

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA
MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI**

TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI

MOLIYAVIY MENEJMENT FAKULTETI

“MENEJMENT VA MARKETING” KAFEDRASI

SHOYUSUPOV SHORAHMAT ROVSHAN O'GLI

**«XOLDING KOMPANIYALARIDA BOSHQARUVNING TASHKILY
IQTISODIY MEXANIZMINI RIVOJLANTIRISH»**

*«Moliyaviy menejment» fakulteti dekani
iqtisod fanlari nomzodi
Astanakulov Olim Tashtemirovich
« _____ » 2016*

«HIMOYAGA RUXSAT ETILDI»
*«Menejment va marketing» kafedrası
mudiri iqtisod fanlari nomzodi, dotsent
Asatullaev Xurshid Sunatullaevich
« _____ » 2016*

Bitiruvchi :

5230200 - “Menejment” - ta’lim yo’nalishi
4 -kurs talabasi
Shoyusupov Shorahmat Rovshan o’g’li

Ilmiy rahbar:

*i.f.n.dots.
Sharifxo’jayev U.U.*

MUNDARIJA

KIRISH	3
I BOB Iqtisodiyotni modernizatsiya va diversifikatsiya qilish sharoitida xolding kompaniyalarini boshqarishning nazariy-uslubiy asoslari	6
1.1. Iqtisodiyotni modernizatsiya qilish sharoitida xolding kompaniyalarida boshqaruvning mohiyati va korxonalar iqtisodiy samaradorligini oshirishdagi tutgan o‘rni.....	6
1.2. Xolding kompaniyalarida boshqaruvni tashkiliy iqtisodiy mexanizmining o‘ziga xos xususiyatlari va tamoyillari.....	10
1.3. Xolding kompaniyalarida korporativ boshqaruv modellari va ulardan foydalanish imkoniyatlari.....	16
Birinchi bob bo‘yicha xulosa.....	23
II BOB “AFSONA INVEST” MCHJning tashkiliy-iqtisodiy faoliyati tahlili	24
2.1. “AFSONA INVEST” MCHJning tadbirkorlik faoliyatini boshqarishda mehnat resurslarini shakllantirish va ulardan oqilona foydalanish tahlili.....	24
2.2. “AFSONA INVEST” MCHJ tadbirkorlik faoliyatini boshqarishning moliyaviy-iqtisodiy ko‘rsatkichlari tahlil.....	29
2.3. “AFSONA INVEST” MCHJda sifatni boshqarish tizimini rivojlantirish orqali korxonalar marketing boshqaruv tahlili.....	37
Ikkinchi bob bo‘yicha xulosa.....	46
III BOB Iqtisodiyotni modernizatsiya qilish sharoitida xolding kompaniyalarida boshqaruvning tashkiliy iqtisodiy mexanizmi va uning samaradorligini oshirish yo‘nalishlari	47
3.1. Xolding kompaniyalarda boshqaruvning tashkiliy iqtisodiy mexanizmini rivojlantirishning xorijiy mamlakatlar tajribasi.....	47
3.2. Xolding kompaniyalarda boshqaruvning tashkiliy iqtisodiy mexanizmi samaradorligini baholashning ustuvor yo‘nalishlari.....	57
Uchinchi bob bo‘yicha xulosa.....	66
XULOSA.....	68
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YHATI.....	71

KIRISH

Bitiruv malakaviy ish mavzusining dolzarbligi. Bugungi kunga qadar to'la unutilayotgan mavzulardan hech biri keyingi vaqtlarda akademik va siyosiy doirada bunchalik ko'p muhokama qilinayotgan masalalardan biri korporativ boshqaruvning yagona moduli yo'qligi katta muammo hisoblanadi.

Undan tashqari ko'plab adabiyotlarda xolding tushunchasiga to'liq ta'rifning yo'qligi hisoblanadi. Aksariyat adabiyotlarda korporatsiya tushunchasiga biron bir faoliyat uchun uyushgan yuridik va jismoniy shaxslar birlashuvi deb ta'rif berilgan, lekin bu tor doiradagi tushuncha bo'lib, turli boshqa birlashmalar kompaniya, konsern, konsorsium kabi sub'ektlarga ham taalluqlidir. Biz ushbu ishimizda korporatsiya tushunchasi, uning tashkiliy - huquqiy turlari, boshqa birlashmalardan farq va o'xshashliklari, xolding kompaniyalarini boshqarish tizimi misolida mavzuni to'liqroq yoritishga xarakat qildik.

O'zbekiston o'zining istiqbolli kelajagini barpo etish maqsadida iqtisodiyotini rivojlantirishining asosi qilib bozor iqtisodiyotini tanladi. Respublikada bozor iqtisodiyotiga utish uchun yetarli shart-sharoitlarni yaratishga qaratilgan iqtisodiy, siyosiy, huquqiy va tashkiliy tadbirlar izchillik bilan amalga oshirilmoqda. Natijada bozor infratuzilmasi jadal suratlar bilan rivojlanib bormoqda.

Ma'lumki, har qanday iqtisodiyotning asosini ishlab chiqarish tashkil etadi. Ishlab chiqarishning qanchalik rivojlanganligi o'sha mamlakat iqtisodiy darajasini ko'rsatib beruvchi asosiy omil hisoblanadi. Shundan kelib chiqqan holda har qanday davlat ishlab chiqarishga alohida e'tibor qaratadi.

Xozirgi kunda sifat muommosi turmush darajasi, iqtisodiy va ekologik xavsizlikni oshiruvchi muhim omil, shuningdek, mahsulotlarning raqobatdoshligini ta'minlovchi asosiy vosita hisoblanadi. Aynan sifatli mahsulot iqtisodiyotni mustahkamlashning asosiy shartidir. Mamlakatimizda bu borada amalga oshirilayotgan islohot va chora-tadbirlar natijasi o'zining ijobiy natijalarda namoyon qilmoqda.

Bitiruv malakaviy ishining obykti va predmeti. . "AFSONA INVEST" MCHJ tadqiqot obykti hisoblanadi. Mamlakatimiz xolding kompaniyalarida

xodimlar innovatsion salohiyatidan foydalanish va ularni boshqarish tizimini takomillashtirish va undagi tashkiliy - iqtisodiy munosabatlar tadqiqot predmeti hisoblanadi .

Bitiruv malakaviy ishining maqsadi. Iqtisodiyotni modernizatsiya va diversifikatsiyalash sharoitida mamlakatimiz xolding kompaniyalari boshqarish tizimini takomillashtirishga qaratilgan ilmiy-uslubiy va amaliy holatlarni o'rganishdan iborat.

Bitiruv malakaviy ishining vazifasi. BMI maqsadiga muvofiq tadqiqotning vazifalari etib quyidagilar belgilangan:

- iqtisodiyotni modernizatsiya qilish sharoitida xolding kompaniyalarida boshqaruvning mohiyati va korxonalar iqtisodiy samaradorligini oshirishdagi tutgan o'rni

- xolding kompaniyalarida boshqaruvni tashkiliy iqtisodiy mexanizmining o'ziga xos xususiyatlari va tamoyillari

- xolding kompaniyalarida korporativ boshqaruv modellari va ulardan foydalanish imkoniyatlari

- "AFSONA INVEST" MCHJning tadbirkorlik faoliyatini boshqarishda mehnat resurslarini shakllanitirish va ulardan oqilona foydalanish tahlili

- "AFSONA INVEST" MCHJ tadbirkorlik faoliyatini boshqarishning moliyaviy-iqtisodiy ko'rsatkichlari tahlili

- xolding kompaniyalarda boshqaruvning tashkiliy iqtisodiy mexanizmini rivojlantirishning xorijiy mamlakatlar tajribasi

- xolding kompaniyalarda boshqaruvning tashkiliy iqtisodiy mexanizmi samaradorligini baholashning ustuvor yo'nalishlari

Bitiruv malakaviy ishning nazariy - amaliy ahamiyati. BMI natijalari, xulosa va takliflar iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida xolding kompaniyalarida boshqaruvning tashkiliy iqtisodiy mexanizmini rivojlantirish masalalariga bag'ishlangan nazariy va amaliy bilimlar doirasi o'rganiladi. BMI ning amaliy ahamiyati O'zbekiston Respublikasi ishlab xolding kompaniyalarida

boshqarish tizimini takomillashtirish bo'yicha chora - tadbirlar ishlab chiqishda foydalanish mumkin.

BMI tarkibining qisqacha tavsifi. Bitiruv malakaviy ishining tuzilishi kirish, uchta bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati va ilovalardan iborat. BMI matni 74 betni tashkil etib, unda 7 ta jadval, 1 ta rasm keltirilgan.

I BOB. IQTISODIYOTNI MODERNIZATSIYA VA DIVERSIFIKATSIYA QILISH SHAROITIDA XOLDING KOMPANIYALARINI BOSHQARISHNING NAZARIY-USLUBIY ASOSLARI

1.1. Iqtisodiyotni modernizatsiya qilish sharoitida xolding kompaniyalarida boshqaruvning mohiyati va korxonalar iqtisodiy samaradorligini oshirishdagi tutgan o‘rni

Yirik korporativ tuzilmalarning tashkil etilishi XX asrda iqtisodiy rivojlanishning muhim tendensiyasi bo‘ldi. Xolding kompaniyalari o‘z rivojlanish yo‘lida va ularning jamiyat tomonidan qabul qilinishida fan-texnika, iqtisodiyotning rivojlaiishi, aholi malakasi, ma’lumot darajasi bilan bog‘liq qator bosqichlarni bosib o‘tdi. Mazkur bosqichlarning har birida xolding kompaniyalarning 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 mamlakatlarda xolding kompaniyalari, korxonalarining umumiy sonida katta salmoqqa ega. Shu bilan birga, ular YAIM ishlab chiqarishda va davlat byudjetining daromadlarida etakchi mavqeni egallaydi.

Jahonda yirik xolding kompaniyalari 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.

G‘arbiy Evropa 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 xolding kompaniyalari va chet el moliya-sanoat guruhlari bilan raqobatlashishga qodir bo‘ladi.

Yirik sanoat xolding kompaniyalarining shakllanishi rivojlangan mamlakatlarda turlicha yo‘llar bilan kechdi. U g‘arbiy Evropa 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 jahonla xo‘jalik sub’ektlari 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 xolding kompaniyalari iqtisodiyotning turli tarmoq va sektorlarida faoliyat ko‘rsatmoqda. Shu bilan birga, ular ikkita muhim tendensiya bilan tavsiflanadi:

- sanoat va kredit-moliya muassasalari, xolding kompaniyalari doirasida integratsiyalashuvi, ya’ni banklar va bank bo‘lmagan kredit-moliya muassasalarining xolding kompaniyalari tarkibidagi ishtiroki;

- transmilliy lashuv, ya’ni chet elda shu’ba kompaniyalar va filiallar tashkil etib, to‘g‘ridan-to‘g‘ri xorijiy investitsiyalarni amalga oshirgan holda o‘z faoliyati sohasini kengaytirishg‘a intilish.¹

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

Yirik xolding kompaniyalari faoliyati barqaror va ishonchli ekanligi bois tasodifiy omillar ta’siriga kamroq duchor bo‘ladi. Ular strategik rejalashtirishni

¹ Фельдман А.Б. Управление корпоративным капиталом. – М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 2008. – С. 194.

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 hisoblaydi. 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 korxonalarining ajratib olinishi hisobiga.

Xo'jalik yurituvchi sub'ektlarni 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 uskunalarni, 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 korporativ integratsiyalashishga undovchi asosiy iqtisodiy omil hisoblanadi.

Sotuvlar hajmi o'sishi birlashma ishtirokchilarining mahsulotlarini birlashtirish, assortimentning umumiy lortfelini 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, xolding kompaniyalari 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.

Xolding kompaniyalarining 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 erda «o'rin bosish» holati kuzatiladi.² Bu shuni anglatadiki, fond bozorining ushbu segmentlaridan birida kon'yunkturaning o'zgarib turishi bilan bog'liq yo'qotishlar xatari boshqa segmentlardan foydalanish hisobidan olingan foyda orqali qoplanishi mumkin. Natijada, xolding kompaniyalari 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

² D.S.Qosimova Neft-gaz kompaniyalarini samarali boqarish asoslari, Monografiya, Toshkent- «Fan» 2006 y 64 b..

moliyalashdagi o'zaro nisbati ko'p jihatdan fond bozori kon'yunkturasi va foiz stavkalarining kattaligi bilan belgilanadi.

Ta'kidlash joizki, fond bozoriga chiqish korporatsiyaga moliyaviy vositachilari (investitsiya 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.

1.2. Xolding kompaniyalarida boshqaruvni tashkiliy iqtisodiy mexanizmining o'ziga xos xususiyatlari va tamoyillari

Xolding kompaniyalarining tashkil etilishi va rivojlanishi, ularda mulkdorlar o'rtasida mulk huquqining taqsimlanishi aksiyadorlik sarmoyasidan samarali foydalanish va u barcha mulqdorlarga o'zlarining ulushiga mutanosib ravishda teng foyda keltirishini ta'minlashdek muhim muammoni belgilab berdi.

Iqtisodiy rivojlanish jarayonida xolding kompaniyalarini boshqarish muhim o'zgarishlarga duch keldi. Firma mulkdorlari (aksiyadorlar)ning soni unchalik ko'p bo'lmasdan, mulk ulushi ancha yirik bo'lgan holatda ushbu muammo aksiyadorlar o'rtasida shaxsiy muloqotlar va tegishli bitimlarni tuzish yo'li bilan hal etiladi. Biroq mulkka egalik qilishning uni bevosita boshqarishdan ajratilishi bilan kuzatilgan iqtisodiy rivojlanishning keyingi jarayoni ushbu muammoni yanada murakkablashtirdi.

Boshqaruv muammolari murakkablashuvdagi sifat bosqichi ko'p sonli aksiyadorlarga va murakkab tarkibga ega bo'lgan yirik xolding kompaniyalari (moliya-sanoat guruhlarini)ning shakllanishi natijasida yuz berdi. Kompaniya mulkdorlari sifatida mulkni joriy boshqarishda bevosita shaxsiy ishtirok etishdan voz kechgan investitsiya va pensiya fondlari, sug'urta kompaniyalari singari yirik sarmoyadorlar paydo bo'ldi. Shuning uchun professional yollanma boshqaruvchilar kompaniyalarni boshqarishda muxim rol o'ynay boshladi. Bundan tashqari, so'nggi vaqtlarda korporativ mulkdan foydalanish jarayonida mulkdori bo'lmagan, lekin u yoki bu tarzda unga aloqador shaxslar va tashkilotlar (kompaniya xodimlari, hududiy hokimiyat va b.) faol rol o'ynashga urinmoqda.

Shunday qilib, zamonaviy xolding kompaniyalarida aksiyadorlar aksiyalarni xarid qilib, mablag'larini xolding kompaniyasi ixtiyoriga topshiradigan va ushbu sarmoyadan foydalanish samaradorligi bilan bog'liq xatarni o'z zimmasiga oladigan vaziyat yuzaga keldi. Ayni paytda, aksiyadorlar kompaniya faoliyatini joriy boshqarish vazifalarini hal etishda qatnashmaydilar va tashqi tashkilotlar bilan o'zaro munosabatlarda uni namoyon qilmaydilar. Xolding kompaniyalarini joriy boshqarish bo'yicha qarorlarni qabul qilish huquqi aksiyadorlar tomonidan yollanma menejerlarga topshiriladi.

Agar aksiyalar egalari va boshqaruvchilar (menejerlar)ning manfaatlari to'liq mos kelganda edi, kompaniyalarga egalik qilish, ularni boshqarish funksiyalari bo'linishi jiddiy muammolarni tug'dirmagan bo'lardi. Biroq bu manfaatlar ko'pincha o'zaro mos kelmaydi. Mulkdor, asosan, to'lanadigan dividendlar hisobidan yoki o'z ixtiyoridagi aksiyalar bozor narxining oshishidan foyda olishdan, boshqaruv xarajatlari kamayishidan, aktivlar butligidan, shuningdek, o'z biznesi barqaror bo'lishi va rivojlanishidan manfaatdor. Yo'llanma menejer manfaatlari asosida esa, birinchi navbatda, mukofotning miqdori, beriladigan Ilmtiyozlar, o'z o'rni va obro'sini saqlab qolish yotadi.³

Aksiyadorlar kompaniyaning yuqori foyda olishini ta'minlovchi, lekin yuqori darajadagi xatar bilan bog'liq qarorlarni qo'llab-quvvatlashga moyildirlar. Boshqaruvchilar esa, birinchi galda, o'z mavqei mustahkam bo'lishidan, kompaniyaning barqarorligidan va kutilmagan holatlar (masalan, kompaniya faoliyatining tashqi qarz-lar hisobidan emas, balki ko'proq taqsimlanmaydigan foyda hisobidan moliyalanishi) ta'siri xavfi pasayishidan manfaatdor. Kompaniyani rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonida ular, odatda, xatar va foyda o'rtasida mustahkam, uzoq muddatli muvozanatni o'rnatishga moyildirlar.

Keng ma'noda korporativ boshqaruv — korporatsiya faoliyatiga o'z ulushini qo'shuvchi ham moliyaviy, ham nomoliyaviy sarmoyadorlarning manfaatlarini hisobga

³ Файол А. Управление организацией – М.: ГИППН, 2008. – 492 с.

olish va himoyalash tizimidir. Nomoliyaviy sarmoyadorlarga xizmatchilar (korporatsiya uchun o'ziga xos ko'nikmalar), etkazib beruvchilar (korporatsiya uchun o'ziga xos jihozlar), mahalliy hokimiyatlar (infratuzilma va korporatsiya manfaatlarini yo'lidagi soliqlar) va boshqalar kirishi mumkin.⁴

Korporativ boshqaruv vositasida potensial «himoialash ob'ektlari»ni qamrab olish darajasi, ko'p jihatdan, muayyan jamiyatdagi iqtisodiy, huquqiy, tarixiy va axloqiy an'analar bilan belgilab beriladi.

«Korporativ boshqaruv» tushunchasining deyarli barcha ta'riflari quyidagi nazariy qoidalarga asoslangan. Birinchidan, korporativ boshqaruv predmeti bo'lib, mulkdorlar (aksiyadorlar) va boshqaruvchilar, shuningdek, aksiyadorlik jamiyati faoliyatiga jalb etilgan boshqa shaxslar o'rtasidagi aksiyadorlik sarmoyasini shakllantirish, undan foydalanish xususidagi munosabatlar hisoblanadi. Ikkinchidan, korporativ boshqaruvning asosiy mazmuni aksiyadorlik jamiyatining faoliyatiga jalb etilgan turli shaxslar manfaatlarini muvozanatini o'rnatishdan iborat.

Korporativ boshqaruvning maqsadi ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, korporatsiya faoliyatiga jalb etilgan barcha shaxslar guruhlari manfaatlarini muvozanatini ta'minlash asosida foyda va aksiyadorlik sarmoyasini oshirishdan iborat.

