

R. Nabiullin, M. Baymatova

KORPORATIV MENEJMENTI

I QISM

O'QUV
QO'LLANMA



296.09:005(045.2)

N 11

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI SPORT VAZIRLIGI

**O'ZBEKISTON DAVLAT JISMONIY TARBIYA
VA SPORT UNIVERSITETI**

R. Nabiullin, M. Baymatova

KORPORATIV MENEJMENTI

I qism

O'quv qo'llanma

71010302 – jismoniy tarbiya va sport menejmenti

TOSHKENT

**O'ZBEKISTON DAVLAT JISMONIY
TARBIYA VA SPORT UNIVERSITETI
"O'ZKITOBSAVDONASHRIYOT" NMU 2025
AXBOROT RESURS MARKAZI**

№ 8/11.2976/17

UO'K: 796 01 075 8

KBK: 75 4ya73

Taqrizchilar:

F.T. Egamberdiyev – I. f. d., professor,

K.Sh. Ziyadullayev – I. f. n., dotsent

**R. Nabiullin, M. Baymatova. Korporativ menejmenti [O'quv qo'llanma]
/ – T.: "O'ZKITOBSAVDONASHRIYOTI" NMIU, 2025 – 380 b.**

Raqobatning kuchayishi sharoitida korporatsiyalarni samarali boshqarish muammosini hal qilish uchun investitsion jozibadorlik, samarali boshqaruv va kompaniyalarobro'sining o'sishi kuzatilmoqda. Klassik boshqaruvning, moliya, kadrlar, ishlab chiqarish, moddiy resurslar, investitsiyalar va o'zbek boshqaruv amaliyoti uchun yangi bo'lgan masalalarni o'z ichiga olgan keng ko'lamli muammolar korporativ boshqaruv ishtirokchilari tomonidan hal qilinishi kerak.

Ushbu o'quv qo'llanmada strategik maqsadli xarakterga ega bo'lgan bozor munosabatlari sharoitida korporativ boshqaruv masalalari tizimli ravishda ko'rib chiqiladi. Bugungi kunga qadar O'zbekiston qonunchiligida "korporatsiya" kabi tashkiliy-huquqiy shakl mavjud emas va buning natijasida "korporativ boshqaruv" tushunchasi ham mavjud emas.

O'zbekiston qonunchiligida korporatsiyaning ta'rifi ostida ochiq "aksiyadorlik jamiyati" eng mos keladi. Bu bosqichma-bosqich O'zbekiston korxonalarining xususiy lashtirish jarayonida qayta tashkil etilgan asosiy tashkiliy-huquqiy shakl. O'zbekiston mustaqilligining boshlangich davrida korporativ boshqaruv asoslari ikkinchi darajali rol o'ynadi va natijada ushbu mavzuga bag'ishlangan nashrlar va maqolalar, ayniqsa o'quv materiallari kam bo'ldi.

2016-yil mart oyida O'zbekiston Prezidentining "Aksiyaadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvning zamonaviy usullarini joriy etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Farmoni hamda «Korporativ boshqaruv kodeksi» qabul qilinishi bilan vaziyat ijobiy tomonga o'zgardi.

Bundan tashqari, o'quv qo'llanmada korporativ boshqaruvning jahon tajribasi, O'zbekiston korxonalarini boshqarishning korporativ usullariga o'tish bosqichlari, jismoniy tarbiya va sport sohasida korporativ boshqaruv samaradorligini baholash va sportda korporativ boshqaruv shablonlarini joriy etishning iqtisodiy maqsadga muvofiqligi ko'rib chiqildi. O'quv qo'llanma jismoniy tarbiya va sport yo'nalishini, menedjment va marketing yo'nalishi bo'yicha bakalavr va magistr lar, aspirantlar, shuningdek jismoniy tarbiya va sport sohasidagi davlat boshqaruvi mutaxassislari uchun mo'ljallangan.

ISBN: 978-9910-690-81-5

© R. Nabiullin, M. Baymatova. 2025

© "O'ZKITOBSAVDONASHRIYOTI" NMIU. 2025

В условиях возрастающей конкуренции наблюдается рост инвестиционной привлекательности, эффективного менеджмента и репутации компаний для решения задачи эффективного управления корпорациями. Обширный диапазон проблем, включающий как аспекты классического управления финансами, кадрами, производством, материальными ресурсами, инвестициями, так и новые для узбекской управленческой практики вопросы цивилизованных взаимоотношений приходится решать участникам корпоративного управления.

В данном учебном пособии системно рассмотрены вопросы корпоративного менеджмента в условиях рыночных отношений, в совокупности имеющие стратегический, целенаправленный характер. До настоящего времени в законодательстве Узбекистана отсутствует такая организационно-правовая форма как «корпорация» и вследствие этого как бы не существует обусловленного этим понятием «корпоративного управления». В узбекском законодательстве под определение корпорации более всего подходит открытое «акционерное общество» – основная организационно-правовая форма, в которую преобразовались предприятия.

Узбекистана в процессе поэтапной приватизации в начале переходного периода Независимости Узбекистана вопросам корпоративного управления и корпоративного менеджмента отводилась второстепенная роль и как следствие этого было мало публикаций и статей, а тем более учебного материала посвященные данной теме. Ситуация изменилась в положительную сторону с принятием Указа Президента Узбекистана «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах», а также «Кодекса корпоративного управления» в марте 2016 года. Кроме того в учебном пособии рассматриваются вопросы мирового опыта корпоративного менеджмента, этапы перехода на корпоративные методы управления предприятий Узбекистана, оценка эффективности корпоративного управления в сфере физической культуры и спорта, и экономическая целесообразность внедрения шаблонов корпоративного управления в спорте.

Учебное пособие предназначено для бакалавров и магистров, аспирантов по направлению Менеджмент и маркетинг физкультурно-спортивной направленности, а также для специалистов государственного управления сферы физической культуры и спорта.

In the conditions of increasing competition, there is an increase in investment attractiveness, effective management and reputation of companies to solve the problem of effective corporate governance. A wide range of problems, including both aspects of classical management - finance, personnel, production, material resources, investments, as well as new issues of civilized relations for Uzbek management practice, have to be solved by the participants of corporate governance. This textbook systematically examines the issues of corporate management in the conditions of market relations, which together have a strategic, purposeful nature. To date, there is no such organizational and legal form as «corporation» in the legislation of Uzbekistan and, consequently, there does not seem to exist due to this concept of «corporate governance» In Uzbek legislation, the definition of a corporation is most suitable for an open «joint-stock company» -the main organizational and legal form into which enterprises of Uzbekistan have been transformed in the process of phased privatization. At the beginning of the transitional period of Uzbekistan's Independence, the issues of corporate governance and corporate management were given a secondary role, and as a result, there were few publications and articles, much less educational material devoted to this topic. The situation has changed in a positive direction with the adoption of the Decree of the President of Uzbekistan «On measures to introduce modern methods of corporate governance in joint-stock companies», as well as the «Corporate Governance Code» in March 2016. In addition, the textbook discusses the issues of the world experience of corporate management, the stages of transition to corporate management methods of enterprises of Uzbekistan, assessment of the effectiveness of corporate governance in the field of physical culture and sports, and the economic feasibility of introducing corporate governance templates in sports. The textbook is intended for bachelors and masters, postgraduates in the direction of management and marketing of physical culture and sports orientation, as well as for specialists in public administration in the field of physical culture and sports.

KIRISH

O'zbekiston Respublikasi mustaqilligining boshida O'zbekistonda korporativ boshqaruv va korporativ boshqaruv mavzusi ikkinchi darajali edi. Kompaniyalarning korporativ boshqaruvni takomillashtirish dasturlari to'g'risidagi bayonotlarining aksariyati faqat imidj aksiyalari bo'lib chiqdi. Biroq, O'zbekiston Prezidentining 2015-yil aprel oyida «Aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvning zamonaviy usullarini joriy etish chora-tadbirlari to'g'risida» gi Farmoni hamda 2016-yil mart oyida «Korporativ boshqaruv kodeksi» qabul qilinishi bilan vaziyat biroz yaxshi tomonga o'zgardi.

Buning sabablari quyidagicha.

Birinchidan, O'zbekistonda mulkchilik va operativ boshqaruv funksiyalari ajratilmoqda. Bozor munosabatlariga o'tish xususiy mulk va tadbirkorlikning barcha tashkiliy-huquqiy shakllarida, shu jumladan aksiyadorlik jamiyatlarida rivojlanishiga yordam berdi.

Ushbu mulkchilik shakli o'nlab yillar davomida iqtisodiy taraqqiyotda yuqori ko'rsatkichlarga ega bo'lgan mamlakatlard asosiy bo'lib qolmoqda.

90-yillarning boshlarida yirik kompaniyalar tashkil etgan o'zbek tadbirkorlari faol aksiyadorlar pozitsiyalariga o'tish imkoniyatlari haqida o'ylashni boshladilar.

Umuman olganda, ular korporatsiyalarni yaratishni yakunladilar va samaradorlikni oshirish uchun mashaqqatli ish bilan shug'ullanish ular uchun qiziq emas. Bundan tashqari, so'nggi paytlarda mamlakatda xalqaro darajadagi menejerlar paydo bo'ldi. Mulk boshqaruvdan ajratilganda, agentlik muammosi, ya'ni menejerlar va mulkdorlar manfaatlarini bog'lash muammosi birinchi o'ringa chiqadi. Ushbu muammoni hal qilishning kaliti samarali korporativ boshqaruv tizimidir.

Ikkinchidan, O'zbekiston kompaniyalari kapitalga egallik qilish allaqachon muhim raqobat ustunligiga aylanganini va vaqt o'tishi bilan uning roli o'sib borishini anglay boshladilar. O'tmishda jozibador

bo'lgan aktivlar asosan qayta taqsimlangan va faqat bozor narxlarida mavjud bo'lib, ularning aksariyati eskirgan va O'zbekiston va xorijiy bozorlarda global brendlar bilan muvaffaqiyatli raqobatlashish uchun yetarli mahsulot sifatini ta'minlamaydi.

Ayni paytda O'zbekiston kompaniyalariga quyidagilar kerak:

- mahsulotlarning yuqori sifatini ta'minlaydigan yanada samarali uskunalar va texnologiyalar;
- xorijiy brendlar bilan raqobatlasha oladigan brendlar;
- qoshilish va sotib olish orqali erishish mumkin bo'lgan miqyosda tejash.

Katta sarmoyadorlar, masalan, Amerika pensiya jamg'armalari, investitsiya obyektlari sifatida tanlagan kompaniyalarda korporativ boshqaruv qoidalarini birlashtirishga intilishadi. Agar O'zbekiston biznesi ushbu global jarayonning ishtirokchisi bo'lishni istasa, u korporativ boshqaruvning xalqaro standartlariga imkon qadar tezroq moslashishi kerak, chunki O'zbekiston xususiy mulk huquqlarining asosiy prinsiplarini mustahkamladi.

Samarali korporativ boshqaruv zamonaviy iqtisodiyotda korxonalar muvaffaqiyatining eng muhim omillaridan biridir. McKinsey kompaniyasi tomonidan o'tkazilgan so'rov natijalariga ko'ra, yirik investorlarning 75 foizi korporativ boshqaruv sifatini moliyaviy-iqtisodiy natijalar bilan bir darajaga qo'radi va o'tish davri iqtisodiyoti sharoitida korporativ boshqaruv omiliga ustuvor ahamiyat beradi.

Qimmatli qog'ozlar qiymati nuqtai nazaridan investorlarning 80 foizi korporativ boshqaruv sifati uchun «ustama» ga rozi bo'lishadi va ikkinchisi sabab bo'lgan kapitallashuv mukofoti 20 foizdan (rivojlangan korporativ madaniyatga ega mamlakatlar) 50 foizgacha va undan ko'proqgacha (rivojlanayotgan bozorlar) shu jumladan O'zbekiston bozoriga ham maqbul.

Darslik doirasida korporativ menejment korporatsiyada uning asosiy ishtirokchilarining (birinchi navbatda top-menejerlarning) mas'uliyatli va samarali xatti-harakatlarini ta'minlaydigan munosabatlar tizimini shakllantirish sifatida tushuniladi.

Kurs bunday tizimni shakllantirishning asosiy yo'nalishlarini o'z ichiga oladi:

- korporatsiyaning ta'sir guruhlarini tahlil qilish va korporativ nizolarning oldini olish;

- korporatsiyani dushmanlik bilan egallab olishdan himoya qilishni ta'minlash;

- korporatsiya ishtirokchilarining opportunistik xatti-harakatlarini minimallashtirish uchun sharoit yaratish;

- korporativ strategiyani ishlab chiqish va korporativ madaniyatini shakllantirish;

- o'zgaruvchan raqobatbardoshlikni saqlab qolish uchun korporatsiyalar korporativ boshqaruv amaliyotini yangi talablarga javob beradigan va yangi paydo bo'lgan imkoniyatlardan foydalanadigan tarzda yangilashlari va sozlashlari kerak.

Korporatsiyani samarali boshqarish keng doirani nazarda tutadi. Klassik boshqaruvning barcha jihatlarini o'z ichiga bir qator vazifalarni olgan: moliya, kadrlar, ishlab chiqarish, resurslar, investitsiyalar va boshqa korporativ boshqaruv ishtirokchilari o'rtasidagi munosabatlarni

Iqtisodiyoti eng rivojlangan mamlakatlarda allaqachon rahbariyat tomonidan belgilangan qoidalar va tavsiyalar ishlab chiqilgan va qabul qilingan: rahbarlar o'rtasidagi munosabatlarda o'zini tutish standartlari, o'zi va aksiyadorlar bilan munosabatlar madaniyati (korporativ boshqaruv axloq kodeksi deb ataladi).

Shunday qilib, iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyotning asosiy tashkiloti (IHTT), shuningdek Jahon iqtisodiy forumi sifatida qabul qilingan korporativ boshqaruv tamoyillarini ajratib ko'rsatish mumkin.

Korporativ boshqaruv (menejment) – bu tashkil etish va rejalashtirish (korxonalar va jarayonlarni), korxonalar iqtisodiyoti, marketing, menejment (umumiy, strategik, dizayn va boshqalar), xodimlarni boshqarish va boshqalar kabi taniqli amaliy fanlar to'plami uchun yagona uslubiy asos yaratadigan simbiozdir.

Boshqacha qilib aytganda, korporativ boshqaruv bu korporatsiya faoliyatini bozor sharoitida professional ravishda boshqarish

usullari va vositalari to'plamidir, faoliyat maqsadlariga erishish qaratilgan harakatlar, resurslardan oqilona foydalanish orqali foyda olishidir.

Ko'rib chiqilgan mulohazalar o'quv qo'llanmaning ichki mantig'i va tuzilishini belgilaydi. Kitob mualliflari korporativ menejmentga bag'ishlangan mahalliy o'quv va biznes adabiyotlaridagi ba'zi kamchiliklarni bartaraf etishiga umid qilmoqdalar, chunki ushbu o'quv qo'llanmada murakkab intizomni yagona, to'liq dunyo va mahalliy tajribaga asoslangan holda talqin qilish doirasida muammolarni tizimli ravishda hayon etishga harakat qilingan.

Bu magistrlar, bakalavrlar va mutaxassislariga haqiqatan ham iqtisodiyotdan foydalanishga imkon beradi va korporativ boshqaruv samaradorligini oshiradi.

Shu bilan birga, ko'p tarmoqli, (bir nechta fanlarning bilim va ko'nikmalaridan foydalanish) korporativ boshqaruv maxsus adabiyotlarda to'liq taqdim etilgan ba'zi masalalarni talqin qilishni talab qiladi.

Lug'atda (glossariyda) kitobda keltirilgan korporativ boshqaruvning asosiy shartlari mavjud. Barcha tushunchalarni batafsil ko'rib chiqish uchun mualliflar ixtisoslashgan izohli lug'atlarga murojaat qilishni maslahat berishadi.

Kitob asosan menejment, jismoniy tarbiya va sport menejmenti va marketingi ta'lim yo'nalishidagi bakalavrlar, magistrlar, iqtisodiy mutaxassislar uchun mo'ljallangan. Bu professional menejerlar, shuningdek korporativ boshqaruv sohasidagi ko'plab mutaxassislar uchun ham foydali bo'ladi.

Ushbu o'quv qo'llanmani tayyorlashda mahalliy va xorijiy mualliflarning «Korporativ menejment» materiallari, «Korporativ menejment» nomli ma'lumotnomadan foydalanilgan.

I BOB. KORPORATIV BOSHQARUV FANINING PREDMETI, MAQSADLARI, VAZIFALARI VA KORPORATIV SPORT

1.1. Korporatsiya tushunchasi, korporativ boshqaruvning aso- siy qoidalari va korporatsiyaning mohiyati

Korporatsiya deganda ikkita asosiy an'anani ajratish mumkin.

Birinchidan, korporatsiya (lat. corporatio-birlashma, ittifoq) iqtisodiyot, siyosat, diniy soha va inson faoliyatining boshqa sohalarida odamlarning barqaror, yaxlit birlashmasi sifatida, ularning o'ziga xos manfaatlarini himoya qilish yoki oldinga surishga qaratilgan.

Ikkinchidan, korporatsiya – bu korxonani tashkil etish shakli, maxsus turdagi iqtisodiy birlik, iqtisodiy va siyosiy munosabatlarning o'ziga xos subyekti. Ushbu atamaning tarixi qadimgi davrlardan beri kuzatilgan. Mavjud ilmiy nuqtai nazarlardan biriga ko'ra, birinchisi:

- korporatsiyalar qadimgi Rimda paydo bo'lgan, u yerda katta boylik va savdo hajmi alohida rimliklar qo'lida to'plangan va yirik tadbirkorlik harakatlarini amalga oshirishda ular birlashgan. Zamonaviy korporatsiya belgilariga ega bo'lmagan bunday qadimiy korporativ birlashmalar yuqori darajadagi integratsiyaga ega emas edi, ammo shunga qaramay, bir nechta shaxslarning (shaxsiy jamiyatlarning) oddiy to'plamidan farq qilar edi. Qadimgi korporatsiyalar iqtisodiyotga hal qiluvchi ta'sir ko'rsatmadi.

Qadimgi Yunonistonda hunarmandchilik bilan faqat chet elliklar shug'ullanishgan; korporatsiyalar siyosatning huquqiy tashkilotidan tashqarida tuzilgan edi.

Rimda ular respublikaning boshlanishiga to'g'ri keladi. Uzoq vaqt davomida korporatsiyalar juda ayanchli holatda bo'lgan, ammo Tsitseron davrida ularning soni sezilarli darajada oshdi. Ishchilarning deyarli har bir katta toifasi professional uyushmalarga ega bo'lib, korporatsiyalar (kollejar) sifatida faoliyat yuritgan.

«Korporatsiya» atamasi bizni birinchi navbatda umumiy maqsadga erishish uchun odamlarning birgalikdagi faoliyatini tashkil etish shakllaridan biri sifatida qiziqtiradi. Tarixda odamlarning birgalikdagi faoliyatini tashkil etishning uchta shakli ma'lum: jamoat; korporatsiya; uyushma.

Boshqaruv nazariyasida korporatsiya tushunchasi boshqacha talqin qilinadi. Ba'zi tadqiqotchilar korporativ tashkilotlarga a'zolikka asoslangan barcha tijorat tashkilotlarini, boshqalari – faqat iqtisodiy jamiyatlar va sherikliklarni, boshqalari – faqat aksiyadorlik jamiyatlarini o'z ichiga oladi, deb bilishadi

Milliy huquq tartibotidagi atamaning bir nechta misollarini ko'rib chiqamiz.

Shunday qilib, Shveytsariya korporatsiyalar yuridik shaxslarining ikkita asosiy turlaridan biri – muassasalar bilan bir qatorda. Angliyada korporatsiya yuridik shaxsning o'zi deb ta'riflanishi mumkin, chunki bu yerda yuridik shaxslar to'plami bo'lgan korporatsiyalarga (Aggregate korporatsiyasi) va yakka tartibdagi korporatsiyalarga (Sole korporatsiyasi) bo'linadi.

AQShda korporatsiyalar yuridik shaxsning yagona shakli bo'lmasa-da, turli xil tashkilotlarni o'z ichiga oladi. Bu yerda korporatsiyalar to'rt xil: davlat, kvazi-davlat, tadbirkorlik va tadbirkorlik bolmagan. Davlat va munitsipal organlar jamoatchilikka tegishli. Kvazi (ommaviy) – bu aholining umumiy ehtiyojlariga xizmat qiladigan korporatsiyalar. Tadbirkorlik asosiy maqsad sifatida foyda olishni maqsad qiladi va kontinental huquq tizimi mamlakatlaridagi aksiyadorlik jamiyatlari bilan taqqoslanadi. Tadbirkorligi bo'lmagan korporatsiyalar foyda olishga intilmaydi.

Bundan tashqari, AQSh qonunchiligi ma'lum bir korporatsiya bo'lgan quyidagi mezonlarning mavjudligi bilan tavsiflanadi: yuridik shaxsning holati; cheklangan prinsip javobgarlik; doimiy mavjudlik; aksiyalarni erkin o'tkazish; markazlashtirilgan boshqaruv.

Kontinental huquq tizimida va Yevropa iqtisodiy tizimi doirasida korporatsiyalar deganda shaxslar va kapital birlashmalari

tushuniladi. Fransiya yuridik shaxslar sheriklik va uyushmalarga, Germaniyada esa kasaba uyushmalari va muassasalarga bo'linadi.

Ichki iqtisodiy va huquqiy tizimda yuridik shaxsning korporatsiya kabi tashkiliy-huquqiy shakli mustahkamlanmagan.

Shuni ta'kidlash kerakki, O'zbekiston sharoitida korporatsiya tushunchasi yana bir o'ziga xos xususiyatga ega bo'ldi. U bir nechta yuridik shaxslar tomonidan tashkil etilgan xo'jalik yurituvchi subyektga murojaat qilish uchun ishlatiladi va ularning har biri boshqa mulkiy munosabatlarda bo'ladilar, biznesni birgalikda olib borish, umumiy maqsadlar va manfaatlar, umumiy tashkiliy tuzilma bilan bog'liq bo'lgan mustaqil xo'jalik yurituvchi subyekt sifatida ko'rib chiqilishi mumkin.

Shunday qilib, korporativ boshqaruv nazariyasida klassik tahlil obyekti – bu ko'plab aksiyadorlar o'rtasida aksiyalarni taqsimlash bilan tavsiflangan yirik korporatsiya. Ushbu yondashuv quyidagi ta'rifga mos keladi: «korporatsiya – bu rivojlangan bozor iqtisodiyotiga ega bo'lgan mamlakatlarda keng tarqalgan bo'lib, u umumiy mulkni, huquqiy maqomni va boshqaruv funksiyalarini yollash bo'yicha ishlaydigan professional menejerlarning yuqori darajasi qo'lida jamlashni nazarda tutadi».

Shuni ta'kidlash kerakki,

- barcha korporatsiyalar qonuniy ravishda rasmiylashtirilgan;
- ro'yxatdan o'tgan barcha korporatsiyalar AO tashkiliy-huquqiy shakliga ega emas;
- barcha korporatsiyalar katta emas;
- barcha korporatsiyalarda mulkga ega emas.

Korporativ boshqaruv muammolariga bag'ishlangan mahalliy adabiyotlarda korporatsiya deganda har qanday aksiyadorlik jamiyatlari yoki korporativ identifikatsiya xususiyatlariga javob beradigan har qanday tashkilot tushuniladi. Ikkinchi holda, bunday xususiyatlarning turli xil ro'yxati keltirilgan. Umumlashtirilgan shaklda korporatsiyaga quyidagi ta'rif berilishi mumkin: korporat-

siya – bu korporativ identifikatsiya xususiyatlariga javob beradigan tadbirkorlik tashkiloti (yuridik shaxs, shu jumladan aksiyadorlik jamiyati va boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlar).

G'arb investorlari talablariga muvofiq korporativ identifikatsiyaning 15 ta belgisi ko'rib chiqiladi, ular orasida:

- 1) tuzilishi jihatidan murakkab mulk kompleksi;
- 2) boshqaruvning murakkab tashkiliy tuzilmasi (bir nechta yuridik va jismoniy shaxslar, shu jumladan banklar va/yoki boshqa moliyaviy tashkilotlar birlashmasi);
- 3) yuqori darajadagi diversifikatsiya (tashkilot kamida beshta sanoat/faoliyat/ strategik iqtisodiy zonalarda ishlaydi);
- 4) chet elda shtab-kvartira (bosh tashkilot) va filiallar/ vakolatxonalarning mavjudligi;
- 5) xalqaro xodimlar;
- 6) bosh tashkilotdagi xodimlar soni kamida 1000 kishi;
- 7) onlayn biznesni qo'llab-quvvatlash;
- 8) eksport xo'jalik operatsiyalarining tashkilot daromadlaridagi ulushi kamida 30%;
- 9) moliyaviy hisobotlarni xalqaro standartlarga muvofiq tayyorlash;
- 10) tadbirkorlik va emissiya faoliyatini amalga oshirish;
- 11) bozordagi aksiyalar kotirovkasi ro'yxatga kiritilgan;
- 12) «Yumshoq Qonunchilik»ga rioya qilish (korporativ xulq-atvor kodekslari: korporativ boshqaruv uslubi, korporativ madaniyati, korporativ falsafasi va boshqalar);
- 13) tashkilotning mamlakatning yalpi ichki mahsulotiga (YAIM) qo'shgan hissasi kamida 0,5-1,0%;
- 14) biznesning shaffofligi, ya'ni tashkilotning moliyaviy va axborot ochiqligi;
- 15) konsolidatsiyalangan hisobotlarning mavjudligi, ammo soliq solinadigan bazani aniqlash uchun emas, balki umuman tashkilot faoliyati to'g'risida umumiy tasavvurga ega bo'lish uchun.

Biz korporatsiyaning O'zbekiston sharoitiga eng mos keladigan ta'rifini beramiz.

Korporatsiya deganda biz quyidagi tadbirkorlik tashkilotini (yuridik shaxs, shu jumladan aksiyadorlik jamiyati va boshqa turdagi xo'jalik jamiyatlari) tushunamiz:

- rivojlangan tashkiliy tuzilma;
- faoliyatning keng doirasi (strategik iqtisodiy zonalarining rivojlangan tizimi – SZH) yoki cheklangan faoliyat turlari, ammo tegishli bozorda muhim mavqega ega;

- rivojlangan iqtisodiy aloqalar tizimi;
- professional menejlar shtati.

O'zbekiston biznes amaliyotida yuqoridagi «korporatsiya» ta'rifiga o'xshash eng yaqin atama «kompaniya» ta'rifi bo'lib, keyinchalik «korporatsiya»ning sinonimi sifatida ishlatiladi.

Shunday qilib, korporatsiya bir qator mustaqil tashkilotlarni birlashtirgan tashkilotning eng rivojlangan shakli hisoblanadi, ya'ni korporatsiya – bu aniq belgilangan chegaralar va o'zgaruvchan elementar tarkibga ega bo'lgan maxsus turdagi murakkab, iyerarxik ijtimoiy-iqtisodiy tizim. Tizim sifatida korporatsiya tuzilishi 1.1-jadvalda keltirilgan.

Kompaniyada tizim sifatida quyidagi elementlar ajratiladi:

- faoliyatning funksional sohalari;
- ishlab chiqarish jarayonining elementlari;
- boshqaruv elementlari.

Funksional sohalar (1.2-jadval.) funksional sohalar / faoliyat yo'nalishlari – bu kompaniyaning tashkiliy va funksional boshqaruv tuzilishini belgilaydigan boshqaruv obyektlari. Deyarli barcha tadbirkorlik tashkilotlari uchun funksional sohalarga misol: korporatsiyaning biznes, marketing, moddiy-texnik ta'minot (ta'minot), ishlab chiqarish, moliya tizimlari, xodimlar, ilmiy-tadqiqot va ishlanmalar (innovatsiyalar).

1.1-jadval

**Korporatsiya (kompaniya) ning ijtimoiy-
iqtisodiy tizim sifatida tuzilishi**

1.	Huquq subyekti (davlatga, uning organlariga, boshqa shaxslarga nisbatan ma'lum huquqiy maqom)
2.	Tashkiliy-huquqiy tuzilma (yuridik shaxs, muayyan tashkiliy-huquqiy shakl)
3.	Tashkiliy tuzilma (bo'linmalarning funksional va iyerarxik aloqalari)
4.	Biznes tizimi (biznes mahsulotlarini ishlab chiqarishga qaratilgan o'zaro bog'liq tuzilgan biznes-jarayonlar to'plami)
5.	Ishlab chiqarish kompleksi (muayyan faoliyat turlari, aloqalar, sheriklar, mijozlar, raqobatchilar va boshqalar)
6.	Mulk kompleksi (ma'lum moddiy birliklar va mulk munosabatlari)
7.	Tuzilgan moliyaviy obyekt (kapital, investitsiyalar va investorlar, kreditorlar, qarz oluvchilar va boshqalar)
8.	Ijtimoiy-tashkiliy kompleks (kadrlar tarkibi, xodimlarni boshqarish, kadrlar va ijtimoiy siyosat, xodimlarni o'qitish va qayta tayyorlash)

1.2-jadval.

Funksional sohalarining asosiy maqsadlariga misollar

Funksional maydon	Maxsus maqsad
Marketing	Bozorda mahsulotlarni (ma'lum bir turini) sotish bo'yicha birinchi o'ringa chiqish
Ishlab chiqarish	Barcha (yoki ma'lum turdagi mahsulotlarni) ishlab chiqarishda eng yuqori mehnat unumdorligiga erishish
Ilmiy-tadqiqot ishlari (innovatsiyalar)	Mahsulotlarning raqobatbardoshligi va innovatsionligini saqlash
Moliya	Barcha turdagi moliyaviy resurslarni kerakli darajada saqlash
Xodimlar	Xodimlarning ijodiy salohiyatini rivojlantirish va ishdan qoniqish va qiziqish darajasini oshirish uchun zarur shart-sharoitlarni ta'minlash

Kompaniya o'z rivojlanishida hayot siklining bosqichlari deb ataladigan muayyan bosqichlardan o'tadi (1.3-jadval).

Korporatsiya hayot siklining bosqichlari

Bosqich	Xususiyatlari
Vujudga kelishi (yaratilishi)	Konseptual bosqich <i>Kompaniyani yaratish va rivojlantirish g'oyasining hayotiylikini asoslash, tijorat muvaffaqiyati omillarini aniqlash.</i> Rasmiy muassasa
Rivojlanish	Ishlab chiqarishni shakllantirish <i>Mahsulotlarning yangiligi, kichik o'lcham-lari.</i> Raqobatchi korxonalar bilan yyetakchilik uchun kurashish.
O'sish	Masshtabni kengaytirish <i>Ishlab chiqarish va sotish hajmini oshirish.</i> <i>Yangi bozorlarni rivojlantirish, yangi yyechimlarni izlash.</i> Eng yaxshi raqobat pozitsiyasi
Yetuklik	<i>Tadbirkorlik konsepsiyasini qayta ko'rib chiqish</i> Savdo va daromadlarning pasayishi Mahsulotlarni modernizatsiya qilish va individuallashtirish, yangi ishlab chiqarish sohalariga kirib borish, yangi bozorlarni izlash.
Inqiroz (susayish)	<i>Daromadning pasayishi, to'lov qobiliyatining pasayishi, mahsulotni sotish imkoniyatlarining cheklanganligi. Ikkita variant mavjud:</i> • bankrotlik – kompaniyani tugatish; • rejalashtirilgan sanatsiya asosida islohot (tiklanish).

1.2. Bozor iqtisodiyotidagi korporatsiyalarning o'ziga xos xususiyatlari va boshqaruvning asosiy qoidalari

Korporatsiya bozor iqtisodiyotining subyekti sifatida quyidagi o'ziga xos xususiyatlarga ega:

1. *Kapitalni birlashtirish yoki umumiy mulk.* Umumiy mulk korporatsiyaning barcha a'zolari umumiy mulkka qo'shgan hissalarini birlashtirish orqali shakllanadi, u jamoaviy maqsadlarda va yagona

boshqaruv ostida qo'llaniladi. Korporatsiya iqtisodiy faoliyatining yakuniy natijalari har bir ishtirokchining mulk ulushiga qarab taqsimlanadi.

2. *Maxsus huquqiy maqom.* Korporatsiya yuridik shaxs sifatida huquqiy layoqatga ega, mulkiy va nomulkiy huquqlarga ega bo'lishi, sudda o'z nomidan so'zlashi va qarzlari bo'yicha unga tegishli mulk bilan javob berishi mumkin. Mavjud Qonunchilik doirasida faoliyat yuritadigan korporatsiya – bu egalaridan mustaqil bo'lgan iqtisodiy tizim. Boshqa tomondan, investorlar o'z mablag'larini investitsiya qilish va korxonaga egalik qilish orqali korporatsiya harakatlari uchun qonuniy javobgar emaslar.

Ular, menejment funksiyalarini menejerlarga topshiradilar va ushbu funksiyalarni o'zlarining biznes agentlari sifatida bajarishlari uchun pul to'laydilar. Rossiya amaliyotida korporatsiyalar, aksiyadorlik jamiyatlarini anglatadi, mas'uliyati cheklangan jamiyatlar ko'rinishidagi korporatsiyalar biroz kamroq uchraydi.

3. *Mulk va boshqaruvni taqsimlash.* Masalan, kompaniya egasi va menejerining bir shaxs bo'lishi nomuvofiqlik yaratadi, va kompaniyalarning kengayishi, boshqaruvning murakkabligi va kapitalning diversifikatsiyasi natijasida yuzaga keladi. Kapital egasi o'z korxonasini boshqarish uchun tegishli bilim va ko'nikmalarga ega bo'lgan xodimni (menejerni) yollashga majbur bo'ldi. Kapitalni ko'paytirishdan ko'proq manfaatdor bo'lish uchun menejerga ushbu kompaniyaning aksiyalar paketi taqdim etiladi (sotib olishga ruxsat beriladi). Egasi global qarorlarni qabul qilishda ishtirok etadi, korporativ boshqaruv organlari: aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi va direktorlar Kengashi yordamida kompaniya faoliyatini nazorat qiladi.

4. *Murakkab iyerarxik tuzilma.* Zamonaviy korporatsiya – bu ko'p darajali iyerarxik tuzilishga ega bo'lgan murakkab tizim. Boshqarish muammolarini hal qilish uchun boshqaruv quyi tizimlarining iyerarxiyasi yaratiladi (yoki evolyutsiya jarayonida tabiiy ravishda paydo bo'ladi) – boshqaruv obyekti bilan bevosita bog'liq

bo'lgan eng past darajadan boshqaruv obyekti bilan bog'liq bo'lmagan eng yuqori darajagacha. Oxir-oqibat, iyerarxik ravishda qurilgan boshqaruv dasturlarining butun tizimi tizimning eng past ijro etuvchi buyruqlarining samaradorligini oshirishga qaratilgan.

Biznesni tashkil etishning korporativ shaklining afzalliklari quyidagilardan iborat:

1. *Tashkilotning korporativ shakli katta miqdordagi kapitalni jamlashga imkon beradi.* Jamiyatlarning aksiyalarni chiqarish orqali pul mablag'larini jalb qilish qobiliyati deyarli cheksiz miqdordagi investorlarning mablag'larini to'plashga, bu esa ma'lum bir mukofotga ishonishga imkon beradi. Mavjud fond birjalari xaridorlar va sotuvchilar o'rtasida qimmatli qog'ozlar harakatini osonlashtiradi. Bundan tashqari, korporatsiyalar, odatda, biznesni tashkil etishning boshqa shakllariga nisbatan bank kreditidan foydalanishi osonroq. Buning sababi nafaqat korporatsiyaning ishonchililigi, balki banklar hisobvaraqlarning rentabelligini ta'minlash qobiliyatidir. AQShning yirik korporatsiyalari (ATT, General Motors va boshqalar) yuz minglab egalariga (aksiyadorlariga) ega.

2. *Cheklangan javobgarlik, korporatsiya qabul qilgan majburiyatlari bo'yicha javob beradi va yyetkazilgan zararni faqat investitsiya qilingan kapital miqdori doirasida qoplaydi.* Korporatsiyalar individual investorlarining javobgarlik darajasi ularning hissasi bilan cheklanganligi sababli, mumkin bo'lgan yo'qotishlar ushbu hissadan yuqori bo'lishi mumkin emas, bu esa investorlarga bir vaqtning o'zida turli kompaniyalarda ishtirok etish orqali mumkin bo'lgan investitsiya xavfini diversifikatsiya qilish imkonini beradi. Buning yordamida korporatsiyalar zamonaviy iqtisodiy miqyosda zarur bo'lgan muhim moliyaviy resurslarni olishlari mumkin, shuningdek, har bir individual investor uchun individual ravishda mavjud bo'lgan xavfni o'z zimmalariga olishlari mumkin, bu esa korporatsiyalarning xavfli loyihalarga sarmoya kiritishga moyilligini keltirib chiqaradi.

U'ZBEKISTON DAVLAT JISMONIY
TARBIYA VA SPORT UNIVERSITETI
AXBOROT RESURS MARKAZI

3. *Boshqaruvning uzluksizligini ta'minlaydigan mexanizmlarning mavjudligi.* Korporatsiya yuridik shaxs bo'lganligi sababli, u egalari-dan va bu jihatdan o'z mansabdor shaxslaridan mustaqil ravishda mavjud. Korporatsiyaga aksiyalarni sotish orqali egalik huquqini berish uning yaxlitligini buzmaydi. Bir so'z bilan aytganda, korpo-ratsiyalar uzoq muddatli rejalashtirish va o'sish imkoniyatini ochadigan biznesning boshqa shakllarida yetishmayotgan doimiy-likka ega. Tadbirkorlik faoliyatini tashkil etishning korporativ shakli, ayniqsa, mulkni boshqaruvdan ajratishda oqilona bo'ladi, chunki u kompaniyaning odatdagi faoliyatini buzmasdan mulkdorlar tar-kibida juda tez-tez o'zgarishlarga imkon beradi. Aksiyadorlar o'z xo-hishiga ko'ra kompaniyaga kirishlari yoki tark etishlari mumkin. Kreditorlar va mijozlar bir qator sheriklar bilan emas, balki bitta iqtisodiy obyekt bilan shug'ullanadilar.

4. *Menejmentning professionalligi, kompaniyaning boshqaruvini oshirish.* Mulkni boshqaruvdan ajratish malakali boshqaruv xodim-larini jalb qilish imkonini beradi va shu bilan korporatsiyalar sama-radorligini oshiradi.

Biroq korporativ biznesni boshqarish bir qator kamchiliklarga ega.

Biznesni tashkil etishning korporativ shaklining kamchiliklari quyidagilardan iborat:

1. *Ishtirokchilar manfaatlarining nomuvofiqligi.* Ishtirokchilar manfaatlarining nomuvofiqligi korporativ nizolarning paydo bo'lishi uchun zarur shart-sharoitlarni shakllantiradi. Xususan, umumiy mulk kabi korporativ shakldagi mulk aksiyadorlar o'rtasidagi manfaatlar va nizolarning farqlanishiga olib kelishi mumkin: masa-lan, dividendlarni to'lash siyosatiga nisbatan, chunki yirik aksiya-dorlarning asosiy maqsadi birinchi navbatda kompaniyaning uzoq muddatli rivojlanishi, minoritar korxonalar esa qisqa muddatli daromad olishga qaratilgan. Mulkchilik va boshqaruv funksiyalarini taqsimlash mulkdorlar va yollanma boshqaruv manfaatlariga zid ke-ladi, ikkinchisining fursatparast xatti-harakatlari uchun zarur shart-

sharoitlarni yaratadi. Masalan, menejerlar yirik korxonani boshqarish bilan bog'liq bo'lgan kuch va obro'ga erishishga intilib, korporatsiyaning noqulay kengayishiga ustunlik berishlari, o'z manfaatlarini ko'zlab aktivlarni olib qo'yishlari va h.k.

2. *Huquq va javobgarlikning nomutanosibligi.* Mulkchilik va boshqaruv funksiyalarini taqsimlash muqarrar ravishda hokimiyat va vakolatlarni taqsimlashning muhim va qarama-qarshi muam-molariga korporatsiya menejerlarining javobgarligi ta'sir qiladi. Boshqaruv funksiyasini topshirish mulkdorning mablag'larini tasar-ruf etish bo'yicha deyarli barcha huquqlar majmuasini yollangan boshqaruvga topshirishni o'z ichiga oladi, shu bilan birga barcha xatarlar aksiyadorlar tomonidan amalga oshiriladi, ular uchun axbo-rot assimetriyasi sharoitida obyektiv rivojlanayotgan sharoitlarni baholash va yollangan rahbariyat faoliyatini nazorat qilish qiyin bo'lishi mumkin. Ma'suliyati cheklangan menejment xavfli qaror-larni qabul qilishga ko'proq moyil bo'ladi: agar bunday faoliyat foy-da keltirsa – menejerlar bonus olishadi, agar kompaniya xavfli faoli-yat tufayli vayrona bo'lsa, menejerlar yangi ish topadilar, egalari esa investitsiya qilingan mablag'larini yo'qotadilar.

3. *Aksiyadorlar tomonidan huquqlarni suiiste'mol qilish imkoni-yatlari.* Aksiyadorlarning huquqlari to'g'ridan-to'g'ri korporatsiyaga kiritilgan ulush miqdoriga bog'liq. Bu kichik aksiyadorlarning huquqlarini, shu jumladan dividend bo'lmagan usullar bilan kom-paniyadan foyda olish (transfer narxlari) va uni kompaniya rahbari-yati yoki asosiy aksiyador tomonidan o'zlash-tirish orqali buzishga imkon beradi. Minoritariylar, o'z navbatida, korporativ shantaj (greenmail) maqsadlarida o'z huquqlarini suiiste'mol qilishlari mumkin.

4. *Byurokratiya korporatsiyani qurish va boshqarishning iyerar-xik prinsipining natijasidir.* Ma'lumki, byurokratik tuzilmalarning o'ziga xos xususiyati – bu ko'p sonli ichki korporativ protseduralar va madaniy xarakterdagi normalar mavjudligi sababli o'zgaruvchan sharoitlarga moslashuvchanlikning past darajasi. Bunday tuzilma-

larning «inersiyasi» va konservatizmi korporatsiyadagi strategik o'zgarishlarni amalga oshirishda muhim to'siq bo'lishi mumkin va innovatsiyalarga qarshilik ko'rsatadi.

1.3. Korporativ boshqaruvning asosiy qoidalari

Menejmentning mohiyati tashkilotni boshqarish jarayonini, boshqaruv faoliyatini va boshqaruv mexanizmini o'z ichiga oladi. Ayrim tizimlar va quyi tizimlardagi boshqaruv jarayonlarining mazmuni «davlat boshqaruvi», «iqtisodiy menejment», «ijtimoiy menejment», «moliyaviy menejment», «jismoniy tarbiya va sportni boshqarish» kabi tushunchalarda aks etadi. Masalan, «ijtimoiy menejment» tushunchasi ularning normal ishlashini, takomillashishini va rivojlanishini ta'minlash uchun jamiyatga yoki uning alohida bo'g'inlariga ta'sir qilish jarayonini tavsiflaydi. Tashkilotni boshqarish deganda ushbu tashkilot a'zolarining belgilangan maqsadga erishish uchun tartibli, qo'shma, maqsadli faoliyati tushuniladi. Bundan tashqari, menejment – bu birgalikdagi maqsadli faoliyatni amalga oshirish jarayonida ma'lum bir tashkilot a'zolari o'rtasidagi ishlab chiqarish munosabatlarining majmui.

Boshqaruv qaysi sektorda (davlat, xususiy, korporativ, aralash) amalga oshirilishidan qat'i nazar, u boshqaruvning barcha funksiyalarining ma'lum tarkibi va mazmuniga ega: rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya, nazorat. Bundan tashqari, boshqaruv mehnatini me'yorlash, axborot oqimlari, qaror qabul qilish jarayonlari, tashkiliy tuzilmalar va boshqalarning statistik va dinamik xususiyatlarining mavjudligini ta'kidlash mumkin. Mulkchilikning turli shakllari bilan resurslarni samarali boshqarish va ulardan foydalanish davlat va tijorat tashkilotlarida bo'lsin, tashkiliy qurilish, axborot ta'minoti, tashkiliy madaniyatni shakllantirish masalalari bilan bog'liq. Korporativ boshqaruv haqidagi ilmiy bilimlar nisbatan qisqa vaqt ichida shakllangan va korporatsiyalarni boshqarishning amaliy tajribasidan keng foydalangan holda mavjud tushunchalar va yo'nalishlarni sintez qilishga asoslangan. Korporativ boshqaruvni

kompaniya menejerlari va ularning aksiyadorlari (egarlari), shuningdek boshqa manfaatdor tomonlar o'rtasida kompaniyaning samarali ishlashini va aksiyadorlarning manfaatlarini ta'minlash bilan bog'liq masalalar bo'yicha munosabatlar tizimi deb hisoblash mumkin.

Hozirgi kunga qadar MDH mamlakatlari qonunlarida «korporatsiya» kabi tashkiliy-huquqiy shakl mavjud emas va shunga ko'ra go'yo bu konsepsiya bilan shartlangan korporativ boshqaruv mavjud emas. Adabiyotda uchraydigan korporatsiyaning ta'riflari bir nechta rasmiy belgilarga qisqartiriladi: tashkiliy tuzilmaning rivojlanishi, faoliyatning keng doirasi (yoki tegishli bozordagi mavjud vaziyatga ko'ra), iqtisodiy aloqalarning rivojlangan tizimi, professional menejerlarning vakillik eshelonining mavjudligi.

Zamonaviy O'zbekiston iqtisodiyoti va xizmatlari tizimining barcha sohalarida bozor boshqaruv mexanizmlarini shakllantirish iqtisodiyotning turli sohalarini boshqarishning zamonaviy usullarini joriy etishni nazarda tutadi. Ma'muriy va buyruqbozlik boshqaruv tizimidan bozor usullariga o'tish, ko'p subyektli iqtisodiy munosabtlarni shakllantirish, haqiqiy raqobat muhitining paydo bo'lishi korporativ munosabatlari yangi paydo bo'lgan bozor tizimiga katta ta'sir ko'rsatadi. Faqatgina haqiqiy faoliyat ko'rsatayotgan korporativ munosabatlar tizimini yaratish bozor islohotlarini amalga oshirishga va ularga yangi O'zbekiston poydevorini qurishda qaytarib bo'lmaydigan jarayon berishga imkon beradi.

2022–2026-yillarda yangi O'zbekistonning rivojlanish strategiyasida belgilangan bozor islohotlarini yanada amalga oshirishning ushbu bosqichida ularni ilgari surish nisbatan arzon narxlarda amalga oshirilishi mumkin – bu korporativ munosabatlar tizimini yaratishga qodir bo'lgan yangi iqtisodiy tafakkurga ega yuqori malakali mutaxassislarni tayyorlashdir. Shu jumladan, jismoniy tarbiya va sport sohasida kadrlar masalasiga «Jismoniy tarbiya va sport sohasida kadrlar tayyorlash va ilmiy tadqiqotlar tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida» gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 3-noyabrdagi Qarori juda muhim ahamiyat kasb etdi.

Shu qaror bo'yicha: "Jismoniy tarbiya va sport Universitetning Kuzatuv kengashi "gismoniy tarbiya va sport sohasida kadrlar salohiyatini oshirish va ilmiy faoliyatni rivojlantirish bo'yicha Kuzatuv kengashi" deb qayta nomlansin. Kuzatuv kengashiga boshqaruv faoliyatini samarali tashkil etish vazifalari, o'quv-uslubiy, ilmiy-tadqiqot va boshqa faoliyatlar yuklansin".

Kuzatuv kengashi tarkibida innovatsion rivojlanish vaziri, oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirining o'rinbosari, O'zbekiston davlat jismoniy tarbiya va sport universiteti rektori, milliy Olimpiya qo'mitasi raisi va boshqalar bo'ladi. Kuzatuv kengashi tarkibida jismoniy tarbiya va sport sohasi uchun yuqori malakali kadrlar tayyorlash bilan bog'liq bo'lgan turli vazirlik va idoralar vakili bo'lgan jami 17 nafar mansabdor shaxs mavjud. Kuzatuv kengashining raisi Yoshlar siyosati va sport vaziri A. I. Ikramov. Ko'rib turganingizdek, mamlakatda jismoniy tarbiya va sportni rivojlantirish rahbariyati korporativ asosda yaratilgan.

Universitet jamoasi oldiga qo'yilgan vazifalarni amalga oshirish, yetakchi xorijiy oliy o'quv yurtlarida jismoniy tarbiya va sport bo'yicha mutaxassislar tayyorlashni tashkil etish va jismoniy tarbiya va sport sohasida mahalliy ta'limning to'plangan ijobiy tajribasini yanada takomillashtirishni hisobga olgan holda, yangi yondashuvda ijobiy bo'ladi.

Tabiiyki, asosli savollar tug'iladi: zamonaviy O'zbekistonda rivojlanayotgan korporativ munosabatlar tizimi nima? Ushbu munosabatlarning barcha ishtirokchilarining vazifasi qanday? Qanday qilib va qanday omillar tufayli ushbu munosabatlarni boshqarishning maqbul modelini yaratish mumkin? Ushbu masalalar O'zbekiston iqtisodiyotining turli tarmoqlarini rivojlantirishning zamonaviy va istiqbolli bosqichiga, shuningdek, mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy o'sishining ajralmas qismi bo'lgan jismoniy tarbiya va sport sohasiga mos keladigan boshqaruv mexanizmining samarali usulini ishlab chiqish bilan bog'liq.

Menejmentning mohiyati tashkilotni boshqarish jarayonini, boshqaruv faoliyatini va boshqaruv mexanizmini o'z ichiga oladi. Ayrim tizimlar va quyi tizimlardagi boshqaruv jarayonlarining

mazmuni «davlat boshqaruvi», «iqtisodiy menejment», «ijtimoiy menejment», «moliyaviy menejment», «jismoniy tarbiya va sportni boshqarish» kabi tushunchalarda aks etadi. Masalan, «ijtimoiy menejment» tushunchasi ularning normal ishlashini, takomillashishini va rivojlanishini ta'minlash uchun jamiyatga yoki uning alohida bo'g'inlariga ta'sir qilish jarayonini tavsiflaydi. Tashkilotni boshqarish deganda ushbu tashkilot a'zolarining belgilangan maqsadga erishish uchun tartibli, qo'shma, maqsadli faoliyati tushuniladi. Bundan tashqari, menejment – bu birgalikdagi maqsadli faoliyatni amalga oshirish jarayonida ma'lum bir tashkilot a'zolari o'rtasidagi ishlab chiqarish munosabatlarining majmui.

1.4. Korporativ menedjment tushunchasi

Agar korporatsiya deb ataladigan odamlar jamoasi mavjud bo'lsa, unda uning ishlashi uchun uni boshqarish kerak. 1.4-jadvalda «Korporativ boshqaruv (menejment)»ning tuzilishi keltirilgan.

Korporativ boshqaruv (menejment) – bozor sharoitida korporatsiya faoliyatiga professional ravishda rahbarlik qilish, faoliyat maqsadlariga erishish va resurslardan oqilona foydalanish orqali foyda olishga qaratilgan. Tor ma'noda menejment – menejerlar ta'sir samaradorligi uchun javobgarlikni o'z zimmlariga olganlarida bir kishining yoki bir guruh shaxslarning (menejerlarning) boshqa shaxslarga ularni maqsadlariga erishishga mos keladigan harakatlarga undash.

1.4-jadval.

«Korporativ boshqaruv (menejment)» tushunchasining tuzilishi

Boshqaruv	Korporativ boshqaruv (xulq-atvor):
* moliya	* korporativ huquq
* ishlab chiqarish	* korporativ madaniyat
* kadrlar	* xulq-atvor kodeksi
* resurslar	* mulkni boshqarish tuzilishi va usullari

* ta'minot	* hisobot standartlari va qoidalari
* sotish	* boshqalar
* marketing	
* innovatsiyalar	
* loyihalar	
boshqalar	

Ushbu asosiy tushunchaning murakkabligi (noaniqligi) tufayli biz uning mohiyatini yanada ochib beradigan bir nechta asosiy fikrlarni ko'rib chiqamiz.

I. Korporativ boshqaruvni tushunishda turli xil yondashuvlar mavjud. Ulardan biri, keling, uni obyekt deb ataymiz, boshqaruv obyektining xususiyatlarini tushunish va baholashga asoslanadi. Aksiyadorlik jamiyatining mavjudligi, aksiyadorlarning umumiy manfaatlari menejmentning maqsadini va shunga mos ravishda uning mexanizmini belgilaydi, ular yollangan menejerlar tomonidan amalga oshiriladi.

Korporativ boshqaruvni tushunishga madaniy yondashuv mavjud. Uning mohiyati shundaki, korporativ boshqaruv korporativ madaniyat deb nomlangan boshqaruv madaniyatiga asoslanadi. Ushbu yondashuv bilan asosiy narsa tashkilotning tuzilishi emas, balki boshqaruv uslubi va faoliyatning ijtimoiy-psixologik muhiti, rasmiy va norasmiy boshqaruvning kombinatsiyasi, madaniy va integratsiya jarayonlari, motivatsiya va ushbular bilan boshqa omillari bog'langan.

Korporativ menejmentni tashkiliy xatti-harakatlar nuqtai nazaridan ham ko'rib chiqish mumkin. Bunday holda, tashkilot shakllari va xodimlarning xatti-harakatlari o'rtasidagi bog'liqlik omillariga e'tibor qaratiladi.

Korporativ menejmenti haqida ham shunday fikr bor, unda uning tarafdorlari ushbu konsepsiyani biron-bir xususiyat bilan

og'irlashtirmaslikka, balki uni yaxshi, samarali tashkilot, muvaffaqiyatli boshqaruv bilan sinonim sifatida ishlatishga intilishadi.

Boshqaruv turi sifatida korporativ menedjmentning bir nechta o'ziga xos xususiyatlarini ajratish mumkin.

1. Aksiyadorlik mulki. Bu umumiy maqsadga qisqartirilgan manfaatlarning murosasini keltirib chiqaradi, asosiy muammolarni demokratik hal qilish mexanizmini yaratishga imkon beradi va shunga muvofiq tashkilotdagi integratsiya jarayonlarini rag'batlantiradigan boshqaruvning tashkiliy shakllarini tanlaydi.

2. Tashkiliy integratsiya, xodimlarning muayyan tashkiliy xatti-harakatlari va demokratik boshqaruv uslubi bilan «quvvatlanadi».

3. Tashkilotning yaxlitligini va uning korporatsiya sifatida o'ziga xos xususiyatlarini «tan olish» omili bo'lib xizmat qiladigan tashqi muhit.

4. Boshqaruv ustuvorliklari bilan yanada muvaffaqiyatli ishlashga imkon beradigan xodimlarning tashkilotga (kompaniyaga) munosabati.

5. Ushbu omillarning barchasini «birlashtirgan» va munosabat, qadriyatlar, qiziqishlar, odatlar, ijtimoiy xulq-atvor normalari, urf-odatlar, cheklovlar, umidlar va qo'rquvlar kabi xususiyatlar majmuasida ifodalangan korporativ madaniyat.

II. Keling, birinchi navbatda G'arbda qabul qilingan «korporativ boshqaruv (menejment)» va «korporativ boshqaruv (xulq-atvor)» atamalarini ko'rib chiqaylik. G'arb qonunchiligini tushunishda oxirgi atama korxona egalari (aksiyadorlari), ularni boshqaradiganlar, ya'ni menejerlar, shuningdek boshqa manfaatdor guruhlar (o'zini o'zi boshqarish organlari, kreditorlar va boshqalar) o'rtasidagi munosabatlar tizimini anglatadi. Shu bilan birga, potentsial investorlarga ma'lum bir kompaniya qanday boshqaruv tamoyillari asosida ishlayotganligi, uning egasi kimligi, uning ish samaradorligi darajasi to'g'risida to'liq va aniq tasavvurga ega bo'lishga imkon beradigan ba'zi bir umumiy qoidalarni ishlab chiqish va amalga oshirish zarurati tug'iladi. Qisqa vaqt ichida va katta xarajatlarsiz

qaror qabul qilish, unga o'z kapitalini investitsiya qilish yoki qilmaslik hakida fikr yaratish kerak boladi(sportda xalqaro federatsiyalar,XOQ – xalqaro Olimpiya qo'mitasi haqida misol keltirish mumkin).

Ushbu atamani ishlatish vakolati shubhasizdir. Shunga qaramay, amaliyotga kelsak, sanab o'tilgan atamalarning birinchisi – "korporativ boshqaruv" yagona va maqbuldir, chunki u nafaqat egalar, menejerlar va aksiyadorlar o'rtasidagi «to'g'ri» munosabatlar tizimini, balki tarkibiy, moliyaviy, ishlab chiqarish va iqtisodiy huquqiy elementlarning kompleksini ham o'z ichiga oladi va shu bilan korporatsiyalar oldida turgan haqiqiy boshqaruv muam-molarining mohiyatiga to'liq javob beradi.

III. Borgan sari «boshqaruv» atamasi o'rniga ko'pincha inglizcha «menejment»atamasi qo'llaniladi.

O'zgartirishning «nazariy» asoslanishi sifatida biologik va texnik tizimlarda atamaning «bandligi», boshqaruvning inson omiliga an'anaviy e'tiborsizligi va boshqalar kabi tezislar ilgari suriladi. Ko'pincha bu tezislar faqat konyunktura nuqtai nazaridan ilgari suriladi. Shu bilan birga, «menejment» atamasi asosan kasbiy va malakaviy ta'rif sifatida ildiz otganligini e'tiborsiz qoldirish xato bo'ladi.

Boshqaruv va yyetakchilik tushunchalarini ham farqlash kerak. «Menejment» atamasi allaqachon «menejment» tushunchasidir, chunki u ushbu guruhni o'z ichiga olgan kengroq ijtimoiy hamjamiyatning huquqiy vakolatlari va normalari asosida ijtimoiy nazorat va hokimiyat vositachisi rolini bajaruvchi rahbar tomonidan amalga oshiriladigan boshqaruv jarayonini anglatadi.

1.5. Korporativ menedjmentning normalari

Kompaniyalar (korporatsiyalar) ni yaratish, boshqarish va samarali o'zaro ta'sir qilish asosida yotadigan huquqiy tushunchalar va protseduralarning umumiy nomi «korporativ boshqaruv»deb nomlandi. Korporativ boshqaruv nisbatan yangi tadqiqot sohasidir.

Turli korporatsiyalar va mamlakatlarda korporativ boshqaruvning shakllanishi va rivojlanishining keyingi yillari korporativ boshqaruvning ko'plab ta'riflarining paydo bo'lishiga olib keldi, ular ma'lum korporatsiyalarning xususiyatlarini ham, mamlakat yoki korporatsiya faoliyat ko'rsatadigan mintaqaning milliy farqlarini ham hisobga oladi. 1999-yil may oyida «Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot (IHT)» tashkilotiga a'zo davlatlar vazirlari darajasida korporativ boshqaruv tamoyillarini qabul qilish korporativ boshqaruv tamoyillarini shakllantirishning birlashtiruvchi momenti deb hisoblanishi kerak degan karorga keldi. Ushbu hujjatning kirish qismida shunday deyilgan: «Iqtisodiy samaradorlikni oshirishning asosiy elementlaridan biri – bu korporativ boshqaruv bo'lib, u kompaniya ma'muriyati, uning boshqaruvi, aksiyadorlar va boshqa manfaatdor tomonlar o'rtasidagi munosabatlar majmuasini o'z ichiga oladi. Korporativ boshqaruv, shuningdek, kompaniyaning vazifalarini belgilash doirasini, shuningdek, ushbu vazifalarni amalga oshirish va kompaniya faoliyati natijalarini nazorat qilish vositalarini belgilaydi. To'g'ri korporativ boshqaruv kompaniyaning boshqaruvi va ma'muriyati kompaniya va aksiyadorlarning manfaatlariga javob beradigan maqsadlarga erishishga intilishi uchun rag'batlarni yaratishi va samarali nazoratni osonlashtirishi va shu bilan firmalarni resurslardan yanada samarali foydalanishga undashi kerak.

Korporativ boshqaruvning eng mos ta'rifini amerikalik olimlar va amaliyotchi maslahatchilar Sheila Paffer va Daniel Makkarti taklif qilishdi: «korporativ boshqaruv – bu ularning har biri boshqacha tushunadigan atamalaridan biri, ammo barchasi yaxshi korporativ boshqaruv menejerlar, direktorlar kengashi a'zolari va aksiyadorlarning yuqori axloqiy xatti-harakatlarini talab qilishiga rozi. Korporativ boshqaruv korporatsiyalarda hokimiyat tepasida bo'lgan va mas'ul bo'lganlarning qoidalari, siyosati, institutlari, munosabatlari va xatti-harakatlarini o'z ichiga oladi.»

MDH mamlakatlarida korporativ boshqaruv loyihasini amalga oshirishga kelsak, ushbu tizimni Rossiyada joriy etishiga murojaat qilish mumkin.

2002–2005-yillarda Rossiyada xalqaro moliya korporatsiyasi va AQSh savdo vazirligi ko'magida Rossiya kompaniyalari va mutaxassisleri ishtirokida «Rossiyada korporativ boshqaruv» loyihasi muvaffaqiyatli amalga oshirildi.

Bunday hamkorlik natijasida Rossiyada korporativ boshqaruv amaliyotining barcha jihatlarini qamrab olgan birinchi rahbariyat paydo bo'ldi. Unda korporativ boshqaruv standartlarini joriy etish misollari, direktorlar va menejerlarning kompaniyalarni boshqarish sohasidagi vazifalarini bajarishi bo'yicha ko'rsatmalar, boshqaruv organlarining ishlash tartibi tavsifi, shuningdek, Rossiya korporativ xulq-atvor kodeksiga va xalqaro amaliyot tomonidan tan olingan korporativ boshqaruv tamoyillariga havolalar mavjud. Qo'llanma korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirishga intilayotgan Rossiya kompaniyalarining direktorlari, yuqori darajadagi menejerlari va aksiyadorlariga qaratilgan.

Iqtisodiyotda korporatsiyalarning shakllanishi biznes an'analari va xorijiy tajribaga asoslangan boshqaruvning tashkiliy-huquqiy shakllarining tabiiy rivojlanishi hisoblanadi.

Aksiyadorlik jamiyatlari to'g'risidagi O'zbekiston qonunchiligi korporatsiyalarni qurishning ommaviy prinsipini hisobga olgan holda shakllantirilgan, shuning uchun u ko'proq korporatsiyalarni qurishning amerika prinsipiga tayanadi va quyidagi o'ziga xos xususiyatlarga ega:

- *yuridik shaxs*– aksiyadorlik jamiyati yuridik shaxs hisoblanadi va o'z nomidan mulkiy va nomulkiy huquqlarga ega bo'lishi, majburiyatlarni o'z zimmasiga olishi va sudda da'vogar va javobgar bo'lishi mumkin.

- *cheklangan javobgarlik* – fuqarolik kodeksining, «aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida»gi O'zbekiston Respublikasi Qonunining 26.04.1995-yildagi

moddalarida mustahkamlangan, ammo advokatlar «aksiyadorlarga tegishli aksiyalar qiymati doirasida javobgarlik» ta'rifi bo'yicha juda qizg'in bahslashayotganini ta'kidlaymiz;

- *doimiy mavjudlik* – jamiyat, agar uning ustavida boshqacha qoida nazarda tutilmagan bo'lsa, muddatsiz tuziladi;

- *aksiyalarni erkin o'tkazish* – ochiq kompaniya aksiyadorlari ushbu kompaniya boshqa aksiyadorlarining roziligisiz o'zlariga tegishli aksiyalarni begonalashtirishi mumkin;

- *korporatsiyani markazlashtirilgan boshqarish* – korporatsiya direktorlar kengashi va ijro etuvchi organlarini shakllantirish majburiyatiga qaramay, qonun hujjatlarida «jamiyatning yuqori boshqaruv organi aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi» nazarda tutilgan.

Shuningdek, ustavning majburiyligi va korporatsiya to'g'risidagi aniq belgilangan ma'lumotlar nazarda tutiladi, aksiyalarning huquqiy tabiati va aksiyalarga egalik qilish ta'minlanadi.

Korporativ huquqning zamonaviy asoslarini ko'rib chiqishdan oldin O'zbekiston korporativ huquqi tarixiga qisqacha to'xtalib o'tamiz.

Mamlakatimiz tarixidagi korporativ davr iqtisodiyotda, shu jumladan korxonalarni boshqarishda «o'z yo'lini» izlash bilan bog'liq. Korxonani boshqarish bo'yicha me'yoriy hujjatlarni yaratishga birinchi urinishlar korxona va mehnat jamoalari huquqlari to'g'risidagi qonunlarni qabul qilish bilan bog'liq. «O'z yo'lini» izlash keng doiraga ega edi: korxonani markazdan to'liq boshqarishdan tortib, unga to'liq avtonomiya berishgacha, mehnat jamoasi tomonidan korxona rahbarlarini saylashgacha. Ular sano-atni tashkil etishning eski «kapitalistik» usuliga –aksiyadorlik jamiyatiga qaytish bilan yakunlandi va agar siyosiy yorliqlarni olib tashlasangiz, insoniyat sivilizatsiyasining dunyo tajribasi tomonidan ishlab chiqilgan, davlat, mulkdorlar, menejerlar va ishchilar manfaatlarini eng yaxshi tarzda birlashtirishga imkon beradigan usul.

Sovet davri shartli ravishda ikki bosqichdan iborat. SSSR Ministrlar Sovetining 1990-yil 19-iyundagi 590-sonli «Aksiyadorlik jamiyatlari va mas'uliyati cheklangan jamiyatlari to'g'risidagi nizomni va qimmatli qog'ozlar to'g'risidagi nizomni tasdiqlash to'g'risida» gi qarori qabul qilinishi bilan boshlangan. Aynan shu davrda ishlab chiqarish birlashmasi "Kamaz", «Agrosanoat banki» va «Uy-joy kommunal xizmatlari, iqtisodiyot va ijtimoiy rivojlanish banki» aksiyadorlik jamiyatlariga aylantirildi.

Ikkinchi bosqichda—«Kooperatsiya to'g'risida»gi qonun, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarori qabul qilingan «Xoldinglar to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida»gi 1995-yil 12-oktabrdagi, «Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida»gi qonuni. Shu yillarda O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Aksiyadorlik jamiyatlariga xorijiy investorlarni jalb etish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida»gi Farmoni va qarorlari qabul qilindi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Aksiyadorlik jamiyatlari»da korporativ boshqaruvning zamonaviy usullarini joriy etish chora-tadbirlari to'g'risida»gi 24 aprel 2015-yildagi qarori, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining «Davlat ulushi bo'lgan aksiyadorlik jamiyatlari va boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyati samaradorligini baholash mezonlarini joriy etish to'g'risida»gi 2015-yil 28-iyuldagi qarori qabul qilindi.

Ammo bu davrda prezident hokimiyatining qonun ijodkorligi eng aniq namoyon bo'ldi. Aynan O'zbekiston Prezidentining Farmonlari bilan 1992 yilda davlat uy-joy fondini amaliy xususiy-lashtirishning boshlanishi, O'zbekiston Prezidentning 2012 yil 13 noyabrdagi «Xususiylashtirish va monopoliyadan chiqarish hamda raqobatni rivojlantirish» Davlat qo'mitasini tashkil etish to'g'risida va O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2014-yil 6-oktabrdagi «Davlat mulkdorligini xususiylashtirish tartibi to'g'risidagi» Nizomni tasdiqlash haqidagi qaroriga bog'liq. O'byektlarni davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirish, davlat korxona-

larini aksiyalashtirish, O'zbekistondagi aksariyat korxonalarni tashkil etadi. 2020-yilga kelib O'zbekistonda 842 ta korxona xususiyashtirildi. 2020-yilda davlat ulushi bo'lgan korxonalar soni 2541 ta korxonani tashkil etdi. 2025-yilgacha ularning soni 75% ga kamaytirilib, ularni xususiyashtirish kerak. Davlat ulushining yuqori darajasi o'zaro raqobatga xalaqit beradi, monopoliyaning kuchli muammolarini, manfaatlar to'qnashuvining korrupsiyasini keltirib chiqaradi. Masalan, Yaponiyada davlat ulushi bo'lgan korxonalar 5%, AQShda 11%, Germaniyada 18%, O'zbekistonda 55% ni tashkil etadi. 30 yil ichida O'zbekistonda 33 mingdan ortiq davlat korxonalari xususiyashtirildi. Shuni ta'kidlash kerakki, xususiylashtirish jarayoni davom etayotgan bo'lsa-da, u jahon standartlariga javob beradigan tarzda yaratilmagan. Boshqa muammolarkatta aktivlarga ega korxonalarda ish joylarini qisqartirish ehtimoli katta, shuning uchun bandlik muammosini hal qilish kerak bo'ladi.

Shu vaqt ichida xususiylashtirish dasturi qabul qilindi, uning bajarilishi keyingi yillarda bozor munosabatlariga o'tishning o'lchovi bo'lib xizmat qildi. Adolat bilan ta'kidlaymizki, xususiylashtirishning birinchi dasturida xususiylashtirish mulkdorlar qatlamini shakllantirish asosiy maqsad deb e'lon qilingan, dasturning keyingi variantlarida esa umuman O'zbekiston iqtisodiyoti va ayrim korxonalar samaradorligini oshirish birinchi o'rinda turadi. Ushbu davr 1992-yil 8-dekabrda O'zbekiston Konstitutsiyasining qabul qilinishi bilan yakunlandi. O'zbekiston Prezidentining farmonlari asosida ommaviy xususiylashtirishni yakunlashning ushbu va keyingi davrlari ijro etuvchi hokimiyatning ixtiyoriy harakatlari tufayli erishilgan iqtisodiyotdagi qaytarib bo'lmaydigan o'zgarishlar qonunga asoslangan korporativ huquqni rivojlantirishning yangi bosqichi uchun zarur shart-sharoitlarni yaratdi.

O'zbekiston mustaqillikni qo'lga kiritishi bilan iqtisodiy munosabatlarni tubdan o'zgartirish davri boshlandi: 70 yildan ortiq hukmronlik qilgan davlat mulk shakli o'rniga yangi xususiylashtirish va korporativ mulk paydo bo'ldi. Mulkning yangicha shakli qiyin siyosiy va

iqtisodiy sharoitlarda o'tdi. Siyosiy hokimiyat uchun kurash iqtisodiy hokimiyat uchun kurashdan ajralmasdir va iqtisodiyotdagi asosiy hujayra korporatsiya hisoblanadi. Bu yillar davomida biz davlat, menejerlar, aksiyadorlar va korporativ ishchilar manfaatlariga zid kelganda, alohida korporatsiyalar miqyosida hokimiyat uchun kurashni kuzatish imkoniyatiga ega bo'ldik.

Korporativ huquqning keyingi rivojlanishi umumiy qonun ijodkorligi jarayoni va yuqori hokimiyat organlarining vakolatlarini o'zgartirishdan ajralmasdir. Fuqarolik davri «aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida»gi qonun qabul qilinishi bilan boshlandi.

Bunga yana bir muhim holat qo'shilishi kerak. Yangi qonunlarni ishlab chiqishda eski va yangi dunyoning rivojlangan davlatlarining tajribasidan faol foydalanilgan. Ishlab chiqilgan ilg'or boshqaruv modellarini qarzga olish haqiqati faqat mamnuniyat bilan qabul qilinishi mumkin, ammo yangi qonun hujjatlarining ishlash texnologiyasi korporativ munosabatlar ishtirokchilarining asosiy qismi bunday ishlarga tayyor emasligi va korporativ huquqning asosiy institutlari yo'qligiga duch keladi.

