan birlashmalar o‘rtasidagi xo‘jalik aloqalarining buzilishi O‘zbekistondagi korporatsiya va birlashmalarning moliyaviy-iqtisodiy

ahvolini yanada murakkablashtirib yubordi. Bu, o'z navbatida, mamlakatimizda chuqur tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish, jahon bozori talablariga javob beruvchi ishlab chiqarish turlarini tashkil etish va rivojlantirish, yalpi ichki mahsulotda sanoat ishlab chiqarishi ulushini oshirishni obyektiv zaruriyatga aylantirib qo'ydi.

Bundan tashqari, bozor iqtisodiyotiga o'tish bozor munosabatlarining uzviy qismi bo'lgan iqtisodiy jihatdan mustaqil va mas'uliyatli tovar ishlab chiqaruvchilar qatlamini shakllantirishni taqozo etar edi.

Iqtisodiyotda mutlaq davlat mulki ustuvorlik qilgan sharoitda esa yosh O'zbekiston Respublikasi hukumati oldida uni tubdan o'zgartirish va isloh qilishdek murakkab hamda keng qamrovli vazifa turli tarmoq korporatsiya va birlashmalarini davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirish orqali amalga oshirilishi mumkin edi. Chunki turli iqtisodiyot tarmoqlarining rivojlanishi tadbirkorlik qobiliyati deb ataluvchi resursni jalb etish orqali ta'minlanishi mumkin. Tadbirkorlik esa jamiyatda ko'pmulkchilikka asoslangan iqtisodiy muhitni taqozo etadi.

O'zbekistonda olib borilgan iqtisodiy islohotlar natijasida vujudga kelgan aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatining muvaffaqiyati korporativ boshqaruv mexanizmining shakllanishiga bog'liq ekanligi mazkur tadqiqotning oldingi boblarida asoslab berildi. Mamlakatimiz biznes muhiti va korporativ boshqaruv munosabatlarining shakllanishi va rivojlanishiga 1990-yil 31-oktyabrda qabul qilingan «O'zbekiston Respublikasida mulkchilik to'g'risida»gi qonun o'ziga xos turtki bo'ldi. Chunki ushbu qonunda mamlakatimiz iqtisodiy-siyosiy rivojlanishining so'nggi 73 yillik tarixida birinchi marotaba, hali mamlakat Konstitutsiyasi qabul qilinmasdan oldin, turli mulkchilik shakllarining tengligi quyidagicha qayd qilingan: «O'zbekiston Respublikasida iqtisodiyotning samarali amal qilishiga va xalq farovonligining o'sishiga imkoniyat yaratuvchi har qanday shakldagi mulkchilik bo'lishiga ruxsat beriladi. Mulkchilikning hamma shakllari daxlsiz bo'lishiga va ularning rivojlanishi uchun teng sharoit yaratilishiga qonun kafolat beradi.

O'zbekiston Respublikasi mulkdorga qarashli bo'lgan mol-mulkni saqlash va ko'paytirib borish uchun barcha zarur sharoitlarni yaratib beradi.

Ushbu qonunga ko'ra O'zbekiston Respublikasida hali Ittifoq tarqalmay turib iqtisodiyotning mulkiy ko'pukladligiga izn berildi. Unda korporativ boshqaruv tizimining shakllanishi va rivojlanishida juda

muhim bo'lgan shirkat, jamoa va uyushmalarning mulki davlat mulkining tasarrufdan chiqarilishi va xususiylashtirilishi to'g'risida aniq huquqiy me'yorlar o'z o'rnini topdi.

Korporativ munosabatlarning asosiy ishtirokchisi sanaluvchi xo'jalik subyektlarining shakllanishi, albatta, korporativ boshqaruv tizimining shakllanishida muhim ahamiyatga ega.

Shunday ekan, mamlakatimizda 1991- yil 15- fevralda qabul qilingan «O'zbekiston Respublikasida korporatsiyalar to'g'risida»gi qonun bu sohada o'ziga xos yangilik bo'ldi. Qonunda korporatsiyalarni tuzishdan boshlab, uning tugatilishigacha bo'lgan jarayonlarning huquqiy asoslari sanab o'tilgan, turli mulkchilik shaklidagi korporatsiyalarni tashkil etish va ularning faoliyatini yuritish bo'yicha huquqiy me'yorlar belgilab berilgan edi.

Ushbu qonun respublikada Fuqarolik kodeksi me'yorlarining to'liq amal qilishi davridan boshlab (2000-yil dekabridan) o'z kuchini yo'qotdi.

O'zbekiston mustaqilligining dastlabki yillarida, iqtisodiyotda amalga oshirilayotgan islohotlarning samaradorligini ta'minlashda o'z o'rniga ega bo'lgan ushbu qonun mamlakatimizda korporativ boshqaruv tizimi asosini tashkil etuvchi korporativ korporatsiyalarning vujudga kelishida hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'ldi.

12.3. O'zbekistonda aksiyadorlik jamiyatlari biznes muhitining jozibadorligini ta'minlash omillari

Biznes muhitni tashkil etuvchi asoslar haqida so'z yuritilgan oldingi boblarda mamlakatda tadbirkorlikning rivojlanishini ta'minlashga qaratilgan chora-tadbirlar davlatning tartibga solish siyosatisiz amalga oshmasligi ta'kidlab o'tilgan edi.

Samarali korporativ boshqaruv tizimini vujudga keltirish ushbu tadbirlar ichida hal qiluvchi ahamiyatga ega ekanligi mazkur tadqiqot maqsadi doirasida asoslab berildi. Endigi vazifa jamiyatda mavjud biznes muhitning korporatsiyalar miqyosidagi ko'rinishiga oid ilmiy qarashlarni keltirishdan iboratdir. Bunda asosiy e'tibor korporatsiyalar biznes muhitiga korporativ boshqaruv mexanizmining ko'rsatadigan ta'siriga qaratiladi.

Mamlakatimiz aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvning samarali amaliyotini joriy etish respublikada va xorijda orttirilgan tajribani hisobga olgan holda amalga oshirilishi mumkin. Bu o'rinda

tur-li mamlakatlar vazirlari darajasida 1999-yil 26–27-mayda BMT qoshidagi IHRT (Iqtisodiy hamkorlik va rivojlanish tashkiloti) Kengashida imzolangan Korporativ boshqaruv tamoyillari asos sifatida xizmat qilishi mumkin bo'lib, ular avvalo, turli mamlakatlar hukumatlari tomonidan ushbu sohadagi o'z qonunchiligini baholash va takomillashtirish uchun qo'llanma vazifasini o'taydi. Ya'ni, ushbu tamoyillar mamlakat biznes muhitini rivojlantirishda korporativ boshqaruvning jahonda tan olingan «o'yin qoidalari»ga amal qilishni nazarda tutadi hamda iqtisodiyotimiz uchun mazmunan tavsiya sifatida qaralishi mumkin.