Korporativ boshqaruv mexanizmlari an'anaviy tarzda tashqi va ichki mexanizmalarga bo'linadi: tashqi muhitning ta'siri (boshqaruvning tashqi mexanizmi) hamda korporatsiyada boshqaruvning ichki tartibot mexanizmlari. Tashqi mexanizmlarga, odatda, quyidagilar kiritiladi:

- korporativ boshqaruv haqidagi qonun hujjatlari va ularni ijro etuvchi infratuzilma;

- moliya bozorini nazorat qilish, ya'ni samarasiz korporatsiyaning qimmatli qog'ozlarini likvidli moliya bozoriga tashlash;

- menejrlarning xato siyosati tufayli korporatsiyaning bankrot bo'lish xavfi (nazoratning kreditorlar qo'liga o'tishi);

- korporativ nazorat bozori (qo'shib olish taxdidi va menejrlarni almashtirish ehtimoli).

⁴ Xoshimov A.A. O'zbekistonda integratsiyalashgan korporatsiyalarni boshqarish. Toshkent: «Fan» 2007, 125 b.

Korporativ boshqaruv to'g'risidagi qonun hujjatlari muayyan mamlakatda korporatsiyani boshqarish tarkibini, boshqaruv organlarining huquq va majburiyatlarini belgilab beradi.

Qonunchilik-me'yoriy baza umumiy kodekslarni, maxsus qonunlarni, korporatsiyalar faoliyatini va qimmatli qog'ozlar bozorini tartibga soluvchi o'zaro bog'liq qonunlarni, idoraviy me'yoriy hujjatlarni, odatda banklar va birjalar tomonidan belgilanadigan qoidalar hamda yo'riqnomalarni o'z ichiga oladi. Kuzatuv kengashida (direktorlar kengashida) vakillik.

Mulkdorlar muhim qarorlarni qabul qilishda ishtirok etish, boshqaruvni nazorat qilish va boshqaruvchilarni moddiy rag'batlantirish orqali nazoratni amalga oshiradilar. Shu tariqa, korporatsiyada uch pog'onali boshqaruv yerarxiyasi vujudga keldi.

Boshqaruvning yuqori pog'onasini mulkdorlar, o'rta pog'onasini mulkdorlarga hisob beruvchi yuqori bo'g'inning yollanma rahbarlari va uchinchi pog'onasini yollanma xodimlar tashkil etadi. Ushbu holat «korporativ boshqaruv» va «korporatsiya faoliyatini boshqarish» tushunchalarini bir-biridan farqlash imkonini beradi.

Korporativ boshqaruv — u yoki bu kompaniya tomonidan tanlangan kompaniya mulkdorlari, uning kuzatuv kengashi va menejmenti o'rtasidagi o'zaro qamkorlik usuli bo'lib, kompaniya faoliyati natijalarining aksiyadorlar, shuningdek., boshqa moliyaviy manfaatdor shaxslar o'rtasida adolatli tarzda taqsimlanishini ta'minlaydi.

Shuning uchun korporativ boshqaruv — boshqaruvning yuqori va o'rta pog'onalari o'rtasidagi munosabatlar ti-zimidir. «Korporativ boshqaruv» tushunchasi, birinchi navbatda, aksiyadorlar korporatsiya rahbariyatini nazorat qiladigan va foyda qamda kompaniya qiymatini oshirish maqsadida menejmentga ta'sir ko'rsatadigan qoidalar va rag'batlar majmuini qamrab oladi.

Ierarxiyaning o'rta va quyi pog'onalari o'rtasidagi munosabatlar korporatsiya faoliyatini boshqarishning mohiyatini tashkil etadi. Boshqa so'z bilan aytganda, korporatsiya faoliyatini boshqarish—faoliyat ko'rsatish jarayoniga maqsadli ta'sir etish, ya'ni korporatsiya ichida o'zaro hamkorlikni yo'lga qo'yish, shuningdek, ishlab chiqarish hamda faoliyatning boshqa turlarini amalga oshirishga undash bilan bog'liq funksiyalar va harakatlar to'plamidir. Xolding kompaniyalari biznesning sanoat,

savdo, moliya va boshqa turlarini o'z ichiga oluvchi murakkab boshqaruv ob'ekti hisoblanadi. Shuning uchun xolding kompaniyalarning faoliyati etarli darajada ishlab chiqilgan bo'lib, u faoliyatning turli xillarini o'z ichiga oladi: moliya, ishlab chiqarish, axborot, kadrlar va boshqalar kiradi.

Xolding kompaniyalari uchun har bir faoliyat turining ahamiyati yakka tartibda belgilanadi, lekin boshqaruv pog'onasi oldinda turgan muammolarning darajasiga qarab aniqlanadi. Xolding kompaniyalarining turli xillardagi faoliyati ichida ishlab chiqarish va moliya faoliyati eng ahamiyatli hisoblanadi. Ishlab chiqarish faoliyati doirasida sotish, marketing va boshqa faoliyat turlari amalga oshiriladi.⁵

Xolding kompaniyalari doirasida boshqaruv faoliyati muammoni hal etish pog'onasini aniqlashda hisobga olinishi lozim bo'lgan ma'lum bir tarkibga ega.

Ishlab chiqarish faoliyati doirasiga kiruvchi quyidagi pog'onalarni ajratish mumkin: strategiyani ishlab chiqish—kuzatuv kengashi darajasida, ishlab chiqarish bosqichida boshqaruvning barcha asosiy ob'ektlari texnologik zanjir (biznes-jarayon) darajasida bo'ladi, xodimlar malakasini nazorat qilish—u ham texnologik zanjir darajasida, uchinchi bosqichda innovaliyalarni va mahsulot sifatini nazorat qilish. Bu vazifalar sifat andozalarini o'rnatish yo'li bilan yuqori menejment tomonidan bajariladi. YA'ni, xolding kompaniyalari ishlab chiqarish faoliyatini boshqarish funksiyasi muammolarning korporatsiya uchun ahamiyatiga qarab turli darajalarda taqsimlanadi.

Xolding kompaniyalarida moliya tizimi ham muhim rol o'ynaydi. Tashkiliy jihatdan xolding kompaniyalarining moliya faoliyati moliyaviy resurslarni (pul mablag'larini) jalb qilish, ichki aylanishi va qayta taqsimlash, shuningdek, joylashtirish tadbirlarini o'z ichiga oluvchi ma'lum bir muddatga ega jarayon ko'rinishida bo'lishi mumkin. Ularning o'zaro bog'liqligi shunda namoyon bo'ladiki, har bir tarkibiy qism keyingi bosqichning zarur sharti va avvalgi bosqichning etarlicha sharti qisoblanadi. Xolding kompaniyalarining moliyaviy faoliyatini boshqarish dialektikasi ana shundan iborat. Xolding kompaniyalarining o'ziga xos xususiyati shundaki, moliya faoliyatidagi uch yo'nalishning har birida funksiyalar boshqaruv qarorlarining darajasiga

⁵ Федчук В. Определение участников холдинга в законодательстве Англии // Хозяйство и право. – 2008. – № 10.

(ahamiyatiga) qarab amalga oshirilishi x mumkin. Masalan, moliya resurslarini jalb qilish blokida emissiya, foydani iishatish to'g'risidagi qarorlar kuzatuv kengashi darajasida, kreditlar olish va sug'urta badallarini yig'ish to'g'risidagi qarorlar oliy menejment darajasida, fondlar tashkil etish, kredit qarzlaridan foydalanish, amortizatsiya to'g'risidagi qarorlar esa asosiy biznes jarayonlar darajasida qabul qilinadi.

Moliya faoliyatining boshqa yo'nalishlari ham vazifalarni oldinga qo'yish orqali amalga oshiriladi. Bu hol xolding kompaniyalarini boshqarishning turli pog'onalarida moliya faoliyatini boshqarishga nisbatan standart yondashuvlardan foydalanish imkonini yaratadi.

Jahon amaliyoti shundan dalolat berib turibdiki, korporatsiya faoliyatini boshqarishni tashkil etishda, odatda, boshqaruvning quyidagi pog'onalari ajratiladi :

- yuqori strategik (rais va kuzatuv kengashi (direktorlar kengashi) a'zolari, prezident, boshqaruv);
- o'rta ijroiyl (bo'linmalar rahbarlari, korxonalar direktorlari, bo'limlar boshliqlari);
- tezkor (guruhlar rahbarlari, uchastkalar boshliqlari, ustalar).⁶

1.3. Xolding kompaniyalarida korporativ boshqaruv modellari va ulardan foydalanish imkoniyatlari

Jahon amaliyotida mavjud bo'lgan korporativ boshqaruv modellarini o'rganishdan maqsad respublikamiz iqtisodiyoti uchun eng maqbul modelni yaratishdir. Chunki yangi texnologiyalar va zamonaviy boshqaruv usullaridan foydalanish iqtisodiyotning globallashtirishida korxonalarining saradorligini oshirishini, kuchli raqobat kurashishida jon saqlashiga zamin yaratadi.

Shulardan kelib chiqib xolding kompaniyalarida xususiylashtirish jarayonlarini sifatli olib borish, xususiylashtirishgan korxonalarini rivojlangan mamlakatlar boy tajribisiga tayangan holda mamlakatimiz milliy xususiylashtirishini

⁶ Xoshimov A.A. O'zbekistonda integratsiyalashgan korporatsiyalarni boshqarish. Toshkent: «Fan» 2007, 246 b.

e'tiborga olib zamonaviy boshqaruv usullarini qo'llash dolzarb masalalardan biri hisoblanadi.

Korporativ boshqaruv modellarining qiyosiy xususiyatlarini quyidagi jadvalda ko'rishimiz mumkin. Ushbu tahlil qilingan modellarning kuchli va kuchsiz tomonlari mavjud.

Amerika modelining kamchiligi investorlarning qisqa muddatli manfaatlariga ortiqcha yo'naltirilganligi bilan izohlashimiz mumkin.⁷

Germaniya va Yaponiya modellarida banklarni o'zaro qarama-qarshi jarayonlarini kuzatish mumkin. Xususan, banklar ham aksiyador ham kreditor sifatida namoyon bo'lib, manfaatlar o'zaro to'qnash kelib qoladi. Germaniya va Yaponiya modellarida davlatning roli, ularda raqobat erkinligiga alohida ahamiyat qaratilgan. Bu modellarni o'rgangan olimlarning fikricha «... korporativ tuzilmalarning zahirida raqobatni jiddiy cheklashlar mavjud bo'lib, bu pirovard natijada samaradorlik boy berilishiga olib keladi» (1 -jadval).

Bular iqtisodiyotni endi rivojlanishi sari borayotgan davrda ijobiy holatga ega, biroq mamlakat rivojlanishining yuqori bosqichiga yaqinlashgan sayin ularning samaradorligi pasayadi. O'tgan asr oxirlarida ularning ikkalasida bu narsa yaqqol namoyon bo'lib, rivojlanish sur'atlari keskin pasayib ketdi.

Amerika modeli ancha ochiq bo'lib, u rivojlanishda rakrbatga imkoniyat beradi. Bu erda shuni alohida ta'kidlash kerakki, bu model iqtisodiy demokratiyani yuqori bo'lishi va jamiyatning ko'proq ochiq bo'lishini talab etadi.

Korporativ boshqarish keng ture olgan bo'lsada, uning mazmun-mohiyati va potensial imkoniyatlari hamon sirligicha qolmokda. Shu bois, mazkur masalani atroflicha o'rganish iqtisodiy jihatdan yuksalgan va endigina rivojlanayotgan davlatlar uchun birdek muhimdir.

⁷. Шамхалов Ф. Государство и экономика. Основы взаимодействия. – М.: Экономика, 2008. – С. 61-65.

Korporativ boshqaruv modellarining qiyosiy xususiyatlari⁸

Modellarning xususiyatlari	Ingliz -Amerika modeli	Germaniya modeli	Yapon modeli
Ijtimoiy qadriyatlar tizimi	shaxsiyatparastlik, tanlov erkinligi	Ijtimoiy hamkorlik	Hamkorlik va ishonch
Mehnat jamosining roli	Passiv	Faol	Faol qatnashuv
Moliyalashtirishning asosiy usuli	Fond bozori	Banklar	Banklar
Axborotlardagi nomutanosiblik	Menejment	Menejment	Bosh bank
Investitsiyalash muddati	Qisqa muddatli	Uzoq muddatli	Uzoq muddatli
Kapitalning qiymati	Yuqori	Urta	Past
Kapital bozori	Yuqori likviditli	Likviditli	Nisbatan likviditli
Asosiy iqtisodiy birlik (yirik biznes uchun)	Kompaniya	Xolding	Moliya-sanoat guruhi
Menejmentni takdirlash	Yuqori	O'rta	Past
Aksiyadorlik kapitalining tuzilmasi	Tarqalgan	Kuchli jamlangan	Jamlangan

Har qanday jamiyatda boshqaruv tizimining maqsadi, xarakteri va funksiyalari shu jamiyatning ijtimoiy – iqtisodiy qonunlari asosida aniklanib kelingan. Lekin raqobatli bozor munosabatlari sharoitida esa boshqaruvning tabiati butunlay o'zgarib ketadi. Chunki barcha moddiy, texnik, mehnat, moliyaviy va boshqa resurslardan oqilona foydalanilgan holda iqtisodiy samaradorlikka erishish, mehnat qilayotgan jamoaning moddiy va ma'naviy ehtiyojlarini to'laroq qondirish, shu bilan birga davlatning iqtisodiy salohiyatini yuksaltirishga qaratilgan bo'lishi kerak. Vujudga kelayotgan iqtisodiy va ijtimoiy muammolar va ularni ijobiy hal etishda xo'jalik

⁸ Mansurov O. Respublikada korporativ boshqaruvning shakllanishi va rivojlanish xususiyatlari // J. Bozor, pul va kredit. 2006 y. № 5. 26-28 b.

yurituvchi iqtisodiy sub'ektlar faoliyatida mavjud omillar qatori, zamonaviy boshqaruv usullarni qo'llash ham muhim ahamiyatga ega bo'lib bormokda.⁹

I.A. Karimov ta'kidlaganidek, «Mamlakatimiz uchun mazkur vazifaning ahamiyatini yana shu bilan izoxlash lozimki, ichki va tashqi investitsiyalarning kirishini talab etadigan tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirmasdan turib, xom-ashyo etishtirishga yo'naltirilgan bir yoklama iqtisodiyotdan xolos bo'lish, tom ma'nodagi iqtisodiy mustaqilikka erishish mumkin emas».

CHetdan investitsiyalarni jalb etish hisobiga zamonaviy texnika va uskunalardan jihozlangan korxonalarni ishga tushirilishi, xorijiy investorlar bilan hamkorlikda yangi ishlab chiqarish quvvatlarini tashkil etilishi natijasida sanoat mahsulotlarini eksporti sezilarli natijada ortdi. Xususiylashtirish sohasidagi islohotlar ham investorlarni jalb etishda muqim omillaridan biri bo'lib qolmoqda.

Lekin qilingan investitsiya majburiyatlarining ba'zi birlari kutilgan natijalarga erishishda muammolar tug'dirmoqda. Bu muammolar quyidagilarda o'z aksini topmokka:

- korxonalarining og'ir moliyaviy ahvoli;
- korxonalaridagi texnik-texnologiyalarning eskirganligi;
- malakali mutaxassislarining etishmasligi;
- korxonalarni boshqarishda zamonaviy axborot vositalaridan foydalanmaslik;
- mukammal biznes-reja asosida ish yuritishning sustligi;
- korxonalarda dividend to'lanishiga bo'lgan e'tiborni pastligi;
- ichki va tashqi bozorlarni yaxshi o'rganmaslik.

Xususiylashtirish natijasida vujudga kelgan aksiyadorlik jamiyatlarini mamlakatimizning iqtisodiyotida tobora salmokdi urin egallashi samarali korporativ boshqaruv tizimini kengroq joriy etish va uni takomillashtirishni talab etmokka.

⁹ Sharifxo'jaev M., Abdullayev Yo. Menejment – T.: Mehnat, 2007. 122-b.

Jahon maliyotida korporativ munosabatlarni tartibga solinishning boy tajribasi tuplangan. Lekin mamlakatimizda hanuzgacha korporativ boshqaruvning nazariy va uslubiy asoslari etarli darajada o'rganilmagan. Bu esa aksiyadorlik jamiyatlarida investitsion muhitni yaratilishiga, chet el investorlarini jalb qilishga salbiy ta'sir etmoqda. Bu muammolarni tezroq bartaraf etish uchun, bizning fikrimizcha, quyidagi masalalarga e'tibor berilishi lozim:

-xolding kompaniyalarini boshqarishda ijroiya organ, Kuzatuv kengashlari mas'uliyatlarini oshirish;

- xolding kompaniyalari Kuzatuv kengashlarini malakali mutaxassislar hisobiga shakllantirish va ularni boshqarishning oliy organiga aylantirish;

- xolding kompaniyalarining moliyaviy holati haqida investorga etarli axborot berish;

- xolding kompaniyalaridagi mutaxassislarni investitsion loyihalarni tuzish bo'yicha malakalarini oshirish.¹⁰

Umuman korxonalarni xolding kompaniyalariga aylantirishdan asosiy maqsad bozor iqtisodiyoti qonunlariga asosan mulkni haqiqiy mulk egasi qo'liga topshirish, mulkka bo'lgan munosabatni o'zgartirish, korxonani moliyaviy pul resurslarini shakllantirish hisoblanadi. Shuningdek, iqtisodiy jihatdan nochor, to'lov qobiliyati pasaygan, aylanma mablag'lari etishmaydigan, yangi ilg'or texnologiyalar bilan qayta qurollanish uchun mablag' tanqisligiga uchragan korxonalarni aksiya paketlarini yirik investorlarga sotish yo'li bilan yangi moliyaviy resurslarni jalb etishga qaratilgan.

Mamlakatimiz iqtisodiyoti uchun xorijiy davlatlarning korporativ boshqaruvini tashkil etish, korporativ boshqaruv mexanizmlarini, xolding kompaniyalarining tashkiliy tarkiblarini, ular tomonidan ishlab chiqarish texnologiyalaridan foydalanish, ishlab chiqarish jarayonini strategik istiqbollashtirish va korporativ-aksiyadorlar mablag'larini boshqarishni tashkil etish sohalaridagi tajribalardan keng foydalanish zarur.

¹⁰ Эскиндаров М.А. Развитие корпоративных отношений в современной российской экономике – М.: Республика, 2007. – с. 224.

Investitsiyani jalb etish uchun, birinchi navbatda, korxonalar shaffoflik tizimiga asoslangan korporativ boshqaruvni joriy etish va rivojlantirish lozim. Korporativ boshqaruv muhitining xususiyatlari bozorni tartibga solish siyosati va samaradorlikni boshqarish, aksiyadorlar huquklarini ta'minlash, biznesning ochikdigi, mas'uliyat kabi kompaniyaning ichki ishi bilan anikdanadi.

Korporativ boshqaruv qonun ustuvorligiga asoslangan samarali bozor iqtisodiyotini shakllantirishda juda katta ahamiyatga ega. Korporativ boshqaruv qoidalarini tushunmaslik yoki etarli qo'llanmaslik investitsion muhitga salbiy ta'sir qiladi, oqibatda muntazam iqtisodiy o'sishni ta'minlovchi investitsiyalarni qo'ldan boy berishga olib keladi. Shu bilan birgalikda bozor qonunlariga bo'ysungan holda faoliyat ko'rsatuvchi raqobat muhitini muvaffaqiyatli tashkil etishga to'ranoq bo'ladi.