O'zbekistonda korporativ boshqaruv quyidagi normalar bilan to'liq tartibga solinadi:

- O'zbekiston fuqarolik kodeksi
- «Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida» gi qonun.
- «Qimmatli qog'ozlar bozori to'g'risida»gi qonun va boshqa me'yoriy hujjatlar.

1.6. Korporativ sport

Korporativ sport – bu korxona va tashkilotlar xodimlarining turli sport turlari bo'yicha musobaqalari. Korporativ sportning asosiy maqsadi jamoaviy ruhni rivojlantirish uchun jismoniy faollikni oshirish orqali jamoani birlashtirishdir. Korporativ sportni ilgari su-

rish zamonaviy psixologiyaning postulatiga asoslanadi: sportda yuqori natijalarga erishishga asoslanib, kompaniya xodimlari ishlab chiqarishda yetakchilik fazilatlarini namoyon etadilar.

Korporativ sport musobaqaning alohida turi emas, balki sportning mashhur turlari va shakllaridan foydalanadi. Ko'pincha tashkilotchilar o'yin sport turlaridan-futbol, voleybol, basketbol, regbi va bouling, bilyard, tennis, golf, individual musobaqalardan foydalanadilar. Keng tarqalgan sport turlari bilan bir qatorda xodimlar o'rtasida professional mahorat tanlovlari o'tkaziladi.

Korporativ sportning asosini professional mahorat tanlovlari deb hisoblash mumkin, ularning birinchi eslatmalari o'rta asrlarda ustaxona madaniyati shakllangan davrga tegishli. Bunday musobaqalar tashkilotchilar tomonidan har doim odamlar uchun jozibador bo'lishga intilgan va o'z ustalarining ishi va ular ishlab chiqaradigan mahsulotlardan reklama sifatida foydalangan. Ishlab chiqarish jarayonining ommaviy taqdimoti hunarmandlarning professionalligining isboti bo'lib xizmat qildi.

Rivojlangan sanoat jamiyati davrida kasaba uyushmalari korporativ sportni shakllantirishda katta rol o'ynagan. Masalan, Sovet davrida «mehnat zaxiralari» sport jamiyati mavjud va SSSRning aksariyat sport inshootlari kasaba uyushmalari tasarrufida edi.

Korporativ sport, uyushgan global harakat sifatida, XX asrning 90-yillarining boshlarida shakllangan. Korporativ sportni targ'ib qilishni o'z zimmasiga olgan asosiy xalqaro tashkilotning shtab-kvartirasi Buyuk Britaniyaning Peterboro shahrida joylashgan. Ushbu jamoat tashkiloti har yili o'tkaziladigan jahon korporativ o'yinlarining tashkiliy qo'mitasini tuzgan taniqli davlat arboblari, siyosatchilar va ishbilarmonlar kengashidir.

Korporativ sport deb ta'riflanishi mumkin bo'lgan professional musobaqalar qatoriga harbiylarning Jahon o'yinlari, politsiya va o't o'chiruvchilarning Jahon o'yinlari va boshqalar kiradi.

MDH davlatlaridan korporativ sportni rivojlantirish bo'yicha Rossiyani misol qilib keltirish mumkin. Rossiyada korporativ sport

XX asrning 90-yillari boshidan, deyarli jahon tendensiyalari bilan bir vaqtda tarqaldi. Shu yillarda Rossiya tadbirkorligining shakllanishi sodir bo'ldi. Rossiyada eng mashhurlari kompleks sport musobaqalari bo'ldi.

Hozirgi vaqtda MDH davlatlari orasida Rossiyada korporativ sport juda istiqbolli yo'nalishga ega, chunki uning rivojlanishi Rossiya Federatsiyasi hukumati tomonidan davlat darajasida qo'llab-quvvatlanadi.

Korxonalar aksiyadorlari va menejerlari korporativ sportni rivojlantirishga faol hissa qo'shadilar va buni ishlab chiqarish munosabatlari axloqiy va jamoaviy ruhni shakllantirishga o'ziga xos sarmoyalar deb bilishadi. Xodimlar ishtirok etadigan sport tadbirlarining afzalliklari orasida biznes hamjamiyati quyidagilarni ta'kidlaydi:

- sport, sog'liqni saqlash, fitness va o'yin-kulgi orqali tashkilotda ishdan tashqari do'stona munosabatlarni o'rnatishi;

- norasmiy rahbarlarni aniqlash va boshqaruv xodimlarining mavqeini mustahkamlashi;

- kompaniyaning reklama kampaniyasidan tashqarida ommaviy axborot vositalarida korporativ sportning tadbirlarini xodimlarga g'amxo'rlik ko'rsatadigan ijtimoiy mas'uliyatli kompaniya sifatida yoritish orqali paydo bo'lishi.

Ko'pgina kompaniyalar sport musobaqalarida faol ishtirok etadilar. Biznes hamjamiyati o'z mablag'larini korporativ sportga faol ravishda investitsiya qiladi va o'z xodimlarini jismoniy tarbiya bilan shug'ullanishga undaydi. Masalan, DHL xalqaro aviatashuv kompaniyasining turli mamlakatlardagi har bir filiali o'z futbol jamoasiga ega. Gollandiyada muntazam ravishda kompaniya jamoalarining chempionati o'tkaziladi. Havaskor futbolchilar musobaqaga o'zlarining qo'llab-quvvatlash guruhlarini bilan kelishadi, ular orasida muxlislar tanlovida ishtirok etish uchun original dastur tayyorlaydigan nozik jins vakillari ham bor.

Jahon korporativ o'yinlari (World Corporate Games) har yili o'tkaziladigan yirik sport tadbiri bo'lib, unda butun dunyo bo'ylab minglab tashkilotlar vakili bo'lgan o'n minglab havaskor sportchilar ishtirok etadi. Ishtirokchilarning o'zlari Jahon korporativ o'yinlarini sport, biznes va turizmning noyob kombinatsiyasi deb bilishadi. Birinchi yozgi jahon korporativ o'yinlari 1988-yilda San-Fransiskoda (AQSh) bo'lib o'tdi. Birinchi qish o'yinlari esa 1991-yilda Kolorado Springsda (AQSh), ikki yildan so'ng Sarayevoda (Yugoslaviya) bo'lib o'tdi, so'ngra uch marta Sifilda (Shveysariya), ikki marta Gastaynda (Avstriya) va 1995-yildan 2006- yilgacha Tredbo (Avstraliya) da o'tkazildi.

Jahon korporativ o'yinlarining asosiy xususiyatlariga xodimlar soni, biznes sohasi yoki tashkiliy tuzilmasidan qat'i nazar, har qanday tashkilot ishtirok etishi mumkin. Korporativ jamoalar ko'pincha turli mamlakatlarda ishlaydigan, turli darajadagi jismoniy tayyorgarlikka ega va yoshni cheklovlarisiz ishlaydigan xodimlardan tashkil topgan. Sportchilar o'z tashkilotlarining o'ziga xos belgilari va logotiplari bilan formada chiqishadi. O'yinlarda milliy bayroqlar, madhiyalar va siyosiy mafkuralar mavjud emas. Tashkilotchilar o'yinlarning tantanali ochilishi va yopilishini tashkil qilishadi.

Ushbu sport turlarida eng ko'p o'yin ochkolarini to'plagan tashkilotlar sport turlari bo'yicha musobaqalarda g'olib bo'lishadi. Ishtirokchi tashkilotlar o'rtasida o'yinlarning umumjamoaa birinchiligi eng ko'p medallar bilan belgilanadi. Medallar har bir sport turida 1-, 2- va 3-o'rinlar uchun beriladi. Jahon korporativ o'yinlarida 1-o'rinni egallagan sportchilar «Sport for Life» esdalik nishoni bilan taqdirlanadilar va o'yinlarning faxriy kitobiga imzo chekish imkoniyatiga ega bo'ladilar.

Barcha nominatsiyalarda medallar va sovrinlarni topshirish Jahon korporativ o'yinlari, shuningdek, davlat va mintaqaviy korporativ o'yinlarning yopilish marosimida tantanali taqdirlash paytida amalga oshiriladi. Mukofotlarni g'olib bo'lgan tashkilotlarning rahbarlari (koordinatrlari) oladi.

I BOB. BO'YICHA XULOSALAR

1. O'zbekiston qonunchiligida korxonalarni xususiylashtirish jarayonida tashkiliy-huquqiy shaklda qayta tashkil etilishi munosabati bilan ochiq aksiyadorlik jamiyati korporatsiya ta'riflari ostida eng mos keladi.

2. Korporatsiya atamasi jamoaviy mulkni samarali boshqarish uchun yuridik va jismoniy shaxslarning ixtiyoriy kelishilgan birlashmasini anglatadi.

3. Jahon amaliyotida korporatsiyalar faoliyatini boshqarishning uchta asosiy modeli mavjud: Angliya-Amerika, Yaponiya va Germaniya, ular xususiyatlar bilan ajralib turadi

4. Amerika korporatsiyalarining aksiyadorlik kapitali ko'plab ishtirokchilar tomonidan taqdim etilgan. Shuning uchun aksiyadorlar guruhlarining hech biri maxsus imtiyozlarni talab qila olmaydi Buyuk Britaniyadagi direktorlar Kengashining vazifalari Amerikanikiga o'xshash.

5. Germaniyada, AQShdan farqli o'laroq, har qanday korporatsiyaning aksiyadorlik kapitalining katta qismi boshqa korporatsiyalarga tegishli, ya'ni.aksiyalarning o'zaro egalik qilish tizimi mavjud.

6. Yaponiya kompaniyalarining yutuqlari xususiyatlarning butun majmuasi bilan bog'liq va eng muhimlaridan biri ularning ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarish amaliyotidir

7. Korporatsiyalar bir-biridan biznes turlari, funktsiyalari, boshqaruv usullari va tamoyillari, ishlab chiqarish operatsiyalarining murakkabligi kabi jihatlari bilan farq qiladi. Korporatsiyalar hayot sikliga qarab ma'lum xususiyatlarga ega: boshlang'ich bosqichlari, korxonalar, o'sishning tezlashishi, o'sishning sekinlashishi, yetuklik, pasayish, korxonaning qulashi.

8. Hozirgi vaqtda biznes va sportning o'zaro ta'sirida sifatli o'zgarishlar kuzatilmoqda. O'zaro manfaatli homiylik, sport tadbirlari, jamoalar, korporatsiyalar uchun imkoniyatga aylanmoqda,

nomoddiy kapitallarlarini mustahkamlash va ilgari surish imkoniyatlari yaratilmoqda.

9. O'zbekistonda korporativ korxonalarni boshqarish bo'yicha normativ hujjatlarni yaratishga birinchi urinishlar o'z yo'llarini izlash, xususiylashtirish dasturini qabul qilish, "Hamkorlik to'g'risida" gi qonunni qabul qilish bilan bog'liq

10. Korporativ sport-bu korxona va tashkilotlar xodimlarining turli sport turlari bo'yicha musobaqalari. Korporativ sportning asosiy maqsadi jamoaviy ruhni rivojlantirish uchun jismoniy faollikni oshirish orqali jamoani birlashtirishdir. Korporativ sport, uyushgan global harakat sifatida, XX asrning 90-yillari boshlarida shakllangan

II BOB. KORPORATIV MENEDJMENTNING SHARTLARI VA O'ZBEKISTONDA KORPORATIV BOSHQARUV TIZIMINI YARATISH

2.1. Korporativ boshqaruv paydo bo'lishining asosiy shartlari va sabablar. Korporatsiya turlari, ularning tasnifi. modellari

Korporativ boshqaruvning paydo bo'lishi, rivojlanishi va shakllanishida bir qator bosqichlarni ajratish mumkin.

1. 17-asrda Sharqiy Hindiston kompaniyasida 24 kishidan iborat birinchi direktorlar kengashi tashkil etildi. Mulkchilik va boshqaruv funksiyalarining birinchi marta bo'linishi yuzaga keldi.

2. 17-asrning ikkinchi yarmida mehnat qiymati nazariyasining ingliz asoschisi olim Adam Smit «xalqlar boyligining tabiati va sabablarini o'rganish» asarida kuidaгинi etadi: «tarqoq mulk bosh-qaruv muammolarini keltirib chiqaradi» va menejerlarni boshqarish mexanizmlari va menejerlarni rag'batlantirishning zaifligini ta'kidlaydi.

3. 1844-yilda buyuk Britaniyada aksiyadorlik jamiyatlari to'g'risidagi birinchi qonun qabul qilindi. Kompaniya egalarining majburiyatlari bo'yicha mulkiy javobgarligining yangi shakli qonun hujjatlariga kiritilgan.

4. 1931-yilda AQShda olimlar A. Berm va G. Minz «Zamonaviy korporatsiya va xususiy mulk» asarini nashr etishdi. Ushbu ish nazorat funksiyasini mulk funksiyasidan ajratish muammosini batafsil o'rganib chiqdi.

5. 1933–1934-yillarda AQShda qabul qilingan qimmatli qog'ozlar to'g'risidagi qonun birinchi marta fond bozorini tartibga solishni joriy etdi. Hujjatlar va birjalar bo'yicha komissiya qonunchilikka rioya etilishini ta'minlovchi organ bo'ldi.

6. 1968-yil Yevropa Ittifoqi «Kompaniyalar to'g'risida»gi qonun hujjatlariga muvofiq direktivalarni qabul qildi.

7. 90-yillarning boshlarida Buyuk Britaniyada bir qator mojarolar, bir qator yirik, taniqli kompaniyalarning vayronagarchilik na-

tijasida kurashi sodir boldi (Polly Peck, Bcci, Maxwell). Ushbu tortishuvlar natijasida investorlarni himoya qilish maqsadida korporativ boshqaruv amaliyoti takomillashtirildi.

8. 1992-yilda Kadberi Qo'mitasi Buyuk Britaniya korporativ boshqaruvining moliyaviy jihatlarini bo'yicha birinchi kodeksni e'lon qildi. 1993-yildan boshlab qimmatli qog'ozlar Ojmita ro'yxatiga kiritilgan (qimmatli qog'ozlarni birja ro'yxatiga kiritish yoki birja savdolariga qo'yilgan qimmatli qog'ozlar ro'yxatiga kiritish tartib-taomillari majmuyi).

1992-1993-yillarda korporativ boshqaruvning ayrim muammolari bo'yicha hisobotlar qabul qilindi, ularni ajratib ko'rish mumkin:

- Kingning korporatsiya a'zolari manfaatlarini har tomonlama hisobga olish to'g'risidagi hisoboti (JFR);

- Rutmanning ichki nazorat va moliyaviy hisoboti (Buyuk Britaniya);

- Xempel (Buyuk Britaniya) va Vena (Frantsiya) korporativ boshqaruvining asosiy tamoyillari to'g'risida hisobot;

- Petersning (Gollandiya) korporativ boshqaruvining umumiy qabul qilingan standartlarini buzganlik uchun javobgarlikni nazarda tutuvchi, Sarbanes-oksli qonuni (AQSh) moliyaviy ekspertlarni audit qo'mitasiga kiritish to'g'risidagi hisoboti.

Jahon amaliyotida korporatsiyalar faoliyatini boshqarishning uchta asosiy modeli mavjud: Angliya-Amerika, Yaponiya va Germaniya, ular quyidagi xususiyatlar bilan ajralib turadi: korporatsiyaning asosiy ishtirokchilari va ta'sischi; ma'lum bir modeldagi aksiyalarga egalik qilish tarkibi; direktorlar Kengashining tarkibi (yoki kengashlar - nemis modelida); Qonunchilik doirasi; korporatsiyalar uchun oshkor qilish talablari, ro'yxatga kiritilgan; aksiyadorlarning roziligini talab qiladigan korporativ harakatlar; asosiy ishtirokchilar o'rtasidagi o'zaro ta'sir mexanizmi.

Amerika korporatsiyalarining aksiyadorlik kapitali ko'plab ishtirokchilar tomonidan taqdim etilgan. Shuning uchun aksiyadorlar guruhlarining hech biri maxsus imtiyozlarni talab qila olmaydi.

Aktsiyadorlarning kapitalidagi nisbatan kichik ulushlarga ega bo'lgan ko'plab investorlarda namoyon bo'ladigan aktsiyadorlik kapitalining sezilarli darajada tarqalishi egalari tomonidan kompaniyalar faoliyati ustidan nazoratni amalga oshirishga to'sqinlik qiladi. Boshqa tomondan, kichik investor o'z aktsiyalarini sotish imkoniyatiga ega (buni kata aksiya ulush egasi qilishi unchalik oson emas) va shu bilan korporatsiya rahbariyatiga noroziligini bildiradi. Aktsiyadorlarning korporatsiyaning joriy ishlarida ishtirok etish huquqi korporatsiya direktorlarini saylashga qisqartirildi, keyinchalik ular kompaniyani egalari nomidan boshqaradilar.

Amerika korporatsiyalari direktorlar kengashi quyidagi funktsiyalarni bajaradi: direktorlar kengashi va menejment a'zolarini saylash va qayta saylash tartib-qoidalarini nazorat qilish; moliyaviy faoliyatni baholash; korporatsiya o'z majburiyatlarini bajarishini tekshirish; korporatsiya faoliyatining qonunga muvofiqligini ta'minlash.

Buyuk Britaniyadagi direktorlar Kengashining vazifalari Amerikanikiga o'xshash: korporatsiya strategiyasini baholash; asosiy resurslarni boshqarish (shu jumladan asosiy maqsadlar); xodimlarning faoliyatini baholash; korporatsiyaning xulq-atvor normalarini belgilash. Direktorlar kengashi ijro etuvchi va mustaqil direktorlardan iborat (12 kishidan iborat oddiy tarkib bilan mustaqil direktorlar 9). Mustaqil direktorlarning vazifasi menejerlar faoliyatini baholashni amalga oshirish, shu bilan birga korporatsiya ishlari uchun nominal javobgarlikni o'z zimmasiga olishdir.

Germaniyada, AQShdan farqli o'laroq, har qanday korporatsiyaning aktsiyadorlik kapitalining katta qismi boshqa korporatsiyalarga tegishli, ya'ni aktsiyalarning o'zaro egalik qilish tizimi mavjud. U jami aktsiyadorlarning yarmidan ko'pini qamrab oladi. Shaxsiy investorlarning qo'lida aktsiyalarning 20% dan kamrog'i mavjud. Aksariyat hollarda bu banklarga beriladigan tashuvchi sertifikatlar. Shunday qilib, Germaniyaning aktsiyadorlik kapitalyuqori daradaga to'plangan (konsentratsiyalangan) (AQShda u tarqalgan). Shu saba-

bli, Germaniya aksiyadorlik kapitali korporatsiyalar faoliyatini nazorat qilishdan ko'proq manfaatdor. Amerika tizimidan farqli o'laroq, nemis fond bozori xizmatlaridan kamroq foydalanadi. Germaniyada direktorlar kengashida vakillik qilish huquqi ko'pincha banklar va investitsiya kompaniyalariga beriladi. Aksiyadorlik kapitalining kontsentratsiyasi (va ovoz berish huquqi) aksiyadorlarning nisbatan to'g'ridan-to'g'ri vakilligiga olib keladi. Direktorlar kengashi faoliyati "ko'p darajali korporatsiya - umumiy qiziqish" tamoyiliga asoslanadi.

Korporatsiya boshqaruvi ikkita organdan iborat: kuzatuv kengashi (mustaqil direktorlardan iborat) va ijroiya kengashi. Ushbu organlar kuzatuv va ijro etuvchi funktsiyalarni, ya'ni vakolat va javobgarlikni baham ko'rishadi. Kuzatuv Kengashining asosiy vazifasi kompaniyani vakolatli menejerlar tomonidan boshqari-lishini ta'minlashdir. Kuzatuv kengashi balans hisobotini, yillik hisobotni tasdiqlash, dividendlar darajasini aniqlash uchun javobgardir.

Yapon korporativ boshqaruv modeli ishlab chiqarishni tashkil etish tizimiga mos keladi. Bu "keiretsu" nomi bilan tanilgan sanoat guruhlarining shakllanishini tavsiflovchi tashkilot turi. Bu yuqori darajadagi o'zaro faoliyat egalikka ega bo'lgan sanoatga katta bank investitsiyalari mavjudligini nazarda tutadi. "Keiretsu" tarkibiga kiruvchi kompaniya dividendlardan emas, balki konsernning boshqa kompaniyalari bilan ishbilarmonlik munosabatlaridan katta foyda oladi. Boshqaruv tizimi menejerlar faoliyatini nazorat qilish va nazoratning kombinatsiyasidir.

Yaponiya kompaniyalarining yutuqlari xususiyatlarning butun majmuasi bilan bog'liq va eng muhimlaridan biri ularning ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarish amaliyotidir. Yaponiyaning yirik korporatsiyalari o'zlarining rivojlanishining strategik rejasini ishlab chiqish bilan shug'ullanmoqdalar, ular "rivojlanish muhitiga mos kelishga va uni o'zgartirishga samarali moslashishga, boshqaruv resurslarini to'plash va rivojlantirish asosida paydo

bo'layotgan yangi imkoniyatlardan mohirona foydalanishga qaratilgan fundamental echimlar to'plami"deb tushunadilar.

Yaponiya amaliyotida strategik rejani ishlab chiqishda ikkita yondashuv mavjud. Birinchisida kelajakning konturlari resurs bazasini (texnika, moliya, kadrlar va boshqalar) rivojlantirish istiqbolini hisobga olgan holda aniqlanadi. Ikkinchisida ular rivojlanish maqsadlariga asoslanadilar va keyin ularga erishish uchun zarur bo'lgan resurslarni rejalashtiradilar.

Yaponiya korporatsiyalarining ikki turi farqlanadi: "kige Sudan" va "kige guruppu"(yoki "keiretsu"). Birinchisi, shu nomdagi banklar atrofida tashkil etilgan oltita sanoat-moliya guruhleri: Mi - Tsui, Mitsubishi, Sumitomo, Fuyo (Yasuda), Dai-iti Kange, Sanva. Guruh a'zolari o'rtasidagi ishlab chiqarish aloqalari aktsiyalarning o'zaro egalik qilish tizimi, o'zaro faoliyat direktorlik va ularning prezidentlarining haftalik uchrashuvlari amaliyoti bilan mustahkamlanadi.

Ikkinchi turga yaxlit organik tadbirkorlik birligi sifatida ishlaydigan korxonalar guruhleri kiradi. Bosh kompaniya va guruhlangan korxonalar o'rtasida turli xil aloqalar mavjud, ularning asosiy lari ishlab chiqarish, bosh kompaniyaning ishlab chiqarish profiliga "bog'langan". Bosh kompaniyaning ishlab chiqarish ehtiyojlariga xizmat ko'rsatish xususiyatlariga asoslanib, guruhlangan korxonalarning har xil turlarini ajratish mumkin.

Korporativ boshqaruv modellari asosiy xususiyatlari

Parametr	Model		
	Amerika	Germaniya	Yaponcha
Aktiyadorlik kapitalining tarkibi	Spraydi	Nisbatan konsentrlangan	Konsentrlangan
Boshqaruv modelidagi dominant havola	Menelment	"Uy banki" menelmenti	"Bosh bank"
Asosiy iqtisodiy birlik	Kompaniya	Xolding	Moliya-sanoat guruhi
Moliyalashtirishning asosiy usuli	Qimmatli qog'ozlar bozori	Banklar	Banklar
Ijtimoiy qadriyatlar tizimi	Individualizm, tanlov erkinligi	Ijtimoiy sheriklik	Ishtirok etish
Mehnat jamoasining roli	Passiv	Faol	Juda faol
Kapital qiymati	Yuqori	O'rta	Past
Kapital bozori	Yuqori likvidli	Suyuq	Nisbatan likvid
Investitsiya davri	Qisqa	Uzoq	Uzoq

Ushbu model o'tish davri iqtisodiyotiga ega mamlakatlarga, shu jumladan O'zbekiston, Rossiya va MDHning bir qator mamlakatlari xosdir. Rasmiy ravishda, ushbu modelda barcha kerakli atributlar mavjud, ammo amalda ko'p narsa bo'lishi kerak emas. Ushbu modelning asosiy kamchiligi shundaki, bunday model bilan korporativ boshqaruvning asosiy printsiplari – mulk huquqi va nazoratni taqsimlash amalga oshirilmaydi. Aksiyadorlar, menejerlar, direktorlar kengashi funktsiyalarining xiralashishi "adylolni tortib olish o'zi emas" jarayonlarini qo'zg'atadi.

Xususan, deyarli barcha korporatsiyalar uchun kapitalning katta qismi vakillik organlari tomonidan kerakli qarorlarni qabul qilishga osonlikcha erishadigan va keyin ushbu qarorlarni ma'muriy ravishda amalga oshiradigan menejerlar qo'lida to'planganligi odatiy holdir.

Shunday qilib, bunday model bilan asosiy rol vakillik organlariga emas, balki ijro etuvchi organlarga, ya'ni boshqaruvga tegishli. Bundan tashqari, ushbu modeldagi korporativ boshqaruvga bir qator tashqi omillar ta'sir qiladi, ularni ko'proq vaqtinchalik muammolar deb hisoblash mumkin va iqtisodiy o'zgarishlar va korporativ boshqaruv amaliyotini shakllantirish jarayonida yo'qoladi. Bunday muammolar orasida:

2.2-Jadval.

Korporativ boshqaruvning ichki va tashqi modellarining qiyosiy xususiyatlari

№ n/n	Korsatkich	Model	
		Insayderlik	Autsayderlik
1	Kapital kontsentratsiyasi darajasi	Yuqori	Past
2	Aksiyadorlarning faollik darajasi	Yuqori	Past
3	Kompaniya faooliyatini ososiy nazorat qilish	Ichki	Tashqi
4	Aksiyadorlarning xarakterli xatti-harakatlari	Uzoq muddatli hamkorlik	Investorlar raqobati
5	Odatda boshqaruv tuzilmalari	Ikki darajali maslahatlar, xoldinglar	Insayder ustunligi bilan bir darajali maslahatlar

6	Kichik aktsiyadorlarning manfaatlarini himoya qilish darajasi	Qisqa	Yuqori
7	Kompaniya faoliyati to'g'risidagi ma'lumotlarning shaffoligi	Qisqa	Yuqori
8	Qimmatli qog'ozlar bozori faoliyati	Qisqa	Yuqori

Taqdim etilgan modellarning afzalliklari va kamchiliklari asosan turli mamlakatlar qonunchiligi va an'analarining xususiyatlari bilan belgilanadi.

Korporativ boshqaruv va nazorat modellari (korporativ munosabatlarning klassik modellari)

Jahon iqtisodiyotida korporativ tuzilmalarning shakllanishi va faoliyat ko'rsatishi jarayonlarini belgilovchi asosiy omillar (shartlar) sifatida quyidagilar ajratiladi:

- korporativ tashkilotlarni shakllantirish va faoliyatining xorijiy tajribasi;
- iqtisodiy omillar; tashkiliy shakllarning o'zgarishini va korporativ tuzilmalarning kengayish tendentsiyalarini aniqlash;
- yirik korporatsiyalarni shakllantirishning ijobiy va salbiy oqibatlar;
- korporativ tashkilotlar va davlatlarning o'zaro ta'siri omillari; - iqtisodiy korporativ tashkilotlar yordamida qaror qabul qilish omillari muammolar;
- korporativ tuzilmalarning milliy xususiyatlari;
- korporativ tashkilotlar faoliyatini tashqi va ichki tartibga solish omillari.

Shu bilan birga, har bir davlatning korporativ munosabatlarning o'ziga xos xususiyatlari quyidagi omillar to'plami bilan belgilanadi:

- tashkilotning ichki va tashqi muhitining holati (korporativ muhit);

- korporativ munosabatlar ishtirokchilarining faoliyatini tartibga soluvchi xalqaro, milliy Qonunchilik bazasi mamlakat;

- ishbilarmonlik munosabatlarining milliy amaliyoti, mamlakatda korporativ boshqaruv mexanizmining o'ziga xos xususiyatlari (mulk huquqini amalga oshirish va korporatsiyalar faoliyati ustidan ichki va tashqi nazorat tizimini shakllantirish).

Har bir alohida korporatsiyaning o'ziga xosligiga qaramay, ushbu omillar korporativ sektor tuzilmasini va butun mamlakat bo'ylab korporatsiyalarni boshqarish tizimini shakllantirishga o'xshash va juda muhim ta'sir ko'rsatadi. Yuqoridagi elementlar alohida mamlakatlar va mintaqalar tomonidan korporatsiyalarni boshqarishning o'ziga xos usullarini tanlash va ulardan foydalanish—ni belgilaydi, bu korporativ munosabatlarning o'ziga xos modellari mavjudligi haqida gapirish huquqini beradi, bu esa milliy korporativ model tushunchasi bilan ishlashga imkon beradi, bu mamlakatda korporatsiyalarni tashkil etish va boshqarishning o'ziga xos xususiyatlaridan iborat bo'lib, quyidagi tarkibiy qismlarning ma'lum bir to'plami bilan tavsiflanadi:

- korporativ munosabatlarni tartibga solishning Qonunchilik bazasi;

- korporativ munosabatlarning asosiy ishtirokchilari;

- ular o'rtasidagi o'zaro ta'sir mexanizmi (ishtirokchilar o'rtasidagi munosabatlar);

- aktsiyalarga egalik qilish tuzilmasi (aktsiyadorlar tarkibi);

- aktsiyadorlarning roziligi va roziligini talab qiladigan korporativ harakatlar;

- direktorlar kengashi tarkibi;

- axborotni oshkor qilish talablari;

- biznes uyushmalarining (tadbirkorlar birlashmalarining) roli va ahamiyati.

Tarixiy jihatdan korporativ ishtirok etishning bir nechta asosiy modellari mavjud hukumat bilan muloqotda bo'lgan tashkilotlar. Jahon iqtisodiyotida an'anaviy ravishda siz bozor iqtisodiyoti

rivojlangan mamlakatlarda qo'llaniladigan korporativ boshqaruv va nazoratning uchta asosiy (klassik) modeli (korporativ munosabatlar modellari) ishlab chiqarilmoqda:

- amerikalik (ingliz-amerikalik);
- Osiyo (yapon);
- kontinental (nemis, Evropa) ilova ushbu modellarning asosiy xususiyatlarini aks ettiradi.

AQShda ishlab chiqilgan Amerika (Angliya-Amerika) modeli erkin bozor sharoitida yaratilgan bo'lib, rivojlangan kapital bozori va turli xil moliyaviy vositalarning keng doirasi asosida bozorga yo'naltirilgan moliyaviy tizimni hisobga olgan holda ishlab chiqilgan. Dastlab, sanoat korporatsiyalarining yuqori darajadagi rivojlanishi ko'p jihatdan qo'shimcha investitsiyalarni jalb qilishni osonlashtirdi va asosan aktsiyalarni chiqarish orqali.

Shunday qilib, korporatsiyalar kapitalini ko'paytirish usuli sifatida uzoq muddatli kreditlash zarurati deyarli yo'q bo'lib ketdi va banklarning roli mablag'larni to'plash va qisqa muddatli kredit-lash uchun qisqartirildi. Bugungi kunda AQShda korporatsiyalarning ikkita asosiy turi keng tarqalgan. Birinchi holda, konsolidatsiya yadrosi bank xoldingi, ikkinchisida – ishlab chiqarish texnologiyalari kompleksi.

Umuman olganda, korporatsiyalar ichidagi munosabatlar moslashuvchan aloqalarni o'rnatish asosida, kapitalning bir sohadan ikkinchisiga erkin o'tishi bilan quriladi. Rasmiy ma'lumotlarga ko'ra, AQShning 100 ta eng yirik korporatsiyalari AQSh yalpi ichki mahsulotining 60 foizini, band bo'lganlarning 45 foizini, investitsiyalarning 60 foizini tashkil qiladi. Korporatsiyalarning har biri o'z tarkibiga 25 ta sohani o'z ichiga oladi, 35 ta korporatsiya 32 ta sohada ishlaydi, 10 tasi 50 ta.

Angliya-Amerika modeli egalik va boshqaruvni ajratishni o'z ichiga oladi. Korporatsiya egalari va menejerlari manfaatlarining nomuvofiqligi muammolari aktsiyadorlar tomonidan saylanadigan va ishonchli vakil, korporatsiyada ikkinchisining manfaatlarini ifoda

etuvchi direktorlar kengashini tuzish orqali hal qilinadi. Muayyan boshqaruv muammolariga qaramay (bir qo'lda hokimiyatning yuqori konsentratsiyasi yoki aksincha, mustaqil direktorlarning bo'linmagan faoliyati natijasida boshqaruvning zaiflashishi) umuman olganda, model boshqaruv munosabatlarining yuqori shaffofligi, barcha potentsial investorlarni iqtisodiy faoliyat natijalari to'g'risida muntazam ravishda xabardor qilish, yuqori likvidli fond bozorida aktsiyalar bilan bitimlarning soddaligi bilan ajralib turadi.

Osiyo modeli Yaponiyada ishlab chiqilgan. Yaponiya korporatsiyalari - "sudanlar" - bu o'zini o'zi ta'minlaydigan, universal ko'p tarmoqli iqtisodiy komplekslar bo'lib, ular tarkibiga moliya institutlari (banklar, sug'urta, ishonchli kompaniyalar), savdo firmalari, ishlab chiqarish korxonalari kiradi. Korporatsiyalar tomonidan qarz mablag'laridan foydalanishning mashhurligi milliy korporativ modelni shakllantirishda bank sektorining ahamiyatini belgilab berdi. Korporatsiyaning majburiy a'zosi, uning asosiy qismi filiallar va sho'ba banklarning katta tarmog'ini boshqaradigan yirik bankdir. U bilan birgalikda va uning nazorati ostida sug'urta va investitsiya kompaniyalari, ishonchli banklar ishlaydi.

Ishlab chiqarishni texnologik yangilash tezligi, raqobatbardosh mahsulotlar ishlab chiqarishni ko'paytirish sur'ati asosan korporatsiyaning investitsiya imkoniyatlari, moliyalashtirish hajmi bilan belgilanadi. Rivojlanayotgan sharoitda kredit va moliya institutlarining ishtiroki nafaqat maqsadga muvofiq, balki strategik jihatdan foydalidir, chunki bu butun guruhning rivojlanish harakatchanligi va texnologik salohiyatini ro'yobga chiqarishga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

"Sudan"ning majburiy a'zosi ham universal savdo firmasi (sotish, ta'minot) hisoblanadi. Savdo va axborot tarmoqlari ko'lamini va biznes operatsiyalari hajmi bo'yicha savdo firmalari dunyodagi eng yirik kompaniyalar qatoriga kiradi va korporatsiyada muhim rol o'ynaydi. Korporatsiyaga kiruvchi sanoat birlashmalari, qoida tariqasida, vertikal integratsiya printsipli asosida qurilgan.

Bosh firma shafeligida unga bo'ysunadigan ko'plab sho'ba korxonalar to'plangan bo'lib, ular vertikal integratsiyaning yuqori qatlamini tashkil etadi. Sho'ba firmalarning boshqa firmalari, shu jumladan barcha turdagi subpudratchi firmalar mavjud. "Sudanlar" ning konsolidatsiya yadrosi sifatida, ularning paydo bo'lishidan boshlab, ikkinchi jahon urushidan keyin hozirgi kungacha og'ir va kimyo sanoati kompaniyalari faoliyat ko'rsatmoqda. Umuman olganda, ushbu model doirasida rivojlanayotgan ichki korporativ munosabatlar nafaqat moliyaviy va sanoat resurslarini, balki ilmiy va texnik aloqalarni ham qamrab oladi. Sudanlar ichida raqobat emas, balki maqsadli ixtisoslashuv printsipli amal qiladi (firmalar faoliyat sohalari bir-biriga mos kelmaydi).

Asosiy ishtirokchilar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar asosan Angliya-Amerika modelidagi kabi kuchlar muvozanatini o'rnatishga emas, balki biznes aloqalarini o'rnatishga qaratilgan. Bu erda aloqador bo'lmagan aktsiyadorlar va mustaqil direktorlar korporatsiya faoliyatiga deyarli ta'sir qilmaydi, bu ularning boshqa ishtirokchilar bilan faol aloqada bo'lishga qiziqishi yo'qligi bilan namoyon bo'ladi.

Germaniya va Fransiyada ishlab chiqilgan kontinental (nemis, Evropa) modeli o'ziga xos xususiyatlarga ega. Germaniyalik korporatsiyalarni shakllantirish an'alarining o'ziga xos xususiyati banklarning sanoat bilan yaqin aloqasidir.

Aksiyadorlik, ishbilarmonlik aloqalari asosida sanoat konsernlarining moliya institutlari bilan yaqin tarmoqlararo integratsiyasi, barqaror gorizontaal sanoat-moliya birlashmalari shakllantirilmoqda. Ushbu modeldagi korporatsiyalarni yaratish markazlari, nafaqat investitsiya loyihalarini moliyalashtirishda, balki korxonalarni boshqarishda ham ishtirok etadigan yirik banklardir.

Nemis korporatsiyalarida muvofiqlashtirish bir vaqtning o'zida ushbu korporatsiyaga kiruvchi turli kompaniyalar va firmalarning boshqaruv a'zolari bo'lgan nisbatan kichik mansabdor shaxslar

doirasi mavjudligi bilan ta'minlanadi. Axborotni oshkor qilishning milliy talablari yapon modeliga qaraganda kamroq qat'iydir.

Bir tomondan Osiyo va qit'a modellari, ikkinchi tomondan Amerika modellari o'rtasida bir qator farqlarni ta'kidlash kerak. Asosiy farq shundaki, Amerika modeli aktsiyadorlar huquqlarining so'zsiz ustuvorligiga va kapital bozorlari orqali nazoratga tayanadi va Osiyo va qit'a modellarining ishlashining asosiy printsipli bank nazorati bo'lib, yirik banklar nafaqat kuzatuv kengashlarida va korporatsiyalarning boshqaruv organlarida namoyish etiladi, balki u erda hal qiluvchi rol o'ynaydi. Bundan tashqari, kontinental va yapon modellari katta yaqinlik, yirik investorga (asosan banklarga) va birjadan tashqari aktsiyadorlik bitimlariga, shuningdek Amerika tizimidan farqli moliyaviy hisobot standartlariga (GAAP) e'tibor qaratish bilan ajralib turadi.

Amaliyot shuni ko'rsatadiki, taqdim etilgan korporativ nazorat sxemalari bir-birini istisno qilmaydi, aksincha, ularning dunyoning etakchi mamlakatlarida birgalikda yashashi hech bir model boshqalarga nisbatan aniq afzalliklarga ega emasligini va milliy iqtisodiyot uchun universal emasligini tasdiqlaydi. Iqtisodiy tizimlar sohasidagi etakchi mutaxassislar turli xil modellarning individual tarkibiy qismlarini birlashtirish imkoniyatlarini ta'kidlaydilar. Bu holda tanlashning asosiy mezonini bu yoki boshqa korporativ boshqaruv vositasini joriy etish iqtisodiy o'sishga erishishga ta'sir qilish darajasidir. Ba'zi mamlakatlarning korporativ modellari ko'proq, boshqalari esa kamroq darajada ko'rsatilgan modellarga tortilib, to'g'ridan-to'g'ri umumiy modellarga kamaytirilmaydigan o'ziga xos xususiyatlarni o'zlashtiradilar.

Jahon iqtisodiyotining hozirgi rivojlanish bosqichi globallashtirish va xalqaro integratsiyaning aniq tendentsiyalari bilan rivojlanishning sifat jihatidan yangi bosqichiga kirish bilan tavsiflanadi. Biroq, globallashtirish mantig'idan tashqari, milliy manfaatlar mantig'i ham mavjud.

Korporatsiyaning xalqaro faoliyatini muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun uning tashkiliy tuzilmasining o'ziga xos xususiyatlari, shuningdek mahsulot va xizmatlar korporatsiya ro'yxatdan o'tgan joyidan qat'i nazar faoliyat yuritadigan mamlakatlarning bozorlari va yurisdiksiyalariga mos kelishi kerak.

Rivojlanayotgan sharoitda uzoq muddatli strategiyani amalga oshirish imkoniyati, shuningdek korporatsiyaning tashqi iqtisodiy faolligi darajasi nafaqat xo'jalik operatsiyalarining tarmoq xususiyatlariga yoki ushbu korporatsiyaning moliyaviy ahvoliga, balki ko'proq darajada xo'jalik sharoitlariga, tashqi iqtisodiy faoliyat organlarining davlat, korporativ faoliyati mexanizmining xususiyatlariga bog'liq. korporatsiyalar kelib chiqqan mamlakatda va chet elda.

Korporatsiyaning xalqaro strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun uning tashkiliy tuzilmasining o'ziga xos xususiyatlari, shuningdek mahsulot va xizmatlar korporatsiya faoliyat ko'rsatadigan mamlakatlar bozorlari va yurisdiksiyalariga mos kelishi kerak. Mahsulot va xizmatlarni korporatsiya faoliyatining bozor ehtiyojlariga mos ravishda moslashtirish, menejerlarni mahalliy sharoitlar bilan tanishtirish, biznes yuritishning milliy xususiyatlarini hisobga olishga va mahalliy qonunchilikka rioya qilishga tayyorlik, qo'shma korxonalarda ishtirok etishga moyillik – bu tashqi iqtisodiy faoliyatni amalga oshirish jarayonida korporatsiyalar tomonidan amalga oshiriladigan moslashuv choralari uzoq ro'yxatidagi ba'zi pozitsiyalar.

Iqtisodiy islohotlar sharoitida, raqobatning kuchayishi, korporativ munosa-batlarning milliy modellari, tuzilishi va boshqaruv tizimi

O'zbekiston korporatsiyalari asosan aksiyadorlik jamiyatlari shaklida tashkil etiladi. Aksiyadorlik jamiyati uchta guruh manfaatlarining o'zaro ta'siriga asoslanadi: o'z mablag'larini jamiyatga ishonib topshirgan aktsiyadorlar, kompaniyani boshqaradigan boshqaruv organlari va yollangan ishchilar. Ushbu guruhlarning hech biri jamiyatda hal qiluvchi ta'sirga ega bo'lmasligi kerak. Ularni-

ing manfaatlarining maqsadga muvofiq kombinatsiyasini ta'minlash kerak, bunda har bir guruhga o'z roli beriladi.

O'zbekistonda mahalliy korporativ boshqaruvini shakllantirishning bir qator bosqichlarini ham ajratish mumkin.

2.2. O'zbekistonda mahalliy korporativ boshqaruvni shakllantirishning bosqichlari

O'zbekistonda mahalliy korporativ boshqaruvni shakllantirishning bir qator bosqichlarini ham ajratish mumkin.

1. 1987-yilgacha O'zbekiston SSSRning tarkibida respublika sifatida bolgan, davlatni markazlashgan boshqarishning ma'muriy-qo'mondonlik usuli hukmronlik qilgan sababli iqtisodiyot siljiy boshladi va makroiqtisodiy vaziyat talablariga javob berishni to'xtatdi. Jahon iqtisodiyotining globallashtirish jarayonlari boshqaruv shakllarini o'zgartirishni, me'yoriy-huquqiy bazani qayta ko'rib chiqishni talab qildi. 1985-yilda «Shaxsiy mehnat faoliyati to'g'risida»gi qonun qabul qilindi, bu tadbirkorlik faoliyatini rivojlantirishga turtki berdi.

2. 1987–1991-yillarda Sovet Sotsialistik Respublikalar Ittifoqi (SSRI)ning vayrona bo'lishi monopollashtirilgan markazlashtirilgan iqtisodiyotning yakuniy qulashiga olib keldi. O'zbekiston bu davrda sobiq SSRI bilan iqtisodiy aloqalarning uzilishi va mamlakat boy resurslarga ega bo'lishiga qaramay, monokulturali paxta bazasi bo'lgani katta kiyinchiliklarga olib keldi. Boshqa sabablardan biri - SSRI respublikalari o'rtasida ittifoq ichidagi mehnat taqsimoti juda kuchli edi.

O'zbekiston rahbariyati tomonidan bozor munosabatlariga o'tish bo'yicha chora-tadbirlar ko'rildi. Besh bosqichdan iborat «O'zbek modeli» nomi bilan tanilgan bozor munosabatlariga o'tishga javob beradigan Qonunchilik bazasini o'zgartirish va qayta yaratish kerak edi. Birinchidan, mulk shakllarini o'zgartirish va xususiy mulkni tasdiqlash. «Xususiy mulk to'g'risidagi qonun» qabul qilindi

bu yillarda bank tizimida va sug'urta sektorlarida moliyaviy kapital, xususiylashtirish orqali iqtisodiyotni liberallashtirish jarayoni rivojlana boshladi.

2012-yilda «Xususiylashtirish mulkni himoya qilish va mulk huquqlarini kafolatlash to'g'risida»gi O'zbekiston Respublikasi Qonuni qabul qilindi. Ushbu qonunga muvofiq mulk huquqi tan olinadi va qonun bilan himoya qilinadi. O'zbekiston Respublikasining «Tadbirkorlik faoliyati erkinligining kafolatlari to'g'risida»gi Qonuni, «Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida»gi Qonuni, «Cheklangan va qo'shimcha mas'uliyati cheklangan jamiyatlar to'g'risida»gi Qonun, «Qimmatli qog'ozlar bozori to'g'risida»gi Qonun va boshqa bir qator qonunlarning qabul qilinishi korporativlikka, xodimlarning korxonani boshqarishda ishtirok etishiga asos yaratdi.

Fuqarolik kodeksining qabul qilinishi xususiylashtirish to'g'risidagi qonunchilikni, birinchi investitsiya fondlari, auditorlik va konsalting firmalarining paydo bo'lishini aniqladi. Fuqarolik qonunchiligi u tomonidan tartibga solinadigan munosabatlar ishtirokchilarining tengligini tan olishga asoslangan. Mulk daxlsizligi, shartnoma erkinligi, kimningdir shaxsiy ishlarga o'zboshimchalik bilan aralashishiga yo'l qo'ymaslik, buzilgan huquqlarning tiklanishini ta'minlash, ularni suddan himoya qilish shartlari e'ratilgan. Islohotlarning barchasi, ularning xususiyatlari va imkoniyatlarini hisobga olgan holda, sinovdan o'tgan dunyo amaliyoti, me'yorlari, usullarini tahlil qilish va keng qo'llash asosida amalga oshiriladi. Yirik xorijiy kompaniyalar filiallarni ochishni boshladilar, qo'shma firmalar tashkil etildi, xususiylashtirish banklar paydo bo'ldi.

O'zbekiston iqtisodiyotidagi o'zgarishlar jarayoni aksiyadorlik jamiyatlarini tashkil etishdan boshlandi. Aksiyadorlik jamiyatibu konsolidatsiyalangan kapital summasiga aksiyalar chiqarish orqali kapitalni birlashtirishning shakli. Aksiyadorlik jamiyatining ustav kapitali ma'lum miqdordagi aksiyalarga bo'linadi, bu egalariiga sotib olish, dividendlar olish va kompaniyaning iqtisodiy siyosatini bel-

gilash, direktorlarni tayinlash to'g'risida qaror qabul qilish, xatarlarga mos keladigan muammolarni hal qilish imkonini beradi. Aksiyadorlik jamiyati xo'jalik yurituvchi subyekt deb tan olinadi, uning ustav fondi kompaniyaning aksiyadorlarga nisbatan majburiyatlarini tasdiqlovchi ma'lum miqdordagi aksiyalarga bo'linadi. Aksiyadorlik jamiyatlari ommaviy (DOJ) va nodavlat kompaniyalarga (NAG), yopiq aksiyadorlik jamiyatlariga (YAJ) bo'linadi.

- jamiyat aksiyalariga aylantiriladigan aksiyalar va qimmatli qog'ozlar qimmatli qog'ozlar to'g'risidagi qonun hujjatlarida belgilangan shartlarda ommaviy ravishda joylashtiriladi yoki ochiq bozorda muomalada bo'ladi. Kompaniyaning ustavi va firma nomi aksiyadorlik jamiyatining ommaviy ekanligidan dalolat beradi. Mas'uliyati cheklangan jamiyat (MCHJ) yuqorida ko'rsatilgan mezonlarga javob bermaydigan bolsa, AJ ommaviy bo'lmagan hisoblanadi.

Nodavlat kompaniyasining aksiyalari, shuningdek uning aksiyalariga aylantiriladigan emissiyaviy qimmatli qog'ozlar ochiq holda joylashtirilmaydi yoki boshqa tarzda cheklanmagan shaxslar doirasiga sotib olish uchun taklif etilmaydi.

Yopiq aksiyadorlik jamiyati (YOAJ) aksiyalari faqat uning muassislari yoki boshqa oldindan belgilangan shaxslar doirasi o'rtasida taqsimlanadigan aksiyadorlik jamiyati.

Ommaviy aksioner gamiyati (OAG) va AO YoAG o'rtasidagi farqlar, ustav kapitali miqdori, aksiyadorlar subyektining tuzilishi, korporatsiya nomi, aksiyalarni joylashtirish va muomalaga chiqarish, boshqaruv organlarining tuzilishi, aksiyalarni sotishga rozilik va sotib olishning imtiyozli huquqi bo'yicha aksiyadorlar reyestrini yuritish haqida ma'lumotlarni oshkor qilish.

1996-1997-yillarda O'zbekistonda ochiq turdagi davlat aksiyadorlik jamiyatlariga kuyidagilar aylantirildi: Toshkent traktor zavodi, «Qishloq xo'jalik mash» xolding kompaniyasi, Chkalov nomidagi "Toshkent ishlab chiqarish birlashmasi" va boshqa bir qator yirik korxonalar Korxonalarni aksiyalashtirishning har bir holatini

nazorat qilish uchun davlat va aksiyadorlik kompaniyasi rahbariyati 51% aksiyalar paketini saqlab qoladi. Ushbu aksiyalashning dastlabki bosqichida boshqaruv organlari hali yangi tuzilmaning ish-lash xususiyatlari to'g'risida yyetarli tajriba va bilimga ega bo'lmagan edi. Kelajakda qattiq davlat nazoratining zarurati yo'qoldi va davlat o'z aksiyalar paketini sotishga muvaffaq bo'ldi.

Masalan, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «2005–2006-yillarda davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirish dasturi to'g'risida» gi 29-sonli qaroriga muvofiq yirik xo'jalik yurutuvchi subyektlar sifatida aksiyadorlik jamiyatlarini xususiylashtirish alo-hida ahamiyat kasb etmoqda.

Ushbu hujjatda xo'jalik yurituvchi subyektlarning ustav fondlarida davlat ulushlarining 26 foiz bolishi mumkinligi ko'rsatilgan.

Ushbu dastur 775 ta aksiyadorlik jamiyatlarini qamrab oladi, ulardan 335 tasi (56%) davlat aktivlari to'liq sotiladigan korxon-alarni o'z ichiga oladi.

Strategik ahamiyatga ega bo'lgan 431 (43%) korxonalarning ustav fondida davlat mulkidagi aksiyalarning 51 foizi yoki undan ko'prog'i saqlanib qoladi.

Shunday qilib, dastur ustav fondidagi aksiyadorlik jamiyatlarin-ing sonini keskin qisqartirishni nazarda tutadi, bu esa davlatning ishtirokini kamaytiradi. O'zbekenergo DAK, O'zSpirtsanoat AK, TOSHGORPASTRANS AK, O'zbekiston temir yo'llari DAJK, «Sab-zavotnavurug'lari» bu AJ-da davlat aksiyalarining 100%-ga egalik huquqi saqlanib qoladi.

2020-yilning birinchi yarim yilligi yakunida O'zbekistonda 594 ta tashkilot aksiyadorlik shaklida tashkil etilgan. Ularning aksiya-larining hajmi 145,41 trillion so'mni tashkil etadi.

2015-yilda Respublika Prezidentining 2015-yil 31-martdagi «Aksiyadorlik jamiyatlari samaradorligini oshirish va korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirish bo'yicha komissiya tuzish to'g'risida»gi qarori chiqdi.

Xorijiy investitsiyalarini keng jalb etish,aksiyadorlik jamiyatlarining faoliyati samaradorligini oshirish,potensial investorlar uchun ochiqlik va jozibadorlikni ta'minlash,korporativ boshqaruvning zamonaviy usullarini joriy etish maqsadida O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Aksiyadorlik jamiyatlari-da korporativ boshqaruvning zamonaviy usullarini joriy etish chora-tadbirlari to'g'risida»gi Farmoni chiqarilib,mazkur Farmonda xorijiy kapital ishtirokida aksiyadorlik jamiyatlarini tashkil etish, korporativ boshqaruvning zamonaviy usullarini joriy etish va aksiyadorlarning aksiyadorlik jamiyatini strategik boshqarishdagi roli, boshqaruv tuzilmasini tubdan qayta tashkil etish, aksiyadorlik jamiyati, boshqaruv xodimlarining kasbiy darajasini oshirish, aksiyadorlik jamiyatlarining boshqaruv tarkibini davlat ulushi bilan korporativ boshqaruv,menejment va marketingning zamonaviy usullari va tamoyillarini bilish uchun atestatsiya qilish ko'zda tutilgan.

2016-yil mart oyida «Korporativ boshqaruv kodeksi» qabul qilindi,unda aksiyadorlik jamiyatlari biznesni halol va oshkora olib borishga sodiqligini namoyish etib,adolatli ravishda amal qilish uchun qimmatli qog'ozlar bozori ishtirokchilariga rioya qilish tavsiya etilgan va investorlarning huquqlarini himoya qilishga qaratilgan qoidalar to'plami keltirilgan.

Qabul qilingan Kodeks korporativ boshqaruv uchun mas'ul shaxslarni boshqarishi kerak bo'lgan korporativ amaliyot va tashkiliy madaniyat tamoyillarini belgilaydi,bu kompaniyaning korporativ boshqaruvi vakillari,aksiyadorlar,investorlar va boshqa manfaatdor tomonlarning jamiyatning uzoq muddatli va barqaror rivojlanishiga erishish uchun ishonchini nazorat qilish va oshirish tizimining muvozanatli ta'sirini ta'minlaydi.

Shunday qilib, global dunyoda ro'y berayotgan o'zgarishlar O'zbekiston iqtisodiyotining bozor munosabatlariga o'tish,xususiy mulk va tadbirkorlikning barcha tashkiliy-huquqiy shakllarida rivojlanishiga ko'maklashadi.

Aksiyadorlik jamiyatlarining faoliyati samaradorligini oshirish, yuqorida aytib o'tilgan farmonlar va qarorlar bilan belgilangan vazifalarni amalga oshirish uchun korporativ boshqaruvda yangi yondashuvlar talab etiladi.

2.3. Korporativ menedjment ta'rifi, asosiy qoidalari.

O'zbekistonda korporativ munosobotlarning bozor tizimini yaratish

Tadbirkorlik faoliyatini tashkil etishning korporativ shakli iqtisodiy rivojlangan mamlakatlarda keng qo'llaniladi, ularning iqtisodiyotining ajralmas elementi hisoblanadi.

Korporatsiyalarning muvaffaqiyatli ishlashi uchun bir nechta majburiy shartlar mavjud bo'lishi kerak:

- iqtisodiyotning rivojlanishi;
- aholi tomonidan o'zlashtirilgan tadbirkorlik;
- mulkning turli shakllari (davlat tomonidan himoyalangan va aholi tomonidan hurmatga sazovor);
- professional menejerlar (menejerlar) va boshqalar.

Postindustrial davrda yuqorida sanab o'tilgan shartlar bilan bir qatorda korporatsiyalarni boshqarishning turli ijtimoiy va iqtisodiy jihatlarini muvozanatini ta'minlash masalalari alohida o'rin tutadi. Bu shuni anglatadiki, boshqaruv samaradorligining asosi hozirgi vaqtda aksiyadorlar, menejerlar, ishchilarga qo'shimcha ravishda iste'molchilar, yyetkazib beruvchilar, kreditorlar, davlat va munitsipal organlar va korporatsiya o'z faoliyati davomida shug'ullanadigan boshqa subyektlarni o'z ichiga olgan biznes tizimi sifatida korporatsiyaning muvozanatiga erishishdir.

Balansning asosiy maqsadi korporatsiyaning uzoq muddatli, ko'p qirrali, barqaror raqobatbardosh ustunliklari va barqaror iqtisodiy o'sishiga erishishdir.

O'zbekiston uchun manfaatlar muvozanati muammosi alohida dolzarbdir. Amalga oshirilayotgan siyosiy va iqtisodiy islohotlarni hisobga olgan holda, O'zbekiston uchun korporativ boshqaruvning muvozanati quyidagi jihatlarda ko'rib chiqilishi kerak:

1. «Klassik» ichki korporativ muvozanati (strategik menejment, korporativ tadbirkorlik va korporativ madaniyatga alohida e'tibor berilishi kerak).

2. Sanoat va korporativ boshqaruvning muvozanati.

3. Kichik, o'rta va yirik biznes manfaatlarining muvozanati.

4. Davlat tuzilmalari va yirik biznes o'rtasidagi munosabatlarning muvozanati.

5. Korporatsiya va jamiyat manfaatlarining muvozanati.

Biznesning korporativ shakli bozor iqtisodiyotiga ega mamlakatlarda uzoq vaqtdan beri o'zlashtirilib kelinmoqda. Zamonaviy yangi O'zbekiston uchun biznesning ushbu shakli nisbatan yangi bo'lib, to'liq shakllanmagan va aksiyadorlik kompaniyalari shaklida faoliyat yuritmoqda. Mahalliy korporativ boshqaruvni rivojlantirish muammosining dolzarbligi quyidagilarga bog'liq:

1. Jahon iqtisodiyotining davom etayotgan globallashtirish jarayonlari munosabati bilan mahalliy korporatsiyalarning jahon iqtisodiy hamjamiyatiga integratsiyalashuvi.

2. Jahon bozorida korporatsiyalarning raqobatbardoshligini oshirish zarurati.

3. Mulkni birlashtirish va moliyaviy va sanoat kapitalini birlashtirish markazlariga aylanib borayotgan yirik korporativ tuzilmalarning yangi O'zbekiston hayotidagi o'rnini tobora ortib bormoqda.

4. Investitsion bozorlarda raqobatning kuchayishi, bu kompaniyalarning investitsion jozibadorligini oshirish zarurligini keltirib chiqaradi, bu esa o'z navbatida korporatsiya mulkini boshqarishning samarali mexanizmini yaratishni talab qiladi.

5. Tegishli tarmoqlar, mintaqalar va ko'p jihatdan milliy iqtisodiyot samaradorligining korporativ boshqaruv sifatiga bog'liqligini kuchaytirish.

6. Korporatsiyalarni boshqarishning turli darajalarida yyetarli malakali mutaxassislarning yetishmasligi.

7. Hamkorlar, moliya-kredit va davlat muassasalarining ishonchini ta'minlaydigan ma'lumotlarning shaffofligi va ochiqligi yashirin iqtisodiyot va korrupsiyani yo'q qilishga yordam beradi.

8. Yirik korporatsiyalarning aktivlariga egalik qilish va boshqarish funksiyalarini ajratish jarayonini chuqurlashtirish, bu korporatsiyaning egasi bo'lgan va yoki boshqarishda ishtirok etadigan barcha moliyaviy manfaatdor shaxslarning manfaatlariga rioya qilishni taqozo etadi.

9. Korporatsiyalarning jamiyat oldidagi ijtimoiy javobgarligi zarurati.

Agar korporatsiya deb ataladigan odamlar jamoasi mavjud bo'lsa, unda uning ishlashi uchun uni boshqarish kerak. 1.2-shaklda «Korporativ boshqaruv (menejment)» tushunchasining tuzilishi keltirilgan.

Korporativ boshqaruv (menejment) – bozor sharoitida korporatsiya faoliyatiga professional ravishda rahbarlik qilish, faoliyat maqsadlariga erishish va resurslardan oqilona foydalanish orqali foyda olishga qaratilgan. Tor ma'noda menejment-menejerlar ta'sir samaradorligi uchun javobgarlikni o'z zimmalariga olganlarida bir kishining yoki bir guruh shaxslarning (menejerlarning) boshqa shaxslarga ularni maqsadlariga erishishga mos keladigan harakatlarga undashdir.

Korporativ boshqaruv konsepsiyasining tuzilishi (menejment)

2.3-Jadval.

Korporativboshqaruv (menejment)»ning tuzilishi

Boshqaruv	Korporativ boshqaruv (xulq-atvor):
* moliya	* korporativ huquq
* ishlab chiqarish	* korporativ madaniyat
* kadrlar	* xulq-atvor kodeksi
* resurslar	* mulkni boshqarish tuzilishi va usullari
* ta'minot	* hisobot standartlari va qoidalari
* sotish	* boshqalar
* marketing	
* innovatsiyalar	
* loyihalar	
boshqalar	

Ushbu asosiy tushunchaning murakkabligi (noaniqligi) tufayli biz uning mohiyatini yanada ochib beradigan bir nechta asosiy fikrlarni ko'rib chiqamiz.

I. Korporativ boshqaruvni tushunishda turli xil yondashuvlar mavjud. Ulardan biri, keling, uni obyekt deb ataymiz, boshqaruv obyektining xususiyatlarini tushunish va baholashga asoslanadi. Aksiyadorlik jamiyatining mavjudligi, aksiyadorlarning umumiy manfaatlari menejmentning maqsadini va shunga mos ravishda uning mexanizmini belgilaydi, ular yollangan menejerlar tomonidan amalga oshiriladi.

Korporativ boshqaruvni tushunishga madaniy yondashuv mavjud. Uning mohiyati shundaki, korporativ boshqaruv korporativ madaniyat deb nomlangan boshqaruv madaniyatiga asoslanadi. Ushbu yondashuvda asosiy narsa tashkilotning tuzilishi emas, balki boshqaruv uslubi va faoliyatning ijtimoiy-psixologik muhiti, rasmiy va norasmiy boshqaruvning kombinatsiyasi, madaniy va integratsiya jarayonlari, motivatsiya va ushbu seriyaning boshqa omillaridir.

Korporativ menejmentni tashkiliy xatti-harakatlar nuqtai nazaridan ham ko'rib chiqish mumkin. Bunday holda, tashkilot shakllari

va xodimlarning xatti-harakatlari o'rtasidagi bog'liqlik omillariga e'tibor qaratiladi.

Korporativ menejment haqida ham shunday fikr bor-ki, unda uning tarafdorlari ushbu konsepsiyani biron-bir xususiyat bilan og'irlashtirmaslikka, balki uni yaxshi, samarali tashkilot, muvaffaqiyatli boshqaruv bilan sinonim sifatida ishlatishga intilishadi.

Boshqaruv turi sifatida korporativ menedjmentning bir nechta o'ziga xos xususiyatlarini ajratish mumkin.

1. Aksiyadorlik mulki. Bu umumiy maqsadga qisqartirilgan manfaatlarining murosasini keltirib chiqaradi, asosiy muammolarning demokratik hal qilish mexanizmini yaratishga imkon beradi va shunga muvofiq tashkilotdagi integratsiya jarayonlarini rag'batlantiradigan boshqaruvning tashkiliy shakllarini tanlaydi.

2. Tashkiliy integratsiya, xodimlarning muayyan tashkiliy xatti-harakatlari va demokratik boshqaruv uslubi bilan «quvvatlanadi».

3. Tashkilotning yaxlitligini va uning korporatsiya sifatida o'ziga xos xususiyatlarini «tan olish» omili bo'lib xizmat qiladigan tashqi muhit.

4. Boshqaruv ustuvorliklari bilan yanada muvaffaqiyatli ishlashga imkon beradigan xodimlarning tashkilotga (kompaniyaga) munosabati.

5. Ushbu omillarning barchasini «birlashtirgan» va munosabat, qadriyatlar, qiziqishlar, odatlar, ijtimoiy xulq-atvor normalari, urf-odatlar, cheklovlar, umidlar va qo'rquvlar kabi xususiyatlar majmuasida ifodalangan korporativ madaniyat.

II. Keling, birinchi navbatda G'arbda qabul qilingan «korporativ boshqaruv (menejment)» va «korporativ boshqaruv xulq-atvori» atamalarini ko'rib chiqaylik. G'arb qonunchiligini tushinishda oxirgi atama korxona egalari (aksiyadorlari), ularni boshqaradiganlar, ya'ni menejerlar, shuningdek boshqa manfaatdor guruhlar (o'zini o'zi boshqarish organlari, kreditorlar va boshqalar) o'rtasidagi munosabatlar tizimini anglatadi. Shu bilan birga, potentsial investorlarga ma'lum bir kompaniya qanday boshqaruv tamoyillari

asosida ishlayotganligi, uning egasi kimligi, uning ish samaradorligining darajasi to'g'risida to'liq va aniq tasavvurga ega bo'lishga imkon beradigan ba'zi bir umumiy qoidalarini ishlab chiqish va amalga oshirish zarurati tug'iladi. Qisqa vaqt ichida va katta xarajatlarsiz qaror qabul qilish, unga o'z kapitalini investitsiya qilish yoki qilmaslik (sportda xalqaro federatsiyalar, XOQ – Xalqaro Olimpiya qo'mitasi haqida misol keltirish mumkin).

Ushbu atamani ishlatish vakolati shubhasizdir. Shunga qaramay, amaliyotga kelsak, sanab o'tilgan atamalarining birinchisi – korporativ boshqaruv yagona maqbuldir, chunki u nafaqat egalar, menejerlar va aksiyadorlar o'rtasidagi «to'g'ri» munosabatlar tizimini, balki tarkibiy, moliyaviy, ishlab chiqarish va iqtisodiy, huquqiy elementlar majmuasini ham o'z ichiga oladi va shu bilan haqiqiy boshqaruv muammolarga korporatsiyalar oldida to'liq javob beradi.

III. «Boshqaruv» atamasi o'rniga ko'pincha inglizcha «menejment» atamasi qo'llaniladi.

O'zgartirishning «nazariy» asoslanishi sifatida biologik va texnik tizimlarda atamaning «bandligi», boshqaruvning inson omiliga an'anaviy e'tiborsizligi va boshqalar kabi tezislar ilgari suriladi. Ko'pincha bu tezislar faqat konyunktura nuqtai nazaridan ilgari suriladi. Shu bilan birga, «menejment» atamasi asosan kasbiy va malakaviy ta'rif sifatida ildiz otganligini e'tiborsiz qoldirish xato bo'ladi.

Boshqaruv va yetakchilik tushunchalarini ham farqlash kerak. «Menejment» atamasi allaqachon «menejment» tushunchasidir, chunki u ushbu guruhni o'z ichiga olgan kengroq ijtimoiy hamjamiyatning huquqiy vakolatlari va normalari asosida ijtimoiy nazorat va hokimiyat vositachisi rolini bajaruvchi rahbar tomonidan amalga oshiriladigan boshqaruv jarayonini anglatadi.

Korporativ boshqaruv va korporativ boshqaruvning asosiy qoidalari

Menejmentning mohiyati tashkilotni boshqarish jarayonini, boshqaruv faoliyatini va boshqaruv mexanizmini o'z ichiga oladi. Ayrim tizimlar va quyi tizimlardagi boshqaruv jarayonlarining

mazmuni «davlat boshqaruvi», «iqtisodiy menejment», «ijtimoiy menejment», «moliyaviy menejment», «jismoniy tarbiya va sportni boshqarish» kabi tushunchalarda aks etadi. Masalan, «ijtimoiy menejment» tushunchasi ularning normal ishlashini, takomillashishini va rivojlanishini ta'minlash uchun jamiyatga yoki uning alohida bo'g'inlariga ta'sir qilish jarayonini tavsiflaydi. Tashkilotni boshqarish deganda ushbu tashkilot a'zolarining belgilangan maqsadga erishish uchun tartibli, qo'shma, maqsadli faoliyati tushuniladi. Bundan tashqari, menejment – bu birgalikdagi maqsadli faoliyatni amalga oshirish jarayonida ma'lum bir tashkilot a'zolari o'rtasidagi ishlab chiqarish munosabatlarining majmuini anglatadi.

Boshqaruv qaysi sektorda (davlat, xususiy, korporativ, aralash) amalga oshirilishidan qat'i nazar, u boshqaruvning barcha funksiyalarining ma'lum tarkibi va mazmuniga ega: rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya, nazorat. Bundan tashqari, boshqaruv mehnatini me'yorlash, axborot oqimlari, qaror qabul qilish jarayonlari, tashkiliy tuzilmalar va boshqalarning statistik va dinamik xususiyatlarining mavjudligini ta'kidlash mumkin. Mulkchilikning turli shakllari bilan resurslarni samarali boshqarish va ulardan foydalanish davlat va tijorat tashkilotlarida bo'lsin, tashkiliy qurilish, axborot ta'minoti, tashkiliy madaniyatni shakllantirish masalalari bilan bog'liq. Korporativ boshqaruv haqidagi ilmiy bilimlar nisbatan qisqa vaqt ichida shakllangan va korporatsiyalarni boshqarishning amaliy tajribasidan keng foydalangan holda mavjud tushunchalar va yo'nalishlarni sintez qilishga asoslangan. Korporativ boshqaruvni kompaniya menejerlari va ularning aksiyadorlari (egarlari), shuningdek boshqa manfaatdor tomonlar o'rtasida kompaniyaning samarali ishlashini ta'minlash va aksiyadorlarning manfaatlarini ta'minlash bilan bog'liq masalalar bo'yicha munosabatlar tizimi deb hisoblash mumkin.

2.4. O'zbekistonda korporativ qonunchilikni rivojlantirish konsepsiyasi

O'zbekiston iqtisodiyotining rivojlanishi va raqobatbardoshlikning oshishi to'g'ridan-to'g'ri boshqaruvning vertikal darajalaridagi korporativ boshqaruv sifatiga bog'liq: alohida kompaniyadan kompaniyalar va tarmoqlarning turli birlashmalariga va umuman milliy iqtisodiyotga. Shu bilan birga, asosiy ohang davlat mulki ulushiga ega bo'lgan kompaniyalarda va to'g'ridan-to'g'ri davlat boshqaruv organlarida korporativ boshqaruvni o'rnatishi kerak.

O'zgaruvchan dunyoda raqobatbardoshlikni saqlab qolish uchun korporatsiyalar korporativ boshqaruv amaliyotini yangi talablarga javob beradigan va yangi paydo bo'lgan imkoniyatlardan foydalanadigan tarzda yangilashlari va sozlashlari kerak. Xuddi shunday, hukumat bozorlarning samarali ishlashi va aksiyadorlar va boshqa manfaatdor tomonlarning umidlarini qondirish uchun yetarli moslashuvchanlikni ta'minlaydigan tartibga soluvchi tuzilmani shakllantirish uchun javobgardir.