Shu bilan birga, xususiy sektor vakillari ham o'z korporatsiyalaridagi korporativ boshqaruv darajasini rivojlantirishda tamoyillardan foydalanishlari mumkin.

Mazkur tadqiqotda e'tirof etilganidek, korporativ boshqaruvni joriy etishning yagona modeli mavjud emas, biroq aksiyadorlar manfaatlarining ta'minlanishi uning ixtiyoriy shakllari va turlari uchun umumiy asosni tashkil qiladi.

Korporativ boshqaruvning xalqaro tan olingan umumiy ko'rinishdagi tamoyillari quyidagilardan iborat:

— korporativ boshqaruv tuzilmasi aksiyadorlar huquqlarini himoyalash, manfaatlar bo'yicha ixtiloflarning oldini olish, birlamchi tartibga solish va uzil-kesil bartaraf qilishning asosiy usuli bo'lishi kerak;

— korporativ boshqaruv tizimi barcha guruhdagi aksiyadorlar, shu jumladan, monitor va xorijiy aksiyadorlarga teng munosabat o'rnatilishini ta'minlashi, ularning huquqlariga daxl qilinganda, ularning har biri uchun bir xilda samarali bo'lgan himoya tizimini ta'minlashi kerak;

— korporativ boshqaruv barcha manfaatdor shaxslarning qonunchilikda o'rnatilgan huquqlariga rioya qilinishini ta'minlashi va jamiyatni rivojlantirish bo'yicha korporativ boshqaruv tizimi ishtirokchilarining hamkorligini rag'batlantirishi kerak;

— korporativ boshqaruv aksiyadorlik jamiyatining axborotlari ochiqligi, jamiyat moliyaviy-xo'jalik faoliyatining barcha ahamiyatli masalalari bo'yicha ma'lumotlarning o'z vaqtida va to'liq oshkor qilinishini ta'minlashi zarur;

— korporativ boshqaruv tuzilmasi boshqaruvchilarning o'z vazifalarini samarali tarzda ado qilishlari hamda boshqaruv organlarining kompaniya va aksiyadorlar oldidagi hisobdorligini ta'minlashi kerak.

Samarali korporativ boshqaruvning asosiy maqsadi aksiyadorlik jamiyatlari obro'yini oshirish orqali ularga investorlar ishonchini orttirish

va shu asosda milliy iqtisodiyotning kapitalizasiya darajasini o'stirishdan iboratdir.

Ushbu maqsadga erishish uchun O'zbekiston biznes tuzilmalarida korporativ boshqaruvning eng yaxshi amaliyotini keng ko'lamda joriy qilish va bunda korporativ hamjamiyatning barcha a'zolari manfaatlarini to'g'ri usulda va o'zaro ziddiyatsiz ravishda hisobga olish katta ahamiyatga egadir.

Mazkur tadqiqot maqsadi va vazifalaridan kelib chiqib amalga oshirilgan izlanishlar natijasida, O'zbekistonda o'ziga xos korporativ boshqaruv tizimining shakllanish bosqichlari ilmiy nuqtai nazardan asoslab berilgan edi. Ammo Respublikada korporativ munosabatlarning rivojlanishini baholash imkoniyatini beruvchi aniq bir vositaning yo'qligini qayd etish lozim.

Biroq milliy fond bozorida so'nggi yillarda paydo bo'lgan tendensiyalarni ko'rib chiqish korporatsiyalar investision jozibadorligi va demakki, joylarda korporativ boshqaruvning holati haqida bilvosita axborot beruvchi usul bo'lib xizmat qilishi mumkin. Avvalambor, Respublika qimmatli qog'ozlar bozori aylanmasining yildan-yilga o'sib borayotgani va bunda ikkilamchi bozor aylanmasining jadal o'sish sur'atlarini ko'rish mumkin.

Bunga ko'ra hozirda, fond bozori Respublika moliya bozorining eng jadal rivojlanayotgan bo'g'ini bo'lib qolganligini e'tirof etish mumkin.

Bu holat qimmatli qog'ozlarni emissiya qiluvchi tashkilotlar — aksiyadorlik jamiyatlarining soni yildan-yilga kamayib borishida o'z aksini topmoqda.

Tayanch iboralar. biznes muhit, demokratik iqtisodiyot, moliya-sanoat guruhlari, samarali korporativ boshqaruv tizimi, «o'yin qoidalari», fond bozori, iqtisodiy hamkorlik va rivojlanish tashkiloti, boshqaruv mexanizmi.

Xulosa.

• O'zbekistonda biznes muhitning shakllanishi va rivojlanishi tarixiga nazar tashlar ekanmiz uni shartli ravishda olti davrga bo'lib o'rganish mumkin

• Shuni ta'kidlab o'tish kerakki, ayrim hollarda ishlab chiqarish birlashmalari tarkibiga yuridik shaxsning barcha huquqlariga ega bo'lgan korporatsiyalar ham kirgan hozirgi O'zbekiston iqtisodiyoti tarmoqlararo va tarmoq bo'g'inlari, mintaqalar, majmualar, korporatsiyalar va

tashkilotlarni o‘z ichiga olgan murakkab funksional va hududiy ishlab chiqarish tuzilmasiga ega.

• O‘zbekiston Respublikasi mulkdorga qarashli bo‘lgan mol-mulkni saqlash va ko‘paytirib borish uchun barcha zarur sharoitlarni yaratib beradi

• Samarali korporativ boshqaruvning asosiy maqsadi aksiyadorlik jamiyatlari obro‘yini oshirish orqali ularga investorlar ishonchini orttirish va shu asosda milliy iqtisodiyotning kapitalizatsiya darajasini o‘stirishdan iboratdir.

Nazorat savollari va topshiriqlar

1. *O‘zbekistonda biznes muxitning shakllanish bosqichlari qanday kechgan?*
2. *Mustaqil O‘zbekiston Respublikasida korporativ boshqaruv tizimining shakllanishi qanday yuz berdi.*
3. *O‘zbekistonda aksiyadorlik jamiyatlari biznes muhitining jozibadorligini ta'minlash omillari nimalardan iborat.*
4. *Samarali korporativ boshqaruvning asosiy maqsadi nimalardan iborat?*

13. KORPORATIV BOSHQARUV SAMARADORLIGI

13.1. Samaradorlikka kompleks yondashuv.
13.2. Biznes-reja va samaradorlik.
13.3. Boshqaruvni tashkil etish va samaradorlik.
13.4. Kommunikatsiya, qaror qabul qilish va samaradorlik.