Respublikamiz va rivojlangan xorij mamlakatlar tajribasi shundan dalolat beradiki, aksiyadorlar va salohiyatli investorlar uchun to'la va ishonchli axborotlarga ega bo'lishdan ham muhimroq narsa yo'q. Ular tomonidan qo'lga kiritilgan axborotlarni atroflicha taxdil qilish sarmoyani jalb qilishda muhim rol o'ynaydi va mamlakatga nisbatan ishonchni mustahkamlaydi.

Shulardan kelib chiqqib xolding kompaniyalarida xususiylashtirish jarayonlarini sifatli olib borish, xususiylashtirish korxonalarini rivojlangan mamlakatlar boy tajribisiga tayangan xolda mamlakatimiz milliy xususiyatlarini e'tiborga olib zamonaviy boshqaruv usullarini qo'llash dolzarb masalalardan biri hisoblanadi. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2003 yil 24 yanvarda «O'zbekiston iqtisodiyotida xususiylashtirish sektor ulushi va ahamiyatini tubdan oshirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi Farmoni xususiylashtirish sektorining shakllanishida yana muhim bir qadam bo'ldi.

Farmonda kompaniyalarning ijroiya organlari, eng avvalo, direktorlar korpusining aksiyadorlar oldida javobgarligini oshirish maqsadida direktorlar va Kuzatuv kengashlarini moddiy rambatlantirishning yangi tartibi belgilandi.¹¹

¹¹ Фельдман А.Б. Управление корпоративным капиталом. – М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 2007. – С. 194.

Mazkur sohada olib borilayotgan chora-tadbirlar iqtisodiyotga qo‘shimcha mahalliy va chet ellik investorlarni jalb etish hamda investorlarda mavjud aksiyadorlik jamiyatlari nazorat paketiga ega bo‘lish imkoniyatlari paydo buldi.

Hozirgi kunda xo‘jalik yurituvchi sub’ektlarning korporativ boshqaruv tizimi mulkdorlar huquklarini himoyalashning muhim mexanizmi va investitsiyalarni, jumladan, chet el investitsiyalarini iqtisodiyotning real sektoriga jalb etishning hal qiluvchi omili sifatida namoyon bo‘lmoqda.

Zero, korporativ boshqaruv samaradorligi bugungi kunda jaqon tajribasidan yaxshi ma’lum. Qolaversa, korporativ boshqaruv tamoyillariga qat’iy amal qilish muhim investitsiyaviy qarorlar qabul qilish chorida e’tiborga olinishi kerak bo‘lgan omillardan biri sanaladi.

Respublikada korporativ boshqaruv asoslari bozor islohotlarini amalga oshirish, korxonalarni davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirish davridan shakllana boshladi. Mamlakatimizda xolding kompaniyalari boshqaruv tizimini takomillashtirish iqtisodiy sohadagi dolzarb muammolardan biri hisoblanadi.

Korporativ boshqaruvni yaxshilash bo‘iicha ishlab chiqilgan dastur O‘zbekiston iqtisodiyotiga ko‘p qirrali ta’sir ko‘rsatishi muqarrardir.

U birinchidan, bozor munosabatlariga jalb qilingan ijtimoiy guruhlar va ijtimoiy institutlarni (respublika va viloyat hokimlik organlarini, tadbirkorlar, aksiyadorlar, mahalliy uyushmalar) o‘zaro munosabatlarda maqsad mushtarakligini, muvozanatni ta’minlashga erishuvda muhim omil bo‘ladi.

Ikkinchidan, kompaniyalarda ichki jarayonlar samaradorligini oshiradi va ularni yangi sifat bosqichiga o‘tishiga olib keladi, ayni paytda kapitaldan foydalanish darajasiga milliy miqyosda ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Ko‘pgina ekspertlar ta’kidlaganidek, sobik, sotsialistik mamlakatlarda iqtisodiyot nafaqat sarmoya etishmasligidan, balki kapitaldan isrofgarchilik bilan foydalanish tufayli muttasil zarar ko‘rib kelgan.

Uchinchidan, respublikamiz uchun korporativ boshqarish asosida turuvchi muhim axborotlarni oshkor qilish tizimi favqulodda muhim narsadir. Vijdonan tashkil etilgan korporativ boshqaruv biznes tizimi uchun amalga oshirilayotgan bitimlarning

ochik-oydin bo'lishi afzalligini darhol anglatib qo'yadi. Ayni paytda davlat boshqaruv organlarini o'z faoliyati haqidagi axborotlarni to'laroq va kengroq aqoliga etkazib turishga va oldindan yanada puxta-pishiq ishlab chiqib qabul qilishga undaydi.

To'rtinchidan, korporativ boshqarish mahalliy investorlarni yanada ko'proq qo'llab-quvvatlash imkoniyatlarini yaratadi, ya'ni ularning nafaqat iqtisodiy faoliyat ishtirokchisi, balki ijtimoiy va siyosiy hayot qatnashchisi sifatidagi imkoniyatlarini oshiradi, islohotlarni o'tkazishda faolligini yanada kuchaytiradi.

Yuqorida qayd etilgan takliflarni muvaffaqiyatli amalga oshirish aksiyadorlik jamiyatlaridagi korporativ boshqaruv sifat darajasini oshirishga ko'maklashadi va investor (aksiyador)larni mamlakat, korxonada iqtisodiy faoliyatiga jalb etishga ijobiy ta'sir etadi.

Birinchi bob bo'yicha xulosa

Mamlakatimiz iqtisodiyoti uchun xorijiy davlatlarning korporativ boshqaruvini tashkil etish, korporativ boshqaruv mexanizmlarini, xolding kompaniyalarining tashkiliy tarkiblarini, ular tomonidan ishlab chiqarish texnologiyalaridan foydalanish, ishlab chiqarish jarayonini strategik istiqbollashtirish va korporativ-aksiyadorlar mablag'larini boshqarishni tashkil etish sohalaridagi tajribalardan keng foydalanish zarur.

Korporativ boshqaruv qonun ustuvorligiga asoslangan samarali bozor iqtisodiyotini shakllantirishda juda katta ahamiyatga ega. Korporativ boshqaruv qoidalarini tushunmaslik yoki etarli qo'llanmaslik investitsion muhitga salbiy ta'sir qiladi, oqibatda muntazam iqtisodiy o'sishni ta'minlovchi investitsiyalarni qo'ldan boy berishga olib keladi. Shu bilan birgalikda bozor qonunlariga bo'ysungan holda faoliyat ko'rsatuvchi raqobat muhitini muvaffaqiyatli tashkil etishga to'ranoq bo'ladi.

Iqtisodiy rivojlanish jarayonida xolding kompaniyalarini boshqarish muhim o'zgarishlarga duch keldi. Firma mulkdorlari (aksiyadorlar)ning soni unchalik ko'p bo'lmasdan, mulk ulushi ancha yirik bo'lgan holatda ushbu muammo aksiyadorlar

o'rtasida shaxsiy muloqotlar va tegishli bitimlarni tuzish yo'li bilan hal etiladi. Biroq mulkka egalik qilishning uni bevosita boshqarishdan ajratilishi bilan kuzatilgan iqtisodiy rivojlanishning keyingi jarayoni ushbu muammoni yanada murakkablashtirdi.

Shunday qilib, zamonaviy xolding kompaniyalarida aksiyadorlar aksiyalarni xarid qilib, mablag'larini xolding kompaniyasi ixtiyoriga topshiradigan va ushbu sarmoyadan foydalanish samaradorligi bilan bog'liq xatarni o'z zimmasiga oladigan vaziyat yuzaga keldi. Ayni paytda, aksiyadorlar kompaniya faoliyatini joriy boshqarish vazifalarini hal etishda qatnashmaydilar va tashqi tashkilotlar bilan o'zaro munosabatlarda uni namoyon qilmaydilar. Xolding kompaniyalarini joriy boshqarish bo'yicha qarorlarni qabul qilish huquqi aksiyadorlar tomonidan yollanma menejerlarga topshiriladi.

II BOB. “AFSONA INVEST” MCHJNING TASHKILIIY-IQTISODIY FAOLIYATI TAHLILI

2.1. “AFSONA INVEST” MChJ ning tadbirkorlik faoliyatini boshqarishda mehnat resurslarini shakllantirish va ulardan oqilona foydalanish tahlili

Xalq turmush farovonligini oshirish Respublikamiz Prezidenti tomonidan belgilab berilgan iqtisodiy islohotlarning bosh maqsadidir. Bu vazifani muvaffaqiyatli hal etish juda keng koʻlamli ijtimoiy-iqtisodiy muammolar yechimini topishni taqazo qiladi. Maʼlumki, xalq xoʻjaligi ishlab chiqarishida, turli sohalar va jamiyat qatlamlarida, ish joylarida korxonalar ishini toʻgʻri yoʻlga qoʻyish, tashkil etish, moddiy texnika bazasini mustahkamlash taraqqiyotni taʼminlashda mehnat resurslaridan oqilona foydalanish va ularni boshqarish asosiy masalalardan biri hisoblanadi.

“AFSONA INVEST” MChJning taʼsischilarining 2013 yil 22-martdagi qarori asosida qayta tashkil etildi. Jamiyat faoliyatining predmeti boʻlib, goʻsht mahsulotlarini qayta ishlash, oziq-ovqat va nooziq-ovqat mahsulotlarini chakana sotish, ulgurji savdo, toʻyxona tashkil qilish, umumiy ovqatlanish shaxobchalarini tashkil qilish, avtomobil transportida yuklarni va yoʻlovchilarni shahar ichida, shahar atrofida, shaharlararo xalqaro yoʻnalishda tashish xizmatlari, avtomobillarga texnik xizmat koʻrsatish, supermarket, firma doʻkonlarini tashkil qilish va savdo qilish va h.k. hisoblanadi. Jamiyat oʻz faoliyatini mustaqil rejalashtiradi va oʻz mahsuloti va xizmatlariga narxlar bozor konyunkturasidan kelib chiqib belgilaydi.

Jamiyatning boshqaruv organlari boʻlib, taʼsischilarning Umumiy yigʻilishi- oliy boshqaruv organi, direktor – jamiyatning ijro etuvchi organi, jamiyatda kuzatuv kengashi va taftish komissiyasini belgilangan tartibda tashkil etilishi mumkin. Jamiyatning oliy boshqaruv organi boʻlib, Jamiyat Taʼsischilarining umumiy yigʻilishi hisoblanadi. Taʼsischilar Umumiy yigʻilishda ustav fondidagi oʻz ulushlariga mutanosib ravishda ovozlar soniga egadirlar. Taʼsischilar umumiy yigʻilishining Raisi va kotibi Umumiy yigʻilish tomonidan saylanadi.

Jamiyatning ijro etuvchi organi bo'lib, Jamiyatning joriyfaoliyatiga rahbarlikni amalga oshiruvchi Direktor hisoblanadi. Jamiyatning Direktori Ta'sischilarning Umumiy yig'ilishi tomonidan tayinlanadi va xuddi shunday tartibda lavozimidan ozod qilinadi. Jamiyat va Jamiyatning Direktori o'rtasidagi shartnoma, Jamiyat nomidan, Direktor tayinlangan Jamiyat Ta'sischilarining Umumiy yig'ilishida raislik qiluvchi yoki Jamiyat Ta'sischilarining Umumiy yig'ilishi tomonidan vakolat berilgan Jamiyat ta'sischisi tomonidan imzolanadi.

Direktor lavozimiga O'zbekiston Respublikasi fuqarosi saylanishi mumkin. Direktor bilan to'zilgan mehnat shartnomasini Direktorii tayinlash to'g'risidagi masala ko'rib chiqilgan Jamiyat Ta'sischilarining Umumiy yig'ilishi raisi imzolaydi. Jamiyatning Direktori:

- Jamiyat nomidan ishonchnomasiz ish yuritadi, uning manfaatlarini O'zbekiston Respublikasi davlat organlarida va boshqa davlatlar organlarida, korxonalar, tashkilotlar va muassasa ifodalaydi va shuningdek bitimlar tuzadi;

- Jamiyat nomidan vakillik qilish huquqi uchun ishonchnomalar beradi; banklarda hisob-kitob raqamlari va boshqa hisoblar ochadi;

- Jamiyatning tashkiliy tuzilmasini va shtat jadvalini ishlab chiqadi va tasdiqlaydi, Jamiyat-xodimlari bilan mehnat shartnomalari tuzadi va ularni bekor qiladi, xodim nisbatan rag'batlantirish choralarini va intizomiy jazolarni qo'llaydi

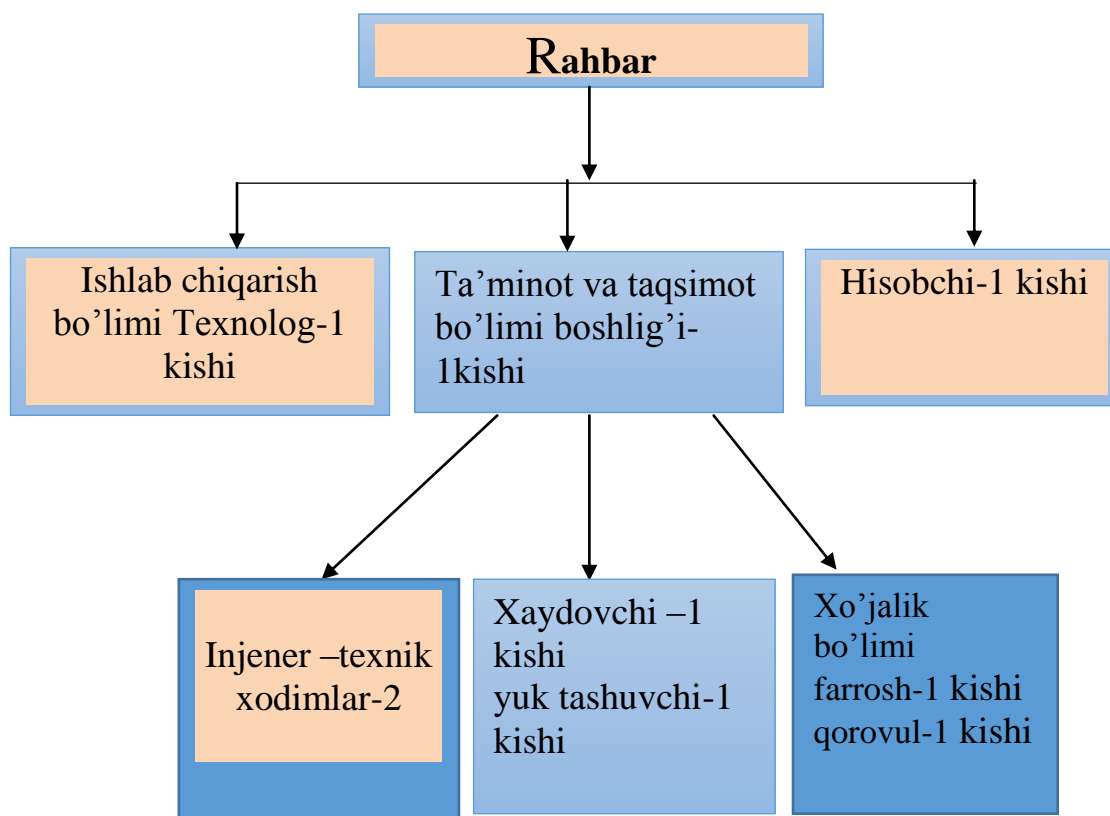
- Jamiyatning barcha xodimlari uchun majburiy bo'lgan buyruqlar va farmoyishlar chiqaradi, ta'sischilar qarorlari tuzish va bajarishni tashkillashtiradi va ularning bajarish to'g'risida hisobotlar taqdim etadi;

- Jamiyat bo'yicha hisobotlar taqdim etilishini tashkillashtiradi;

- Ta'sischilar tomonidan unga yuklatilgan boshqa vakolatlarni amalga oshiradi. Direktor Ta'sischilar Umumiy yig'ilishiga hisobot beradi va uning oldida Jamiyat faoliyatining amalga oshirilishi hamda unga yuklatilgan vazifa va topshiriqlar bajarilishi uchun javobgardir.

Direktor Jamiyat mol-mulkini tasarruf etishi va Ta'sischilarning Umumiy yig'ilishi qarori bo'yicha yirik bitimlar tuzishi mumkin.

“AFSONA INVEST” MChJ kichik oddiy turdagi chiziqli strukturaga ega, ishlab chiqarish dasturi va tor tovar assortimentiga, milliy bozorlarda kam sonli segmentiga ega. Kichik korxonada faoliyatining xususiy funksiyalari bo‘yicha marketing xizmati mutaxassislari tomonidan amalga oshiriladi, boshqaruv tashkiliy tuzilmasi va bo‘limlarning funksional vazifalarini tahlil qilar ekanmiz, korxonada rahbari, hisobchi, texnolog, masterlar, ishchilar va jamiyat faoliyatini amalga oshiruvchilardir.



1-rasm. “AFSONA INVEST” mas’uliyati cheklangan jamiyati boshqaruvi tashkily tuzilmasi.¹²

Rahbar muoviniiga bir nechta bo‘limlar bo‘ysunadi. Masalan ishlab chiqarish bo‘limi ta‘minot va taqsimot bo‘limi. O‘z navbatida ishlab chiqarish bo‘limi boshlig‘iga smena ustalari va ishchilar bo‘ysunadilar, bo‘lim mudiri tomonidan yuklatilgan barcha vazifalarni bajaradilar. Ta‘minot va taqsimot bo‘limi boshlig‘iga haydovchi va yuk tashuvchi bo‘sunadi, bo‘lim boshlig‘ining ko‘rsatmasiga binoan ish uyritadilar. “AFSONA INVEST” MChJdaayni vaqtda 17 nafar ishchi faoliyat yuritadi.

¹²Korxonaning yillik ma’lumotlari asosida tayyorlandi.

Kadrlar ishining asosiy maqsadi quyidagilar:

- Kadrlarga talabni rejalashtirish.
- Kadrlarni tanlash va baho berish uslubini ishlab chiqish.
- Yosh kadrlarni tarbiyalashni rejalashtirish.
- Boshqaruv uslubini takomillashtirish va boshqalar.

Korxonalarda kadrlar ishining asosiy qismini kadrlar bo'limi amalga oshiradi. Kadrlar bo'limi mustaqil strukturali bo'linma bo'lib, faqat korxonaga rahbariga bo'ysunadi. Lekin "AFSONA INVEST" MChJ kichik tadbirkorlik boshqaruv tashkiliy tuzilmasiga ega bo'lganligi sababli, jamiyatda kadrlar bo'limini tashkil qilish shart emas, uning vazifasini qobiliyatli xodim bajarishi mumkin. Korxonaga ko'lamiga qarab, u bir yoki bir nechta bo'linmalardan iborat bo'ladi. Masalan: ishga qabul qilish guruhi, hisob-kitob guruhi va boshqalar.