O'zbekistonning innovatsion rivojlanish yo'liga kirishi iqtisodiyotning real sektorining korxonalari uchun bir qator muammolarni keltirib chiqardi, ularning asosiysi zamonaviy tashkiliy-huquqiy boshqaruv shakllarini rivojlantirish, ishlab chiqarishni boshqarish tizimini isloh qilish, fan va texnikaning so'nggi yutuqlarini joriy etishdir. Shuningdek, korxona faoliyatidagi barcha ishtirokchilar nizolarining sabablarini yumshatish. Ushbu muammolarni muvaffaqiyatli hal qilish uchun keng imkoniyatlar korporativ boshqaruv tizimi tomonidan ochiladi. Shuning uchun 2017–2021-yillarda O'zbekistonni yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasida iqtisodiyotni rivojlantirish va liberallashtirishning ustuvor yo'nalishlari korporativ boshqaruvning zamonaviy xalqaro standartlari va usullarini joriy etish, korxonalarni strategik boshqarishda aksiyadorlarning rolini kuchaytirish zarurligi qayd etildi. Biroq, hamma joyda ham ijro intizomi kerakli darajada emas. Misol

tariqasida, biz O'zbekiston energetika kompleksi tizimidagi tadqiqotlar natijalariga murojaat qilamiz. Sohaning ko'plab aksiyadorlik korxonalarida kuzatuv kengashi a'zolarining aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatini innovatsion yangilashda rasmiy ishtiroki, menejerlar kasbiy mahoratining past darajasini ko'tarish va ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish dasturlarini amalga oshirish ustidan ular tomonidan qattiq nazorat yo'qligi mavjud. Vaziyat, shuningdek, aksiyadorlik jamiyatlarining yuqori boshqaruv organlarining masalalarga yuzaki yondoshishi bilan yanada og'irlashmoqda. A'jning strategik rivojlanishi, ayniqsa ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, tannarxni pasaytirish, moliyaviy barqarorlikni mustahkamlash masalalarida ushbu muammolarning barchasi zudlik bilan hal qilishni talab qiladi, bu esa ishonch muhitini yaratishni talab qiladi. Shaffoflik, potensial investorlar tomonidan uzoq muddatli kapital qo'yilmalar oqimini rag'batlantirish uchun zarur bo'lgan javobgarlikbu, o'z navbatida, ishlab chiqarishning o'sishi va moliyaviy faoliyatning rivojlanishi uchun asos yaratadi.

O'zbekiston hukumatining qabul qilingan farmonlari, qarorlari iqtisodiy o'sishning yuqori va barqaror sur'atlariga erishish, tadbirkorlik faoliyatini rag'batlantirish, O'zbekistonning jahon bozorida raqobatbardoshligini ta'minlash uchun korporativ boshqaruv va korporativ qonunchilikning zamonaviy kompleksini va samarali tizimini yaratishga qaratilgan. Belgilangan vazifalarni bajarish natijalari quyidagilar bo'lishi kerak:

- * jahon standartlariga javob beradigan korporativ boshqaruvning yangi sifat darajasi;

- * biznes yuritish va yangi biznesni yaratishni osonlashtirish;

- * ishonchli spetsifikatsiya va mulk huquqlarini himoya qilish;

- * biznesning shaffofligi, moliyaviy ma'lumotlarning mavjudligi

va sifatini ta'minlash;

- * O'zbekiston kompaniyalarining ichki va tashqi investorlar uchun jozibadorligini oshirish;

* korporativ nizolarning soni va keskinligini kamaytirish, ularning samarali hal etilishini ta'minlash;

* korporativ munosabatlar sohasini davlat tomonidan tartibga solish samaradorligini oshirish.

Jahon iqtisodiyoti rivojlanishining hozirgi bosqichi globallashtirish darajasining oshishi bilan tavsiflanadi. Ushbu jarayonda ishtirok etish jahon bozoriga chiqmoqchi bo'lgan mamlakatlar uchun shoshilinch zaruratdir. O'zbekiston nafaqat dunyodagi ijtimoiy-iqtisodiy va huquqiy o'zgarishlar jarayonlarini diqqat bilan kuzatib boradi, balki ularning faol va manfaatdor ishtirokchisi hisoblanadi. Shu nuqtai nazardan, O'zbekistonda korporativ boshqaruvning xalqaro miqyosda tan olingan tamoyillarini global biznes qoidalari sifatida joriy etish juda muhimdir.

Davlat siyosatining asosiy ustuvor yo'nalishlaridan biri – bu iqtisodiy o'sishning yuqori va barqaror sur'atlarini ta'minlashdir. Tadbirkorlik faoliyatining barcha shakllarida rag'batlantirish va tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirishdagi asossiz to'siqlarni bartaraf etish iqtisodiyotning normal ishlashining asosiy shartidir. Buning uchun davlat yuridik shaxslarning samarali faoliyati uchun zarur shart-sharoitlarni yaratishi kerak, bu kompaniyalar egalari va rahbariyati tomonidan tanlangan rivojlanish strategiyasiga, investitsiyalarni jalb qilish manbalari va shakllariga, daromadlarni qayta investitsiya qilish va taqsimlash rejalariga, boshqaruv muammolarini hal qilish usullariga bog'liq.

Korporativ qonunchilikda amalga oshiriladigan korporativ boshqaruvning asosiy prinsiplari quyidagilar bo'lishi kerak:

- adolat (kamsitilmaslik): korporativ boshqaruv tizimi aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilishi va ishtirok etish ulushidan (minoritar yoki majoritariy) va joylashgan joyidan (rezident yoki norezident) qat'i nazar, barcha aksiyadorlarga teng munosabatni ta'minlashi kerak. Barcha aksiyadorlar huquqlari buzilgan taqdirda samarali himoya vositalaridan foydalanishlari kerak;

- ijtimoiy javobgarlik: korporativ boshqaruv tizimi manfaatdor shaxslarning qonunda nazarda tutilgan huquqlarini tan olishi, ish o'rinlarini yaratish, korxonalar farovonligini oshirish va moliyaviy barqarorligini ta'minlash maqsadida aksiyadorlik jamiyatlari va manfaatdor shaxslar o'rtasida faol hamkorlikni rivojlantirishi kerak;

- shaffoflik: korporativ boshqaruv tizimi aksiyadorlik jamiyatiga tegishli barcha muhim masalalar, shu jumladan uning moliyaviy holati, faoliyati natijalari, mulkchilik tarkibi va boshqaruvi to'g'risida ishonchli ma'lumotlarning o'z vaqtida oshkor etilishini ta'minlashi kerak;

- javobgarlik: korporativ boshqaruv tizimi jamiyatning strategik boshqaruvini, direktorlar kengashi tomonidan menejerlarni samarali nazorat qilishni, shuningdek direktorlar Kengashining jamiyat va uning aksiyadorlariga javobgarligini ta'minlashi kerak.

O'tish davri iqtisodiyotiga ega bo'lgan ko'plab mamlakatlarda so'nggi yillarda korporativ soha korporativ nizolarning sezilarli o'sishi bilan ajralib turadi, bu odatda mulkni qayta taqsimlashga asoslangan.

Mulkni noqonuniy ravishda qayta taqsimlash imkoniyati korxonalar tomonidan iqtisodiy faoliyatni normal amalga oshirishga to'sqinlik qiladi, chunki iqtisodiy barqaror va jadal rivojlanayotgan korxonalar ko'pincha korporativ egallab olish obyektlariga aylanadi, ular uchun barqarorlik va bashorat qilish muhim, bu esa faoliyatni normal rejimda amalga oshirishga imkon beradi. Bunday holat, qoida tariqasida, kompaniyalarga sarmoya kiritish xavfini oshiradi, korporativ munosabatlarda ishtirok etadigan xo'jalik yurituvchi subyektlar uchun katta tranzaksiya xarajatlarini keltirib chiqaradi, fond bozorini moliyalashtirishni jalb qilish vositasi sifatida rivojlanishiga to'sqinlik qiladi, u yoki bu mamlakatni investorlar uchun yoqimsiz qiladi, shu jumladan strategik tarzdan ham. Bu holat nafaqat xo'jalik yurituvchi subyektlar uchun, balki davlat uchun ham zararli.

Korporativ boshqaruvning samaradorligi, bir tomondan, kompaniyalar kapitallashuvining barqaror o'sishini, investitsiyalarning o'sishini ta'minlaydi va shuning uchun iqtisodiy o'sishning barqarorligiga hissa qo'shadi; boshqa tomondan, uni birinchi navbatda mulk huquqini himoya qilish va aksiyadorlar va menejerlar o'rtasida ma'lumotlarning assimetrik taqsimlanishi bilan bog'liq ko'plab masalalarni hal qilmasdan ta'minlash mumkin emas. Boshqaruv organlarining vakolatlarini, boshqaruv organlarini tashkil etuvchi shaxslarning huquq va majburiyatlarini yetarli darajada taqsimlash, shuningdek ularning qabul qilingan qarorlar uchun javobgarligini belgilash zarur.

O'zbekistonda korporativ munosabatlarning hozirgi holati va rivojlanish tendensiyalarini baholash yuridik shaxslarning tipologiyasini haqiqiy vaziyatga moslashtirish zarurligini ko'rsatadi. Bir tomondan, oshkoralik mezonlarini ishlab chiqish va investorlar, kreditorlar, davlat va jamiyat oldida ularning shaffofligi va javobgarligini ta'minlaydigan davlat kompaniyalariga qo'yiladigan talablarni belgilash kerak. Ushbu chora-tadbirlar majmui eng muhim subyektlar ustidan davlat va jamoatchilik nazoratini kuchaytirishga imkon beradi. Boshqa tomondan, biznesning o'rta va kichik shakllarini rivojlantirishni har tomonlama rag'batlantirish, shu jumladan korporativ boshqaruv sohasidagi talablarni yumshatish va soddalashtirish zarur.

Yuridik shaxslarni tartibga solishning to'liq tizimini shakllantirish uchun notijorat tashkilotlari to'g'risidagi qonun hujjatlarini tartibga solish zarurati tug'ildi. Hozirgi vaqtda notijorat tashkilotlarning tashkiliy-huquqiy shakllarining ro'yxati to'liq emas va malaka sifatida belgilangan individual shakllarning belgilari ko'pincha mavjud shakllarni (shu jumladan tijorat shakllarini) takrorlaydi. Bu maxsus qonunlarni qabul qilish orqali notijorat tashkilotlari turlarining asossiz ko'payishiga olib keldi.

Bundan tashqari, notijorat tashkilotlarni aniqroq qonunchilik bilan tartibga solish zarur. Ularning tashkiliy-huquqiy shakllarini

uyg'un tizimga kiritish davlat tomonidan tegishli subyektlarga tajriba imtiyozlari va boshqa imtiyozlarni taqdim etishga imkon beradi.

Konsentratsiya, diversifikatsiya va biznesni qayta qurish iqtisodiy faoliyatning ajralmas qismidir. Iqtisodiy konsentratsiyaning kuchayishi so'nggi paytlarda biznesni qayta tashkil etishning eng keng tarqalgan yo'nalishiga aylandi.

Shu bilan birga, biznesni jamlash va diversifikatsiya qilish bir qator jiddiy muammolar, xususan, yuridik shaxslarni qayta tashkil etish to'g'risidagi qonun hujjatlarining samarasizligi bilan to'sqinlik qilmoqda. Turli tashkiliy-huquqiy shakllarda biznesni konsentratsiyalash va diversifikatsiyalashga imkon beradigan qayta tashkil etishning qonun bilan taqdim etilgan imkoniyatining yo'qligi ham biznes ehtiyojlariga mos kelmaydi. Bundan tashqari, qayta tashkil etish kreditorlarning manfaatlarini himoya qilishning asossiz qat'iy choralari, shu jumladan qayta tashkil etilayotgan tashkilotdan ular oldidagi majburiyatlarni muddatidan oldin bajarishni talab qilish huquqi bilan sezilarli darajada murakkablashadi.

Iqtisodiyotning kapitalni ko'p talab qiladigan tarmoqlariga sarmoya kiritish uchun kapital, texnologiyalar va resurslarni birlashtirish samaradorligini oshirish, moliya bozorlari uchun ma'lumotlarning to'liqligini ta'minlash va tegishli shaxslar faoliyati ustidan monopoliyaga qarshi va soliq nazorati tartibini takomillashtirish maqsadida integratsiyalashgan biznes tuzilmalarini qonunchilik bilan tartibga solishni takomillashtirish zarur.

Korporativ qonunchilikni rivojlantirish uchun quyidagilar zarur:

* ichki investorlar tomonidan o'z huquqlari va qonuniy manfaatlarini amalga oshirishga ham, umuman mulk aylanmasining barqarorligiga ham salbiy ta'sir ko'rsatadigan korporativ nizolar va nizolarni oldini olish va hal qilish uchun qonuniy protsessual qoidalarni belgilash, chunki bu oxir-oqibat milliy xavfsizlikka tahdid soladi;

* yangi yuridik shaxslarning shakllanishiga sezilarli darajada to'sqinlik qilmaydigan yuridik shaxslarning tashkil etilishi va faoliyati ustidan dastlabki va keyingi nazorat o'rtasida muvozanatni o'rnatish maqsadida yuridik shaxslarni davlat ro'yxatidan o'tkazish tizimini takomillashtirish;

* qimmatli qog'ozlar bozorini hisobga olish va huquqiy tartibga solish tizimini takomillashtirish, chunki buxgalteriya tizimining nomukammalligi aksiyalarga egalik huquqining kafolatlariga salbiy ta'sir qiladi va shu orqali butun korporativ qonunchilikning umumiy samaradorligiga ta'sir qiladi;

* kompaniyaning boshqaruv organlari tarkibiga qo'yiladigan qonunchilik talablarini va ular o'rtasida vakolatlarni taqsimlashni takomillashtirish, shu jumladan aksiyadorlik jamiyatlariga bir va ikki yo'nalishli boshqaruv modellarini tanlash imkoniyatini berish. Bir yo'nalishli model (direktorlar kengashi nazorat va boshqaruv funksiyalarini birlashtirgan holda) odatda konsentrlangan aksiyadorlik mulki va oz sonli aksiyadorlari bo'lgan kompaniyalar uchun ko'proq mos keladi, qolganlariga esa kollegial organlar o'rtasida boshqaruv va nazoratni taqsimlashga asoslangan ikki yo'nalishli model esa eng mos keladi;

* boshqaruv organlariga kiruvchi shaxslarning kompaniyaga yetkazgan zararlari uchun fuqarolik javobgarligini ta'minlash. Ushbu javobgarlik chorasini amalga oshirish uchun ma'lum bir minimal talab qilinadigan aksiyalar paketiga ega bo'lgan aksiyadorlarga direktorlar va menejerlarni sud tartibida diskvalifikatsiyani talab qilish huquqi berilishi kerak;

* dividendlar to'lashni rag'batlantiradigan chora-tadbirlar ishlab chiqilishini ta'minlash. Rag'batlantirishlardan biri dividendlarni to'lashga ketadigan daromadning bir qismi uchun soliqlarni to'liq, nolga qadar kamaytirishning mumkinligi (chunki dividendlar kompaniyaning sof foydasidan to'lanadi, shuning uchun ularga soliqlar allaqachon to'langan). Aksiyadorlik investitsiya fondlari uchun dividend soliqlaridan ozod qilish ayniqsa muhimdir;

*katta bitimlar va qiziqish bilan bog'liq bitimlarni tartibga solish bilan bog'liq normalarni takomillashtirish. Agar kompaniya yoki aksiyador uchun bitimni shubha ostiga qo'ygan salbiy oqibatlar yuzaga kelsa, katta bitim yoki qiziqish bilan tuzilgan bitim haqiqiy emas deb tan olinishini aniqlash maqsadga muvofiqdir va bu oqibatlar kelib chiqishini sudda isbotlanishi kerak;

* yuridik shaxslarning tipologiyasi va umuman korporativ model bilan bog'liq korporativ qonunchilikni takomillashtirish. Qonunchilikda ommaviy aksiyadorlik jamiyatini yagona model sifatida tushunishni amalga oshirish kerak, ammo aksiyalarning muomalasining erkinligi va aksiyadorlarning kapitali qanday tartibda jalb qilinganligi va aksiyalar qayerda muomalada bo'lishiga qarab oshkor qilish talablari farqlanadi. Ushbu yondashuv bilan «aksiyadorlik jamiyati» ning tashkiliy-huquqiy shakli boshqa shakllarni takrorlamasdan mo'ljallangan maqsadlarga aniq javob beradi;

- nafaqat tijorat, balki notijorat tashkilotlari faoliyatini tartibga soluvchi normalarni tizimlashtirish va tartibga solish. Fuqarolik muomalasini tartibga solish uchun notijorat tashkilotlarning umumiy o'ziga xos xususiyati sifatida faqat o'z faoliyati davomida olingan foydani ta'sischilari (ishtirokchilari) o'rtasida taqsimlashni taqiqlash maqsadga muvofiqdir;

* biznesning kontsentratsiyasi va diversifikatsiyasini tartibga soluvchi qonunchilik normalarini tartibga solish, shu jumladan turli xil tashkiliy-huquqiy shakllardagi yuridik shaxslarni qayta tashkil etish bilan bog'liq o'xshash munosabatlarni birlashtirish. Qayta tashkil etish to'g'risida qaror qabul qilgan yuridik shaxs organi qayta tashkil etilayotgan yuridik shaxsdan qayta tashkil etish natijasida tashkil etiladigan tashkilotlarga o'tkaziladigan huquq va majburiyatlarning (yoki mulkiy majmualarning, yoki ularning qismlarining) umumiy miqdoriy va sifat parametrlarini tasdiqlashi shart bo'lgan normani qonuniy ravishda belgilash mumkin.

Bunday parametrlar qayta tashkil etish to'g'risidagi qarorda, qayta tashkil etish to'g'risidagi shartnomada yoki maxsus tasdiqlangan ilovada qayd etilishi kerak. Shu bilan birga, qayta tashkil etish tugagandan so'ng bir kompaniyadan ikkinchisiga o'tkaziladigan mulkning aniq ro'yxatini aniqlashtirish qayta tashkil etilayotgan kompaniyalar menejerlariga yuklanishi mumkin, ammo qayta tashkil etish to'g'risida qaror qabul qilgan yuridik shaxs tegishli organining rozilgisiz ko'rsatilgan umumiy parametrlardan voz kechishi huquqsiz. Amaldagi qonunchilik qayta tashkil etilayotgan yuridik shaxs kreditorlarining huquqlarini so'zsiz himoya qilishni asossiz ravishda ba'zan qayta tashkil etilayotgan biznes manfaatlariga zarar yetkazadi, bundan tashqari, kreditorlarga qayta tashkil etishni amalda blokirovka qilish huquqini beradi (majburiyatlarni muddatidan oldin bajarish va yetkazilgan zararni qoplash to'g'risidagi suddan tashqari talab shaklida). Ushbu normani qayta tashkil etilayotgan yuridik shaxs kreditorlarining tegishli majburiyatlarning muddatidan oldin bajarilishini yoki bekor qilinishini va qayta tashkil etish natijasida ularning ahvoli yomonlashgan taqdirda tegishli magburiyatlarni tugatish va yetkazilgan zararni sud tartibida qoplashni tavsiya etiladi;

* integratsiyalashgan biznes tuzilmalarini ulardagi boshqaruvning o'ziga xos xususiyatlarini, tovar va moliyaviy oqimlarni tashkil etish xususiyatlarini va soliq solinadigan bazani aniqlashni hisobga olgan holda qonunchilik bilan tartibga solishni takomillashtirish. Agar bosh kompaniyaning aksiyalari boshqariladigan (sho'ba) kompaniya tomonidan sotib olinsa va keyinchalik umumiy yig'ilishlarda ovoz bersa, unda aksiyadorlarning xohish-irodasi buziladi, chunki sho'ba korxonaning irodasi, aslida, bosh kompaniyaning menejerlari tomonidan belgilanadi. Shuningdek, sho'ba korxonalar tomonidan o'z mol-mulkini ta'minlash uchun kredit resurslaridan foydalanish orqali boshqaruv manfaatlari uchun asosiy kompaniya aksiyalarini sotib olish mavjud. Bunday tizim sho'ba korxonaning to'lovga layoqatsizligi xavfini ham, sho'ba korxonaning majburi-

yatlari bo'yicha asosiy kompaniyaning mol-mulkini undirish xavfini ham oshirishi mumkin. Menejerlarning investorlarga nisbatan sadoqatsizligi xavfini minimallashtirish uchun sho'ba korxonalar tomonidan muomaladagi asosiy jamiyatlarning ma'lum miqdordagi aksiyalarini sotib olishga cheklovlar qo'yilishi kerak. Shu bilan birga, asosiy jamiyatning o'ziga tegishli bo'lgan aksiyalar ham, uning boshqa sho'ba kompaniyalariga tegishli aksiyalar ham hisobga olinishi kerak. Ushbu cheklov oddiy va imtiyozli aksiyalarga ham tatbiq etilishi kerak, chunki ikkinchisi ma'lum sharoitlarda ovoz berishi mumkin. Ushbu cheklovni buzgan holda sho'ba kompaniya tomonidan ruxsat etilgan maksimal miqdordan ortiq miqdorda sotib olingan asosiy kompaniyaning aksiyalari uchinchi shaxslarga ajratilgunga qadar vaqtincha ovoz bermaydigan deb tan olinishi va kvorumni aniqlash uchun qabul qilingan ovoz beruvchi aksiyalarning umumiy sonidan chiqarib tashlanishi kerak. Shunga o'xshash yondashuv mas'uliyati cheklangan jamiyatlarga ham tatbiq etilishi kerak.

Xulosa. 1) boshqaruvning bozor sharoitlari ushbu konsepsiyani zamonaviy talqin qilishda korporatsiyalarni boshqarish tizimiga yondashuvlar va talablarni tubdan o'zgartiradi; 2) O'zbekistonda korporatsiyalar uzoq xorijiy mamlakatlar korporatsiyalariga nisbatan kichik (kapitallashtirish, tovar aylanmasi, foyda va ishchilar soni bo'yicha), bu mahalliy korporativ boshqaruvni rivojlantirish muammosining dolzarbligini belgilaydi.

Korporativ menejmentning o'zaro bog'liq bo'lgan ikkita tarqoqqa bo'linishini hisobga olish muhimdir: tadbirkorlik faoliyatini boshqarish va korporativ boshqaruv, bu korxona egalari, ularni boshqaradiganlar, ya'ni menejerlar, shuningdek boshqa manfaatdor guruhlar (o'zini o'zi boshqarish organlari, kreditorlar va boshqalar) o'rtasidagi munosabatlar tizimini anglatadi.

O'zbekistonda xorijiy investitsiyalar ishtirokidagi korxonalar

O'zbekistonda xorijiy investitsiyalar ishtirokidagi korxonalar		O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi statistika agentligining, 2023-yil 1- sentabr holatidagi malumotlariga ko'ra O'zbekistonda xorijiy investitsiyalar ishtirokidagi faoliyat ko'rsatayotgan korxonalar soni 12750 nafarni tashkil etdi.	Respublika mintaqalari kesimida xorijiy investitsiyalar ishtirokidagi korxonalar
1	Toshkent shahri	8139	63,8%
2.	Toshkent viloyati	1 457	11,4%
3.	Samarqand viloyati	543	4,3%
4.	Farg'ona viloyati	441	3,5%
5.	Surxondaryo viloyati	336	2,6%
6.	Andijon viloyati	308	2,4%
7.	Buxoro viloyati	298	2,3%
8.	Namangan viloyati	210	1,6%
9.	Navoiy viloyati	202	1,56%
10.	Sirdaryo viloyati	191	1,5%
11.	Jizzax viloyati	175	1,4%
12.	Qashqadaryo viloyati	169	1,3%
13.	Qoragaipog'iston Respublikasi	155	1,2%
14.	Xorazm viloyati	126	1,0%
O'zbekistondaxorijiyinvestitsiyalarishtirokidagiengko'pkorxonalarquyidagimamlakatlarishtirokidatashkilotilgan:			
1	Rossiya	2 849	22,3%
2.	Xitoy	1 929	15,1%
3.	Turkiya	1 719	13,5%
4.	Qozog'iston	949	7,4%

2.5. Korporatsiyani boshqarishni tashkil etishning xususiyatlari

Ma'ruza mazmunidan siz korporatsiyani strategik rivojlantirish-ning mumkin bo'lgan yo'llari: xalqarolashtirish, vertikal integratsiya va diversifikatsiya ekanligini bilib olasiz.

Har qanday faoliyat turi singari, korporativ faoliyat ham korporatsiya rahbariyatining boshqariladigan obyektlarga ta'sirining asosiy vositasi bo'lgan qarorlarni qabul qilish bilan tavsiflanadi.

Korporatsiya boshqaruv organlari tomonidan qabul qilingan boshqaruv qarorlari, qoida tariqasida, uchta funksiyani bajaradi:

- qo'llanma (rivojlanishning strategik yo'nalishlarini belgilash, tanlash va asoslash, shuningdek keng ko'lamli tarkibiy o'zgarishlar);
- tashkiliy (boshqariladigan tizimning alohida qismlari va elementlarining harakatlarini muvofiqlashtirish);
- motivatsion (turli manfaatlarni muvofiqlashtirish, ularni umumiy vektorga aylantirish, bu jamoaviy manfaatlar va harakatlarni strategik maqsadlarga erishishga imkon beradi).

Korporatsiyada boshqaruv qarorlarini qabul qilish obyektlari quyidagi faoliyat turlari: texnik rivojlanish; asosiy va yordamchi ishlab chiqarishni tashkil etish; marketing faoliyati; iqtisodiy rivojlanish; moliyaviy va investitsion rivojlanish; ish haqi va bonuslarni tashkil etish; ijtimoiy rivojlanish; menejment; buxgalteriya faoliyati; kadrlar bilan ta'minlash; boshqa faoliyat turlari. Qabul qilingan qarorlarni samarali bajarish uchun quyidagilarni hisobga olish kerak: qabul qilingan qaror ijrochilarining motivatsiya darajasini oshirish; xodimlar, resurslar bilan manyovr qilish va kutilmagan muammolarni hal qilish uchun operatsion zaxiralarni yaratish; boshqaruv.

Korporatsiyani boshqarish amaldagi qonunchilikka va qabul qilingan ichki korporativ aktlarga muvofiq amalga oshiriladi. Shunday qilib, aksiyadorlik korporatsiyalarini boshqarish organlarining vakolatlari «aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqla-

rini himoya qilish to'g'risida»gi O'zbekiston Respublikasi qonunining qoidalariga muvofiq belgilanadi. Boshqaruv tuzilishi va boshqaruv va nazoratni amalga oshirish xarajatlari korporatsiyaning o'zi tomonidan maqsadga muvofiqlik prinsipi asosida belgilanadi. Korporatsiyaning tarkibiy bo'linmalari va alohida tarkibiy bo'linmalarining faoliyati boshqaruvning tashkiliy tuzilmasida o'rnatilgan gorizontal va vertikal aloqalar asosida amalga oshiriladi, bu korporatsiyaning boshqaruv tizimining organlari tomonidan aniq muvofiqlashtirish va tartibga solishni talab qiladi. Ushbu organlar korporatsiya oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishishga qaratilgan boshqaruv qarorlarini ishlab chiqadilar, tasdiqlaydilar va amalga oshiradilar. Korporatsiya faoliyatining samaradorligini oshirish uchun uning tashkiliy tuzilmasi korporatsiya maqsadlariga, faoliyat yo'nalishlariga va korporatsiya faoliyatining tashqi muhitiga mos kelishi kerak.

Korporatsiyani boshqarishning sxematik diagrammasi aksiyadorlar tomonidan korporatsiya direktorlarini saylashni nazarda tutadi. Direktorlar korporatsiya menejerlarini tayinlashadi.

Direktorlar aksiyadorlarning yillik yig'ilishlarida qatnashadigan va ovoz berish huquqiga ega bo'lgan aksariyat aksiyalar egalarining ovozi bilan saylanadi. Biroq, korporatsiya direktorlar kengashini saylash mexanizmi qaysi ovoz berish tartibidan foydalanilganiga qarab farq qilishi mumkin. Korporativ boshqaruvning jahon amaliyotida mos ravishda kumulatif va to'g'ridan-to'g'ri ovoz berishni ta'minlaydigan ikkita protsedura mavjud. Ushbu protseduralarning mohiyati bilan tanishish uchun "Lug'at" bo'limiga qarang.

Amaliy mashg'ulotlarga tayyorgarlik ko'rayotganda, aksiyadorlik jamiyatlarini tashkil etish, ularning faoliyat ko'rsatishi va aksiyadorlik korporatsiyalarini boshqarish organlarining vakolatlarini tartibga soluvchi «Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida» gi O'zbekiston Respublikasi qonunining qoidalari bilan qo'shimcha ravishda tanishish kerak; shuningdek, boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini qurish

usullari bilan tanishish kerak. Korporatsiyalarning tashkiliy tuzilmalarini loyihalash va takomillashtirishda quyidagi usullardan foydalaniladi: o'xshashlik usuli, ekspert-analitik usuli, maqsadlarni tuzish usuli, tashkiliy modellashtirish usuli. Korporativ boshqaruvni korporatsiya direktorlar kengashi, uni boshqarish, xodimlar va boshqa ishtirokchilarni-aksiyadorlar, iste'molchilar, mijozlar, yetkazib beruvchilar, davlat idoralari va jamoatchilikni - ularning o'rtasidagi aloqalarni munosabatlartizimi deb ta'riflash mumkin.

Bundan tashqari, korporativ boshqaruv korporatsiya maqsadlari va ularga erishish vositalarini aniqlash tizimlarini, shuningdek nazorat mexanizmlarini ishlab chiqishni o'z ichiga oladi. Tegishli korporativ boshqaruv direktorlar kengashi va menejmentga korporatsiya va aksiyadorlar manfaatdor bo'lgan maqsadlarga erishish uchun tegishli imtiyozlarni taqdim etishi kerak. Shuningdek, u samarali nazoratni amalga oshirishga hissa qo'shishi va shu bilan korporatsiya o'z resurslaridan yanada samarali foydalanishni rag'batlantirishi kerak.

Korporativ boshqaruv strategiya va usullarga, shu jumladan quyidagi elementlarga asoslanadi:

- korporativ qadriyatlar, odob-axloq qoidalari va boshqa tegishli xulq-atvor standartlari va ularni amalga oshirish uchun foydalaniladigan tizimlar;

- butun korxonaning muvaffaqiyatini va individual xodimning hissasini baholashga imkon beradigan aniq shakllangan strategiya;

- qarorlarni qabul qilish bo'yicha vazifalar va vakolatlarning aniq taqsimlanishi, shu jumladan qaror qabul qilishning iyerarxik tuzilishi, korporatsiyaning alohida xodimlaridan tortib uning direktorlar kengashigacha;

- direktorlar kengashininga'zolari, menejment va korporatsiya xodimlari o'rtasidagi hamkorlik va hamkorlik mexanizmlari;

- ichki va tashqi audit funksiyalarini, biznes bo'linmalaridan mustaqil risklarni boshqarish funksiyalarini, shuningdek nazorat va

muvozanat tizimining boshqa elementlarini o'z ichiga olgan qattiq ichki nazorat tizimi;

- korporativ munosabatlar ishtirokchilarining manfaatlarining to'qnashuvi ayniqsa ahamiyatli bo'lishi mumkin bo'lgan holatlarda, shu jumladan investorlar, yirik aksiyadorlar, yuqori menejment vakillari yoki korporatsiyada muhim strategik qarorlarni qabul qiladigan boshqa mas'ul shaxslar bilan ishbilarmonlik munosabatlari;

- moliyaviy va boshqaruv xarakteridagi rag'batlantirish pul mukofotlari, lavozimga ko'tarilish va motivatsiyaning boshqa shaklida, yuqori ijro etuvchi rahbariyatni, o'rta menejerlar va korporatsiya xodimlarini o'z vazifalariga mas'uliyatli va vijdonan munosabatda bo'lishga va mehnatga qiziqishni oshirish;

- yetarli ichki va tashqi axborot oqimlari va zamonaviy aloqa vositalarining mavjudligi.

Boshqaruv organlari, ijro etuvchi organlar, shuningdek korporatsiyani boshqarishda ishtirok etmaydigan organlarning tuzilishi, mazmuni va funksiyalarini ko'rib chiqish kerak.

Avvalo, aksiyadorlarning umumiy yig'ilishining vakolatiga, huquqiy maqomini belgilashga, korporatsiya direktorlarning kengashini shakllantirish va ishlash tartibiga, uning a'zolarining vakolatlari va majburiyatlariga to'xtalib o'tish kerak.

Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi aksiyadorlik korporatsiyasining oliy boshqaruv organi hisoblanadi. Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi vakolatiga tegishli bo'lgan masalalar korporatsiya boshqaruv organlari, korporatsiyaning ijro etuvchi va boshqa organlari uning tashkiliy tuzilmasining zarur elementlarini shakllantirish bilan bog'liq. Bunday masalalarga quyidagilar kiradi:

- direktorlar Kengashining miqdoriy tarkibini aniqlash, uning a'zolarini saylash va ularning vakolatlarini muddatidan oldin tugatish;

- ijro etuvchi organi shakllantirish, agar ustavda ushbu masalalarni hal etish direktorlar Kengashi vakolatiga kirmasa, uning vakolatlarini muddatidan oldin tugatish;

- taftish komissiyasi (taftishchi) a'zolarini saylash va ularning vakolatlarini muddatidan oldin tugatish;

- hisob komissiyasi a'zolarini saylash va ularning vakolatlarini muddatidan oldin tugatish;

- korporatsiya organlari faoliyatini tartibga soluvchi ichki hujjatlarni tasdiqlash.

«Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida»gi qonunda (66-modda) jamiyatning oddiy aksiyalari va imtiyozli aksiyalarning egalari bo'lgan aksiyadorlar ovoz berishga qo'yilgan masalani hal qilishda ovoz berish huquqiga ega bo'lishi, aksiyadorlarning yillik umumiy yig'ilishining kun tartibiga savollar kiritish va jamiyat direktorlar Kengashiga (kuzatuv Kengashiga), kollegial ijro etuvchi organga, taftish komissiyasiga (taftishchilarga) nomzodlar ko'rsatish huquqiga ega ekanligi nazarda tutilgan va kompaniyaning hisob komissiyasi, ularning soni tegishli organning miqdoriy tarkibidan oshmasligi kerak. Bunday takliflar, agar kompaniya ustavida keyinroq muddat belgilanmagan bo'lsa, moliyaviy yil tugaganidan keyin 30 kundan kechiktirmay kompaniyaga kiritilishi kerak. Aksiyadorlarning navbatdan tashqari umumiy yig'ilishining taklif etilayotgan kun tartibida jamiyat direktorlar Kengashi (kuzatuv Kengashi) a'zolarini saylash to'g'risidagi masala mavjud bo'lsa, jamiyat aksiyadorlari birgalikda jamiyatning ovoz beruvchi aksiyalarining kamida 2 foizi egalari bo'lsa, jamiyat direktorlar Kengashiga (kuzatuv Kengashiga) saylanish uchun nomzodlarni taklif qilishga haqlidir, ularning soni jamiyat direktorlar Kengashining (kuzatuv Kengashining) miqdoriy tarkibidan oshib ketishi mumkin. Bunday takliflar kompaniyaga aksiyadorlarning navbatdan tashqari umumiy yig'ilishi o'tkaziladigan sanadan kamida 30 kun oldin, agar kompaniya ustavida keyinroq muddat belgilanmagan bo'lsa, kiritilishi kerak.

Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishini o'tkazishga tayyorgarlik ko'rayotganda aksiyadorlarning umumiy yig'ilishida ishtirok etish huquqiga ega bo'lgan shaxslarga berilishi lozim bo'lgan axborot

(materiallar) ga yillik moliyaviy hisobotlar, shu jumladan auditorning xulosasi, yillik moliyaviy hisobotlarni tekshirish natijalari bo'yicha taftish komissiyasining (taftishchining) xulosasi, ijro etuvchi organlarga nomzod (nomzodlar) to'g'risidagi ma'lumotlar, jamiyat, direktorlar Kengashi (kuzatuv Kengashi), taftish komissiyasi (taftishchilar), jamiyat hisob komissiyasi, o'zgartirish va qo'shimchalar loyihasi, yangi tahrirdagi jamiyat ustavi yoki ustavi loyihasiga kiritiladigan, ichki hujjatlar loyihalari, aksiyadorlar umumiy yig'ilishi qarorlarining loyihalari, shuningdek ustavda nazarda tutilgan ma'lumotlar (materiallar) kiradi.

Aksiyadorlar umumiy yig'ilishining vakolatiga quyidagilar kiradi:

- aksiyadorlarning umumiy yig'ilishini yuritish tartibini belgilash;
- Ustavga o'zgartirish va qo'shimchalar kiritish yoki ustavni yangi tahrirda tasdiqlash;
- tugatish komissiyasini qayta tashkil etish, tugatish, tayinlash va oraliq va yakuniy tugatish balanslarini tasdiqlash;
- e'lon qilingan aksiyalar sonini, nominal qiymatini, turini va ushbu aksiyalar tomonidan berilgan huquqlarni aniqlash;
- aksiyalarning nominal qiymatini oshirish yoki qo'shimcha aksiyalarni joylashtirish orqali ustav kapitalining ko'payishini tasdiqlash (agar ustavda qo'shimcha aksiyalarni joylashtirish orqali ustav kapitalining ko'payishi kompaniyaning direktorlar kengashining (kuzatuv kengashining) vakolatiga kirmasa);
- aksiyalarning nominal qiymatini pasaytirish, ularning umumiy sonini kamaytirish maqsadida kompaniya tomonidan aksiyalarning bir qismini sotib olish, shuningdek kompaniya tomonidan sotib olingan aksiyalarni to'lash orqali ustav kapitalini kamaytirish;
- auditorning bayonoti tasdiqlash;
- moliyaviy yilning birinchi choragi, yarim yilligi, to'qqiz oyi natijalari bo'yicha dividendlar to'lash (e'lon qilish);

- kompaniyaning yillik hisobotlarini, yillik moliyaviy hisobotlarini, shu jumladan foyda va zararlar to'g'risidagi hisobotlarni (foyda va zarar hisobvaraqlarini) tasdiqlash, shuningdek foydani taqsimlash (shu jumladan dividendlarni to'lash (e'lon qilish), birinchi chorak, yarim yil, to'qqiz oylik (moliyaviy yil natijalariga ko'ra dividend sifatida taqsimlangan foyda bundan mustasno) va moliyaviy yil natijalari bo'yicha yo'qotishlar;

- aksiyalarni taqsimlash va konsolidatsiya qilish;

- qonunda nazarda tutilgan hollarda bitimlar va yirik bitimlarni tasdiqlash to'g'risida qaror qabul qilish;

- qonunda nazarda tutilgan hollarda jamiyat tomonidan joylashtirilgan aksiyalarni sotib olish;

- xolding kompaniyalari, moliya-sanoat guruhlari, uyushmalar va tijorat tashkilotlarining boshqa birlashmalarida ishtirok etish to'g'risida qaror qabul qilish;

- qonunda nazarda tutilgan boshqa masalalarni hal qilish.

Aksiyadorlar umumiy yig'ilishini vakolatiga taalluqli masalalarni hal etish uchun jamiyat ijro etuvchi organiga berilishi mumkin emas. Aksiyadorlar umumiy yig'ilishining vakolatiga kiradigan masalalar «Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida»gi qonunda nazarda tutilgan masalalar bundan mustasno, jamiyatning direktorlar Kengashiga (kuzatuv Kengashiga) hal qilish uchun berilishi mumkin emas.

Aksiyadorlik jamiyati shaklida faoliyat yuritadigan korporatsiya direktorlar kengashi o'z faoliyatida «Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida»gi qonun, O'zbekiston Respublikasi, respublika viloyatlari, mahalliy o'zini o'zi boshqarish organlarining boshqa normativ-huquqiy hujjatlari, ustav, aksiyadorlar umumiy yig'ilishining qarorlari, ichki korporativ aktlarga amal qiladi. Shu bilan birga, aksiyadorlar umumiy yig'ilishining uning vakolatlari doirasida qabul qilingan qarorlari direktorlar kengashi uchun majburiydir. Direktorlar Kengashi aksiyadorlarning umumiy yig'ilishida hisobot beradi.

Direktorlar Kengashining vakolatiga quyidagilar kiradi:

- jamiyat faoliyatining ustuvor yo'nalishlarini belgilash, uzoq muddatli rejalar va jamiyat faoliyatining asosiy dasturlarini, shu jumladan byudjetlar va investitsiya dasturlarini tasdiqlash;

- aksiyadorlarning yillik va navbatdan tashqari umumiy yig'ilishlarini chaqirish. Aksiyadorlarning yillik umumiy yig'ilishi kompaniya ustavida belgilangan muddatlarda, lekin moliyaviy yil tugaganidan keyin ikki oydan kechiktirmay va olti oydan kechiktirmay o'tkaziladi. Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishida direktorlar Kengashini (kuzatuv Kengashini), taftish komissiyasini (taftishchini) saylash, auditorni tasdiqlash, yillik hisobotlarni, yillik moliyaviy hisobotlarni, shu jumladan kompaniyaning daromadlari va zararlari to'g'risidagi hisobotlarni (foyda va zararlar hisobvaraqclarini) tasdiqlash, shuningdek foydani taqsimlash (shu jumladan) masalalari hal qilinishi kerak (dividendlar, moliya yilining birinchi choragi, yarim yilligi, to'qqiz oy natijalariga ko'ra dividend sifatida taqsimlangan foyda bundan mustasno) va moliyaviy yil natijalariga ko'ra jamiyatning zararlari va boshqa masalalar aksiyadorlarning umumiy yig'ilishining vakolatiga kiritilgan.

Agar direktorlar Kengashi (kuzatuv Kengashi) tomonidan qonunda belgilangan muddat ichida aksiyadorlarning navbatdan tashqari umumiy yig'ilishini chaqirish to'g'risida qaror qabul qilinmasa yoki uni chaqirishni rad etish to'g'risida qaror qabul qilinmasa, aksiyadorlarning navbatdan tashqari umumiy yig'ilishini chaqirishni talab qiladigan organlar va shaxslar chaqirishi mumkin. Bunda aksiyadorlarning navbatdan tashqari umumiy yig'ilishini chaqiruvchi organlar va shaxslar aksiyadorlarning umumiy yig'ilishini chaqirish va o'tkazish uchun zarur bo'lgan qonunda nazarda tutilgan vakolatlarga ega bo'ladilar. Bunday holda, aksiyadorlarning umumiy yig'ilishini tayyorlash va o'tkazish xarajatlari aksiyadorlarning umumiy yig'ilishining qarori bilan kompaniya mablag'lari hisobidan qoplanishi mumkin:

- «Aksiyadorlik jamiyatlari to'g'risida» gi qonun va jamiyat ustavida nazarda tutilgan aksiyadorlar umumiy yig'ilishining kun tartibini va aksiyadorlar umumiy yig'ilishini tashkil etishning boshqa masalalarini tasdiqlash;

- jamiyat tomonidan «Aksiyadorlik jamiyatlari to'g'risida»gi qonunda nazarda tutilgan hollarda obligatsiyalar va boshqa emissiyaviy qimmatli qog'ozlarni joylashtirish;

- «Aksiyadorlik jamiyatlari to'g'risida»gi qonunda nazarda tutilgan hollarda mol-mulk narxini (pul bahosi), emissiyaviy qimmatli qog'ozlarni joylashtirish va sotib olish narxini aniqlash;

- «Aksiyadorlik jamiyatlari to'g'risida»gi qonunda nazarda tutilgan hollarda jamiyat tomonidan joylashtirilgan aksiyalar, obligatsiyalar va boshqa emissiyaviy qimmatli qog'ozlarni sotib olish;

- jamiyat aksiyadorlarining umumiy yig'ilishi uchun aksiyalar bo'yicha dividendlarning maksimal miqdori va ularni to'lash tartibi bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish;

- jamiyatning zaxira va boshqa fondlaridan foydalanish;

- direktorlar Kengashining vakolatiga kiradigan masalalar bo'yicha jamiyatning ichki hujjatlarini tasdiqlash;

- qonun bilan direktorlar Kengashining vakolatiga kiritilgan hollarda, ularni amalga oshirishda manfaatdor bo'lgan yirik bitimlarni tasdiqlash to'g'risida qaror qabul qilish. Yirik bitim (shu jumladan kredit, kredit, garov, kafillik) yoki kompaniyaning mol-mulkini to'g'ridan-to'g'ri yoki bilvosita sotib olish, begonalashtirish yoki begonalashtirish imkoniyati bilan bir-biriga bog'liq bo'lgan bir nechta bitimlar, uning qiymati kompaniya aktivlarining balans qiymatining 25 foizi yoki undan ko'prog'ini tashkil etadi. Oxirgi hisobot sanasidagi moliyaviy hisobot ma'lumotlariga ko'ra, jamiyatning odatiy iqtisodiy faoliyati jarayonida amalga oshiriladigan bitimlar, obuna (sotish) orqali kompaniyaning oddiy aksiyalarini joylashtirish bilan bog'liq bitimlar va kompaniyaning oddiy aksiyalariga aylantiriladigan emissiya qimmatli qog'ozlarini joylashtirish bilan bog'liq. Jamiyat ustavida, shuningdek, kompaniya tomonidan amalga oshiri-

ladigan bitimlarga qonunda nazarda tutilgan yirik bitimlarni tasdiqlash tartibi tatbiq etiladigan boshqa holatlar ham belgilanishi mumkin.

Ustavga muvofiq direktorlar Kengashining vakolatiga quyidagi masalalar ham kiritilishi mumkin:

- e'lon qilingan aksiyalar soni va turlari doirasida qo'shimcha aksiyalarni joylashtirish orqali ustav kapitalini ko'paytirish;
 - ijro etuvchi organni shakllantirish va uning vakolatlarini muddatidan oldin tugatish;
 - jamiyat raisi va boshqaruv a'zolarining muhim mehnat sharoitlarini aniqlash;
 - jamiyat raisi va boshqaruvi a'zolariga haq to'lash va kompensatsiya miqdorlarini belgilash, ular tomonidan boshqa tashkilotlarning boshqaruv organlarida lavozimlarni birlashtirish to'g'risidagi masalani kelishish;
 - jamiyatning birinchi vitse-prezidentlari va vitse-prezidentlarini tayinlash va ularning vakolatlarini tugatish;
 - sho'ba va qaram jamiyatlarda ishtirok etish to'g'risida qaror qabul qilish;
 - sho'ba va qaram jamiyatlarning aksiyalarini, ularning qiymatidan qat'i nazar, boshqa qimmatli qog'ozlarni, agar ular yirik bitim tushunchasiga kirsalar, shuningdek jamiyat tomonidan tashkil etilgan tashkilotlarning mulkiy komplekslarini, ushbu mulkiy komplekslarning qiymatidan qat'i nazar, begonalashtirish oqibati bo'lgan bitimlarni kelishish;
 - emitentning har choraklik hisobotlarini O'zbekiston Respublikasining normativ-huquqiy hujjatlariga muvofiq tasdiqlash;
 - direktorlar Kengashi qo'mitalari va komissiyalarini shakllantirish, ularning tarkibi va ular to'g'risidagi nizomlarni tasdiqlash;
 - sho'ba va qaram jamiyatlarni boshqarish organlarida jamiyat vakillarini tayinlash.
- Yuqorida sanab o'tilgan funksiyalardan tashqari, direktorlar Kengashi korporatsiyaning (korporatsiya vakillarining) aksiyador-

larning umumiy yig'ilishining kun tartibi va korporatsiya aksiyalariga egalik qiladigan sho'ba va qaram jamiyatlarning direktorlar Kengashi yig'ilishining quyidagi masalalari bo'yicha pozitsiyalarini belgilashi kerak:

- sho'ba va qaram jamiyatlarni tugatish yoki qayta tashkil etish;
 - sho'ba va qaram jamiyatlarning direktorlar Kengashi-ning a'zolari sonini aniqlash;
 - sho'ba va qaram jamiyatlar direktorlar kengashi a'zolarining vakolatlarini muddatidan oldin tugatish;
 - sho'ba va qaram jamiyatlarni boshqarish organlari rahbarlarining nomzodlari bo'yicha qaror qabul qilish;
 - aksiyalarning nominal qiymatini oshirish yoki qo'shimcha aksiyalarni joylashtirish yo'li bilan sho'ba va qaram jamiyatlarning ustav kapitalini oshirish;
 - sho'ba va qaram jamiyatlarning e'lon qilingan aksiyalarining cheklangan sonini aniqlash, ko'rsatib o'tilgan aksiyalarni bo'lish va konsolidatsiya qilish;
 - sho'ba va qaram jamiyatlar tomonidan yirik bitimlar tuzish;
 - sho'ba va qaram jamiyat aksiyadorlarining umumiy yig'ilishining kun tartibini belgilash;
 - sho'ba va qaram jamiyatlarning boshqa tashkilotlarda ishtirok etishi to'g'risida qaror qabul qilish (tashkilotga qo'shilish yoki yangi tashkilot tuzish to'g'risida);
 - sho'ba va qaram jamiyat aksiyadorlarining umumiy yig'ilishining vakolatiga kiradigan masalalar bo'yicha qaror qabul qilish, ularning ovoz beruvchi aksiyalarining 100 foizi korporatsiyaga tegishli bo'lganda.
- Direktorlar Kengashining vakolatiga kiradigan masalalarni hal qilish uchun prezident yoki Kengashga topshirish mumkin emas.
- Direktorlar Kengashi a'zolarining soni ustav yoki aksiyadorlar umumiy yig'ilishining qarori bilan belgilanadi. Shu bilan birga, korporatsiya direktorlar Kengashining a'zosi uning aksiyadori bo'lmasligi mumkin.

Mahalliy aksiyadorlik korporatsiyalarida direktorlar Kengashi-ning a'zolarini saylash kumulyatif ovoz berish yo'li bilan amalga oshiriladi – har bir aksiyadorga tegishli ovozlar soni direktorlar Kengashiga saylanishi kerak bo'lgan shaxslar soniga ko'paytiriladi va aksiyador shu tarzda olingan ovozlarni to'liq berishga haqlidir. Bitta nomzod uchun yoki ularni ikki yoki undan ortiq nomzodlar o'rtasida taqsimlash. Direktorlar Kengashining tarkibiga eng ko'p ovoz olgan nomzodlar saylanadi.

Direktorlar Kengashininga'zosi faqat jismoniy shaxs bo'lishi mumkin. Korporatsiya prezidenti bir vaqtning o'zida direktorlar Kengashining raisi bo'la olmaydi. Kengash a'zolari direktorlar Kengashining to'rtidan biridan ko'prog'ini tashkil qila olmaydi. Direktorlar Kengashininga'zolari taftish komissiyasining a'zolari bo'la olmaydi. Direktorlar Kengashininga'zolari aksiyadorlarning yillik umumiy yig'ilishi tomonidan aksiyadorlarning keyingi yillik umumiy yig'ilishigacha bo'lgan muddatga saylanadi. Agar aksiyadorlarning yillik umumiy yig'ilishi «Aksiyadorlik jamiyatlari to'g'risida» gi qonunda belgilangan muddatlarda o'tkazilmagan bo'lsa, direktorlar Kengashining vakolatlari tugatiladi, aksiyadorlarning yillik umumiy yig'ilishini tayyorlash, chaqirish va o'tkazish vakolatlari bundan mustasno. Bitta aksiyador direktorlar kengashi a'zosi sifatida cheksiz ko'p marta saylanishi mumkin. Direktorlar kengashininga'zosi tomonidan jamiyat manfaatlariga zid harakatlar sodir etilgan taqdirda, aksiyadorlarning umumiy yig'ilishining qarori bilan uning vakolatlari muddatidan oldin tugatilishi mumkin. Direktorlar Kengashininga'zosi istalgan vaqtda direktorlar Kengashini yozma ravishda xabardor qilib, o'z vakolatlarini ixtiyoriy ravishda topshirishga haqlidir. Direktorlar Kengashining raisi va o'rinbosari (o'rinbosarlari) direktorlar Kengashi a'zolarining ko'pchilik ovozi bilan o'z azolar orasidan saylanadi. Direktorlar Kengashi istalgan vaqtda o'z a'zolarining ko'pchilik ovozi bilan o'z raisi va rais o'rinbosarini qayta saylash huquqiga ega. Direktorlar

Kengashininga'zosi cheksiz ko'p marta rais yoki Kengash raisining o'rinbosari etib saylanishi mumkin.

Direktorlar Kengashininga'zolari jamiyat manfaatlari yo'lida harakat qilishlari, o'z huquqlarini amalga oshirishlari va vijdonan va oqilona vazifalarni bajarishlari, ularga ma'lum bo'lgan xizmat yoki tijorat sirini tashkil etuvchi ma'lumotlarni oshkor qilmasliklari shart. Direktorlar Kengashininga'zolari kompaniyaning me'yoriy, buxgalteriya hisoboti, moliyaviy va boshqa hujjatlari va materiallari, shu jumladan auditorlik xulosalari, direktorlar kengashi vakolatiga kiradigan masalalarni hal qilish uchun zarur bo'lgan jamiyat boshqaruvi yig'ilishlarining bayonnomalari bilan tanishish, ushbu hujjatlarning nusxalarini so'rash huquqiga ega. Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishining qaroriga ko'ra direktorlar Kengashining a'zolariga o'z vazifalarini bajarish davrida, agar respublika qonunchiligida boshqacha tartib nazarda tutilmagan bo'lsa, funksiyalarini bajarish bilan bog'liq xarajatlar haq to'lash va (yoki) kompensatsiya qilinishi mumkin. Kompensatsiya va kompensatsiya miqdori aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi tomonidan belgilanadi. Direktorlar kengashininga'zolari direktorlar Kengashining majlislarida shaxsan ishtirok etishlari shart, sirdan ovoz berish hollari bundan mustasno. Agar Kengash a'zosining yig'ilishda ishtirok etishi mumkin bo'lmasa, u bu haqda direktorlar Kengashiga yo'qligi sababini ko'rsatib xabar beradi. Shu bilan birga, direktorlar Kengashining a'zosi direktorlar Kengashining raisiga kun tartibi masalalari bo'yicha yozma ravishda o'z fikrini yuborish huquqiga ega. Direktorlar Kengashininga'zolari o'z pozitsiyalaridan va jamiyat faoliyati to'g'risidagi olingan ma'lumotlardan shaxsiy manfaatlar uchun foydalanishga, shuningdek ulardan boshqa shaxslar tomonidan shaxsiy manfaatlar uchun foydalanishga ruxsat berishga haqli emaslar.

Direktorlar Kengashining a'zolari ma'lumotni direktorlar Kengashi, taftish komissiyasi va jamiyat auditoriga quidagi xabarlarni yetkazadilar:

- 20 foiz va undan ortiq miqdorda o'ziga tegishli bo'lgan aksiyalarga (ulushlarga) ovoz beruvchi yuridik shaxslar to'g'risida mustaqil ravishda yoki o'z filiali (shaxslari) bilan birgalikda;

- boshqaruv organlarida o'z lavozimlarini egallagan yuridik shaxslar to'g'risida;

- ular manfaatdor shaxs sifatida tan olinishi mumkin bo'lgan ular tomonidan amalga oshiriladigan yoki taxmin qilinadigan bitimlar to'g'risida;

- raqobatchi tashkilotlarni tashkil etish yoki ularda ishtirok etish niyati to'g'risida.

Keyinchalik, korporatsiya, hisob va taftish komissiyasining ijro etuvchi organlarini tashkil etish tartibi va vakolatlarini ko'rib chiqamiz.

Ijro etuvchi organlar. Jamiyatning joriy faoliyatiga rahbarlik qilish yagona ijro etuvchi organ (direktor, bosh direktor) va kollegial ijro etuvchi organ (boshqaruv, direksiya) tomonidan amalga oshiriladi. Ijro etuvchi organlar kompaniyaning direktorlar Kengashi (kuzatuv Kengashi) va aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi oldida javobgardir. Boshqaruv, direksiya ustavi, shuningdek aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi tomonidan tasdiqlanadigan Nizom, uning majlislarini chaqirish va o'tkazish muddatlari va tartibi, shuningdek qarorlar qabul qilish tartibi belgilanadigan reglament asosida amal qiladi.

Hisob komissiyasi aksiyadorlar soni kompaniyaning ovoz beruvchi aksiyalarining egalari yuzdan ortiq bo'lgan jamiyatda tuziladi. Hisob-kitob komissiyasining vazifalariga quyidagilar kiradi:

- aksiyadorlarning umumiy yig'ilishida ishtirok etuvchi shaxslarning vakolatlarini tekshirish va ro'yxatdan o'tkazish;

- aksiyadorlar umumiy yig'ilishining kvorumini aniqlash;

- aksiyadorlarga (ularning vakillariga) umumiy yig'ilishda ovoz berish huquqini amalga oshirish bilan bog'liq masalalarni tushuntirish;

- ovozga qo'yiladigan masalalar bo'yicha ovoz berish tartibini tushuntirish;

- ovoz berishning belgilangan tartibini va aksiyadorlarning ovoz berishda ishtirok etish huquqlarini ta'minlash;

- ovozlarni hisoblash va ovoz berish natijalarini sarhisob qilish;

- ovoz berish natijalari to'g'risida bayonnoma tuzish;

- ovoz berish byulletenlarini arxivga topshirish.

Taftish komissiyasi kompaniyaning moliyaviy-xo'jalik faoliyati ustidan nazoratni amalga oshirish uchun jamiyat ustaviga muvofiq aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi tomonidan saylanadi. Aksiyadorlar umumiy yig'ilishining qaroriga ko'ra va u belgilagan miqdorda taftish komissiyasi a'zolariga o'z vazifalarini bajarish davrida haq to'lash va (yoki) o'z vazifalarini bajarish bilan bog'liq xarajatlarni qoplash mumkin. Taftish komissiyasining vakolatlari «Aksiyadorlik jamiyatlari to'g'risida»gi qonuni va ustav bilan belgilanadi. Taftish komissiyasining faoliyatining tartibi aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi tomonidan tasdiqlangan ichki hujjat – taftish komissiyasi to'g'risidagi Nizom bilan belgilanadi. Moliya-xo'jalik faoliyatini tekshirish (taftish qilish) jamiyat faoliyatining yil yakunlari bo'yicha amalga oshiriladi, shuningdek taftish komissiyasi, aksiyadorlar umumiy yig'ilishi, direktorlar Kengashi qarori yoki jami ovoz beruvchi aksiyalarning kamida 10 foiziga egalik qiluvchi aksiyadorlar talabiga ko'ra istalgan vaqtda tashabbus ko'rsatishi mumkin. Taftish komissiyasining talabiga binoan kompaniyaning boshqaruv organlarida lavozimlarni egallagan shaxslar moliyaviy-xo'jalik faoliyati to'g'risidagi hujjatlarni taqdim etishlari shart. Kompaniyaning taftish komissiyasining a'zolari bir vaqtning o'zida direktorlar Kengashining a'zolari bo'la olmaydi, shuningdek kompaniyaning boshqaruv organlarida boshqa lavozimlarni egallashi mumkin emas. Direktorlar Kengashining a'zolariga yoki kompaniyaning boshqaruv organlarida lavozimlarni egallagan shaxslarga tegishli aksiyalar taftish komissiyasi a'zolarini saylashda ovoz berishda ishtirok eta olmaydi.

Korporatsiya boshqaruvining tashkiliy tuzilmasi. Turli mamlakatlarda korporativ boshqaruv masalalariga tarkibiy yondashuvlarda ba'zi farqlar mavjud. Shuni ham tan olish kerakki, korporativ boshqaruv masalalari va direktorlar Kengashi va korporatsiyalarning yuqori ijro etuvchi rahbariyatining faoliyatini tartibga soluvchi qonunchilik va me'yoriy-huquqiy bazalar mamlakatlarda sezilarli farqlarga ega.

Ba'zi mamlakatlarda direktorlar Kengashining vazifalari kuzatuv Kengashlari tomonidan amalga oshiriladi. Bu shuni anglatadiki, bunday maslahat ijro etuvchi funksiyalarga ega emas. Boshqa mamlakatlarda, aksincha, direktorlar Kengashi kengroq vakolatlarga ega bo'lib, unga korporatsiyani boshqarishning umumiy tamoyillarini o'rnatishga imkon beradi. «Direktorlar Kengashi» va «ijroiya rahbariyati» (menejment) tushunchalariga kiritilgan bunday farqlar tufayli ushbu atamalar ushbu ma'ruzada ularning huquqiy tuzilishi nuqtai nazaridan emas, balki korporatsiyaning boshqaruv organlariga murojaat qilish uchun ishlatiladi. Direktorlar Kengashi va ijro etuvchi boshqaruv (katta menejment, menejment) kabi organlarga nisbatan ba'zan umumiy atama qo'llaniladi va ular korporativ boshqaruvning «tuzilmalari» deb nomlanadi. Biroq buni «boshqaruvning tashkiliy tuzilishi» tushunchasi bilan aralashtirib yubormaslik kerak.

Korporatsiyani boshqarishning tashkiliy tuzilmasi deganda inqirozli vaziyatlarga va boshqa salbiy ko'rinishlarga chidamli, korporatsiyaning vazifasi va strategik maqsadlari tufayli iyerarxik ketma-ketlikda joylashgan ichki va alohida tarkibiy bo'linmalarning yaxlit to'plami tushuniladi, qonun va ichki korporativ me'yorlarga muvofiq o'rnatilgan vertikal va gorizontal munosabatlar mavjud bo'lib, yuqori darajadagi dinamizm va mumkin bo'lgan o'zgarishlarga moslashish bilan ajralib turadi.

Korporatsiya faoliyatining ichki va tashqi muhiti. Korporatsiyaning barqaror mavqeini ta'minlash uchun uning tashkiliy boshqaruv tuzilmasi belgilangan maqsadlarga maksimal

darajada javob berishi va tashqi muhit sharoitlariga mos kelishi kerak. Shu munosabat bilan menejmentning tashkiliy tuzilmasini optimallashtirish bo'yicha chora-tadbirlar, inqirozga qarshi strategiyaga muvofiq boshqaruvning tashkiliy tuzilishini baholash mezonlarini belgilash va boshqaruvning amaldagi tashkiliy tuzilishini tahlil qilish kabi bosqichlardan tashqari, atrof-muhit omillarini tahlil qilishni ham o'z ichiga olishi kerak: makroiqtisodiy tahlil, bevosita atrof-muhitni tahlil qilish.

Korporatsiyaning tashkiliy tuzilmasini qurishda quyidagi asosiy prinsiplarga rioya qilish kerak:

- tashkiliy tuzilma korporativ maqsad va vazifalarni aks ettirishi va atrof-muhit sharoitlariga mos kelishi;

- iyerarxiya darajalari bo'yicha optimal mehnat taqsimoti;

- mukammal vertikal va gorizontaal aloqalarning mavjudligi.

Korporatsiyaning tashkiliy tuzilmasi bozor iqtisodiyotining zamonaviy talablariga maksimal darajada javob berishi kerak, bunga qarab markazlashtirish va markazsizlashtirishning maqbul darajasi, huquq va javobgarlikni taqsimlash darajasi, nazorat ko'lam va mustaqillik darajasi belgilanadi.

Byurokratik prinsip asosida qurilgan tashkiliy boshqaruv tuzilmalarining asosiy turlari chiziqli va funksionaldir. Faqatgina chiziqli aloqalar, boshqaruvning chiziqli tashkiliy tuzilishining asosiy belgisi sifatida, uning barcha ijobiy va salbiy tomonlarini aniqlaydi. Ushbu turdagi tashkiliy boshqaruv tuzilmalarining afzalliklari quyidagilardan iborat:

- «boshliq-bo'ysunuvchi» kabi aniq munosabatlar tizimi;

- aniq ifoda etilgan javobgarlik;

- to'g'ridan-to'g'ri boshqaruv ta'siriga tezkor reaksiyaning mavjudligi;

- boshqaruvning tashkiliy tuzilishini qurishning nisbatan soddaligi;

- barcha tarkibiy bo'linmalar faoliyatining yuqori darajadagi «shaffofligi».

Kamchiliklar orasida:

- boshqaruvning asosiy darajasiga ortiqcha yuk;
- yordamchi bo'linmalarining yo'qligi;
- turli tarkibiy bo'linmalar o'rtasida yuzaga keladigan muammolarni tezda hal qilish imkoniyatining yo'qligi;
- har qanday darajadagi rahbarlarning shaxsiy fazilatlariga yuqori bog'liqlik.

Turli tarkibiy bo'linmalar o'rtasida to'g'ridan-to'g'ri va teskari funksional aloqalarni qo'shish uchun chiziqli tashkiliy boshqaruv tuzilishini biroz o'zgartirib, uni funksionalga aylantirish mumkin. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasida funksional aloqalarning mavjudligi turli tarkibiy bo'linmalarga bir-birining ishini muvofiqlashtirish va nazorat qilish imkonini beradi. Bu alohida tarkibiy bo'linmalar darajasida ham, bo'limlar va hatto guruhlar darajasida ham sodir bo'lishi mumkin. Turli xil xizmat ko'rsatish bo'linmalarini funksional tashkiliy boshqaruv tuzilmalariga kiritish uchun haqiqiy imkoniyat mavjud.

Boshqaruvning funksional tashkiliy tuzilmasi ma'lum afzalliklarga ega:

- asosiy boshqaruv darajasidan yukning bir qismini olib tashlash;
- keng profilli mutaxassislarga ehtiyojning pasayishi yoki yo'qligi; xodimlarning quyi tuzilmalarini yaratish imkoniyatining mavjudligi.

Funksional tashkiliy boshqaruv tuzilmasining kamchiliklari orasida:

- korxona ichidagi aloqalarning murakkablashishi;
- ko'plab yangi axborot kanallari;
- bir nechta tarkibiy bo'linmalar xodimlariga javobgarlikni qayta taqsimlash;
- tashkilot faoliyatini muvofiqlashtirishda qiyinchilik;
- haddan tashqari markazlashtirish tendensiyalari.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda markazlashtirishning yuqori darajasi uning faoliyati boshqaruvning asosiy darajasining faoliyatiga to'liq bog'liq bo'lishiga olib keladi. Iyerarxiyaning quyi darajalarida joylashgan kichik tarkibiy bo'linmalar rahbarlari va xodimlari faqat yuqori menejment irodasining dirijyori va ijrochisiga aylanishadi. Shu bilan birga, xodimlarning tashabbusi umuman yo'q.

Korporatsiyaning yuqori menejmenti bu ortiqcha yuklarga tahdid soladi, buning natijasida umuman ishning samaradorligi pasayadi.

Organik (moslashuvchan) tashkiliy boshqaruv tuzilmalari byurokratik tuzilmalarga qaraganda dinamik tashqi muhitga tezda moslashish qobiliyatiga ega. Bunday tuzilmalarning asosiy turlari bo'linuvchi va matritsali tashkiliy boshqaruv tuzilmalaridir.

Bo'linishni boshqarish tuzilmasi strukturani bo'linmalarga bo'lish prinsipiga asoslanadi, ya'nikatta darajadagi mustaqillikka ega bo'lgan yirik alohida tarkibiy bo'linmalarga. Bunga ushbu tarkibiy bo'linmalarning har birida ularning samarali ishlashi uchun zarur bo'lgan ichki bo'linmalar soni mavjudligi bilan erishiladi.

Boshqaruvning divizion tashkiliy tuzilmasining afzalliklari quyidagilardan iborat:

- bo'limlarning yuqori darajadagi mustaqilligi;
- yuqori menejmentni pasaytirish;
- zamonaviy bozorda omon qolishning yuqori darajasi;
- markazsizlashtirish tendensiyalarining mavjudligi;
- boshqaruvchilar uchun zarur bo'lgan alohida tarkibiy bo'linmalarning rivojlanishi;
- ularning hisobidan nomzodlik zaxirasini to'ldirish uchun ko'nikmalar.

Division tashkiliy boshqaruv tuzilmasining kamchiliklari quyidagilardan iborat:

- bo'linmalar faoliyati ustidan nazoratni zaiflashishi
- bo'limlarda funksiyalarni takrorlash;

- turli bo'limlar xodimlarining o'rtasidagi aloqalarning zaiflashishi;

- yuqori menejmentda turli bo'limlarni boshqarishda bir xil yondashuvning yo'qligi, buning natijasida ushbu alohida tarkibiy bo'linmalar turli darajadagi raqobatbardoshlikka ega bo'lishi mumkin.

Matritsali tashkiliy boshqaruv tuzilmalari ma'muriy tuzilmalarga tegishli. Bunday tashkilot bilan ish bir vaqtning o'zida bir nechta sohalarda doimiy ravishda olib boriladi.

Yangi loyihani amalga oshirishda ushbu jarayon uchun to'liq javobgar bo'lgan rahbar tayinlanadi. Yangi loyihani amalga oshirish jarayonini tashkil etishda samarali yordam ko'rsatish uchun uning boshlanishi uchun yuqori malakali xodimlar ajratiladi. Jarayon tugagandan so'ng, ular yana o'z bo'linmalarida joy egallaydilar.

Matritsali tashkiliy boshqaruv tuzilmasining afzalliklari quyidagilardan iborat:

- o'z mijozlarining ehtiyojlariga tezkor yo'naltirish imkoniyati;
- yangi loyihalarni ishlab chiqish va sinovdan o'tkazish xarajatlarini kamaytirish;
- yangi loyihalarni amalga oshirish vaqtini qisqartirish.

Matritsali boshqarishning tashkiliy tuzilmasining kamchiliklari:

- umuman faoliyatni boshqarish va muvofiqlashtirishda qiyinchiligi;

- bir kishilik boshqaruv prinsipini buzish va natijada rahbariyat tomonidan bir vaqtning o'zida loyiha menejeriga ham, u kelgan tarkibiy bo'linmaning bevosita boshlig'iga ham bo'ysunadigan xodimni boshqarishda muvozanatni doimiy ravishda kuzatib borish zarurati;

- loyiha rahbarlari va bo'lim boshliqlari o'rtasida nizolar xavfi;
- bo'linmalardan loyihalarni amalga oshirish uchun mutaxassislar olinishi.

Korporatsiyaning tashkiliy tuzilmalarining samaradorligini baholash. Samaradorlikni baholash – bu mavjud tuzilmaning, ishlab chiqilayotgan loyihalarning progressivlik darajasini yoki boshqaruv

tizimining samaradorligi mezonlarining kompleks to'plamini aniqlashga imkon beradigan dizayn va rejalashtirish yechimlarini ishlab chiqishning muhim elementi bo'lib, uning ishlashini baholashning ikki yo'nalishini hisobga olgan holda shakllantiriladi:

- * erishilgan natijalarning ishlab chiqarish xo'jalik tashkilotining belgilangan maqsadlariga muvofiqligining darajasiga ko'ra;

- * tizimning ishlash jarayonining tashkilot mazmuni va natijalariga obyektiv talablarga muvofiqligining darajasiga ko'ra.

Tashkiliy tuzilmaning turli xil variantlarini taqqoslashda samaradorlik mezonini boshqaruv tizimining yakuniy maqsadlariga uning ishlashi uchun nisbatan arzon narxlarda eng to'liq va barqaror erishish imkoniyatidir.

Boshqaruv tizimining samaradorligini baholash uchun me'yoriy deb qabul qilingan samaradorlik darajasini taqqoslash yoki aniqlash uchun bazani tanlash muhim ahamiyatga ega. Differentsiatsiya yondashuvlaridan biri boshqaruv tizimlarining mos yozuvlar versiyasining tashkiliy tuzilishi samaradorligini tavsiflovchi ko'rsatkichlar bilan taqqoslanadi. Ma'lumot versiyasi boshqaruv tizimlarini loyihalashning barcha mavjud usullari va vositalaridan foydalangan holda ishlab chiqilishi mumkin. Ushbu variantning xususiyatlari normativ sifatida qabul qilinadi. Shuningdek, tashkiliy tuzilma samaradorligining ruxsat etilgan yoki yetarli darajasini belgilaydigan standart sifatida tanlangan boshqaruv tizimining ishlash ko'rsatkichlari va xususiyatlari bilan taqqoslash mumkin.