13.1. Samaradorlikka kompleks yondashuv

Unumdorlik ko'rsatkichi bo'yicha boshqaruv — bu samarali boshqaruv deganidir. Barqaror yuqori unumdorlikni ta'minlash barcha boshqaruv vazifalari va biriktiruvchi jarayon kommunikatsiya, qaror qabul qilish va peshqadamlikni ta'minlashga taalluqlidir.

Korporatsiyaga o'zaro bir-biriga bog'liq unsurlardan iborat tizim nuqtai nazaridan qarash zarur, tashkilot unsurlari hamda tashkilotning tashqi muhit bilan bir-biriga juda bog'liqligi tufayli muammolar oson va tez hal etiladi. Boshqa tashkiliy muammolar kabi kelajakda unumdorlikni oshirish muammosi ham kompleks yondashuvni talab qiladi. Unumdorlikka ham tashqi muhitning, ham tizim o'zgarish jarayonining turli omillari ta'sir etadi. Bu omillar bir-biriga ta'sir etishi sababli, unumdorlikni oshirishning o'zgarmas (yagona) yo'li mavjud bo'lmaydi. Unumdorlikni oshirishga qaratilgan ko'plab urinishlar korxonalar rahbarlari o'z harakatlari natijasini ko'ra bilmaganliklari sababli muvaffakiyatsizlikka uchraydi. O'z korporatsiyasi unumdorligiga baho berishda eng ko'p yo'l qo'yiladigan xato sifatga e'tibor bermay faqat ishlab chiqarish hajmi ko'rsatmalarini hisobga olishdir.

So'nggi yillarda muvaffaqiyatli faoliyat yuritayotgan korporatsiyalar tajribasi sifat xarajatlar majmuining muhim unsuri ekanligini namoyon qilmoqda. Yuqori sifat sotish mumkin bo'lgan mahsulot hajmining ortishi, xaridorlar tomonidan qaytariladigan mahsulot miqdori va kafolatli ta'mirlash hajmining qisqarishi hisobiga xarajatlar kamayishiga olib keladi. Natijada kompaniya o'z raqobatbardoshligini oshirish imkoniyatini kengaytirishga sarflash uchun qo'shimcha mablag'ga ega bo'ladi. Yuqori sifat sotuv hajmini oshiradi, ishlab chiqarish ko'lamini kengaytirishga, foydani ko'paytirishga imkon yaratadi. Butlovchi qismlarning sifatli bo'lmasligi butun mahsulot sifatiga ta'sir ko'rsatadi. Korporatsiyalar o'zaro bog'liq bo'lgani sababli biror bir asosiy

mahsulotning sifatsiz bo'lishi ko'pchilik tarmoqlarda unumdorlik pasayishiga olib keladi. Davlat apparatidagi past unumdorlik soliqlarning katta bo'lishiga, natijada iqtisodiyot samaradorligini oshirishga sarf qilinishi mumkin bo'lgan mablag'lar qisqarishiga olib keladi.

Atrof-muhit ifloslanishi darajasini kamaytirish, ish joyi sanitariya holatini yaxshilash va korporatsiya ishchilari sog'lig'ini himoya qilish uchun korporatsiyalar qimmat uskunalar (masalan, tutun tutgichlar) sotib olishlari kerak, bu esa xarajatlar ko'payishiga olib keladi. Istiqbolda atrof-muhitni yaxshilash va mehnatni muhofoza qilish ish vaqti taqsimlashiga va natijada mehnat unumdorligi ortishiga olib keladi.

Mehnat unumdorligiga ta'sir etuvchi muhim omil — korporatsiyani boshqarish ilmiga ega bo'lishdir. Korporatsiya unumli ishlashi uchun boshqaruv tizimini takomillashtirishi zarur. O'sib borayotgan raqobat sharoitida rahbaryat nega maqbul bo'lgan qarorlar bugungi kunga to'g'ri kelmasligini bilishi lozim.

13.2. Biznes-reja va unumdorlik

Biznes-rejasiz yuqori va barqaror unumdorlikka erishib bo'lmaydi. Unumdorlikni oshirish bo'yicha aniq maqsadga ega bo'lmay erishilgan unumdorlik yuqori yoki past ekanligini aniqlab bo'lmaydi. Maqsadlar qaysi tadbir umumiy unumdorlikni oshirayotgani, qaysisi uning o'sishiga to'sqinlik qilishini aniqlash uchun xizmat qiladi.

Amerikalik olimlar Ragts va Felik unumdorlikni miqdor va sifat vositasida ifodalangan maqsadlarga o'z vaqtida erishish uchun aniq resurslardan qanday foydalanish ko'rsatkichidir deb hisoblaganlar.

Korporatsiya u ishlab chiqarishi mumkin bo'lgan mahsulotning qaysisi iste'molchi uchun zarur ekanligini aniqlamagan holda unumdor bo'lmaydi. Ya'ni strategik rejalashtirish doimo bozor raqobatni, korporatsiya imkoniyatlarini muntazam tahlil etishni qamrab olishi kerak.

Masalan, Yaponiya tadbirkorlari doimo istiqbol uchun maqsadni belgilaydilar. Ular besh-o'n yildan keyin natija beruvchi ilmiy-tadqiqot ishlari va mehnat unumdorligi dasturlarini mablag' bilan ta'minlaydilar. Shu sababli, unumdorlik barqaror o'sishida istiqbolli rejalashtirish muhim ahamiyatga ega. Yirik korporatsiyalar ko'p yillar davomida barqaror unumdorlikni ta'minlash uchun o'z vazifalarini kelajakka asoslanib belgilashlari lozim. Ko'pchilik korporatsiyalar sinishining asosiy sababi ular ham ahamiyati, ham samaradorligi jihatidan eskirgan

texnikadan foydalanganliklaridir. Bunday korporatsiyalar kelajakka ega emas.

Hozirgi paytda ko'pchilik tadbirkorlar darhol foyda olishga intilish noto'g'riligini va uzoq istiqbolni hisobga olish zarurligini tushunib yetdilar. Unumdorlikning istiqbolga mo'ljallangan kompleks rejalarini qisqa muddatli rejalar bilan mustahkamlash zarur.