Kadrlar bo'limi ishlarini qobiliyatli xodim quyidagilarni bajarishi mumkin:

- korxonaga mutaxassislarini to'g'ri va samarali joylashtirish maqsadida, ularning ish bilishi va boshqa sifatlari ro'yhatining tahlili;

- kadrlarni joylashtirish va foydalanish bo'yicha imtihon (test) qabul qilish, ishdan ishga o'tkazish yoki bo'shatishni rasmiylashtirish;

- mehnat daftarchalarini to'ldirish va saqlash;

- bo'shayotgan ishchi va xizmatchilarni ishga joylashtirish bo'yicha tadbirlar;

kadrlar ishi bo'yicha hisobot tayyorlash

Katta firmalarda kadrlar bo'limi qo'shimcha bo'limchalar bilan to'ldiriladi yoki xodimlar bo'yicha menejer ishga olinadi. Ikkala holda ham bu insonga katta mas'uliyat yuklanadi. Kadrlar bo'yicha menejer - kadrlarni rejalashtirish, ularni tanlash va baholash, xizmat bo'yicha ko'tarilishi, o'qishi va hokazolarga javob beradi. Bu ishga oliy ma'lu motli, kadrlar ishini yaxshi biladigan inson tayinlanadi. Korxonaning ish faoliyatini tashkil yetishda eng avvalo, uning ishlab chiqarishi lozim bo'lgan go'sht va go'sht mahsulotlari sifati, xaridorlarning ehtiyoji, ularning imkoniyatlari, kelajak istiqboli, tizimli va har tomonlama e'tibor bilan yondashi zaruriyati tug'iladi. Bu yesa murakkab axborot to'plash, uni qayta ishlash va tahlil qilish, ilmiy tadqiqotlar o'tkazish, tovarlar va xizmatlar assortimentini

rejalashtirish, reklama ishlarini boshqarish kabi ishlar bilan shug'ullanuvchi maxsus marketing xizmatini tashkil qilishni taqozo qiladi.

Korxonada innovatsion faoliyatining uning ichki ehtiyojlari nuqtai nazaridan maqsadlari barcha ishlab chiqarish tizimlarini yangilash hisobiga ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish, ilmiy, ilmiy – texnik aqliy va iqtisodiy salohiyatlardan samarali foydalanish asosida korxonada raqobat afzalliklarini ko'tarishdan iboratdir. Xodimlarni innovatsion boshqarishda menejmentning vazifalari va usullari alohida o'zgarishlarga duch keladilar. Yangiliklarni ishlab chiqish va tadbiriq etilishi, jarayonlarni murakkablashishi, yangi texnologiyalarni paydo bo'lishi xodimdan tegishli malaka va alohida kasbiy bilimlar va ko'nikmalarni talab qiladi. Innovatsion tuzilmalarda xodim ma'lumotining umumiy darajasini ancha oshirish sodir bo'ladi. Xodimlarning shakllanayotgan turi o'ziga ma'suliyatni olish va qarorlar qabul qilishga qodir xodimlarni talab qiladi. Vakolatlarni boshqachaga topshirish va uning bilan bog'liq tashkilot ierarxiyasi yuqori darajalarining vakolatlarini qisqarishi xodimlarning tashabbusi, shaxsiy erkinligi va omilkorligini o'sishi bilan yaqindan bog'liq.

Kadrlar xalq xo'jaligining turli sohalaridagi mutaxassislar, shuningdek yuqori malakali ishchilar — o'rta maxsus o'quv yurtlari, kollejlarning bitiruvchilaridir. Boshqaruv kadrlari bu malakaviy faoliyati to'la, yoki asosan korxonada faoliyati bilan bog'liq bo'lgan tijorat, moliyaviy yoki ishlab chiqarish bosqaruvi bilan shug'ullanuvchi xodimlarga aytiladi.

Iqtisodiy va ijtimoiy-siyosiy qatlamlarning o'zgarishi yangi kadrlar siyosatini tashkil etishga olib keladi. Bozor iqtisodiyotiga o'tish jarayonida yangi uslubda ishlovchi rahbar va mutaxassislar kerak bo'ladi. Bu tadbirkorlik tuzilmalari shakllanishi bilan, turli xil mulk shakllari, korxonalari tashkil bo'lishi bilan bog'liq.

Kadrlar siyosati va boshqarish san'ati bu xalq xo'jaligida eng yaxshi boshqaruv kadrlarini uzoq muddatga tayyorlashdir. Kadrlar siyosati korxonalarda, firmalarda, korporatsiyalarda mutaxassislarni qayta tayyorlash, uzoq muddatli dasturlarda ishlab chiqiladi. Masalan, yangi biznes usullarida tadbirkorlik faoliyati soxalari bilan shug'ullanuvchi kadrlar kerak shuningdek menejment, marketing, bank faoliyati

sohalarida ishlashni biladigan mutaxassislar zarur.

Katta korxonalarda kadrlar siyosatini shakllantirishda birinchi navbatda kadrlar xizmati rahbarlari, oliy, muntazam va funksional rahbarlar ishtirok etadi, ammo, yakuniy qarorni bosh direktor yoki direktorlar majlisi boshchiligidagi oliy menejerlar korpusi qabul qiladi. Kichik biznesda kadrlar siyosatiga tadbirkorning o'zi javob beradi. Kadrlar siyosati strategiya va taktikani o'z ichiga oladi.

Kadrlar strategiyasi – bu kadr bilan ishlash usullarining asosiy maqsadini aniqlaydi. Ishlab chiqarish uchun texniq marketing, ijtimoiy-iqtisodiy masalalarni tahlil qilish kerak. Bu tahlil asosida firma kadrlar konsepsiyasi shakllanadi, tashkilot faoliyatini samarali boshqarish uchun qanday kadr kerak bo'lishi aniqlanadi. Bunday konsepsiya quyidagi talablarga javob berishi kerak:

- tarmoq rivojlanishining strategik yo'nalishini xisobga olish;
- haqqoniylik;
- iqtisodiyvasiyoshihayotningo'zgaruvchanmuhitigamo'ljalolish;
- korxonaniyuqorimalakalikadrlarbilanta'minlashgayo'naltirilganlik.

Ishlabchiqilgankadrlarsiyosatikontseptsiyasikorxonaningammaishchilarigayetkazi lishikerak. Kadrlar siyosati taktikasi, deganda, kadrlar bilan joriy ishlash usullari tushuniladi. U konkret sharoitlarda kadrlar siyosati printsiplari (konsepsiyasi)ni amalga oshirish ketma-ketligini nazarda tutadi. Uning eng ahamiyatlilari kadrlarni to'g'ri tanlash, o'rniga q'o'yish, o'q'itish, tarbiyalash, ishlatish va qayta tayyorlashdir.

Agar kadrlar ishini boshqaruv tizimi deb tushunilsa, unda bu tizim subyektini ko'psonli insonlar tashkil qiladi, masalan, bosh direktor, uning kadrlar bo'yicha o'rinbosari, kadrlar bo'limi, texnik o'quv bo'limi va boshqalar. Kadrlar ishi tizimining boshqaruv obyektlari ishga tayyorlangan ishchilar, ya'ni mutaxassislar va boshqariladigan xodimlar hisoblanadi.

2.2.“AFSONA INVEST” MCHJ tadbirkorlik faoliyatini bohqarishning iqtisodiy-moliyaviy holati tahlili

Korxonada mustaqil ravishda buxgalteriya hisobini, statistika va moliyaviy hisobotni qonun hujjatlarida belgilangan tartibda amalga oshiradi.

Quyidagi jadvallardan mas’uliyati cheklangan jamiyatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishini tahlil qilamiz.

2-jadval.

“AFSONA INVEST” mas’uliyati cheklangan jamiyat faoliyatining asosiy iqtisodiy ko’rsatkichlari¹³

№	Ko’rsatkichlar	O’lchov birligi	2013	2014	2015
1.	Mahsulot ishlab chiqarish hajmi	mln.so’m	187941.6	194982.200	677992.400
2.	Sotilgan (mahsulotlar) tovarlar hajmi	kg	10784	11517	538666
3.	Sotilgan mahsulotlarning tannarxi	mln.so’m	116942.3	198097.4	586590.6
4.	Soliq to’langungacha bo’lgan foyda	mln.so’m	16492.3	14779.8	18453.2
5.	Sof foyda	mln.so’m	9574.1	11368.0	18757.7
6.	Asosiy fondlar qiymati	mln.so’m	2248374.9	2986492.4	3658857.00
7.	Ishchi – xodimlar soni	kishi	6	12	15
8.	Shu jumladan asosiy ishlab chiqarish xodimlari	kishi	3	8	8
9.	O’rtacha ish haqi	so’m	481000	574000	686.666

Jamiyatning moddiy-texnika bazasini asosiy va aylanma mablag’lar, shuningdek boshqa moddiy aktivlar va moliyaviy zahiralari tashkil etadi. Amaldagi qonun hujjatlariga muvofiq daromaddan belgilangan soliqlar va to’lovlar, shu jumladan davlat sug’urta jamg’armasi, pensiya jamg’armasiga to’lovlar, ijara to’lovi o’z vaqtida to’lanadi.

Jadval ma’lumotlari shuni ko’rsatadiki, “AFSONA INVEST” MChJ faoliyatining (2013-2015 y.y.) asosiy iqtisodiy ko’rsatkichlari tahlil qilingan bo’lib, har bir ko’rsatkichlarida 2012 yilga nisbatan 2015 yilda o’sish tendensiyasi ko’zatilmoqda. Masalan, sotilgan (mahsulotlar) tovarlar hajmi 2013 yilda 10784

¹³Korxonaning yillik hisobotlari ma’lumotlari asosida tayyorlandi.

mln.so'm, 2014 yilda 11517 mln.so'mni tashkil etgan bo'lsa, 2015 yilga kelib 538666 mln. so'mni tashkil etgan. Demak korxonada iste'molchilar ehtiyojlarini, bozorni o'rgangan holda yangi xildagi go'sht mahsulotlari assortimentini kengaytirdi, ishlab chiqarishni xaridorning mahsulot ta'mi, hidi, rangi, o'lchami, foydalanishdagi boshqa iste'mol xususiyatlariga bo'lgan munosabati maxsus ishlab chiqilgan metodika asosida tahlil qilinib o'zlashtirildi va hozirgi kunda o'z vaqtida sifatli mahsulotlarni aholiga etkazib bermoqda. Ishlab chiqarish hajmi 3 baravarga ko'paygan, sotishni rag'batlantirish usullarini qo'llagan.

Jadval xulosa qilish mumkinki, jamiyatda 2013-2015 y.y. faoliyatining iqtisodiy-moliyaviy ko'rsatkichlari tahlilida mahsulotning sotilishi natijasida jamiyatning moliyaviy asosi shakllanadi. Ayniqsa, bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruvchilarning maqsadi- cheklangan resurslardan oqilona foydalanib, kam sarf-xarajat qilib yuqori darajada foydaga erishishga harakat qilishi zarur. Mahsulot ishlab chiqarish hajmi rejada 249982.200 mln.so'm belgilangan, haqiqatda esa, 777992.400 mln.so'mlik ya'ni 3 baravarga oshganligini ko'zga tashlashimiz mumkin. Natijada, korxonaning yalpi foyda ko'rsatkichida ham bu holat o'z aksini topgan. Jumladan, yalpi foyda rejada 41884.80 mln.so'm, haqiqatda, 91401.8 mln. so'mni tashkil qilgan yani (+49517 mln.so'mga) 218 % ni tashkil etib sezilarli o'sgan.

Sotish xarajatlari 82211.3mln so'm rejalashtirilgan, haqiqatda 31542.8 mln so'mni tashkil etganligini ya'ni 38.3% kamayganligini ko'rishimiz mumkin. Bu korxonada uchun ijobiy hol. Lekin ma'muriy harajatlarni uchun rejalashtirilgan 1521.3 mln so'm o'rniga 20813.7 mln so'm harajat qilingan, haqiqatda esa 19292.4 mln ortiqcha harajat qilinganligi sababli ham korxonaning rentabelligi rejada 57.8 kutilgan bo'lsa, haqiqatda 37.7 %ni tashkil etgan (- 21.1 %).

**“AFSONA INVEST” mas’uliyati cheklangan jamiyati faoliyatining
iqtisodiy-moliyaviy ko’rsatkichlari tahlili¹⁴**

№	Ko’rsatkichlar	O’lchov birligi	Reja	Haqiqat	bajarilish darajasi %
1.	Mahsulot ishlab chiqarish hajmi	mln.so’m	249982.200	777992.400	311.2
2.	Mahsulotlarni sotishdan sof tushum	mln.so’m	249982.2	777992.4	311.2
3.	Umumiy ishlab chiqarish xarajatlari	mln.so’m	23431.6	52360.3	
4.	Ishlab chiqarish tannarxi	mln.so’m	206341.3	681820.8	330.4
5.	Sotishdan olingan foyda	mln.so’m	14779.8	18453.2	124.8
6.	Sotilgan mahsulotning ishlab chiqarish tannarxi	mln.so’m	208097.4	686590.6	329.9
7.	Sotish xarajatlari	mln.so’m	82211.3	31542.8	38.3
8.	Ma’muriy xarajatlar	mln.so’m	1521.3	20813.7	1368
9.	Yalpi foyda	mln.so’m	41884.8	91401.8	218.22
10.	Sof foyda	mln.so’m	12368.0	19757.7	159
11.	Foydadan soliq	mln.so’m	6085.2	19283.8	316
12.	Korxonalar rentabelligi	%	57.8	37.7	48.1

Shakllangan moliyaviy ko’rsatkichlar esa, korxonaning iqtisodiy holatiga, salohiyatiga qoniqarli baho bo’la oladi. Lekin korxonalar umumiy xarajatlarni pasaytirishi hamda foyda olish yo’llarini izlab topishi kerak.

Jadvaldan xulosa qilish mumkinki, “AFSONA INVEST” mas’uliyati cheklangan jamiyatida sotishdan sof foyda 2012 yilda 10574.1 mln so’mni, 2014 yilda esa 19757.7 mln so’mni tashkil etgan, (+9183.6 mln so’mni ga ko’paygan. Sotishdan yalpi moliyaviy natija 2014 yilda 41884.8 mln so’mni 2015 yilda 91401.8 mln so’mni tashkil etadi ya’ni (+49517 mln so’mga) ko’paygan. Sotilgan mahsulot ishlab chiqarish tannarxi 2014 yilda 208097.4 mln. so’mni tashkil etgan, lekin 2015 yilda 686590.6 mln so’mni (+478493.2 mln so’mga) 3 baravarga ko’paygan

¹⁴Korxonaning yillik hisobotlari ma’lumotlari asosida tayyorlandi.

“AFSONA INVEST” mas’uliyati cheklangan jamiyatida xarajatlar va daromadlar balansi (mln.so’m)¹⁵

Ko’rsatkichlar nomi	2013 yil	2014 yil	2015 yil
Sotishdan sof foyda	10574.1	12368.0	19757.7
Sotilgan mahsulot ishlab chiqarish tannarxi	126942.3	208097.4	686590.6
Sotishdan yalpi moliyaviy natija	22149.5	41884.8	91401.8
Davr xarajatlari, shu jumladan	21614.4	23431.6	52360.3
Sotish xarajatlari	6849.7	8221.3	31542.8
Mehnatga xaq to’lash xarajatlari	8731.3	10514	11809,9.
Ijtimoiy madaniy maishiy obyektlarni saqlab turish xarajatlari	3157.2	3528.8	2943.9
Soliqlar va ajratmalar	8374.6	10830.6	8884.8
Umumiy moliyaviy natija	13257.4	18453.2	39041.5
Foydadan soliq va ajratmalar	6127.7	6085.2	19283.8
Xarajatlarni pasaytirish tadbirlarini hisobga olgan xolda sof foyda	10574.1	12368.0	19757.7

Lekin mehnatga haq to’lash harajatlari 2012 yilda 8731.3 mln so’nmi, 2015 yilda 11809,9 mln so’nmi tashkil etganligin ko’rishimiz mumkin, yani 135.2 % ga oshganligini ko’rishimiz mumkin. Davr xarajatlari 2014 yilda 23431.6 mln. so’m rejalashtirilgan bo’lsa, 2015 yilda 52360.3 mln. so’mga ma’muriy xarajatlarning ortishi hisobiga ko’payganligini ko’rishimiz mumkin. Foydadan soliq va ajratmalar 2014 yilda 6085.2 mln.so’mdan 19283.8 so’mga ko’payganligini, 31.5 % ga ortganligini ko’rishimiz mumkin. tashkil etganligi sababli korxonada yuqori rentabelliga faoliyat ko’rsatmoqda deb ijobiy baho berish mumkin.

Biz tahlil qilayotgan “AFSONA INVEST” MChJning 4-jadval rentabellik ko’rsatkichlari tahlilida 2012-2014 y.y. rentabellikni o’zgarishiga ta’sir etuvchi omillarni ularda qatnashuvchi birliklarga nisbatan belgilash mumkin. Masalan, mahsulotni sotishga nisbatan rentabellik o’zgarishiga sotishdan olingan yalpi foyda va sotishdan olingan tushumlar summasining o’zgarishi ta’sir etsa, asosiy vositalar rentabelligiga korxonada sof foydasining asosiy vositalarning o’rtacha yillik

¹⁵Korxonaning yillik hisobotlari ma’lumotlari asosida tayyorlandi.

qiymatining, umumiy rentabellikka bir mln. soʻmlik tushumga toʻgʻri keladigan sof foydasining, asosiy vositalar qaytimining, va moddiy oborot mablagʻlar qaytimining oʻzgarishiga taʼsir qiladi.

Sotilgan mahsulot rentabelligini olib qaraydigan boʻlsa 2013 yilga nisbatan 102 % dan 2015 yilga kelib 174 % ga ortgan. 2014 yilga nisbatan 2015 yilga kelib sotilgan mahsulotdan tushgan yalpi foyda 41884.8 mln.soʻmdan 91401.8 (+49517)mln.soʻmga 2 baravarga koʻpayganligini koʻramiz. Sotishdan olingan sof tushum 2013 yilda 221674.5 mln. soʻm, 2014 yilga kelib 249982.2, mln.soʻm, 2015 yilga kelib 777992.4 mln soʻmga etganligini , +5280102 mln.soʻmga yaʼni 2 baravarga koʻpayganligini koʻrayapmiz. Sotilgan mahsulotning ishlab chiqarish tannarxiga koʻra rentabellikni tahlil qiladigan boʻlsa 2013 yidagi koʻrsatkich 74% dan 2015 yilga kelib 13.3 % ga tushgan. Ishlab chiqarish fondlarining umumiy rentabelligi ishlab chiqarish fondlarining oʻrtacha yillik qoldiq qiymati 2013 yilga nisbatan 2015 yilga ortganligi sababli, 2014 yilda 1.3 % dan 2014 yilga 99.5 % ga oʻzgarganligini koʻrishimiz mumkin. Bunday natijalar odatda korxonada uchun qoniqarli baholanadi.