Ko'pincha usullar o'rniga tahlil qilinadigan va loyihalashtirilayotgan tizimning tashkiliy-texnik darajasini, shuningdek uning alohida quyi tizimlarini va qabul qilingan dizayn va rejalashtirish qarorlarini ekspert baholash qo'llaniladi yoki boshqaruv samaradorligini omillarning muhim to'plamiga qarab baholashga imkon beradigan miqdoriy-sifat yondashuvidan foydalanishga asoslangan boshqaruv tizimini kompleks baholashi ishlatiladi. Boshqaruv apparati va uning tashkiliy tuzilmasining samaradorligini baholashda

foydalaniladigan ko'rsatkichlarni quyidagi uchta o'zaro bog'liq guruhga bo'lish mumkin.

1. *Tashkilotning yakuniy natijalari va boshqaruv xarajatlari orqali ifodalangan boshqaruv tizimining samaradorligini tavsiflovchi ko'rsatkichlar guruhi.* Tashkilotning yakuniy natijalarini tavsiflovchi ko'rsatkichlar asosida samaradorlikni baholashda boshqaruv tizimining ishlashi yoki rivojlanishi natijasida yuzaga keladigan ta'sir sifatida foyda, tannarx, kapital qo'yilmalar hajmi, mahsulot sifati, yangi texnologiyalarni joriy etish vaqti va boshqalar ko'rib chiqilishi mumkin.

2. *Boshqaruv jarayonining mazmuni va tashkil etilishini tavsiflovchi ko'rsatkichlar guruhi, shu jumladan boshqaruv ishining bevosita natijalari va xarajatlari.* Boshqaruv xarajatlari sifatida boshqaruv apparatini saqlash, texnik vositalardan foydalanish, bino va ularni saqlash, boshqaruv kadrlarini tayyorlash va qayta tayyorlash uchun joriy xarajatlar hisobga olinadi.

Boshqaruv jarayonining samaradorligini baholashda miqdoriy va sifat jihatidan baholanishi mumkin bo'lgan ko'rsatkichlardan foydalaniladi. Ushbu ko'rsatkichlar me'yoriy xususiyatga ega bo'lib, tashkiliy tuzilma qolganlarini o'zgartirmasdan samaradorlik ko'rsatkichlarining biri yoki bir guruhini yaxshilash yo'nalishi bo'yicha o'zgarganda cheklovlar samaradorligining mezon sifatida ishlatilishi mumkin. Boshqarish moslamasining me'yoriy xususiyatlariga quyidagilar kiradi: ishlash, moslashuvchanlik, samaradorlik, ishonchlilik.

* Boshqarish moslamasining ishlashi tashkilot tomonidan ishlab chiqarilgan yakuniy mahsulot miqdori yoki boshqaruv jarayonida ishlab chiqarilgan ma'lumotlar hajmi sifatida aniqlanishi mumkin.

* Boshqaruv apparatining samaradorligi uning ishlashi uchun nisbiy xarajatlarni anglatadi. Iqtisodiy samaradorlikni baholash uchun boshqaruv apparatini saqlash xarajatlarning ulushi, sanoat va ishlab chiqarish xodimlari sonidagi boshqaruv xodimlarining

ulushi, ayrim ish turlari hajmining birligini bajarish qiymati kabi ko'rsatkichlardan foydalanish mumkin.

* Boshqaruv tizimining moslashuvchanligi uning o'zgaruvchan sharoitlarning ma'lum bir diapazonida berilgan funksiyalarni samarali bajarish qobiliyati bilan belgilanadi. Ushbu diapazon qanchalik keng bo'lsa, tizim shunchalik moslashuvchan deb hisoblanadi.

* Moslashuvchanlik boshqaruv apparati organlarining qarorlarni qabul qilish jarayonida yuzaga keladigan vazifalarga muvofiq o'z rollarini o'zgartirish va munosabatlarning ushbu tuzilishga xos tartibini buzmasdan yangi aloqalarni o'rnatish xususiyatini tavsiflaydi.

* Boshqaruv qarorlarini qabul qilish samaradorligi boshqaruv muammolarini o'z vaqtida aniqlash va ularni hal qilish tezligini tavsiflaydi, bu esa belgilangan ishlab chiqarish va ta'minlash jarayonlarining barqarorligini saqlab, belgilangan maqsadlarga maksimal darajada erishishni ta'minlaydi.

* Boshqarish moslamasining ishonchliligi, umuman olganda, uning muammosiz ishlashi bilan tavsiflanadi. Agar biz maqsadlarni aniqlash va muammolarni belgilash sifatini yetarli deb hisoblasak, ya'ni belgilangan muddatlar va ajratilgan resurslar doirasida vazifalarning bajarilishini ta'minlash qobiliyati boshqaruv apparati va uning quyi tizimlarining ijro etilishini baholash uchun rejalashtirilgan vazifalarni bajarish darajasi va tasdiqlangan standartlarga muvofiqligi, ko'rsatmalarni bajarishda og'ishlarning yo'qligi ishlatilishi mumkin.

3. Tashkiliy tuzilmaning ratsionalligini va uning texnik va tashkiliy darajasini tavsiflovchi ko'rsatkichlar guruhi. Tuzilmalarga boshqaruv tizimining aloqasi, boshqaruv funksiyalarini markazlashtirish darajasi, qabul qilingan boshqaruv normalari, huquq va javobgarlikni taqsimlashning muvozanati kiradi.

Boshqaruv samaradorligini baholash uchun boshqaruv tizimi va uning tashkiliy tuzilishining boshqaruv obyektiga muvofiqligini aniqlash muhim ahamiyatga ega. Bu boshqaruv funksiyalari va

maqsadlari tarkibining muvozanati, xodimlar tarkibining ish hajmi va murakkabligiga muvofiqligi, kerakli ma'lumotlarni taqdim etishning to'liqligi, texnologik vositalarni boshqarish jarayonlarining ularning nomenklaturasini hisobga olgan holda ta'minlanishida o'z ifodasini topadi. Muhim talablar – bu boshqariladigan jarayonlarning dinamikasini yetarli darajada aks ettirish qobiliyati, ko'rsatkichlarning muvozanati va izchilligi. Boshqaruv tizimini takomillashtirish bo'yicha individual chora-tadbirlar samaradorligini baholashda ularni tanlash uchun asosiy talablardan foydalanishga ruxsat beriladi.

II BOB. BO'YICHA XULOSALAR

1. Korporativ boshqaruvning paydo bolishi 17-asirda Sharqiy Hindistonda kompaniyasida tashkil etildi. Mulkchilik va boshqaruv funksisiyalarining birinchi marta bolinishi mavjut boldi. 19-asirning birinchi yarimida AQSHda qimmatli qog'ozlar to'g'risida qonun birinchi marta fond bozorini tartibga solishni joriy etdi.

2. O'zbekistonda xam kosporativ boshqaruvni shakillantirish bosqichlarining bir qatorini ajratish mumkin. Mustaqillikning birinchi yillaridan O'zbekistan rahbariyati tomonidan bozor munosabatlariga o'tishda javob beradigan qonunchilik bazasini o'zgartirish va qayta yaratildi.

3. Birinchidan mulk shakillari o'zgartirildi va xususiy mulk tasdiqlandi, Xususiy mulk to'g'risidagi qonun qabul qilindi. Bank tiziminda va sug'urta stktorlarida moliyaviy capital, xususiylashtirish orqaliy iqtisidiyotni liberallashtirish jarayoni rivojlana boshladi. O'zbekiston iqtisodiyotidagi o'zgarishlar aksiyadorlik jamiyatlarini tashkil etishdan boshlandi.

4. 2016 yilda O'zbekistonda «Korporativ boshqaruv kodeksi» qabul qilindi. Unda aksiyadorlik jamiyatlari biznesni halol va oshkora olib borishda, adolate ravishda amal qilish tavsiyalar mavjud.

5. Korporatsiyaning muvaffaqate ishlashi uchun bir nechta majburiy shartlar mavjud bolishi shart. Shu jumladan iqtisodiyatning

rivojlanishi, aholi tomonidan o'zgartirilgan tadbirkorlik, mulkning turli shakllari, professional menedjerlar.

6. Korporativ boshqaruv organlari tomonidan qabul qilingan boshqaruv qarorlari qoida tariqasida, uchta funksiyani bajaradigan:

- rivojlanishning strategik yonalishlarni belgilash;

- boshqariladigan tizimning alohida qisimlari va elementlarining harakatlarini muvofiqlashtirish;

- turli manfaatlarni muvofiqlashtirish.

7. Korporativ boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi boshqaruv masalalarida tarkiviy yondashuvlarda turli mamlakatlarda ba'zifarqlar mavjud. Qonunchilik va me'yori-huquqiy bazi mamlakatlarda sezarli farqlarga ega.

III BOB. KORPORATIV BOSHQARUV TUSHUNCHASINING ASOSLARI

3.1. Korporativ menejmentning subyektlari va obyektlari hamda korporativ identifikatsiya belgilari

Ishbilarmonlik va qonunchilikda turli xil tashkilotlar, shu jumladan korxonalar, muassasalar, kompaniyalar, firmalar, korporatsiyalar va boshqalar mavjud.

Korporativ menejmentning subyektlari va obyektlari korporatsiyalar kabi tashkilotlarning turlari hisoblanadi.

O'zbekiston qonunchiligida «korporatsiya» tushunchasi tashkilot turi sifatida to'g'ridan-to'g'ri ishlatilmaydi, chunki asosiy qonunchilik hujjatlarida «tashkilot», «korxona», «muassasa», «aksiyadorlik jamiyati» tushunchalari mavjud.

Korporativ boshqaruv muammolariga bag'ishlangan mahalliy adabiyotlarda korporatsiya deganda har qanday aksiyadorlik jamiyatlari yoki korporativ identifikatsiya xususiyatlariga javob beradigan tashkilot tushuniladi. Ikkinchi holda, bunday xususiyatlarning turli xil ro'yxati keltirilgan. Umumlashtirilgan shaklda korporatsiyaga quyidagi ta'rif berilishi mumkin.

Korporatsiya – bu korporativ identifikatsiya xususiyatlariga javob beradigan tadbirkorlik tashkiloti (yuridik shaxs, shu jumladan aksiyadorlik jamiyati va boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlar).

G'arb investorlari talablariga muvofiq korporativ identifikatsiyaning 15 ta belgisi ko'rib chiqiladi, ular orasida:

- 1) tuzilishi jihatidan murakkab mulk kompleksi;
- 2) boshqaruvning murakkab tashkiliy tuzilmasi (bir nechta yuridik va jismoniy shaxslar, shu jumladan banklar va/yoki boshqa moliyaviy tashkilotlar birlashmasi);
- 3) chet elda shtab-kvartira (bosh tashkilot) va filiallar / vakolatxonalarining mavjudligi;

- 4) xalqaro xodimlar;
- 5) bosh tashkilotdagi xodimlar soni kamida 1000 kishi;
- 6) onlayn biznesni qo'llab-quvvatlash;
- 7) eksport xo'jalik operatsiyalarining tashkilot daromadlaridagi ulushi kamida 30%;
- 8) moliyaviy hisobotlarni xalqaro standartlarga muvofiq tayyorlash;
- 9) tadbirkorlik va emissiya faoliyatini amalga oshirish;
- 10) bozordagi aksiyalar kotirovkasi (ro'yxatga kiritilgan);
- 11) «yumshoq qonunchilik»ga rioya qilish (korporativ xulq-atvor kodekslari: korporativ boshqaruv uslubi, korporativ madaniyat, korporativ falsafa va boshqalar);
- 12) tashkilotning mamlakatning yalpi ichki mahsulotiga (YAIM) qo'shgan hissasi kamida 0,5–1,0%;
- 13) biznesning shaffofligi, ya'ni tashkilotning moliyaviy va axborot ochiqligi;
- 14) konsolidatsiyalangan hisobotlarning mavjudligi, ammo soliq solinadigan bazani aniqlash uchun emas, balki umuman tashkilot faoliyati to'g'risida umumiy tasavvurga ega bo'lish uchun.

Biz korporatsiyaning o'zbek haqiqatlariga eng mos keladigan ta'rifini beramiz.

Korporatsiya deganda biz quidagi tadbirkorlik tashkilotini (yuridik shaxs, shu jumladan aksiyadorlik jamiyati va boshqa turdagi xo'jalik jamiyatlari) tushunamiz:

- * rivojlangan tashkiliy tuzilma bolganligi;
- * faoliyatning keng doirasi (strategik iqtisodiy zonalarining rivojlangan tizimi – SZH) yoki cheklangan faoliyat turlari, ammo tegishli bozorda muhim mavqega egaligi;
- * rivojlangan iqtisodiy aloqalar tizimi ni mavjudligi;
- * professional menejerlar shtati ni borligi.

O'zbek biznes amaliyotida yuqoridagi «korporatsiya» ta'rifiga o'xshash eng yaqin atama «kompaniya» ta'rifi bo'lib, keyinchalik «korporatsiya»ning sinonimi sifatida ishlatiladi.

Shunday qilib, korporatsiya bir qator mustaqil tashkilotlarni birlashtirgan tashkilotning eng rivojlangan shakli hisoblanadi, ya'ni korporatsiya – bu aniq belgilangan chegaralar va o'zgaruvchan elementar tarkibga ega bo'lgan maxsus turdagi murakkab, iyerarxik ijtimoiy-iqtisodiy tizim..

Kompaniyada tizim sifatida quyidagi elementlar ajratiladi:

- * faoliyatning funksional sohalari;
- * ishlab chiqarish jarayonining elementlari;
- * boshqaruv elementlari.

Funksional sohalar faoliyat yo'nalishlari – bu kompaniyaning tashkiliy va funksional boshqaruv tuzilishini belgilaydigan boshqaruv obyektlari. Deyarli barcha tadbirkorlik tashkilotlari uchun funksional sohalarga misol: korporatsiyaning biznes tizimi, marketing, moddiy-texnik ta'minot (ta'minot), ishlab chiqarish, moliya, xodimlar, ilmiy-tadqiqot va ishlanmalar (innovatsiyalar).

3.1-jadval.

Korporatsiya (kompaniya) ning ijtimoiy-iqtisodiy tizim sifatida tuzilishi

1.	Huquq subyekti (davlatga, uning organlariga, boshqa shaxslarga nisbatan ma'lum huquqiy maqom)
2.	Tashkiliy-huquqiy tuzilma (yuridik shaxs, muayyan tashkiliy-huquqiy shakl)
3.	Tashkiliy tuzilma (bo'linmalarining funksional va iyerarxik aloqalari)
4.	Biznes tizimi (biznes mahsulotlarini ishlab chiqarishga qaratilgan o'zaro bog'liq tuzilgan biznes-jarayonlar to'plami)
5.	Ishlab chiqarish kompleksi (muayyan faoliyat turlari, aloqalar, shertlar, mijozlar, raqobatchilar va boshqalar)
6.	Mulk kompleksi (ma'lum moddiy birliklar va mulk munosabatlari)
7.	Tuzilgan moliyaviy obyekt (kapital, investitsiyalar va investorlar, kreditorlar va qarz oluvchilar va boshqalar)
8.	Ijtimoiy-tashkiliy kompleks (kadrlar tarkibi, xodimlarni boshqarish, kadrlar va ijtimoiy siyosat, xodimlarni o'qitish va qayta tayyorlash)

3.2-Jadval.

Funksional sohalarining asosiy maqsadlariga misollar

Funksional maydon	Maxsus maqsad
Marketing	Bozorda mahsulotlarni (ma'lum bir turni) sotish bo'yicha birinchi o'ringa chiqish
Ishlab chiqarish	Barcha (yoki ma'lum turdagi mahsulotlarni) ishlab chiqarishda eng yuqori mehnat unumdorligiga erishish
Ilmiy-tadqiqot ishlari (innovatsiyalar)	Mahsulotlarning raqobatbardoshligi va innovatsionligini saqlash
Moliya	Barcha turdagi moliyaviy resurslarni kerakli darajada saqlash
Xodimlar	Xodimlarning ijodiy salohiyatini rivojlantirish va ishdan qoniqish va qiziqish darajasini oshirish uchun zarur shart-sharoitlarni ta'minlash

Kompaniya o'z rivojlanishida hayotsiklining bosqichlari deb ataladigan muayyan bosqichlardan o'tadi (1.3-jadval).

3.3-Jadval.

Korporatsiya hayot siklining bosqichlari

Bosqich	Xususiyatlari
Vujudga kelishi (yaratilishi)	Konseptual bosqich <i>Kompaniyani yaratish va rivojlantirish g'oyasining hayotiylikini asoslash, tijorat muvaffaqiyatining omillarini aniqlash.</i> Rasmiy muassasa.
Rivojlanish	Ishlab chiqarishni shakllantirish <i>Mahsulotlarning yangiligi, kichik o'lchamlari.</i> Raqobatchi korxonalar bilan yetakchilik uchun kurashish
O'sish	Masshtabni kengaytirish <i>Ishlab chiqarish va sotish hajmini oshirish. Yangi bozorlarni rivojlantirish, yangi yechimlarni izlash.</i> Eng yaxshi raqobat pozitsiyasi
Yetuklik	<i>Tadbirkorlik konsepsiyasini qayta ko'rib chiqish</i> Savdo va daromadlarning pasayishi Mahsulotlarni modernizatsiya qilish va individuallashtirish, yangi ishlab chiqarish sohalariga kirib borish, yangi bozorlarni izlash.
Inqiroz (susayish)	<i>Daromadning pasayishi, to'lov qobiliyatining pasayishi, mahsulotni sotish imkoniyatlarining</i>

	<i>cheklanganligi. Ikkita variant mavjud:</i> * bankrotlik – kompaniyani tugatish; * rejalashtirilgan sanatsiya asosida islohot (tiklanish).
--	--

3.4-Jadval.

Korporatsiyaning umumlashtirilgan xususiyatlari

Biznes jarayonlari	Faoliyat predmeti hayot siklining barcha bosqichlarida ma'lum bir faoliyat turini amalga oshirish bo'yicha tuzilgan harakatlar ketma-ketligi – konseptual g'oyani loyihalashdan amalga oshirish va natijaga qadar (obyektni ishga tushirish, mahsulot yetkazib berish, xizmat ko'rsatish, faoliyatning ma'lum bir bosqichini tugatish)
Ichki muhit	Korporatsiyaning barcha jihatlari, shu jumladan ishlab chiqarish, moliyaviy, investitsiya, kadrlar, yetakchilik uslublari, boshqaruv turlari, biznes odob-axloqi, tashkiliy va korporativ madaniyat va boshqalar.
Tashqi muhit	Korporatsiya faoliyati uchun muhim ahamiyatga ega bo'lgan tashqi tizimlarning iqtisodiy, ijtimoiy, siyosiy, huquqiy, ekologik va texnologik xususiyatlari. Shunga ko'ra, tashqi ta'sir omillari ajralib turadi – odamlar, tashkilotlar, ko'rib chiqilayotgan kompaniya bilan o'zaro aloqada bo'lgan holatlar, shu jumladan iste'molchilar, yetkazib beruvchilar, raqobatchilar, davlat, jamoat tashkilotlari, uskunalar, texnologiyalar va boshqalar.
Funksional sohalar	1.2-jadvalga qarang.
Hayot siklining bosqichlari	1.3-jadvalga qarang.

Kompaniya faoliyat ko'rsatadigan muhit (3.1-jadvalda) keltirilgan.

Kompaniyalar tashqi muhit bilan o'zaro ta'sir qiluvchi ochiq ijtimoiy-iqtisodiy tizimlardir (3.2-jadvalda), shuning uchun korporativ boshqaruv sohasiga kompaniya samaradorligini ta'minlash vaegalarining manfaatlarini himoya qilish, shu jumladan ichki va tashqi xavflarni tartibga solish bilan bog'liq barcha masalalar kiradi.

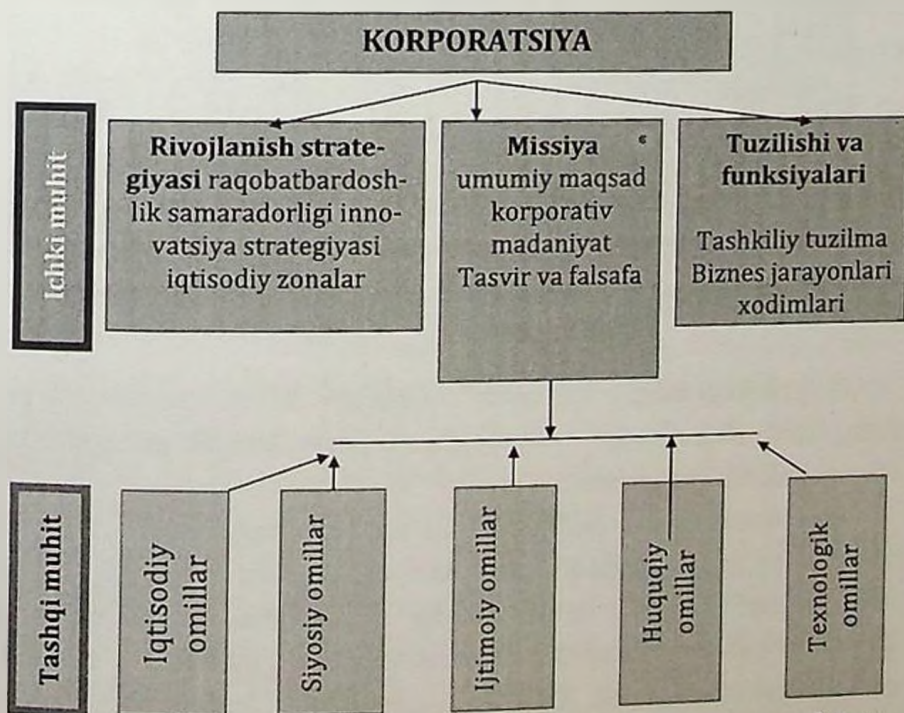
Korporativ biznes o'z shaklida yakka tartibdagi korxonalar va sheriklik biznesidan farq qiladi:

- mas'uliyati cheklangan jamiyat, ya'ni aksiyadorlar korporatsiyaning majburiyatlari va qarzlar bo'yicha o'z mol-mulki bilan

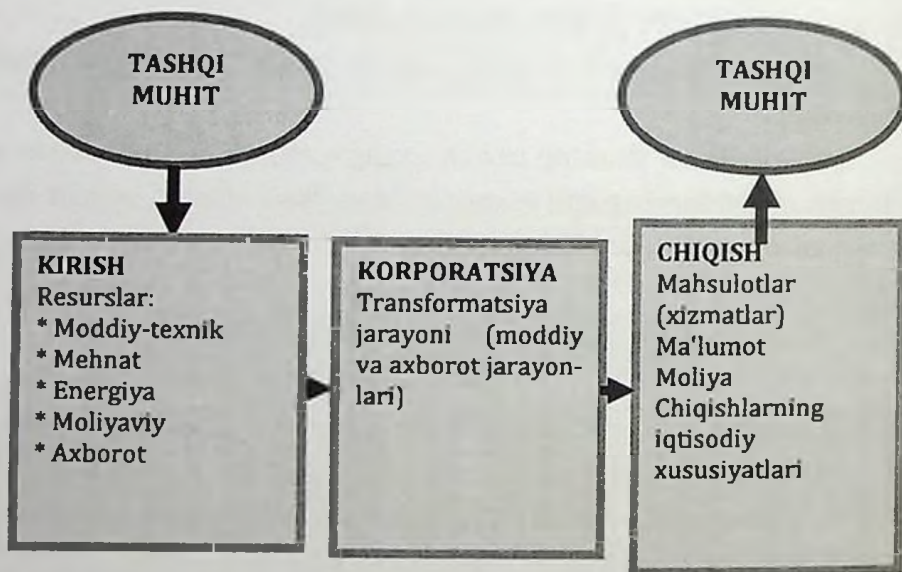
javobgar bo'lishlari shart emas (ular faqat korporatsiyaga sarmoya kiritgan narsalarini yo'qotishlari mumkin);

- aksiyalarga egalik huquqini ularni amalga oshirishda o'tkazish qulayligi;

- abadiylik va shuning uchun uning mavjudligining barqarorligi, chunki aksiyalarning bir qismi qo'ldan ikkinchisiga o'tishi korporatsiyaning yaxlitligini buzmaydi.



3.1-rasm. Korporatsiya va uning ishlash muhiti. Korporativ va nokorporativ boshqaruv va o'ziga xos xususiyatlari



3.2-rasm. Korporatsiya – ochiq ijtimoiy-iqtisodiy tizim

Ro'yxatdagi farqlar bir qator xususiyatlarni, shuningdek korporatsiyani boshqarishda hisobga olinishi kerak bo'lgan potensial xavflarni keltirib chiqaradi:

- * korporatsiyada mulkchilik va nazorat funksiyalari o'rtasida sezilarli tafovut mavjud. Katta korporatsiyalarning aksiyalariga, qoida tariqasida, ko'p sonli odamlar egalik qilishadi, bu ularning ko'pchiligining harakatsizligi va mas'uliyatsizligini keltirib chiqaradi: aksiyadorlar ovoz berishda qatnashish huquqidan foydalanmaydilar yoki undan rasmiy ravishda foydalanadilar, barcha masalalarni korporatsiya menejerlari hal qiladilar;

- * yuridik shaxs sifatida korporatsiya vijdotsiz menejerlar va aksiyalar egalari o'zlarining qobiliyatsiz ishlab chiqarish va xo'jalik faoliyati uchun shaxsiy javobgarlikdan qochishga «imkon beradi»;

- * biznesning korporativ shakli bilan ta'minlanmagan qimmatli qog'ozlarni chiqarish (qonun bilan taqiqlangan) amalga oshirilishi mumkin.

* korporatsiya dividendlariga ikki tomonlama soliq solish: dastlab foyda, keyin aksiyadorlarning daromadlariga.

Shunday qilib, korporativ boshqaruv muammosi paydo bo'lishining asosiy iqtisodiy sababi mulknito'g'ridan-to'g'ri boshqarishdan ajratishdir. Bunday bo'lim natijasida aksiyadorlik jamiyati (emitent) faoliyatini to'g'ridan-to'g'ri boshqaradigan yollangan menejerlarning roli muqarrar ravishda o'sib boradi, natijada bunday boshqaruv bilan bog'liq bo'lgan munosabatlar ishtirokchilarining turli guruhlari paydo bo'ladi, ularning har biri o'z manfaatlarini ko'zlaydi.

Korporatsiya faoliyati samarali boshqaruv faoliyatisiz mumkin emas. Korporativ bo'lmagan boshqaruv va korporatsiyani boshqarish o'rtasida juda ko'p o'xshashliklar mavjud, ammo korporativ boshqaruv tushunchasi yanada kengroq, chunki u nafaqat biznesni tashkil qilishni, balki korporatsiya faoliyatining turli jihatlari bo'yicha ko'plab shaxslar va tashkilotlar o'rtasida o'zaro munosabatlar tizimini shakllantirishni ham ta'minlaydigan birinchi navbatda kompaniya egalari (aksiyadorlari) va uni boshqaradiganlar o'rtasida, ya'ni menejerlar tomonidan.

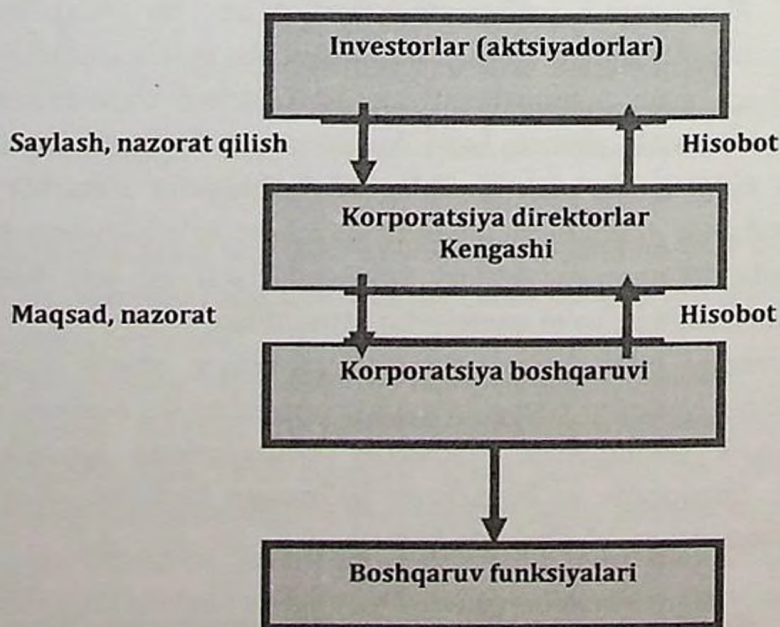
Shunday qilib, korporativ boshqaruvning asosiy muammosi ko'plab aksiyadorlar o'rtasida mulkiy huquqlarning buzilishi sharoitida mulk huquqlarini boshqaruv huquqlaridan ajratish bilan bog'liq. Korporativ va korporativ bo'lmagan boshqaruvning o'ziga xos xususiyatlari 3.1-shakilda keltirilgan.

3.5-Jadval.

Korporativ va nokorporativ boshqaruvning o'ziga xos xususiyatlari

Korporativ boshqaruv	Korporativ bo'lmagan boshqaruv
Mulk huquqi va boshqaruv vakolatlarini taqsimlash	Mulkchilik va boshqaruv funksiyalari birlashtirilgan
Korporativ munosabatlarning yangi mustaqil subyektini shakllantirish - yollangan menejerlar	Boshqaruv egalarining o'zlari tomonidan amalga oshiriladi
Boshqaruv funksiyasi bilan birgalikda egalar biznes bilan aloqani yo'qotadilar	Mulkdorlar boshqaruv masalalari bo'yicha munosabatlar bilan bog'liq

Mulkdorlar o'rtasidagi munosabatlar mavjud emas va ularning o'rniga mulkdorlar va korporatsiyalar o'rtasidagi munosabatlar o'rnatiladi	
AQSh federal qonunchiligida individual investorlarning cheklangan javobgarligi korporatsiyaning o'ziga xos xususiyati sifatida ta'kidlangan (investorlar o'zlari sarmoya kiritgan/ investitsiya qilgan korporatsiya majburiyatlari bo'yicha shaxsiy mulkiy javobgarlikka ega emaslar. Aksiyador-investorlarning maksimal yo'qotishlari investitsiya qilingan mablag'larning qaytarilmasligidir	



3.3-rasm. Korporativ boshqaruvning sxematik diagrammasi

3.3-rasmda ko'rsatilgan korporativ munosabatlar ishtirokchilaridan tashqari, ikkinchisiga korporatsiyaning oddiy xodimlari, kreditorlar va davlat boshqaruv organlari ham kiradi.

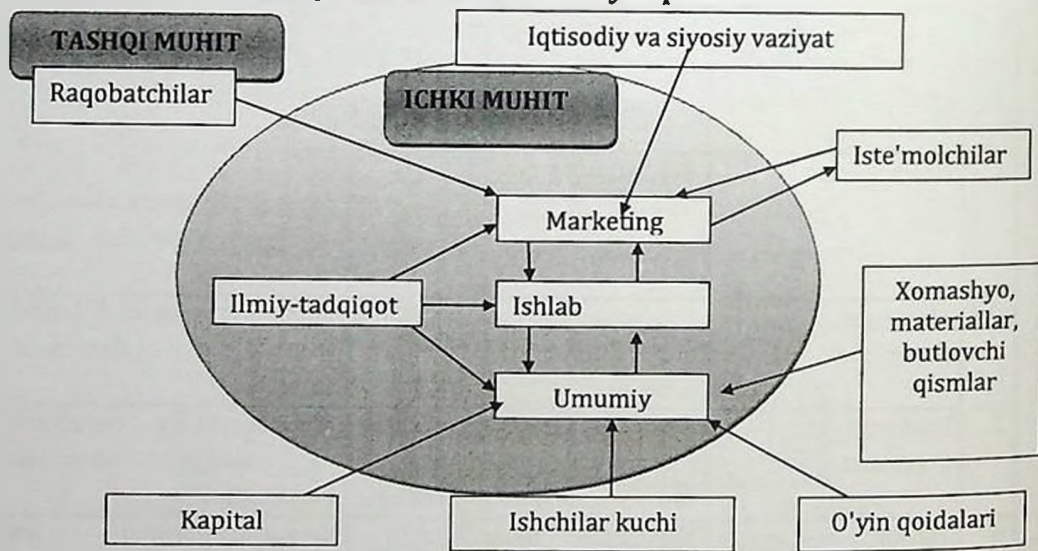
Korporativ munosabatlarning turli ishtirokchilarining funksiyalari va qiziqishlari 3.6-jadvalda keltirilgan.

**Korporativ munosabatlarda turli
ishtirokchilarining funksiyalari va qiziqishlari**

№ t/r	Korporativ munosabatlar ishtirokchilarining guruhi	Funksiyalar	Qiziqishlar
1.	Aksiyadorlar	Korporatsiyaning investorlari	Dividendlar olish va ular sotilgan taqdirda aksiyalarn- ing yuqori kursidan manfa- atdorlik
2.	Yollangan menejerlar	Korporatsiyani boshqarish- ning barcha funksiyalarini bajarish	Kompaniyaning barqarorligi va undagi mavqeidan manfa- atdorlik
3.	Kompaniya xodimlari	Kompaniyadagi barcha ishlab chiqarish va xo'jalik faoliya- tini bevosita amalga oshirish	Kompaniyaning barqarorligi va undagi mavqeidan manfaatdorlik
4.	Davlat boshqaruv organlari	Korporativ munosabatlarn- ing normativ-huquqiy ba- zasini shakllantirish	Kompaniyalarning bar- qarorligi, soliqlarni to'lash va ish o'rinlarini yaratish qobili- yatidan manfaatdorlik
5.	Kreditorlar	Kompaniyalarning ishlab chiqarish, xo'jalik va boshqa faoliyatini moliyalashtirishda ishtirok etish	Ular kompaniyalarning bar- qarorligi, olingan mablag'larni qaytarish qobiliyati va shart- nomalarda nazarda tutilgan foizlar bilan qiziqishlari

Agar korporatsiya tomonidan nominal ravishda tan olingan ochiq aksiyadorlik jamiyatida (OAJ) menejment yollangan menejerlar tomonidan emas, balki egalari tomonidan amalga oshirilsa, demak, aslida korporativ munosabatlar predmeti yo'q, ya'ni bu holda OAJ korporatsiya emas.

Korporatsiyaning tashqi va ichki sohalaridagi asosiy axborot va moddiy oqimlar



Xulosa qilib aytganda, biz korporativ boshqaruv (menejment) ning quyidagi ta'rifini berishimiz mumkin: bozor sharoitida korporatsiya faoliyatiga professional ravishda rahbarlik qilish, faoliyat maqsadlariga erishish va resurslardan oqilona foydalanish orqali foyda olishga qaratilgan.

Ajratish:

- * kompaniya ichidagi korporativ boshqaruv;
- * kompaniyani bozor subyekti sifatida boshqarish.

Korporatsiyaning boshqarishining ushbu ikki jihati kompaniyaning tashqi va ichki muhitining dialektik birligi bilan chambarchas bog'liqdir. Kompaniyaning ichki muhiti asosan tashqi muhitga javobdir.

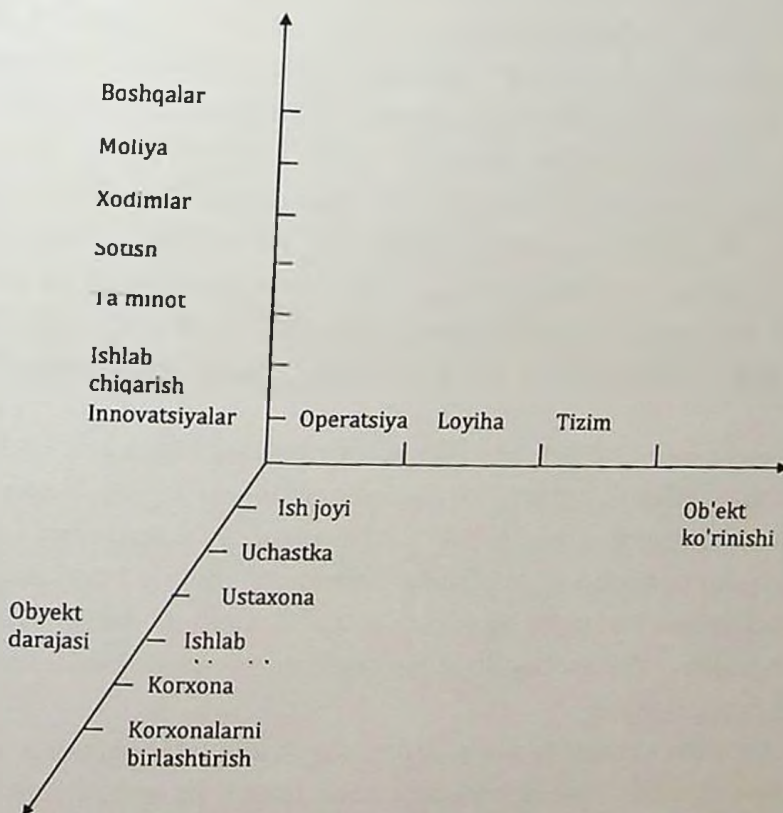
Korporativ boshqaruv uchta asosiy jihatni o'z ichiga oladi:

- * «kim kimni boshqaradi» (institutsonal jihat);
- * boshqaruv qanday amalga oshiriladi va u boshqariladiganlarga «qanday» ta'sir qiladi (funktsonal jihat);
- * «nima» bilan boshqarish amalga oshiriladi (instrumental jihat).

Korporativ boshqaruvning asosiy toifalarining tarkibi

Obyekt	Ta'rif
Obyektlar	Kompaniya. Ongli ravishda muvofiqlashtirilgan odamlar jamoasi. Kompaniyadagi yoki uning biznes aloqalaridagi funksional faoliyat sohalari (1.5-rasm).
Mavzular	Kompaniyada doimiy lavozimni egallagan va faoliyatning ayrim sohalarida qaror qabul qilish vakolatiga ega bo'lgan turli darajadagi rahbarlar, shu jumladan: * kompaniya rahbarlari; * tarkibiy aloqalar rahbarlari; * muayyan ish turlarining tashkilotchilari (ma'murlar).
Iyerarxik darajalar	Yuqori, o'rta va pastki.
Funksiyalari	Maqsadlar, harakatlar yoki ularni qo'llash obyektlarining bir xilligi bilan tavsiflangan muayyan faoliyat turlarining barqaror tarkibini aniqlash. Menejmentning umumiy (maqsadlarni shakllantirish, rejalashtirish, tashkil etish va boshqarish) texnologik (yyechimlar va aloqa) va ijtimoiy-psixologik (delegatsiya va motivatsiya) funksiyalari mavjudligi.
Korporativ boshqaruv turlari (obyekt asosida)	Umumiy yoki bosh menejment – umuman kompaniya faoliyatini yoki uning mustaqil iqtisodiy aloqalarini boshqarish. Funksional yoki maxsus menejment – kompaniya yoki uning biznes aloqalari faoliyatining muayyan sohalarini boshqarish (innovatsiyalarni boshqarish, xodimlarni boshqarish, marketing, moliya va boshqalar).
Korporativ boshqaruv turlari (mazmuni asosida)	Normativ menejment kompaniya falsafasini, uning tadbirkorlik siyosatini ishlab chiqish va amalga oshirishni, kompaniyaning raqobatbardosh bozor joyidagi mavqei aniqlashni va umumiy strategik niyatlarni shakllantirishni ta'minlaydi. Strategik menejment bir qator strategiyalarni ishlab chiqishni, ularni o'z vaqtida taqsimlashni, kompaniyaning muvaffaqiyat potensialini shakllantirishni va ularni amalga oshirish uchun strategik nazoratni ta'minlashni o'z ichiga oladi. Operatsion menejment kompaniyani rivojlantirish bo'yicha qabul qilingan strategiyalarni amalga oshirishga qaratil-

	gan texnik va tezkor choralarini nazarda tutadi.
Usullari	Kompaniyaning samarali rivojlanishini ta'minlash uchun turli xil boshqaruv muammolarini hal qilish qoidalarini va protseduralarini tizimi.
Prinsiplar	Kompaniyaning samarali rivojlanishi ta'minlanadigan umumiy qonunlar va barqaror talablar.



1.1-Shakl. Funksional sohalar

3.2. Korporativ menedjmenti va korporativ boshqaruv

Korporativ boshqaruv – bu biznesning tashkiliy-huquqiy dizaynini boshqarish, tashkiliy tuzilmalarni optimallashtirish, qabul qilingan maqsadlarga muvofiq kompaniya ichida va kompaniyalarga munosabatlarni o'rnatish. Korporativ boshqaruvning asosiy vazifasi korporatsiyaning egalarining manfaati uchun ishlashini ta'minlash, ya'ni korporatsiyaga moliyaviy resurslarni taqdim etadigan aksiyadorlar. Shuni ta'kidlash kerakki, korporativ boshqaruv fa-

qat mulkni boshqaruvdan aniq ajratish sodir bo'lganda amalga oshiriladi. Aslida, korporativ boshqaruv bo'yicha tadqiqotlar yirik tuzilmalarning evolyutsiyasini aks ettirdi, bu o'tgan asrning 80-yillarida, bank va sanoat kapitali korxonalarining ommaviy qo'shilishi va sotib olinishi, moliyaviy oligarxiyaning shakllanishi, ijtimoiy yo'naltirilgan tendensiyalar sodir bo'lgan paytda iqtisodchilarning ushbu muammoga katta e'tibor va ilmiy qiziqishini keltirib chiqardi. Huquqiy tizimlarda normalar korporativ boshqaruvning mohiyati korporativ boshqaruvning asosiy mezon bo'lgan korporatsiya faoliyatining maksimal samaradorligiga erishish uchun korporativ boshqaruv siklini amalga oshirishdan iborat.

Hozirgi vaqtda G'arb olimlari korporatsiyani boshqarish siklini taklif qilmoqdalar, unda yetti bosqich mavjud. Praga, Varshava, Myunxen universitetlarida 10 yildan ortiq vaqt davomida har qanday kompaniyaning rivojlanish jarayoni siklik va 7 bosqichdan iborat ekanligini ko'rsatadigan tadqiqotlar o'tkazildi. 0-bosqich ham-fikrlar jamoasi g'oyasi tug'ilishidan boshlanadi va kelajakdagi foyda ulushi taqsimlanadi.

1-bosqich kompaniya ro'yxatdan o'tgan kundan boshlab 3 oygacha davom etadi. Ushbu davrda jamoa tezroq muvaffaqiyatga erishish istagi bilan yonadi, buning uchun egasi o'z mijozlari bazasi bilan keladigan odamni qidiradi.

2-bosqich kompaniya hayotining 3 oydan 9 oygacha davom etadi. Yulduzli sotuvchi uchun qimmat pul to'lagan va kutilgan natijani olmagan holda egasi o'zini boshqa ekstremal holatga tashlaydi – kompaniyada ish tajribasi bo'lmagan arzon xodimlar paydo bo'ladi, ular ishlaydi, xato qiladiva 6 oydan keyin ko'nikmalarga ega bo'ladi va ishlash uchun motivatsiya yoqiladi. Ularning malakasi, narxi va qiymati o'sib boradi, liderlarga qarab nima uchun ular hech narsa qilmaydi-yu, lekin bir necha baravar ko'proq oladi deb, kompaniyada fitna va nizolar boshlanadi, vaziyatni yumshatish

uchun egasi (HR-menedjer) kerakli mutaxassislarni qidiruvchi mutaxassisni jamoaga oladi.

3- bosqich – kompaniya hayotining birinchi yilida hali moliyaviy natija yo'q, ammo xatolar tufayli muhim saboqlar olinadi, korporativ madaniyati jamoada ishlay boshlaydi va bundan buyon kompaniya faol rivojlana boshlaydi.

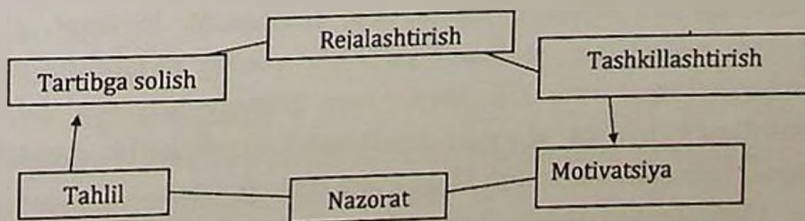
4- bosqich – kompaniyaning ikkinchi yili miqdoriy ishdan sifatli ishlarga o'tish bilan tavsiflanadi. Rahbar va sotuvchilar allaqachon rentabellik haqida o'ylay boshlashadi.

Keyingi 5- va 6-bosqichlarda ish barqarorlashadi, xodimlarni boshqarish tizimi joriy etiladi, biznes jarayonlarini optimalashtirishga alohida e'tibor beriladi.

7-bosqichda kompaniya hayotining 7 yildan ortiq muddati tugagandan so'ng strategiya doirasida faoliyat turlarini qisqartirish yoki o'zgartirish, egasi kompaniyani sotadi yoki sho'ba korxonalarining yangi yo'nalishlarini ochadi, xoldinglar tuziladi.



1.2.-shakl: oddiy boshqaruv sikli



1.3-shakl: Kengaytirilgan boshqaruv sikli

Korporatsiyani boshqarish siklini amalga oshirish uchun kompaniya bo'ysunuvchi korxonalar bilan faoliyat to'g'risidagi

ma'lumotlarning ro'yxati, tuzilishi va hajmini aniqlashi va muvofiqlashtirishi kerak. Boshqaruv kompaniyasi korporatsiya siyosatini belgilaydi va korxona rahbarlari umumiy siyosat va manfaatlarga muvofiq o'z korxonalarining faoliyat yo'nalishini belgilaydilar.

Korporativ boshqaruv va korporativ menejment o'rtasidagi farq nima? Ko'pincha ular bu tushunchalarni chalkashtirib yuborishadi. Menejment korporativ boshqaruvni o'z ichiga olgan tor tushunchadir. Korporativ menejment faqat kompaniya rahbariyati (yuqori boshqaruv bo'g'ini) tomonidan amalga oshiriladi, korporativ boshqaruv esa kompaniyaning barcha boshqaruv organlari (aksiyadorlar, direktorlar Kengashi, bosh direktor va menejment) tomonidan amalga oshiriladi. Korporativ boshqaruv asosan strategik xususiyatga ega va kompaniyaning tashqi muhitda muvaffaqiyatli ishlashiga qaratilgan (aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish, hokimiyat organlari bilan o'zaro aloqalar, hamkorlar, kreditorlar va boshqalar).

Menejment va boshqaruvning o'xshashligi va farqlarini mantiqiy tahlil qilaylik. Boshqaruv va menejmentning o'xshashligi va farqlari fanlarning umumiy va o'ziga xos xususiyatlari va amaliy faoliyat turlari, ularning xususiyatlarini aniqlashdir. Mantiqiy tahlilni o'tkazish uchun ikkala tushunchani ham aniqlash kerak.

Menejment insonning mehnat va ishlab chiqarish jarayonlarini tartibga solishga qaratilgan maqsadli faoliyatidir. Siz ot sporti musobaqasida odamni, samolyotni, mashinani, loyihani, yuridik shaxsni, resurslarni, moliyani, ya'ni har qanday va istalgan narsani boshqarishingiz mumkin. Menejment ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarni modellashtirish va ulardan foydalanish usuli bo'lib, resurslarni taqsimlash samaradorligini birinchi o'ringa qo'yadi.

Menejmentning asosiy vazifasi har qanday sharoitda ko'payadigan va rivojlanadigan o'z-o'zini tartibga soluvchi tizimni yaratishdir. Ular o'rtasidagi bog'liqlikni quyidagicha tavsiflash mumkin: hamma boshqaruvni ham boshqaruv sifatida tan olish mumkin emas.

Masalan, avtomobilni, texnik qurilmani yoki kimyoviy reaksiyani boshqarishni boshqaruv deb atash mumkin emas. Binobarin, menejment tushunchasi boshqaruvga qaraganda ancha torroq tushuncha bo'lib, boshqaruvning o'ziga xos turini ifodalaydi.

Menejmentning o'ziga xos xususiyatlari quyidagicha ifodalanadi:

- boshqaruv obyekti;
- iqtisodiy manfaatlar va inson omillaridan iborat ustuvorliklar;
- bozor mexanizmlarining harakatlari(iqtisodiy xavf, raqobat shartlari);
- menejment texnologiyalari (yechimlarni ishlab chiqish, xodimlarning ishtiroki);
- professionallik;
- yetakchilik;
- korporativlik;
- uslub.

Shuning uchun,mantiqiy tahlil nuqtai nazaridan, boshqaruv umumiy jarayon, menejment esa xususiy degan xulosaga kelishimiz mumkin. Professional menejerlar va tashkilotchilar muayyan vaziyatlarda maqbul vositalardan foydalanadilar.Bunday holda, menejment birinchi navbatda nazariy tadqiqotlarga, boshqaruv esa amaliyotga tayanadi.Har qanday fanning o'ziga xos xususiyatlari o'rganilayotgan muammolar to'plamida namoyon bo'ladi.Agar biz menejmentni fan deb hisoblasak, unda muammolar yetakchi o'rinni egallaydi:

- shaxsiy omil;
- norasmiy boshqaruv;
- tashkiliy, texnik va ijtimoiy-iqtisodiy jihatlarning o'zaro ta'siri;
- menejmentni diversifikatsiya qilish;
- menejment amaliyotida yuzaga keladigan va uning ilmiy sohada ehtiyojlarini aks ettiradigan boshqa masalalar.

Menejmentning barcha muammolarini ilmiy nuqtai nazardan tahlil qilib, menejment va boshqaruvda maxsus va umumiylikni aks

ettiruvchi tipologik matritsani yaratish mumkin. Amaliy menejmentda ustuvorliklar muhim rol o'ynaydi. Menejment amaliyoti menejmentning asosiy ustuvorligi sifatida inson kapitali g'oyasining manbai bo'ldi.

Boshqaruv tamoyillari(umumiy):

- boshqarishni va boshqariladigan tizimlarini taqsimlash;
- signal yoki ta'sirga javob sifatida boshqarilishi;
- boshqaruv tizimining va umuman boshqaruv obyektining samarali ishlashiga erishish uchun zarur markazlashtirish chorasi;
- fikr-mulohazalarning mavjudligi;
- tizimning ma'lum qiymatlarinibarqaror ushlab turish qobiliyati;
- funksional barqarorlik;
- har qanday tizimda o'ziga xos bo'lmagan maxsus xususiyatlarning mavjudligi,uning elementlari, shuningdek maxsus tizimni tashkil etuvchi maxsus birikmalar bilan bog'lanmagan elementlar yig'indisi.

Menejmentga xos bo'lgan tamoyillar:

- asosiysi inson omili;
- intellektual salohiyat orqali aniqlangan bilimlarni boshqarish;
- muayyan faoliyat sifatida menejmentning sifati va samaradorligi;
- resurslar va xarajatlar orqali ifodalangan boshqaruv iqtisodiyoti;
- korporativlik va hamkorlik;
- sheriklikva kuch;
- maqsadni belgilash;
- raqobatbardoshlik;
- rivojlanish – bu tizimning mavjud bo'lishining asosiy usuli.

Shu bilan birga, boshqaruv tamoyillari va menegment tamoyillari bir-biriga qarama-qarshi emas, balki o'zaro ta'sir qiladi. Ushbu o'zaro ta'sir qanchalik samarali bo'lsa, menejmentning umumiy

boshqaruv doirasidagi xususiyatlarini, shuningdek menejmentni ijtimoiy-iqtisodiy intizom sifatida anglash chuqur tushunish zarur:

- menejmentning ijtimoiy-madaniy muammolari;
- atrof-muhitni boshqarish;
- ijodiy menejment;
- inqirozga qarshi menejment.

Menejment konsepsiyasi menejment sohasida qanday bilimlarga ega bo'lishi kerakligini-fundamental, maxsus va aniq-amaliy, ularni amalda qanday birlashtirish va o'zaro ta'sir qilish kerakligini belgilaydi. Hozirgi vaqtda korporatsiyalar tez sur'atlar bilan o'sib bormoqda, shuning uchun korporatsiya masalalari va ularni boshqarish kelajakda ularning hayotiyligini o'rganish uchun tobora ommalashib bormoqda. Korporativ munosabatlarni ba'zi bir alohida belgilar mavjudligi bilan aniqlash mumkin:

- korporatsiyalar yuridik jihatdan mustaqil;
- aksiyadorlik kapitali umumiy mulkda;
- boshqaruv funksiyalari ixtisoslashtirilgan boshqaruvga topshiriladi.

Korporatsiya o'z faoliyati jarayonida ko'plab ishtirokchilarning manfaatlarini o'z ichiga oladi, ularni shartli ravishda ichki va tashqi qismlarga bo'lish mumkin. Korporatsiyalar aksiyalarining bevosita egalari, yuqori darajadagi menejerlar, boshqaruv organlari ichki, ya'ni ular korporatsiya ichidagi rahbar va xodimlardir.

Tashqi – bu korporatsiya o'z faoliyati natijasida o'zaro aloqada bo'lgan subyektlar bo'lib, ularga yetkazib beruvchilar, korporatsiya kreditorlari, shuningdek davlat va jamiyatning o'zi kiradi. Korporativ boshqaruv zarurati kompaniya ichidagi manfaatlar farqi tufayli yuzaga keladi, ba'zida manfaatlar o'xshashligi paydo bo'lmaydi, shuning uchun aralashuv zarurati tug'iladi. Korporativ boshqaruv jarayonining asosiy maqsadi uzoq muddatda har bir aniq korporatsiyaning aksiyadorlik kapitalining bozor qiymatini maksimal darajada oshirishga intilishdir.

Asosiy vazifalar muayyan mexanizmlarni qurish va amalga oshirish orqali tomonlarning manfaatlari muvozanatini ta'minlashdan iborat. Boshqaruv organlari mulkdorlar(aksiyadorlar)ga ma'lum bir chastota bilan hisobot berishlari shart. Egalik va boshqaruv funksiyalari bir-biridan ajratilganligi aniq ko'rinib turibdi. Menejerlar qaror qabul qilishda egalarining manfaatlari hisobga olmaganda, ular o'rtasida nizolar paydo bo'lishi mumkin va bu egalarining menejerlarga bo'lgan ishonchining pasayishiga olib keladi. Menejmentning asosiy vazifasi boshqaruvdir. Korporatsiyani rivojlantirishning asosiy strategiyasini ishlab chiqish strategik menejmentning asosiy tarkibiy qismidir.

Ular orasida quyidagilarni ta'kidlash kerak:

- xulq-atvorning ustun chizig'i;
- qaror qabul qilish qoidalari to'plami;
- asosiy harakatlar rejasi.

Umuman olganda, strategiyani uzoq muddatli istiqbolga qaratilgan muayyan harakatlar usuli sifatida aniqlash mumkin. Bunday harakatlar to'plami tashkilotning muayyan global maqsadlariga erishishga qaratilgan va mavjud resurslarning barcha turlarini taqsimlash orqali amalga oshiriladi.

Korporatsiyaning asosiy strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish strategik menejment bilan chambarchas bog'liq bo'lib, bu korporatsiya missiyasini aniqlash, biznesning umumiy qarashlari, mexanizmlarni ishlab chiqish va strategiyani amalga oshirish samaradorligini baholash kabi bir nechta elementlardan tashkil topgan boshqaruv jarayonidir.

Boshqaruv jarayonining asosiy bosqichlariga quyidagilar kiradi:

- tashqi va ichki omillar ta'sirining mavjudligi va darajasini aniqlash;
- asosiy missiyani shakllantirish va maqsadlarni aniqlash;
- kerakli resurslarni aniqlash;

- muayyan vazifalarni bajarish uchun zarur bo'lgan atrof-muhit omillari bilan o'zaro ta'sirni aniqlash;

- strategiyani amalga oshirish samaradorligini tahlil qilish va uni haqiqiy vaziyatni hisobga olgan holda tuzatish.

Korporativ strategik menejment korporativ boshqaruvdan yuqori darajaga ega. Ushbu elementlarning umumiy maqsadi tashkilotning rivojlantirish strategiyasini amalga oshirishdir, o'z navbatida korporativ menegment biznesni boshqarishga qaratilgan va operatsion boshqaruvning maqsadi ishtirokchilarning turli tomonlarining manfaatlarini muvozanatlashdir. Korporativ vazifalar va maqsadlarni amalga oshirish uchun korporativ tuzilmalar turli xil strategiyalarni amalga oshiradilar.

Kompaniyaning umumiy maqsadi, uning vazifasi va dasturiy bayonotini shakllantirish strategik menejmentning umumiy tamoyillariga muvofiq strategiyani shakllantirishning dastlabki darajasidir. Korporativ strategiyani aniqlashdan keyingi qadam biznes strategiyasini ishlab chiqishdir. Bularga portfel, raqobat va o'sish strategiyalari kiradi. Strategik korporativ boshqaruvning so'nggi bosqichida ma'muriy masalalarni hal qilish, marketingni rivojlantirish, moliyaviy masalalar, ishlab chiqarish jarayoni va boshqalar kabi elementlarni o'z ichiga olgan funksional strategiyalar ishlab chiqiladi. Strategiyani ishlab chiqish direktorlar Kengashining vakolatiga kiradi va menejment uni amalga oshirish bilan shug'ullanadi.

3.3. Nazorat paketlariga asoslangan korporatsiyani boshqarish

Ma'ruza materiallarida ta'kidlanganidek, mahalliy va xalqaro fond bozorlari kapitalni jalb qilish uchun katta imkoniyatlar ochmoqda. O'zbekiston korporatsiyalari o'z aksiyalarini uzoq muddatda daromad olishga yo'naltirilgan va ishlab chiqarishni boshqarishda ishtirok etmoqchi bo'lmagan xalqaro portfel investorlari o'rtasida joylashtiradilar. Shu bilan birga, ikkilamchi bozorni

shakllantirishning asosiy maqsadlari va kapitalni jalb qilish shartlari quyidagilar:

- korporatsiya aksiyalari bozorini tartibga solish vositalarini yaratish;

- korxona tomonidan aksiyalar portfelini boshqarish;

- Rossiya, O'zbekiston va xorijiy investorlar o'rtasida aksiyalarning investitsiyaviy jozibadorligini oshirish va investitsiyalarni jalb qilish imkoniyatlarini kengaytirish;

- qimmatli qog'ozlarni joylashtirish uchun qulay shart-sharoitlar yaratish;

- xalqaro kapital bozorlarida barqaror pozitsiyalarni egallash;

- korxonani strategik rejalashtirish, boshqarish va rivojlantirishning zamonaviy usullarini joriy etish;

- alohida loyihalarga sarmoya kiritish va aksiyalar paketlarining bir qismini sotishdan qo'shimcha moliyaviy mablag'larni olish.

Korporatsiyalarning investitsiya va moliyaviy faoliyati eskirgan asosiy vositalarni modernizatsiya qilishga, bir qator investitsiya dasturlarini amalga oshirishga, aylanma mablag'larni «jonli» pul bilan to'ldirishga yordam beradi. Qimmatli qog'ozlar bozorida o'z aksiyalari bilan ishlash, ushbu faoliyatdan maksimal moliyaviy daromad olish faqat ikkilamchi aksiyalarni yaratish va rivojlantirishga qaratilgan chora-tadbirlar majmui amalga oshirilgandan keyingina mumkin. Bu investorlarning qimmatli qog'ozlarga bo'lgan qiziqishini oshirishga, ularning likvidligini oshirishga va bozor qiymatini oshirishga yordam beradi.

Korxonaning investitsiya siyosatini ishlab chiqishning asosiy vazifalaridan biri uzoq muddatli ishlab chiqarish va moliyaviy muammolarni aniqlash uchun korporativ maqsad va vazifalarni aniqlashdir. Shu bilan birga, tashqi investitsiyalarga bo'lgan ehtiyoj darajasi aniqlanadi, korporatsiyaning korporativ manfaatlarini hisobga olgan holda emitentning qimmatli qog'ozlarini fond bozorlariga chiqarish strategiyasi ishlab chiqiladi. Korxonaning investitsion jozibadorligini oshirishning zaruriy sharti – bu korxonaning

moliyaviy holatini batafsil o'rganish, moliyaviy hisobotlarni tahlil qilish, majburiyatlar tarkibini optimallashtirish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqishni o'z ichiga olgan chora-tadbirlar majmui. Bu, shuningdek, ta'sis hujjatlarini aksiyadorlik jamiyatlariga nisbatan qonunchilik talablariga muvofiqlashtirish maqsadida ekspertizadan o'tkazishni o'z ichiga oladi. Qimmatli qog'ozlarni ichki va tashqi fond bozorlariga chiqarish jarayonida u yoki bu vazifani bajarish uchun zarur bo'lgan aksiyalar paketlarini shakllantirish likvid aksiyalar bozorini rivojlantirish konsepsiyasini ishlab chiqishda muhim ahamiyatga ega.

Aksiyalarni boshqarishning asosiy bosqichi korporatsiyani boshqarish ustidan nazoratni saqlab qolish va loyihalarni moliyalashtirish uchun pul mablag'larini jalb qilish maqsadida aksiyalar paketini birlashtirishdir. Qimmatli qog'ozlarni barqarorlashtirish va tartibga solish maqsadida birja va birjadan tashqari bozorlarda sotib olish/sotish, shu jumladan yirik aksiyalar paketlarini keyinchalik investorlar o'rtasida joylashtirish uchun birlashtirishni o'z ichiga oladi. 2025-yilga kelib O'zbekiston aksiyani birlamchi joylashtirishni va fond bozorida erkin sotishga (IPO) olib chiqishni rejalashtirmoqda va keng doiradagi investorlarga taqdim etiladigan mamlakatning 30 ta eng yirik kompaniyalari, jumladan Navoiy konmetallurgiya kombinati, Olmaliq (OKMK), O'zmetkombinat, O'zbekneftgaz, O'zbekiston Airways, O'ztransgaz aksiyalarining 49 foizini erkin sotuvga qo'yadi.

Aksiyalarni sotishning mumkin bo'lgan alternativasi – bu keyinchalik pul resurslarini samarali boshqarish uchun kredit olish bilan aksiyalarni garovga qo'yishdir. Shuningdek, brokerlik idoralariga vakolatli diler sifatida ikkilamchi bozorda korxonaning qimmatli qog'ozlari bilan operatsiyalarni amalga oshirish bo'yicha topshiriq beriladi.

Korporativ tuzilmani boshqarish samaradorligini va uni rivojlantirish strategiyasining barqarorligini tasdiqlovchi mexanizmlardan biri bu ro'yxatga olish tartibidir. Listing – kompaniya

aksiyalarini birja bozorida ro'yxatga olingan aksiyalar ro'yxatiga kiritish. Ushbu protsedura nafaqat qimmatli qog'ozlarning haqiqiy bozor qiymatini (kotirovkasini) ishonchli aniqlashga va faqat ekspert tekshiruvidan o'tgan korporativ qimmatli qog'ozlarni fond bozorida muomalaga qabul qilish tartibini amalga oshirishga, balki qimmatli qog'ozlari taqdim etiladigan kompaniya boshqaruvining sifati va ishonchliligini baholashga imkon beradi.

Kerakli axborot tayyorgarligini o'tkazgandan so'ng, korporatsiya aksiyalarni tashqi bozorlarga olib chiqishga o'tishi mumkin. Hozirgi kunda eng keng tarqalgan va qabul qilinadigan Amerika depozitariy kvitansiyalari. ADR amerikalik bo'lmagan emitentlar Amerika qimmatli qog'ozlar bozoriga kirishning asosiy usuli sifatida paydo bo'ldi. AQSh birjalarida ro'yxatga olishni istagan xorijiy korporatsiya buni ADR listing jarayoni orqali amalga oshirishi kerak. ADR chiqarilishi xorijiy investorlarning mablag'larini jalb qilish usuli sifatida ishlatiladi. ADRlar ushbu tushumlar asosida joylashgan aksiyalar bo'yicha to'g'ridan-to'g'ri ovoz berish huquqini anglatadi, ichki bozorda mavjud bo'lgan muammolarni (hisob-kitoblar, valyuta kursi va aksiyalarga to'g'ridan-to'g'ri egalik qilish bilan) hal qilishni osonlashtiradi.

Likvid aksiyalar bozorini yaratishning asosiy bosqichlaridan biri bu xorijiy institutsional investorlar orasida aksiyalarning 5-10 foizini joylashtirishdir. Aksiyalarni sotish chet elda qimmatli qog'ozlarning dastlabki bozorini yaratadi, bir necha buyurtmalar bo'yicha emitent aksiyalariga ishonchni oshiradi va ichki bozorda kotirovkalarni sezilarli darajada oshiradi. Ularning rivojlanishini moliyalashtirish va barqaror xorijiy savdo bozorini shakllantirish maqsadida bir qator, masalan, O'zbekistonning yirik kompaniyalari o'z aksiyalarining ayrim paketlarini sotish orqali strategik investorlarni jalb qilishlari mumkin. Strategik investorni tanlash emitent aksiyalariga barqaror talab paydo bo'lishidan oldin, ya'ni emitent uchun foydaliroq bo'lgan sheriklik asosida investorni tanlash imkoniyati mavjud bo'lganda amalga oshirilishi kerak.

Korporatsiyaning depozitar xizmatlarini tashkil etish masalasini ko'rib chiqish va o'rganishda quyidagi asosiy atamalarga e'tibor qaratish lozim: mustaqil ro'yxatga oluvchi, aksiyalarga egalik huquqi, ro'yxatga olish funksiyalari.

Ro'yxatga olish kitobini tashkil etish algoritmini ko'rib chiqish va o'rganishda, shuningdek, ro'yxatga oluvchining ishlash texnologiyasi mulk huquqlarining o'tishini, reyestrni yaxlitligi va boshqarilishini tezkor ro'yxatdan o'tkazishni ta'minlashi kerakligiga e'tibor qaratish lozim. Bundan tashqari, bunday ro'yxatdan o'tishning qonuniy to'g'riligiga rioya qilish kerak, texnologiya har qanday nosozliklarga nisbatan barqaror bo'lishi va suiiste'mol qilinmasligi kerak. Ro'yxatga oluvchining axborot imkoniyatlari aksiyadorlarning shaxsiy hisobvaraqlarini tashkil etishning elektron shakli bilan ta'minlanadi.

Ro'yxatga oluvchi mutaxassislarning sifatli tarkibi: (ma'murlar, hisob menejerlari, operatorlar va boshqalar). yig'ilishni tayyorlash, dividendlarni to'lash har chorakda yoki yiliga bir marta amalga oshirilishi mumkin.

Ro'yxatga olish texnologiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish guruhi kompyuter ta'minotiga yo'naltirilgan fond bozorining maxsus tayyorlangan va tajribali mutaxassislardan iborat bo'lishi kerak. Shu bilan birga, ushbu guruh vazifalarni belgilash va aksiyalar va dasturiy ta'minotning ikkilamchi bozorini rivojlantirish istiqbollarini tushunishni talab qiladi.

Depozitariy konsepsiyasining asoslarini ko'rib chiqishda va o'rganishda quyidagi asosiy atamalarga e'tibor qaratish lozim: depozitariy faoliyati, hisob varag'i, depozitariy faoliyatini amalga oshirish huquqiga ega bo'lgan muassasalar turlari, aksiyalarning nominal egasi, depozitariy funksiyalari.

Amaliy mashg'ulotlarga tayyorgarlik ko'rayotganda, ma'ruza materiallari bilan bir qatorda, aksiyadorlik huquqi sohasini, xususan, qimmatli qog'ozlar bozorini tartibga soluvchi normativ-

huquqiy hujjatlar bilan tanishish kerak. Ularning asosiylari ushbu mavzu bo'yicha adabiyotlar ro'yxatida mavjud.

Korporatsiyani boshqarish – bu murakkab tizim bo'lib, u ko'p darajali keng qamrovli boshqaruv tuzilmasi, iqtisodiy usullar to'plami, axborot ta'minotining zamonaviy texnologiyasi, korporatsiyaning tashqi muhit obyektlari bilan munosabatlarini tartibga solishga imkon beradigan huquqiy va qonun hujjatlarini o'z ichiga oladi.

Korporativ boshqaruv boshqaruv tizimi ishtirokchilarining o'rtasidagi munosabatlarga ta'sir qiladi. Xolding kompaniyasi yoki aksiyalarning o'zaro egalik huquqi orqali faoliyat yuritadigan jismoniy shaxslar yoki boshqa korporatsiyalar bo'lishi mumkin, nazorat ulushiga ega bo'lgan aksiyadorlar korporativ xatti-harakatlarga sezilarli ta'sir ko'rsatishi mumkin. Ushbu korporatsiyaning nazorat paketini olgandan so'ng, aksiyador boshqaruv tarkibiga, foydani boshqarish va taqsimlash sxemasiga o'zgartirish kiritish huquqi va imkoniyatini oladi. Qimmatli qog'ozlar egalari sifatida institutsional investorlar ba'zi bozorlarda korporatsiyalarni boshqarishda ovoz berish huquqini tobora ko'proq talab qilmoqdalar. Shaxsiy aksiyadorlar odatda o'zlarining boshqaruv huquqlaridan foydalanishga intilmaydilar, ammo nazorat paketiga ega bo'lgan aksiyadorlar va ma'muriyat ularga adolatli munosabatda bo'ladimi yoki yo'qmi, ular tashvishlanmaydilar.

Korporatsiyani boshqarish mexanizmining o'ziga xos xususiyati aksiyadorning (jismoniy yoki yuridik shaxs, davlat) qabul qilingan boshqaruv qarorlariga ta'sir qilishdagi rolining sotib olingan aksiyalar soniga bog'liqligidir. Hatto Rossiya davlat arbobi S. Yu. Vitte ta'kidlashicha, asosiy narsa aksiyalarga egalik qilish emas, balki kompaniyaning boshqaruvi kimning qo'lida. Aynan shu holat aksiyalarning nazorat paketi, «oltin aksiya», qaror qabul qilishda veto huquqi kabi tushunchalarni aksiyalashtirish mexanizmiga kiritish uchun asos bo'ldi.

Biroq yaqinda aksiyadorlik jamiyatlarini boshqarishni tashkil etishda aniq namoyon bo'lgan asosiy xususiyatlar va tendensiyalarni ajratib ko'rsatish mumkin. Bu, bir tomondan, aksiyalarning nazorat paketini birlashtirish istagi. Shunday qilib, xalq korxonalarini tashkil etish, imtiyozli aksiyalar chiqarish, xodimlarning aksiyadorlik fondlarini shakllantirish, korxonalarning yuqori ma'muriyati tomonidan aksiyalarni sotib olish va boshqalar.

Boshqa tomondan, raqobat jamiyatlarni diversifikatsiya qilish, yangi bozorlar va hududlarni rivojlantirish bo'yicha chora-tadbirlarni amalga oshirish uchun AO korxonalarida yuqori sifatli mahsulotlar va korporatsiyalar mahsulotlarini ishlab chiqarish, sotish va ulardan foydalanishning arzon xarajatlarini ta'minlaydigan yangi texnologiyalarni joriy etish uchun yirik investitsiyalarni jalb qilish zarurligini keltirib chiqaradi. Va yirik investorlar (banklar, fondlar, kredit tashkilotlari) kapital qo'yilmalar xavfini kamaytirish, investitsiya qilingan kapitalga yuqori daromadlarni ta'minlash uchun AJ faoliyatini nazorat qilish, aksiyadorlarning umumiy yig'ilishida AO strategiyasini ishlab chiqish va qabul qilishga ta'sir ko'rsatadigan aksiyalar paketini olishga intilishadi.