Yuqori lavozimdagi rahbarlar o'rta bo'g'in rahbarlarga hali o'z imkoniyatlarini to'liq namoyon etmagan uskuna sotib olishda qarshilik ko'rsatmasdan aksincha ularni qo'llab-quvvatlashlari zarur. Rahbariyat unumdorlikni oshirish uchun o'z mablag'larini sarf qilish va istiqbol rejalariga unumdorlikni oshirish dasturlarini qo'shish yo'li bilan o'z hamkorligini namoyon qilishi zarur.

Unumdorlikni rejalashtirish boshqaruvning barcha jarayonlarida kuzatilishi kerak. U kishilarni mehnat unumdorligini oshirishga undaydi. Unumdorlikni oshirishning istiqbol va joriy rejalari bajarilishi doimo nazorat qilinishi lozim.

13.3. Boshqaruvni tashkil etish va samaradorlik

Unumdorlikni oshirishda boshqaruvni to'g'ri tashkil etish muhim ahamiyatga ega. Tashkil etish jarayoni rahbariyat, mehnat resurslari, materiallar, texnologiya, axborot va kishilarni qo'yilgan maqsadga erishish uchun birlashtiruvchi vositadir. Boshqaruvni samarali tashkil etish natijasida (ya'ni, tashkiliy jarayonlar sozlanganligi) resurslardan maqbul foydalanish, ijrochilar majburiyatini taqsimlashda tushunmovchilik natijasida mehnat unumdorligi pasayishini kamaytirish bo'linmalar o'zaro ta'siri buzilishiga chek qo'yishni ta'minlaydi. To'g'ri yo'lga qo'yilgan tashkiliy jarayonlar mehnat unumdorligi ortishiga imkon beradi.

Unumdorlik boshqaruvining boshqaruv texnologiyasi, boshqaruv ishini loyihalashtirish va boshqaruv tashkiliy tizimi kabi unsurlari bilan uzviy bog'liqdir. Boshqaruvning samarali texnologiyasi mehnat unumdorligiga eng ko'p ta'sir ko'rsatuvchi omildir. Hozirgi paytda avtomatlashgan zavodlar, robot texnikasi, loyihalashtirishning avtomatlashgan tizimini qo'llovchi amerikalik va Yaponiya ishlab chiqaruvchilari bozorning katta qismini egallab olmoqdalar, chunki yuqori sifatli mahsulotni raqobatdoshlariga nisbatan arzon narxda sotadilar.

Idora ishiga kompyuter texnologiyasini joriy qilish mehnat unumdorligi ortishida boshqa omillarga nisbatan ko'proq ahamiyatga

ega. Lekin, ilg'or texnologiya har doim ham mehnat unumdorligi ortishiga olib kelavermaydi. Bunday texnologiya afzalliklari unga ishlovchilarning salbiy munosabati tufayli namoyon bo'lmasligi mumkin. Texnologiya darhaqiqat unumdorlik ortishiga olib kelishi uchun rahbariyat texnologiya talablari uni qo'llovchi kishilar manfaatlariga to'g'ri kelishini ta'minlashi kerak.

Boshqaruvning tashkiliy tarkibi rahbariyat va barcha darajada unga bo'ysunuvchi hamda korporatsiyaning asosiy tarkibiy bo'linmalari o'rtasidagi o'zaro munosabatni belgilaydi. Agar korporatsiya o'z faoliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatmay boshqaruvchilar sonini qisqartirsa, unumdorlik yuqori bo'ladi. Tashkilot tarkibi uncha yaqqol namoyon bo'lmaydigan yo'l bilan ham unumdorlikka ta'sir qiladi.

Masalan, mutaxassis va olimlar yuqoridan kat'iy berilgan buyruqqa salbiy munosabatda bo'ladilar. Bunda ular o'z mehnati natijasidan qoniqmaydilar va ular mehnati uncha unumli bo'lmaydi. Ijodiy yondashuvni talab etuvchi tarkibga ega tashkilotlar raqobat kurashida kengroq imkoniyatlarga ega bo'ladilar. Jahon bozoriga o'z vaqtida masalan, zamonaviy kompyuter bilan ish olib borish bu daromadlarni keskin ko'paytirish va unumdorlikni oshirish demakdir. Kichik korporatsiya ba'zan yirik korporatsiyaga nisbatan samaraliroq bo'ladi. Korporatsiya samarali ishlashi uchun biror vazifani bajarish, biror aniq kishi yoki bo'linmaga topshirilishi va unga mos vakolatlar berilishi lozimligi tajribadan ma'lum. Unumdorlikni javob beruvchi biror shaxs yoki guruhga berilgan vakolat doirasiga mablag'larni sarf qilish huquqi ham kirishi kerak.

13.4. Kommunikatsiya, qaror qabul qilish va samaradorlik

Korporatsiyalarda axborot hajmi va u bilan bog'liq kishilar soni muntazam ortib bormoqda. Axborot hajmining ortishi unumdorlikni oshirishda aloqa jarayonini boshqarish ahamiyatining ortib borishiga sabab bo'lmoqda. Axborotni qayta ishlash jarayonida texnika taraqqiyoti (kompyuterlardan foydalanish, xalqaro telefon va televideniye tarmog'i) uzatiluvchi axborot hajmi ortishi va uni uzatish vaqti qisqarishiga olib keldi. Axborot uzatish vaqti bu uni berishdan qabul qilib olishgacha o'tgan vaqtni o'z ichiga oladi. Masalan, baliq ovlovchi flot kemalari belgilangan joyga yetib borganligi haqida axborot olishi uchun oylab vaqt kerak edi.

Hozirgi paytda flot shtabi bir necha daqiqada bunday axborotga ega bo'ladi.

Axborot uzatish vaqti qisqarganligi sababli uni qayta ishlash va foydalanishga jadallik bilan uzatilishi jismoniy va huquqiy shaxslar faoliyatini koordinatsiya qilishga yordam beradi. Axborotdan samaraliroq foydalanish korporatsiya faoliyatini oshirish uchun imkon yaratadi. Bunda texnika, kishilar, tashkilot tarkibi, tashqi muhitning o'zaro ta'siri hisobga olinishi kerak.

Axborotni qayta ishlash sohasiga yangi texnika va texnologiya joriy etilishi bilan boshqaruvning barcha darajasida unumdorlik ortishiga olib keladi.

Kompyuter texnikasi barcha ijodiy jarayonlarni tezlatish imkonini beradi. Aloqa texnikasi zarur axborotni o'z vaqtida olishga imkon yaratadi. Kishilarni texnika bilan uning organlaridan foydalanishga o'rgatish lozim.