Ushbu jadval maʼlumotlaridan koʻrinib turibdiki, jamiyat xodimlarning 3 yillik harakati tahlil qilingan va tarkibiy oʻzgarish koʻzatilgan. Korxonada 2013 yilda jami 8 kishi, shundan asosiy ishlab chiqarish xodimlari -5 kishi (62.5 %), injener-texnik xodimlar-1 kishi (12.5 %), maʼmuriy-boshqaruv xodimlari -2 kishi (25 %) mehnat qiladi. 2015 yilga kelib asosiy ishlab chiqarish xodimlari soni 4 kishiga (6.7 %) ga, injener-texnik xodimlar –yana 1 kishiga koʻpaygan va maʼmuriyat xodimlari soni oʻzgarmagan. 2015 yilga kelib, ishchilar (xizmat koʻrsatuvchi personal) yana 1 kishiga, Injener-texnik xodimlar soni oʻzgarmagan, maʼmuriy boshqaruv xodimlari 2 kishiga ortgan.

Umumiy 3 yillik xodimlarining tarkibiy ulushi oʻzgargan, 2013 yilga nisbatan 2014 yil asosiy ishlab chiqarish xodimlari soni -3 kishiga (100 %) ga, korxonada faoliyat koʻrsatuvchi jami ishchi-xodimlar tarkibi- 6 kishidan 15 kishiga yaʼni 212,5 % ga koʻpaygan va bozorni egalash uchun mutaxassislar jalb qilinib, korxonada faoliyatining kengayganligi koʻzatilmoqda

5-jadval.**“AFSONA INVEST” mas’uliyati cheklangan jamiyatining rentabellik ko’rsatkichlari tahlili¹⁶**

№	Ko’rsatkichlar	O’lchov birligi	2013 yil	2014 yil	2015 yil
1.	Sotishdan olingan sof tushum	mln.so’m	221674.5	249982.2	777992.4
2.	Sotilgan mahsulotning ishlab chiqarish tannarxi	mln.so’m	126942.3	208097.4	686590.6
3.	Sotilgan mahsulotdan tushgan yalpi foyda	mln.so’m	2149.5	41884.8	91401.8
4.	Soliq to’langungacha bo’lgan foyda	mln.so’m	16492.3	14779.8	8453.2
5.	Asosiy ishlab chiqarish fondlarining o’rtacha yillik qoldiq qiymati	mln.so’m	3348374.9	3186492.4	3858857.00
6.	Aylanma mablag’larning o’rtacha yillik qoldiq qiymati	mln.so’m	11852.6	14375.30	16118.50
7.	Sotilgan mahsulot rentabelligi	%	102	178	174
8.	Sotilgan mahsulotning ishlab chiqarish tannarxiga ko’ra rentabellik	%	74	20.1	13.3
9.	Ishlab chiqarish fondlari umumiy rentabelligi	%	0.65	1.3	99.5

Xulosa shuki, korxonada nafaqat ish o‘rinlarini yaratib ishlab chiqarishni kengaytirdi, aholini oziq-ovqat mahsulotlariga bo‘lgan talabini qondirish uchun sifatli go’sh mahsulotlarini etqazib bermoqda.

¹⁶Korxonaning yillik hisobotlari ma’lumotlari asosida tayyorlandi.

“AFSONA INVEST” mas’uliyati cheklangan jamiyati xodimlarining tarkibi tahlili¹⁷

№	Xodimlar	2013 yil		2014 yil		2015 yil	
		kishi	%	kishi	%	kishi	%
1	Asosiy ishlab chiqarish xodimlari	5	62,5	9	69,2	10	58,8
2	Yordamchi ishlab chiqarish xodimlari	-	-	-	-	-	-
3	Injener-texnik xodimlar	1	12,5	2	15,3	2	11,7
4	Ma’muriy-boshqaruv xodimlari	2	25	2	15,3	4	23,5
	Jami	8	100	13	100	17	100

Ushbu 6-jadvalda jamiyat xodimlarining o‘rtacha yillik ish haqi ma’lumotlari berilgan. Jamiyatda ma’muriyat xodimlariga o‘rtacha yillik ish haqi 2013 yilda 615 ming so‘mni, injener-texnik xodimlar o‘rtacha yillik ish haqi 578 ming so‘mni, ishchilar o‘rtacha yillik ish haqi (-550 ming so‘m)ni, yil bo‘yicha ishchi - xodimlarining o‘rtacha yillik ish haqi 581 ming so‘mni tashkil etgan, o‘tgan yilga nisbatan 116 % ga o‘sganligini tahlil davomida ko‘ryapmiz, har bir ishchi xodimlarga to‘g‘ri keladigan o‘rtacha yillik ish haqi rejaga nisbatan 16% ga o‘sganligi aniqlandi.

¹⁷ Korxonaning yillik hisobotlari ma’lumotlari asosida tayyorlandi.

“AFSONA INVEST” mas’uliyati cheklangan jamiyati hodimlarining o‘rtacha yillik ish xaqi (so‘m)¹⁸

№	Ko‘rsatkichlar	2013 yil	2014 yil	2015 yil	2014 yilning 2012 yilga nisbati, %
1.	Ishchilar	550.000	639.000	750.000	136
2.	ITX	578.000	645000	785.000	135.8
3.	Ma‘muriyat	615.000	738000	825000	134
	O‘rtacha ish haqi	581000	674000	786.666	135.2

Ma‘lumotlardan ko‘rinadiki, korxonada 3 yil ichida(2013-2015 y.y.) ishchilarning mehnatiga haq to‘lash, ijtimoiy qo‘llab- quvvatlash maqsadida moliyaviy ahvoriga bir qadar moddiy e‘tibor kuchayganligini hamda ularning moddiy holati yaxshilanganligini ko‘rishimiz mumkin. 2013 yilga nisbatan 2015 yilga kelib o‘rtacha yillik ish haqining 135.2 % ga ortishi ishchining belgilangan normani ortig‘i bilan bajarishi, hamda ish haqi tarkibidagi unumsiz xarajatlar mavjudligi tufayli yo‘z beradi. Bundan tashqari har bir ishchining yillik ish haqining o‘zgarishi hisobiga mehnatga haqto‘lash fondiga ta’sir etgan.

2.3. “AFSONA INVEST” MCHJda sifatni boshqarish tizimini rivojlantirish orqali korxonada marketing boshqaruv tahlili

Boshqarishning tashkiliy tuzilmasi deganda boshqaruv bo‘g‘inlarini birlashivuni, ular orasidagi o‘zaro munosabatlarni hamda ulardagi maqsad va vazifalarning bajarilishini ta’minlash tushuniladi.

Shu sababli, har bir korxonani boshqarishni tartibga solish uchun korxonada boshqaruv tuzilmasini tuzish talab etiladi. Boshqa korxonalar singari “AFSONA INVEST” MCHJning ham tashkiliy strukturasi mavjud.

¹⁸ Korxonaning yillik hisobotlari ma‘lumotlari asosida tayyorlandi

Korxonani boshqarishning tashkiliy tuzilmasi boshqaruvning asosiy negizini tashkil qiladi. Chunki har qanday korxonaning tartibli ishlashi, unda mavjud intizom, bo'g'inlar hodimlarning mas'uliyati, ulardagi hamjihatlik, hamkorlik ruhi va boshqalarning barchasi boshqarishning tashkiliy tuzilmalarini oqilona shakllantirishga bog'liq.

“AFSONA INVEST” MCHJni boshqaruvining tashkiliy tuzilishiga atroflicha yondoshadigan bo'lsak, korxonaning tashkiliy tuzilmasi chiziqli-funksional ko'rinishga egadir.

Marketing tadqiqotlari tizimida iste'molchilar xatti-harakatini o'rganish muhim ahamiyat kasb etadi. Iste'molchi o'ta murakkab shaxs sanalib, uni o'rganishda potensial iste'molchilarning hozirgi va kelgusidagi zaruriyatlarini, ehtiyojlari va istaklarini o'rganuvchi iqtisodiy usullar tizimi, did va istaklaridagi o'zgarishlarga, umuman bozorda iste'molchining xatti-harakatiga ta'sir qiluvchi omillarni aniqlash, qondirilmagan ehtiyojlari sababini aniqlash psixologik usullar yordamida amalga oshiriladi.

Iste'molchi tomonidan tovarni baholash ikkita bosqich orqali amalga oshiriladi:

1. Maslou nazariyasiga ko'ra ehtiyojlar muhimligi darajasiga ko'ra. Motivlik holati qanchalik yuqori pog'onada bo'lsa, shunchalik tovar tavsiflarining yashash uchun zarurligi yuqori bo'ladi.

2. Iste'molchi shaxsiy xususiyatiga ko'ra bitta motivlik pog'onasida yotuvchi tovar tavsiflarining ierarxiyasiga ko'ra.

Biz o'rganayotgan tarmoq mahsulotlari, ya'ni go'sht va sut mahsulotlari ikkala bosqichda ham yuqori o'rinlarni egallaydi.

Shu boisdan, biz o'z tadqiqotlarimizda ushbu holatni hisobga olgan holda, korxonada iste'molchilarining o'zlarini tutishlarini o'rganishda tanlab kuzatish, anketa-so'rov usullaridan foydalandik.

Hozirgi zamon marketingida shaxsiy tavsiflar va iste'molchi xatti-harakatining bog'liqligiga asoslangan psixo-jug'rofiy segmentatsiya usuli keng qo'llaniladi. Shuni ta'kidlash joizki, bizning amaliyotimizda oziq-ovqat

mahsulotlari bozorida iste'molchilar xatti-harakatini tadqiq etish borasidagi uslubiyotlar va zaruriy ma'lumotlar etarlicha emas.

Tadqiqotning muvaffaqiyatli chiqishi, avvalo tayyorgarlik ishlarining sifati, ekspertlar (respondentlar) bilim darajasi, natijalarga ishlov berishda qo'llaniladigan usul va baholash mezonlariga bog'liqdir. E'tiborli tomonlardan biri shundaki, birinchi navbatda tadqiqotchi o'z maqsadini to'g'ri yo'naltira bilishi va savollarning sodda bo'lishiga erishishi lozim bo'ladi. Tadqiqotchi respondentga savol berishdan oldin o'zi bir nechta savollarga javob topishi zarur bo'ladi. Ular quyidagicha:

- savolni kimga yoki kimlarga bermoqchi?
- respondent savollarga javob berishni xohlaydimi yoki yo'qmi?
- respondent qo'yilgan savollarga javob bera oladimi yoki yo'qmi?
- respondent haqqoniy javob berishi uchun savollarni qay yo'sinda, qay tarzda va qay shaklda berishi kerak?

Ekspertlarga talabgorlikka to'g'ri kelishini tahlil qilishning usullaridan biri maxsus anketa (so'rovnoma)larni tayyorlash hisoblanib, unga ko'rsatilgan savollarga javob bera borib, talabgor chuqur bilimdonligini hamda analitik qobiliyatini namoyon etmogi lozim. Olingan javoblarni baholash uchun sonli shkaladan foydalaniladi.

Olingan ma'lumotlar innovatsion strategiyasini ishlab chiqishda muhim ahamiyatga ega bo'lib, quyidagi xulosalarga olib keladi:

- iste'molchi bozorda erkin tanlash huquqiga ega;
- bozor munosabatlariga o'tish daromad bo'yicha aholi tabaqalanishiga olib keladi;
- o'tish davrida jamiyatdagi o'zgarishlar hamda iste'molchilar xatti-harakatlaridagi o'zgarishlarni hisobga olish har bir marketing strategiyalarini ishlab chiqish asosi hisoblanadi.¹⁹

Olingan natijalar texnika iste'molchilarining psixologik suratini yaratish

¹⁹ Jayxun Delikates" MChJning biznes rejasi ma'lumoti asosida keltirilgan.

imkonini beradi.

Shunday qilib, texnika bozori kon'yunkturasi va undagi iste'molchilarining xatti-harakatini o'rganish shu xulosaga olib keladiki, iste'mol bozori texnikaga to'yinmagan, ularni iste'molchilarga o'z vaqtida samarali etkazib berish tashkil etilmagan, bunga tizimli yondashuv amalga oshirilmagan, ishlab chiqarilayotgan mahsulot assortimenti keng emas, iste'molchilar mahsulotlarning iste'mol qiymati bilan bog'liq bir qancha sifat tavsiflariga yuqori talab qo'ymoqdalar.

Muomala doiralarini ko'rib chiqish marketing muhiti tuzilma tavsifining zarur tarkibiy qismidir. Gap shundaki, yog' mahsulotlari ishlab chiqaruvchi har bir korxonaga quyidagi guruhlariga birlashtirilishi mumkin bo'lgan muomala doiralari qurshovida faoliyat yuritadi:

- birinchidan, moliyaviy tashkilotlar (tijorat banklari, fond birjalari, aksiyadorlar, brokerlik firmalari);
- ikkinchidan, davlat tashkilotlari va muassasalarining muomala doiralari (xo'jalik faoliyatiga ma'muriy usullar bilan ta'sir ko'rsatuvchi guruhlar);
- uchinchidan, ommaviy axborot vositalarining muomala doiralari (gazeta, jurnal, radio va televidenie);
- to'rtinchidan, fuqarolarning xatti-harakat guruhlari (jamoatchilik, iste'molchilar huquqini himoya qilish jamiyati);
- beshinchidan, mahalliy muomala doiralari;
- oltinchidan, tuman, shahar va qishloqlar aholisi misolida keng xalq ommasi;
- ettinchidan, ichki muomala doiralari (xo'jalikning ishchi va xizmatchilari).

Harakatdagi korxonalar o'zgaruvchan bozor iqtisodiyoti sharoitida o'z yashovchanligini ta'minlash maqsadida kuchli va ojiz tomonlarini har tomonlama tahlil qilishi lozim. Ushbu tahlilni amalga oshirish uchun SWOT – tahlil usulidan foydalaniladi.

Ushbu usulga asosan, korxonaning kuchli (S) va ojiz (W) tomonlari, imkoniyatlari (O) va xavflari (T) aniqlanadi.

Mamlakat iqtisodiyoti o‘sib borayotgan bir vaqtda undagi mavjud korxonalar va tashkilotlarning egallab turgan mavqei va ishlab chiqarish hajmi iqtisodiyot rivojlanishining asosiy lokomotivi hisoblanadi. Korxonalar bunday e‘tiborniing qaratilishi va ularning mamlakat iqtisodiyotining asosi sifatida qaralishi ularga katta mas‘uliyat yuklaydi. Shunday ekan, korxonalar va tashkilotlar o‘zlarining ishlab chiqarish jarayonini uzluksiz nazorat qilib borishi va ularning tahlilini doimo amalga oshirib kelishlari maqsadga muvofiqdir.

Mahsulot tannarxi tarkibiga kiruvchi ishlab chiqarish resurslari jumladan, xom ashyo, material, jamlanmalar, yoqilg‘i-energetika resurslariga, elektro-energiyaga harajatlar, ish haqi va ijtimoiy to‘lovlar bo‘yicha harajatlar, ishlab chiqarishga ta‘luqli bilvosita harajatlar, asosiy vositalar amortizatsiyasi va boshqalarning arzon xarid qilinishi va tayyorlanishi korxonaning bozordagi ulushini orttirishi shubhasizdir. Mahsulot ishlab chiqarish tannarxining hisobi mahsulot ishlab chiqarish va sotish bo‘yicha harajatlar tarkibi to‘g‘risidagi va moliyaviy natijalarni shakllantirish nizomlariga asosan hisoblandi.

Har qanday ishlab chiqarishni rivojlantirish va yuksak darajaga ko‘tarish uchun uni boshqarish kerak. «Boshqarish» iborasini mahsulot sifatiga qo‘llaganda, mahsulot sifati va uning raqobatbardoshligini doimiy nazorat qilish, uning belgilovchi shartlari va omillarini maqsadga muvofiq ta‘sir qildirish yo‘llari bilan mahsulot sifatini loyixalashtirish, ishlab chiqarish va foydalanishda uning zarur darajada o‘rnatilishini, ta‘minlanishini va shakllanishini tushunmoq kerak. Mahsulotning sifatini boshqarish operatsiyalari muxandis-texnik, tashkiliy-texnologik, nazorat va boshqa jarayonlarning uzaro bog‘liqligi majmuasini tashkil etuvchi tartib doirasida olib boriladi.²⁰

Mahsulot sifatini boshqarish jarayoni quyidagi operatsiyalardan iborat:

- mahsulot sifati darajasini belgilash;
- mahsulot sifatiga ta‘sir ko‘rsatuvchi buyum va uni ishlab chiqarish;
- jarayonning faoliyati tugrisidagi axborotlarni yigish va urganish;

²⁰Sifat menejmenti tizimi va uni sertifikatlashtirish. Darslik / P.R. Ismatullayev. O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vazirligi, Abu Rayhon Beruniy nomidagi Toshkent Davlat texnika universiteti; P.R. Ismatullayev. - Toshkent : Sano-standart, 2014. - 336 b.

- mahsulot sifatini boshqarish tugrisida karor qabul qilish va ob'ektga ta'sir ko'rsatishga tayyorlanish;

- boshqaruvga tegishli buyruklarni berish;

- boshqarish natijasida mahsulot sifatining o'zgarishi xaqidagi axborotlarni yig'ish va taxlil qilish.

Mahsulot sifatini boshqarishda quyidagi vazifalar amalga oshiriladi:

- mahsulotning texnikaviy darajasi va sifatini uzoq muddatlarga chamalash;

- mahsulot sifatini oshirishni rejalashtirish va bashorat qilish;

- mahsulot sifatini attestatsiya qilish;- mahsulot loyixasini chizish va ishlab chiqarishga joriy etish;

- mahsulot sifatini moddiy-texnik tomondan ta'minlash;

- ishlab chiqarishni texnologik tayyorlash;

- mahsulot sifatini ulchashni tashkil etish;

- mutaxassislarni tanlash, joylashtirish, ukitish va tarbiyalash;

- sifatli mahsulot ishlab chiqarish darajasini bir tekisda olib

- borish;

- ishlab chiqarish vositalarini saqlash, ta'mirlashni tashkil etish;

- mahsulot sifatini oshirishni rag'batlantirish;

- mahsulot sifatini nazorat qilish;

- standartlarga, ulchash vositalariga va texnik shartlarga rioya qilish;

- mahsulot sifatini boshqarish xukukini ta'minlash.

Mahsulot sifatini boshqarish uning xossalari, texnologik jarayonlarning ixtisoslashtirish xususiyatlari, ishlab chiqarishni tashkil etish shakllari va usullarini xisobga olgan xolda bajariladi. Mahsulot sifatini yaxshilashga oid vazifalar va tadbirlar tuzilayotganda ularni amalga oshirish imkoniyatlari va maqsadga muvofiqligi texnikaviy-iktisodiy jixatdan asoslanadi.

Buning uchun quyidagilar asos kilib olinadi:

- ishlab chikarilgan mahsulot sifatiga bo'lgan talablar va kelgusida uni takomillashtirish imkoniyatlari;

- mahsulotning sifat darajasini baxolash;

- ishlab chikarilgan mahsulotda uchragan nuqsonlarni yuzaga chiqarish va taxlil etish;

- laboratoriyadan o'tkazilgan sinov natijalari, iste'molchilar tomonidan yuborilgan norozilik xujjatlari, texnikaviy nazorat va ma'lumotlar;

- ilg'or korxonalarining mahsulotlari bilan taqqoslash.