Ushbu imkoniyat aksiyalarning nazorat paketini sotib olish orqali beriladi. 2020-yil o'rtalariga kelib O'zbekistonda 594 ta tashkilot aksiyadorlik shaklida ro'yxatga olingan. Aksiyalar hajmi 145,41 trln so'mni tashkil etadi. 1996–1997-yillar davrida Toshkent traktor zavodi, «O'zqishloqxo'jalikmash» xolding kompaniyasi, «O'zqishloqxo'jalikmash» ishlab chiqarish birlashmasi ochiq turdagi davlat aksiyadorlik kompaniyalariga aylantirildi. Korxonalarni aksiyalashning har bir holatida nazoratni ta'minlash uchun davlat va AO rahbarlari 51% aksiyalar paketini saqlab qolishdi. Ushbu tartib aksiyalashning dastlabki davrida, boshqaruv organlari hali yangi tuzilmaning ishlash xususiyatlari to'g'risida yetarli tajriba va bilimga ega bo'lmagan paytda zarur edi.

Kelajakda davlat tomonidan qattiq nazoratda bo'lgan bunday ehtiyoj yo'qoldi va davlat o'z paketining aksiyalarini sotishga muvaf-

faq bo'ldi. Masalan, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «2005–2006 yillarda ishtirok etish va xususiylashtirish dasturi to'g'risida»-gi qarori ushbu hujjatda davlat ulushlarini xo'jalik yurituvchi subyektlarning ustav fondlarida sotishning 26 foizini tashkil etishi aytilgan. Ushbu dastur 775 ta AJni qamrab oldi, shundan 335 tasi (56%) davlat aktivlari to'liq sotilishi kerak bo'lgan korxonalarni o'z ichiga oldi. Ustav fondida strategik ahamiyatga ega bo'lgan 431 ta korxona 51% va aksiyalarning foizdan ortig'i davlat aksiyalari bo'lib qolmoqda.

Shunday qilib, davlat boshqaruvidagi ishtiroki keskin kamayadi va ushbu turdagi AJlarning umumiy soni 344 birlikka kamayadi. Davlat ishtiroki faqat 431 ta AJda saqlanib qoladi, shundan faqat 5 ta AJda davlat ulushi 100% ni tashkil etadi. Bular O'zbekenergo, O'zspirtsanoat, TOSHGORPASTRANS AK, O'zbekiston temir yo'llari davlat-aksiyadorlik jamiyati, AJ. 2005–2006-yillarda sotish uchun aksiyalarning umumiy nominal qiymati 702,3 milliard so'mni tashkil etadi. Agar dastur qabul qilinishidan oldin davlat korxonalari negizida tashkil etilgan 1509 ta AJdan faqat 435 tasi boshqaruvda ishtirok etmagan bo'lsa (29%), yuqorida aytib o'tilgan dasturni amalga oshirish natijalariga ko'ra, bunday AJlar soni 779 ta yoki 52% ni tashkil qiladi.

Korporatsiyalarni sotib olish, boshqa korporatsiyalar bilan qo'shilish yo'li orqali kengaytirish nazorat paketining hajmini kamayadi. Agar AJ shakllanishining dastlabki bosqichlarida ishtirokchilar soni cheklangan bo'lsa, u 50% ga yaqinlashsa, kelajakda u 25 yoki undan kam foizni tashkil qilishi mumkin. Biroq, har qanday holatda ham, u AJ faoliyati strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirishni boshqarish ustidan nazoratni ta'minlashi kerak. Shu maqsadda, ba'zi hollarda, «veto» huquqi joriy etiladi, bu hatto aksiyalar paketining nisbatan past qiymati bilan ham zarur shart-sharoitlarni amalga oshirishni ta'minlaydi.

Absorbsiya birlashish jarayonning barcha ishtirokchilari uchun katta xavf tug'diradi. Bundan tashqari, oqibatlar ham zarar, ham foyda foyda olishda o'zini namoyon qilishi mumkin.

Sotib olingan kompaniyaning aksiyadorlari ba'zan o'zlari uchun noqulay sharoitlarda aksiyalarni sotishga/ almashtirishga majbur bo'ladilar, shu bilan birga kompaniyaning daromadlari va boshqaruv nazoratini yo'qotadilar.

Agar ularning aksiyalari to'g'ridan-to'g'ri sotib olinsa, ular qimmatli qog'ozlarni sotishdan pul olib, firma egasi bo'lishni to'xtatadilar. Bundan tashqari, xavfning namoyon bo'lishi shundaki, aksiyalarni bunday sotish bilan odatdagi vaziyatda qimmatli qog'ozlarni sotish mumkin bo'lgan miqdordan sezilarli darajada katta va kichikroq miqdorni olish mumkin. Katta paketlar egalari uchun ularning korporatsiyasini sotib olish katta foyda keltirishi mumkin, chunki ko'p sonli aksiyalarni kim oshdi savdosiga qo'yishda (agar aksiyador egalaridan chiqib ketishni istasa), ularning kursi muqarrar ravishda pasayadi. Bundan tashqari, aksiyalarni bozor narxidan yuqori narxda sotib olishni taklif qilish (sotib olishga urinish muvaffaqiyatsiz bo'lishining oldini olish uchun), sotib oluvchi firma egasiga dividend to'lovlari sifatida ololmaydigan daromadni vaqtincha ta'minlashi mumkin.

Agar kompaniyaning moliyaviy ahvoli yomon bo'lsa va uning aksiyadorlari bankrotlik natijasida o'z mulklaridan mahrum bo'lishlari mumkin bo'lsa, unda ularning foydalari aniq. Absorber uchun bunday sotib olishning maqsadga muvofiqligi uning sotib olingan kompaniyaning to'lov qobiliyatini tiklash qobiliyatiga va uning holati yaxshilangan taqdirda daromad miqdoriga bog'liq.

Qimmatli qog'ozlar almashinuvi holatida, sotib oluvchi va sotib olingan kompaniya egalarining nisbati, qoida tariqasida, ikkinchisining foydasiga o'rnatilmaydi, bu esa ularni yangi korporatsiyani boshqarish nazoratidan mahrum qiladi.

Bunday sharoitda, bu holda, kichik aksiyadorlarga aylanadigan yoki nazorat paketini yo'qotadigan kompaniya egalarining huquqla-

rini amalga oshirishda muammolar bo'lishi mumkin. Bunday xatarlar dividendlarni to'lamaslik, yangi aksiyalarga egalik huquqini tasdiqlovchi hujjatlarni berishdan bosh tortish va hokazolarda namoyon bo'lishi mumkin. Agar bozorda aksiyadorlarning huquqlari buzilganligi yoki absorberga qarshi da'vo qo'zg'atilganligi to'g'risida ma'lumotlar paydo bo'lsa, yangi kompaniyaning aksiyalarining narxi pasayishi mumkin. Bu sotib oluvchi kompaniya uchun ham, «Maqsad» kompaniyasi uchun ham yo'qotishlarga olib keladi.

Yangi kompaniyaning dividend siyosati «maqsad» kompaniyalariga qaraganda ancha konservativ bo'lishi mumkin, buning natijasida egalarining daromadlari eski kompaniyadan olishlari mumkin bo'lgan daromadlarga nisbatan kamayadi. Nazoratni yo'qotish nazorat paketi egalari uchun dividenddan tashqari daromad olish imkoniyatini yo'qotishiga olib keladi, uni o'zlashtirgandan so'ng u boshqa egalar tomonidan o'zlashtiriladi. Xavfning yana bir ko'rinishi qimmatli qog'ozlar almashinuvi (konversiyasi) kursining noqulay o'rnatilishi bo'lishi mumkin, ayniqsa, agar sotib olish rivojlanmagan qimmatli qog'ozlar bozorida ro'y bersa (narx dinamikasi ko'proq siyosiy omillarga bog'liq bo'lsa va kompaniya aksiyalariga bo'lgan talabning oshishi «maqsadlar» aksiyalar narxini sezilarli darajada oshirishga qodir bo'lmasa) yoki agar kompaniya dushmanlik bilan egallab olinsa.

Yutilgan kompaniya egalari uchun ijobiy natija shundaki, uning aksiyalari o'rniga ular ko'proq likvid yoki daromadli qog'ozlarni olishadi, ularni odatdagidek sotib olish unchalik jozibador bo'lmagan narxlarda mumkin bo'ladi.

Absorber kompaniyasi o'z aksiyalarida «maqsad» kompaniyaga qaraganda ko'proq dividend rentabelligini ta'minlasa yoki uning aksiyadorlariga dividenddan tashqari daromadning bir qismini olish imkoniyatini beradigan vaziyatni yaratish ham mumkin. Bunday hollarda almashinuv so'rilgan kompaniya egalarining farovonligini oshiradi.

Rossiyadagi kichik aksiyadorlar uchun sotib olishdan daromad olish nazorat paketi egalariga qaraganda ko'proq, ayniqsa, agar sotib oluvchi kompaniya dividend daromadini olish huquqiga rioya qilsa: axir ular kamdan-kam hollarda boshqaruv huquqlaridan foydalanadilar va ular uchun dividenddan tashqari daromad olish imkoniyati mavjud emas.

Yutilgan kompaniya uchun bitimdan olinadigan foyda yangi kompaniyaning bozor kuchining o'sishi, uning diversifikatsiyasining oshishi, xarajatlarni kamaytirishdan tejash samarasining paydo bo'lishi bilan belgilanadi, buning natijasida kompaniyaning samaradorligi oshadi va shuning uchun uning bozor qiymati oshadi. Ammo sotib olish davrida, shuningdek, sotib oluvchi kompaniyaning aksiyalari narxlarida salbiy o'zgarishlar bo'lishi mumkin, ayniqsa bozorda sotib olish ehtimoli yoki uning maqsadga muvofiqligi to'g'risida shubha mavjud bo'lsa. Rejalashtirilgan operatsiyaning foydalari va u bilan bog'liq xavflarni noto'g'ri baholagan holda (masalan, moliyaviy holatini yaxshilash uchun katta resurslar talab qilinadigan kompaniyani sotib olish va bunday «qo'llab-quvvatlash» natijalari xaridor ko'rsatkichlariga ta'sir qilishi mumkin), yutuvchi kompaniya bozor qiymatining pasayishiga duch kelishi mumkin, shuning uchun operatsiya uning aksiyadorlariga zarar yetkazadi. Resurslarni kompaniyani sotib olishga yo'naltirgan holda, absorber, qoida tariqasida, o'z aksiyalari narxining pasayishi tufayli moliyaviy jihatdan barqaror va boshqa firmalar tomonidan egallab olinishiga nisbatan zaif bo'lib qoladi. Sotib olishni moliyalashtirish uchun mo'ljallangan kreditlar bunday kompaniyaning xarajatlarini keskin oshirishi va uning daromadlari va dividendlarini kamaytirishi mumkin. Kompaniya aksiyadorlari mumkin bo'lgan sotib olishdagi foydalari, yani «maqsadlari»– bu sotib oluvchi kompaniya aksiyadorlari uchun zarar (masalan, aksiyalarni haddan tashqari qimmat narxda sotib olish/almashtirish).

Mulkdorlar asosan dividend bo'lmagan daromad olish kanallarida foydalanadigan sharoitda, dushmanlik bilan egallab olish bos-

qinchi kompaniyaga foyda keltiradigan marjinal narxni hisoblash juda qiyin. Bunday narxni to'g'ri aniqlash uchun daromad miqdori (ularning aksariyati rasmiy ravishda aks ettirilmaydi) va uni korxonadan olib chiqish usullari to'g'risida to'liq ma'lumotga ega bo'lish kerak va bunday ma'lumotlar, qoida tariqasida, faqat mavjud egasiga tegishli.

Birlashish holati uchun barcha narsalar, masalan xaf turlari va daromad olish imkoniyatlari umuman dolzarbdir. Biroq, jarayonning o'zi bitimda ishtirok etadigan barcha kompaniyalar tomonidan uning ixtiyoriyligini o'z ichiga oladi. Natijada, birlashish operatsiyasining muvaffaqiyatsizligining xavfi ikkala tomon uchun ham bir xil ahamiyatga ega. Ushbu xavfni oshiradigan qo'shimcha muammolar mavjud, masalan, korporativ madaniyatlarning to'qnashuvi va birlashgan kompaniyada vakolatlarning taqsimlanishi.

Jahon tajribasi shuni ko'rsatadiki, sotib olish e'lon qilinganidan keyin bir necha hafta ichida sotib olingan kompaniyaning narxi ko'tarilib, xaridorlar tushib ketadi. Shu bilan birga, do'stona bo'lmagan sotib olish sotib olingan korxona narxini oldindan kelishilgan narxga qaraganda ancha oshirdi. Shishgan umidlar va reklama ta'siri ostida birlashgan kompaniyaning hujjali kursi bir muncha vaqt keskin oshishi mumkin. Ixtiyoriy ravishda birlashganda, odatda aksiyalar narxlarida sezilarli o'sish bo'lmaydi. So'rilgan kompaniyalar uchun qimmatli qog'ozlar qiymatining o'sishining sababi shundaki, agar bir nechta xaridor bo'lsa, ular o'rtasida raqobat boshlanadi (birinchi navbatda narx), natijada maqsadli kompaniya aksiyadorlari g'alaba qozonishadi. Bundan tashqari, ikkinchisi do'stona sotib olinmaslik uchun bozorda o'z aksiyalarining narxini oshirishga harakat qilishi mumkin.

Katta aksiyalarni sotib olish to'g'risidagi ma'lumotlar bilan birgalikda, odatda fond bozorida narxlarning oshishiga olib keladi. Agar sotib olish muvaffaqiyatsiz bo'lsa, sotib olingan kompaniyaning

aksiyalari narxining oshishi, agar u allaqachon sotib olingan qog'ozlarni sotsa, yutuvchi kompaniyaga foyda keltiradi.

Kam miqdordagi aksiyalarga ega bo'lgan jismoniy shaxslarni boshqarishda rolning pasayishi tendensiyasi, agar ular jamoaviy ishtirokchilarga (xodimlar fondlari, xalq korxonasi va boshqalar) birlashtirilmasa, aniqlanadi.

Hozirgi vaqtda sanoat korxonalarini qayta qurish jarayonida xususiylashtirish jarayonida shakllangan xoldinglarning parchalinishi va yangilarining shakllanishi kuzatilmoqda. Bunda amaldagi xoldinglar yuqori darajadagi xoldinglarga birlashtiriladi. Ushbu jarayonlar xomashyo ishlab chiqarish tarmoqlarida - uni birlamchi va ikkilamchi qayta ishlash - tabiiy resurslar va tayyor mahsulotlarni (gaz, neft, rudalar) taqsimlashda alohida ahamiyatga ega. Bunday birlashmalarda ikki va uch darajali boshqaruv tuzilmalari shakllantiriladi. Rivojlanish strategiyasi, investitsiyalarni taqsimlash va boshqalar bilan bog'liq barcha muhim masalalar xolding darajasida hal qilinadi. Aksiyadorlarning boshqaruvdagi roli «xiralashadi».

Shuni ham ta'kidlash kerakki, davlat korporatsiyani nazorat paketi orqali boshqarishi mumkin. Ushbu pozitsiyalardan mintaqaviy va milliy monopoliya kompaniyalari ajralib turadi, ularda davlat katta miqdordagi aksiyalarga ega va ularni boshqarish davlat vakillari hay'ati tomonidan amalga oshiriladi (direktorlar Kengashi tarkibidagi vakillik).

2020-yilga kelib O'zbekistonda davlat boshqaruvi bilan xoldinglar ko'proq mavjud edi (birinchi guruh). Ikkinchi guruhga alohida bozorda hukmronlik qiladigan AJ-lar kiradi. Raqobat muhitini shakllantirish manfaati uchun davlat aksiyalar paketining birlashtirilishi mumkin. Davlatning nazorat va tartibga solish funksiyalarini ta'minlaydigan boshqa usullar qo'llaniladi.

Misol uchun Rossiya kompaniyalarini korib chiqaylik

Asosiy xususiylashtirish dasturlari qoidalariga asoslanib, federal mulkda qoldirilgan aksiyalarning nazorat paketlarining qiymati

oddiy (ovoz berish huquqi bilan) aksiyalarning 51%, 38%, 25,5% bo'lishi mumkin. Bunday korxonalar xodimlariga o'tkaziladigan aksiyalar ulushi aksionerlik imtiyozlarining I varianti bilan cheklangan edi (imtiyozli aksiyalarning 25 foizigacha xodimlarga bepul berildi, oddiy aksiyalarning 10 foizigacha chegirma bilan sotildi, ma'muriyat tomonidan yana 5 foizgacha sotib olinishi mumkin edi) va agar davlat mulki 51 foizli ulushga ega bo'lsa, ustav kapitalining 25 foizigacha bo'lgan imtiyozli aksiyalar bundan ham kam edi.

Davlat ishtirokidagi korporatsiyalarda davlat manfaatlarini asosiy aksiyador sifatida vakillik qilish funksiyasi ko'pincha korxona xususiylashtirishdan oldin uning tasarrufida bo'lgan vazirlik (davlat qo'mitasi) vakillari yoki AJ rahbari (odatda davlat korxonasining sobiq direktori) tomonidan amalga oshiriladi. Bugungi Rossiyada davlat mulkini boshqarishda turli idoralarning og'irligi bir xil emas. Vakolatlari ko'pi bilan bir necha o'nlab ahamiyatsiz korxonalarga taalluqli bo'lganlar bilan bir qatorda, nazorat qilinadigan tarmoqlarning o'ziga xos xususiyatlari tufayli davlat mulkini boshqarishga ta'siri uzoq vaqt davomida juda sezilarli bo'ladi. Ikkinchisiga energetika, transport, aloqa va axborotlashtirish vazirliklari va boshqalar kiradi. Davlat tomonidan o'z manfaatlarini vakillik qilish huquqlarini sobiq davlat boshqaruvi organlari o'rnida paydo bo'lgan turli xolding tuzilmalariga topshirish imkoniyati mavjud.

Rossiya Federatsiyasining «Aksiyadorlik jamiyatlari to'g'risida» gi qonuni aksiyadorlarning – ovoz beruvchi aksiyalar egalarining qo'shimcha ravishda joylashtirilgan aksiyalarni OAJ ustav kapitalidagi ulushini saqlab qolish uchun ularga tegishli bo'lgan aksiyadorlik jamiyatining ovoz beruvchi aksiyalari soniga mutanosib ravishda sotib olish huquqini qayd etdi (40-modda), agar bu OAJ ustavida nazarda tutilgan bo'lsa va pul to'lash bilan ochiq obuna bo'lishi kerak. Shuningdek, aksiyadorlarning huquqiy ahvoli yomonlashishiga olib keladigan qayta tashkil etish, yirik bitimlar tuzish yoki aksiyadorlarning ustaviga o'zgartirishlar kiritish holatlarida aksiyadorlardan o'zlariga tegishli bo'lgan aksiyalarni «adolatli» bo-

zor narxida (mustaqil baholovchi – auditor tomonidan belgilanadi) sotib olishni talab qilish huquqi joriy etildi (75-76-moddalar). Shu bilan birga, AJ uchun uning sof aktivlari qiymatining 10% miqdorida bunday sotib olish chegarasi belgilanadi. Birinchi marta, AJ-ning 30% va undan ortiq oddiy aksiyalarini sotib olayotganda, tegishli shaxs (filiallar) AJ aksiyadorlariga o'zlarining oddiy aksiyalarini sotib olishdan oldin so'nggi 6 oy ichida AJ aksiyalarini sotib olishning o'rtacha narxidan past bo'lmagan narxda sotishni taklif qilishlari shart (80-modda).

1998-yil 7-maydagi 74-FZ-sonli «Rossiya energetika va elektrlashtirish aksiyadorlik jamiyatining aksiyalarini tasarruf etishning o'ziga xos xususiyatlari to'g'risida»gi Federal -qonuni Rossiyaning yagona energiya tizimi «va federal mulkka tegishli bo'lgan boshqa elektr energetikasi aksiyadorlik jamiyatlarining aksiyalari» kompaniyaning ovoz beruvchi aksiyalarining 51 foizi federal mulkka birlashtirilgan (ularni begonalashtirish faqat federal qonun asosida mumkin). Federal aksiyalar paketi bo'yicha 33% ovoz iste'mol qilingan elektr energiyasi hajmiga mutanosibdir. Ushbu Qonunning 3-moddasi, AJ aksiyalarining barcha turlarining 25 foizigacha xorijiy davlatlar, xalqaro tashkilotlar, xorijiy yuridik shaxslar, shuningdek ularning filiallari bo'lgan. Rossiya yuridik shaxslari, xorijiy jismoniy shaxslar egaligida bo'lishi mumkin (qonun qabul qilingan paytda AJ aksiyalarining qariyb 30 foizi allaqachon chet el mulkida bo'lgan). Bir yil oldin, shunga o'xshash cheklov (ustav kapitalining 9 foizi kvotasi bilan) «Gazprom»AJ tomonidan xususiylashtirish davrida qabul qilingan (Rossiya Federatsiyasi Prezidentining 1997-yil 29-maydagi 529-sonli Farmoni).

O'zbekiston davlatning ta'siri, shuningdek, davlat mulkida aksiyalar paketlarining maxsus konsolidatsiyasi bo'lmagan ko'plab aksiyadorlik kompaniyalarida seziladi. Mintaqaviy mulk fondlari ixtiyorida qoldiq aksiyalar paketlarining mavjudligi, ko'plab norasmiy aloqalar bilan birgalikda, Rossiya Federatsiyasi hukumati tomonidan 1992-yil yozida katta xususiylashtirish boshlangan paytda

tasdiqlangan xususiylashtirish rejasiga muvofiq bunday paketlarning miqdori cheklangan bo'lishiga qaramay, mahalliy hokimiyat organlari tomonidan korporatsiyalar faoliyatini nazorat qilish uchun haqiqiy imkoniyat yaratadi.

Korporativ munosabatlar tizimi nafaqat aksiyadorlarga to'lanadigan joriy dividendlar miqdorini va kompaniya aksiyalarining joriy kotirovka darajasini, balki uning uzoq muddatli rivojlanish istiqbollarini, ichki va tashqi manbalardan qo'shimcha investitsiyalarni jalb qilish imkoniyatlarini, har bir aniq kompaniya faoliyatining ijobiy ta'sir darajasini belgilaydi.

Shunday qilib, korporativ boshqaruv holati umuman mamlakatdagi investitsiya jarayonining holatini tavsiflovchi juda muhim integral ko'rsatkichdir. Qimmatli qog'ozlar paketlarining aksariyati nisbatan yirik institutsional egalarda to'plangan bo'lsa-da, u ushbu bosqichda korxonani uzoq muddatli boshqarish va nazorat qilishga mo'ljallanmagan va shuning uchun korxonalarni qayta qurish va rivojlantirish bilan bog'liq uzoq muddatli investitsiyalar uchun rag'bat emas. Korporativ qimmatli qog'ozlar va investitsiya institutlari bozorini rivojlantirish muammolari (birinchi navbatda, asosan yirik paketlar bozorini bir nechta investitsiya bazasi uchun mo'ljallangan bozorga aylantirish mexanizmi) davlat tomonidan tartibga solish predmeti sifatida alohida ahamiyatga ega.

Korporativ boshqaruv va nazoratning O'zbekiston modelini rivojlantirish istiqbollarining prognozi ko'plab omillarni hisobga olishni nazarda tutadi, ular orasida eng muhimlari (umumiy iqtisodiy va siyosiy yo'nalishdan tashqari) quyidagilar:

- qimmatli qog'ozlar bozori modelining yakuniy shakllanishi;
- O'zbekiston korxonalarining investitsiya resurslarini qidirishda qimmatli qog'ozlar bozoriga kirishi muqarrarliligi va natijada likvid va ko'p bozorga yo'naltirilganligi;
- O'zbekiston aholisining ehtiyojlariga mos keladigan moliya institutlari (vositachilar) tizimini rivojlantirish, bu jamg'armalarning investitsiyalarga samarali aylanishini ta'minlaydi;

- yaqin kelajakda davom etadigan yirik korporatsiyalar faoliyatiga davlatning ta'sir darajasi, davlat va xususiylashtirilgan korxonalar o'rtasidagi munosabatlarning tabiati va intensivligini o'zgarishi;

- milliy iqtisodiy miqyosda mulkchilik tarkibidagi keyingi siljishlar (iqtisodiyotning xususiy mulk sektorining davlat va aralash sektorga nisbatan haqiqiy ustunligi);

- aksiyadorlik korxonalarining xatti-harakatlari shakllari va usullarini, shuningdek ular o'rtasidagi munosabatlarni rivojlantirish. Rivojlanayotgan model hali samaradorlik ko'rsatkichlarining yaxshilanishiga sezilarli ta'sir ko'rsatmaydi.

Shu asosda, o'tish holatining elementlarini hisobga olgan holda, o'rta muddatli davrda korporativ boshqaruvning rus modeliga xos bo'lishi kerak bo'lgan quyidagi barqaror xususiyatlarni ajratish mumkin:

- tashqi va ichki investorlar o'rtasidagi tenglikni uzoq muddatda saqlash;

- menejerlar tomonidan aksiyador va menejer rollarini, tashqi (o'z kompaniyalari, fondlari va boshqalar orqali) va ichki (ma'muriyat) aksiyadorlar rollarini birlashtirish;

- n moliya institutlari va boshqa yuridik shaxslar o'rtasida tenglikni saqlash;

tashqi investorlar orasida bir tomondan banklar, boshqa tomondan bank bo'lmaga- korxonalar xodimlarining aksiyadorlik kapitalida ishtirok etishning sekin (o'zaro kompensatsiyalangan) pasayishi va kichik tashqi investorlarning o'sishi.

Bunday modelning shakllanishi, boshqa xususiyatlar qatorida, manfaatlar to'qnashuvi va aksiyadorlar huquqlarining buzilishi uchun shart-sharoitlarning uzoq muddatli takrorlanishini anglatadi. Shu ma'noda, AJ faoliyatining protsessual normalarini huquqiy tartibga solish masalalari alohida ahamiyatga ega.

Davlat tomonidan tartibga solishning vazifasi korporativ boshqaruv va o'zbekistonli modellarini shakllantirishdan ibo-

rat.Xususiylashtirilgan korxonalarni muvaffaqiyatli rivojlantirishga, cheklangan resurslardan oqilona foydalanishga va iqtisodiyotdagi foydali tarkibiy o'zgarishlarga, shuningdek turli guruhlarining manfaatlarini maqbul muvofiqlashtirishga yordam beradigan Markaziy banklar. Haqiqatan ham davlatdan ko'ra samaraliroq bo'lgan yangi mulkdorni shakllantirish uzoq muddatli vazifa bo'lib, uni xususiylashtirishning chek bosqichida shakllangan birlamchi, yuqori darajada mulkchilik tuzilmasini qayta taqsimlash jarayonida hal qilish mumkin, agar milliy va mintaqaviy darajada qulay tashqi sharoitlar mavjud bo'lsa.

Qimmatli qog'ozlar korporatsiyalar uchun ushlab turish, himoya qilish yoki aksincha sotib olishning asosiy bo'g'inidir, faqat bitta kompaniyaning boshqasining aksiyadorlik kapitalida ishtirok etishi har doim ham nazorat va bo'ysunish munosabatlarining mavjudligini ko'rsatmaydi. Korporatsiya ustidan nazorat faqat uning aksiyalarining nazorat paketiga egalik qilish bilan ta'minlanadi.

Aksiyadorlik jamiyatlarining amaliy faoliyatida kichik va o'rta aksiyadorlar massasi o'rtasida aksiyalarning tarqalishi tufayli sezilarli darajada kamaygan ma'lum bir minimal nazorat ulushi belgilanadi. Odatda, yirik sanoat korporatsiyasini nazorat qilish uchun uning aksiyalarining 10 foiziga, ba'zan esa undan ham kichikroq ulushiga ega bo'lish kifoya.

Xulosalar

1. Korxonaning investitsion jozibadorligini oshirishning zaruriy sharti-bu korxonaning moliyaviy holatini batafsil va batafsil o'rganish, moliyaviy hisobotlarni tahlil qilishni o'z ichiga olgan chora-tadbirlar majmui.

2. Qimmatli qog'ozlarni bozorga chiqarish jarayonida u yoki bu vazifani bajarish uchun zarur bo'lgan aktsiyalar paketlarini shakllantirish likvid aktsiyalar bozorini rivojlantirish kontseptsiyasini ishlab chiqishda muhim ahamiyatga ega. Aktsiyalarni boshqarishning asosiy bosqichi aktsiyalarni birlashtirishdir.

3. Korporativ boshqaruv boshqaruv tizimi ishtirokchilari o'rtasidagi munosabatlarga ta'sir qiladi. Aksiyadorlar nazorat ulushiga ega bo'lganlar korporativ xatti-harakatlarga sezilarli ta'sir ko'rsatishi mumkin xususan, boshqaruv tarkibiga o'zgartirishlar kiritish.

4. Aksiyaning asosiy vazifalaridan biri uning egasining aksiyadorlik jamiyatini boshqarish huquqini amalga oshirish, aksiyadorlarning umumiy yig'ilishida muhim qarorlar qabul qilishda muhokama qilish va ovoz berish huquqidir

5. O'zbekistonda 2023 yilning o'rtalariga kelib 224 ta tashkilot aksiyadorlik shaklida ro'yxatdan o'tkazildi. Davlat tasarrufidan chiqarish dasturi strategik ahamiyatga ega bo'lgan korxonalar bundan mustasno, davlat aktivlarini yanada sotishni nazarda tutadi, bunda davlat aktsiyalari ustav fondida 51% dan ko'proq qoladi.

3.4-Korxona integratsiyasi jarayonini korporativ boshqarish

Ushbu ma'ruza mazmunidan ko'rinib turibdiki, zamonaviy korporativ tuzilmalarni shakllantirish va rivojlantirish kapitalni jamlash va markazlashtirish asosida amalga oshiriladi. Dastlab, kapitalning konsentratsiyasi korxonalarni qo'shimcha kapital va ishchi kuchini jalb qilish, so'ngra oddiy tuzilmalarni birlashtirish, ularni gorizontaal va vertikal integratsiya va ishlab chiqarishni diversifikatsiya qilish asosida yanada murakkab tuzilmalarga aylantirish orqali o'zini namoyon qildi. Zamonaviy sharoitda ichki iqtisodiyotda xo'jalik yurituvchi subyektlarning turli funksional shakllarning kapitalarini birlashtirish orqali kuchlarni birlashtirishga intilish tendensiyasi saqlanib qolmoqda. Yuqori konsentratsiyalangan va integratsiyalashgan kapital iqtisodiyotdagi ijobiy o'zgarishlarga yordam beradi, bu esa investitsiya loyihalarini moliyalashtirish, yangi texnologiyalar va ilmiy-texnik yutuqlarni joriy etish imkonini beradi. Kapitalning konsentratsiyasi va integratsiyasi kapitalning turli shakllarini sanoat, savdo-vositachilik, bank, sug'urta, investitsiya va boshqalar sifatida birlashtirish orqali tashkil etilgan yangi bozor

subyektlarining paydo bo'lishida namoyon bo'ladi. Moliyaviy kapital o'rniga integratsiyalashgan kapitalning yangi shakli – moliyaviy-sanoat kapitali – sanoat ishlab chiqarishiga ta'sirini kuchaytirish va investitsiya jarayonida barqaror pul oqimini olish maqsadida birlashish natijasi keladi. Ushbu birlashma individual kapitalning geterojen (aktivlarni taqsimlash) yig'indisi emas, balki yangi xususiyatlarga ega bo'lgan kapitalning o'ziga xos tizimi, shu jumladan, harakatning o'zgargan tabiati va aylanish shakli. Shu bilan birga, yagona iqtisodiy tizimdagi geterojen individual kapital mustaqil faoliyat yuritishda ularning miqdoridan ko'proq daromad keltiradi. Moliyaviy-sanoat kapitalning tizimida yopiq makro muhitda bozor muvozanatiga erishish uchun barcha yo'nalishlarda kengaytirilgan, bir xil takror ishlab chiqarish amalga oshiriladi. Moliyaviy va sanoat kapitalining roli ishlab chiqarish va iste'molning sinxronizatsiyasi, resurslarni jamlash qobiliyati va ularni o'z vaqtida qayta yo'naltirish, ularning qiymatini ko'paytirish, katta daromadlarni to'plash qobiliyati bilan belgilanadi. Qo'shma faoliyatni amalga oshirish, kapitalning turli funksional shakllarining o'zaro ta'siri jarayonida shakllanadigan maxsus ichki muhit, moliyaviy-sanoat guruhini moliyaviy-sanoat kapitalining iqtisodiy tizimi sifatida ham, maxsus xususiyatlar va harakat mexanizmlari bilan ta'minlangan ichki tashkilot sifatida ham ko'rib chiqishga imkon beradi.

Biz korporatsiyani sanoat va bank kapitalini birlashtirish vositasi sifatida ko'rishimiz mumkin. O'zbekiston iqtisodiyotining o'tish davrining zamonaviy sharoitida korporatsiya faoliyatining umumiy tamoyillarini Rossiya qonunchiligida moliya-sanoat guruhlari (MSG) deb nomlangan O'zbekiston iqtisodiga va iqtisod munosobotlariga yaqin moliya -sanoat guruhi (MSG) faoliyatini Rossiya iqtisotida amalga oshirilayotkanini misol qilib ko'rib chiqaylik

Rossiya iqtisodiyotiga xos bo'lgan xo'jalik yurituvchi subyektlarning tashkiliy-huquqiy birlashmasining shakli misolida aniq ko'rib chiqish mumkin.

Moliya-sanoat guruhini tashkil etishning maqsadi kengaytirilgan takror ishlab chiqarishni moliyalashtirishning kuchli manbalari olish bo'lishi kerak. MSG tarkibini ishlab chiqarish faoliyatiga asoslangan iyerarxik piramida deb hisoblash mumkin, uning cho'qqisi moliyaviy resurslarning to'planishi va yo'nalishini ta'minlaydigan moliyaviy yadrodur; axborot va intellektual faoliyatni ta'minlaydigan munosabatlar iyerarxiyasi oraliq pozitsiyani egallaydi.

Moliya-sanoat guruhi – bu murakkab iqtisodiy tuzilma bo'lib, unda xo'jalik yurituvchi subyektlar o'rtasidagi munosabatlar shartnomalar va nizom, investitsiya qilingan kapital miqdori, texnologik zanjirdagi o'rni asosida belgilanadi. Ichki tashkilot sharoitida texnologik zanjirning potentsial ishtirokchilarini topish va shartnomalar tuzish xarajatlarini kamaytirish, mahsulot va ma'lumot almashish jarayonini tezlashtirish mumkin. Umuman olganda korporativ boshqaruvni takomillashtirish va moliyaviy-sanoat guruhlarini tashkil etish va faoliyati samaradorligini oshirish, pul oqimlarini markazlashtirilgan boshqarishning afzalliklari bilan MSG kapitalining toshib ketish mexanizmini moliya bozorlaridagi kapital harakati mexanizmiga yaqinlashtirishga imkon beradi.

Amaliyotda paydo bo'layotgan moliyaviy va sanoat guruhlarining birlashuvining quyidagi turlari aniqlandi: kapitalning kelib chiqishi, texnologik xususiyat va ishlab chiqarish munosabatlarining tabiati, hududiy xususiyat, qonuniylik.

Bank MSG lari orasida quyidagilar farqlanadi: nazorat qilinadigan sanoat korxonalari (konglomerat) bilan MSG, markazda investitsiya kompaniyasi bilan gorizontaal «bank» MSG, vertikal integratsiyalashgan bank MSG.

Ishlab chiqarish aloqalarining texnologik xususiyatlariga muvofiq gorizontaal qo'shilishlar (bir tarmoq korxonalari birlashmasi), vertikal qo'shilishlar va diversifikatsiyalangan tuzilmalar (konglomeratlar) ajratiladi.

Aniq tashkil etilgan kooperatsiya aloqalari bo'lmagan taqdirda, bitta korxona doirasida yangi, murakkab va hatto undan ham raqobatbardosh mahsulotlar ishlab chiqarishni tashkil etish qiyin, agar aytmasa, imkonsiz vazifadir. Ushbu muammoni hal qilishning mumkin bo'lgan yondashuvlaridan biri moliyaviy-sanoat guruhini yaratishdir.

MSG tarkibiga tijorat va notijorat tashkilotlar, shu jumladan xorijiy tashkilotlar ham kirishi mumkin, jamoat va diniy (birlashmalar) bundan mustasno. Tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarish sohasida faoliyat yuritadigan tashkilotlar, shuningdek banklar va boshqa kredit tashkilotlarining mavjudligi majburiy bo'lishi kerak. Ulardan tashqari, MSG ishtirokchilari tarkibiga investitsiya institutlari, nodavlat pensiya jamg'armalari, sug'urta tashkilotlari kirishi mumkin, ularning ishtiroki MSGda investitsiya jarayonini ta'minlashdagi roli bilan bog'liq.

Xo'jalik yurituvchi subyektlarning bunday birlashishi muammolarni hal qilishga imkon beradi:

- raqobatbardoshlik va ishlab chiqarish samaradorligini oshirish;
- oqilona ishlab chiqarish va kooperatsiya aloqalarini yaratish;
- eksport salohiyatini oshirish;
- korporativ konsolidatsiya orqali ilmiy-texnik taraqqiyotni tezlashtirish
- butun resurs bazasini birlashtirish..

Moliyaviy va sanoat guruhlarining shakllanishini ikki nuqtai nazardan ko'rib chiqish mumkin: birinchidan, davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash mexanizmi va sanoat siyosati vositasi sifatida, boshqa tomondan, ishlab chiqarish kontsentratsiyasi, kooperatsiya va ixtisoslashuv orqali samaradorlikni oshirishning tabiiy bozor mexanizmi sifatida. Moliyaviy va sanoat guruhlarini shakllantirish o'zining afzalliklariga ega. Bularga quyidagilar kiradi:

- bankrotlik ehtimolini kamaytirish va korxonalar, moliya-kredit va boshqa muassasalarning kapitalni birlashtirish orqali iqtisodiy va siyosiy ta'sirga nisbatan barqarorligini oshirish;

- inqiroz sharoitida nafaqat korxonalar, tashkilotlar va moliya institutlarining omon qolishi, balki ularni yanada rivojlantirish va takomillashtirish uchun yetarli bo'lgan kuchli moddiy-moliyaviy va ilmiy bazani yaratish imkoniyati;

- jahon bozorida yuqori sifatli va raqobatbardosh mahsulotlar ishlab chiqarish va ularni sotish, Rossiya va MDH mamlakatlarining korxonalari o'rtasida kooperatsiya, ijtimoiy sohani rivojlantirish imkoniyatlarini kengaytirish;

- vazirliklar va idoralar vakolatlarining bir qismini MSG boshqaruv organlariga o'tkazish orqali davlatning boshqaruv funksiyalarini qayta taqsimlash;

- soliq va narxlarni belgilash jarayonlarini barqarorlashtirish, inflyatsiyani pasaytirish;

- yuqori samarali import o'rnini bosuvchi mahsulotlarni yaratish orqali yirik xorijiy monopoliyalarning Rossiya iqtisodiyotiga va mudofaa kompleksiga nazoratsiz kirib borishiga qarshi turish imkoniyati;

- davlat buyurtmalari uchun bir nechta MSG o'rtasida tarmoqlararo samarali raqobatga e'tibor qaratish;

- korxonalarni diversifikatsiya qilish va mudofaa kompleksini tashkil etish, ularni MSGga integratsiya qilish, bu ijtimoiy keskinlik va tarkibiy ishsizlik muammolarini qisman engillashtiradi.

Moliyaviy-sanoat guruhlarini tashkil etishning asosiy maqsadi inqirozni davom ettirish va ishlab chiqarishni turg'unlashtirish uchun zarur shart-sharoitlarni kamaytirish, korxonalar faoliyatining samaradorligini oshirish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratishdir.

MSG ning tashkiliy-huquqiy shakllari va ishtirokchilar tarkibi takror ishlab chiqarishning to'liq sikli bosqichlariga, korxonalarning moliyaviy va ilmiy-ishlab chiqarish salohiyatiga, bozordagi mavqei-

ga qarab har xil bo'lishi mumkin. MSG ishtirokchilari bo'lgan korxonalar tijorat banki, sanoat korxonasi atrofida birlashadilar.

MSG quyidagi tasnifda farqlanadi:

- sohaga mansubligi bo'yicha-tarmoq, tarmoqlararo;
- faoliyat ko'lami bo'yicha-mintaqaviy, milliy, xalqaro;
- diversifikatsiya darajasi bo'yicha-mono- va ko'p tarmoqli;
- ishlab chiqarish integratsiyasining shakllari bo'yicha-gorizontal, vertikal, konglomerativ.

Vertikal MSG-bu ma'lum bir mahsulotni ishlab chiqarishning turli bosqichlarini amalga oshiradigan, ya'ni yopiq texnologik zanjir prinsipi asosida ishlaydigan korxonalarning yagona nazorati ostida birlashishi. Yopiq texnologik zanjir to'liq siklni nazarda tutadi – xomashyo qazib olishdan tayyor mahsulot ishlab chiqarishgacha, uni o'z transport va savdo tarmog'i orqali iste'molchiga yetkazish.

Gorizontal MSG-bu bir vaqtning o'zida bir nechta sohalarda to'liq texnologik siklga ega bo'lgan ikki yoki undan ortiq korxonalarning yagona nazorati ostidagi birlashma. Gorizontal MSG yangi ishlab chiqarish tarmoqlarining jadal rivojlanishiga javoban paydo bo'ldi, yangi faoliyat sohalariga joriy etish va ishlab chiqarishning zamonaviy turlarini allaqachon shakllangan MSGning tarkibiga kiritish orqali bozorda o'z mavqeini mustahkamlashga harakat qildi.

Zamonaviy Rossiya iqtisodiyotida integratsiya bilan bir qatorda yirik korporativ tuzilmalarni diversifikatsiya qilish jarayonlari ham rivojlanmoqda. Sanoatdagi ushbu jarayonlar kapitalni turli sohalarga o'tkazish, ishlab chiqarish ixtisoslashuvini kengaytirish orqali monopoliyaning zaiflashishiga yordam beradi. Shu bilan birga, haqiqiy va potentsial raqobat sezilarli darajada oshadi, bu belgilangan monopol narxlarga ta'sir qiladi yoki oshiradi. Sanoat bozorida tashqi va ichki moliyalashtirish manbalariga ega bo'lgan diversifikatsiyalangan korporatsiyalarning paydo bo'lishi bilan tarmoqlarning faoliyati yaxshilanmoqda. Shunday qilib, korxonalararo munosabatlarni qurish va mustahkamlashda diversifikatsiyaning

ijobiy roli va sanoat bozorlarida ijobiy tendentsiyalarni rivojlantirish to'g'risida xulosa chiqarish mumkin.

Diversifikatsiya: 1) firmalarning to'g'ridan-to'g'ri ishlab chiqarish aloqasi yoki ularning faoliyatining asosiy sohasiga funksional bog'liqligi bo'lmagan tarmoqlarga kirib borishi. Diversifikatsiya ishlab chiqarishni tarmoqlararo darajada jamlash jarayoni va iqtisodiyotni tarkibiy qayta qurish bilan bog'liq; 2) keng ma'noda - iqtisodiy faoliyatni yangi sohalarga kengaytirish (mahsulotlar nomenklaturasini kengaytirish, taqdim etilayotgan xizmatlar turlari va boshqalarni).

Investitsiya strategiyasi sifatida diversifikatsiya foydani maksimal darajada oshirishga emas, balki tavakkalchilikni kamaytirishga va kompaniyaning o'sishiga qaratilgan, chunki kapital qo'yilmalar birinchi navbatda ishlab chiqarishni kengaytirishga yo'naltiriladi.

Diversifikatsiyalangan o'sish strategiyalari ushbu mahsulot bilan sanoat doirasida ma'lum bir bozorda korporatsiyani rivojlantirish mumkin bo'lmaganda amalga oshiriladi. Bunday strategiyalarga quyidagilar kiradi: gorizontal, markazlashtirilgan va konglomerativ diversifikatsiya strategiyalari.

Gorizontal diversifikatsiya strategiyasi - tubdan yangi texnologiyani talab qiladigan yangi mahsulotlar tufayli mavjud bozorda o'sish imkoniyatlarini izlashdir. Shu bilan birga, korporatsiya texnologik jihatdan bog'liq bo'lmagan mahsulotlarni ishlab chiqarishga e'tibor qaratadi, bu esa mavjud imkoniyatlardan foydalanadi. Yangi mahsulot asosiy mahsulot iste'molchisiga yo'naltirilishi kerakligi sababli, uning sifati bo'yicha u allaqachon ishlab chiqarilgan mahsulot bilan birga bo'lishi kerak.

Markazlashtirilgan diversifikatsiya strategiyasi- ishlab chiqarishda mavjud bo'lgan yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish uchun qo'shimcha imkoniyatlarni topish va ulardan foydalanishdir. Yangi ishlab chiqarish o'zlashtirilgan bozorda ishlatiladigan texnologiyada mavjud bo'lgan imkoniyatlardan kelib chiqadi va mavjud ishlab chiqarish biznesning markaziy qismi bo'lib qolmoqda.

Konglomerativ diversifikatsiya strategiyasi ilgari ishlab chiqarilgan mahsulotlar bilan texnologik jihatdan bog'liq bo'lmagan, shuningdek yangi bozorlarda sotiladigan mahsulotlarni ishlab chiqarish orqali kengaytirishdir.

Diversifikatsiya jarayonlari ta'siri ostida konglomerativ MSG shakllanadi, ular ishlab chiqarishning turli bosqichlarida bo'lgan, turli sohalarda ishlaydigan va bir-biriga bog'liq bo'lmagan turli korxonalarni birlashtirish orqali shakllanadi. Bunday birlashmalar daromadlarni rivojlantirish va maksimal darajada oshirishga qaratilgan. Bunday holda, boshqaruv kompaniyasi tomonidan moliyaviy nazorat bilan maqsadli va texnologik birlikka ega bo'lmagan korxonalarining butun tarmog'i birlashtiriladi. Konglomeratlar boshqaruvni sezilarli darajada markazsizlashtirish bilan ajralib turadi. Bundan tashqari, ulardagi asosiy boshqaruv vositalari iqtisodiy va moliyaviy vositalar bolib, ular bo'linmalar faoliyatini bilvosita tartibga solish usullaridir. Siklik, konyunktura va strukturaviy tebranishlar natijasida yo'qotish xavfini kamaytiradigan diversifikatsiyalangan tuzilma tufayli konglomeratlar raqobatda barqarorroq.

Ba'zi olimlarning fikriga ko'ra, moliyaviy-sanoat guruhini yaratish bilan bog'liq barcha ishlarni ma'lum darajada tashkiliy va iqtisodiy qarorlarning ikkita mustaqil blokiga guruhlash mumkin:

Birinchisi, MSGni shakllantirish zarurligini asoslash, MSG ta'sischi korxonalarining tashabbuskor guruhini yaratish, MSG va uning Markaziy kompaniyasini tashkil etish to'g'risida qaror qabul qilish, ta'sis hujjatlarini tayyorlash va ularni mahalliy ma'muriyat organida ro'yxatdan o'tkazish;

Ikkinchisi-moliyaviy-sanoat guruhini shakllantirishning tashkiliy, texnik-iqtisodiy loyihasini ishlab chiqish. Amaldagi nizomga muvofiq, bunday loyihani tayyorlash majburiydir va faqat uning asosida MSG yuqori darajada integratsiyalashgan ishlab chiqarish tuzilmalarining davlat reyestriga kiritilishi mumkin. MSGni

ro'yxatdan o'tkazish tartibi Rossiya federatsiyasining iqtisodiyot vazirligida amalga oshiriladi.

MSGning asosiy huquqiy qoidalari 1995-yildagi «Moliya-sanoat guruhleri to'g'risida»gi Federal qonunida, 1996-yildagi Rossiya Federatsiyasi Prezidentining «Moliya-sanoat guruhlarini tashkil etish va faoliyatini rag'batlantirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi Farmonida, «Rossiya Federatsiyasida moliya-sanoat guruhlarini tashkil etish to'g'risida» 1993-yil, Rossiya Federatsiyasi hukumatining «Rossiya federatsiyasi moliya-sanoat guruhleri reyestrini yuritish tartibi «1994-yil Ushbu me'yoriy hujjatlar MSG tushunchasini, uning mumkin bo'lgan muassislari, guruhning ishchi organi sifatida MSG Markaziy kompaniyasini tashkil etishning maqsadga muvofiqligini va uning eng muhim funksiyalarini, davlat tomonidan qo'llab-quvvatlashning mumkin bo'lgan chora-tadbirlari ro'yxatini va boshqalarni ochib beradi.

Bugungi kunga kelib, tez o'zgarib turadigan iqtisodiy sharoitlarga mos ravishda mavjud me'yoriy-huquqiy bazani takomillashtirish davom etmoqda. Davlat hokimiyatining vertikalini mustahkamlashning tobora kuchayib borayotgan jarayonlari davlatga nihoyat yirik mahalliy ishlab chiqaruvchilarning rivojlanish muammolariga e'tibor berishga imkon beradi. Davlat qudratini mustahkamlash, milliy iqtisodiyotni barqarorlashtirish nafaqat milliy iqtisodiyotni rivojlantirishning zarur elementi, balki milliy xavfsizlikni ta'minlash elementi bo'lgan yirik mahalliy biznesni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlashning turli mexanizmlari va vositalarini ishlab chiqish uchun real imkoniyatlar bor.

Xulosalar

1. Zamonaviy korporativ tuzilmalarning shakllanishi va rivojlanishi kapitalni jamlash va markazlashtirish asosida amalga oshiriladi. Yuqori konsentratsiyalangan va integratsiyalashgan kapital ijobiy o'zgarishlarga yordam beradi va kapitalning turli shakllarini

birlashtirish orqali tashkil etilgan yangi bozor sub'ektlarining paydo bo'lishida namoyon bo'ladi.

2. Korporatsiya sanoat va bank kapitalini integratsiya qilish vositasi sifatida ko'rib chiqilishi kerak va moliya-sanoat guruhining(FPG) paydo bo'lishi, uning maqsadi takror ishlab chiqarishni moliyalashtirishning kuchli manbalarini olishdir.

3. Amaliyotda paydo bo'layotgan moliyaviy va sanoat guruhlarining birlashuvining kapitalning kelib chiqishi bo'yicha quyidagi turlari aniqlandi: - texnologik asosda; - hududiy asosda.

3.5. Korporativ boshqaruv usullari

Korporativ boshqaruv muammolarini hal qilish turli usullardan foydalangan holda amalga oshiriladi. Boshqarish usullari yoki texnologiyalari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

* korporatsiyaning samarali rivojlanishini ta'minlash uchun turli xil boshqaruv muammolarini hal qilish qoidalari va protseduralarining (vositalarining) tizimi;

* kompaniya tomonidan belgilangan maqsadlarga erishish uchun boshqariladigan obyektga ta'sir qilish usullari va usullari to'plami.

Boshqaruv usullari orqali boshqaruv faoliyatining asosiy mazmuni amalga oshiriladi. Boshqaruvning u yoki bu vazifasini hal qilishda usullar amaliy boshqaruv maqsadlariga xizmat qiladi, uning ixtiyorida maqsadlarni belgilash va amalga oshirish uchun vaqt va boshqa resurslarni kamaytiradigan qoidalar, texnikalar va yondashuvlar tizimini taqdim etadi.

Boshqaruv usullarining ko'pligi va ularni tasniflashning turli xil yondashuvlari aniq boshqaruv muammolarini hal qilishda samaraliroq bo'lganlarni tanlash vazifasini murakkablashtiradi. Boshqaruv usullarining soni va xilma-xilligining o'sish tendensiyasi ma'lum mezonlarga ko'ra tasniflash orqali ularning butun populyatsiyasini tartibga solishni talab qiladi.

Boshqaruv usullarini tavsiflashda ularning yo'nalishi, mazmuni va tashkiliy shaklini ochib berish kerak.

Boshqaruv usullarining yo'nalishi boshqaruv tizimiga (obyektiga) (xodim, bo'lim, bo'linma, kompaniyalar va boshqalar) qaratilgan.

Tashkiliy shaklning muayyan vaziyatga to'g'ridan-to'g'ri yoki bilvosita (vazifani belgilash va rag'batlantiruvchi sharoitlarni yaratish) ta'sir qilishi mumkin.

Boshqaruv amaliyotida, qoida tariqasida, bir vaqtning o'zida turli xil usullar va ularning kombinatsiyalari qo'llaniladi. Shuni ta'kidlash kerakki, iqtisodiy adabiyotlarda boshqaruv usullarining mazmuni, ta'sir obyekti va tasnifining yagona talqini yo'q.

Ba'zi mualliflar boshqaruv usullarini ularning mazmuni, yo'nalishi va tashkiliy shakliga qarab tasniflashadi, bu asosan boshqariladigan tizimga ma'muriy, iqtisodiy va ijtimoiy ta'sirni aks ettiradi. Boshqalar ularni ta'sir qilish usullari bilan tavsiflaydi. Qanday bo'lmasin, barcha boshqaruv usullari bir-birini organik ravishda to'ldiradi, doimiy dinamik muvozanatda boladi.

Shuni ta'kidlash kerakki, ma'lum bir boshqaruv usuli tarkibni, yo'nalishni va tashkiliy shaklni ma'lum bir tarzda birlashtiradi (o'zaro ta'sir qiladi). Shu munosabat bilan quyidagi boshqaruv usullarini ajratish mumkin:

- * to'g'ridan-to'g'ri direktiv ko'rsatmalarga asoslangan tashkiliy va ma'muriy;

- * iqtisodiy rag'batlantirish tufayli iqtisodiy;

- * xodimlarning ijtimoiy faolligini oshirish uchun ishlatiladigan ijtimoiy-psixologik.

Tashkiliy va ma'muriy boshqaruv usullari – bu direktiv, majburiy xarakterga ega va intizom, javobgarlik, kuch, majburlashga asoslangan to'g'ridan-to'g'ri ta'sir qilish usullaridir. Tashkiliy va ma'muriy usullarga quyidagilar kiradi:

- * tashkiliy dizayn;

- * tartibga solish;

* ratsion.

Tashkiliy va ma'muriy usullar, qoida tariqasida quyidagi shaklda amalga oshiriladi:

* buyurtmalar;

* qarorlar;

* buyruqlar;

* ko'rsatmalar;

* harakatlar va tadbirlar dasturlari;

* tavsiyalar.

Tashkiliy va ma'muriy usullar boshqariladigan obyektga yozma yoki og'zaki ravishda berilgan buyruqlar, tezkor ko'rsatmalar, ularning bajarilishini nazorat qilish, mehnat intizomini saqlashning ma'muriy vositalarining tizimi va boshqalar orqali bevosita ta'sir ko'rsatadi. Ushbu usullar mehnat va xo'jalik qonunchiligining huquqiy hujjatlari bilan tartibga solinadi, ularning asosiy maqsadlari: mehnat munosabatlarini huquqiy tartibga solish, qonuniylikni mustahkamlash, qonun hujjatlariga muvofiq kompaniya va uning xodimlarining huquqlari va qonuniy manfaatlarini himoya qilish.

Iqtisodiy boshqaruv usullari – bu xarajatlar va natijalarni aniq taqqoslash (moddiy rag'batlantirish va sanksiyalar, moliyalashtirish va kreditlash, ish haqi, tannarx, foyda, narx) yordamida ijrochilarga ta'sir qilish usullarining tizimi.

Bu yerda menejmentning asosiy usuli – bu ish haqi va bonuslar tizimi bo'lib, u ijrochining faoliyatining natijalari bilan iloji boricha bog'liq bo'lishi kerak. Menejerning ish haqini uning javobgarlik sohasidagi faoliyatining natijalari yoki butun kompaniya faoliyatining natijalari bilan bog'lash maqsadga muvofiqdir.

Iqtisodiy usullar, shuningdek, ishchilar jamoalariga ta'sir qilish usullarini, shu jumladan xarajatlarni hisoblash, narxlarni belgilash, moliyalashtirish va boshqalarni o'z ichiga oladi.

Tashkiliy va ma'muriy usullardan farqli o'laroq, menejmentning iqtisodiy usullari umumiy va xususiylar rejalashtirish-iqtisodiy

ko'rsatkichlar va ularga erishish vositalarini ishlab chiqishni o'z ichiga oladi.

Bu iqtisodiy munosabatlardagi iqtisodiy mexanizmning bir turi. Iqtisodiy vositalar va rag'batlantirishlar samaradorligining oshishi natijasida mehnat jamoasi va uning a'zolari ma'muriy ta'sir (buyruqlar, ko'rsatmalar va boshqalar) bilan emas, balki iqtisodiy rag'batlantirish bilan samarali ishlashga undaydigan sharoitlar shakllanadi. Boshqaruvning iqtisodiy usullari asosida tashkiliy, ma'muriy va ijtimoiy-psixologik usullar rivojlanishi va mustahkamlanishi, kasbiy mahorat va ularni qo'llash madaniyati oshishi kerak.

Iqtisodiy ta'sir vositalarining o'ziga xos to'plami va tarkibi boshqariladigan tizim (kompaniya) ning o'ziga xos xususiyatlari bilan belgilanadi. Shunga muvofiq, boshqaruv amaliyotida menejmentning iqtisodiy usullari ko'pincha quyidagi shakllarda namoyon bo'ladi: rejalashtirish, tahlil qilish, o'z-o'zini hisoblash, narxlash, moliyalashtirish.

Zamonaviy bosqichga xos bo'lgan iqtisodiy vositalar va rag'batlantirish rolining kuchayishiga qaramay, boshqaruvni markazlashtirish orqali intensiv rejalashtirilgan vazifalarni bajarishga yordam beradigan ta'sirning tashkiliy va ma'muriy usullari cheklanmasligi kerak.

Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari. Ijtimoiy-psixologik usullar – bu mehnat jamoalarida yuzaga keladigan shaxsiy munosabatlar va aloqalarga, shuningdek ularda yuzaga keladigan ijtimoiy jarayonlarga ta'sir qilishning o'ziga xos usullarining to'plami. Ular ish uchun axloqiy rag'batlardan foydalanishga asoslangan, ma'muriy vazifani ongli burchga, insonning ichki ehtiyojiga aylantirish uchun psixologik usullar yordamida shaxsga ta'sir qiladi. Bunga shaxsiy xarakterga ega bo'lgan texnikalar (shaxsiy misol, hokimiyat va boshqalar) orqali erishiladi. Asosiy ijtimoiy-psixologik usullarga ijrochilarni rag'batlantirish, ijtimoiy rejalashtirish, shaxslararo va guruhlararo munosabatlarni tartibga solish, jamoada axloqiy muhitni yaratish va saqlash kiradi.

Mehnat natijalari ko'p jihatdan bir qator psixologik omillarga bog'liqligi aniqlandi. Ushbu omillarni hisobga olish va ularning yordami bilan individual ishchilarga maqsadli ta'sir o'tkazish qobiliyati rahbarga yagona maqsad va vazifalarga ega jamoani shakllantirishga yordam beradi. Sotsiologik tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, iqtisodiy rahbar faoliyatining muvaffaqiyati 15% uning kasbiy bilimlariga, 85% odamlar bilan ishlash qobiliyatiga bog'liq.

Yetakchilikning ijtimoiy-psixologik usullari jamoaning boshida menejmentning turli jihatlaridan qanday foydalanishni biladigan juda moslashuvchan odamlar bo'lishini talab qiladi. Rahbarning ushbu yo'nalishdagi faoliyatining muvaffaqiyati uning ijtimoiy-psixologik ta'sirning turli shakllarini qanchalik to'g'ri qo'llashiga bog'liq bo'lib, ular oxir-oqibat sog'lom shaxslararo munosabatlarni shakllantiradi. Bunday ta'sirning asosiy shakllari sifatida mehnat jamoalarining ijtimoiy rivojlanishini rejalashtirish, shaxsni tarbiyalash va shakllantirish usuli sifatida ishontirish, iqtisodiy raqobat, o'z-o'zini tanqid qilish, boshqaruv usuli va ishchilarning boshqaruvda ishtirok etish shakli sifatida ishlaydigan doimiy ishlab chiqarishning yig'ilishlari tavsiya etilishi mumkin.

Instrumental boshqaruv usullari-kompaniyaning samarali rivojlanishini ta'minlash uchun turli xil boshqaruv muammolarini hal qilish usullari, qoidalari va protseduralari (vositalari)ning tizimi. Instrumental usullarga quyidagilar kiradi:

- * muammoni matematik muammodek shakllantirishga imkon beradigan iqtisodiy va matematik modellashtirish. Asosiylari bu matematik dasturlash modellari, grafikalar nazariyasi, balans modellari, ehtimollik nazariyasi va matematik statistika modellari, o'yin nazariyasi va boshqalar;

- * jiddiy noaniqlik bilan tavsiflangan zaif tuzilgan muammolarni hal qilish uchun ishlatiladigan tizimli tahlilga asoslangan usullar. Ushbu usullar model mutaxassislarining umumlashtirilgan tajribasi va sezgi yordamida rasmiy va norasmiy (evristik) modellarni o'z

ichiga oladi, shu jumladan: stsenariy usullari, grafikalar va qaror daraxtlari, lingvistik va boshqalar;

* muammolarni hal qilish, qaror qabul qilish, vaziyatlarni tahlil qilishni taqlid qiladigan va mantiqiy-lingvistik va matematik model-lar va usullar to'plamini, zarur texnik vositalarni, dasturiy ta'minotni, axborot va tashkiliy ta'minotni o'z ichiga olgan axborot tizimini o'z ichiga olgan modellarni yaratishga asoslangan simul-yatsiya.

Ushbu usullarni batafsil o'rganish uchun ixtisoslashgan nashrlarga murojaat qilishni tavsiya etamiz.

Axborot-kommunikatsiya usullari korporativ boshqaruvda eng muhimi hisoblanadi. Uning samaradorligi kompaniya menejerlari, xodimlari kompaniya va biznes maqsadlarini amalga oshirish uchun o'z salohiyati va axborot texnologiyalaridan qanchalik muvaffaqiyat-li foydalanishiga bog'liq.

Kompaniya xodimlarining birgalikdagi faoliyatini ta'minlashning asosiy jarayonlaridan biri – bu rivojlangan aloqa, ya'nibir kishidan boshqasiga ma'lumot uzatish jarayonlaridir. Za-monaviy kompaniyalardagi faoliyatni tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, ish vaqtining 50% (oddiy xodimlar uchun) dan 80% gacha (menejerlar uchun) aloqa uchun sarflanadi. Shuning uchun aloqa samaradorligi butun kompaniyaning samarali ishlashining asosiy manbalaridan biridir.

Og'zaki aloqa ma'lumotni qabul qiluvchining e'tiborini jalb qi-lish va saqlash, shuningdek fikr-mulohazalarni olish nuqtai nazari-dan eng samarali hisoblanadi. Shu bilan birga, og'zaki aloqa xabarni yuboruvchiga uning mazmunini to'liq nazorat qilishga imkon ber-maydi, chunki tizimdagi katta shovqin darajasi bilan bog'liq.

Yozma aloqa axborot uzatishning yuqori darajadagi tozaligini ta'minlaydi va uni noma'lum vaqt davomida o'zgarishsiz saqlashga imkon beradi, bu boshqaruv nazorati funksiyasini amalga oshirish uchun juda muhimdir, shuningdek ma'lumot oluvchiga uni cheksiz ko'p marta aniqlashtirish imkoniyatini beradi.

Yuqoridan pastga aloqa kompaniyani boshqarishda muhim rol o'ynaydi, chunki u xodimlarning ishlab chiqarish funksiyalarini bajarish motivatsiyasi va qobiliyatiga bevosita ta'sir qiladi va shuning uchun tashkiliy maqsadlarga erishishni ta'minlaydi. Uning asosiy maqsadi kompaniya xodimlari nima qilishi kerakligi (qanday, qachon, qaerda) haqida ma'lumot berishdir. Shuning uchun yuqoridan pastga aloqaning asosiy shakllari bu buyruqlar, ko'rsatmalar, qoidalar va protseduralardir.

Pastdan yuqoriga aloqa an'anaviy ravishda faqat axborot rolini o'ynadi: qaror qabul qilish uchun barcha darajadagi menejerlar joylardagi vaziyat haqida bilishlari kerak. Aksariyat zamonaviy kompaniyalar statistik va tahliliy hisobotlar, ma'lumotnomalar va boshqalarning rasmiylashtirilgan tizimiga ega, biroq, ma'lumot beruvchi va qabul qiluvchining o'rtasidagi holat farqi, birinchisining ikkinchisiga bog'liqligi ma'lumotlarning buzilishiga obyektiv tahdid soladi. Bo'ysunuvchilar ko'pincha o'zlarining yutuqlarini oshirib yuborishadi va kamchiliklarini yashirishadi, o'zlarining martaba yoki mukofotlariga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin deb hisoblagan ma'lumotlarni taqdim etishdan qo'rqishadi. Buzilgan ma'lumotlarni taqdim etish natijasida menejerlar tomonidan qabul qilingan qarorlarning sifati yomonlashadi va kompaniyani boshqarish samaradorligi pasayadi. Quyida keltirilgan ma'lumotlarning sifatini nazorat qilishning an'anaviy usullari mustaqil manbalardan ma'lumotlarni to'plash va tanlab tekshirishdir. Ushbu ikkala usul ham xodimning ma'lumotlarning qasddan buzilishining aniqlanishi va jazolanishi mumkinligini tushunishiga asoslanadi. Shu bilan birga, kompaniya rahbariyati va xodimlari o'rtasida ishonch muhitini yaratish muhimroq bo'lib, u yuqoridan pastgacha samarali muloqot qilish, fikr-mulohazalarni taqdim etish va oddiy xodimlarni kompaniya boshqaruviga jalb qilish sharti bilan yuzaga kelishi mumkin.

Gorizontal aloqa bir xil iyerarxik darajadagi xodimlar o'rtasida amalga oshiriladi: bosh direktor o'rinbosarlari, kadrlar va savdo bo'limlarining rahbarlari, dizayn byurosi muhandislari. Gorizontal

aloqaning asosiy maqsadi bo'linmalar va xodimlarning harakatlarini muvofiqlashtirish, ya'ni ishlab chiqarish xatti-harakatlarini optimallashtirish va kompaniya maqsadlarini amalga oshirish uchun ma'lumot almashishdir. Ushbu turdagi aloqaning ahamiyati tobora ortib bormoqda, chunki kompaniyadagi iyerarxik darajalar soni va boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun ajratilgan vaqt kamayib bormoqda, bu ikkala tendentsiya ham zamonaviy dunyoda aniq kuzatilmoqda.

Tashkilot ichidagi aloqaning samaradorligi (ushbu jarayonga sarflangan tashkiliy resurslar moliyaviy, insoniy, moddiy maqsadlarni amalga oshirishga qanchalik hissa qo'shishi) ikkita katta guruhga bo'linishi mumkin bo'lgan ko'plab omillarga bog'liq: individual va tashkiliy.

Shaxsiy omillar deganda kompaniya xodimlari, ularning axborot almashinuvida ishtirok etish qobiliyati va istagi bilan bog'liq barcha narsalar tushuniladi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, individual xodim darajasida aloqa samaradorligini pasaytiradigan cheklangan miqdordagi muammolar (aloqa to'siqlari) mavjud.

Axborot-kommunikatsiya tizimlari menejmentning barcha usullari va texnologiyalarini qo'llash uchun asosdir. Samarali axborot-kommunikatsiya tizimlarini loyihalashning markaziy vazifasi qaror qabul qiluvchilarning xabardorligini yaxshilashdir.

Axborot texnologiyalari, ya'ni aloqa va axborotni qayta ishlash usullari kompyuter va kompyuter bo'lmagan usullarga asoslangan.

Yangi axborot texnologiyalaridan foydalanish, boshqaruv va biznes jarayonlarini kompyuter tomonidan qo'llab-quvvatlashni ta'minlash har qanday kompaniya faoliyatining majburiy elementi-dir.

3.6. Qaror qabul qilish jarayonlari

Boshqaruv jarayoni-boshqaruv usullaridan foydalangan holda muayyan funksiyalarni amalga oshirish orqali kompaniya maqsad-

lariga erishishga qaratilgan ma'lum bir tizimga birlashtirilgan boshqaruv subyektlarining faoliyati.

Qoida tariqasida, kompaniyani boshqarish jarayonlari juda xilma-xil, ko'p o'lchovli va murakkab tuzilishga ega (ko'p sonli bosqichlardan iborat). Umuman olganda, boshqaruv jarayoni boshqaruv sikllariga birlashtirilgan umumiy boshqaruv funksiyalaridan iborat.

Yechim butun boshqaruv jarayonining markaziy momentidir. Aytish mumkinki, menejer kasbining mohiyati qaror qabul qilishdir.

Keng ma'noda, ushbu konsepsiya yechimni tayyorlashni ham o'z ichiga oladi (rejalashtirish), tor ma'noda bu alternativani tanlashdir. Uzoq muddatli rejalashtirish doirasida asosiy qarorlar qabul qilinadi (nima qilish kerak?), keyin joriy rejalashtirish, tashkil etish, rag'batlantirish, muvofiqlashtirish, tartibga solish, rejalarni o'zgartirish jarayonida tor ma'noda qarorlar qabul qilinadi (qanday qilish kerak?), garchi bunday chegara shartli bo'lsa ham.

Amalda, qaror qabul qilish muammosi o'ziga xosdir: muddatlar, qaror qabul qilish uchun malaka yoki ma'lumotlarning yetishmasligi, usullarning ishonchsizligi, menejerlarning odatiy holga moyilligi, (QQSH qaror qabul qiluvch shaxs) -qaror qabul qiluvchilar o'rtasidagi kelishmovchiliklar.

Kompaniya menejerlari tomonidan qabul qilingan eng odatiy qarorlarni quyidagicha tasniflash mumkin:

- * vaziyat, muntazam, idoraviy qarorlar;
- * o'rtacha murakkablikdagi yechimlar
- * faoliyat sohasini joriy takomillashtirish, stress ostida va vaqt bosimi ostida qarorlar, istisno holatlarda qarorlar);
- * innovatsion va aniqlovchi yechimlar.

Aniq belgilangan tuzilishga ega bo'lgan yechim ma'lumotlar, yechim usullari, cheklangan alternativalar to'plami, xavfni baholash usullari va maqsadlarining mavjudligi bilan tavsiflanadi. Zaif tuzilgan qaror subyektiv baholarga, qaror qabul qilishning individual

ishtirokchilarining norasmiy g'oyalariga, tashqi muhitning noaniqligiga asoslanadi.

Yechimning borishini hal qilish jarayonining o'zaro bog'liq bosqichlari va pastki bosqichlarini bajarish deb hisoblash mumkin. Har bir holatda, bu jarayon tabiiy ravishda takomillashtiriladi va individuallashtiriladi.

Haqiqiy qarorlarni qabul qilish jarayonlari quyidagicha murakkablashishi mumkin:

- * pastki bosqichlar bunday tartibda o'tmasligi, buzilishi, sakrashi, teskari aloqalarga bo'ysunishi, bir-birining ustiga chiqishi, harakatga parallel bo'lishi mumkin;

- * qaror qabul qilish jarayoni qanchalik individual bo'lsa, qaror qanchalik qiyin bo'lsa;

- * cheklangan miqdordagi ma'lumotlar qarorning ratsionalligini cheklaydi, sezgi roli o'sib boradi;

- * muqobil variantlarni oldindan belgilash qaror qabul qilishga ta'sir qiladi;

- * agar qoniqarli bo'lsa, maqbul yechimga intilish bolmaydi

- * bir nechta shaxslarning ishtiroki va tashkiliy sharoitlar pastki bosqichlarni o'tkazish tartibini o'zgartiradi;

- * menejerlar qaror qabul qilishning tuzilishi va jarayoniga turli yo'llar bilan aralashib, ularning sifatiga ta'sir qiladi.