Axborot texnikasi rahbarga katta hajmda axborotdan foydalanishga imkon berish va boshqaruv qarorlarini qabul qilishda ko'p mehnatni talab etuvchi operatsiyalarni qisqartirish yo'li bilan qaror qabul qilish jarayonini yaxshilashga yordam beradi.

Hisob va qiyoslash uchun EHMdan foydalanuvchi menejer qog'ozda hisob-kitob qiluvchi menejerga nisbatan rejaning bir necha marta ko'p variantlarini tahlil qila olish imkoniyatiga egadir.

EHMni qo'llash tashkilot tarkibi o'zgarishiga ham olib keladi. Hozirda mutaxassislar hal etishi zarur bo'lgan ko'plab qarorlarni quyi bo'g'in boshqaruvchilari bajarishi mumkin.

Agar rahbar sifatliroq qaror qabul qilish va kattaroq hajmda axborotni qayta ishlash qobiliyatiga ega bo'lsa, u nazorat qiluvchi masalalar hajmi, javobgar soha doirasini kengaytirishi mumkin.

Tayanch iboralar. Unumdorlik, mehnatni muhofaza qilish, Ragts va Felik, unumdorlikni rejalashtirish, kommunikatsiya, axborotni qayta ishlash, kompyuter texnikasi.

Xulosa.

- Unumdorlik ko'rsatkichi bo'yicha boshqaruv — bu samarali boshqaruv deganidir.
- Mehnat unumdorligiga ta'sir etuvchi muhim omil — korporatsiyani boshqarish ilmiga ega bo'lishdir. Korporatsiya unumli ishlashi uchun boshqaruv tizimini takomillashtirishi zarur.
- Korporatsiya u ishlab chiqarishi mumkin bo'lgan mahsulotning qaysisi iste'molchi uchun zarur ekanligini aniqlamagan holda unumdor

bo'lmaydi. Ya'ni strategik rejalashtirish doimo bozorni, raqobatni, korporatsiya imkoniyatlarini muntazam tahlil etishni qamrab olishi kerak.

• Boshqaruvning tashkiliy tarkibi rahbariyat va barcha darajada unga bo'ysunuvchi hamda korporatsiyaning asosiy tarkibiy bo'linmalari o'rtasidagi o'zaro munosabatni belgilaydi.

• Axborotni qayta ishlash jarayonida texnika taraqqiyoti (kompyuterlardan foydalanish, xalqaro telefon va televideniye tarmog'i) uzatiluvchi axborot hajmi ortishi va uni uzatish vaqti qisqarishiga olib keldi.

• EHMni qo'llash tashkilot tarkibi o'zgarishiga ham olib keladi. Hozirda mutaxassislar hal etishi zarur bo'lgan ko'plab qarorlarni quyi bo'g'in boshqaruvchilari, jumladan, ustalar bajarishi mumkin.

Nazorat savollari va topshiriqlar

1. *Boshqaruv samaradorligi deganda nima tushuniladi?*
2. *Boshqaruv samaradorligining qanday turlari sizga ma'lum?*
3. *Iqtisodiy va ijtimoiy samaradorlik nima?*
4. *Iktisodiy samradorlikning qanday hisob usullarini bilasiz?*
5. *Korporatsiyalar boshqaruvning iqtisodiy samaradorligini qaysi ko'rsatkichlar aniqlaydi?*

«KORPORATIV BOSHQARUV» FANIDAN TESTLAR

Korporasiyalarning tashqi muhit bilan o'zaro ta'siri nuqtai nazaridan ular qanday vazifalarni amalga oshiradilar:

A. Korporasiya tarkibidagi korporatsiyalar bajarayotgan mahsulotlarni ishlab chiqarish va xizmatlarni ko'rsatish.

B. Bu yirik biznesning o'ziga xos ochiq va milliy iqtisodiyotni tashqi iqtisodiyotda o'z o'rnini ifodalovchi vazifalar.

C. Ishlab chiqarish omillarini maqbul birlashtiruvchi, milliy daromad taqsimlanishiga ko'maklashish, innovatsiya, talabni samarali qondirish.

D. Barcha javoblar to'g'ri.

Asosiy xususiyatlari bo'yicha yakka va mustaqil aksiyadorlarning keng vakilligi qaysi modelga xos?

A. Angliya-Amerika modeli.

B. Germaniya modeli.

C. Yaponiya modeli.

D. Shved modeli.

Quyidagilarning qaysi biri boshqaruv mezoniga kiradi?

A. Texnologiya operatsiyalari.

B. Loyihali boshqaruv.

C. Chiziqli boshqaruv.

D. Raqobatchilik ustunligi.

Korporativ tuzilmalar faoliyatining jahon tajribasi o'z taraqqiyotida qanday bosqichlardan o'tgan?

A. Tarmoq korporatsiyalarini rivojlantirgan holda gorizontal integratsiyalashuvi.

B. Yagona texnologik zanjirni ta'minlovchi turli tarmoq korporatsiyalarining vertikal integratsiyalashuvi.

C. Boshqaruvni markazlashtirilmagan ko'p tarmoqli korporatsiyalar diversifikatsiyasi.

D. Barcha javoblar to'g'ri.

Quyidagi modellardan qaysi birini o'zbekiston Respublikasida korporativ boshqaruvni rivojlantirishda qo'llash mumkin?

A. Angliya-Amerika modeli.

B. Germaniya modeli.

C. Yaponiya modeli.

D. Barchasini.

Korporativ raqobat bu–

A. Bozor subyektlari iqtisodiy manfaatlarining to'qnashishidan iborat.

B. Tarmoqda u qadar ko'p bo'lmagan bir guruh korporatsiyalarning hukmronlik qilishidir.

C. Moliyaviy rejalashtirish kompaniya aktivlarini samarali boshqarish.

D. Rejalashtirish bozor muhitining o'zgarishini oldindan bilish korporatsiyaning istiqbolli va joriy rejalarini amalga oshirish.

Affilatsiyalangan bank va korporatsiyalarning mutlaq ustunligi qaysi mamlakat modeliga xos?

A. Angliya-Amerika modeli.

B. Germaniya modeli.

C. Yaponiya modeli.

D. Germaniya modeli.

Quyidagilarning qaysi biri mas'ullik darajasiga taalluqli?