Mahsulot sifatini yaxshilashga oid tadbirlar majmuasiga quyidagilar kiradi:

- mahsulotning sifat ko'rsatkichlarini yaxshilashga qaratilgan asosiy tajriba va loyixalashtirish ishlari hamda tashkiliy-texnikaviy tadbirlar;

- ishlab chiqarish texnikasi va texnologiyasini takomillashtirishga oid tadbirlar;

- xomashyo va materiallar sifatini oshirish bo'yicha ta'minlovchilarga quyiladigan talablar;

- mahsulot sifatini oshirish bo'yicha o'tkaziladigan ilmiy-tadqiqot, tajriba va loyixalashtirish yuzasidan ilmiy-tekshirish, loyixalashtirish tashkilotlariga beriladigan topshiriqlar;

- texnikaviy xujjatlarni yaxshilash tadbirlari;

- texnologik intizomga rioya qilishni tekshirish sharoiti, ishlab chiqarishni o'lchov asboblari bilan ta'minlash, ularning aniq ishlashini kuzatib turish tadbirlari;

- standartlarni o'zlashtirish, ularga rioya qilish, buyumlarni unifikatsiyalashtirish, yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish, nuqsonlarning oldini olish va iste'molchilar tomonidan bo'ladigan noroziliklarni kamaytirish buyicha tadbirlar. Bu kabi tadbirlar uz vaqtida bajarilishini to'la-tukis ta'minlash uchun ularning bajarilish muddatlari, mas'ul kishilar, muayyan xarajatlar va ularning iqtisodiy samaradorligi, raqobatbardoshligi hamda boshqa ko'rsatkichlar aniqlanadi. Ma'lumki, raqobat va raqobatbardoshlik o'rtasida dialektik aloqadorlik mavjud bulib, biri ikkinchisidan kelib chiqadi. Raqobat korxonalarini (firma)larni raqobatbardosh tovarlar ishlab chiqarishga va xizmatlar ko'rsatishga undaydi. Raqobatbardoshlik nisbiy ulchov bo'lib, xususiyati shundan iboratki, uni raqobat predmeti (mahsulot raqobatbardoshligi)ga nisbatan xam qo'llash mumkin.

Mahsulotning raqobatbardoshligi deganda, iste'molchining aniq extiyojlarini qondirish va uni xarid qilish hamda keyinchalik undan foydalanish uchun sarflanadigan xarajatlar darajalari bo'yicha uni, ya'ni mahsulot boshqa shunday tovarlardan ajralib turadigan tavsiflar yig'indisi tushuniladi. Mahsulotning raqobatbardoshligi - biror bir firma tomonidan ishlab chiqarilgan, raqobatchi firmalarning xuddi shunday tovarlariga qaraganda yaxshiroq iste'mol xususiyatlari va texnik-iqtisodiy parametrlariga ega bo'lgan tovarlarning iste'molchilar tomonidan ajratib olinish «qobiliyati»dir. Raqobatbardoshlik aynan bozorda kuzatiladi va tovarlarning iste'molchi extiyojlariga muvofiq kelishi solishtirib va tekshirib ko'riladi. Ana shunda tovarning raqobatbardoshligi real xaridni amalga oshirayotgan xaridor uchun jozibadorlik darajasini ko'rsatadi.

Rivojlangan bozor iqtisodiyotiga ega ko'pgina xorijiy mamlakatlarda o'tgan 15-20 yil davomida mahsulot sifatini boshqarish tizimini yaratish, takomillashtirish va sertifikatlashga e'tibor kuchayotganligi kuzatildi, sifatga nisbatan yangicha boshqaruv tafakkuri shakllandi. Buning asosida yalpi sifat boshqaruvi vujudga keldi. Bunday sifat boshqaruvi nafaqat yirik sanoat korxonalari, balki o'rta va kichik korxonalarda ham qo'llanilmoqda. Hududlarda sifat boshqaruv tizimlari konsepsiyasi yo'nalishlarini hududda sifatni boshqarish bo'yicha faoliyatni yo'lga qo'yish, rivojlantirish va tashkil etishning tizimli mexanizmi ko'rinishida amalga oshirish mumkin. Bunday tizimli mexanizmni hududiy miqyosda sifat boshqaruvi tizimlarining asosiy tamoyillaridan foydalanish konsepsiya doirasida qo'rish mumkin.

Birinchi tamoyil – boshqaruv maqsad va vazifalarining ustivorligi, hududning ijtimoiy-iqtisodiy tizimini boshqarishda sifatni ta'minlash. Sifat vazifalari hududiy miqyosda biznes jarayonlarni boshqarishda va sanoat majmualarini ma'muriy boshqarishda birlamchi ahamiyatga ega. Sifat masalalari hududlar miqyosda amalga oshiriladigan barcha boshqaruv bosqichlari va darajalari, boshqaruv funksiyalarida e'tiborga olinishi kerak.

Ikkinchi tamoyil – sifatning jarayonlarni boshqarish bilan integratsiyalashuvi tamoyili. Mazkur tamoyilda hudud miqyosda sanoat majmualarini boshqarishning

barcha tizimlari sifat tizimini ta'minlash, qo'llab-quvvatlash va takomillashtirish maqsad va vazifalari atrofida integratsiyalashishi kerak.

Ushbu tamoyilga muvofiq hududni kvazikorporatsiya sifatida boshqarish jarayonlarining asosi sifat boshqaruvi tizimidir. Hududning iqtisodiy tizimini boshqarishda bu muhim integratsiyalovchi bo'g'in bo'lib xizmat qiladi.

Uchinchi tamoyil – zanjirli reaksiya tamoyili. Yuqori sifat yaratiladigan mahsulot va xizmatlarning iste'mol qilinish imkoniyatlarini kengaytiradi, pul muomalasi barqarorligini oshiradi, aholi hayot darajasining ko'tarilishiga hissa qo'shadi, ishlab chiqarishning takomillashuvini ta'minlaydi, mehnat sharoitlari va savdo, atrof muhitni muhofaza qilish va aholi salomatligini ta'minlashga hissa qo'shadi.²¹ To'rtinchi tamoyil – sifat boshqaruvi tizimida amalga oshiriladigan usullar, yondoshuvlar sifat institutlarini rivojlanishining biznes jarayonlarni tashkil etish shakllari va usullari rivojidan oldinlab ketishi tamoyili. Beshinchi tamoyil – sifat boshqaruvi tizimlarining o'z-o'zini tashkil etish tamoyili. Oltinchi tamoyil – sifat boshqaruviga yondoshishda ikkitarafmalik tamoyili. Bir tomondan sifat boshqaruv ob'ekti bo'lsa, boshqa tomondan sifat boshqaruv funksiyasi hamdir. Shundan kelib chiqib, hudud miqyosida sifat boshqaruvi tizimini tashkilotning sifatni boshqarish tizimini tartibga soluvchi ta'sir sifati qabul qilish mumkin, boshqa tomondan esa, sifat boshqaruvi tizimi hududni boshqarish tizimining bir elementi hamdir. Mazkur tamoyillarni asosiy tamoyillar sifatida belgilagan holda muallif hududda sifat boshqaruv tizimini takomillashtirishni tashkiliy va iqtisodiy ta'minlashning mantiqiy va tuzilmaviy modelini taklif etadi. Ushbu model hududning iqtisodiy-ijtimoiy rivojlanish tendensiyalari asosida, hududiy shart-sharoitlarini hisobga olgan holda ishlab chiqilishi kerak. Bunday modelda sifatni boshqarish tizimidagi hududiy o'ziga xosliklar hisobga olinadi va bu model sifat boshqaruv tizimini takomillashtirish konsepsiyasining amaldagi tadbiqidir. Model amaliyotda to'liq o'zini namoyon qiladi, tashkiliy-iqtisodiy ta'minot tuzilmasini ifoda etadi va hududdagi muayyan sharoitlarda uni amalga

²¹ "Стандартизация и управление качеством продукции", учебник для вузов/ В.А. Швандар, В.П. Панов, Е.М. Купряков и др. –М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2012.

o'shish jarayonlarini xarakterlaydi. Mazkur modelda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish tendensiyalari va zaruriy shartlarini tahlil qilish zarurati ifoda etiladi. Bunda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish tendensiyalarining sifat sohasidagi hudud siyosatiga ta'siri ko'rsatilgan. Sifat sohasida hudud siyosatini ishlab chiqishda hududdagi sanoat majmui tuzilmasini va uning raqobatbardoshlik darajasini albatta hisob olish kerak.

Ikkinchi bob bo'yicha xulosa

Xulosa qilib aytish mumkinki, bugungi kunda, bozor iqtisodiyoti sharoitida sifat muommasi turmush darajasi, iqtisodiy va ekologik xavsizlikni oshiruvchi muhim omil, shuningdek, mahsulotlarning raqobatdoshligini ta'minlovchi asosiy vosita hisoblanadi. Aynan sifat milliy iqtisodiyotni mustahkamlashning asosiy shartidir. Jahonning ilg'or mamlakatlari tajribasi bunga misol bo'ladi.

Rivojlangan mamlakatlar iqtisodiyoti o'sishning eng asosiy omili o'sha mamlakatda ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar sifatiga bog'liq. Mahsulotning nechog'li sifatli yoki sifatsizligini mamlakat bozoridagi ist'emol qilish darajasi yaqqol namoyon etadi. Mahsulot sifati deganda mustahkamlik, chidamlilik, iste'mol xususiyatlari, tashqi ko'rishning standartlash-tirilganlik hamda takomillashganlik darajasi, tayyorlanish psixologiyasi va boshqalarni o'zida jam etgan tovar tushuniladi. Ma'lumki, mahsulot sifatini uni yaratish va ist'emol qilishning barcha bosqichlarida, ilmiy tadqiqot, loyiha konstruktorlik, texnologik ish olib borish jarayonida undan foydalanish ommaviy joriy qilishda shakllanadi.

Bozor iqtisodiyoti rivojlanishi yo'lidan borayotgan O'zbekiston dunyo ho'jalik aloqalariga o'z ishtirokini kengaytirish, xususan mamlakatda tayyorlanayotgan va ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar sifatini jahon bozori talablari darajasida sifat ko'rsatkichlariga yetkazishni faollashtirish - mamlakat uchun ahamiyatga ega va ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishni belgilab beruvchi asosiy, dolzarb vazifalaridan biridir. Iqtisodiyotni erkinlashtirish va islohatlarni chuqurlashtirishning yangi bosqichdagi mazkur muomma o'ziga xos bo'lgan yondashuv doirasini yanada kengaytirishni taqoza etadi.

III BOB. IQTISODIYOTNI MODERNIZATSIYA QILISH SHAROITIDA XOLDING KOMPANIYALARIDA BOSHQARUVNING TASHKILYI IQTISODIY MEXANIZMI VA UNING SAMARODORLIGINI OSHIRISH YO‘NALISHLARI

3.1. Xolding kompaniyalarda boshqaruvning tashkiliy iqtisodiy mexanizmini rivojlantirishning xorijiy mamlakatlar tajribasi

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 tuzilmalari faoliyatining jahon tajribasi o‘z taraqqiyotida bir qancha bosqichdan o‘tgan bo‘lib, ularning asosiyilariga 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 .

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.

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.

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 korxonalariga 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'llaniladigan 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.

Evropacha 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.²²

Evropada sarmoya va tijorat banklarining ajratilishi amalga oshirilmagan, bundan tashqari, aksiyalar paketlarini yig‘ishda cheklanmagan banklar kompaniyalarning amaldagi teng huquqli egalari bo‘lishi mumkin. Evropa 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.

Evropa, 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.²³

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

²² Xoshimov A.A. Korporativ boshqaruv shaklidagi tuzilmalarning rivojlanish istiqbollari – T.: Fan, 2007. – 112 b.

²³ D.S.Qosimova Neft-gaz kompaniyalarini samarali boqarish asoslari, Monografiya, Toshkent-2006 y 98 b.

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 korxonalari to‘plami kiradi. Barcha syudanlarda kompaniyalar bir birining kapitallarida o‘zaro ishtirok etadi va bank guruhdan etakchi rolni bajaradi.

Hozirgi syudanlarning ikkinchi jahon urushidan avval o‘tmishdoshlari yirik oilaviy xolding kompaniyalari «dzaybatsu» 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 ishtirokchilarining jadal raqobatbardoshligi tegishli sohada rivojlanishning barqaror jarayonini ta’minlaydi.

Syudanlarning yuqori darajasi yirik sanoat birlashmalarining bosh firmalarini ifodalovchi gorizontaal 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, trust-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'cha tashkil etilgan. Keyresu doirasida «turdochlarni birlashtirish» formulasi mavjud. Ierarxiya 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 ierarxiya tuzilmasi vujudga keladi. Bunday pog'onalarning to'rttasi mavjud chunki ko'pchilik sho'ba korxonalar bosh korxonaga nisbatan o'z pog'onalariga ega, shu hisobda subpudrat tashkilotlar.

Shunday qilib ierarxiya nazorati tizimi minglab firmalardan iborat (yuridik shaxslar) vertikal piramida shaklini oladi.²⁴

Yapon syudanlari yuridik shaxs maqomiga ega emaslar, shuning uchun guruh ichidagi o'zaro munosabatlari 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 etakchi 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.

²⁴ Храброва И.Ю. Корпоративное управление: Вопросы интеграции. – М.: АЛЬПИНА, 2007. – С.15.

Korporatsiyalarning amerika modeli bozorga moslashtirilgan rivojlangan kapital bozori, har xil moliyaviy vositalar to'plami asosidagi moliyaviy tizimni hisobga olgan holda tuzilgan. Oldindan aksiyalari ishonchligi shubha bo'lmagan sanoat korporatsiyalari rivojlanishining yuqori darajalari qo'shimcha kapitallarni jalb qilishni osonlashtirdi. Sanoat korxonalari 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 akkumulyasiya qilish, qisqa muddatli kreditlar berish, tashqi bozorlarda korxonalarni boshqarishda bevosita ishtiroksiz qimmatli qog'ozlar bilan operatsiyalar qilish bo'lib qoldi.

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

Mazkur guruhlarining xususiyatlari vertikal tarkibning gorizontaldan ustunligi. Konzern bosh kompaniyasi guruhning ko'plab firmalariga nisbatan onalik firma sifatida namoyon bo'lib, ularning ishlab chiqarish va moliyaviy faoliyatini kapitalidagi ishtiroki vositasida nazorat qiladi.²⁵

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

1. 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 moliyaviy sohalarining 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;

2. Amerika davlatining iqtisodiy siyosati «antitrest qonunlari»ga qaramasdan bank tizimlarining sanoat tizimlari ustidan nazorat o'rnatishning nafaqat oldini oldi,

²⁵ Хэй Д., Моррис Д. Теория организации промышленности. В 2 т. – СПб.: Экономическая школа 2007. – С. 27.

balki ushbu jarayonga ko‘maklashdi. Hozirgi kunda sanoat korxonalarining 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 akkumulyasiya qila olmaganlar.

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.

Buning hammasi banklar tomonidan sanoat korxonalarini 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 korxonalarni guruhlash, moliyaviy va sanoat kapitalini integratsiya qilishga erkin munosabatda bo‘lish hos. Nafaqat sanoat korxonalarini, balki tijorat banklari ham, odatdagidek, mablag‘larni kiritishni tanlash va boshqa korporatsiyalar faoliyatini nazorat qilishda qat’iy cheklovlariga ega bo‘lmaganlar va ushbu cheklovlar hozir ham mavjud emas. Aynan shu bilan banklar va

sanoatning yaqin aloqalari xususiyatlarining sababi hamda aksiyadorlik kapitalarining yuqori darajadagi to'planishi.

Germaniya an'anasining xususiyatlari banklar va sanoatning yaqin aloqalaridir. Aksiyadorlik, moliyaviy va ish aloqalari asosida sanoat konsernlarining moliyaviy muassasalar bilan birgalikda gorizontaal korporativ sanoat-moliyaviy birlashmalariga tarmoqlararo integratsiyasi amalga oshirilmoqda. Banklar nafaqat sarmoya loyihalarini moliyalashtirish, balki, korxonalarni 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:

- bozorlarni tahlil qilish va bashoratlash, texnik echimlar 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, korxonani 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 korxonalar 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.²⁶

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:

²⁶ Яушев Р. Сущность и задачи формирования корпоративного управления // Рынок ценных бумаг. – 2007. – №5. – С. 2-4.

1. Germaniya moliyaviy-sanoat guruhlari «buzilmas konstruksiyalar» emas, balki egiluvchan tuzilmalardir va ularning bu xususiyatlari banklar tomonidan ta'minlanadi. Aynan shularning ta'sirida ayrim korxonalarni 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 xizmat qiladi.

Shunday qilib, korporativ boshqaruvning ifodalangan tarkiblari bir-birini inkor etmaydi. Dunyoning etakchi 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 etakchi 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 globallasuvi (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.²⁷

3.2. Xolding kompaniyalarda boshqaruvning tashkiliy iqtisodiy mexanizmi samaradorligini baholashning ustuvor yo'nalishlari

Iqtisodiyot fanida samaradorlik muammosi asosiy yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. Jamiyat rivojlanishining turli davrlarida bu muammoga yondashishlar ko'p bo'lgan. Bundan kelib chiqib olimlarimizning ilmiy tadqiqotlaridagi yondashuvlar ham turlicha bo'lgan. Shu sababli korporativ boshqaruv samaradorligini baholash sohasidagi tadqiqotlarni nazariy tahlili natijasida samaradorlikni turli usullari mavjudligi to'g'risidagi xulosaga kelindi. Bularning tarkibida sifat va sonli baholash usullarini ajratish mumkin .

Biz sifat usuli guruhida hozirgi sharoitda qo'llanishi mumkin bo'lgan ikkita bir-biriga yaqin bo'lgan usullarga to'qalmoqchimiz. Bu taqqoslash usuli va korporativ boshqarish tavakkalchiligini baholash usullaridir.

Korporativ boshqaruv samaradorligini baholashni sonli usuli korporatsiya faoliyatini iqtisodiy tahliliga asoslangan. Ushbu guruhni o'zi yana ikki usulga ajratiladi: moliyaviy ahvolni baholash usuli va bozor qiymatini baholash usuli.

Korporativ boshqaruv samaradorligini baholashni taqqoslash usuli turli sharoitlarda korporatsiya xo'jalik yuritishni taqqoslashni anglatadi. Bunga boshqa davlatlarni geografik taqsimotini ham e'tiborga olinishi mumkin. Bunday yondashuv noformal bo'lib, turli davlatlarda korporativ boshqaruvni rivojlantirish sharoitida taqqoslash imkonini beradi. Korporativ boshqaruv samaradorligini baholash muammosiga kengroq e'tibor qaratish boshqa yondashishda o'z aksini

²⁷ Яновская О.А. Формирование и развитие интегрированных корпоративных структур в Казахстане – Алматы: Экономика, 2007. – 227 с.

topdi. Bunday yondashuvni uslubiy birligi pgunday tushunishni taqozo etadiki, bunda korporatsiya faoliyatini moliyaviy-xo‘jalik samaradorligi korporativ boshqaruv samaradorligini tasdiqlaydi. Bu yondashuv quyidagi asosiy usullarda amalga oshirilishi mumkin. Birinchidan, bu korporatsiyani bozor qiymatini baholash, ikkinchidan, korporatsiyani moliyaviy holatini baholash. Ushbu usullar orqali korporatsiyani bankrotligi ehtimoli hisob-kitob qilinadi. O‘ylaymizki, O‘zbekiston sharoitida korporatsiyalarni boshqarishni samarali tashkil etishda foydalanish mumkin.