Menejer aralashuvining quyidagi holatlari eng ko'p uchraydi:

- * ijro etish to'g'risida qaror qabul qiluvchining apriori ta'rifi;

- * qarorda ishtirok etadigan shaxslar doirasini aniqlash;

- * QQSH-ning uni ijro etishdagi ishtiroki;

- * qaror momentini va uning o'rnini aniqlash;

- * yechimning metodologiyasi va narxini aniqlash;

- * maqsadlarni belgilash va ustuvorliklarni belgilash;

- * muqobilar sonini cheklash;

- * muayyan vakolatlariga ega shaxslarni jalb qilish;

- * yechimning borishini nazorat qilish;

- * ma'lumotni taqdim etish yoki cheklash;

- * shunga o'xshash yechimlarga havolalar;
- * axloqiy va moddiy ta'sirlash;
- * qarorlarda erkinlikni kengaytirish;
- * qarorlar uchun javobgarlikni yuklash.

III BOB. BO'YICHA XULOSALAR

1. Boshqaruv usullari orqali boshqaruv faoliyatining asosiy mazmuni amalga oshiriladi. Turli xil usullar orasida axborot-kommunikatsiya tizimlari menejmentning barcha usullari va texnologiyalarini qo'llash uchun asosdir.

2. Axborot-kommunikatsiya tizimlarini loyihalashning Markaziy vazifasi qaror qabul qilayotgan shaxslarning xabardorligini yaxshilas

3. Kompaniyani boshqarish jarayonining xilma-xilligi orasida butun boshqaruv jarayonining markazi yechimdir. Menejerlar tomonidan qabul qilinadigan odatiy qarorlar orasida vaziyatli, muntazam, o'rtacha murakkablikdagi qaror, innovatsion va aniqlovchi qarorlar mavjud.

4. Qaror qabul qilish jarayonlari murakkablashishi mumkin, chunki qaror qabul qilish jarayoni menejer tomonidan rejalashtirilgan tartibda bo'lmasligi mumkin, samarali qaror qabul qilishga xalaqit beradigan cheklangan miqdordagi ma'lumotlar.

IV BOB. KORPORATIV BOSHQARUVNING ASOSIY ELEMENTLARI

4.1. Korporativ madaniyat

Kompaniyaning samaradorligi asosan ishlab chiqarish obyektlari, texnologiyalar, xodimlar, uning malakasi, rivojlanish salohiyati kabi asosiy omillar bilan belgilanadi. Ular bilan bir qatorda, eng muhim omillar korporativ madaniyatni o'z ichiga oladi, bu jamoa a'zolari, boshqaruv bo'g'ini, tarkibiy bo'linmalar va kompaniya rivojlanishining asosiy omillarining o'zaro ta'siri va izchilligini belgilaydigan qoidalar va standartlar to'plamidan iborat shartli tizim vazifasini bajaradi. Korporativ madaniyat tashkiliy deb ham ataladi, keyin bu atamalar bir-birining o'rnida ishlatiladi.

Korporativ (tashkiliy) madaniyat – bu kompaniyaning ma'lum bir tipologiya tilida berilgan integral, yetarlicha tartibga solingan xususiyati bo'lib, u quyidagi jihatlarni o'z ichiga oladi:

- * barcha xodimlar tomonidan qabul qilingan va ajratilgan normalar;

- * hokimiyatni taqsimlash tamoyillari, usullari;

- * kompaniyada qabul qilingan yetakchilik uslubi, kompaniya xodimlarining hamjihatligi va aloqasi;

- * o'zaro munosabatlarni tashkil etishning xarakterli usullari (ya'ni jarayonlar-muvofiqlashtirish, aloqa, nizolarni hal qilish va qaror qabul qilish, tashqi aloqalarni o'rnatish faoliyati);

- * rol taqsimotini tashkil etish;

- * qadriyatlar tizimi, xulq-atvor namunalari, natijalarni baholash usullari, boshqaruv turlari.

Korporativ (tashkiliy) madaniyat kompaniya a'zolari tomonidan baham ko'riladigan g'oyalar, qarashlar, asosiy qadriyatlarga asoslanadi. Ular mutlaqo boshqacha bo'lishi mumkin, shu jumladan asosiy narsaga qarab: umuman kompaniyaning manfaatlari yoki uning alohida a'zolarining manfaatlari. Bu hamma narsani belgilaydigan

yadro. Xulq-atvor, aloqa, faoliyat uslublari qadriyatlardan kelib chiqadi.

Korporativ (tashkiliy madaniyat) aslida milliy madaniyat va mentalitetning subkulturasini bo'lib, u davlat tomonidan ustunlik qiladi. Shu nuqtai nazardan, davlatimiz sharoitida inqirozning iqtisodiy va siyosiy sabablari bilan bir qatorda ijtimoiy-psixologik omillar va jamiyatning rivojlanish darajasi muhim o'rin tutadi.

To'g'ri tuzilgan va qurilgan korporativ (tashkiliy) madaniyatni tanlangan missiya doirasida belgilangan maqsadlarga erishish uchun barcha tarkibiy bo'linmalar va jamoaning alohida a'zolarining sa'y-harakatlarini muvofiqlashtirishga imkon beradigan kuchli strategik vosita deb hisoblash kerak.

Tashkiliy madaniyat kompaniyaning umuminsoniy va professional qadriyatlarini o'zida mujassam etgan. Hozirgi vaqtda tashkiliy madaniyatga biznes muvaffaqiyatiga katta ta'sir ko'rsatadigan hodisa sifatida qiziqish ortib bormoqda. Tashkiliy madaniyat xodimlarni umumiy maqsadlar va natijalarga yo'naltirish uchun kuchli strategik vositadir.

Kompaniyaning o'ziga xos madaniy qadriyatlari quyidagi masalalar bilan bog'liq bo'lishi mumkin:

- * kompaniyaning maqsadi va uning "yuzi";
- * yuqori sifat, o'z sohasidagi yetakchilik, yangilik ruhi;
- * kattalik va hokimiyat (lavozimga yoki shaxsga xos bo'lgan vakolatlar, kattalik va hokimiyatni hurmat qilish);
- * turli xil rahbarlik lavozimlari va funksiyalarining ahamiyati (kadrlar vakolati, turli vitse-prezidentlar lavozimlarining ahamiyati, turli bo'limlarning roli);
- * odamlarga murojaat qilish;
- * odamlarga va ularning ehtiyojlariga g'amxo'rlik qilish, individual huquqlarni hurmat qilish, o'qitish va malaka oshirish imkoniyatlari, to'lashda adolat, odamlarni rag'batlantirish);
- * boshqaruv va boshqa lavozimlarda ayollarning roli;
- * boshqaruv va nazorat lavozimlarini tanlash mezonlari;

- * ishni tashkil etish va intizomlar;
- * yetakchilik va boshqaruv uslubi;
- * avtoritar, maslahat yoki hamkorlik uslubi, qo'mitalar va maqsadli guruhlardan foydalanish);
- * qaror qabul qilish jarayonlari (kim qaror qabul qiladi, kim bilan maslahatlashadi);
- * axborotni tarqatish va almashish (xodimlar yaxshi yoki yomon ma'lumotga egaligi);
- * aloqa tabiati;
- * shaxsiy yoki yozma aloqalarni afzal ko'rish, yuqori rahbariyat bilan aloqa qilish imkoniyati);
- * sotsializatsiya tabiati (ish paytida va undan keyin kim bilan muloqot qilishlari, alohida ovqat xonasi kabi maxsus sharoitlar va boshqalar);
- * nizolarni hal qilish muddatlari (mojarodan qochish yoki murosaga kelish istagi, yuqori rahbariyatning ishtiroki);
- * ish samaradorligini baholash;
- * yashirin yoki ochiq, kim tomonidan amalga oshiriladi, natijalar qanday ishlatiladi);
- * kompaniya bilan identifikatsiya qilish (sodiqlik va yaxlitlik, birlik ruhi, kompaniyada ishlashdan zavqlanish).

Korporativ madaniyatlarning quyidagi turlari mavjud.

1. «Kuch madaniyati». Kompaniyaning ushbu madaniyatida yetakchi, uning shaxsiy fazilatlari va qobiliyatlari alohida rol o'ynaydi. Hokimiyat manbai sifatida u yoki bu rahbarning ixtiyorida bo'lgan resurslarga sezilarli joy tegishli. Ushbu turdagi madaniyatga ega kompaniyalar odatda qat'iy iyerarxik tuzilishga ega. Xodimlarni yollash va iyerarxik zinapoyaning pog'onalarida ko'tarilish ko'pincha shaxsiy sadoqat mezonlari bo'yicha amalga oshiriladi. Ushbu turdagi madaniyat kompaniyaga vaziyatning o'zgarishiga tezda javob berishga, tezda qaror qabul qilishga va ularning bajarilishini tashkil etishga imkon beradi.

2. «Rol madaniyati». Rollarning qat'iy funksional taqsimlanishi va bo'limlarning ixtisoslashuvi bilan tavsiflanadi. Ushbu turdagi kompaniyalar faoliyat qoidalari, protseduralari va standartlarining tizimi asosida ishlaydi, ularga rioya qilish uning samaradorligini kafolatlashi kerak. Hokimiyatning asosiy manbai shaxsiy fazilatlar emas, balki iyerarxik tuzilishdagi pozitsiyadir. Bunday kompaniya barqaror muhitda muvaffaqiyatli ishlashga qodir.

3. «Vazifa madaniyati». Ushbu turdagi madaniyat birinchi navbatda muammolarni hal qilish, loyihalarni amalga oshirishga qaratilgan. Bunday madaniyatga ega kompaniyalarning samaradorligi asosan xodimlarning yuqori professionalligi va kooperativ guruh effekti bilan belgilanadi. Bunday kompaniyalarda katta vakolatlarga hozirda yetakchi faoliyat sohasidagi mutaxassis bo'lgan va maksimal ma'lumotli bo'lganlar ega. Ushbu madaniyat bozorning vaziyat talablari kompaniya faoliyatida hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'lgan hollarda samarali bo'ladi.

4. «Shaxs madaniyati». Ushbu turdagi madaniyatga ega kompaniya odamlarni ba'zi muammolarni hal qilish uchun emas, balki o'z maqsadlariga erishish uchun birlashtiradi. Kuch resurslarga yaqinlik, professionallik va muzokara qilish qobiliyatiga asoslanadi. Kuch va nazorat muvofiqlashtiruvchi xususiyatga ega.

O'zgaruvchan ichki iqtisodiyot sharoitida kompaniyalarda «hokimiyat madaniyati» va «vazifa madaniyati» kabi tashkiliy madaniyatning asosiy qoidalarini qo'llash maqsadga muvofiqdir. Hokimiyat manbai sifatida «hokimiyat madaniyati» rahbar tomonidan mavjud resurslardan samarali foydalanish va qayta taqsimlashni o'z ichiga oladi, iyerarxik tuzilish tamoyillariga asoslanadi, uning bosqichlari umumiy missiyaga sodiqlik mezonlari bo'yicha amalga oshiriladi. Ushbu turdagi tashkiliy madaniyat atrof-muhit o'zgarishiga tezkor javob berish, qarorlar qabul qilish va amalga oshirish imkonini beradi. «Vazifa madaniyati» vazifalarni hal qilish va ishlab chiqilgan loyihalarni amalga oshirishga qaratilgan.

Xodimlarning ongida mavjud bo'lgan kompaniyaning imidji uning ichki imidjidir. Mijozlar, raqobatchilar, sheriklar ongida kompaniyaning imidji, ya'ni xodimlar soniga kirmaydigan odamlar – bu kompaniyaning tashqi qiyofasi.

Tasvir kompaniya bozorga chiqishi bilanoq shakllana boshlaydi. Biroq, aksariyat hollarda, rahbarlar paydo bo'lgan tasvirni kuzatib borish va uni maqsadga muvofiq ravishda kerakli yo'nalishda sozlash uchun vaqt, kuch yoki pulga ega emaslar. Bunday holda, tasvir o'z-o'zidan shakllanadi. Ko'pincha, o'z-o'zidan paydo bo'ladigan tasvir ijobiy va salbiy xususiyatlarga ega, shuning uchun biz ba'zan bir xil kompaniya haqida qarama-qarshi fikrlarni eshitamiz.

Kompaniya rahbariyati savollar bergandan so'ng: biz qayerdamiz? Raqobatchilardan nimasi bilan farq qilamiz? Boshqa iste'molchilar guruhlariniqanday vositalar bilan jalb qilishimiz mumkin? tasvirning maxsus shakllanishining boshlanishi haqida gapirishimiz mumkin.

Ushbu jarayon bir necha bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- * avval sallaqachon shakllangan tasvirni tuzatish kerak. Buning uchun turli xil diagnostika usullari, shu jumladan so'rov, so'rovnoma, kuzatuv, fokus-guruhlar qo'llaniladi;

- * keyingi bosqichda mavjud tasvirning ijobiy va salbiy tomonlari aniqlanadi. Tasvirning ijobiy xususiyatlari muammolarni hal qilishga hissa qo'shadiganlar, salbiy xususiyatlari esa vazifalarni hal qilishga xalaqit beradiganlardir;

- * tasvir bilan ishlashning navbatdagi bosqichi salbiy xususiyatlarni zararsizlantirish va ijobiy ta'sirlarni kuchaytirish choralarini aniqlashni o'z ichiga oladi. Ushbu bosqichda rasm bilan ishlash dasturi tuziladi, keyinchalik u amalga oshiriladi.

Korporativ madaniyatning bir qismi sifatida brend standartlari odatda bajarilishi kerak bo'lgan va uchta vazifani hal qilishni ta'minlaydigan qoidalarni anglatadi:

- * texnologiyani ko'paytirish;

- * har qanday funktsiya uchun odatiy xatolarni filtrlash;

* korporativ madaniyatni yaratish.

Odatda kompaniyalarda tuziladigan tovar standartlarining namunaviy ro'yxati quyidagi standartlarni o'z ichiga oladi.

1. Mijozga munosabat

* telefonda gaplashish standartlari;

* salomlashish standartlari;

* muloqot standartlari;

* uzoq suhbatdan chiqish standarti;

* murakkab mijoz bilan aloqa standartlari;

* mijoz bilan hisoblash standartlari;

* qayta tashrif buyurish standartlari (takroriy mijozlar bilan xulq-atvor standartlari);

* vidolashuv standartlari;

* ziddiyatli vaziyatda, masalan, «og'ir» mijoz bilan xodimlarning xatti-harakatlarining standartlari.

Eslatma. Ushbu standartlar guruhini tuzishda yordam berish uchun quyidagilar taklif etiladi:

* mijozning harakatlar zanjirini chizish, masalan: men bildim-qo'ng'iroq qildim-keldim-to'ladim-mahsulotni yetkazib berishda yoki uyga yetkazib berishda oldim- da'vo bilan keldim (buzilish haqida)-do'konni boshqalarga tavsiya qildim;

* mijozning harakatlar zanjiriga tayanib, kompaniyaning harakatlar zanjirini chizish (ya'ni, mijoz o'z yo'lida to'siqlarga duch kelmasligi uchun kompaniya xodimlari nima qilishlari kerak). Masalan: ular xabar berishdi – qo'ng'iroqlarga javob berishdi – taklif qilishdi – uchrashishdi – ko'rsatishdi – ishontirishdi – pulni qabul qilishdi – tovarlarni berishdi – uyga yetkazib berishdi – buzilishni tuzatishdi yoki pulni qaytarib berishdi yoki tovarlarni almashtirishdi – mijoz do'konni boshqalarga tavsiya qilishi uchun biror narsa qilishdi.

2. Hamkasblar bilan munosabatlar:

* hamkasblar ishini soddalashtirish standartlari;

* jamoaga yangi xodimni kiritish standartlari;

* hamkasblarni o'qitish standartlari;

* hamkasblarning bir-birini almashtirish standartlari;

* mijoz vahamkasblar bilan aloqa standartlari;

* hamkasblar bilan ziddiyatli vaziyatda o'zini tutish standartlari;

* bo'ysunuvchilar va rahbarlar bilan munosabatlar standartlari.

3. Tashqi muhit

* tashqi muhitdan ma'lumotlarning o'tishi va uni hamkasblar e'tiboriga yetkazish standartlari;

* maxfiy ma'lumotlarni oshkor qilmaslik standartlari;

* kompaniyani o'z nomidan taqdim etish standartlari;

* kompaniya manfaatlarini himoya qilish standartlari.

4. Ish (funksiyalarni bajarish)

* ishni rejalashtirish standartlari;

* ish uchun psixologik sozlash standartlari;

* topshirilgan ishni bajarish standartlari;

* oraliq natijalarni nazorat qilish standartlari;

* favqulodda vaziyatlarda ishlash standartlari;

* ishdan bo'shatish standartlari;

* ish sifatining standartlari;

* ish tartibida muammolarni aniqlash, to'plash va hal qilish standartlari;

* yagona korporativ identifikatsiya standartlari.

5. Ish joyi

* ish joyini ro'yxatdan o'tkazish standartlari;

* ish joyidagi xatti-harakatlar standartlari;

* ish joyidagi ish kunining tugatish standartlari (ish kuni oxirida xodim uni tark etganda, ish joyi qanday holatda qolishi kerakligini anglatadi, alohida holat – ishdan bo'shatilganda).

Korporativ madaniyatning individual tarkibiy qismlarini ko'rib chiqamiz.

Keng ma'noda biznes etikasi-menejment va tadbirkorlik sohasida kompaniyani (ishchilarni) boshqaradigan axloqiy me'yorlar va tamoyillar to'plamidir.

Ish odob-axloq qoidalari-menejment va tadbirkorlik sohasidagi xatti-harakatlar tartibi, turli xil ishbilarmonlik holatlarida, shu jumladan ishga qabul qilish, menejmentga murojaat qilish, ishbilarmonlik yozishmalari va ishbilarmonlik aloqalari va boshqalarda batafsil ishlab chiqilgan va tartibga solinadigan xulq-atvor qoidalari tizimini o'z ichiga oladi.

Birgalikdagi faoliyat turi – jamoaviy mehnat doirasida o'zaro ta'sir o'tkazish usuli, jamoaviy mehnatni tashkil etish usuli.

Birgalikda o'zaro ta'sir qiluvchi tur har kimning umumiy muammoni hal qilishda ishtirok etish majburiyati bilan tavsiflanadi, ijrochilarning mehnat intensivligi taxminan bir xil, ularning faoliyatining xususiyatlari rahbar tomonidan belgilanadi va, qoida tariqasida, ozgina o'zgaruvchan.

Umumiy faoliyatning samaradorligi har bir ishtirokchining mehnatiga teng ravishda bog'liq.

Birgalikda-ketma-ket turi birgalikda-individualdan vaqtincha taqsimlash, shuningdek har kimning ishda ishtirok etish tartibi bilan farq qiladi. Har bir ishtirokchining faoliyatining o'ziga xos xususiyatlari texnologik jarayonning ushbu qismiga xos bo'lgan mahsulotni natijaga aylantirish maqsadlarining o'ziga xos xususiyatlari bilan belgilanadi.

Birgalikda-individual faoliyat turi mehnat ishtirokchilari o'rtasidagi o'zaro ta'sir minimallashtirilganligi bilan ajralib turadi. Ijrochilarning har biri o'z ish hajmini bajaradi, faoliyatning o'ziga xos xususiyatlari har birining individual xususiyatlari va kasbiy pozitsiyasi bilan belgilanadi. Jarayon ishtirokchilarining har biri mehnat natijasini kelishilgan shaklda va ma'lum bir joyda taqdim etadi.

Shaxsiy to'g'ridan-to'g'ri o'zaro ta'sir deyarli mavjud bo'lmasligi va bilvosita shakllarda (masalan, zamonaviy aloqa vositalari-telefon, kompyuter tarmoqlari va boshqalar orqali) amalga oshirilishi mumkin. Turli xil ijrochilarni faqat ishtirokchilarning har biri o'ziga xos tarzda qayta ishlaydigan mehnat mavzusi birlashtiradi.

So'nggi paytlarda ular qo'shma faoliyatning maxsus turini – birgalikda ijodiy faoliyatni ajratib ko'rsatishni boshladilar. Kollektiv faoliyatni tashkil etishning bunday turi fan va san'at sohalarida paydo bo'lgan, bu yerda ilmiy yoki ijodiy loyiha ishtirokchilari mavjud qoidalar va texnologiyalarga muvofiq yaratib bo'lmaydigan mutlaqo yangi, ko'pincha noyob narsalarni yaratdilar. Ushbu jamoalarda faoliyatning o'ziga xos turi – jarayonning har bir ishtirokchisi yangisining teng huquqli yaratuvchisi bo'ladi. Ushbu tur o'zaro ta'sir jarayonining har bir ishtirokchisining o'ziga xos faolligi, ya'ni jamoaviy faoliyatda ishtirok etish orqali o'z kasbiy mahoratini oshirish nuqtai nazaridan faollik bilan tavsiflanadi.

Birgalikda ijodiy faoliyat turida har kimning ishtirok etishining o'ziga xos xususiyati shundaki, bunday jamoa a'zolari mutlaqo boshqa professional pozitsiyalarga rioya qilish va guruh oldida turgan vazifaga qarab turli xil jamoaviy rollarni bajarish imkoniyatiga ega bo'ladilar. Shu sababli, ushbu guruhlar odatda vazifalar va ularni bajarish shartlariga qarab yuqori moslashuvchanlik, tarkib va tuzilishda o'zgaruvchanlikka ega.

O'zaro munosabatlarning har xil turlarida faoliyat yuritadigan kompaniyalar (bo'linmalar) uchun korporativ madaniyatning turli xil xususiyatlarini ajratish mumkin.

Hamkorlikdagi faoliyat sharoitida ishlaydigan odamlar uchun jamoaviy maqsadlarga yuqori e'tibor, rahbarning obro'siga sodiqlik, guruh axloqiga (normalar va qadriyatlar), shuningdek an'anaviy xatti-harakatlarga e'tibor berish xarakterlidir. Ushbu turdagi texnologiyaga ega bo'lgan kompaniya a'zosi guruhga yuqori sadoqat bilan ajralib turadi va eng og'ir jazo o'z turlarini guruhdan chiqarib yuborish bo'ladi.

Birgalikda ketma-ket faoliyat turiga ega bo'lgan kompaniya xodimlari uchun yuqori texnologik intizom, ko'rsatmalar, qoidalar va boshqa me'yoriy hujjatlarda belgilangan me'yor va qoidalarga rioya qilish xarakterlidir.

Birgalikda individual faoliyat jarayoni ishtirokchilari yuqori tashabbuskorlik, ishtiyoq, natijaga yo'naltirish va individual yutuqlar bilan ajralib turadi. Bunday mutaxassislar o'zlarining maqsadlari va qadriyatlarini birinchi o'ringa qo'yadilar, maqsadga erishish yo'llarini mustaqil ravishda ishlab chiqadilar va tashkilot ichidagi raqobat sharoitida samarali harakat qilishlari mumkin.

Birgalikda ijodiy faoliyat ishtirokchilari kasbiy rivojlanishga yo'naltirilganligi bilan ajralib turadi. Faoliyatning birgalikdagi ijodiy turi ishtirokchilari turli sohalar mutaxassislari bilan hamkorlik qilishga aniq yo'naltirilgan, pozitsiyalarni o'zgartirish moslashuvchanligi va individual rivojlanishga yo'naltirilgan. Ushbu turdagi faoliyatda ishlaydigan jamoalar uchun asosiy qiymat yangi bilimlarga erishish, individual rivojlanish uchun sharoit yaratish, har kimning huquqlarini hurmat qilishdir.

Tashkiliy madaniyatning elementi sifatida menejment haqida gapirganda, birinchi navbatda, ma'lum bir kompaniyada boshqaruv qanday vazifalarni bajarishini va uni qanday amalga oshirishini aniqlash kerak, ya'ni qaysi sohalar muvofiqlashtirish va tartibga solish predmeti ekanligini va bu muvofiqlashtirish qanday amalga oshirilishini tushunish lozim.

Boshqaruv turi – bu boshqaruv qarorlari qanday qabul qilinishi (boshqaruv shakli) va qanday amalga oshirilishi (boshqaruv dastagi) ning o'ziga xos xususiyatidir. Boshqaruv turlari kompaniyaning tashkiliy madaniyatiga va shuning uchun unda ishlaydigan xodimlarning xususiyatlariga mos kelishi kerak. Menejmentning samarasizligining muhim sabablaridan biri bu kompaniyaning ushbu parametrlarining nomuvofiqligidir.

Quyidagi boshqaruv turlarini ajratish mumkin

1. Birinchi turi kollektivistik boshqaruv shakli bilan tavsiflanadi, bu jamoa rahbari tomonidan yakka o'zi qaror qabul qilishni o'z ichiga oladi. Bunday boshqaruv shakli organik tashkiliy madaniyatga mos keladi, bunda kompaniya xodimlari oilaviy munosabatlar turiga kiritilgan itoatkor ijrochilardir. Bu holda asosiy boshqaruv

dastagi rahbarning vakolatidir. Nufuzli rahbar o'z fikrini xodimlar uchun eng to'g'ri, o'ylangan va foydali deb qabul qilishga asoslangan deyarli shubhasiz bo'ysunishni oladi. Agar menejer an'analar, xulq-atvor qoidalari shaklida shakllantirilgan jamoaning me'yorlariga muvofiq harakat qilsa, u «to'g'ri», bo'ysunuvchilarning ishonchidan foydalanadigan samarali rahbar sifatida qabul qilinadi. Agar rahbar belgilangan me'yorlarni, urf-odatlarini buzishni boshlasa, u «ag'darilishi» mumkin. Har bir rahbarning normalarni buzish uchun avansi boshqacha. Agar rahbar katta vakolatga ega bo'lsa, u qoidalarini sezilarli darajada va uzoq vaqt davomida buzishi mumkin, agar hokimiyat kamroq bo'lsa, unda xodimlarning sabr-toqati tezroq tugaydi va u o'zgaradi.

2. Keyingi tur bozorni boshqarish shakli bilan tavsiflanadi. Undan foydalanishda qarorlar bozor qonunlariga muvofiq qabul qilinadi va bozor ularning samaradorligining asosiy o'lchovidir. Xodimlarga ta'sir qilishning asosiy vositasi pul bo'lib xizmat qiladi, bu xodimlarni mehnat bozori subyektlari sifatida ko'rib chiqishga to'liq mos keladi. Rahbar o'z xodimlariga sarflangan kuchlarga mos keladigan ish haqini boshqa rahbarga qaraganda yaxshiroq moliyaviy sharoitlar bilan ta'minlay olsa, kuchli, samarali ko'rinadi. Bunday boshqaruv shakli tadbirkorlik tashkiliy madaniyatiga mos keladi, unda, qoida tariqasida, bunday lavozimga ko'tarilishga yo'naltirilgan faol xodimlar mavjud bo'lib, ular mas'uliyatni oshirish, bajarilgan ish hajmi va ish haqi darajasining mos ravishda o'sishi bilan bog'liq bo'ladi.

3. Boshqaruvning yana bir turi byurokratik boshqaruv shakli bilan bog'liq. Bunday holda, qarorlar, yuqori rahbar tomonidan qabul qilinadi. Asosiy dastak bo'ysunuvchilarga kuch ta'sir qiladi, ko'pincha direktiv usullardan (buyruqlar, jazolar) foydalanishga asoslangan. Rahbarning samaradorligi va muvaffaqiyatining asosiy o'lchovi uning bo'ysunuvchilarga ta'sir qilish darajasidir. Ushbu turdagi boshqaruvning kuchli rahbari sifatida biz buyruqlari muhokama qilinmaydigan, ammo darhol bajariladigan rahbarni

chaqiramiz. Ushbu turdagi boshqaruv shakli byurokratik tashkiliy madaniyatga xosdir, bu texnologik intizomli xodimlarning mavjudligi bilan tavsiflanadi, ular o'z vazifalarini va rahbarlarning buyruqlarini qat'iy bajaradilar.

4. Boshqaruvning nisbatan yangi turi demokratik boshqaruv shakli bilan tavsiflanadi. Ushbu turdagi boshqaruv qonundan asosiy boshqaruv vositasi sifatida foydalanish bilan bog'liq. Bunday tashkiliy madaniyat bir tomondan natijaga erishishga (yangi bilimlarni olishga) yo'naltirilgan, boshqa tomondan o'zlarining kasbiy rivojlanishiga intilayotgan mutaxassislarning mavjudligi bilan tavsiflanadi. Turli xil yo'naltirilgan faol shaxslarni o'z ichiga olgan guruhda bunday maqsadlarga erishish, agar muayyan xatti-harakatlar qoidalari – qonunlar o'rnatilmagan bo'lsa, mumkin emas. Ammo bu qonunlar demokratik bo'lishi va qonunga bo'ysunuvchi ko'pchilik manfaatlariga erishish va ozchilikning qonuniy huquqlariga rioya qilishni ta'minlashi kerak.

5. So'nggi paytlarda tadqiqotchilar dialogik boshqaruv shakli bilan tavsiflangan yana bir yangi, faqat paydo bo'ladigan boshqaruv turini eslatib o'tishni boshladilar. Boshqaruvning ushbu turi boshqaruv funksiyalarining taqsimlanishi bilan tavsiflanadi, ular faqat barcha boshqaruv subyektlarining faol teng ishtiroki bilan samarali amalga oshirilishi mumkin. Uning asosiy xususiyati bilimlarni boshqarishning asosiy vositasi sifatida foydalanishdir. Samarali boshqaruv faoliyati boshqariladigan haqiqatni tavsiflovchi o'ziga xos g'oyalari va faktlariga ega bo'lgan turli xil mutaxassislarning bilimlaridan foydalanmasdan amalga oshirilmaydi. Ushbu yondashuvda boshqariladigan obyektning yaxlit ko'rinishi, uning holati, o'zgarish yo'llari va maqsadga erishish bosqichlari hech bo'lmaganda bitta ko'rish yo'qolganda to'liq bo'lmaydi. Bunday boshqaruvning misoli davlat darajasidagi boshqaruv guruhining ishi bo'lib, unda qabul qilingan qarorlarning eng ko'p jihatlarini ko'ra oladigan, ularning oqibatlarini bashorat qiladigan va mumkin bo'lgan zararni minimallashtiradigan mutaxassislar kiritilishi kerak.

Korporativ madaniyat menejmentning eng muhim vositasidir. Hozirgi vaqtda korporativ madaniyat o'zini o'zi qadrlash vazifasini bajaradi. Bu aniq kerak, chunki shakllangan madaniyatsiz har qanday darajadagi biznes-jarayonlar va aloqa sekinlasha boshlaydi. Ko'pgina rahbarlar bugungi kunda korporativ madaniyat muhim rol o'ynaydigan kompaniyaning obro'si haqida savol tug'ilgunga qadar madaniyat haqida umuman o'ylamaydilar.

Kompaniya bitta organizm bo'lishi, soat kabi ishlashi va boshqalardan farq qiladigan yuzni topishi uchun maksimal kuch sarflash kerak. Korporativ madaniyatning rivojlanish bosqichlari quyidagicha ifodalanishi mumkin: kompaniya rahbariyati avval uni yaratadi va unga ta'sir qiladi, keyin unga mos keladi va uni rivojlantiradi. Keyinchalik korxonalararo madaniyat shakllariga o'tish amalga oshiriladi. Korporativ madaniyat-bu kompaniyaning sanoat va bozor darajasidagi mavqeini mustahkamlash vositasi. Bu raqobatdan sheriklikka o'tish tendensiyasini amalga oshirishga yordam beradigan darajada qimmatlidir.

Korxonalararo madaniyatning rivojlanishi bilan bir vaqtda biznes madaniyatining paydo bo'lishi va rivojlanishi sodir bo'ladi. Darhaqiqat, xoldinglarning paydo bo'lishi va biznesning kengayishi, bir nechta kompaniyalarning imkoniyatlari chorrahasida resurslarni izlash zarurati loyihalarni boshqarishni rivojlantirishga va shuning uchun nafaqat shartnomaviy, an'anaviy aloqalarni, balki qadriyatlarini, qarashlarini, mafkuralarni birlashtirish zarurligini anglashga undaydi. Biznes madaniyati – boshqaruv texnologiyalarini kompaniya faoliyatini tizimli tashkil etish texnologiyalariga aylantirish vositasidir.

O'zbekistonda, postsovet hududidagi boshqa davlatlarda bo'lgani kabi, biznes madaniyati ham paydo bo'lish bosqichida. Uni rivojlantirish uchun mos muhit sifatida belgilanishi mumkin bo'lgan vaqt – bu biznesning tizimli integratsiyasining vaqti. Biznesni birlashtirish obyektiv jarayondir. Korporativ madaniyatni biznes

madaniyatiga aylantirish – bu jarayonni zaruriy qo'llab-quvvatlash, ularsiz bu integratsiya muvaffaqiyatli yoki hatto mumkin bo'lmaydi.

Korporativ madaniyatning mazmuni

Zamonaviy menejmentda korporativ madaniyatning tarkibiy elementlarini aniqlashga ko'plab yondashuvlar mavjud. Korporativ madaniyatning 10 ta asosiy elementini ko'rib chiqamiz.

1. Xodimlarning individualligi, mustaqilligi va ijodkorligini rag'batlantirish yoki xodimlarning ichki tajribalari va his-tuyg'ularini yashirishini baholash orqali o'zini va tashkilotdagi o'rnini anglash.

2. Og'zaki shaklda, og'zaki bo'lmagan aloqada, telefon huquqida, ma'lum bir qisqartma, jargondan foydalangan holda namoyon bo'ladigan aloqa tizimi va til.

3. Tashqi ko'rinish, kiyim-kechak va o'zingizni namoyish qilish – mikromadaniyatlarning mavjudligini tasdiqlovchi turli xil kiyimlar va kombinezonlar, biznes uslublari, tozalik, kosmetika, soch turmashi.

4. Kompaniyada ovqatlanishni tashkil etish sohasidagi xodimlarning urf-odatlarini, uning davomiyligi va oziq-ovqat subsidiyalari.

5. Vaqtni anglash va unga munosabat – o'z vaqtida bajarish, vaqtni qayta tiklanmaydigan manba sifatida tushunish, vaqtni monoxronik yoki polikronik tarzda ishlatish.

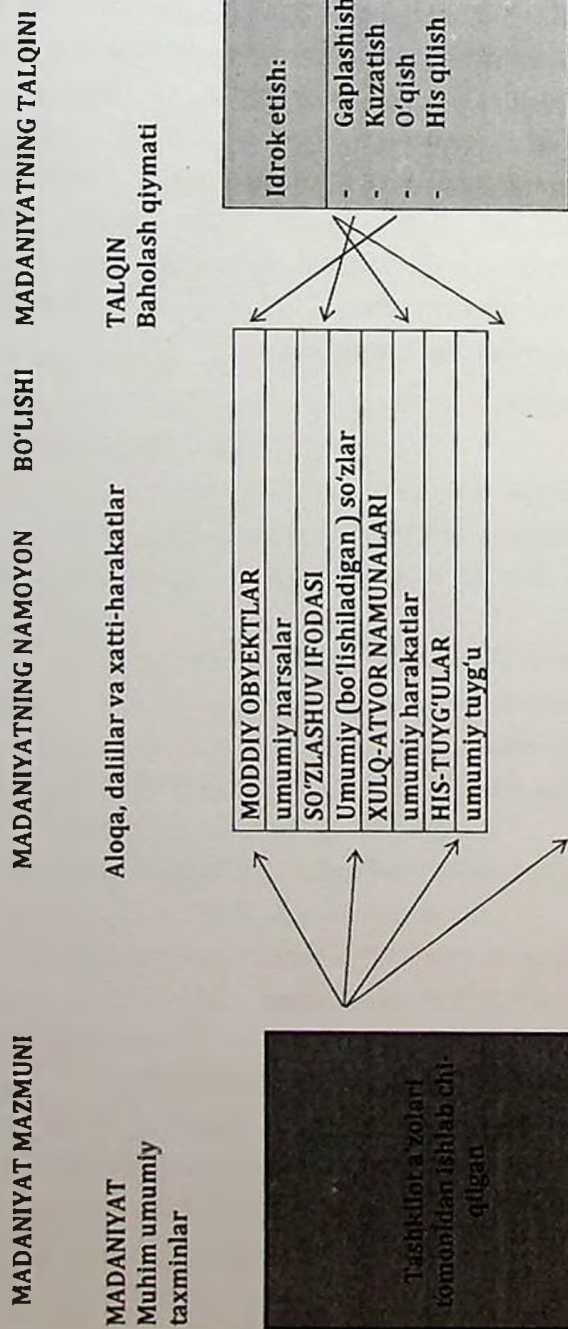
6. Yoshi bo'yicha odamlar o'rtasidagi munosabatlar: jins, maqom, aql, tajriba, bilim, din va millat.

7. Korporativ o'rnatish sifatida qadriyatlar, nima yaxshi va nima yomon, shuningdek xulq-atvor me'yorlari – odamlar o'zlarining tashkiliy hayotida nimaning qadrlashadi va bu qadriyatlar qanday saqlanib qoladi (ularning mavqei, unvonlari, ish mazmuni).

8. Biror narsaga ishonishva biror narsaga bo'lgan munosabat (yetakchilikka, muvaffaqiyatga, o'z kuchiga, o'zaro yordamga, adolatga, hamkasblar, mijozlar va raqobatchilarga bo'lgan munosabat, din va axloqning unga ta'siri).

9. Kadrlar tayyorlash va rivojlantirish (aqldan ozgan yoki ongli ravishda ishni bajarish, mantiqqa yoki lavozim kuchiga e'tibor berish, o'qitish yoki o'z salohiyatini yashash orqali).

10. Ish axloqi va motivatsiyasi. Ish munosabati, bo'linish va almashtirish, ish joyining tozaligi, ishning sifati, ishni baholash va ish haqi, «inson-texnika» munosabati, individual yoki guruh ishi, reklama- ushbu elementlarning mavjudligi biznesni doimiy ravishda takomillashtirish zarurati sharoitida kerakli korporativ madaniyat konsepsiyasini shakllantirishga imkon beradi. Ushbu konsepsiyani tahlil qilish uchun siz korporativ madaniyat mazmuni va uni idrok etish va kompaniya xodimlari tomonidan talqin qilish o'rtasidagi munosabatlar modelidan foydalanish mumkin.



4.1-Shakl. Xodimlar o'rtasidagi munsobotlar modeli

Model shuni ko'rsatadiki, kompaniya xodimlari e'tiqod va umidlarni baham ko'rish uning korporativ madaniyatiga xosdir: ular o'zlarining jismoniy muhitini yaratadilar; aloqa tilini rivojlantiradilar; harakatlar bilan yetarli darajada qabul qiladilarsodir bo'layotgan voqealarga qiziqish va hissiy hamdardlik paydo boladi. Birgalikda, bu xodimlarga o'z harakatlari va ish muhitini to'g'ri baholash uchun mavjud madaniyatni tushunish va izohlashga yordam beradi. Ushbu xatti-harakatlarga asoslanib, menejerlar yuqori darajadagi samaradorlikka erishish uchun xodimlarga qo'yiladigan talablar darajasini oshirishi mumkin. Rivojlanishning turli bosqichlarida kompaniyaning maqsadlari va qadriyatlari o'rtasida uning xodimlari qarama-qarshiliklarga ega. Mojaro bosqichi keladi, bu ko'pincha raqobatbardoshlik va degradatsiyani yo'qotishiga olib keladi. Shuning uchun tashkiliy qarshi madaniyatlarning paydo bo'lish sabablarini bilish muhimdir. Ularni oldindan ko'rish yoki halokatli ta'sirni lokalizatsiya qilish imkoniyatiga ega bo'lish uchun, eng muhimi, vaqt. Tashkiliy qarama-qarshi madaniyatlarning asosiy shakllari quyidagilardan iborat: 1) hukmron korporativ madaniyatning qadriyatlariga to'g'ridan-to'g'ri qarshilik; 2) hokimiyat tuzilmasiga qarshilik; 3) tizimdagi qabul qilingan obrazlarga qarshilik. Qarama-qarshi madaniyatlarning paydo bo'lishining asosiy sabablari:

- va'da qilingan motivatsiya tizimining yo'qligi sababli xodimlarning noqulayligi;

- uning jozibadorligining pastligi sababli ishdan norozilik;

- professional va rasmiy martaba amalga oshirishning mumkin emasligi;

- sohaning o'zgarishi bilan bog'liq tashkiliy inqiroz, faoliyat strategiyalari, kompaniyaning mulkchilik shakllari, yangi ish texnologiyalariga o'tish. Berilgan sharoitlarni hisobga olgan holda, har qanday tashkiliy innovatsiyalar asosiy xodimlar va barcha xodimlar uchun mumkin bo'lgan javob uchun tahlil qilinishi kerak. Shu munosabat bilan, oldin innovatsion o'zgarishlarni amalga oshirish uchun kutilayotgan o'zgarishlarning aksariyat tarafdorlarini

tayyorlash tavsiya etiladi va buning ortida kerakli o'zgarishlarni amalga oshirish kerak.

4.1-Jadval.

Kompaniyaning tashqi moslashuvi va ichki integratsiyasi

Tashqi moslashuv	Ichki integratsiya
Missiyani ishlab chiqish va asosiy strategik maqsadlarni belgilash orqali amalga oshiriladi. Buning uchun biznes-jarayonlar va kompaniyadagi butun aloqa tizimini qayta qurish amalga oshiriladi. Ijtimoiy-psixologik va iqtisodiy usullari jodiy ishlarda xodimlarni rag'batlantirish uchun ishlatiladi	Bu xodimlar o'rtasidagi munosabatlarning yangi tamoyillarini, xulq-atvor me'yorlarini ishlab chiqish va ishlarni bajarish orqali amalga oshiriladi-ichki mijozlar shakllanadi. Buning uchun tashkilot va uning alohida guruhlarining tarkibiga kirish mezonlari belgilanadi, hokimiyatni qayta taqsimlash, saqlash va yo'qotish qoidalari belgilanadi, bu hokimiyat shakllarini, shuningdek tashkilotdagi maqomlarni qayta taqsimlashga olib keladi.

1. Nazorat ish natijalarini individual va guruhlarda o'lchash mezonlarini belgilash, shuningdek, har bir bo'linma va xodimning umumiy natijaga qo'shgan hissasini aniq ko'rish imkonini beradigan korporativ axborot tizimini yaratish orqali amalga oshiriladi.

2. Faoliyatni tuzatish shaxs va xodimlar guruhlarini aniqlash uchun amalga oshiriladi. Ish topshiriqlarini bajarmagan va korporativ madaniyat tamoyillarini buzgan.

3. Shaxsiy munosabatlar ishda va undan tashqarida ruxsat etilgan ochiqlik darajasini belgilaydigan jinslar va yosh o'rtasidagi ijtimoiy aloqa qoidalari bilan belgilanadi.

4. Mukofotlar va jazolar-xodimlarning istalgan va qabul qilinishi mumkin bo'lmagan xatti-harakatlarining aniq namunalarini ishlab chiqish orqali amalga oshiriladi.

5. Ideologiya va din kompaniyaning kadrlar siyosatining asosiy tamoyillari va unda diniy erkinlik huquqi orqali xodimlar faoliyatiga ta'sir qilinadi. Korporativ madaniyat ichidagi hokimiyat va ta'sir shakllari uchun eng maqbulini tanlash, qoida tariqasida,

ko'plab variantlarni talab qiladi ular orasida: markazlashtirilgan tuzilishga ega an'anaviy boshqariladigan kompaniya;

- ijtimoiy-institutlar (davolash va o'quv muassasalari);
- kooperativlar, ijodiy uyushmalar, klublar, yirik kompaniyalar;
- teskari kuch piramidasida tuzilishi bo'lgan kompaniyalar, ya'ni demokratiya munosabatlari bunda har bir xodim biznesning ham muassisi sifatida o'ylaydi va harakat qiladi. Jadval shaklida siz quyidagi shaklda tasvirlashingiz mumkin

↑	1. Avtokratiya munosabatlari Yagona shaxsdagi rahbar Korporativ madaniyat turi	2. Doktor-bemor munosabatlari rahbarlar aqlining katta akalari Madaniyatning maslahat turi
	3. Muxtoriyat munosabatlari. Ishchilar va bo'linmalar o'z yog'larida qovuriladi. Partizan madaniyati turi	4. Demokratiya munosabatlari. Har bir xodim biznesning ham muassisi sifatida o'ylaydi va harakat qiladi. Madaniyatning tadbirkorlik turi

↓

Yuqor

Maqsadlarga erishish uchun mablag' tanlashda xodimlarni jalb qilish darajasi

Jamiyat va biznesning bir-biriga o'zaro ta'sirini aks ettiruvchi eng muhim hujjat kompaniyaning strategic maqsadlarini ibelgilaydigan kompaniyaning vazifasidir. Uni boshqa firmalar orasida joylashtiradi, biznes yuritish falsafasini belgilaydi. Siyosat korporativ madaniyatning asosiy tamoyillaridir. Prinsiplar – xodimlarning kasbiy va shaxslararo aloqalarining shakllari.

Missiya, siyosat, korporativ madaniyat tamoyillari turli ixil ijtimoiy institutlar va aloqa guruhlariga doimiy ta'sir ko'rsatadi. Hokimiyat va boshqaruv institutlari o'yin qoidalarini to'g'ridan-to'g'ri qonunchilik orqali belgilaydilar. Eng muhim aloqadorlar bu auditorlar, mijozlar, biznes sheriklar va raqobatchilar. Ular korporativ madaniyatning barcha jabhalariga ta'sir qiladi. Shu sababli, barcha darajadagi menejerlarning vazifasi ijtimoiy vakillarning tomonidan kompaniya to'g'risida ijobiy g'oyani shakllantirishga qaratilgan PR-aksiyalarni o'tkazishda faol ishtirok etishdir. Natijada, kompaniyaning tanolinishi, ishonchliligi va uning tovarlari va xizmatlaridan foydalanuvchi odatiy ijtimoiy muhitda shakllangan fikr bilan belgilanadi.

4.2. Korporativ madaniyatni shakllantirish va boshqarish

Korporativ madaniyat deganda tushunilgan narsalarning evolyutsiyasi juda qiziq. XXI asrning birinchi o'n yilligi korporativ madaniyat bo'yicha tajriba bo'ldi. Ushbu pozitsiyaning asosiy sabablari korporativ madaniyatni yaratish istagi katta, uni shakllantirish kerak edi. Zamonaviy biznesning aksiomasi kompaniyaning asosiy kapitali va qiymati sodiq mutaxassislar ekanligi haqidagi bayonot edi. Shunday qilib, kompaniya bilan qattiq raqobatni yengib o'tish va professional ravishda innovatsion bo'lish, ularning tovarlari va xizmatlari mijozlar uchun foydali bo'ladi. Professional tarzda islohlash kompaniyadagi kadrlar yadrosi – eng yaxshi menejerlar, asosiy menejerlar va ko'p funksiyali ishchilardir. Ushbu muammoni hal qilish uchun korporativ boshqaruv psixologiyasiga xos bo'lgan ulkan

salohiyatdan foydalangan holda inson resurslari salohiyatini rivojlantirish bo'yicha kompleks chora-tadbirlarni amalga oshiradi.

Korporativ madaniyatni rivojlantirish va boshqarish

Menejerlar kabi kompaniyani boshqarishning ko'plab usullari mavjud. Bu ma'muriy madaniyat, bu qattiq harbiy diktatorlik madaniyati, tarix Pol-Potni, Chankayshini, tadbirkorlik madaniyatini biladi, bu Margaret Tetcherga xos bo'lgan kengashdir. Ushbu variantlarning barchasi ijobiy va salbiy tomonlarga ega. Afzalliklarga unchalik katta bo'lmagan davrda ishlash, ijro etishning ravshanligi, ishdan bo'shatishning yo'qligi, bo'ysunuvchilar va menejerlar o'rtasidagi oilaviy munosabatlar kiradi. Minuslar ishchilarning 4 toifasini shakllantirishni o'z ichiga oladi: 1) boshliqlar oldida sadoqat bilan xizmat qilishga tayyor bo'lgan «ipak yuk mashinalari»; 2) «samosvallar», texnik jihatdan eng qiyin va mas'uliyatli ishni rahbarlarning yelkasiga tashlanadi; 3) «Woodpeckers», hech qanday natija bermaydi, ammo eski usullar bilan yangi muammolarni qat'iyat bilan buzadi; 4) «kaltak» moddiy farovonligi uchun hamma narsaga tayyor. Yuqoridagi yetakchilik uslublarining o'ylamasdan ijrochisi bo'lmaslik uchun, biznesdagi singllarning vaqti o'tganligini yodda tutish kerak. Endi va kelajakda faqat professional jamoalar mos keladi. Ma'muriy yoki tadbirkorlik korporativ boshqaruv madaniyatining katta perspektiv haqidagi munozaralar samarasiz bo'lib tuyuladi va har ikkala uslubning afzalliklarini hisobga olgan holda ularni har bir kompaniyaning biznesining o'ziga xos xususiyatlariga moslashtirish maqsadga muvofiqdir. Turli xil korporativ madaniyatlarning potentsialini qanday birlashtirish mumkinligini tushuntirish uchun biz ularni shakllantirishga biznes rahbarlarining ikkita yondashuvini **4.2.-jadval** shaklida ko'rsatamiz.

Ma'muriy madaniyat	Tashkiliy o'zgarishlar	Tadbirkorlik madaniyati
Tashqi tomondan yuqori tashkilotlar tomonidan amalga oshiriladi	Boshqaruv tizimi	Maqsadlar va faoliyat natijalari bo'yicha ichkaridan amalga oshiriladi
Jarayon egasi uni o'zgartirishni xohlamaydi	Mulk munosabatlari	Mulk egasi tomonidan uni ko'paytirishga qaratilgan
O'zi uchun qulay lah-zani kutmoqda	Imkoniyatlarga munosabat	Biznes uchun va bu masalada o'zi uchun imkoniyatlar izlaydi
Qoidalar va ular-ga asoslangan ratsional-mantiqiy	Imtiyozli muammolarni hal qilish	Intuitiv, oldingi tajribani ijodiy qayta ishlashga asoslangan
Iyerarxik piramida darajalari bo'yicha markazlashtirilgan	Vakolatlarni topshirish	Markazlashtirilmagan tashabbuskorlik va mustaqillikni ozod qilish
Tashkiliy masalalarni hal qilish uchun	Tashkiliy e'tibor	Xodimlarning biznes va shaxsiy muammolarini uyg'unlashtirish
Mahsulot tannaxsini har tomonlama kamaytirish	Ishlab chiqarish strategiyasi	Ishlab chiqarishni diversifikatsiya qilish va mijozlarga yo'naltirish
Ishlash (miqdori va sifati)	Asosiy maqsadlar	Samaradorlik (iste'molchilar uchun foydali)
Tizimli	Boshqaruv yondashuvi	Vaziyatli
Ijrochilarning sa'y-harakatlarini birlashtirish	Ish pozitsiyalardan ishlab chiqilgan	Ijrochilarning yo'naltirilgan mustaqilligi
Qoidalar, protseduralar bo'yicha berilgan algoritmlar	Ishni bajarish	Ijodiy, innovatsion
Evolutsion, vaziyatni yaxshilash uchun	Doimiy o'zgarishlar	Raqobatbardoshlikka erishish uchun
Ishni yuqoridan buyurilganidek bajarish	Harakat kursi	To'g'ri ish qilish (mijoz uchun juda foydali)

Kompaniya rahbariyati boshqaruvning korporativ madaniyatini shakllantirishga ma'muriy va tadbirkorlik yondashuvlarining maqbul nisbatini tanlagandan so'ng, uni qo'llab-quvvatlaydigan samarali mexanizmlarni ishlab chiqish va qonuniylashtirish kerak. Korporativ

madaniyatning kuchi yangi ishga qabul qilingan xodimlarning munosabatlari va tamoyillari hamdaxatti-harakatlarini umumiy qabul qilingan korporativ standartlar yo'nalishi bo'yicha o'zgartirishga imkon berishi muhimdir. Korporativ madaniyatning kuchi quyidagi omillarga bog'liq: 1) madaniyatning og'irliklari, ya'ni, uning barcha strukturaviy darajalargakirib boradigan asosiy taxminlar soni. Masalan, xodimlarni ishontirish, ular kompaniyaning asosiy kapitali ekanligi; 2) barcha xodimlar tomonidan korporativ madaniyat normalarini amalga oshirish darajasi; 3) korporativ madaniyatning asosiy prinsiplarida qayd etilgan ustuvorliklarining ravshanligi. Masalan, menejment, kompaniya xaridorlarni doimiy mijozlar toifasiga yo'naltirishga qaror qildi. Ushbu tamoyil kompaniya xodimlarini mijozlar bilan strategik hamkorlikni shakllantirishga yo'naltiradi.

Kompaniyaning rivojlanishi doimiy jarayon bo'lib, turli xil o'zgarishlarni amalga oshirishni nazarda tutadi. Eng muhim o'zgarishlar korporativ madaniyatning yangi faoliyat strategiyasiga moslashishini o'z ichiga oladi. Korporativ madaniyatdagi o'zgarishlar xodimlarning xatti-harakatlarini o'zgartirishda o'z ifodasini topadi. Masalan, ishchilar bir nechta qadriyatlar va me'yorlarni o'zgartirishi mumkin, ammo ularning xatti-harakatlari sezilarli darajada o'zgarmaydi. Bundan tashqari, xodimlar yangi faoliyat sharoitlarining tashkilotga va o'zlariga foyda keltirishiga ishonishadi va qadrlashadi. O'zgarish jarayoni barchaga o'z qobiliyatlarini ro'yobga chiqarish va mazmunli bo'lish imkoniyatini beradi. Bu «korporativ madaniyat xodimlarning xulq-atvori»ning maqbul nisbati yoki rahbariyatning ildiz otgan konservativ odatlarni o'zgartira olmasligi tufayli mavjud maqom saqlanib qolishi mumkin. Xulq-atvorning o'zgarishi ushbu jarayonning maqsadlarini tushunmaslik tufayli korporativ madaniyatning o'zgarishiga olib kelmaydi, shuningdek, madaniyatni boshqarishning aniq mexanizmi yo'qligi sababli. Korporativ madaniyatni boshqarish haqida gapirganda, dunyodagi yagona mamlakat misoliga murojaat qilish

o'rinli armiyada buyruq bo'lmagan joyda, uning o'rnini mendan keyin jamoa egallaydi! Bu Isroil armiyasi. «Mendan keyin» buyrug'i shunchaki «oldinga» buyrug'idan ko'ra bo'ysunuvchilarga ko'proq ta'sir qiladi, deb ishoniladi shunga o'xshash misol keltirilgan, chunki ko'pincha menejerlar buyruqlarni o'zlari berib, ularning maqsadga muvofiqligiga ishonmaydilar. Korporativ madaniyatni boshqarish uchun unga uchta darajadabelgilar, qadriyatlar va e'tiqodlar darajasida ta'sir o'tkazish kerak. Qoida tariqasida, boshqaruv jarayoni ikkita asosiy usulda amalga oshiriladi. Birinchi usul – rahbar tomonidan korporativ madaniyat konsepsiyasini ishlab chiqishda ifodalanadi, shu jumladan: a) ideallar, b) maqsadlar, d) normalar, e) xulq-atvor standartlari. Shundan so'ng ular har bir xodimga yetkaziladi va tabiiy ravishda ular tomonidan kundalik faoliyatda amalga oshiriladi.

Ikkinchi usul rahbarlarning e'tiborini korporativ madaniyatning eng yuqori ideallariga emas, balki kundalik hayotning muhim tafsilotlariga qaratadi. Kundalik ishlarida menejmentning barcha darajalari menejerlari maqsadlar, me'yorlar, standartlar va xulq-atvor ideallariga rioya qilgan holda muhit yaratadilar. Bunda bo'ysunuvchilar o'zlarini xuddi shunday tutish odatini rivojlantiradilar. Korporativ madaniyatni boshqarish, avvalombor, xodimlarning muloqoti va faoliyatining optimal modellarini yaratishni anglatadi. Ushbu muammoni hal qilish menejerlardan xodimlarning qadriyatlarini kundalik faoliyatda birlashtirishga qaratilgan doimiy harakatlarini talab qiladi. Xodimlarni madaniyat ideallari va me'yorlarining maqsadga muvofiqligi, foydaliligi va samaradorligiga ishontirish orqali evolyutsion ravishda korporativ rivojlanishning yangi bosqichiga erishish mumkin. Ta'kidlash joizki, tashkilot a'zolarining ongi, e'tiqodi va xatti-harakatlarida chuqur yotgan asosiy taxminlarni bir zarbada va qisqa vaqt ichida o'zgartirib bo'lmaydi. Bu yerda kompleks yondashuv kerak. Korporativ madaniyat me'yorlarini korporativ ramzlar, logotip, forma, vizitkalar, shiorlardan foydalanish orqali xodimlar o'rtasida ongli va

ongsiz darajada birlashtirish kabi prinsiplarga asoslanadi. Bundan tashqari, korporativ an'analar, ideallar va xulq-atvor shakllarini yaratish. Masalan, kompaniya rahbarlari, uning faxriylari, yaqinda qabul qilingan xodimlarning egalari bilan uchrashuvlar o'tkazish. Muhim sanalarga bag'ishlangan tantanali tadbirlarni o'tkazish, samarali ishlashi uchun taniqli xodimlarni esdalik sovg'alari bilan taqdirlash va boshqalar. Korporativ madaniyatni izchil boshqarish turli omillarni to'g'ri baholash va ulardan foydalanishni oldindan belgilab beradi: oila, xarakter, odatlar, qarashlar, ularning ijtimoiy qadriyatlarga munosabatini shakllantiradi. Din, diniy axloq me'yorlarini o'zlashtirish orqali odamlarning ma'naviy ma'no – hayotiy oriyentatsiyasini ta'minlaydi. Siyosat insonning hokimiyat tizimi bilan davlat tuzilishiga nisbatan qoidalari va afzalliklarini belgilaydi.

Dam olish odamlarni o'z kuchlarini rivojlantirish va tiklash uchun bo'sh vaqtlarini tashkil qilish usullariga yo'naltiradi. Sotsializatsiya – bu boshqa odamlar bilan muloqot qilish jarayonida yotoqxona qoidalarining inson tomonidan o'zlashtirilishi. Salomatlik insonning jismoniy, intellektual zichligini saqlab qolish va kasalliklarni oldini olish usullari. Iqtisodiyot tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqarish, almashtirish va taqsimlash usullari, kasbiy faoliyat jarayonida odamlarning o'zini o'zi anglashi. Ta'lim dunyo va inson haqida ma'lumot manbai, inson hayotining qadriyatlariga munosabatdir. Ko'rib chiqilgan omillarning har birining ta'siri bir xil emas va korporativ xatti-harakatlarning asosiy prinsiplari, me'yorlari va namunalarini boshqarishda e'tiborsiz qoldirib bo'lmaydigan o'ziga xos xususiyatlarga ega.

Tashkiliy korporativ madaniyat – bu tashkilot a'zolari tomonidan qabul qilingan eng muhim taxminlar to'plami bo'lib, ular tashkilot tomonidan e'lon qilingan qadriyatlarda o'z ifodasini topadi, xodimlarga ularning xatti-harakatlari va harakatlari uchun ko'rsatmalar beradi. Ushbu qiymat yo'nalishlari quyidagi masalalarni hal qilishga ta'sir qiladi: tashkilotning maqsadi va uning yuzi (sohadagi

yetakchilik – bu yangilik ruhi); kattalik va hokimiyat(lavozimga yoki shaxsga xos bo'lgan vakolatlar, kattalik va hokimiyatni hurmat qilish); turli xil rahbarlik lavozimlari va funksiyalarining ahamiyati; odamlarga munosabat (odamlarga g'amxo'rlik qilish va ularning ehtiyojlariga etibor, ularga hurmat – boshqaruv va boshqa lavozimlarda ayollarning roli; rahbarlik va nazorat lavozimlarini tanlash mezonlari; ishni tashkil etish va intizom; yetakchilik va boshqaruv uslubi (avtoritar, maslahat yoki hamkorlik uslubi); qaror qabul qilish jarayoni (kim qaror qabul qiladi, kim bilan maslahatlashiladi); axborotni tarqatish va almashish (xodimlar ma'lumotga ega); aloqalarning tabiati (shaxsiy yoki yozma aloqalarni afzal ko'rish); nizolarni hal qilish usullari (mojarodan qochish yoki murosaga kelish istagi, ishtirok etish; ish samaradorligini baholash (yashirin, ochiq, kim tomonidan amalga oshiriladi); tashkilot bilan identifikatsiya qilish (sadoqat, yaxlitlik, birlik ruhi, tashkilotda ishlashdan zavqlanish) shunday qilib, korporativ madaniyat tashkilot a'zolari tomonidan baham ko'riladigan g'oyalar, qarashlar, asos soluvchi qadriyatlarga asoslanadi. Xulq-atvor, aloqa uslublari qadriyatlardan kelib chiqadi, ya'ni ushbu tashkilotdagi xulq-atvor qoidalariga hamma narsa tegishli. Tashkiliy madaniyat tashkilot ichidagi vaziyatdan boshlanadi: turli darajadagi xodimlarning bir-biri bilan va rahbariyat bilan munosabatlarining madaniyati, rahbarlarning o'z bo'ysunuvchilariga hurmat bilan munosabati bilan korporativ madaniyat o'zini namoyon qiladi va o'zini turli shakllarda rivojlanadi: birinchidan, xodimlar rioya qiladigan asosiy taxminlarda. Ularning ishchi guruhini ko'rish va tushunishning o'ziga xos xususiyati, jamoadagi munosabatlar tamoyillari, kompaniyaning maqsadlari va siyosati; ikkinchidan, xodimlar xulq-atvorining yo'nalishi va xarakterini belgilaydigan, shuningdek muayyan ish sharoitida harakat qilishga yordam beradigan qiymat yo'nalishlarida; uchinchidan, agar ular bo'lsa, xatti-harakatlarning e'tiqodlari, taxminlari va normalarida muvofiqlik ishchilarning asosiy ehtiyojlarini qondirishni kafolatlaydi.

Xulq-atvor me'yorlari madaniyatning yuragi hisoblanadi. Ularning shakllanishi va rivojlanishiga xodimlarning rahbarlari bilan kelishishlari kuchli ta'sir ko'rsatadi. Xodimlar uchun rahbarlar nimalarga e'tibor berishlari, nimaning o'lchashlari va nazorat qilishlari, muhim voqealarga, tashkiliy inqirozlarga qanday munosabatda bo'lishlari, mukofotlar va maqomlarni olish mezonlari, lavozimlarni tanlash va ishdan bo'shatish muhim ahamiyatga ega.

Korporativ madaniyat barcha tashkilotlarning o'ziga xos xususiyati bo'lib, ular orqali ularning individualligi namoyon bo'ladi. Yuqoridagilardan kelib chiqib, har qanday zamonaviy kompaniya faoliyatining muhim qismi bo'lgan korporativ madaniyatga quyidagi ta'rifni berish mumkin: korporativ madaniyat – bu kompaniya ichida ham, undan tashqarida ham xodimlar o'rtasidagi munosabatlar asosida yotadigan asosiy taxminlar, qiymat yo'nalishlari, e'tiqodlar, umidlar va normalar tizimi. U milliy madaniyat ta'siri ostida o'zining urf-odatlarini va xatti-harakatlarining stereotiplari bilan shakllanadi. Masalan, Sharq madaniyatida iyerarxiya va guruh o'rtasidagi munosabatlarning ahamiyati (vazifadan farqli o'laroq) mavjud. G'arb madaniyatida diqqat ko'proq vazifaga va shaxsga qaratilgan, iyerarxiya esa ahamiyatsiz deb hisoblanadi. Madaniyatning holati va potentsialini chuqur tushunish uchun subyektiv va obyektiv korporativ madaniyatni tahlil qilish kerak. Subyektiv korporativ madaniyat quyidagilarni o'z ichiga oladi: xodimlar tomonidan taqsimlanadigan asosiy takliflarning namunalarini; kompaniya faoliyati bilan bog'liq e'tiqod va umidlar; mavjud qadriyatlar va xulq-atvor normalarini idrok etish; kompaniya tarixi, ularning belgilari, imidji. Shunday qilib, subyektiv korporativ madaniyat, umuman boshqaruv madaniyatini shakllantirish uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Bu yetakchilik uslubini tanlashga, muammolarni hal qilishga yondashuvlarga, xatti-harakatlar sxemalarini tanlashga ta'sir qiladi, ya'ni kompaniya falsafasini qadriyatlari bilan shakllantiradi. Obyektiv korporativ madaniyat quyidagilarni o'z ichiga oladi: ish xonasi; ularning dizayni

va joylashuvi; mebel va jihozlar; infratuzilma va ish joyining ergonomikasi – aloqa, dam olish, ovqatlanish imkoniyati. Obyektiv madaniyat koinotdagi va vaqtdagi qadriyatlarni amalga oshiradi. Xulosa qilib aytganda, korporativ madaniyatni boshqarish uning rivojlanishini missiya va amalga oshirilayotgan strategik maqsadlarga muvofiq yo'naltirishni anglatadi. Buning uchun mavjud madaniyatni identifikatsiya qilish va keyin ularni kerakli holatga o'zgartirish kerak.

4.3. Kompaniya idorasi

Eng umumiy shaklda kompaniya ofisi korporativ faoliyatni amalga oshirish uchun ma'lum bir hududiy taqsimlangan maydonni ta'minlaydigan o'ziga xos infratuzilmadir.

Kompaniyaning ishini tashkil qilishda biznesning markazlashtirilgan va markazlashtirilmagan funksiyalarini amalga oshirishga imkon beradigan va kompaniyaning tijorat sirlarini himoya qilish va himoya qilishni ta'minlaydigan infratuzilmani yaratish zarurligini hisobga olish kerak. Bunday infratuzilma kompaniyaning ofisidir. Rivojlangan mamlakatlarda qabul qilingan «ofis» mafkurasi ofisni nafaqat faoliyat olib boriladigan kompyuterlar va ofis uskunalari bilan jihozlangan alohida xona sifatida, balki korporativ biznesni boshqarishning barcha jarayonlarini ta'minlaydigan infratuzilma (ehtimol virtual elementlar bilan) sifatida izohlaydi.

Ushbu talqinda korporativ ofisning asosiy maqsadi menejment va xodimlarning ishlarni birgalikda bajarishda samarali aloqasini ta'minlashdir, bu faqat rivojlangan aloqa vositalari, kompyuterlar va o'ziga xos dasturiy ta'minot, telekommunikatsiya vositalari, turli xil ofis uskunalari, zamonaviy axborot texnologiyalari va boshqalar mavjud bo'lganda mumkin.

Kompaniyaning an'anaviy ofisini ko'rib chiqamiz.

1. Ofisning jismoniy joylashuvi

An'anaviy ofis jismoniy joylashuvga ega. Odatda bitta yoki ko'p qavatli binoda (binolarda) joylashgan. Nufuzli kompaniyalar odatda o'z binolariga ega. Rahbarlar va mulkdorlar binoga egalik qilish xodimlar, yetkazib beruvchilar, mijozlar va jamiyat nazarida «mustahkam» tasvirni yaratadi, deb hisoblashadi.

Ko'pgina kompaniyalar uzoq muddatli shartnomalar asosida ofis maydonlarini ijaraga olishadi. Bunday uzoq muddatli shartnomalar kompaniyaning moslashuvchanligini cheklaydi (ya'ni ko'chirish qobiliyati, o'sish qobiliyati yoki ofis tartibini o'zgartirish) va o'zgaruvchan emas, balki qat'iy xarajatlarni keltirib chiqaradi.

Korporativ ofislar obro'li sabablarga ko'ra, shuningdek transport, yuridik, davlat, moliya va xizmat ko'rsatish korxonalariga yaqinligi sababli shahar biznes markazlarida joylashgan. Mintaqaviy idoralar asosiy yetkazib beruvchilar va mijozlar yaqinida joylashgan.

2. Ofis tartibi

Menejmentning barcha darajalari o'z ofislariga ega. Ofisning joylashuvi va hajmi, mebel sifati uning egasining tashkilotdagi maqomini ko'rsatadi.

Funksional guruhlar oddiy xodimlar bilan birga joylashgan. Ushbu guruhlar bir-birlarini o'ziga xos qobiliyatlari bilan qo'llab-quvvatlashga va o'qitishga yordam beradi va xuddi shu maqsadda jamoaga qo'shiladi. Funksional guruhlash, shuningdek, menejerga bo'ysunuvchilarni yaxshiroq boshqarish imkonini beradi. Zamonaviy kompaniyalarda mashhur tartib turi «ochiq maydon» dir. Ushbu tartib ishchilar o'rtasida sheriklik va ochiqlik muhitini yaratish uchun ishlatiladi.

3. Biznesning o'zaro ta'siri

Ofisdagi o'zaro munosabatlarning aksariyati eslatmalar almashish va telefon orqali suhbatlar orqali amalga oshiriladi.

Bunday aloqa tizimi yetkazib berish tizimini o'z ichiga oladi; qog'oz yozuvlari aloqa kechikishlariga, keyinchalik saralashga va qabul qilishda hujjatlashtirishga olib keladi. Ushbu qog'oz tizimi hu-

jjatlarni saqlash va bo'sh joy ajratishni talab qiladi, bu esa ofisdagi qimmat joyni olib qo'yadi.

Aloqa almashinuvining yanada rivojlangan varianti elektron pochta orqali xabar almashishdir.

Ichki telefon orqali (ITA-ichki telefon aloqa) xodimlar o'rtasidagi aloqa «ushlangan – ushlanmagan» o'yinidir, telefonda tashqi suhbatlar vaqt tubini oladi.

An'anaviy korporativ ofis madaniyati ko'plab uchrashuvlar va ish uchrashuvlarini o'z ichiga oladi. Ko'pincha bunday uchrashuvlar ofisda o'tkaziladi, bu menejment uchun qulaydir. Ishi ofisdan tashqarida bo'lgan xodimlar yig'ilish joyiga borish uchun qimmatli vaqtni sarflashga majbur bo'ladilar va menejerlar har bir tayinlangan ishtirokchining ishtirokini talab qiladilar.

An'anaviy ofis odatda soat 9 dan 18 gacha ishlaydi.

4. Xodimlarni boshqarish

Ishchilarning tovon puli va mehnatni muhofaza qilish to'g'risidagi qonunlarga asoslanib, kompaniya har bir xodimga ji-hozlangan ish joyini taqdim etishi shart.

An'anaviy idorada xodimlarni o'qitish joyida yoki nisbatan qisqa vaqt ichida ishdan ajratilgan holda amalga oshiriladi. Ish beruvchi o'qishga ko'p vaqt va pul sarflaydi, chunki u ish vaqtida amalga oshiriladi va xodimni to'g'ridan-to'g'ri foyda keltiradigan faoliyatdan chalg'itadi. Trening individual emas, balki guruh uchun mo'ljallangan. Shaxsiy odamlar yetarlicha fikr-mulohazalarga ega emaslar va ko'pincha dam olish kuni kabi mashg'ulotlarga murojaat qilishadi.

Xodimlar kamida ertalab soat to'qqizdan kechqurun oltitagacha ishlashlari kerak. Aslida, yetakchi menejerlarning ish davomiyligi haftasiga 50 dan 60 soatgacha o'zgarib turadi. Bunday jadval bilan ishlash xodimlar uchun qiyinchilik yaratadi, chunki ular shaxsiy hayotlarini tartibga solish, bolalarga, ota-onalarga g'amxo'rlik qilish imkoniyatlari bolmaydi. odatda, rahbariyat vaqtni taqsimlashda ko'proq moslashuvchanlik masalasida xodimlar bilan uchrashmaydi.