A. Korporatsiya loyihasi.

B. Loyiha maqsadlari.

V. Chiziqli boshqaruv.

D. Rejalar va me'yorlarni bajarish.

Quyidagilarning qaysi biri marketing vazifalariga kiradi?

A. Talabning yo'qligi.

B. Tebranuvchi talab.

C. Qo'llab-quvvatlovchi marketing.

D. Talabni rag'batlantirish.

Oligopoliya bu–

A. Moliyaviy rejalashtirish kompaniya aktivlarini samarali boshqarish.

B. Tarmoqda u qadar ko'p bo'lmagan bir guruh korporatsiyalarining hukmronlik qilishidir.

C. bozor subyektlari iqtisodiy manfaatlarining to'qnashishidan iborat.

D. Rejalashtirish bozor muhitining o'zgarishini oldindan bilish korporatsiyaning istiqbolli va joriy rejalarini amalga oshirish.

Ishlab chiqarish siklining davomiyligi bu–

A. Mehnat predmeti bevosita tayyorlash jarayonida bo'lishi davri.

B. Bu jarayondagi tanaffuslar vaqti.

C. Mahsulotning navbatdagi chiqarilishi orasidagi vaqt oralig'i.

D. Ikki detalga ishlov berish orasidagi vaqt oralig'i.

Biznes reja bu –

A. Firmaning keyingi rivojlanish yo'llarini aniqlash.

B. Korxonaning keyingi rivojlanishi uchun mablag'lar.

C. Tuzilmaviy siyosat yo'nalishi.

D. Korxona faoliyatini ijodiy loyihalashtirish, bashoratlash.

«Tashkilot» bu –

A. Ko'p tarmoqli korporatsiya.

B. Mustaqil ishlab chiqarish subyekti.

C. Ko'p qirrali tushuncha.

D. Mustaqil xo'jalik subyekti.

Kelishuv asosida faoliyat yurituvchi kompaniya –

A. Xolding.

B. Korporatsiya.

C. Moliya-sanoat guruhi.

D. Sindikat, konsorsium.

Xolding kompaniyasi o'zida nimani namoyon etadi?

A. Boshqa kompaniyalarning vazifalari nazorati va boshqaruvini amalga oshirish maqsadida ularning aksiyalari nazorat paketiga ega bo'lishni.

B. Boshqaruv vazifalarini – birlashtiruvchi tashkilotni.

C. Sanoat sohasida tadbirkorlik bilan bog'liq tashkilotni.

D. Savdo va transport sohalaridagi tadbirkorlik bilan bog'liq tashkilotni.

Aksionerlik jamiyati nima?

A. Ilmiy ijtimoiy yo'nalishlar maqsadida yuridik va jismoniy shaxslarni birlashtiruvchi jamiyat.

B. Kompaniyaning moliya-xo'jalik faoliyatini tekshiruvchi tashkilot.

C. Chiqarilayotgan aksiyalar asosida yaratilgan jismoniy shaxslarni birlashtiruvchi jamiyat.

D. Mustaqil xo'jalik yurituvchi subyekt.

Korxonaning xo'jalik mexanizmi bu –

A. Mehnat jamoasi va asosiy ishlab chiqarish vositalariaro aloqa.

B. Xo'jalik yuritish usullari, shakllari va tamoyillari yig'indisi.

C. Mehnat jamoasi va asosiy ishlab chiqarish vositalariaro aloqa.

D. Xo'jalik yurituvchi usullari va tamoyillari yig'indisi.

Konsorsium nima?

A. Kapital sig'imli loyihalarning birlashma shakli.

B. O'zining iqtisodiy va yuridik mustaqilligini saqlab qolgan kompaniya.

C. Tijorat raqobatni oshirish uchun yaratilgan kompaniya.

D. Bir necha korxona orasidagi bitim asosida yaratilgan birlashma shakllaridan biri.

Jamoani boshqarish bu—

A. Boshqaruvni tashkil etish, rejalashtirish.

B. Iqtisodiy qarorlarni qabul qilish.

C. Ishlab chiqarish jamoasi maqsadlariga erishish.

D. Boshqaruv vazifalarini boshqarish.

Ishlab chiqarish omillari bu—

A. Ishchi kuchi, uskuna.

B. Xom ashyo, materiallar, ishchi kuchi.

C. Iqtisodiy resurslar.

D. Axborot, pul mablag'lari.

Ishlab chiqarishda samarali boshqarishni baholash—

A. Muddatlilik, tashkil etilganlik.

B. Dolzarblik, tejamkorlik.

C. Reallikning dolzarbligi, tejamkorlik.

D. Natijaviylik, dolzarblilik, tejamkorlik.

Ishlab chiqarish jarayoni o'zida quyidagilarni namoyon etadi:

A. Mahsulot ishlab chiqarishning tabiiy jarayoni.

B. Mahsulot tayyorlashning tabiiy va mehnat jarayonlari kompleksi.

C. Hajm, assortiment, nomenklaturalar.

D. Berilgan sifatda mahsulot tayyorlash.

Integratsiyalangan ishlab chiqarish korxonasi bu—

A. Ishlab chiqarish korxonasining rivojlanish strategiyasi ishlab chiqilayotganini anglatadi.

B. Ishlab chiqarish va ishlab chiqarish tizimlarini anglatadi.

C. Ishlab chiqarish vazifalarini anglatadi.

D. Ishlab chiqarish jarayonida barcha xizmatlar ishtirok etishini, ishlab chiqarish korxonasining rivojlanish strategiyasi ishlab chiqilayotganini anglatadi.

Vertikal aloqalar bu—

A. Sex boshliqlari aro aloqa.

B. Brigada boshliqlari aro aloqa.

C. Sex boshliqlari va brigada boshliqlari orasidagi aloqa.

D. Korxona direktori va sex boshlig'i orasidagi aloqa.

Gorizontal aloqa bu—

A. Korxona direktori va sex boshlig'i orasidagi aloqa.

B. Korxona direktori va brigada boshliqlari aro aloqa.

C. Sex boshliqlari aro aloqa.

D. Korxona direktori va direktor o'rinbosari orasidagi aloqa.

Ishlab chiqarish tuzilmasini quyidagilar tashkil etadi:

A. Xizmat ko'rsatuvchi xo'jaliklar va xizmatlar.

B. Sexlar va maydonlar.

C. Brigadalar va xizmat ko'rsatuvchi xo'jaliklar.

D. Korxonaning ishlab chiqaruvchi bo'linmalari.

Boshqaruv tizimi tashkiliy tuzilmasining resurslari:

A. Boshqaruv tizimining tavsifi va qayishqoqligi.

B. Texnologik jarayonlarning qayishqoqligi.

D. Boshqaruv tizimining qayishqoqligi, boshqaruv ta'sirlarining tezligi.

G. Ishlab chiqarish tizimining xususiyatlari.

Ishlab chiqarish dasturini shakllantirishning asosi bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

A. Bozor konyukturasi va mahsulot savdosini o'rganish natijalari.

B. Korxonani profillash bilan muvofiqlikda mahsulotlar savdosi.

C. Mahsulot chiqarishning istiqboli, bozor kon'yukturasi va mahsulot savdosini o'rganish.

D. Bozor konyukturasini o'rganish natijalari bo'yicha ishlab chiqilgan mahsulot chiqarish rejasi.

Moliyaviy resurslar bu—

A. Likvidlik, kredit, tarmoqlarning mavjudligi.

B. Aktivlarning holati, likvidlik.

C. Aktivlarning holati, likvidlik, kredit tarmoqlarining mavjduligi.

D. Likvidlik.

Mahsulotning hayotiylik darajasi bu:

A. Ishlab chiqarishning uzluksiz ilmiy-texnik rivojlanishi.

B. Mahsulotning ishlab chiqarilishi, qayta ishlanishi va sotilishi davomidagi vaqt oralig'i.

C. Sifatli mahsulot ishlab chiqarish.

D. Ishlab chiqarish jarayonini rivojlantirish.

Marketing faoliyatining asosiy maqsadi:

A. Ijtimoiy zaruriy fikr yaratish.

B. Fikrlarni tavsiya eta bilish.

C. Tavsiya etilgan mulohazalarni jamoa normalari sifatida tadiqlanishi.

D. Faoliyat qaratilgan obyektni o'rgangan holda fikrlar yuritish.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. *I.A. Karimov.* Prezident I.A. Karimovning 2011-yilda mamlakatimizni 2011-yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2012-yilga mo'ljallangan eng muhim ustivor yo'nalishlariga bag'ishlangan O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi. – T.: – O'zbekiston, 2011.

2. *Islom Karimov.* «O'zbekiston mustaqillikka erishish ostonasida». – T.: «O'zbekiston», 2011-yil.

3. Xususiylashtirilgan korxonalarni korporativ boshqarishni takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarori. 19-aprel 2003-yil, N 189.

4. 2005–2006-yillarda korxonalarni davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirish dasturi to'g'risida. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining qarori. 14 mart 2005 yil, N PQ-29.

5. *B.Yu. Xodiev va boshqalar.* Kichik tadbirkorlik faoliyati asoslari. – T.: E TEMPUS dasturi «Matodor-2000» loyihasi, 2004.

6. *A.Sh. Bekmurodov, U.V. G'afurov, B.K.Tuxliev.* Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi sharoitida O'zbekistonning samarali iqtisodiy siyosati. O'quv qo'llanma. – T.: TDIU.

7. *Jumaev N.X.* Jahon moliyaviy - iqtisodiy inqirozi: mohiyati, sabab-oqibatlari va O'zbekistonga ta'siri. Risola. – T.: JIDU, 2009.

8. *Беркинов Б.* Корпоративные структуры – Т.: Изд-во национальной библиотеки, 2005.

9. *Гулямов С.С.* Концепция корпоративного права//Сборник трудов –Т.: ТГЮИ, 2004.

10. *Qosimova D.S.* Inson resurslarini boshqarish. Darslik – T.: «Iqtisodiyot», 2011.

11. *Qosimova D.S.* Menejment nazariyasi. Darslik. – T.: «Tafakkur-bo'stoni». 2011.

12. *Qosimova D.S.* Boshqaruv nazariyasi. Darslik. – T.: «Iqtisodiyot», 2011.

13. *Qosimova D.S.* «Integrasiyalashgan korporativ tuzilmalarni boshqarishning zamonaviy tendensiyalari.» Ilmiy monografiya. – T.: «Iqtisodiyot», 2011.

14. *Qosimova D.S.* «Korporativ tizimlarda sarmoya strategiyalari samaradorligini baxolash usullari». «Iqtisodiyot va ta'lim» . 5-son, TDIU, – T.: 2011.

15. *Qosimova D.S.* Integrasiyalashgan korporativ tuzilmalarni boshqarishning zamonaviy tendensiyalari. Monografiya – T.: Iqtisodchi, 2011.

16. *Qosimova D.S.* «Korporativ rtuzilmalar faoliyati» mavzusi bo'yicha «Korporativ boshqaruv» fanidan keys-texnologiyasi. / Эффективные технологии в экономическом и бизнес образовании: кейс-технология обучения. Сборник кейсов и педагогических технологий по их применению в учебном процессе. Часть-III. – Т.: ТГЭУ, 2008.

17. *Косимова Д.С.* Основы эффективного управления нефтегазовыми компаниями. Монография – Т.: Фан, 2005.

18. *Qosimova D.S.* «Menejment nazariyasi». Darslik. – T.: TAFAKKUR-BO'STONI. 2011.

19. *Туляганова Д.С. и др.* Оценка эффективности управления в экономике. Монография. – Т.: Фан, 2003.

20. *Tulyaganova D.S.* Menejment fanidan praktikum. O'quv qo'llanma. – T.: Fan, 2002.

21. *Tulyaganova D.S., Akaitdinova M.A.* Menejment sosiologiyasi va psixologiyasi. O'quv qo'llanma. – T.: TDIU, 2004.

22. *Туляганова Д.С.* Практикум по менеджменту. Учебное пособие. – Т.: ТГЭУ, 2004.

23. *Kosimova D.S.* Uzbekneftegaz Oil and Gaz Company. Bussines cases in Uzbekistan. Sasacawa Peace Foundation. Tokyo. – T.: Yangi Fazo, 2006.

24. *Туляганова Д.С.* НХК «Узбекнефтегаз»: Потенциал развития. / /Ж. Бозор, пул ва кредит. 2005. № 7.

25. *Косимова Д.С.* Организационно-экономический механизм повышения эффективности использования нематериальных ресурсов. // Объединенный научный журнал. 2005. № 28.

26. *Дементьева А.Г.* Основы корпоративного управления. Учеб. пособ. – М.: Магистр, 2009.

27. *Исаев Д.В.* Корпоративное управление и стратегический менеджмент информационный аспект. – М.: Высшей школы экономики, 2010.

28. *Михайлов Д.М.* Эффективное корпоративное управление (на современном этапе развития экономики РФ). Учебно-практическое пособие. – М.: КНОРУС, 2010.