Baholash usullari orasida bankrotlik ehtimolini baholash usullari, ya’ni moliyaviy dalillarning tahliliga asoslangan usullar mavjud bo‘lib, bir qator koeffitsientlar bilan isbotlanadi: Altman Z-koeffitsienta: (AQSH), Gaffler koeffitsienti (Buyukbritaniya) va boshqalar.²⁸

Hozirgi vaqtda moliyaviy hisobotning taxlili usuli keng tarqalgandir. Lekin ayrim tadqiqotchilarni ushbu usul bo‘yicha bir qator kamchiliklarni mavjudligini ko‘rsatib o‘tishgan. Birinchidan, og‘ir sharoitga tushib qolgan kompaniyalar, o‘zlarini hisobotlarini chop etmaydilar, shu sababli yillar davomida ularning dalillarga erishib bo‘lmaydi, ikkinchidan dalillar to‘g‘risida axborot bo‘lsada, ular «ijodiy qayta ishlab chiqilgan», bo‘ladi, uchinchidan, ba’zi bir ko‘rsatgichlar kompaniyaning to‘lov qobiliyati past ko‘rsatsa, boshqalari barqaror yoki qisman yaxshi deb ko‘rsatishi mumkin. Bunday sharoitda real hayot to‘g‘risida gapirish qiyin. Oldingi ikkita e’tiroz bo‘yicha qayd etish zarurki, korporatsiya faoliyati to‘g‘risida axborotni o‘rganish uchun talablar, turli mamlakatlarda har xildir.

Yuqoridagilarga qaramasdan deyarli barcha mamlakatlarda axborotni ochish uchun talablar umuman olganda bir qator zarur elementlarni o‘z tarkibiga oladi. Masalan, bu bir chorakda bir marotaba hisobot berish (AQSH, Rossiya) yoki yarim yilda (Germaniya), bunday talab korporatsiyalarni hisobot berishni kechiktirish imkoniyatini bartaraf etadi. Bu birinchidan, moliyaviy

²⁸ Файол А. Управление организацией – М.: ГИППН, 2007 – 492 с.

hisobotni majburiy auditorlik tekshirish; ikkinchidan, qalbakichilik, tavakkalchiligini jiddiy pasaytirishni ta'minlaydi.

1968 yilda taniqli g'arbiy iqtisodchi Altman tomonidan boshqa sonli usul taklif etildi. Korporatsiyaning kredit qobiliyati indeksi diskriminant multiplikativ apparati yordamida tuzilgan (Multiple-discriminant analysis - MDA) bo'lib, dastlab o'rganishda xo'jalik sub'ektlarini bankrot va nobankrotga bo'ladi.

I Altman o'z indeksini yaratishda 66 korxonani o'rgangan, shulardan yarmi 1946-1965 yillar bankrotga uchragan, yarmi esa muvaffaqiyatli ishlagan va 22 analitik koeffitsientlarni tadqiq etgan. Ushbu koeffitsientlar bankrotga tushadigan korxonalarni istiqbollashtirishda foydali bo'lgan. Bu ko'rsatkichlardan ko'proq ahamiyatga ega beshtasini tanlab olgan va ko'p faktorli regression tenglama tuzgan. Shunday qilib, Altman indeksi ayrim ko'rsatkichlar funksiyasi hisoblanib, korxonani iqtisodiy salohiyati va o'tgan davrda uning ish natijalarini tavsiflaydi.

Kredit qobiliyati indeksi (Z-hisoblanib) quyidagi ko'rinishdan iborat:

$$Z=1,2*X_1+1,4*X_2+3,3*X_3+0,6*X_4+X_5$$

bu erda, X_1 - aylanma kapital (aktivlar summasi);

X_2 -taqsimlanmagan foyda (aktivlar summasi);

X_3 -operatsion foyda (aktivlar summasi);

X_4 - aksiyani bozor qiymati (qarzdorlik);

X_5 - daromad (aktivlar summasi).

Altman modeli bo'yicha ko'p hisoblar natijalari shuni ko'rsatadiki, umumlashtirilgan ko'rsatkich Z (-14 ; +22) chegarada son hosil qilish mumkin, bunda korxonaga $Z > 2,99$ ga teng bo'lgan songa to'g'ri kelsa, u moliyaviy barqaror qatoriga kiradi, agarda korxonaga uchun $Z < 1,81$ bo'lsa, unda korxonaga yaxshi holatda bo'lmaydi, agarda interval [1,81 - 2,99] oralig'ida bo'lsa bu noaniqlik zonasi hisoblanadi. Z — koeffitsienti umumiy jiddiy kamchilikka ega. Bu koeffitsientdan faqat katta kompaniyalar uchun foydalanishi

mumkin. Bunday korxonalarining birjadagi aksiyalar miqdori yuqori bo'ladi. Faqat ana shunday kompaniyalar o'zining kapitali bo'yicha ob'ektiv bozor bahosini olishi mumkin.

1983 yil Altman kompaniyalar uchun o'zining modifikatsiyalashgan variantini taklif etgan. Ushbu variant aksiyalarini birjada xaridorgirligi past bo'lgan kompaniyaga taalluqdir.

$$K=8,38*X1+X2+0,054*XZ+0,63*X4$$

bu erda, $X4$ - aksiyani balansli bozor qiymati.

Hozirda Altman koeffitsientidan tashqari boshqa mezonlar ham ma'lum. Masalan, Britaniya olimi Taffler 1974 yilda to'rt omilli istiqbol modelini taklif etgan. Tafflerni taklif etgan modeli kompaniyani asosan to'lov qobiliyatiga qaratilgan. Bunda ikki gurux, kompaniya va ularni koeffitsientlari olinadi. Mazkur tanlovga qaratilgan nisbatlar hisobi korporatsiya faoliyatini o'lchashda tipik holat hisoblanadi.

Asosiy o'lchov ko'rsatkichlari sifatida foyda, aylanma kapital, moliyaviy tavakkalchilik va likvidlik olinadi. Ushbu ko'rsatkichlarni jamlab to'lov qobiliyati modeli korporatsiyani moliyaviy holatini aniq sur'atini namoyon etishi mumkin. Endi kompaniyani tahlil etishdagi tipik modelni ko'rib chiqamiz. Birjalarda kompaniya aksiyalariga talab yuqori bo'lishidagi tipik model quyidagi shaklni keltirib chiqaradi:

$$Z=CO+C1*X1+C2*X2+C3*X3+C4*X4+...$$

bu erda,

$X1$ - soliqsiz foyda (joriy majburiyat - 53%);

$X2$ — joriy aktivlar (majburiyatni umumiy summasi 13%);

XZ — joriy majburiyatlar (aktivlarning umumiy summasi 8 %);

$X4$ - kreditlash oralig'ini yo'kligi (- 16%).

$SO, \dots, S4$ - koeffitsientlar, qavs ichidagi foizlar model proporsiyalarini ko'rsatadi;

$X1$ - foydani o'lchaydi, $X2$ — aylanma kapital holati, XZ - moliyaviy tavakkalchilik, $X4$ - likvidlik.

Modellarni istiqbollashtirish, ularni rolini kuchaytirish uchun Z— koefitsientni PAS koefitsientiga o'tkazish mumkin. PAS koefitsienti kompaniya faoliyatini vaqt davomida kuzatish mumkin. PAS koefitsientini o'rganish, ya'ni past va yuqori darajasini belgilab kompaniyani ko'tarilishi hamda pasayish davrlarini bilish mumkin.

PAS koefitsienti kompaniyani nisbiy darajasi hisoblanadi. U ma'lum yilni aks ettirib, 1 dan 100% gacha ifodalanadi. Masalan, agarda PAS koefitsienti 50% ga teng bo'lsa, bu kompaniya faoliyatini o'rtachaligini anglatadi, PAS koefitsienti 10% ga teng bo'lsa, kompaniya faoliyati yomon baholanadi. Shunday qilib, Z- koefitsientini kompaniya uchun hisoblab moliyaviy holatni absolyut o'lchov qilib, uning moliyaviy faoliyatini nisbiy o'lchovga aylantirish mumkin. Boshqacha qilib aytganda Z - koefitsienti orqali kompaniyani tavakkalchilik holatdaligini aniqdab, uni keyingi faoliyatini o'rganishni ko'rsatadi.²⁹

Korporativ boshqaruv tavakkalchiligini baholash usuli Brunswick UBS Warburg tomonidan ishlab chiqilgan. Bunday yondashuvni kuchli tomoni shundan iboratki, uning qobiliyati foyda va yo'qotish to'g'risidagi hisobot va balansni yagona yig'indisi sifatida olib borish mumkin. Katta foyda oladigan kompaniya, balans nuqtai nazaridan bo'lgan, foydasi kam bo'lgan, ammo balansi yaxshi bo'lgan kompaniyalar bilan taqqoslanishi mumkin. Shunday qilib, PAS koefitsientini hisoblab, moliyaviy tavakkalchilikni tezda baholab, uni bitim sharoitlarini o'zgartirish mumkin.

Bunda korporativ boshqarish bilan bog'liq bo'lgan turli real mavjud va salohiyatli tavakkalchiliklar 8 kategoriya va 20 kategoriya ostiga bo'linadi, bularning har biri aniq koefitsient tavakkalchiligi va ularni qo'llash ko'rsatkichlariga to'g'ri keladi. Har bir tavakkalchilikni baholash ballar asosida amalga oshiriladi. Korporatsiyani yig'ilgan umumiy ballarga qarab uning reytingi yuqori yoki past bo'lishi mumkin, shu asosida tavakkalchilik darajasi yuqori

²⁹ Хошимов А.А. Корпоратив бошқарув шаклидаги тузилмаларнинг ривожланиш истиқболлари – Т.: Фан, 2007. – 112 б.

bo'lsa, korporativ boshqaruv samaradorligi past darajada bo'ladi. Kategoriyalar bo'yicha ballarni berish quyidagi ko'rinishdadir.

Korporativ boshqaruv tavakkalchiligini baholash kategoriyalarni va ularni baholash usulini batafsilroq ko'rib chiqamiz. Shaffof emasligi: maksimal ball =14.

Kompaniyani axborotlarini ochiq emasligi bilan borlik, omillar turli kategoriya ostiga bo'linadi: G'arb standartlari bo'yicha moliyaviy hisobotni olib borish, ADR dasturini mavjudligi, aksiyadorlar yig'ilishi o'tkazish to'g'risida xabar berish, umumiy obru va kompaniyani ochiqligi.

Buxgalterlik hisobini US GAAP/IAS tamoyillari asosida olib borish maksimal ball=6. 6 ball moliyaviy hisobotni xalqaro standartlarga mos ravishda olib bormaslik va 0 ball buxgalteriya hisobini ko'p yillar davomida xalqaro standartga asoslangan holda olib borish.

Obro' va ochikdik: maksimal ball=4. Bu kompaniyada aksiyadorlar bilan ishlash bo'limi faoliyatini samaradorligidir, rahbarlarni ochiqligi, axborotni mavjudligi, uni rivojlanishini ta'minlaydigan aniq modellarni tuzishdir.

ADR dasturlari: maksimal ball=2. ADR ni ishlab chiqmaslik uchun hatti-harakatni yo'qligi 2 ta jarima ball yoki 0 ball. Agarda 2-chi va 3-chi darajadagi dasturni borligi uchun aksiyadorlarni umumiy yig'ilishi to'g'risida xabar berish: maksimal ball = 2. Kompaniya aksiyadorlarga umumiy yig'ilishi buyicha kun tartibini etkazmaslik uchun ikki ball, o'z vaqtida va doimiy ravishda yig'ilishi to'g'risida axborot bermasa, kompaniya 1,5 ball jarima oladi. Aksiyadorlik kapitalini yuvilib ketishi: maksimal ball = 13.

Aksiyador kapitalini yuvilib ketishi tahdidi tavakkalchilikni jiddiy omillaridan hisoblanadi. E'lon qilingan kapital hisobidagi aksiyalarni borligi, ular faqat direktorlar Kengashi (Kuzatuv kengashi) qarori bilan chiqarish mumkinligi bo'lajak emissiyani yuqori ehtimolligidan dalolat beradi, bu esa aksiyador kapitalini yuvilib ketishiga olib keladi. E'lon qilingan, lekin chiqarilmagan aksiyalar: maksimal ball=7.

Jarima ballarning soni e'lon qilingan aksiyalar sonini aylanmadagi aksiyalar soniga nisbati va investorlarni ishonchlik darajasi shundan iboratki, bunda

rejalashtirilayotgan emissiya haqiqatga to'g'ri bo'lib, aksiyadorlarni manfaatlariga javob berishi kerak. Portfelli investorlarni 25 foizli paketli aksiyaga ega bo'lishi: maksimal ball=3. Agarda tashqi aksiyadorlar jami emissiya to'g'risidagi qarorini to'xtatib qolmasalar, oqibatda u yaxshi holat keltirib chiqarmasa uchta jarima bali qo'shiladi.³⁰

Ustavga qo'yilgan himoya tadbirlari: maksimal ball=3. Ustavda aksiyani sotib olish bilan reglamentlashtirilgan huquq yoki aksiyador kapitalini yuvib ketilishini himoya qilishi tadbirlari yo'q bo'lsa, bu uchta jarima balini bildiradi.

Aktivlarni chiqarish (transfert baho tashkil etish): maksimal ball=10. Aktivlar bilan o'yin qilishni har doim faktlar asosida isbotlash qiyin" va baholarni o'rnatish usullari bo'yicha gumonlik qo'llash ham yaxshi natija bermaydi. Lekin buni moliyaviy hisobotni sekinlik bilan tahlil qilish yo'li bilan aniqlash mumkin. Amaliyot shuni ko'rsatmokedaki, bunday yo'llar investorlar uchun sezilarli bo'lmasada, ammo kompaniya qiymatini jiddiy pasaytirishga olib keladi.

Nazorat aksiya paketlariga ega bo'lgan aksiyadorlar: maksimal ball=5. Korporativ boshqaruvga salbiy ta'sir ko'rsatgan nazorat aksiya paketlariga besh ball jarima qo'shiladi. Agarda nazorat aksiya paketlariga egalik qiluvchi bir boshqa davlat bo'lsa (kompaniya o'zining aksiyadorlari manfaati uchun emas, balki davlat manfaati uchun harakat qilishi mumkin), bunda uch ball oladi.

Transfert bahoni tashkil etish: maksimal ball=5. Agarda bitim o'rnatilishi munosabati bilan aniq vaziyat bo'lmasa yoki affillangan yoki affillangan treyding kompaniyalar tavakkalchiligini oshiradi, buning natijasida o'tkaziladigan aktivlarga baho o'rnatish noaniq bo'ladi. Buning uchun kompaniya besh ballgacha jarima oladi.

Qo'shilish yoki restrukturizatsiyalash. maksimal ball=10. Agarda kompaniya qo'shilish yoki restrukturizatsiyalash arafasida tursa, aktivlarni yo'qotish tavakkalchiligi bo'lishi mumkin yoki noto'g'ri sharoitlarni qo'llash

³⁰ Хэй Д., Моррис Д. Теория организации промышленности. В 2 т. – СПб.: Экономическая школа 2008. – С. 27.

qisqa muddatli kelajakda ishonchsizlikni oshiradi. Bunda ham qo‘shilish, ham restrukturizatsiyalash aksiya uchun besh ball jarima beriladi.

Bankrotlik: maksimal ball= 12. Muddati o‘tgan kreditor qarzdorlik yoki soliq bo‘yicha qarzdorlik muammolari: maksimal ball=5. Ushbu omil shunday voqealikni hisobga oladiki, bunda bankrotlikni sodir bo‘lish harakatlari bozorda kompaniya qarzlarini tezda sotib olish, soliqlar bo‘yicha katta qarzdorlik muddati utgan, kreditor qarzdorlik uchun jarima to‘laydi.

Moliyaviy rahbarlik: maksimal ball = 2. Moliyaviy faoliyatga sifatli rahbarlik qilish kompaniyani tezda og‘ir qarzdorlik vaziyatdan chiqish va bankrotlik tahlidini oldini olishga imkon yaratadi.

Aksiyalarni olish buyicha chegaralash va ovoz berish: maksimal ball=3. Ayrim kompaniyalar aksiyalarni sotib olishda va unga egalik qilishda yoki umumiy yig‘ilishlarda ovoz berish huquqi bo‘yicha chegaralanish tartibi o‘rnatilgan. Shunday ekan, bizning reyting tizimimiz asosida bu turdagi kompaniyalarga jarima solish o‘rinli bo‘lar edi. Ayniqsa, minoritar va xorijiy investorlar uchun, chunki qaror qabul qilishda ularni huquq buzilishlarini ehtimoli oshirilishini kuzatish mumkin.

Korporativ boshqaruv sohasidagi tashabbuskorlik: maksimal ball = 9. Bu umumlashtirilgan baho bo‘lib, rahbarlarni tashqi aksiyadorlar bilan foydani bo‘lish, ularga adolatli munosabatda bo‘lish va direktorlar Kengashiga (Kuzatuv kengashiga) investorlar o‘zlarini muammolarini etkazish imkonini berish.

Direktorlar Kengashining (Kuzatuv kengashining) tarkibi: maksimal ball=3. Minoritar aksiyadorlarni a‘zoliqi yoki direktorlar kengashida taniqli mustaqil ekspertlarni bo‘lishi odatda ishonch uygotadi, minoritar aksiyadorlar Kengash faoliyati to‘g‘risidagi axborot bilan tanishib boradilar.

Korporativ boshqaruv kodeksi: maksimal ball = 2. Agarda kompaniya korporativ boshqaruv to‘g‘risidagi kodeksni qabul qilish tashabbusi bilan

chiqsa va tashqi aksiyadorlarga nisbatan o'zining aniq siyosatini bayon etsa, bu bozor tomonidan odatdagidek pozitiv qabul qilinadi va kompaniya nol ball oladi.³¹

Xorijiy investorlar bilan strategik hamkorlik: Maksimal ball=1. Kompaniya rahbariyati bilan ishlaydigan xorijiy hamkorlarni mavjudligi kompaniya uchun sivilizatsiyalashgan siyosat olib borishga imkon beradi.

Dividend siyosati: maksimal ball=3. Ushbu ko'rsatkich nafaqat aniq dividend siyosatini borligini baholaydi, balki unga nisbatan dividend hajmini o'z vaqtida to'lab berishni belgilaydi. Reestr olib boruvchi: maksimal ball =1. Korporatsiya modeliga asosan 35 dan ortiq ball jarima olish haddan tashqari xatarga uchragan bo'ladi va korporativ boshqaruvni darajasini pastligini tavsiflaydi. Reytingi 17 balldan past bo'lgan kompaniya nisbatan xavfsiz va boshqarish darajasi yuqori bo'ladi.