5. Korporativ kompyuter tizimlari

Ko'pgina zamonaviy kompaniyalar kompyuter tarmoqlarini joriy etishdi. Tarmoqlardan foydalanish nafaqat ma'lumotlar va dasturlarni markazlashtirilgan boshqarish, balki ularni ofis xodimlarining ehtiyojlariga, xavfsizlikni tekshirishga va hokazolarga muvofiq keng tarqatish imkonini beradi. Bundan tashqari, tarmoq tizimlari har doim ham umumiy xarajatlarning pasayishiga olib kelmaydi. Aksincha, bunday yangi tizimlar menejmentni xodimlarni o'qitish va tizimning ishlashi bo'yicha maslahat berish uchun resurslarni qayta taqsimlashga majbur qiladi.

Korporativ ofisni tashkil etishga zamonaviy yondashuv. Ofisning zamonaviy konsepsiyasi ko'plab texnik va tashkiliy yechimlarni o'z ichiga oladi. Keling, asosiylarini sanab o'tamiz.

1. Xona:

- * bosh ofisning asosiy binolarining fazoviy rejalashtirish yechimlarini loyihalash;

- * ichki bezatish, mebellarni tartibga solish masalalarini ishlab chiqish.

2. Orgtexnika va yordamchi uskunalar:

- * ish oqimini tashkil qilish uchun qurilmalar;

- * tashkiliy vositalarchizma taxtalari, taqvim jadvallari uchun planshetlar, yig'ilishlar uchun uskunalar va boshqalar;

- * tashkiliy texnika-nusxa ko'chiruvchilar, proektorlar, qog'oz maydalagichlar;

- * xavfsizlik vositalari-signalizatsiya, binolarga kirishni tartibga solish;

- * maishiy texnika va uskunalar.

3. Dasturiy-kompyuter komplekslari, aloqa va telekommunikatsiya vositalari:

- * kompyuter texnologiyalari-tarmoq uskunalari, kompyuterlar, serverlar, printerlar;

- * dasturiy ta'minot;

* aloqa vositalari – telefon stantsiyalari, telefon apparatlari, aloqa kanallari, peyjerlar, mobil telefonlar.

Bu jihatlarining barchasi bir-biri bilan bog'liq va shuning uchun ofis haqida gapirganda, biz yagona tashkiliy va texnik tizim haqida gapirayotganimizni yodda tutish kerak. Kompaniyaning o'ziga xos faoliyati uni amalga oshirish uchun biznes jarayonlarining o'ziga xos xususiyatlari bilan tavsiflanadi. Korporativ faoliyat doirasida biznes-jarayonlarni amalga oshirish maqbul tarzda tashkil etilishi kerak va bu ofisni tashkil qilish uchun o'z talablarini shakllantiradi:

* biznes-jarayonning axborot ta'minoti vaqt va xarajatlar jihatidan maqbul ishlashga yo'naltirilishi kerak;

* biznes operatsiyalarining takrorlanishini istisno qilish kerak;

* bitta biznes-jarayon doirasida ishlaydigan menejerlar aloqa vositalari bilan bog'langan bo'lishi kerak va agar ular bir xil geografik nuqtada joylashgan bo'lsa, boshqa funksiyalarni bajaradigan menejerlardan ajratilgan bo'lishi kerak.

Kompaniyaning elektron ofisi, birinchi navbatda, hujjatlar ko'rinishidagi ma'lumotlar bilan ishlashga yo'naltirilgan tizim sifatida tashkil etilgan bo'lib, bu hujjatlarni qo'lda qayta ishlash usullarini avtomatlashtirilgan protseduralar bilan almashtirishni o'z ichiga oladi.

Ofisning dasturiy va telekommunikatsiya muhiti kompaniyaning rivojlangan axborot ta'minotiga asoslanadi, bu tizimda aylanib yuradigan barcha turdagi ma'lumotlarni, shu jumladan elektron va qog'oz hujjat aylanishi natijasida hosil bo'lgan hujjatlarni integratsiyalashgan holda qayta ishlash imkoniyatini yaratishi kerak: tashqi va ichki yozishmalar, ham elektron, ham qog'oz shaklida amalga oshiriladi.

Hujjatlarning ma'lumotlar bazasi kompaniyaning yagona ma'lumotlar bazasi, ma'lumotlari va bilimlarining elementi bo'lishi kerak; u hujjatlarning markazlashtirilgan elektron arxivi sifatida shakllantiriladi (shu jumladan qog'oz asl nusxalari va qog'oz hujjatlarining asl nusxalarining elektron nusxalari).

Hujjatlarning ma'lumotlar bazasini boshqarish tizimi quyidagilarni ta'minlashi kerak:

- * tizimda aylanib yuradigan barcha hujjatlarni markazlashtirilgan ro'yxatdan o'tkazish;

- * hujjatlarni elektron shaklda turli formatlarda saqlash;

- * ularni qidirish imkoniyatini ta'minlaydigan kompaniya hujjatlarining markazlashtirilgan katalogini yuritish (asosiy atributlar bo'yicha, to'liq matnli qidiruvdan foydalangan holda va boshqalar);

- * hujjatlar bilan ishlashning to'liq tarixini (hujjat bilan kim, qachon va qanday ishlagan), shuningdek hujjatlarning turli xil versiyalarini saqlash;

- * hujjatlarni himoya qilishning ishonchli tizimi, xodimlarning turli maqsadlar uchun hujjatlarga kirishini tartibga solish;

- * magnitooptik va lazerli CD kutubxonalarini o'z ichiga olgan barcha turdagi tashqi qurilmalarda hujjatlar arxivlarini qo'llab-quvvatlash imkoniyati.

Ofis ish oqimining dasturiy ta'minoti quyidagi asosiy komponentlarni o'z ichiga olishi kerak:

- * hujjatlarni saqlashni boshqarish tizimikompaniyaning yagona hujjatli fondini (markazlashtirilgan arxiv)boshqarish funksiyalarini amalga oshiradigan dasturiy ta'minot;

- * hujjat aylanishini boshqarish tizimi- hujjatlarning yo'nalishi va harakatini boshqarish, hujjatlar oqimini muvofiqlashtirish, hujjatlar harakatini nazorat qilish, ularni o'z vaqtida qayta ishlash va boshqalarni amalga oshiradigan dasturiy ta'minot;

- * hujjatlarni tayyorlash uchun mutaxassislar tomonidan ishlatiladigan standart biznes dasturlarining to'plami - matn protsessorlari, elektron jadvallar va shunga o'xshash narsalar, hujjatlarni tayyorlash uchun mo'ljallangan ixtisoslashtirilgan funksional dasturlar to'plami (standart biznes dasturlaridan farqli o'laroq, ular tuzilgan ma'lumotlarni qo'llab-quvvatlaydigan ma'lumotlar bazasi bilan o'zaro aloqada bo'lishadi);

- * hujjatlarni eksport qilish va import qilish tizimi.

Korporativ boshqaruv amaliyotida zamonaviy talqinda deyarli iqtisodiyoti rivojlanmagan mamlakatlarda ofis masalalariga yetarlicha e'tibor berilmaydi. G'arb korporativ boshqaruv amaliyotida ofis eng umumlashtirilgan shaklda quyidagicha tushuniladi:

* muayyan geografik koordinatalarga bog'langan ish joylarining ma'lum bir to'plami:

- rahbariyat joylashgan bosh ofis yoki ofislar guruhi, bu yerda asosiy hujjatlar saqlanadi, muhim yig'ilishlar o'tkaziladi, aloqa vositalari, kompyuter uskunalari va ofis uskunalari o'rnatiladi va hokazo;

- aloqa vositalari, kompyuterlar, ofis jihozlari o'rnatilgan alohida guruhlar yoki xodimlar uchun hududiy taqsimlangan ofislar (jihozlangan ish joylari, shu jumladan, uy, mobil aloqa) to'plami;

* ma'lum bir joyga bog'lanmagan virtual ofis, lekin yagona standartlarga muvofiq ishlash va aloqa qilish imkoniyatini ta'minlaydigan dasturiy va telekommunikatsiya muhiti.

Korporativ ofisni tashkil etishning asosiy talablari:

* bir yoki bir nechta haqiqiy boshqaruv ofislari – binolarga ega bo'lish;

* korporativ ma'lumotlarni tayyorlash va qo'llab-quvvatlashning yagona ichki standartlari;

* faoliyatni boshqarishning axborot texnologiyalari;

* Internet bilan aloqa qiladigan kompyuter tarmog'i;

* kompaniyaning hududiy taqsimlanishiga qaramay, kompaniyaning real vaqt rejimida ishlashini ta'minlaydigan kompyuter tarmoqlariga asoslangan virtual ofis.

Virtual ofis telekommunikatsiya tarmoqlariga asoslangan taqsimlangan kompyuter tizimi bo'lib, u yagona dasturiy vositalardan, yagona ma'lumotlar va bilim bazalaridan foydalanish, yagona buxgalteriya hisobi, monitoring, faoliyatni monitoring qilish, videokonferensiyalar, real vaqt rejimida telekommunikatsiya uchrashuvlarini o'tkazish imkonini beradi.

Virtual ofis quyidagi umumiy xususiyatlarga ega:

1. Kompaniya rahbariyati va xodimlari.

2. Foydalanuvchilar

Axborot tizimidan (AT) foydalanuvchi bo'lgan mutaxassislar virtual muhit haqida o'rtacha ma'lumotga ega. Qanday bo'lsin, ular kompyuter fanlari bo'yicha mutaxassislar emas. Foydalanuvchilar IPdan erkin foydalanadilar. Yangi boshlanuvchilar va tajribasiz foydalanuvchilar o'zlarining ehtiyojlari va imkoniyatlariga qarab ma'lum darajada kirish huquqiga ega. Shu bilan birga, foydalanuvchilar dasturiy ta'minotni o'zgartirishga kirish huquqiga ega emaslar, ularga tizim parametrlarini o'zgartirishga ruxsat berilmaydi.

1.2. Ishlab chiquvchilar

Ushbu mutaxassislar AT haqida eng yuqori bilimga ega. Ularning ishi tizimni loyihalash va sozlash, yangi tizimlarni sinab ko'rish va amalga oshirish imkonini beradi. Ular kompyuter va telekommunikatsiya tizimlarini yaxshi bilishadi. IP nafaqat muntazam operatsiyalarni va ish holatini qo'llab-quvvatlash funksiyalarini, balki ko'pincha tajribali ishlab chiquvchilarning o'zlariga yuklanadigan funksiyalarni ham bajarishga qodir. Ushbu ish real vaqt rejimida amalga oshiriladi va tizimning boshqa tarkibiy qismlarini va (yoki) odamlarni xatolar va nostandart vaziyatlarning paydo bo'lishi to'g'risida xabardor qiladi.

1.3. Trening

Virtual ofisdagi barcha mutaxassislar doimiy o'quv jarayonidan o'tadilar. Bunday mashg'ulotlarning aksariyati har bir xodimning darajasi va ehtiyojlarini kuzatib boradigan IP tomonidan ta'minlanadi. Ushbu jarayon interaktiv, foydalanuvchilarga qulay, multi-mediya yo'naltirilgan vositalardan foydalanadi. Talabalar dars o'tkaziladigan joyda bo'lishlari shart emas. Virtual ofis o'qituvchi va tinglovchilarga real vaqtda muloqot qilish imkonini beradi. Ko'pgina qurilmalar bunday o'zaro ta'sirga yordam beradi, masalan, avtomat-

ik tarjima tizimlari, grafiklar, multimedia, interaktiv aloqa va boshqalar.

1.4. «Buyruq» muhiti

Virtual ofis dinamik va moslashuvchan jamoa sifatida ishlaydigan barcha tizim foydalanuvchilarining to'liq hamkorligiga asoslangan. Har bir alohida foydalanuvchi o'zaro ta'sirning minimal darajasini saqlab turishi kerak. Agar bunday o'zaro ta'sir ro'y bermasa, tizimda «tirbandliklar» paydo bo'ladi, bu kompaniyaning o'z funksiyalarining global bajarilishiga ta'sir qilishi mumkin.

1.5. Rahbariyatning roli

Virtual ofis muhitini o'rnatishda muvaffaqiyatga erishish uchun kompaniya rahbariyati g'oyani to'liq anglashi, xodimlarga vakolat berishi va tizimning teng huquqli ishtirokchilari sifatida harakat qilishi, shuningdek korporativ madaniyatni yaratishi va qo'llab-quvvatlashi kerak. Rahbariyat har bir xodim uchun korporativ qadriyatlar va maqsadlarni shakllantirishda yetakchi sifatida harakat qilishi kerak (multimedia texnologiyalaridan foydalangan holda real vaqtda).

2. Texnologiya

2.1. Oldinga yo'nalishlar

Virtual ofis o'z maqsadlariga erishish uchun barcha turdagi ilg'or texnologiyalardan foydalanishi kerak. Menejment va IP doimiy ravishda yangi dasturiy ta'minot va apparat, shuningdek innovatsion g'oyalarni o'rganadi va sinovdan o'tkazadi.

2.2. Soddashtirilgan yechim

Virtual ofis ilg'or texnologiyalarni qo'llasa ham, u texnologiyaning eng so'nggi yutuqlariga mos kelmaydigan oddiy konfiguratsiyadan foydalanishi mumkin. Yuqori darajadagi jihozlarni talab qilmaydigan va oddiy uskunalardan foydalanadigan ko'plab oddiy yechimlar (masalan, elektron pochta) mavjud.

2.3. Dasturiy vositalar va dasturlarni ishlab chiqish

Virtual ofis turli xil dasturiy ta'minot sinflaridan foydalanadi, ularning asosiy xususiyati to'liq integratsiyadir. Bunday dasturiy ta'minot turlari bo'lishi mumkin:

- * ko'p sonli yozuvlarni samarali qayta ishlash bilan ma'lumotlar bazalari va bilimlar, masalan, tez va ishonchli qidiruvni kafolatlaydigan ko'p tarmoqli va ko'p vazifali algoritmlardan foydalanadigan qidiruv mexanizmlari;

- * turli tugunlardan bir vaqtning o'zida kirishni ta'minlaydigan to'liq taqsimlangan ma'lumotlar bazalari va bilimlar;

- * geografik jihatdan bog'liq ma'lumotlarning vizual ko'rinishini ta'minlaydigan geografik axborot tizimlari;

- * multimedia;

- * aqlli mahalliy va global tarmoqlar.

Sun'iy intellekt (SI) kompaniyaning kelajakdagi virtual ofisi uchun juda muhim bo'lar edi. SI, ayniqsa uning naqshni aniqlash va mashinani o'rganish bilan bog'liq navlari tizimni bebaho qo'llab-quvvatlaydi. SI, shuningdek, mashinalarni nafaqat odamlar (va boshqa mashinalar) bilan aloqa qilish uchun, balki «mulohaza yuritish» va odamlarning fikrlash tarziga o'xshash mazmunli javoblar berish uchun yetarlicha aqlli qiladi. SI, shuningdek, mutaxassislardan olingan mantiqiy xulosa chiqarish mexanizmlari haqidagi bilimlardan foydalangan holda odamlarni o'qitishi mumkin.

Agar kompyuter dasturlashi zarur bo'lsa, dasturiy ta'minot umumiy qabul qilingan va markali standartlarga rioya qilgan holda mos til yordamida yaratilishi kerak. Yangi dasturiy ta'minot ortiqcha va moslik muammolaridan qochib, to'liq integratsiya tamoyiliga mos kelishi kerak. Dasturiy ta'minotni qayta ishlash uchun mavjud vazifalarni qayta dasturlashdan foydalanish mumkin.

2.4. Uskuna

Virtual ofis kompyuter va telekommunikatsiya qurilmalarini o'z ichiga olgan yuqori darajadagi moslik va o'zaro ta'sirga ega uskunalardan foydalaniladi.

Serverlar tizimning «menejerlari» dir. Ular barcha turdagi operatsiyalarni amalga oshirishga imkon beradi. Ularning ishonchliligiga aks ettirish (ayniqsa real vaqt tizimlarida) va yuqori darajadagi zaxira (masalan, quvvatni saqlash moslamasi –QSM) orqali erishish kerak. Mijoz qurilmalari ham server xususiyatlariga ega, ammo pastroq darajada.

2.5. Standartlar

Dasturiy ta'minot va apparat yuqori darajadagi muvofiqlikni o'z ichiga olgan bo'lsa ham, virtual ofis ba'zi bir asosiy standartlarga amal qiladi, bu esa firma yoki sanoat standartlarining afzalliklaridan eng yaxshi foydalanishga imkon beradi. Vaqt o'tishi bilan standartlar moslashuvchan tarzda o'zgaradi.

2.6. Texnologik tadqiqotlar va ishlanmalar

Virtual ofis doimiy ravishda texnologik tadqiqotlar va ishlanmalar jarayonida bo'ladi. Har kecha virtual ofis tizimi Internet, akademik tadqiqotlar, dasturiy ta'minot va apparat kutubxonalarini mijoz va virtual ofis ehtiyojlari uchun yaxshiroq (tezroq, ishonchli, arzonroq va hokazo) yechimlarni qidiradi.

3. Telekommunikatsiya

Telekommunikatsiya AT va uning atrofidagi barcha tarkibiy qismlarning asosiy qismidir. Virtual ofis ikki muhitga bo'linadi.

3.1. Ichki muhit

Virtual ofisning ichki telekommunikatsiya muhiti kompaniyaning kompyuter tarmog'idir. Agar tashkilot belgilangan joyga ega bo'lsa, u holda tarmoq yuqori tezlikdagi telekommunikatsiya muhitidan foydalanadi (masalan, optik tolali). Agar xodimlar uzoq joylarda ishlasa, aloqa kvazireal vaqtning turli mexanizmlari (sun'iy yo'ldosh, mikroto'lqinli aloqa, optik tolali kabel va boshqalar) yordamida qo'llab-quvvatlanadi. Tizim zarur himoya mexanizmiga (xavfsizlik devori) ega bo'lib, uni faqat kirish huquqiga ega bo'lgan odamlarga ishlatishga imkon beradi.

3.2. Tashqi muhit

Virtual ofisning tashqi telekommunikatsiya muhiti – bu kompaniyaning tashqi dunyo bilan aloqalari. IP nafaqat kiruvchi foydalanuvchilarni, balki virus bilan zararlangan dasturlarni ham tekshiradigan xavfsizlik tizimi bilan jihozlangan.

4. Yangi korporativ madaniyat

Virtual ofis tashkilotlar madaniyatini tubdan o'zgartirmoqda. Birinchi marta bilim va ma'lumotlar kompaniyaning haqiqiy aktivlari sifatida qaraladi. IP ba'zi «aql» ga ega va inson kapitali va boshqa barcha jismoniy va virtual aktivlardan foydalanishni optimallashtiradi. Avtomatlashtirish darajasi juda yuqori, ammo odamlar asosiy rol o'ynaydi.

Virtual ofisda ishbilarmonlik aloqalarining aksariyati inson aralashuvi bo'lmagan yoki juda oz bo'lgan taqdirda mashinalar tomonidan amalga oshiriladi. Vaqtinchalik va fazoviy cheklovlar doimiy ravishda shubha ostiga olinadi. IP foydalanuvchilari har doim ma'lum bir joyda bo'lishlari shart emas. Ofisdan tashqarida ishlash odatiy holdir va vazifalarni bajarish shaxs yoki mashina tomonidan tekshiriladi. Axborot super magistraliga kirish majburiy va tez-tez ishlatiladi.

Bundan tashqari, kompaniyaning tashkiliy arxitekturasini ham o'zgartirmoqda. Bu an'anaviy, iyerarxik bilan solishtirganda ancha osonlashadi. Kelajakda kompyuterlar boshqa kompyuterlarni va hatto odamlarni nazorat qiladi, ularning ish faoliyatini test ballari va boshqa mezonlar asosida kuzatib boradi va baholaydi. Kompyuter haqiqiy tajribaga asoslangan o'quv qo'llanmalarini yaratish orqali ishchilarga ish unumdorligini oshirishga yordam beradi. Virtual ofis tizimi kompaniya xodimlarini mukofotlash va tanqid qilish uchun javobgardir.

4.4. Korporativ axborot tizimlari (KAT).

Kompaniyaning kommunikatsiya tuzilishining asos axborot tizimi

Korporatsiyalar bo'lgan kompaniyalar murakkab ko'p tarmoqli tuzilmalar bo'lib, natijada taqsimlangan iyerarxik boshqaruv – korporativ boshqaruv tizimiga ega. Kompaniyani tashkil etuvchi bo'linmalar, korxonalar, filiallar va ma'muriy idoralar odatda bir-biridan yetarlicha masofada joylashgan. Ularning axborot aloqasi kompaniyaning aloqa tizimini tashkil etadi, uning asosi axborot tizimidir.

Axborot tizimi(AT) – bu barcha axborot va hujjatli oqimlarni boshqarish jarayonida ishtirok etadigan kompaniyaning infratuzilmasi, shu jumladan quyidagi majburiy elementlardir:

- * AT ishlashi uchun qoidalar va algoritmlar to'plami bo'lgan axborot modeli. Axborot modeli hujjatlarning barcha shakllarini, ma'lumotnomalar va ularning tuzilishini va boshqalarni o'z ichiga oladi.

- * Axborot modelini ishlab chiqish qoidalari va unga o'zgartirishlar kiritish qoidalari.

- * Axborot modelini shakllantirish va rivojlantirish uchun mas'ul bo'lgan kadrlar resurslari (rivojlanish bo'limi, jalb qilingan maslahatchilar).

- * Konfiguratsiyasi axborot modelining talablariga javob beradigan dasturiy ta'minot (dasturiy ta'minot AT-axborot tizimi) boshqaruvining asosiy mexanizmi). Bundan tashqari, har doim dasturiy ta'minot sotuvchisiga talablar mavjud bo'lib, ular butun hayot davomida texnik va foydalanuvchilarni qo'llab-quvvatlashni tartibga soladi.

- * Dasturiy ta'minotni sozlash va moslashtirish va uning tasdiqlangan axborot modeliga muvofiqligi uchun mas'ul bo'lgan kadrlar.

- * Maxsus tuzilmalarga (maxsus sozlamalar, ma'lumotlar bazasi-ning tuzilmalari va boshqalar) va dasturiy ta'minotning konfiguratsiyasiga va uning funksional modullarining tarkibiga o'zgartirishlar kiritish qoidalari.

* Dasturiy ta'minotni ishlatish talablariga javob beradigan apparat – texnik baza (ish joyidagi kompyuterlar, atrof-muhit birliklari, telekommunikatsiya kanallari, tizim dasturlari va ma'lumotlar bazasini boshqarish tizimi(MBBT)).

* Operatsion va texnik kadrlar resurslari, shu jumladan apparat va texnik bazaga xizmat ko'rsatish xodimlari.

* Dasturiy ta'minotdan foydalanish qoidalari va foydalanuvchi ko'rsatmalari, o'qitish qoidalari va foydalanuvchi sertifikati.

Korporativ axborot tizimining (KAT) jarayonlarni, protseduralarni va kompaniya faoliyatini amalga oshirishning boshqa usullarini avtomatlashtirish asosida boshqaruv qarorlarini qabul qilishni qo'llab-quvvatlaydi. Faoliyat axborot va me'yoriy hujjatlar, shuningdek o'lchovlar va baholash natijalari, statistik materiallar va operatsion boshqaruv va boshqalar bilan tartibga solinadi. Bundan tashqari, KATning vazifalari muammolarni tahlil qilishda, murakkab obyektlarni vizual ravishda ko'rib chiqishda va yangi mahsulotlarni ishlab chiqishda xodimlarga yordam berishi mumkin.

Asosiy boshqaruv omili qaror qabul qilish tartibi bo'lib, uning natijasi asosida tizimga (korxona, korporatsiya, kompaniya, tashkilot) ta'sir ko'rsatiladi. KAT o'z-o'zidan qaror qabul qilmaydi, lekin samarali sozlangan holda, rahbarga, qaror qabul qiluvchilarga ma'lum bir qarorga eng mos keladigan nuqtai nazardan ma'lumot yetkazib berishga qodir.

KATodardagi jarayonlarning aksariyatini o'z zimmasiga olishi mumkin, ammo barcha qaror qabul qilish jarayonlaridan uzoqdir. O'z navbatida, zamonaviy axborot texnologiyalariga asoslangan AT(axborot tizimi) boshqaruvi tobora samarasiz bo'lib bormoqda.

Axborot texnologiyalari – bu apparat, dasturiy ta'minot, axborotni saqlash texnologiyalari, tarmoq texnologiyalarining to'plami bo'lib, ular tizim tarkibiy qismlarining aloqasini bir butunga ta'minlaydi. Kompaniyada ishlatiladigan ushbu resurslarning barchasi axborot texnologiyalari infratuzilmasini yoki AT(axborot

texnologiyasi)ni qurish uchun asos bo'lgan AT(axborot tizimining) infratuzilmasini belgilaydi.

AT(axborot tizimi) ma'lum bir kompaniya uchun zarur bo'lgan turli xil obyektlar to'g'risidagi ma'lumotlarni o'z ichiga oladi. Shu bilan birga, u ma'lumotlar to'plamini inson foydalanishi mumkin bo'lgan axborot oqimiga aylantirish uchun axborot texnologiyalaridan foydalanadi. «Dasturiy ta'minot» va «axborot tizimi» tushunchalari o'rtasida sezilarli farq bor. Dasturlar, xuddi kompyuterlarni elektron to'ldirish kabi, zamonaviy AT yaratish uchun materialdir. Kompyuterlar ma'lumotlarni saqlash va qayta ishlashni ta'minlaydi; dasturiy ta'minot – bu kompyuter faoliyatini boshqaradigan ko'rsatmalar to'plami. Kompyuterlar va dasturiy ta'minotning ishlash tamoyillarini bilish kompaniyalar uchun yechimlarni ishlab chiqishda muhim ahamiyatga ega, ammo bu hikoyaning faqat bir qismi ekanligini unutmasligimiz kerak.

KATning bir qismi sifatida menejmentni hujjatli qo'llab-quvvatlash, fan sohalarini axborot bilan qo'llab-quvvatlash, aloqa dasturlari, xodimlarning jamoaviy ishini tashkil etish vositalari va boshqa yordamchi (texnologik) mahsulotlarni hisobga olish odatiy holdir. KAT uchun majburiy talab turli xil boshqaruv usullarini amalga oshiradigan ko'plab dasturiy mahsulotlarni birlashtirishdir.

Korporativ tizimlar turli xil boshqaruv usullaridan foydalanadi, shu jumladan resurslar, jarayonlar, loyihalar va korporativ bilimlarni boshqarish usullari bilan (keng ma'noda).

Resurslarni boshqarish usullari kompaniyaning egalariga tegishli bo'lgan resurslar (moliya, inventarizatsiya, kadrlar) tizimi sifatida taqdim etadigan modeldan foydalanadi: yuridik shaxslar, tarkibiy bo'linmalar, jismoniy shaxslar bilan. Barcha jarayonlar egalar o'rtasidagi resurslarning harakatini aks ettiruvchi simlar (biznes operatsiyalari) sifatida tavsiflanadi. Bunga moliya, moddiy zaxiralar, xodimlarni resurs (ish haqi) sifatida ko'rib chiqiladigan darajada boshqarish kiradi. Ushbu usul uchun boshqaruvning asosiy maqsadi resurslarni ta'minlash va nazorat qilishdir.

Boshqarish usuli standartlarga aylangan modellar bilan yaxshi tavsiflanadi: buxgalteriya modeli masalan, ishlab chiqarish resurslarini rejalashtirish, korxonaning barcha resurslarini rejalashtirish. Umumjahon vakillik tili sifatida simlar tili bo'lgan balans modellari qo'llaniladi. Ushbu guruhning usullari keng ko'lamli dasturiy ta'minot tomonidan qo'llab-quvvatlanadi, shuning sababi bilan buxgalteriya tizimlari eng keng tarqalgan.

Jarayonlarni boshqarish usullari biznes-jarayonlar tizimi sifatida kompaniya modelidan foydalanadi. Bu yerda markaziy tushunchalar – jarayon, funksiya, ma'lumotlar, hodisa. Ushbu usullarni boshqarishning asosiy maqsadi – voqealar va funksiyalarni muvofiqlashtirishni ta'minlashdir.

Bunga sifat menejmenti, jarayonlarni boshqarish kabi usullar kiradi. Ular, shuningdek, loyihalarni boshqarishni o'z ichiga olishi mumkin, ammo faqat ushbu loyihalarni standart deb hisoblash mumkin bo'lgan darajada, texnologiya darajasiga tushiriladi. Ta'rifni taqdim etishning universal tili sifatida rasmiy tillar qo'llaniladi, ularning aksariyati standartlar sifatida qayd etilgan: obyektga yo'naltirilgan modellarni tavsiflash tillari. Boshqarish usullari loyihalarni boshqarish tizimlari, ish oqimi, texnologik jarayonlar deb nomlanuvchi dasturiy ta'minot tomonidan qo'llab-quvvatlanadi.

Bilimlarni boshqarish usullari kompaniya modelidan umumiy muammoni hal qiladigan xodimlarning kichik guruhlarining tizimi sifatida foydalanadi va tashkiliy omillar korporativ bilim va samarali aloqalardir. Boshqaruvning asosiy korporativ resursi korporativ bilimlar bazasi bo'lib, unda xodimlar bir-birini to'g'ri qaror qabul qilish va tushunish uchun tezda ma'lumot topishlari mumkin. Ushbu baza kompaniyaning jamoaviy tajribasini jamlaydi va korporativ aloqa uchun asos yaratadi.

Boshqaruvning asosiy maqsadi mustaqil qaror qabul qilish uchun muvofiqlashtirish, aloqa va tezkor ma'lumot qidirishni ta'minlashdir. Ushbu boshqaruv usullarining guruhi hozirda jadal rivojlanish davrini boshdan kechirmoqda va «bilimlarni

boshqarish»umumiy nomini oldi. Modellar darajasidagi standartlar haqida gapirishga hali erta, garchi universal tavsif tillari sohasida ba'zi tendensiyalar mavjud. Ushbu usullar guruhiga loyihalarni boshqarish usullari ham kiradi, ular maxsus dasturiy ta'minot tomonidan qo'llab-quvvatlanadi, bu loyihalarni amalga oshirish tajribasini umumlashtiradi va namunaviy qismlar kutubxonasi asosida vaqt, resurslar, loyiha tuzilishini o'rganish chuqurligi, byudjet va boshqalar bo'yicha yangi talablarga javob beradigan yangi loyihalarni tezda yaratishga imkon beradi.

Bunday tizimlardan foydalanishda loyihani ishlab chiqish sifati emas, balki loyiha kommunikatsiyalari va loyiha guruhining malaka darajasi muhim boshqaruv omilidir. Umuman olganda, bilimlarni boshqarish usullari dasturiy ta'minot, axborot-qidiruv tizimlari, Internet texnologiyalari: veb-texnologiyalar, elektron pochta, telekonferensiyalar tomonidan qo'llab-quvvatlanadi.

Kompaniyalarda ATni ishlab chiqish individual biznes va qaror qabul qilish jarayonlarini qayta qurish bilan bog'liq bo'lgan korxona tarkibidagi jiddiy o'zgarishlarni o'z ichiga oladi. Shunday qilib, KATni ishlab chiqish quyidagi bosqichlarni bajarishni o'z ichiga oladi:

- * axborotga bo'lgan ehtiyojni aniqlash;
- * o'zgarishlar ko'lamini tizimli hisobga olish;
- * biznes jarayonlarini qayta qurish;
- * AT infratuzilmasini yaratish;
- * KATni ishlab chiqish va uning loyihasini amalga oshirish.

Axborotga bo'lgan ehtiyojni aniqlash ayniqsa muhimdir. KATni qurish uchun samarali rejani (loyihani) ishlab chiqish uchun kompaniyaning ma'lumotlarga bo'lgan ehtiyojlari to'g'risida aniq tasavvurga ega bo'lish kerak. Ushbu ehtiyojlarni aniqlashning ikkita asosiy yondashuvi mavjud.

1. Alohida bo'linmalar, funksiyalar, jarayonlar va loyihalar kontekstida kompaniyaning tizimli tahlili.

Ushbu yondashuvni qo'llashda kompaniya rahbariyati tomonidan ma'lum bir ma'lumot qanday maqsadlarda ishlatilishi, uning

manbalari, tashqi muhitining tuzilishi, maqsadlari, qaror qabul qilish jarayonlari va ularga qanday qo'shimcha ma'lumotlar kerakligi to'g'risida so'rovlar o'tkaziladi. Bunday tadqiqot natijalari kompaniyaning alohida bo'linmalari, funksiyalari, jarayonlari yoki loyihalari bo'yicha to'planadi va natijada umuman korxonaning axborot oqimlarini tavsiflovchi ma'lumotlar tuzilmalari shakllanadi.

2. Tanqidiy omillarni tahlil qilish.? Ushbu yondashuvning asosiy postulati korxonaning axborotga bo'lgan ehtiyojlari oz sonli tanqidiy omillar bilan belgilanadi degan fikrdir. Agar ushbu maqsadlarga erishilsa, unda korxonaning muvaffaqiyati kafolatlanadi.

Muhim omillarni tahlil qilishda qo'llaniladigan asosiy vosita – bu yuqori darajadagi rahbarlarning oz sonli shaxsiy so'rovlari (uch yoki to'rtta), ularning maqsadi ustuvor vazifalar va ularga ta'sir etuvchi muhim omillarni aniqlashdir. Shu tarzda olingan xususiy tanqidiy omillar birlashtiriladi va ularning asosida korxonaning muhim omillari aniqlanadi. Keyin ushbu muayyan usullar bo'yicha tanqidiy omillar to'g'risida ma'lumot berishga qaratilgan tizim quriladi.

Axborot texnologiyalarini qo'llash va uni joriy etish bilan bog'liq o'zgarishlarning ko'lami har xil bo'lishi mumkin: ahamiyatsiz va eng keskin o'zgarishlarga qadar.

KATni amalga oshirishda mumkin bo'lgan kompaniyaning tarkibiy o'zgarishlarining to'rt turini ajratish mumkin.

1. Avtomatlashtirish - kompaniyani o'zgartirishning eng tipik va oddiy shakli. Axborot texnologiyalaridan birinchi foydalanish alohida funksiyalar va jarayonlarni avtomatlashtirishdan iborat bo'lib, natijada kompaniyaning alohida bo'linmalari faoliyatining samaradorligi oshadi.

2. Protseduralarni ratsionalizatsiya qilish – avtomatlashtirishdan ishlab chiqilgan kompaniyani o'zgartirishning chuqurroq shakli. Standart protseduralarni modernizatsiya qilishni anglatadi va standart protseduralar yanada oqilona bo'lishi uchun aniq «to'siqlarni» yo'q qiladi.

3. Xarajatlarni kamaytirish maqsadida mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqarish uchun ish oqimi va biznes jarayonlarini tubdan qayta ko'rib chiqishni nazarda tutadigan biznes-jarayonlarni qayta qurish. Reinjining protsedurasi protseduralarni ratsionalizatsiya qilishdan ko'ra murakkabroq, chunki u kompaniya jarayonlari qanday tuzilishi kerakligi haqida yangi tasavvurni ochadi.

4. Paradigma o'zgarishi. Protseduralarni ratsionalizatsiya qilish va biznes jarayonlarini qayta qurish faqat kompaniyaning ayrim sohalarini qamrab oladi. Yangi AT butun kompaniyaning tuzilishini tubdan o'zgartirishi, uning ishlash usullarini yoki faoliyat yo'nalishlarini o'zgartirishi mumkin. Kompaniya faoliyatini o'zgartirishning bunday radikal shakli paradigma o'zgarishi deb ataladi. Paradigma o'zgarishi individual protseduralar va jarayonlar emas, balki kompaniyaning o'zi faoliyatining mohiyatini qayta ko'rib chiqishni nazarda tutadi.

Axborot-texnologik (Ax-Tex) infratuzilma – bu alohida kompaniya va hatto sanoat doirasida ish va qabul qilingan qarorlarni muvofiqlashtirish uchun ishlatilishi mumkin bo'lgan bir qator texnologiyalardir. Yirik kompaniyalarning infratuzilmasi odatda alohida bo'limlar, tashkiliy darajalar va biznes-jarayonlarini qo'llab-quvvatlash funksiyalarini bajaradigan turli xil profillardagi juda ko'p sonli AT (axbopat tizimi)laridan iborat. Alohida tashkiliy birliklar va biznes-jarayonlarning ishlashini qo'llab-quvvatlash uchun qat'iy belgilangan funksiyalarni bajarishga qaratilgan tizimlarning aksariyati bir-biri bilan o'zaro ta'sir qilmaydi va menejerlar uchun kompaniya faoliyati to'g'risida aniq tasavvurga ega bo'lish uchun barcha kerakli ma'lumotlarni to'plash juda qiyin.

Asosiy biznes jarayonlari haqidagi barcha ma'lumotlar korporativ tizimga to'planadi. Ushbu ma'lumot kompaniyaning barcha jarayonlari va bo'linmalarida ishlatilishi mumkin bo'lgan alohida ma'lumotlar omborida joylashgan. Shunday qilib, menejerlar doimiy ravishda kundalik operatsiyalarni muvofiqlashtirish va kompani-

yaning barcha biznes jarayonlari va axborot oqimlari to'g'risida tushuncha berish uchun aniq va dolzarb ma'lumotlarga ega.

KATni ishlab chiqish (korporativ axborot tizimi)va joriy etish loyihasini amalga oshirish. Keyinchalik, iyerarxik ketma-ketlik shaklida, u yoki bu darajada kompaniyaning reinjiniringi bilan bog'liq bo'lgan kisni qurish loyihasining asosiy bosqichlari keltirilgan.

4.5. Korporativ axborot tizimi(KAT) ishlab chiqish va amalga oshirish loyihasining asosiy bosqichlari.

1. KATni amalga oshirish bilan bog'liq boshqa korxonalar (odatda profili, sanoat, bozor, biznes usullari va boshqalar bo'yicha yaqin) tajribasini tahlil qilish.

2. Mavjud boshqaruv muammolarini hal qilish samaradorligini oshirish va tubdan yangi boshqaruv texnologiyalarini joriy etish imkoniyatlari nuqtai nazaridan loyiha maqsadlarini aniqlash.

3. Avtomatlashtirilishi kerak bo'lgan biznes-jarayonlar samaradorligining kattalashtirilgan ko'rsatkichlarini aniqlash (maqsadli biznes-jarayonlar) va loyiha muvaffaqiyatining dastlabki mezonlarini shakllantirish.

4. Loyiha uchun maqbul moliyaviy jadvalni aniqlash

5. Tonderni tashkil etish va boshqaruvchi (joriy etuvchi) kompaniyani tanlash. Kompaniyani tahlil qilishda quyidagi asosiy omillarga amal qilish kerak: loyihani boshqarishning rasmiylashtirilgan (bagonalashtirilgan) metodologiyasining mavjudligi, kompaniyaning yuqori ishbilarmonlik obro'si, malakali maslahatchilar va biznes tahlilchilarining mavjudligi, shunga o'xshash loyihalarda ijobiy ish tajribasi.

6. Kompaniya xodimlarini o'zgarishlar loyihasiga tayyorlash, mehnatni rag'batlantirish bo'yicha yangi siyosatni ishlab chiqish. Amaliyot shuni ko'rsatadiki, xodimlarning qarshiligini sezilarli darajada kamaytirish va ko'p hollarda hatto uning loyihaga bo'lgan

qiziqishini uyg'otish mehnatni rag'batlantirish bo'yicha yangi siyosatni puxta ishlab chiqishga imkon beradi. Ushbu muammoni hal qilishga yordam beradigan boshqa omillar quyidagilardir: xodimlarda yangiliklarning muqarrarligi to'g'risida qat'iy ishonch hosil qilish, loyihaning yuqori maqomini saqlab qolish va barcha loyiha buyruqlarini rahbariyatning tegishli buyruqlari bilan birlashtirish.

7. Loyiha metodologiyasini tasdiqlash. Korxonalarni tekshirish va qayta tashkil etish (agar u amalga oshirilsa) amalga oshirish loyihasining birinchi bosqichidir va ularning natijalari keysning keyingi konfiguratsiyasiga ham, natijalarning mijozning talablariga javob berishiga ham ta'sir qiladi. Ushbu bosqichda allaqachon loyihani boshqarishning yagona konsepsiyasini tasdiqlash va unga keyingi barcha bosqichlarda qat'iy rioya qilish kerak, agar kerak bo'lsa, reglamentga yangi mavzu bo'yicha tuzatishlar kiritish kerak.

8. Tashkiliy o'zgarishlar loyihasini boshqarish.

9. Loyihani boshqarish modelini tasdiqlash.

10. Tadqiqot rejasini ishlab chiqish va tasdiqlash.

11. Tadqiqot loyihasini boshqarish. «Xuddi shunday» biznes modelini yaratish va tasdiqlash. Olingan natijalarni taqdim etish va muvofiqlashtirish.

12. «Xuddi shunday» biznes modelini tahlil qilish, «Mana bunday bo'lishi kerak» biznes modelini ishlab chiqish va tasdiqlash, islohot loyihasini rejalashtirish, qayta tashkil etish uchun texnik topshiriqni ishlab chiqish.

13. Texnik topshiriqqa muvofiq korxonaning biznes jarayonlarini va individual quyi tizimlarini (masalan, motivatsiya quyi tizimlarini) qayta tashkil etish loyihasini boshqarish. . Korxona faoliyati rivojlanishi amalga oshirish faqat korxona rivojlanish strategiyasiga mos keladigan va dasturiy ta'minotning funktsional imkoniyatlari talablari asosida ishlaydigan barcha boshqaruv usullari allaqachon tasdiqlangan qoidalarga ega bo'lgan hollarda oqlanadi.

14. Qayta tashkil etilgandan keyin korxonaning biznes jarayonlariga mos keladigan «Xuddi shunday» yangi biznes modelini tasdiqlash.

15. KAT qurish loyihasining maqsadlari va muvaffaqiyat mezonlarini konkretlashtirish.

16. Dasturiy ta'minotga funksional va texnik talablarni ishlab chiqish.

17. Dasturiy ta'minot provayderini tanlash. Dasturiy ta'minotga qo'yiladigan talablarni shakllantirish (funksionallik, ochiqlik, matematik modelning moslashuvchanligi, texnik talablar, xavfsizlik, interfeys, hujjatlar, muvaffaqiyatli amalga oshirilgan loyihalarning mavjudligi).

18. KATni qurish va rivojlantirish loyihasini boshqarish.

19. Boshqaruv modelini tasdiqlash, shu jumladan jamoa modeli (loyihaning ishchi guruhi), jarayon modellari va xavf modellari va b. kompaniyaning rivojlanishi tufayli biznes modeliga tuzatishlar kiritish (agar kerak bo'lsa). Axborot modelini ishlab chiqish va tasdiqlash.

20. Ish rejasini ishlab chiqish va tasdiqlash. KATni sozlash va rivojlantirish versiya prinsipiga muvofiq amalga oshirilishi kerak, rejani yaratish bo'yicha ishlarning davomiyligi juda uzoq bo'lmasligi kerak (odatda bir yildan oshmasligi kerak). Bu biznes modelidagi o'zgarish tezligi (kompaniyaning rivojlanishi bilan bog'liq) va axborot texnologiyalarining sohasidagi taraqqiyot bilan bog'liq. Amalga oshirish yondashuvi interaktiv (siklik) bo'lishi kerak: bitta amalga oshirish sikli tugashiga yaqin bo'lsa, keyingisi rejalashtirilishi kerak.

21. Biznes modeli talablariga muvofiq dasturiy ta'minotni sozlash va moslashtirishni boshqarish. Moslashuvni boshqarish protseduralari odatda rejada tavsiflanadi yoki u sozlash va moslashishni boshqarish standarti sifatida qaraladigan alohida hujjatga havolani ko'rsatadi.

22. Sinovni boshqarish (barqarorlashtirish). Sinov, odatda, ikkita toifaga bo'linadi: funksional va foydalanuvchi. Funksional sinovning maqsadi har bir dasturiy modulni nosozliklar uchun iloji boricha to'liq tekshirishdir. Ushbu turkum uchun maxsus turdagi testlar ishlab chiqilmoqda. Foydalanuvchi testi – bu testning keyingi darajasi bo'lib, u rasmiy test holatlarida hech qanday xatolik aniqlanmasa amalga oshiriladi. Bunday holda, mahsulot turli foydalanuvchilar guruhlarining harakatlarini simulyatsiya qilish orqali sinovdan o'tkaziladi.

23. Xatarlarni boshqarish va amalga oshirish sifati. Xavf har doim har qanday murakkab va mas'uliyatli jarayonning ajralmas qismidir. Bundan tashqari, xavfli harakatlarni amalga oshirish taraqqiyot uchun zarurdir va xatolar tajriba orttirishning asosi ekanligi ma'lum. Garchi ba'zi xavflar muqarrar bo'lsa-da, bu ularni aniqlash va boshqarishga urinish ijodiy ishlarga zarar yetkazishini anglatmaydi. Loyiha davomida xatarlarni protsessual boshqarish muvaffaqiyatning eng muhim omillaridan biridir.

24. Tayyor mahsulot (versiya) sifatini ta'minlashga uchta komponent o'rtasida maqbul muvozanatni topish orqali erishiladi: funksionallik, ishonchlilik, chiqarilgan sana. Ushbu tarkibiy qismlarning har biri mijozning taxminlari asosida shakllantiriladi. Shubhasiz, har bir loyiha chiqarilgan sanaga qat'iy bog'liq emas, chunki har bir loyiha to'liq funksionallikni amalga oshirmaydi. Ba'zi xatolarni foydalanuvchi harakatlari skriptini-(vazifani bajarish uchun koddagi buyruqlar toplami)o'zgartirish orqali osongina chetlab o'tish mumkin, chunki ko'pincha mahsulotni ishga tushirish uchun belgilangan muddatni saqlash xatolarni tuzatish va qayta sinovdan o'tkazish tufayli kechikishdan ko'ra muhimroq bo'ladi.

25. KAT (versiya) ni tajriba asosida ishga tushirish.

26. KAT bilan ishlash qoidalarini ishlab chiqish va konfiguratsiyaga o'zgartirishlar kiritish tartibini tasdiqlash.

27. Foydalanuvchilar va ma'murlarni o'qitish va sertifikatlash.

28. Texnik va foydalanuvchilarni qo'llab-quvvatlash bo'limining ishini tashkil etish.

Xulosa. Korporativ boshqaruvning samarali usullari boshqaruv protseduralarini amalga oshirish uchun vaqt sarfini kamaytiradi va ularning sifatini oshiradi. Bunday usullardan foydalanish boshqaruv samaradorligini oshirishga ta'sir qiladi. Usullarga protseduralar, texnologiyalar, usullar, boshqaruv jarayonlarini maqbul bajarish qoidalari kiradi.

Tashkiliy (korporativ) madaniyati – bu kompaniya a'zolari tomonidan qabul qilingan, odamlarga ularning xatti-harakatlari va harakatlari uchun ko'rsatmalar beradigan eng muhim qadriyatlar tizimi. Ushbu qiymat yo'nalishlari kompaniya a'zolariga ma'naviy va moddiy muhitning ramziy vositalari orqali uzatiladi.

Ko'pgina kompaniyalarda ofis an'anaviy hisoblanadi. Hududiy tarqalish mavjud bo'lsa ham, markaziy va hududiy idoralar telefon va elektron pochta orqali birlashtiriladi. Biroq, elektron pochta va virtual ofis har qanday biznes uchun asosiy yechim emasligini tan olish kerak, hech bo'lmaganda yaqin kelajakda emas. Virtual ofis inson va moddiy kapitalga katta sarmoya kiritishni va yuqori darajadagi rahbariyatdan qat'iy uzoq muddatli majburiyatlarni talab qiladi.

4.6. Kompaniyaning tashkiliy tuzilishi

Biz kompaniyalarning tashkiliy tuzilmalari bilan bog'liq asosiy tushunchalarni beramiz.

Boshqaruv bo'g'iniqat'iy belgilangan funksiyalarga ega bo'lgan alohida bo'linma. Boshqaruv aloqasi boshqaruv funksiyasining bir qismini, butun boshqaruv funksiyasini yoki boshqaruv funksiyalari to'plamini bajaradigan alohida bo'linma bo'lishi mumkin. Menejerlar «aloqa» tushunchasiga ham tegishli.

Boshqaruv bosqichi – bu boshqaruv iyerarxiyasining ma'lum bir darajasida joylashgan havolalar to'plami.

So'nggi paytlarda menejmentning tashkiliy tuzilmalariga bag'ishlangan iqtisodiy adabiyotlarda ko'pincha «bo'limlashtirish» tushunchasini uchratish mumkin, bu alohida ishlarning bajarilishini tashkiliy ajratish jarayonini anglatadi, ya'nikompaniyani aniq belgilangan aniq vazifalar va majburiyatlarga ega bo'lgan alohida bloklarga (sektorlar yoki bo'limlar) bo'lish jarayoni.

Boshqaruv bo'g'inlari (bo'limlari) o'rtasidagi munosabatlar, birinchi navbatda, gorizontalg va vertikal bo'linadigan aloqalar (munosabatlar, aloqa) tufayli qo'llab-quvvatlanadi.

Gorizont al oqalar (teng huquqli boshqaruv bo'g'inlarining kooperatsiyasi va muvofiqlashtirish aloqalari) kelishish xususiyatiga ega va odatda bir darajali hisoblanadi. Ularning asosiy maqsadi ular o'rtasida yuzaga keladigan muammolarni hal qilishda kompaniya bo'linmalarining eng samarali o'zaro ta'siriga hissa qo'shishdir.

Vertikal aloqalar (bo'ysunuvchi, iyerarxik aloqalar) – bu boshqaruv iyerarxiyasi bilan yuzaga keladigan yetakchilik va bo'ysunish aloqalari, ya'nibir nechta boshqaruv darajalari mavjud bo'lganda. Ushbu aloqalar ma'muriy va hisobot ma'lumotlarini uzatish kanallari bo'lib xizmat qiladi.

Bundan tashqari, boshqaruv tuzilishidagi aloqalar chiziqli va funksional bo'lishi mumkin.

Chiziqli aloqalar, ya'nibutun masalalar doirasidagi bo'ysunish aloqalari; bunday aloqalar orqali bo'ysunuvchilarga to'g'ridan-to'g'ri rahbarlik amalga oshiriladi.

Funksional aloqalar, ya'ni ma'lum bir boshqaruv funksiyasini amalga oshirish doirasidagi bo'ysunish aloqalari maslahat, tavsiya xarakteriga ega. Ular boshqaruvning u yoki bu funksiyalari bo'yicha axborot harakati va boshqaruv qarorlarining yo'nalishi bo'yicha paydo bo'ladi.

Zamonaviy korporatsiyalarning tashkiliy tuzilishi va funksiyalariga javob beradigan eng muhim prinsiplar quyidagilar:

* korporatsiyaning umumiy rivojlanish liniyasining muvofiqligi;

* tuzilish va funksiyalarning moslashuvchanligi, ya'ni kompaniyaning faoliyati va yuklanishiga qarab yangi vazifalar va ularni hal qilish shartlariga moslashish qobiliyati;

* hayot siklining barcha bosqichlarida korporatsiyaning (loyihaning) yakuniy texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlariga samarali ta'sir ko'rsatish imkoniyati;

* korporatsiya rahbariyatini markazlashtirishning maqbul darajasini ta'minlash, qoida tariqasida, birinchi rahbarga yopiq aloqalar sonining kamayishi va ikkinchi rahbarlarning funksiyalarini aniq ajratish bilan;

* shaxsiy javobgarlik tizimini yaratish: har bir funksiyani amalga oshirish uchun bitta javobgar belgilanadi – uni amalga oshiradigan kishi. G'arbda qabul qilingan ushbu qoidani hisobga olgan holda, kompaniya xodimlarining soni hisoblab chiqiladi. Bunday tizim kompaniya rahbariyatining yuqori darajadagi markazlashtirilishini standart (muntazam) qarorlarni qabul qilishning markazlashtirilmagan sxemasi bilan birlashtirishni ta'minlaydi;

* tuzilma standart ishlov berish darajasini ta'minlashi kerak. Quyida tegishli tavsiya etilgan variantlar keltirilgan.

Prezidentga (bosh direktorga) yopiladigan filiallar va tarkibiy bo'linmalar soni-3 dan 5 gacha; vitse-prezident (bosh direktorning o'rinbosari) – 6 dan 10 gacha. tarkibiy bo'linma rahbarining bevosita bo'ysunuvchilari soni 10 dan oshmaydi;

* barcha tarkibiy darajalarda vertikal va gorizontal pozitsiyalarni birlashtirishni ta'minlash. Ushbu tamoyil funksional jihatdan yaqin bo'linmalar o'rtasida yaxshi hamkorlikni ta'minlash va tegishli hollarda dublyorlarni tayyorlash maqsadini ko'zlaydi. Boshqaruv apparatida xodimlar sonini hisoblashda 0,80–0,85 ga teng kombinatsiya koeffitsiyentining qiymatini olish tavsiya etiladi;

* tashkiliy tuzilishga moslashuvchanlik va tejamkorlikni berish uchun korporatsiyadan tashqarida katta xarajatlar va yuqori malakali kadrlarni talab qiladigan bir qator vazifalarni qisman bajarish mumkin:

shu jumladan:

- * marketing tadqiqotlari,
- * vaqtincha bo'sh resurslarni ishonchli boshqarish,
- * soliqni rejalashtirish bo'yicha tadbirlar,
- * mulkni boshqarish,
- * investitsiya loyihalarining biznes-rejalarini ishlab chiqish.

Keling, tashkiliy tuzilmalarning asosiy turlarini batafsil ko'rib chiqaylik.

Hozirgi vaqtda klassik chiziqli funksional tuzilmalar faqat kichik va o'rta kompaniyalarning ayrim qismlariga xosdir. Ular kamdan-kam hollarda transmilliy korporatsiyalar darajasida, ko'pincha chet eldagi bo'linmalari darajasida qo'llaniladi. Yirik kompaniyalar uchun tashkiliy boshqaruv tuzilmalarini qurishga divizion yondashuv ustunlik qildi.

Bo'lim boshqaruv tuzilmalari yirik avtonom ishlab chiqarish va xo'jalik bo'linmalarini (bo'limlarni, bo'linmalarni) va ularga tegishli boshqaruv darajalarini ajratishga asoslangan tuzilmalar, ushbu bo'linmalarga operatsion va ishlab chiqarish mustaqilligini berish va foyda olish uchun javobgarlikni talab darajagasiga etkazish.

Bo'lim deganda zarur o'z funksional bo'linmalariga ega bo'lgan tashkiliy birlik tushuniladi. Bo'lim ma'lum mahsulotlarni ishlab chiqarish va sotish va foyda olish uchun javobgardir, natijada kompaniyaning yuqori darajadagi boshqaruv xodimlari strategik vazifalarni hal qilish uchun bo'shatiladi.

Division - (kompaniya boshqaruv tuzilmasida boshqaruv funksiyalari olohida yonalishlarga taqsimlangan) yondashuv ishlab chiqarishning iste'molchilar bilan yaqinroq aloqasini ta'minlaydi, uning tashqi muhitda sodir bo'layotgan o'zgarishlarga munosabatini sezilarli darajada tezlashtiradi. Divizion tuzilmalar bo'lim rahbarlarining o'zlari boshchiligidagi bo'linmalar faoliyatining natijalari uchun to'liq javobgarligi bilan ajralib turadi. Shu munosabat bilan, bo'linmalarning funksional rahbarlari emas, balki ishlab chiqarish

bo'limlariga rahbarlik qiluvchi menejerlar bo'linmalarga ega kompaniyalarni boshqarishda eng muhim o'rinni egallaydilar.

Kompaniyani bo'limlar bo'yicha tuzish, qoida tariqasida, uchta prinsipdan biriga muvofiq amalga oshiriladi:

- * mahsulot yoki taqdim etilayotgan xizmatlarning xususiyatlarini hisobga olgan holda;

- * muayyan iste'molchining yo'nalishiga qarab;

- * mintaqaviy (xizmat ko'rsatiladigan hududlarga qarab).

Shu munosabat bilan uch turdagi divizion tuzilmalar ajratiladi:

- * bo'lim-mahsulot tuzilmalari;

- * iste'molchilarga yo'naltirilgan tashkiliy tuzilmalar;

- * divizion-mintaqaviy tuzilmalar.

Bo'lim-mahsulot tuzilmasida har qanday mahsulot yoki xizmatni ishlab chiqarish va sotishni boshqarish vakolati ushbu turdagi mahsulot uchun javobgar bo'lgan bitta rahbarga beriladi. Funktsional xizmatlarning (ishlab chiqarish, ta'minot, texnik, buxgalteriya, marketing va boshqalar) rahbarlari ushbu mahsulot bo'yicha menejerga hisobot berishlari kerak.

Ushbu tuzilishga ega kompaniyalar raqobat, texnologiya va xarid talabining o'zgarishiga tezroq javob berishga qodir. Muayyan turdagi mahsulotlarni ishlab chiqarish bo'yicha faoliyat bir kishining rahbarligi ostida amalga oshiriladi, ishlarni muvofiqlashtirish yaxshilanadi.

Mahsulot tuzilmasining mumkin bo'lgan kamchiliklari har xil turdagi mahsulotlar uchun bir xil turdagi ishlarning takrorlanishi tufayli xarajatlarning ko'payishi hisoblanadi. Har bir oziq-ovqat bo'limi o'z funktsional bo'linmalarini yaratadi.

Iste'molchilarga yo'naltirilgan tashkiliy tuzilmalarni yaratishda bo'linmalar ma'lum iste'molchilarning guruhlariga atrofida to'planadi (masalan, armiya va fuqarolik tarmoqlari, ishlab chiqarish, texnik va madaniy-maishiy mahsulotlar). Bunday tashkiliy tuzilmaning maqsadi ma'lum iste'molchilarning ehtiyojlarini qondirishdir, xuddi ularning faqat bitta guruhiga xizmat ko'rsatadigan kompaniya kabi

iste'molchilarga yo'naltirilgan tashkiliy boshqaruv tuzilmalaridan foydalanadigan tashkilotga misol sifatida siz tijorat banklarini yuritishingiz mumkin. Xizmat iste'molchilarining asosiy guruhleri bu holda individual mijozlar, kompaniyalar, boshqa banklar, xalqaro moliyaviy tashkilotlar bo'ladi.

Agar kompaniya faoliyati turli xil strategiyalardan foydalanishni talab qiladigan bir nechta mintaqalarga tarqalgan bo'lsa, unda hududiy prinsip bo'yicha bo'linmani boshqarish tuzilmasini shakllantirish tavsiya etiladi, ya'ni divizion-mintaqaviy tuzilmani qo'llash. Bu holda, kompaniyaning ma'lum bir mintaqadagi barcha faoliyati kompaniyaning yuqori boshqaruv organi oldida javobgar bo'lgan tegishli rahbarga bo'ysunishi kerak. Divisional-mintaqaviy tuzilma mahalliy urf-odatlar bilan bog'liq muammolarni hal qilishni osonlashtiradi. Hududiy bo'linish bo'limlarning (bo'limlarning) boshqaruv xodimlarini to'g'ridan-to'g'ri joyida tayyorlash uchun sharoit yaratadi.

Kompaniyalar rivojlanishi, xalqaro bozorlarga chiqishi, ularni asta-sekin milliy korporatsiyalardan transmilliy korporatsiyalarga aylantirishi va transmilliy korporatsiyalar o'z rivojlanishining eng yuqori darajasiga – global korporatsiyalarning yaratilishiga – bo'linma tuzilmalari xalqaro bo'linmalarga, keyin esa global tuzilmalarga aylantiriladi.

Bunday holda, kompaniya ichki faoliyatga asosiy pul tikishni to'xtatadi va xalqaro operatsiyalar milliy bozor operatsiyalaridan ko'ra ko'proq narsani anglatadigan tarzda o'z tuzilishini qayta tiklaydi.

Bo'linish tuzilmalaridan foydalanish kompaniyaga ma'lum bir mahsulot, iste'molchi yoki geografik mintaqaga to'liq bo'lmagan ixtisoslashgan kompaniya qancha e'tibor berishiga imkon beradi, natijada tashqi muhitda sodir bo'layotgan o'zgarishlarga tezroq javob berish, o'zgaruvchan sharoitlarga moslashish mumkin.

Iyerarxiyaning o'sishi: bo'limlar, guruhlar va boshqalarni muvofiqlashtirish uchun oraliq boshqaruv darajalarini shakllantirish.

Bo'limlarning maqsadlarini kompaniya rivojlanishining umumiy maqsadlariga qarama-qarshi qo'yish, ko'p darajali iyerarxiyada «yuqori» va «quyi» manfaatlarining mos kelmasligi mavjud.

Bo'limlararo nizolarning paydo bo'lishining ehtimoli, xususan, markazlashtirilgan taqsimlangan asosiy resurslar yetishmasligi holatida.

Afzalliklari (muayyan turdagi mahsulotlarni ishlab chiqarish, ma'lum bir iste'molchining ehtiyojlarini qondirish, ma'lum bir mintaqaviy bozor tovarlari bilan to'yinganlik) yuqori darajadagi menejerlar duch keladigan boshqaruv murakkabligini kamaytirishdir.

Operatsion boshqaruvni strategik menejmentdan ajratish, natijada kompaniyaning yuqori rahbariyati strategik rejalashtirish va boshqarishga e'tibor qaratadi.

Foyda uchun javobgarlikni bo'linmalar darajasiga o'tkazish, tezkor boshqaruv qarorlarini markazsizlashtirish, bunday tuzilma menejmentni bozor muammolariga yaqinlashtirishga yordam beradi.

Bo'limlar faoliyatini past darajada muvofiqlashtirish, xodimlar xizmatlari ajratildi, gorizontaal aloqalar zaiflashdi resurslardan samarasiz foydalanish, ma'lum bir bo'linma uchun resurslarni birlashtirish munosabati bilan ulardan to'liq foydalana olmaslik, bo'linmalardagi bir xil funksiyalarning takrorlanishi va xodimlar sonining mos ravishda ko'payishi tufayli boshqaruv apparatini saqlash xarajatlarining oshishi.

Yuqoridan pastgacha nazoratni amalga oshirish qiyinligi bo'limlar doirasida ko'p darajali iyerarxiya, ularda chiziqli-funksional tuzilmalarning barcha kamchiliklarining mavjudligi, bo'linma mutaxassislarining kasbiy rivojlanishini cheklash mumkin, chunki ularning jamoalari kompaniyalar darajasida chiziqli-funksional tuzilmalarni qo'llashda bo'lgani kabi katta emas.

Shuni ta'kidlash kerakki, quyidagi sharoitlarda divizion boshqaruv tuzilmalaridan foydalanish eng samarali hisoblanadi:

* ishlab chiqarish va xo'jalik operatsiyalarini kengaytirishda yirik kompaniyalarda;

* mahsulotlarning keng assortimentiga ega kompaniyalarda;

* yuqori darajada diversifikatsiyalangan ishlab chiqarish kompaniyalarida;

* ishlab chiqarish bozor sharoitidagi o'zgarishlarga zaif ta'sir ko'rsatadigan va texnologik yangiliklarga unchalik bog'liq bo'lmagan kompaniyalarda;

* kompaniyalarning tashqi bozorlarga intensiv kirib borishi bilan, ya'ni turli xil ijtimoiy-iqtisodiy tizimlar va qonunchilikka ega bo'lgan mamlakatlardagi bir nechta bozorlarda bir vaqtning o'zida keng xalqaro miqyosda faoliyat yuritadigan kompaniyalarda.

Biznesning strategik birliklari (strategik iqtisodiy markazlar) asosida tashkiliy tuzilmalarni divizion boshqaruv tuzilmalarining eng rivojlangan turi deb atash mumkin. Agar ular yaqin faoliyat profilining ko'plab mustaqil bo'limlariga ega bo'lsa, ular kompaniyalarda samarali bo'ladi. Bunday holda, ularning ishlarini muvofiqlashtirish uchun bo'limlar va yuqori rahbar o'rtasida joylashgan maxsus oraliq boshqaruv organlari yaratiladi. Ushbu organlar tashkilotning yuqori rahbariyatining o'rinbosarlari (odatda vitse-prezidentlar) tomonidan boshqariladi va ularga biznesning strategik birliklari maqomi beriladi.

Biznesning strategik birliklari – bu biznesning bir yoki bir nechta sohalarida uning strategik pozitsiyalarini rivojlantirish uchun mas'ul bo'lgan kompaniyaning tashkiliy birliklari. Ular faoliyat sohasini tanlash, raqobatbardosh mahsulotlar va marketing strategiyalarini ishlab chiqish uchun javobgardir. Mahsulot nomenklaturasi ishlab chiqilgandan so'ng, dasturni amalga oshirish uchun javobgarlik joriy tijorat faoliyati bo'linmalariga, ya'ni bo'limlarga yuklanadi.

Adaptiv tashkiliy tuzilmalar boshqaruv organlari faoliyatini byurokratik tartibga solishning yo'qligi, ish turlari bo'yicha batafsil mehnat taqsimotining yo'qligi, boshqaruv tuzilmasining moslashu-

vchanligi, qarorlarni markazsizlashtirish, har bir xodimning faoliyatning umumiy natijalari uchun individual javobgarligi bilan tavsiflanadi. Bundan tashqari, adaptiv tashkiliy tuzilmalar odatda quyidagi xususiyatlar bilan tavsiflanadi:

- * shaklini nisbatan oson o'zgartirish, o'zgaruvchan sharoitlarga moslashish qobiliyati;

- * murakkab loyihalarni, kompleks dasturlarni jadal amalga oshirishga, murakkab muammolarni hal qilishga yo'naltirish;

- * vaqt o'tishi bilan cheklangan harakatlar, ya'ni muammoni hal qilish, loyihani, dasturni bajarish davrida vaqtincha shakllantirish;

- * vaqtinchalik boshqaruv organlarini yaratish.

Dizayn tuzilmalari – bu kompaniya uchun muhim bo'lgan, xarajatlar, vaqt va ish sifati bo'yicha qat'iy cheklovlar ostida doimiy muvofiqlashtiruvchi va integratsiyalashgan ta'sirni ta'minlashni talab qiladigan kompleks faoliyatni boshqarish tuzilmalaridir.

An'anaga ko'ra, iyerarxik turdagi tashkiliy tuzilma doirasidagi har qanday yirik kompaniyadagi bo'linma rahbari juda ko'p turli xil vazifalarga ega va javobgar : bir nechta turli xil dasturlar, muammolar, loyihalar, mahsulot turlari va xizmatlarning turli jihatlari. Muqarrar ravishda, bunday sharoitdayaxshi rahbar ba'zi tadbirlarga ko'proq e'tibor beradi, boshqalari esa kamroq e'tibor beradi. Natijada, barcha xususiyatlarni, loyihalarning barcha tafsilotlarini hisobga olmaslik eng jiddiy oqibatlariga olib kelishi mumkin. Shuning uchun loyihalarni, birinchi navbatda, keng ko'lamli loyihalarni boshqarish uchun maxsus dizayn boshqaruv tuzilmalari qo'llaniladi.

Kompaniyadagi dizayn tuzilmalari, qoida tariqasida, bir tomondan, turli xil ixtisoslashtirilgan texnik, iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa masalalarni hal qilishni va, boshqa tomondan, turli xil funksional va chiziqli bo'linmalarning faoliyatini qamrab oladigan kompleks xarakterdagi tashkiliy loyihani ishlab chiqish va amalga oshirish zarurati tug'ilganda samarali bo'ladi. Tashkiliy loyihalarga tizimdagi maqsadli o'zgarishlarning har qanday jarayonlari, masalan, ishlab

chiqarishni rekonstruksiya qilish, yangi turdagi mahsulotlar va texnologik jarayonlarni ishlab chiqish va rivojlantirish, obyektlarni qurish va boshqalar kiradi.

Loyiha tashkiliy tuzilmasi deganda ma'lum bir kompleks vazifani (loyihani ishlab chiqish va uni amalga oshirish) hal qilish uchun yaratilgan vaqtinchalik tuzilma tushuniladi. Loyihani boshqarish tuzilmasining ma'nosi murakkab loyihani belgilangan sifat darajasida va shu maqsadda ajratilgan moddiy, moliyaviy va mehnat resurslari doirasida o'z vaqtida amalga oshirish uchun turli kasblarning eng malakali xodimlarini bitta jamoaga yig'ishdir.

Dizayn tuzilmalarining bir nechta turlari mavjud. Ularning navlaridan biri sifatida maxsus bo'linma – vaqtincha ishlaydigan dizayn guruhini shakllantirishni nazarda tutadigan toza yoki birlashtirilgan dizayn boshqaruv tuzilmalarini berish mumkin. Mutaxassislarining vaqtinchalik guruhi, aslida, ushbu kompaniyaning doimiy funksional tuzilishining qisqartirilgan nusxasi. To'g'ri, amalda ushbu dizayn guruhlari kamdan-kam hollarda tashkiliy boshqaruv tuzilmalarining rasmiy sxemalarida aks etadi.

Vaqtinchalik guruhlarga zarur mutaxassislar kiradi: muhandislar, buxgalterlar, ishlab chiqarish menejerlari, tadqiqotchilar, shuningdek menejment bo'yicha mutaxassislar. Loyiha menejeriga loyiha vakolatlari beriladi (ma'lum bir loyiha doirasida to'liq kuch va huquqlar).

Dizayn tuzilmalari odatda har qanday katta hajmdagi muammolarni hal qilish uchun ishlatiladi. Kamroq yirik loyihalar bo'lsa, kompaniyada mavjud bo'lgan xizmatlarni loyihani boshqarish tuzilmasida takrorlash xarajatlari mantiqsiz bo'lib qoladi. Bunday nisbatan kichik loyihalarda uning rahbari kompaniyaning yuqori rahbariyatiga maslahatchi sifatida xizmat qilishi mumkin. Yoki kompaniyaning yuqori rahbariyatidan kimdir loyihani an'anaviy chiziqli-funksional tuzilma doirasida muvofiqlashtiradi.

Matritsa tuzilishi kompaniyaning tashkiliy tuzilishida yetakchilikning ikkita yo'nalishini, ikkita tashkiliy alternativani

birlashtirishni aks ettiradi. Vertikal yo'nalish - kompaniyaning funksional va chiziqli tarkibiy bo'linmalarini boshqarish, gorizontal - amalga oshirish uchun kompaniyaning turli bo'linmalarining inson va boshqa resurslari jalb qilinadigan individual loyihalar, dasturlar, mahsulotlarni boshqarish.

Bunday tuzilma bilan bo'linmalarni boshqaradigan menejerlar va loyihani amalga oshirishni boshqaradigan menejerlar huquqlarining bo'linishi belgilanadi va kompaniyaning yuqori boshqaruv tarkibining eng muhim vazifasi bu sharoitda ikkita tashkiliy alternativa o'rtasidagi muvozanatni saqlashdir.

4.7. Kompaniyaning tashkiliy dizayni

Boshqaruvning tashkiliy tuzilishi (boshqaruvning tashkiliy shakli) - bu odatda tashkiliy birliklar (tarkibiy bo'linmalar va mansabdor shaxslar) to'plami, ushbu tashkiliy birliklarning bir-biri bilan va boshqariladigan faoliyat (boshqaruv obyekti) bilan o'zaro munosabatlari bilan tavsiflanadigan kompaniyaning boshqaruv tizimining ichki tuzilishidir.