29. *Козлов В.В.* Корпоративная культура. Учебно-практическое пособие. – М.: «Альфа-Пресс», 2009.

30. *Антонов В.Г, и др.* Корпоративное управление. Учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2010.

31. *Xoshimov A.A.* Korporativ boshqaruv shaklidagi tuzilmalarning rivojlanish istiqbollari. – T.: Fan, 2003.

MUNDARIJA

Kirish....3

1. Fanning predmeti, maqsadi, mazmuni va vazifalari

1.1. Fanning maqsad va vazifalari....5
1.2. Boshqaruv predmeti va uslubi....6
1.3. Mamlakatlarning iqtisodiy rivojlanishida korporatsiyalarning ahamiyati....8

2. Integratsiyalashgan korporativ tuzilmalar

2.1. Korporativ tizimlarni rivojlantirishning obyektiv zaruriyatlari....11
2.2. Korporativ tizimlarning mohiyati....12
2.3. Korporativ tizimlarni shakllantirish amoyillari....15

3. Korporatsiyalarning milliy va jahon iqtisodiyotidagi roli

3.1. Yirik korporatsiyalarning jahon iqtisodiyotidagi roli....24
3.2. Integratsiyalashgan korporativ tuzilmalar rivojlanishidagi jahon tendensiyalari....26

4. Korporativ tuzilmalarning faoliyati

4.1. Korporativ tuzilmalar rivojlanishini boshqarishni tashkil etishning texnologik asosi....29
4.2. Integratsiyalashgan korporativ tuzilmalarni rivojlantirishda texnologik tizimning o'rni....31
4.3. Korporativ tuzilmalar rivojlanishini boshqarishni tashkil etishga tizimli yondoshuv....34

5. Korporativ tuzilmalarni boshqarishning jahon tendensiyalari

5.1. Hozirgi davrda korporativ tuzilmalarni boshqarishning jahon tendensiyalari....40
5.2. Korporativ tuzilmalarni boshqarishning anglo-amerika modeli....41
5.3. Korporativ tuzilmalarni boshqarishning Yapon modeli....44
5.4. Korporativ boshqarishning Germaniya modeli....48

6. Korporativ boshqaruvda tashkiliy loyihalashtirish

6.1. Korporativ tuzilmalarni boshqarishning ko'p bosqichli tizimlarini tashkiliy loyihalashtirishning uslubiy asoslari....52
6.2. Korporativ menejmentning tashkiliy tuzilmasi....55
6.3. Korporativ tuzilmalarni boshqarishning moslashuvchan tuzilmalari....60

7. Korporativ boshqaruvda marketing faoliyati

7.1. Marketing tushunchasi, marketing turlari va marketing strategiyasi....64
7.2. Bozor imkoniyatlarini o'rganish....68
7.3. Korxonalar bozori....70
7.4. Korporyatsiyalarda marketing xizmati....72

8. Korporativ boshqaruvda me'yoriy-huquqiy tartiblashtirish

8.1. O'zbekistonda korporativ tuzilmalarni me'yoriy-huquqiy jihatdan tartiblashtirish.....75
8.2. O'zbekistonda korporativ tuzilmalarni boshqarish muammolari.....77
8.3. O'zbekistonda korporativ tuzilmalarni me'yoriy-huquqiy boshqarish.....83

9. Korporatsiyalarning kadrlar bilan ta'minlashi

9.1. Menejer mehnati va uning xususiyatlari.....88
9.2. Bozorning menejerlarga bo'lgan talabi.....90
9.3. Attestatsiya menejerlarning shaxsiy va ishbilarmonlik sifatini baholash usuli sifatida.....91
9.4. Menejer mehnatini tashkil etish texnikasi.....93

10. Korporativ boshqaruvda raqobatning roli

10.1. Raqobat bozor iqtisodiyotining asosi.....98
10.2. Raqobat ko'rinishlari va usullari.....100
10.3. Antimonopol qonunchilik.....103
10.4. Raqobatli afzallik va kengaytirilgan raqobat konsepsiyasi.....104

11. Korporatsiyalarda moliyaviy faoliyatni boshqarish

11.1. O'zbekiston kompaniyalarida ichki korporativ moliyaviy rejalashtirish tizimini shakllantirishga nisbatan konseptual yondashuvlar.....109
11.2. Moliyaviy strategiyani shakllantirishning asosiy bosqichlari.....112
11.3. Kompaniyaning moliyaviy rejalashtirish amaliyotiga byudjetlash tizimini joriy etishning uslubiy jihatlari.....116
11.4. Korporasiyada ichki moliyaviy nazorat tizimining tuzilishi.....117

12. Korporativ boshqaruv mexanizmi va biznes muhitining shakllanish asoslari

12.1. O'zbekistonda biznes muhitining shakllanish bosqichlari.....121
12.2. Mustaqil O'zbekiston Respublikasida korporativ boshqaruv tizimining shakllanishi.....123
12.3. O'zbekistonda aksiyadorlik jamiyatlari biznes muhitining jozibadorligini ta'minlash omillari.....125

13. Korporativ boshqaruv samaradorligi

13.1. Samaradorlikka kompleks yondashuv.....129
13.2. Biznes-reja va unumdorlik.....130
13.3. Boshqaruvni tshkil etish va samaradorliq.....131
13.4. Kommunikatsiya, qaror qabul qilish va samaradorlik.....132
«Korporativ boshqarish» fanidan testlar.....135
Foydalanilgan adabiyotlar.....141

Bahodir Yunusovich XODIYEV,
Dilorom Sobirovna QOSIMOVA

KORPORATIV BOSHQARUV

Oliy o'quv yurtlari uchun o'quv qo'llanma

Muharrir ***To'lqin Alimov***
Badiiy muharrir ***Yasharbek Rahimov***
Texnik muharrir ***Yelena Tolochko***
Kompyuterda sahifalovchi ***Munisa Ismailova***

Litsenziya raqami № 163. Bosishga ruxsat etildi 04.08.2012. Bichimi 60×84 $^{1}/_{16}$. Tayms UZ garniturasi. Ofset bosma. Shartli b.t. 13,95. Nashr b.t. 8,37. Shartnoma № 46–2012. 500 nusxada. Buyurtma № T-31-11.

O'zbekiston Matbuot va axborot agentligining Cho'lpon nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi. 100129, Toshkent, Navoiy ko'chasi, 30.

«TAFAKKUR-BO'STONI» MCHJ bosmaxonasida chop etildi. Toshkent shahar, Chilonzor ko'chasi 1.