Ko'rib chiqilgan korporativ boshqaruv samaradorligini baholash usuli shuni tasdiklaydiki, o'rganayotgan muammoga turli yondashuv mavjudligini anglatadi. Buni quyidagicha tushuntirish mumkin, birinchidan, korporativ boshqaruv ko'p qirrali kategoriya va tadqiqotchilar samaradorlikni baholashni o'rganayotganda har xil maqsad qo'yishlari mumkin. Ikkinchidan, samaradorlikni baholash usullari shunchalik ko'pki, korporativ boshqaruv har qanday kamchilikdan yiroqda bo'lishligidir.

Haqiqatda, jahon iqtisodiyoti fanining tajribasida samaradorlikni aniqlash usullari juda ko'p. O'zbekistonda korporativ boshqaruv endigina rivojlanib kelmoqda. Bu borada, bizning fikrimizcha, fundamental tadqiqotlar deyarli o'tkazilmagan. Aytib o'tishimiz lozimki, yuqoridagi reyting usulida yaratilgan samaradorlikni baholash ancha sodda va qulay hisoblanadi. Bu faqat menejerlar faoliyatiga qaratilgan samaradorlikni baholash usuli. Shu sababli O'zbekistonda korporativ boshqaruvni rivojlantirishda ko'rib chiqilgan reyting usulidan foydalanish samarali bo'ladi.

³¹ Яновская О.А. Формирование и развитие интегрированных корпоративных структур в Казахстане – Алматы: Экономика, 2008. – 227 с.

Uchinchi bob bo'yicha xulosa

Xolding kompaniyalarida korporativ boshqaruv tizimi hamma iqtisodiy agentlar shu hisobda kreditorlarni ham manfaatlarini ximoya qilish mexanizmini tashkil etadi. Ko'rinib turibdiki, takomillashmagan korporativ boshqaruv tizimining negativ oqibatlarini ya'ni, bozordan tashqarida bitimlar tuzish yo'li orqali aloxida aksiyadorlar, menejerlar tomonidan aktivlar yoki pul oqimlarini to'plab olishlar kreditorlar huquqlari to'g'ridan-to'g'ri buzilishi olib keladi, natijada kompaniyaning kreditga qodirligi susayadi.

Takomilashgan korporativ boshqaruv turli manfaatdor tomonlar o'rtasida nazorat uchun hozirgi aksiyadorlar va salohiyatli aksiyadorlar, boshqaruvchilar o'rtasida kurashni keltirib chiqaradi.

Ko'pincha ushbu kurashning sabablaridan biri korxonani bankrot deb e'lon qilish jarayoni bo'ladi, chunki, xarakatdagi qonunchilik xatto rossiya o'lchovlari bo'yicha mustaxkam korxonaga nisbatan xam bankrotlik e'lon qilish mumkin.

Korxonani ustidan nazorat qilish uchun kurashni operatsion va investitsion faoliyatdan aksiyadorlar va menejment olib boradi. Bularning xammasi korxonaning moliyaviy xolati uchun negativ oqibatlarga olib keladi.

Korporativ boshqaruvning takomilashmaganligi aksiyadorlar kabi menejerlarni xam korxonani obro'sini xususan uning kredit tarixini kamroq e'zozlashiga sabab bo'ladi. Natijada yuqori tavakkalli va uzoqni ko'zlamamasdan moliyaviy siyosat va ko'pincha to'g'ridan-to'g'ri to'lashni xoxlamaslik xolatlarini yuzaga keladi.

Yaxshi yo'lga qo'yilgan korporativ boshqaruv - daromad keltiruvchi va moliyaviy barqaror biznesni yo'lga qo'yolmagan samarasiz sub'ektlar va boshqaruvchilarni almashtirish yo'li orqali korxonani qayta tuzilmalashni amalga oshirish uchun muxim shart-sharoit bo'ladi.

Korxonani samarali boshqarishda manfaatdor bo'lmagan mulkdorlar o'z aksiyalarini sotadilar va ushbu aksiyalar yuqori daromadga erishish va mustaxkam moliyaviy biznesni yo'lga qo'ya olmaydigan, korxonani narxini maksimallashtira olmaydigan investorlar qo'lga borib tushadi. Investorlar huquqlari etarli darajada himoya qilinmaganligi sharoitlarida korxonani aksiyalari bozorda chegaralangan

xolda xarakatlanadi va insayderlar qo‘liga (ko‘pincha menejerlar va ular bilan bog‘liq tuzilmalarga) borib tushadi. Bir tarafdin amaldagi aksiyadorlar korxonada samarali faoliyatini yo‘lga qo‘ya olmay davlat va mulkka yon berishni xoxlamay qolishlari mumkin.

Boshqa tarafdin amaldagi aksiyadorlar tashqi investorlar moliyavi aniq va butun axborotga ega bo‘lmasalar va investitsiyadan daromad olishga bo‘lgan huquqlarini amalga oshira olishga ishonmasalar korxonada qimmatli qog‘ozlarini sotib olishda manfaatdor bo‘lmaydilar. Bundan tashqari agar tashqi aksiyadorlar korxonada strategiyasini shakllanishida qatnasha olmasalar ular bizneslarining samaradorligini oshira olmaydilar.

XULOSA

Mamlakatimiz iqtisodiyoti uchun xorijiy davlatlarning korporativ boshqaruvini tashkil etish, korporativ boshqaruv mexanizmlarini, xolding kompaniyalarining tashkiliy tarkiblarini, ular tomonidan ishlab chiqarish texnologiyalaridan foydalanish, ishlab chiqarish jarayonini strategik istiqbollashtirish va korporativ-aksiyadorlar mablag'larini boshqarishni tashkil etish sohalaridagi tajribalardan keng foydalanish zarur.

Korporativ boshqaruv qonun ustuvorligiga asoslangan samarali bozor iqtisodiyotini shakllantirishda juda katta ahamiyatga ega. Korporativ boshqaruv qoidalarini tushunmaslik yoki etarli qo'llanmaslik investitsion muhitga salbiy ta'sir qiladi, oqibatda muntazam iqtisodiy o'sishni ta'minlovchi investitsiyalarni qo'ldan boy berishga olib keladi. Shu bilan birgalikda bozor qonunlariga bo'ysungan holda faoliyat ko'rsatuvchi raqobat muhitini muvaffaqiyatli tashkil etishga to'ranoq bo'ladi.

Iqtisodiy rivojlanish jarayonida xolding kompaniyalarini boshqarish muhim o'zgarishlarga duch keldi. Firma mulkdorlari (aksiyadorlar)ning soni unchalik ko'p bo'lmasdan, mulk ulushi ancha yirik bo'lgan holatda ushbu muammo akiiyadorlar o'rtasida shaxsiy muloqotlar va tegishli bitimlarni tuzish yo'li bilan hal etiladi. Biroq mulkka egalik qilishning uni bevosita boshqarishdan ajratilishi bilan kuzatilgan iqtisodiy rivojlanishning keyingi jarayoni ushbu muammoni yanada murakkablashtirdi.

Shunday qilib, zamonaviy xolding kompaniyalarida aksiyadorlar aksiyalarni xarid qilib, mablag'larini xolding kompaniyasi ixtiyoriga topshiradigan va ushbu sarmoyadan foydalanish samaradorligi bilan bog'liq xatarni o'z zimmasiga oladigan vaziyat yuzaga keldi. Ayni paytda, aksiyadorlar kompaniya faoliyatini joriy boshqarish vazifalarini hal etishda qatnashmaydilar va tashqi tashkilotlar bilan o'zaro munosabatlarda uni namoyon qilmaydilar. Xolding kompaniyalarini joriy boshqarish bo'yicha qarorlarni qabul qilish huquqi aksiyadorlar tomonidan yollanma menejerlarga topshiriladi.

Xolding kompaniyalarida korporativ boshqaruv tizimi hamma iqtisodiy agentlar shu hisobda kreditorlarni ham manfaatlarini ximoya qilish mexanizmini

tashkil etadi. Ko‘rinib turibdiki, takomillashmagan korporativ boshqaruv tizimining negativ oqibatlarini ya‘ni, bozordan tashqarida bitimlar tuzish yo‘li orqali aloxida aksiyadorlar, menejerlar tomonidan aktivlar yoki pul oqimlarini to‘plab olishlar kreditorlar huquqlari to‘g‘ridan-to‘g‘ri buzilishi olib keladi, natijada kompaniyaning kreditga qodirligi susayadi.

Takomilashgan korporativ boshqaruv turli manfaatdor tomonlar o‘rtasida nazorat uchun hozirgi aksiyadorlar va salohiyatli aksiyadorlar, boshqaruvchilar o‘rtasida kurashni keltirib chiqaradi. Ko‘pincha ushbu kurashning sabablaridan biri korxonani bankrot deb e‘lon qilish jarayoni bo‘ladi, chunki, xarakatdagi qonunchilik xatto rossiya o‘lchovlari bo‘yicha mustaxkam korxonaga nisbatan xam bankrotlik e‘lon qilish mumkin. Korxonani ustidan nazorat qilish uchun kurashni operatsion va investitsion faoliyatdan aksiyadorlar va menejment olib boradi. Bularning xammasi korxonaning moliyaviy xolati uchun negativ oqibatlarga olib keladi.

Korporativ boshqaruvning takomilashmaganligi aksiyadorlar kabi menejerlarni xam korxonani obro‘sinini xususan uning kredit tarixini kamroq e‘zozlashiga sabab bo‘ladi. Natijada yuqori tavakkalli va uzoqni ko‘zlamamasdan moliyaviy siyosat va ko‘pincha to‘g‘ridan-to‘g‘ri to‘lashni xoxlamaslik xolatlari yuzaga keladi.

Yaxshi yo‘lga qo‘yilgan korporativ boshqaruv - daromad keltiruvchi va moliyaviy barqaror biznesni yo‘lga qo‘yolmagan samarasiz sub‘ektlar va boshqaruvchilarni almashtirish yo‘li orqali korxonani qayta tuzilmalashni amalga oshirish uchun muxim shart-sharoit bo‘ladi. Korxonani samarali boshqarishda manfaatdor bo‘lmagan mulkdorlar o‘z aksiyalarini sotadilar va ushbu aksiyalar yuqori daromadga erishish va mustaxkam moliyaviy biznesni yo‘lga qo‘ya olmaydigan, korxonani narxini maksimalashtira olmaydigan investorlar qo‘liga borib tushadi. Investorlar huquqlari etarli darajada himoya qilinmaganligi sharoitlarida korxonani aksiyalari bozorda chegaralangan xolda xarakatlanadi va insayderlar qo‘liga (ko‘pincha menejerlar va ular bilan bog‘liq tuzilmalarga) borib tushadi. Bir tarafdin amaldagi aksiyadorlar korxonani samarali faoliyatini yo‘lga

qo'ya olmay davlat va mulkka yon berishni xoxlamay qolishlari mumkin. Boshqa tarafdin amaldagi aksiyadorlar tashqi investorlar moliyavi aniq va butun axborotga ega bo'lmasalar va investitsiyadan daromad olishga bo'lgan huquqlarini amalga oshira olishga ishonmasalar korxonada qimmatli qog'ozlarini sotib olishda manfaatdor bo'lmaydilar. Bundan tashqari agar tashqi aksiyadorlar korxonada strategiyasini shakllanishida qatnasha olmasalar ular bizneslarining samaradorligini oshira olmaydilar.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

I. O'zbekiston Respublikasi Qonunlari

- 1.1. O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi.-T.: O'zbekiston, 2004.
- 1.2. O'zbekiston Respublikasining Soliq Kodeksi. – T. :Adolat, 2008.
- 1.3. “O'zbekengilsanoat” davlat-aksiyadorlik kompaniyasi ustavi (yangi tahrir). O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligining 2004 yil 16 iyul 1004-sonli qarori bilan ro'yxatga olingan. –T., 2004.

II. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmonlari va Qarorlari, Vazirlar Mahkamasining Qarorlari va boshka me'yoriy hujjatlar

- 2.1. “Ishlab chiqarishni modernizatsiyalash, texnik va texnologik qayta jihozlashni rag'batlantirishga oid qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida”gi O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmoni. 2007 yil 14 mart, PF-3860-son.
- 2.2. “2006-2008 yillarda to'qimachilik sanoati korxonalarini modernizatsiya qilish va texnikaviy qayta jihozlash dasturi to'g'risida”gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori. 2006 yil 13 noyabr, PQ-510-son.
- 2.3. “Respublika engil sanoatini boshqarishni takomillashtirish to'g'risida”gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. 2002 yil 1 iyul, PF-3102-son.
- 2.4. “Xo'jalik boshqaruv organlari tizimini takomillashtirish to'g'risida”gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. 2003 yil 22 dekabr, PF-3366-son.
- 2.5. “O'zbekengilsanoat” davlat aksiyadorlik kompaniyasi boshqaruv tuzilmasini takomillashtirish va respublika engil sanoatini yanada rivojlantirishni rag'batlantirish chora-tadbirlari to'g'risida. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining Qarori. 2004 yil 25 mart, 141-son
- 2.6. O xode realizatsii zadach i prioritetnyx napravleniy v razvitii GAK «Uzbekengilsanoat» opredelennyx resheniyami Pravitelstva respubliki za period yanvar-dekabr 2009 goda.
- 2.7. Ob osnovnyx itogax deyatelnosti GAK «Uzbekengilsanoat» opredelennyx resheniyami Pravitelstva respubliki za period 2004-2009 gg. i na perspektivu 2010 g.

III. O‘zbekiston Respublikasi Prezident I.A.Karimov

asarlari va ma’ruzalari

3.1. Karimov I.A. Asosiy maqsadimiz - yurtimizda erkin va obod, farovon hayot barpo etish yo‘lini kat’iyat bilan davom ettirishdir. // Xalq so‘zi. 2007 yil 8 dekabr, 243-son.

3.2. Karimov I.A. Yuksak ma’naviyat engilmas kuch. - T.: O‘zbekiston, 2008.

3.3. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O‘zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo‘llari va choralari. - T.: O‘zbekiston, 2009.

3.4. Karimov I.A. Nasha dalneyshaya zadacha- dalneyshee razvitie strany i povыshenie blagosostoyaniya naroda.- T.:Uzbekistan, 2010.

IV. Asosiy adabiyotlar

4.1. Абрамова, В.И. Менеджмент и маркетинг: Учеб. Пособие/ В.И. Абрамова - М.: Издательство РИОР, 2006.- 161 с.

4.2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Под ред. Ю. Н. Каптуренского. СПб: «Питер», 1999. 416 с.

4.3. Valijonov A.R. Xususiy lashtirishda korxonaning tashkiliy-huquqiy shaklini tanlash. Тезисы докладов республиканское научно-практической конференции «Углубление приватизационного процесса и формирование класса собственников». Ташкент, НИИУРР при ГКМ, 2001, 40-43.

4.4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник.- М.: Гардарики, 2003.- 524с.

4.5. Герчикова И. Н. Менеджмент. - М.: Юнити, 1994. – 456 с.

4.6. Друкер П. Эффективное управление (стр. 94-95): Экономические задачи и оптимальные решения/ Пер. англ. М.Котельниковой М. 1998 г. С.288

4.7. Zaynutdinov SH., G‘ulomov S. Boshkarish samaradorligin oshirish yo‘llari. Iqtisodiyot va ta’lim. –T., 2000. № 1. 48-49 b.

4.8. Календарева С.Г. Организация производства на промышленном предприятии. - Т.: Изд. Литературного фонда Союза писателей Узбекистана, 2004.- 143 с.

4.9. Корпоративное управление в Узбекистане. МАКУ. Материалы международной научно-практической конференции. –Т.: 2004, 209 с.

- 4.10. Макконелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика, (перевод с англ.). - М.: Инфра-М, 2002.
- 4.11. Радугин А.А. Основы менеджмента. — М.: Центр, 2002.- 567с.
- 4.12. Rahimova D.N., Xudoyberdiyev Z.YO., Eshonxujaev D. Menejment.- : Akademiya, 2003.
- 4.13. Milanovic V. Income, inequality, and poverty during the transition from planned to market economy. / The World Bank. 1998. - 237 p.
- 4.14. Фаей Лайм, Ренделл Роберт. Курс МВА по стратегическому менеджменту: Пер. с англ. М.: «Алпина Бизнес Букс», 2004. 608 с.
- 4.15. The Gelsenkirchen Declaration on Institutional Entrepreneurial Management and Entrepreneurial Studies in Higher Education in Europe // Higher education in Europe. 2004. V.29, № 2.
- 4.16. Xodiyev B.YU., Berkinov B.B. Korporativ boshqaruv. O‘quv qo‘llanma. – T.: O‘zbekiston YOzuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg‘armasi “ADIB” nashri, 2010, 80-b.
- 4.17. Xodiyev B.YU., Shodmonov SH.SH., G‘afurov U.V. Mamlakatni jadal isloh etish va modernizatsiya qilish – milliy taraqqiyotimizning mantiqiy bosqichi: Ilmiy-ommabop risola. – T.: TDIU, 2008. – 53 b.
- 4.18. Abdullayev A., Rustamov N. Qobiliyat o‘z-o‘zidan yuzaga chiqmaydi // Soliq to‘lovchining jurnali, №6, 2009.
- 4.19. Vataniyar N. Bolshoy biznes kompanonov // Pravda Vostoka, 24 aprelya 2007 goda, s.1-2.
- 4.20. Ipak jilosi // Biznes vestnik Vostoka, №24, 2010 yil 1 aprel.
- 4.21. Ishonchli vakillar faoliyatiga bir nazar//Mulkdor, 16 (599), 2006 yil 21 aprel
- 4.22. Комилов С. Текстиль Узбекистана завоевывает мировой рынок // Бизнес-вестник Востока. - №14, 19 февраля 2008 г. – с.5.
- 4.23. Салимова Г. Текстиль Узбекистана: производство, инвестиции, перспективы // Биржа. – №131, 21 октября 2008 г. – с.1-2.
- 4.24. Fattoxova J.A., YAushev R.I., Tolipov K.F., Xamidullin M.B. O‘zbekistonda korporativ boshqaruvni joriy etish muammolari. – T., Iqtisodiy tadqiqotlar markazi, 2006, 79-b.
- 4.25. Rahmonov S. Yangi korxonalarining beqiyos imkoniyatlari // Xalq so‘zi,

2010 yil.

4.26. Рудакова В. ГАК “Узбекенгилсаноат” обновит фонды // Биржа, №41, 5 апреля 2008 года. – С.1-2.

VI. Statistik to‘plamlar va manbaalar

6.1. Экономика Узбекистана: Аналитические обзоры. - Т.: СЕЕП, 2005-2007.

6.2. Узбекистан в цифрах - 2006. - Т.: Госкомстат, 2007.

6.3. Труд и занятость в Узбекистане: Статистический сборник. - Т.: Госкомстат РУз, 2007.

6.4. O‘zbekistonning yillik statistik to‘plami 2008. O‘zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo‘mitasi. – T., 2009. - 221-b.

6.5. “O‘zbekengilsanoat” DAK ma’lumotlari.

VII. Internet manbalari

www.stat.uz - Статистическое обозрение Республики Узбекистан

www.cer.uz

www.m-economy.ru

www.pmuc.ru/jornal

www.moderniz.org.ru/. - Конкурентоспособность и модернизация российской экономики.

instituciones.com/agroindustrial. - Болтабоев М. Легкая промышленность Узбекистана

www.lex.uz/.