Ushbu munosabatlar, odatda, ikki xil aloqadan iborat: vertikal (ma'muriy), unga ko'ra tizim holatini o'zgartiradigan ma'lumotlar uzatiladi (buyruqlar, vazifalar, talablar va boshqalar) va gorizontal (faoliyat: funksional, dizayn, dasturiy ta'minot, ishchilar va boshqalar), ular bo'yicha ijro, ish ma'lumotlari uzatiladi, bu tizimning holatini o'zgartirmaydi, lekin boshqaruv, ma'muriy ma'lumotlarni (boshqaruv qarorlarini) shakllantirish uchun tayyorgarlik hisoblanadi.

Vertikal ravishda boshqaruv subyekting obyektgga maqsadli holatga o'tkazish uchun ta'siri amalga oshiriladi. Operatsion ishlab chiqarish faoliyati davomida boshqaruv obyekti elementlarining o'zaro ta'siri va obyektning subyekt bilan teskari aloqasi gorizontal ravishda amalga oshiriladi. Vertikal aloqalar boshqaruv tuzilishini

belgilaydi va gorizontal aloqalar boshqaruv jarayonlari (biznes jarayonlari) tizimini tashkil qiladi.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilishi – bu ma'muriy-faoliyat ma-konida tartibga solingan tashkiliy birliklar majmui. Ma'muriy o'lchovda tashkiliy tuzilma boshqaruv darajalari bilan, faoliyat o'lchovida esa boshqaruv bo'g'inlari bilan tavsiflanadi. Boshqaruv darajalari bir xil darajadagi maqsadlarga erishish uchun mas'ul bo'lgan tashkiliy birliklar to'plamidir. Havola-bu bir hil muammo-larni hal qilishga ixtisoslashgan tashkiliy birliklar to'plami. Bog'lanishlarni ajratish odatda boshqariladigan faoliyatning obyektiv xususiyatlari va mavjud texnologiyalar bilan belgilanadi. Muay-yan bo'g'inning kengaytirilgan faoliyat sohasi odatda funksiya deb ataladi. Faoliyat sohasi tuzilishiga qarab, tashkiliy birliklar funksiya-lari bo'yicha emas, balki loyihalar, dasturlar, strategik biznes sohala-ri, bir xil mahsulotlar, geografik mintaqalar va boshqalar bo'yicha tuzilishi mumkin.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini shakllantirish mavjud tash-kiliy tuzilmani yoki yangi tuzilmani yaratishning umumiy shartlarini tahlil qilishdan, shuningdek tashkiliy dizayn deb ataladigan nar-sadan iborat, ya'ni boshqaruvning yangi tashkiliy tuzilishini ishlab chiqishdir.

Kompaniyaning tashkiliy dizayni belgilangan maqsadlarga er-ishish manfaatlariga bo'ysunadigan uning tuzilishini shakllantirish uchun mo'ljallangan. Kompaniyani loyihalashda uni oqilona va maqsadga muvofiq harakat qiladigan (harakat qilishi kerak bolgan), belgilangan maqsadga ega bo'lgan va unga erishish usullarini takomillashtiradigan organizm sifatida tasavvur qilish qo'llaniladi. Tashkiliy dizayn yangi kompaniyalarni yaratishda va mavjud kom-paniyalarni isloh qilishda (qayta qurishda) qo'llaniladi.

Tashkiliy loyihani ishlab chiqish, qoida tariqasida, ikki bosqichdan o'tadi:

1) amaldagi yoki yangi kompaniyani tashkil etishning muqobil variantlarini ko'rib chiqadigan eskiz loyihasi;

2) to'rt bosqichda ishlab chiqilgan ishchi loyiha (quyida sanab o'tilganlarni kattalashtirish (maydalash) tufayli bosqichlar soni boshqacha bo'lishi mumkin).

Umumiy tuzilish sxemasini shakllantirish. Ushbu bosqichda kompaniyaning asosiy xususiyatlari, tashkiliy dizaynni amalga oshirish yo'nalishlari, shuningdek tashkiliy tuzilmaning quyidagi xususiyatlari aniqlanadi: loyihalashtirilgan quyi tizimlar ro'yxati, boshqaruv tizimidagi darajalar soni, turli darajadagi vakolat va javobgarlikni markazlashtirish darajasi, atrof-muhit bilan munosabatlar shakllari, boshqaruv mexanizmiga qo'yiladigan talablar, axborotni qayta ishlash shakllari, kadrlar tizimini ta'minlash.

Asosiy bo'linmalar tarkibini va ular o'rtasidagi aloqalarni rivojlantirish. Ushbu bosqichda barcha tarkibiy darajalar uchun tashkiliy yechimlar aniqlanadi, shu jumladan ular orasidagi vazifalarni taqsimlash va tashkilot ichidagi aloqalarni o'rnatish.

Tashkiliy tuzilmani tartibga solish quyidagilarni o'z ichiga oladi: bo'linmalarining tarkibi va sonini aniqlash, muayyan ijrochilar o'rtasida vazifalar va ishlarni taqsimlash, ularning bajarilishi uchun javobgarlikni belgilash, o'zaro bog'liq ishlarni bajarishda bo'linmalarining o'zaro munosabatlarining tartibini ishlab chiqish, axborotni qayta ishlash texnologiyasi to'g'risida qaror qabul qilish, boshqaruv xarajatlari va ishlab chiqilgan strukturaning ishlash ko'rsatkichlarini hisoblash.

Tashkiliy tuzilish elementlari va uning tashqi muhitining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda boshqaruv mexanizmini shakllantirish.

Kompaniyaning tashkiliy loyihasini ishlab chiqish vazifasi quyidagilarni o'z ichiga olishi kerak:

1) buyurtmachi tomonidan maxsus so'rovnoma asosida tayyorlangan kompaniyaning xususiyatlari;

2) ishlab chiqarish va xo'jalik faoliyati ko'rsatkichlarining dinamikasi;

3) mehnat kontingenti: boshqaruv apparatining tuzilmasi, malka tarkibi, kadrlar almashinuvi;

4) boshqaruv tizimini takomillashtirish zarurligini asoslash (kompaniyaning kengayishi, ish samaradorligining pasayishi, raqobatchilardan orqada qolish, ishchilar, aksiyadorlarning noroziligi, obro'ning yomonlashishi va boshqalar).;

5) mijozning talablarini (istaklarini) ko'rsatish;

6) rivojlanish vaqti.

Murakkab vazifalarni bajarishda javobgarlikni tartibga solishni tavsiflash uchun organogrammalar deb nomlangan hujjatlar va gender bo'linmalari va ijrochilar o'rtasida javobgarlikni taqsimlash matritsalarini ishlab chiqiladi.

Javobgarlikni taqsimlash matritsasida organogrammalarga qaraganda batafsilroq va vizual ravishda qaror qabul qilishning birgalikdagi huquqlari, bitta natijaning turli jihatlari uchun bir nechta organlarning umumiy javobgarligi, kollegial va maslahat qaror qabul qilish organlarining roli qayd etiladi.

Tashkiliy boshqaruv tuzilmasini loyihalash muammosining murakkabligi shundaki, uni aniq, matematik jihatdan ifodalangan maqbullik mezoniga muvofiq tashkiliy tuzilmaning eng yaxshi variantini rasmiy tanlash muammosi sifatida yetarli darajada taqdim etish mumkin emas. Bu tashkiliy yechimlarning eng yaxshi variantlarini tanlash va baholash bo'yicha mas'ul rahbarlar, mutaxassislar va ekspertlarning subyektiv faoliyati bilan tashkiliy tizimlarni tahlil qilish, baholash, modellashtirish usullarini o'z ichiga olgan ilmiy, shu jumladan rasmiylashtirilgan usullar kombinatsiyasi asosida hal qilinadigan miqdoriy-sifat, ko'p mezonli muammo.

Shunday qilib, tashkiliy dizayn jarayoni ratsional boshqaruv tuzilmasi modeliga izchil yaqinlashishdan iborat bo'lib, unda dizayn usullari tashkiliy qarorlarning eng samarali variantlarini ko'rib chiqish, baholash va amalga oshirishda yordamchi rol o'ynaydi.

Tashkiliy loyihaning taxminiy tuzilishi quyida keltirilgan

1. Qabul qilingan metodologiya, dastlabki standartlar

2. Kompaniyaning holatini tahlil qilish
 - 2.1. Tashkiliy va boshqaruv omillari
 - 2.2. Moliyaviy-iqtisodiy omillar
3. Qayta qurish konsepsiyasi
4. Tashkiliy tuzilmani o'zgartirish loyihasi
5. Ishlab chiqarish (boshqaruv) birliklarining quvvatini (sonini) o'zgartirish loyihasi
6. Boshqarish funksiyalarini o'zgartirish loyihasi
7. Kompaniyaning qayta tashkil etilayotgan elementlarini rivojlantirish loyihasi (loyihalari)
8. Loyihani amalga oshirishning xarajatlarini hisoblash
9. Loyihani amalga oshirishning kalendar jadvali.
10. Loyiha samaradorligini hisoblash.
11. Xatarlarni baholash (loyiha mijosi).
12. Ishlab chiquvchining mualliflik nazoratining shakllari

Amaldagi kompaniyada yangi tashkiliy tuzilmani shakllantirishning asosiy bosqichlari quyidagicha

1. Mavjud shtat jadvalini tuzatish
 - 1.1. Tasdiqlangan shtat jadvalini olish
 - 1.2. Ish joylarini kodlash
 - 1.3. «Kompaniya ishlarining kutubxonasi» ma'lumotlar bazasini ishlab chiqish
 - 1.4. Xodimlarni so'roq qilish orqali ma'lumotlar bazasini to'ldirish
 - 1.5. Kompaniyaning rivojlanishi uchun muhim bo'lgan takrorlanishlar, bo'shliqlar va omillarni aniqlash uchun «Kompaniya ishlarining kutubxonasi» ni tahlil qilish
2. Kompaniyaning tashkiliy tuzilishidagi kamchiliklarni tahlil qilish
 - 2.1. Asosiy kamchiliklarni aniqlash va funksional majburiyatlarni tarkibiy bo'linmalar o'rtasida oldindan taqsimlash bo'yicha kompaniya rahbariyati bilan yig'ilish o'tkazish

2.2. Ushbu kamchiliklarning sabablarini aniqlash va ularning kompaniya samaradorligiga mumkin bo'lgan ta'sirini baholash

2.3. Aniqlangan kamchiliklarni tuzish. Muammolarni hal qilishning mumkin bo'lgan usullarini aniqlash

2.4. Korporativ boshqaruv standartlarini (KBS) ishlab chiqish.

3.1. Dizayn siklining bosqichlari bo'yicha taqsimlangan biznes funksiyalarining nomenklaturasini ishlab chiqish

3.2. Integratsiyalashgan biznes funksiyalarini nomenklaturasini ishlab chiqish (masalan, moliya, loyihalar, xodimlar, sifat va boshqalar)

3.3. «KBS tizimi» korporativ standarti asosida kompaniyaning asosiy (tizimni tashkil etuvchi) standartlarining nomenklaturasini ishlab chiqish." Ishlab chiqish va qo'llash bo'yicha asosiy qoidalar»ni, shu jumladan maqsad, qamrov doirasi, javobgarlik, atamalar, ta'riflar, qisqartmalar, jarayonning tavsifi, o'zgartirishlar kiritish tartibi va boshqalarni.

3.4. Kompaniya faoliyatining o'ziga xos xususiyatlariga muvofiq asosiy va predmetli KSU-larni ishlab chiqish

4. Kompaniyaning yangi shtat jadvalini ishlab chiqish

4.1. Kompaniyaning yangi tuzilishining konsepsiyasini shakllantirish bo'yicha rahbariyat va ma'muriy xodimlar bilan uchrashuvlar

4.2. Shtat jadvalining loyihasini ishlab chiqish

4.3. Ish o'rinlarini yangi tashkiliy tuzilmada kodifikatsiya qilish, bu prinsipial xususiyatga ega: kodga ish haqi tizimi, boshqaruv hisobi, moddiy buxgalteriya hisobi, hujjat aylanishi, rejalar va hisobotlar tizimi biriktiriladi. Bloklar va bo'limlar kod bo'yicha tartiblanadi, turli xil namunalar olinadi

4.4. Yangi ish o'rinlarining familiyalari bilan shartli va mas'uliyat bilan to'ldirish («kompaniya ishlarining kutubxonasi»dan)

4.5. Ish o'rinlarining nomlarini iyerarxik tuzilmadagi pozitsiyaga va tarif va malaka ma'lumotnomasiga moslashtirish. Yangi lavozim-

larning ro'yxati bilan rahbariyatga tasdiqlash uchun buyurtma tayyorlash

4.6. Kompaniyaning yagona tarif tarmog'ini yaratish. Har bir kodga «rasmiy vilka» berish

4.7. Yaratilgan tuzilmani tahlil qilish uchun qulay interfeys va zarur atributlar bilan «Xodimlar jadvali» dasturini yaratish (moslashtirish).

5. Tarkibiy bo'linmalar to'g'risidagi qoidalar to'plamini ishlab chiqish

5.1. Tarkibiy bo'linma to'g'risidagi Nizomning namunaviy shaklini ishlab chiqish va tasdiqlash

5.2. Tarkibiy bo'linmalar o'rtasida funksional vazifalarni taqsimlashni yakuniy muvofiqlashtirish bo'yicha menejerlar va ma'murlarning jamoaviy yig'ilishi amalga oshirish

5.3. Bo'lim rahbarlari tomonidan qoidalarining dastlabki versiyasini shakllantirish

5.4. Kompaniyaning bosh direktori tomonidan tarkibiy bo'linmalar to'g'risidagi qoidalar to'plamini tasdiqlash

6. Ish joylari uchun qoidalar va ish tavsiflari to'plamini yaratish

6.1. Rahbar xodim va xodimning ish tavsifi to'g'risidagi namunaviy qoidalarini yaratish va tasdiqlash. Oddiy ish tavsifi quyidagi bo'limlarni o'z ichiga olishi mumkin:

- umumiy qoidalar;
- javobgarlik diapazonlari;
- vakolatlar;
- muayyan xodimning vakolatiga kiradigan hujjatlar ro'yxati (hujjat aylanishiga»kirish);
- xodimlarning «gorizontal» o'zaro ta'siri;
- malaka talablari.

6.2. Anketalarni ishlab chiqish (ish joylarining tavsifi kiritilgan) va buyurtma bilan tasdiqlangan kompaniya xodimlarini so'roq qilish rejasini tuzish

6.3. Ba'zi atamalarni tushuntirish uchun jamoaviy yig'ilish (yig'ilishlar) o'tkazish

6.4. Kompaniya xodimlarini so'roq qilish. Ish tavsiflarining dastlabki versiyasini shakllantirish

6.5. Ish tavsiflarini xodimlarning bevosita rahbarlari bilan muvofiqlashtirish. Ish tavsiflarining quyidagi hujjatlar bilan o'zaro bog'liqligini aniqlash (tegishli formatlar kiritilishi kerak):

- ish joyiga nomzodga qo'yiladigan talablar;
- shaxsiy xususiyatlarga talablar;
- ish joyidagi hujjatlarni yuritish talablari.

6.6. Rahbar xodimlar to'g'risidagi qoidalar va xodimlar uchun ish tavsiflari to'plamining yakuniy versiyasini shakllantirish

6.7. «Kompaniyaning ish kutubxonasi» ma'lumotlar bazasini ish tavsiflarini «kompaniyaning tashkiliy tuzilmasi»ning yagona kompyuter tizimiga kiritish orqali o'zgartirish

7. Boshqarish funksiyalarini farqlash. Quyidagi hujjatlarni ishlab chiqish va tasdiqlash:

- ustav;
- aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi to'g'risidagi Nizom;
- direktorlar Kengashining qoidalari;
- boshqaruv qoidalari;
- prezident maqomi to'g'risidagi Nizom;
- bosh direktor maqomi to'g'risidagi Nizom;
- taftish komissiyasi to'g'risidagi nizomlar.

8. Kompaniyaning mahalliy normativ hujjatlarini ishlab chiqish va tasdiqlash:

- doimiy boshqaruv tizimida kompaniyani boshqarish tuzilishining to'g'risidagi qoidalar;
- ichki biznes qoidalari;
- xodimlar to'g'risidagi qoidalar;
- biznes etikasining kodeksi;
- nizolarni hal qilish tartibi;
- tashkiliy tuzilma va shtat jadvali to'g'risidagi qoidalar;

- protseduralarning boshqa ma'muriy standartlari.

9. Sertifikatlash va xodimlarni yollash

9.1. Xodimlarni va attestatsiya komissiyasini attestatsiyadan o'tkazish to'g'risidagi nizomni ishlab chiqish va rahbariyat tomonidan tasdiqlash.

9.2. Kompaniya xodimlarining kasbiy va shaxsiy fazilatlarining darajasini baholash uchun so'rovnomani ishlab chiqish.

9.3. Mavjud xodimlarni sertifikatlash (ish joyiga nomzodga qo'yiladigan talablar asosida).

9.4. Qo'shimcha xodimlarni yollash (ish joyiga nomzodga qo'yiladigan talablar asosida).

10. Ish oqimini belgilash.

11. Boshqaruv hisobini belgilash.

12. Shaxsiy moddiy buxgalteriya hisobini yuritish.

13. Progressiv ish haqi tizimini ishlab chiqish va joriy etish.

14. Kompaniyada korporativ ruhni tarbiyalash.

15. Moliyaviy rejalashtirish va kompaniyani boshqarishni muayyan ish joylariga bog'lash.

4.8. Ijtimoiy-madaniy muhitda korporativ madaniyat

Korporativ madaniyatga nafaqat o'yin qoidalarini belgilaydigan kuch ta'sir qiladi, shuningdek, boshqa ijtimoiy institutlar-masjidlar, cherkovlar, partiyalar, ta'lim tizimi, turli madaniy jamoalar. Ularning barchasi to'g'ridan-to'g'ri yoki bilvosita kompaniyalar siyosatiga, strategik ustuvorliklarga, biznes qoidalariga, qadriyatlar va aloqa tizimiga, xodimlarning ehtiyojlariga va ularni qanday qondirishga ta'sir qiladi. Shuning uchun tashqi muhit – kompaniyaning ijtimoiy-madaniy muhiti bir vaqtning o'zida tahdid manbai va imkoniyat manbai sifatida ko'rib chiqilishi kerak. Ijtimoiy-madaniy muhitning salbiy ta'siriga quyidagilar kiradi: siyosiy va makroiqtisodiy xavflarni keltirib chiqaradigan davlatning geosiyosiy manfaatlaridagi o'zgarishlar; ijtimoiy-iqtisodiy muammolar: 1. Demografik- (son-

larning kamayishi va kasalliklarning yuqori darajasi) aholi sonining marginallashishi (spirtli ichimliklarni iste'mol qilish ,giyohvandlar sonining ko'payishi, venirik kasalliklarga chalinish, nafaqaxo'rlarning farovonligining pastligi) - tashkilot va jiddiy korporativ muammolarni keltirib chiqaradi; korrupsiya va tashkiliy jinoyatlar biznes yuritishga ta'sirioxloqiy me'yorlar va tamoyillarga rioya qilishga imkon bermaydi ;mavjud bozor institutlarining beqaror qonunchiligi faoliyatni rejalashtirish va tashkil etishni qiyinlashtiradi; xizmat ko'rsatish sohasining sust rivojlanishi,ixtiyoriy ravishda konsalting-koporativ maqsadlarga erishish imkoniyatlarini tanlashni cheklaydi. Ijtimoiy-madaniy muhitning ijobiy ta'siri quyidagicha namoyon bo'ladi: allaqachon tashkil etilgan mehnat bozorlarida yuqori malakali ishchi kuchining mavjudligi,bu kompaniyalarda ish joyi uchun sog'lom raqobatni yaratishga imkon beradi; shu jumladan fundamental va amaliy fanlar sohasida to'plangan,ko'p tarmoqli biznesni amalga oshirishni kutayotgan va ko'p tarmoqli biznesni olib borishga imkon beradigan ko'plab intellektual mulk obyektlari;infratuzilmani rivojlantirish sohasida istiqbolli faoliyatning mavjudligi tranzit, oziq-ovqat mahsulotlari bozorining to'yinganligi, sohada shakllangankonsalting, sug'urta xizmatlari, sanoat turizmi, axborot biotexnologiyalari, nanotexnologiyalar; oliy o'quv yurtlarida yetarli miqdordagi ta'limning mavjudligi.Aksariyat kompaniyalar o'zlarining makroiqtisodiyotlarini o'zgartira olmasliklari sababli uning ta'siriga moslashishga majbur bo'lmoqdalar.Bunday vaziyatda kompaniyalar «avtonom suzish rejimida suv osti kemasi» strategiyasini tanlaydilar, ushbu strategiya kompaniyani bilimga asoslangan tashkilot yaratishga yo'naltiradi. Ushbu yondashuv bilan tashqi moslashuv va ichki integratsiya muammolari «etakchi aks ettirish» tamoyili bo'yicha tashqi muhitdan tezroq evolutsionizatsiya qilinadi.

IV BOB BO'YICHA XULOSALAR

1. Korporativ madaniyat g'oyalar, qarashlar, asosiy qadriyatlarga asoslanadi. A'zolar tomonidan ajratilgan tashkilot mahalliy fuqarolar sifatida qaralishi kerak

2. Korporativ boshqaruvning samarali usullari boshqaruv protseduralarini amalga oshirish uchun vaqt sarfini kamaytiradi va ularning sifatini oshiradi. Bunday usullardan foydalanish boshqaruv samaradorligini oshirishga ta'sir qiladi. Usullarga protseduralar, texnologiyalar, usullar, boshqaruv jarayonlarini maqbul bajarish qoidalari kiradi.

3. Tashkiliy (korporativ) madaniyat-bu kompaniya a'zolari tomonidan qabul qilingan, odamlarga ularning xatti-harakatlari va harakatlari uchun ko'rsatmalar beradigan eng muhim qadriyatlar tizimi. Ushbu qiymat yo'nalishlari kompaniya a'zolariga ma'naviy va moddiy muhitning ramziy vositalari orqali uzatiladi.

4. Ko'pgina kompaniyalarda ofis an'anaviy hisoblanadi. Hududiy tarqalish mavjud bo'lsa ham, Markaziy va hududiy idoralar telefon va elektron pochta orqali birlashtiriladi. Biroq, elektron pochta va virtual ofis har qanday biznes uchun asosiy echim emasligini tan olish kerak, hech bo'lmaganda yaqin kelajakda emas. Virtual ofis inson va moddiy kapitalga katta sarmoya kiritishni va yuqori darajadagi rahbariyatdan qat'iy uzoq muddatli majburiyatlarni talab qiladi.

5. Korporativ axborot tizimi boshqaruv qarorlarini qabul qilish axborot va normativ hujjatlar bilan tartibga solinadi

6. Boshqaruv havolalari o'rtasidagi munosabatlar gorizontaal va vertikal aloqalar orqali saqlanadi. Yirik kompaniyalar uchun tashkiliy boshqaruv tuzilmalarini o'zgartirishga bo'linish yondashuvi ustunlik qiladi.

7. Kompaniyalar rivojlanib, xalqaro bozorlarga kirib borishi bilan milliy bo'linish tuzilmalari xalqaro bo'linish tuzilmalariga aylantiriladi

V BOB. XALQARO KORPORATIV BOSHQARUV MARKAZI, PRINSIPLAR VA MODELLAR

5.1. Korporativ boshqaruvning xalqaro tamoyillari

Korporatsiyaning shakllanish tarixi O'rta asrlarda boshlangan. Ko'pgina tadqiqotchilar XV asr boshlarida tashkil etilgan Genuya Sent-Jorj bankini birinchi aksiyadorlik jamiyati deb hisoblashadi. Ushbu bankni tashkil etishda zamonaviy aksiyadorlik jamiyatiga xos qoidalardan foydalanilgan. Oliy boshqaruv organi yiliga bir marta o'tkaziladigan ishtirokchilar yig'ilishi bo'lgan. Yig'ilishda qarorlar umumiy ovoz berish yo'li bilan qabul qilindi.

Ijroiya organining vazifalarini maxsus hay'at saylagan himoyachilar kengashi bajargan. Himoyachilar kengashi ishtirokchilarning umumiy yig'ilishiga bo'ysundi. Bank kapitali erkin muomalaga ega bo'lgan teng ulushlarga bo'lingan. Bank ishtirokchilariga ularning ulushlari bo'yicha foizlar hisoblab chiqilgan va to'langan, ularning miqdori olingan daromadga bog'liq edi.

Genuya banki G'arbiy Evropada yanada rivojlangan mustamlakachi kompaniyalar uchun biznes tashkil etish namunasiga aйланди. Bu jarayonda Angliya etakchi rol o'ynadi. XVI-XVII asrlarda eng yirik korporatsiyalar bu ingliz kompaniyalari edi.

Qaysi xususiy kompaniya birinchi bo'lib paydo bo'lganligi to'g'risida ishonchli dalillar yo'q. «The Economist» jurnali ma'lumotlariga ko'ra, aksiyalar birinchi marta 1553 yilda Moskvaning ingliz kompaniyasi tomonidan chiqarilgan. Angliya hukumati savdogarlarning ushbu birlashmasiga Moskva davlati bilan monopol savdo huquqini berdi. Kompaniya bojsiz savdo qilgan va muomalada ingliz tangalaridan foydalangan. XVII asrning o'rtalariga kelib, deyarli barcha xorijiy savdogarlar u orqali harakat qilishgan.

XVII asr boshida ikkita yirik aksiyadorlik kompaniyasi paydo bo'ldi: 1600 yilda Britaniyaning Sharqiy Hindiston kompaniyasi va 1602 yilda Gollandiyaning Sharqiy Hindiston kompaniyasi tashkil

etildi. Koloniyalarni o'zlashtirish hukumatlarda mavjud bo'lmagan katta moliyaviy mablag'larni talab qildi.

Gollandiyalik tadbirkorlar birinchi bo'lib 1611 yilda Amsterdam birjasida aksiyalar savdosini boshladilar va 1613 yilda inglizlar ularga ergashdilar. Xususiy kapital va davlat tomonidan qo'llab-quvvatlashning birlashishi yangi bozorlarni rivojlantirish uchun samarali iqtisodiy vositani yaratishga imkon berdi.

60 dan ortiq mustamlaka kompaniyalari paydo bo'ldi ingliz, golland, frantsuz, Sharqiy Hindiston va G'arbiy Hindiston kompaniyalari. Bunday kompaniyalarning investitsiya qilingan kapitaliga dividendlari eng yaxshi yillarda 300% ga etdi. Xulosa qilish mumkinki, ushbu kompaniyalarni yaratish va rivojlantirish jarayonida aksiyadorlik jamiyatining tashkiliy va huquqiy asoslari yaratildi.

XIX asrda turli mamlakatlarda tadbirkorlik faoliyatining korporativ shaklini faol rivojlantirilishi boshlandi. Ushbu davrda turli sohalarda yuzlab korporatsiyalar mavjud bo'lib, banklar investitsiya faoliyatining faol ishtirokchilariga aylanmoqda. Iqtisodiy doiralarda korporativ boshqaruvning xususiyatlari o'tgan asrning 30-yillaridan boshlab o'rganila boshlandi.

XXI asr oxirida XXI asr boshida yirik (birinchi navbatda transmilliy korporatsiyalar) faoliyat jarayonini va ushbu korporatsiyalarni boshqarishga yondashuvlarni tartibga solish uchun ulkan harakatlar amalga oshirildi.

Bugungi kunda dunyoda «korporatsiya» universal xalqaro tushunchasi mavjud emas, «korporatsiya» tushunchasi O'zbekistonda ham, MDHning boshqa mamlakatlarida ham rasmiylashtirilmagan va bu atamaning yagona umumiy qilingan tushunchasi qabul qilinmaydi. Ko'pincha u bir nechta jismoniy va yuridik shaxslar tomonidan kapitalni birlashtirish orqali tashkil etilgan xo'jalik yurituvchi subyektga murojaat qilish uchun ishlatiladi. Ushbu oquv qo'llanmada «korporatsiya» tushunchasi, ilgari ta'kidlanganidek, «aksiyadorlik jamiyati» va «kompaniya» atamallari bilan aniqlanadi.

Hozirgi vaqtda aksiyadorlar, menejerlar, kreditorlar, xodimlar, yetkazib beruvchilar, davlat amaldorlari va boshqalarni o'z ichiga olgan korporativ faoliyatning asosiy ishtirokchilari o'rtasidagi munosabatlar tizimi aniq belgilangan. Bunday tizim korporatsiyaning uchta asosiy vazifasini hal qilish uchun yaratilgan va ishlaydi:

- maksimal samaradorlikni ta'minlash
- investitsiyalarni jalb qilish
- huquqiy va ijtimoiy majburiyatlarni bajarish.

Korporativ menegment (corporate management) va korporativ boshqaruv (corporate governance) bir xil emas. Birinchi atama biznes operatsiyalari paytida mutaxassislarning faoliyatini anglatadi, boshqacha qilib aytganda, menejment mahsulotni ishlab chiqarish mexanizmlariga qaratilgan.

Korporativ boshqaruv tushunchasi kengroq bo'lib, kompaniya faoliyatining turli jihatlarini bilan bog'liq bo'lgan ko'plab shaxslar va tashkilotlarning o'zaro ta'sirini ta'minlaydi. Shunday qilib, korporativ boshqaruv menejmentga qaraganda kompaniya boshqaruvining yuqori darajasidadir.

Korporativ boshqaruv gorizontal boshqaruv, barcha mulkdorlarning tengligi va bitim erkinligiga asoslangan va menejmentga nisbatan birlamchi hisoblanadi, korporativ munosabatlar ishtirokchilari (aksiyadorlar, direktorlar Kengashi, menejment) o'rtasida huquq va majburiyatlarni taqsimlashda ifodalangan kompaniya faoliyatini boshqarish va nazorat qilishning ushbu tizimidir.

Korporativ menejment biznes operatsiyalarini amalga oshirish jarayonida mutaxassislarning faoliyatini nazarda tutadi, boshqacha qilib aytganda, menejment mahsulotni ishlab chiqarish mexanizmlariga, maqsadning birligi va iyerarxiya shaklida amalga oshiriladigan yagona boshqaruv tamoyillariga asoslangan vertikal boshqaruv sifatida qaratilgan, ya'ni, biznes jarayonlarini rejalashtirish, boshqarish va nazorat qilishga asoslangan ushbu korxonalarni boshqarish tizimidir.

Transmilliy korporatsiyalar (TMKlar) faoliyatini tartibga soluvchi normativ-huquqiy hujjatning korporativ boshqaruvini xalqaro tartibga solish, bir nechta xalqaro huquqiy hujjatlar mintaqaviy yoki imperativ xususiyatga ega bo'lmagan hujjatlardir ya'ni. ijroni shartsiz bo'ysunishni talab qiladi. Transmilliy korporatsiyalar faoliyatini tartibga solishga urinishning o'zi muvaffaqiyatga olib kelishi ehtimoldan yiroq emas va korporativ boshqaruv mohiyatini tushunish va xalqaro maydondagi TMK harakatlarini baholash yondashuvlarida bir xillikni kiritish juda real va ma'lum bir muvaffaqiyatga erishadi.

Korporativ boshqaruv kompaniyaning maqsadlari belgilanadigan tuzilmani, ushbu maqsadlarga erishish yo'llarini, shu jumladan faoliyat natijalarini monitoringini, shuningdek kompaniya rahbariyati, aksiyadorlar, direktorlar Kengashi va boshqa manfaatdor tomonlar o'rtasidagi munosabatlar tizimini belgilaydi.

Korporativ boshqaruv standartlari, korporativ boshqaruvni tartibga solish kompaniyalar faoliyatining turli jihatlarini bo'yicha tavsiyalarni o'z ichiga olgan standartlarni ishlab chiqish orqali amalga oshiriladi. Ushbu standartlarga quyidagilar kiradi:

- turli reyting agentliklari tomonidan ishlab chiqilgan korporativ boshqaruv sifatining mezonlari;
- moliyaviy hisobot standartlari;
- fond birjalarining talablari.

Korporativ boshqaruv standartlarini ishlab chiqishi ko'plab xalqaro tashkilotlar tomonidan amalga oshiriladi. Korporativ boshqaruv sohasidagi standartlarni ishlab chiqadigan etakchi xalqaro tashkilotlardan biri bu Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (I H T T). Jahon banki, xalqaro valyuta jamg'armasi (X V J) va bir qator Evropa tashkilotlari ham o'z tavsiyalarini ishlab chiqmoqdalar. Korporativ boshqaruvni tartibga soluvchi korporativ boshqaruv standartlari

Muayyan kompaniyaning korporativ boshqaruv amaliyoti va siyosati Standard & Poor's tomonidan qo'llaniladigan mezonlarga

muvofig baholanadi. Ushbu mezonlar bir qator xalqaro korporativ boshqaruv kodlari, akademik tadqiqotlar, investitsiya tahliliy hisobotlari, turli kompaniyalarning eng yaxshi amaliyotlari va Standard & Poor's kompaniyasining ko'p yillik tajribasini hisobga olgan holda ishlab chiqilgan.

Korporativ boshqaruv reytinglari

Korporativ boshqaruv standartlari ixtiyoriy ravishda amalga oshiriladi. Korporativ boshqaruvning yuqori standartlariga erishishning harakatlantiruvchi omili kompaniyaning investitsion jozibadorligini mos ravishda oshirishdir. Investorlar uchun investitsiya to'g'risida qaror qabul qilishda eng yirik reyting agentliklari tomonidan berilgan baholar asosiy mezondir.

Yana bir taniqli reyting agentligi GAMMA kompaniyasi bo'lib, u rivojlanayotgan bozorlarda kompaniyalar aksiyalarini sotib olishning moliyaviy bo'lmagan xavfini baholaydi va birinchi navbatda ushbu kompaniyalarning aksiyalariga sarmoya kiritadigan investorlar uchun mo'ljallangan.

2007 yilda korporativ boshqaruvni tahlil qilish metodologiyasi sezilarli darajada qayta ko'rib chiqildi. Uning maqsadi mahsulotni investitsiya xatarlarini baholashga yo'naltirish, shuningdek, to'plangan ish tajribasi orqali korporativ boshqaruvni baholash mezonlarini belgilash edi. GAMMA tahlil natijalarini qo'llash imkoniyatlari juda xilma-xildir. Masalan, ular investitsiya obyektlarini tanlash, kompaniyalar amaliyotini takomillashtirish yo'llarini aniqlash, korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirish bo'yicha tavsiyalar tayyorlash va boshqalar uchun ishlatilishi mumkin.

GAMMA reytingi 1 dan 10 gacha bo'lgan darajani belgilash orqali turli mamlakatlardagi kompaniyalarni taqqoslash imkonini beradi. Kompaniyaning xohishiga ko'ra, reyting ommaviy yoki maxfiy bo'lishi mumkin. O'lchovning har bir pozitsiyasi o'z talqiniga ega. Masalan, Standard & Poor's korporativ boshqaruv amaliyotida juda kuchli mavqega ega deb hisoblagan kompaniyalarga 10 ball beriladi.

5.2. Xalqaro moliyaviy hisobot standartlari Kengashi va fond birjalarining talablari

Dunyoning turli mamlakatlarida moliyaviy hisobotlarni tayyorlash batafsil va aniq huquqiy qoidalar bilan tartibga solinadi, yoki qonun huquqiy tartibga solish doirasini taqdim etadi va aniq masalalar standartlar bilan belgilanadi, yoki standartlar asosan qo'llaniladi va qonunchilikning roli qisqaradi

Xalqaro moliyaviy hisobot standartlari (XMHS) (International Financial Reporting Standards, ilgari International Accounting Standards deb nomlangan) qo'mita tomonidan, 2001 yildan esa xalqaro moliyaviy hisobot standartlari Kengashi (XMHS) tomonidan chiqariladi. UFRS (xalqaro moliya hisobot standartlari XMHS) nodavlat organ bo'lib, davlat tashkilotlari oldida javobgar emas. U iqtisodiyotning nodavlat sektoriga tegishli kompaniyalar uchun umumiy maqsadli moliyaviy hisobot standartlarini belgilaydi.

Xalqaro moliyaviy hisobot standartlari Kengashining maqsadi moliyaviy hisobotlarni tayyorlash va taqdim etish bilan bog'liq qoidalar, buxgalteriya standartlari va tartiblarini uyg'unlashtirishdir.

Xalqaro moliyaviy hisobot standartlari- (XMHS) tavsiya etiladi, ya'ni qabul qilish uchun majburiy emas. Ularning asosida milliy buxgalteriya tizimlarida muayyan obyektlarni hisobga olishni batafsil tartibga soluvchi milliy standartlar ishlab chiqilishi mumkin.

- Xalqaro moliyaviy hisobot standartlari - (XMHS) milliy standartlar sifatida qo'llash (Kipr, Quvayt, Latviya, Malta, Pokiston, Trinidad va Tobago, Xorvatiya);

- XMHS - milliy standartlar sifatida foydalanish, ammo xalqaro standartlarga ta'sir qilmaydigan masalalar uchun milliy standartlar ishlab chiqilishi sharti bilan (Malayziya va Papua - yangi Gvineya);

- XMHS - milliy standartlar sifatida foydalanish, ammo ba'zi hollarda ularni milliy xususiyatlarga muvofiq o'zgartirish mumkin (Al-

baniya, Bangladesh, Barbados, Zambiya, Zimbabve, Keniya, Kolumbiya, Polsha, Sudan, Tailand, Urugvay, Yamayka);

- milliy standartlar XMHS-ga asoslanadi va ularga qo'shimcha tushuntirishlar beradi (Xitoy, Eron, Sloveniya, Tunis, Filippin);

- milliy standartlar XMHS-ga asoslanadi.

O'zbekistonda moliya vazirining «moliyaviy hisobotning xalqaro standartlarini tan olish to'g'risida» gi buyrug'i va uning tushuntirishlar matnlari O'zbekiston Respublikasi hududida qo'llanilishi maqsadida qabul qilindi. 2022-yil 9-dekabrda 3400-sonli ushbu hujjatga muvofiq O'zbekiston hududida 60 dan ortiq UFRS va ularga tushuntirish matnlari qo'llanilishi mumkin.

O'zbekistonda xo'jalik yurituvchi subyektlarning XMHS o'tishi mamlakat Prezidentining 2020 yil 24 fevraldagi "Xalqaro moliyaviy hisobot standartlariga o'tishga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida» gi PQ-4611-sonli Qaroriga muvofiq bosqichma-bosqich amalga oshiriladi. Ushbu jarayon korxonalarining moliyaviy ahvoli shaffofligini ta'minlash va jalb qilingan investitsiyalar hajmini oshirish maqsadida amalga oshiriladi.

Biznes dunyosi tez sur'atlar bilan rivojlanmoqda, globalashuvning jadal jarayoni umumiy buxgalteriya tiliga ega bo'lishni talab qiladi. Ushbu standartlar tufayli turli mamlakatlardan kelgan korxonalar bir-birlarining moliyaviy hisobotlarini, shaffofligini tushunishlari va kelgusida hamkorlik qilish, qo'shma korxonalar tashkil etish, O'zbekiston iqtisodiyotiga investitsiya kiritishning maqsadga muvofiqligi to'g'risida qaror qabul qilishlari mumkin.

21 - asrning boshlari O'zbekiston buxgalteriya hisobi uchun uni xalqaro normalarga tarjima qilish bo'yicha muhim ishlarning davom etishi bilan bog'liq. Buxgalteriya hisobini xalqaro moliyaviy hisobot standartlariga (UFRS) muvofiq isloh qilish dasturi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020 yil 24 fevraldagi 4611-sonli «Xalqaro moliyaviy hisobot standartlariga o'tish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida» gi Qarori bilan qabul qilingan. Unda aytilishicha, 2021-yil 1-yanvardan aksiyadorlik ja-

miyatlar, tijorat banklari, sug'urta tashkilotlari va yuridik shaxslar, yirik soliq to'lovchilarga tegishli bo'lganlar UFRS ga o'tadilar va buxgalteriya hisobini tashkil qiladilar. Kichik korxonalar uchun O'zbekistonda UFRS ga o'tish ixtiyoriydir.

Buxgalteriya tizimini isloh qilishning maqsadi milliy tizimni bozor iqtisodiyoti talablariga va xalqaro moliyaviy hisobot standartlariga muvofiqlashtirishdir.

Xalqaro standartlar nafaqat kompaniyalarning o'z hisobotlarini tayyorlash xarajatlarini kamaytirishga, ayniqsa turli mamlakatlarda faoliyat yuritayotgan korxonalarning moliyaviy hisobotlarini konsolidatsiya qilish sharoitida, balki kapitalni jalb qilish xarajatlarini kamaytirishga imkon beradi.

Korporativ boshqaruvning asosiy xalqaro standartlari « korporativ boshqaruv tamoyillari», « korporativ boshqaruvning umumiy tamoyillari» (ko'p jihatdan tamoyillarini takrorlash), shuningdek «Evropa aksiyadorlari guruhining korporativ boshqaruv ko'rsatmalari» (muayyan kompaniyalar va mamlakatlar uchun aksiyalar narxining tarixi –(ANT) tamoyillarini batafsil bayon qilish).

Rivojlangan va rivojlanayotgan bozorlardagi aksariyat moliyaviy bozor regulyatorlari - fond birjalari emitentlardan korporativ xulq-atvor kodeksini qabul qilishni va korporativ boshqaruv amaliyotini oshkor qilishni talab qiladi. Masalan, London fond birjasiga (LSE) savdoga qo'yiladigan kompaniyalardan shu birjada «premi-um» listingga ega bo'lgan barcha kompaniyalar uchun majburiy bo'lgan Qo'shma kodga (birlashtirilgan kod) rioya qilishni talab qilinadi yoki «mukammallik» standarti esa (eng yaxshi amaliyot) - boshqa kompaniyalar uchun.

Ular hukumatlar tomonidan o'z mamlakatlarida amaldagi qonunlar va qonunosti hujjatlarini baholash va takomillashtirish uchun boshlang'ich asos sifatida, shuningdek korporativ boshqaruv tizimlarini rivojlantirish va eng yaxshi amaliyotni ishlab chiqishda ishtirok etgan xususiy sektor vakillari tomonidan qo'llaniladi.

Jahon banki korporativ boshqaruv tuzilmasini baholash modelini ishlab chiqdi, unda 500 ga yaqin savollardan iborat anketa mavjud. Ushbu so'rovnomaning mazmuni IHTT korporativ boshqaruvining asosiy prinsiplari bilan chambarchas bog'liq vatashqi omillarning kompaniyadakorporativ boshqaruv tizimini tashkil etishga ta'sirini yanada baholashga imkon beradi.

2013 yilda xalqaro integratsiyalashgan hisobot kengashi (XHK) tomonidan ishlab chiqilgan xalqaro integratsiyalashgan hisobot standarti qabul qilindi. Integratsiyalashgan hisobotning maqsadi kompaniya foydalanadigan va ta'sir qiladigan resurslar va munosabatlar haqida ma'lumot berishdir. U qanday qilib tashkilot ekanligini ko'rsatishi kerak. Qisqa, o'rta va uzoq muddat davrida qiymat yaratish tashqi muhit va kapital bilan o'zaro ta'sir qiladi.

Integratsiyalashgan hisobot barcha manfaatdor tomonlar, shu jumladan xodimlar, mijozlar, yetkazib beruvchilar, biznes sheriklar, mahalliy hamjamiyatlar, qonunchilik va tartibga solish tuzilmalari va davlat siyosatini belgilovchi shaxslar uchun foydalidir. Integratsiyalashgan hisobot bir-biri bilan chambarchas bog'liq bo'lgan va bir-birini istisno qilmaydigan sakkizta kontent elementini o'z ichiga oladi: tashkilot va tashqi muhit, menejment, biznes modeli, xavf va imkoniyatlar, strategiya va resurslarni taqsimlash, faoliyat natijalari, kelajak istiqbollari, taqdimotning asosiy tamoyillari.

Shu bilan birga, UFRS keng qo'llanilishiga quyidagilar to'sqinlik qiladi: - buxgalteriya hisobi usullarining juda xilma-xilligini ta'minlaydigan standartlarning umumlashtirilgan tabiati;

- muayyan vaziyatlarga standartlarni qo'llash bo'yicha batafsil talqinlar va misollarning yo'qligi:

- rivojlanish darajasi va milliy urf-odatlardagi tafovutlar, shuningdek, milliy institutlarning buxgalteriya hisobini tartibga solish va metodologiya sohasidagi ustuvorliklaridan voz kechishni istamasligi.

Xususan, muammo mukofot tizimiga kiritilgan va tegishli nazorat protseduralari bilan birga keladigan xavf-xatarlarni sezilarli da-

rajada rag'batlantirish edi. 2007-2009 yillarda top-menejerlarga to'lanadigan bonuslar tashqi korporativ nizolarning manbai bo'lib, ularning mukofotlarining adolatli miqdori to'g'risida munozaralarga sabab bo'ldi. IHRT (Iqtisodiy hamkorlik va rivojlanish tashkiloti) tahlilchilarining fikriga ko'ra, 2008 yilda boshlangan global moliyaviy tizim inqirozining sabablari banklarning yuqori menejmentini agressiv mukofotlashning shafqatsiz amaliyotida yotadi.

IHRT2008 yilda ustuvor sohalarda korporativ boshqaruv amaliyotini takomillashtirish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish bo'yicha loyihani boshladi. Loyiha 2010 yilda tugallangan. Ushbu hujjatlarni qabul qilish global moliyaviy inqirozni bartaraf etishda muhim rol o'ynadi. Tashkilotning dolzarb vazifasi allaqachon kelishilgan standartlarni samarali qo'llash bo'yicha tavsiyalarni qo'llab-quvvatlash va ishlab chiqishdir.

Shunday qilib, xalqaro va milliy miqyosda korporativ boshqaruv standartlarini takomillashtirish va konkretlashtirish bo'yicha faol ishlar olib borilmoqda. Inqirozdan keyingi davrda eng yirik kompaniyalar tomonidan qo'llaniladigan yangi korporativ boshqaruv texnologiyalari va mexanizmlari qabul qilingan xalqaro va milliy standartlarga asoslanadi. Xalqaro tashkilotlar, milliy hokimiyat organlari va jahon jamoatchiligining katta sa'y-harakatlariga qaramay, transmilliy kompaniyalar har doim ham axloqiy biznes qoidalariga rioya qilmaydilar. Apple kompaniyasining so'nggi janjalini eslash kifoya, u ongli ravishda o'zining iPhone smartfonlarini «tormozlash» dasturini o'rnatgan va har safar yangi model chiqqanda o'n yil davomida shunday qilgan. Boshqa sohalarda dunyodagi eng yirik kompaniyalarning faoliyati ham har doim ham benuqson emas. Va agar aksiyadorlar bilan munosabatlar yetarlicha silliq bo'lsa, unda kompaniya iste'molchilarining manfaatlari har doim ham to'liq hisobga olinmaydi. Samarali korporativ boshqaruvning yagona modeli mavjud emas va uni yaratish qiyin. Biroq, kompaniyalar faoliyatini tartibga solish mumkin va ba'zi hollarda uni qat'iy tartibga solish kerak.

Korporativ boshqaruvning milliy kodekslari ushbu tavsiyalarni hisobga olgan holda tuzatishlarni qabul qiladi. 2010 yilda Britaniya korporativ boshqaruv kodeksining yangi tahriri qabul qilindi, unda risklarni boshqarish, yuqori menejmentni mukofotlash, direktorlar Kengashining samaradorligini oshirish sohalarida o'zgarishlar kiritildi.

5.3. Korporativ birlashmalar va monopollashtirish muammolari. Monopoliyalar erkin raqobatning aksi sifatida

Ushbu ma'ruzaning mazmuni monopoliyaning ichki mohiyatini ochib beradi. Monopoliya raqobatbardosh bozorga to'g'ridan-to'g'ri qarama-qarshidir. O'z tabiatiga ko'ra, monopoliya erkin raqobatni, o'z-o'zidan paydo bo'ladigan bozorni buzadigan kuchdir.

Ko'pincha monopoliya deganda bozorning ma'lum bir tuzilishi tushuniladi-unda yagona yetkazib beruvchi yoki sotuvchining mutlaq ustunligi. Mukammal raqobat singari, sof monopoliya ham mavhumlikdir. Birinchidan, o'rnini bosadigan mahsulotlar deyarli yo'q. Ikkinchidan, milliy (yoki global) bozorda faqat bitta sotuvchi bo'lishi kamdan-kam uchraydi.

Mukammal monopoliya (mukammal raqobat kabi) juda kam uchraydigan hodisa. Bu quyidagi shartlarni bajarishni o'z ichiga oladi:

1) monopolist ushbu mahsulotning yagona ishlab chiqaruvchisi;
2) mahsulotlar o'ziga xos xususiyatga ega, chunki uning o'rnini bosuvchi moddalar yo'q;

3) boshqa firmalarning sanoatga kirib borishi bir qator holatlar bilan yopilgan, natijada monopolist bozorni to'liq kuchida ushlab turadi va ishlab chiqarish hajmini to'liq nazorat qiladi;

4) monopolistning bozor narxiga ta'sirining darajasi juda yuqori, ammo cheksiz emas, chunki u har qanday o'zboshimchalik bilan yuqori narxni belgilay olmaydi (har qanday kompaniya, shu jumladan monopolistik, bozor talabining cheklanganligi va sotish

hajmining pasayishi muammosiga duch keladi, narxlarning o'sishiga to'g'ridan-to'g'ri mutanosib).

Monopoliya tushunchasi noaniq talqin qilinadi, masalan:

- tovar bozorida yoki sohada ustun mavqega ega bo'lgan, haqiqiy va potentsial raqobatchilarni bostirish orqali o'zining eksklyuziv mavqeini saqlab qolish uchun monopol kuchga ega bo'lgan korporatsiya (yirik korxona); monopol yuqori daromad olish. Ushbu pozitsiya narxlarning oshishi va ishlab chiqarish hajmining pasayishi, raqobatchilar va iste'molchilarga bosim va boshqalar tufayli erishiladi.

- bozor ishlab chiqarishining katta hajmini tashkil etadigan bir yoki oz sonli firmalarning mavjudligi bilan tavsiflangan bozor tuzilishi. Mahsulotlarning narxi va hajmi erkin raqobat sharoitida bo'lishi mumkin bo'lgan narxlardan farq qiladi. Yangi xo'jalik yurituvchi subyektlar bozoriga kirish to'siqlarining mavjudligi sababli qiyin.

- davlat, idora, tashkilot, korxona faoliyatining har qanday sohasida biron bir narsaga (savdo, bojxona, soliq va boshqa) imtiyozli yoki eksklyuziv huquq, buning natijasida ishlab chiqarish vositalari, ilmiy-texnik kashfiyotlar va ixtirolar, xomashyo manbalari va resurslari, pul mablag'lari, tovarlarni sotish kontsentratsiyasi yuzaga kelishi, kontragentlarga ular uchun noqulay bo'lgan munosabatlarning maxsus shartlari yuklanadi. Monopoliyaning o'ziga xos xususiyatlari: yagona sotuvchi; yaqin mahsulot o'rnini bosuvchilarning yo'qligi; monopolist tomonidan narxni sezilarli darajada nazorat qilish; sohaga kirish uchun to'siqlar (iqtisodiy, texnik, huquqiy va boshqalar).

Monopoliyalar mavjudligining sabablari orasida quyidagilar ajralib turadi:

- «tabiiy monopoliya»;

- yagona firma xomashyo shaklida yoki patent bilan himoyalangan yoki sir saqlanadigan bilim shaklida ba'zi noyob va o'ta muhim resurslarni nazorat qiladi;

- davlat cheklovi (ushbu faoliyat turiga faqat bitta kompaniyaga ruxsat beruvchi litsenziyalar yoki franchayzalar).

Monopolistik birlashmalarning shakllariga quyidagilar kiradi: kartel, sindikat, ishonch (bitta tarmoq, birlashtirilgan), konsernlar, konglomeratlar.

Monopolialarning uch turi korporatsiya bozorda tovarlar yoki xizmatlarning yagona sotuvchisi lavozimiga erishish usullariga qarab farqlanadi: yopiq monopoliya; tabiiy monopoliya; ochiq monopoliya.

Monopolialarning paydo bo'lishi ishlab chiqarish kontsentratsiyasi va ilmiy - texnik taraqqiyotning rivojlanishi bilan bog'liq bo'lgan tarixiy muqarrar iqtisodiy jarayondir. Monopolistik tendentsiyalar turli shakllarda va teng bo'lmagan darajada bozor jarayonlari rivojlanishining barcha bosqichlarida namoyon bo'ladi va ularga hamroh bo'ladi. Ammo ularning eng yangi tarixi 19-asrning so'nggi uchdan birida boshlanadi (ayniqsa, 1873 yildagi iqtisodiy inqiroz davrida).

19 - asrning oxirida raqobat faoliyati uchun haqiqiy tahdid paydo bo'ldi-bozorning zaruriy atributi. Raqobat yo'lida iqtisodiyotda monopolistik shakllanishlar shaklida sezilarli to'siqlar paydo bo'ldi.

Monopolialarning paydo bo'lishi va o'sishi uchun zarur shart-sharoitlar sifatida quyidagilarni ajratib ko'rsatish mumkin: aksiyadorlik mulkning o'sishi; banklarning yangi roli va ishtirok etish tizimining rivojlanishi; kapitalni markazlashtirish usuli sifatida monopolistik birlashmalar; kapitalistik birlashmalarning evolyutsiyasi va eng yangi shakllari.

Monopolialarni shakllantirishning ikki yo'li mavjud: kapitallashtirish va olingan foyda orqali qoshilish xamda qo'shilish va sotib olish orqali. Zamonaviy sharoitda oxirgi usulning sezilarli ustunligi qayd etilgan.

20-asrning ikkinchi yarmidagi monopolialarning muhim xususiyati shundaki, ular nafaqat savdo sohasida, balki to'g'ridan-to'g'ri chet elda filiallar shaklida tashkil etilgan ishlab chiqarishda

ham xalqaro maydonga kirishadi, ya'ni milliy monopoliyalarni transmilliy korporatsiyalarga (TMKlar) aylantirilishi. TMKning iqtisodiy va moliyaviy kuchi tez sur'atlar bilan o'sib bormoqda. Yillik aylanmasi bo'yicha ba'zi TMKlar kichik davlatlarning yalpi ichki mahsulotidan oshib ketadi va jahon iqtisodiyotidagi roli bo'yicha ular hatto ulardan ham oshib ketadi. Monopolistik kontsentratsiyaning barcha turlarining rivojlanishi barqaror ravishda mamlakatlarning milliy daromadlari va milliy boyliklarining katta qismi eng yirik monopoliyalar qo'lida to'planishiga olib keladi.

Bozor iqtisodiyotining shakllanishi sharoitida xo'jalik yurituvchi subyektlar darajasida integratsiya muhim ahamiyatga ega. Kooperatsiya aloqalarini takomillashtirish, tarkibiy o'zgartirishlar va umumiy bozorning ishlab chiqarish infratuzilmasini shakllantirish maqsadida qo'shma korxonalar, transmilliy ishlab chiqarish korporatsiyalari, tijorat, kredit-moliya muassasalari va tashkilotlarini tashkil etish jarayonini davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash zarur.

Yirik korporativ tuzilmalarni yaratish va ularni transmilliylashtirish iqtisodiy hayotni monopollashtirish tovar bozorlaridagi raqobat bilan chambarchas bog'liq. Tarixiy jihatdan yirik korporativ tuzilmalar monopoliyalar sifatida qaraldi va yaqin vaqtgacha ular ijobiy, davlat va tadbirkorlar ittifoqiga hissa qo'shadigan va investitsiyalarni jalb qilishdan ko'ra ko'proq salbiy, erkin raqobatni cheklaydigan narsalarni ko'rdilar.

Bozorning zaruriy atributi raqobatdir. Raqobat-bu xo'jalik yurituvchi subyektlarning raqobatbardoshligi, ularning mustaqil harakatlari ularning har birining tegishli tovar bozorida tovar aylanmasining umumiy shartlariga bir tomonlama ta'sir o'tkazish qobiliyatini samarali ravishda cheklaydi va iste'molchi uchun zarur bo'lgan tovarlarni ishlab chiqarishni rag'batlantiradi. Undan farqli o'laroq, adolatsiz raqobat - milliy monopoliyaga qarshi qonunchilikka, ishbilarmonlik muomalasiga zid bo'lgan va boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlarga zarar yetkazishi yoki ularning ishbilarmonlik obro'siga putur yetkazishi mumkin bo'lgan xo'jalik yurituvchi

subyektlarning tadbirkorlik faoliyatida ustunlikka erishishga qaratilgan har qanday harakatlari (harakatsizligi).

Raqobat uchun haqiqiy tahdid XIX asr oxirida iqtisodiyotdagi monopolistik tuzilmalar shaklida paydo bo'ldi. Monopoliyalar tarixi qadimgi davrlarga borib taqaladi va transmilliy kompaniyalarning jahon iqtisodiyotidagi o'rni faqat XX asrning ikkinchi yarmida ko'tarila boshladi. Monopolistik tendentsiyalar turli shakllarda va teng bo'lmagan darajada bozor jarayonlari rivojlanishining barcha bosqichlarida namoyon bo'ladi.

Hodisalarning o'zaro bog'liqligi-inqirozlar va monopoliyalar-monopollashtirishning sabablaridan birini ko'rsatadi, ya'ni: ko'plab firmalarning monopolistik amaliyotda inqiroz zarbalaridan xalos bo'lishga urinishi.

Monopoliyalarning uch turi mavjud: alohida korxona monopoliyasi; monopoliya kelishuv sifatida; mahsulotni farqlashga asoslangan monopoliya.

Birinchi yo'l bilan monopol mavqega erishish oson emas, buni ushbu shakllanishlarning eksklyuzivligi tasdiqlaydi. Bundan tashqari, monopoliyaga olib boradigan ushbu yo'lni «munosib» deb hisoblash mumkin, chunki u faoliyat samaradorligini doimiy ravishda oshirishni, raqobatchilardan ustunlikka erishishni ta'minlaydi.

Bir nechta yirik firmalarning kelishuv yo'li yanada qulayroq va keng tarqalgan. Bu sotuvchilar (ishlab chiqaruvchilar) bozorda «yagona jabhada» harakat qilganda, raqobat, birinchi navbatda narxlar pasayganda, xaridor muqobil bo'lmagan sharoitda bo'lgan vaziyatni tezda yaratishga imkon beradi.

Monopoliyalar - xususiy mulkka (individual, guruh yoki aksiyadorlik) ega bo'lgan va yuqori darajadagi kontsentratsion tarmoqlar, bozorlar va iqtisodiyot ustidan nazoratni amalga oshiradigan yirik iqtisodiy birlashmalardir (kartellar, sindikatlar, trestlar, konsernlar va boshqalar), ularni maqsadi monopol narxlarini belgilash va monopol foyda olish uchun mahsulotni ishlab chiqarish va kapitalni aniqlash. Iqtisodiyotda hukmronlik monopoli-

yalarning mamlakat hayotining barcha sohalariga ta'sirining asosi bo'lib xizmat qiladi.

Monopoliyani tahlil qilishda «monopoliya» atamasining noaniqligini hisobga olish muhimdir. Aslida, bozorda o'rnini bosmaydigan tovarlarni ishlab chiqaruvchi sifatida bitta kompaniya faoliyat ko'rsatadigan vaziyatni topish deyarli mumkin emas. Bino-barin, monopoliya atamasidan va undan ham ko'proq» sof «monopoliyadan foydalanishda Konventsianing (ko'p tomonlama bitim. ko'p sonli ishrokkchilar etgan bitim) ma'lum ulushi doimo mavjud. atamaning o'rnini topishga

Monopoliyalarning shakllanishi va o'sishi tarixan erkin raqobat kapitalining monopolistik kapitalizmga aylanishi bilan uzviy bog'liqdir. Iqtisodiy munosabatlar sohasida monopoliyalarning kapitalistik o'sishi ularning diktaturasi va hukmronligining kuchayishiga olib keldi. Mukammal raqobat va» sof «mutlaq monopoliya - bu ikkita qutbli bozor holatini, ikkita mantiqiy chegarani ifodalovchi nazariy abstraksiyalar. monopoliyalar erkin raqobatning to'g'ridan-to'g'ri qarama-qarshisidir.

Monopoliyalar iqtisodiy resurslarning yuqori darajadagi kontsentratsiyasi tufayli texnologik taraqqiyotni tezlashtirish uchun imkoniyatlar yaratadi. Biroq, bu imkoniyatlar bunday tezlashuv monopol yuqori daromadlarni olishga yordam beradigan holatlarda amalga oshiriladi. Jozef Shum Piter va boshqa iqtisodchilar katta kuchga ega bo'lgan yirik firmalar iqtisodiyotda kerakli hodisa ekanligini isbotladilar, chunki ular texnik o'zgarishlarni tezlashtirmoqda, chunki monopol kuchga ega firmalar o'zlarining monopol kuchlarini himoya qilish yoki mustahkamlash uchun o'zlarining monopol daromadlarini tadqiqotlarga sarflashlari mumkin. Tadqiqot bilan shug'ullanish orqali ular o'zlariga ham, umuman jamiyatga ham foyda keltiradi. Ammo monopoliyalar texnologik taraqqiyotni tezlashtirishda ayniqsa muhim rol o'ynashi haqida ishonchli dalillar yo'q, chunki monopoliyalar, agar ular o'z daromadlariga tahdid solsa, texnologik taraqqiyotni to'xtatishi mumkin.

Monopoliya-bu sotuvchilar soni shunchalik kamayadiki, ularning har biri taklifning umumiy ko'tarilishiga va mahsulot narxiga ta'sir ko'rsatishga qodir. Sog'lom va o'zaro manfaatli raqobat o'rniga, bir yoki bir nechta yirik korxonalarning guruhlar bozorga ta'sir o'tkazish va narxlarni o'z manfaatlariga va butun jamiyatga zarar yetkazish uchun o'zgartirish imkoniyati mavjud. Bu monopolistlarga takliflarning umumiy hajmini tartibga solish, mahsulot miqdorini cheklash va shu bilan ular uchun yuqori narxlarni va shuning uchun barqaror iqtisodiy foyda olish imkoniyatini beradi. Ko'pincha raqobatbardosh narxlardan oshib ketadigan narxlar monopolistga xususiy sotuvchiga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan tarzda ta'sir o'tkaza olmaydigan iste'molchilar va jamiyat manfaatlariga to'g'ridan-to'g'ri zid keladi. Natijada, monopoliya raqobatni almashtiradi, narxlar butunlay monopolistlarning iqtisodiy foyda bilan bog'liq manfaatlariga bog'liqboladi. Shu sababli, barcha resurslar butun jamiyat manfaatlariga emas, balki yuqori foyda keltiradigan monopolistik ishlab chiqaruvchilar manfaatlariga taqsimlanadi. Monopoliya iqtisodiy resurslarning mantiqsiz taqsimlanishini keltirib chiqaradi.

Monopoliyalar har qanday rivojlangan davlatning ajralmas qismidir. Jamiyat hayotining barcha sohalari ularning faoliyatiga bog'liq: siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy. Jamiyatdagi mavqe ularga bog'liq, chunki odamlarning kayfiyati ularning moddiy ta'minoti - ish haqi, nafaqa to'lash, xizmatlar ko'rsatish bilan bevosita bog'liq va bularning barchasi faqat yaxshi ishlaydigan iqtisodiyot bilan bog'liq bo'lishi mumkin, uning tarkibiy qismi daromadning asosiy qismini beradigan yirik monopoliyalardir. Har qanday mamlakatning byudjeti butunlay monopoliyalarga bog'liq. Ular iqtisodiyotning asosiy tarkibiy qismi, uning asosidir. Asosiy monopoliyalar korporatsiyalarga birlashtirilgan bo'lib, unda biznes shakli unga egalik qiluvchi aniq shaxslarning ishtirokini istisno qiladi. Bular resurslarni sotib olish, aktivlarga egalik qilish, mahsulot ishlab chiqarish va topshirish, qarz olish, kredit berish, sudga da'vo qilish va sudlanuvchi

sifatida harakat qilish, boshqa har qanday korxona kabi boshqa funksiyalarni bajarishi mumkin bo'lgan» yuridik « shaxslardir. Korporatsiyalar qimmatli qog'ozlar bozori orqali o'z aksiyalari va obligatsiyalarini sotish orqali pul kapitalini jalb qiladilar, ular ko'plab shaxslarning barcha moliyaviy resurslarini umumiy fondga birlashtiradilar.

5.4. Xalqaro monopoliyalar

Xalqaro monopoliya-bu chet elda aktivlari bo'lgan yirik firma yoki foydani ko'paytirish maqsadida jahon iqtisodiyotining bir yoki bir nechta sohalarida ustunlikni o'rnatadigan turli millatdagi firmalar uyushmasi. Xalqaro monopoliyalar o'z shakllariga ko'ra ikkita asosiy guruhga bo'linadi: umumiy monopolistik mulkka asoslangan trestlar va konsernlar (transmilliy va ko'p millatli monopoliyalar) va kompaniyalararo ittifoqlar (kartellar va sindikatlar).

Xalqaro monopoliyalarning paydo bo'lishi va rivojlanishining iqtisodiy asosi kapitalistik ishlab chiqarishni yuqori darajada ijtimoiylashtirish va iqtisodiy hayotni xalqarolashtirishdir.

Xalqaro monopoliyalarning ikki turi mavjud. Birinchisi, transmilliy monopoliyalar. Ikkinchi tur-xalqaro monopoliyalarning o'zi.

Transmilliy trestlar va konsernlar - bir mamlakat tadbirkorlarining mulki, nazorati va boshqaruvi ostidagi kompaniyalar. Ular kapital va nazorat bo'yicha milliy, ammo o'z faoliyati sohasida xalqaro. Ushbu turdagi kompaniyalar 19-asrda allaqachon mavjud bo'lgan, ammo bizning asrimiz o'rtalarida ularning faoliyati haqiqatan ham keng tarqaldi. Masalan: 40 dan ortiq mamlakatlarda korxonalari bo'lgan, chet elda aktivlari ularning umumiy miqdorining 56 foizni, sotish hajmi 68 foizni, foydasi 52 foizni tashkil etadigan Amerikaning «Standard Oil of New Jersey» neft konserni. Shveytsariyaning Nestle oziq-ovqat konserni ishlab chiqarish quvvatlari va savdo tashkilotlarining aksariyati boshqa mamlakatlarda joy-

lashgan. Umumiy aylanmaning atigi 2-3% Shveytsariyaga to'g'ri keladi.

Transmilliy monopoliyalardan farqli o'laroq, ko'p millatli trestlar va konsernlarning egalari bir emas, balki ikki yoki undan ortiq mamlakatlarning tadbirkorlaridir. Ularning o'ziga xos xususiyati kapitalning xalqaro tarqalishi va kompaniya yadrosining ko'p millatli tarkibidir. Masalan: Angliya-Gollandiya kimyoviy-oziq-ovqat konserni Unilever, Germaniya-Belgiya fotokimyoviy mahsulotlar tresti Agfa-Gevert.

Ularning soni unchalik katta emas, chunki turli millatlarga mansub kapitalning birlashishi katta qiyinchiliklarga duch keladi: mamlakatlar qonunchiligidagi farq, ikki tomonlama soliqqa tortish, har qanday hukumatga qarshi chiqish va boshqalar. Birlashishning asosiy shakllari: turli mamlakatlar monopoliyalari tomonidan mustaqil ravishda mavjud bo'lgan ishonch yoki konsernning shaklida qo'shma kompaniya tashkil etish; bitta monopoliya tomonidan xorijiy monopoliya aksiyalarining nazorat paketining ulushini olish; to'g'ridan-to'g'ri turli mamlakatlar firmalarining aktivlarini birlashtirish (de-yure birlashishi); turli millatdagi kompaniyalarni «kvazisliyalar» orqali birlashtirish. Ikkinchisi, ma'murlarning o'zaro tayinlanishi yoki qo'shma kompaniyalar aksiyalariga jamoaviy egalik qilish orqali qonuniy mustaqillikni saqlaydigan firmalar o'rtasida aksiyalarni almashtirish orqali amalga oshiriladi. Ushbu turdagi birlashish xalqaro trestlar va konsernlarni shakllantirishning eng keng tarqalgan shakli hisoblanadi. Ular operatsion faoliyatni birlashtirgan ko'p millatli firmalarga nafaqat ikki tomonlama soliq solishdan qochishga, balki rasmiy mustaqillikni, korporativ tuzilmani, ishlab chiqarish va sotishning individual xususiyatlarini, o'z savdo belgilarini, bosh kompaniyalar shtab-kvartiralarining avvalgi joylashishini va o'z mamlakatlarining milliy qonunchiligiga tegishli bo'lishini saqlab qolishga yordam beradi.

Iqtisodiyotni monopollashtirishning eng past shakllari narxlar to'g'risidagi vaqtinchalik bitimlar bo'lgan-ularning ishtirokchilari

ma'lum bir davrda o'z tovarlarini yagona narxlarda sotishga majbur bo'lishgan (bunday bitimlar konventsiyalar, hovuzlar, halqalar deb nomlangan).

Bunday kelishuvlar bugungi kunda ham paydo bo'lishi mumkin. Ammo iqtisodiyotni monopollashtirishning asosiy shakllari kartellar, sindikatlar, trestlar va konsernlardir.

Monopoliyaning obyektiv asosi xo'jalik yurituvchi subyektning bozordagi ustun mavqeidir, bu unga raqobatga hal qiluvchi ta'sir ko'rsatishga, narxni oshirib yuborishga va ishlab chiqarish hajmini nazariy jihatdan mumkin bo'lgan darajaga nisbatan kamaytirishga, boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlarning bozorga kirishini qiyinlashtirishga imkon beradi. Oxir oqibat, bu monopolistga to'lov qobiliyatiga ega talabni o'z foydasiga qayta taqsimlash, monopol darajada yuqori foyda olish imkoniyatini beradi. Raqobatbardosh bozorlar odatda yaxshi ishlaydi, bu xaridorlar yoki sotuvchilar narxlarni boshqarishi mumkin bo'lgan bozorlar haqida gapirish mumkin emas. Bitta sotuvchi taklifni nazorat qiladigan bozorda mahsulot ishlab chiqarish kichik va narxlar yuqori bo'ladi. Monopoliya nomukammal raqobatning o'ta shaklini anglatadi. Sotuvchi o'z mahsulotlarini ishlab chiqarish hajmini cheklash orqali o'z mahsulotlarining narxini oshirishi mumkin bo'lsa, monopol kuchga ega. Monopol bozorlarda kirish to'sig'i mavjud bo'lib, u har qanday yangi sotuvchining bozorga kirishini imkonsiz qiladi. Monopol hokimiyatga ega bo'lgan firma narxlarni kamsitish siyosatini olib boradi, ya'ni bir xil mahsulotni turli iste'molchilar guruhlariga turli narxlarda sotadi. Ammo buning uchun monopolist kompaniya o'z bozorini ishonchli tarzda ajrata olishi, turli iste'molchilar orasida talabning turli xil egiluvchanligiga e'tibor qaratishi, «arzon» bozorni «qimmat»dan mohirona ajratishi kerak.

Monopoliyalarning turi bozor tuzilishi va raqobat shakliga bog'liq. Umuman olganda, har qanday monopoliya faqat nomukammal raqobat bilan mavjud bo'lishi mumkin. Monopoliya bozori ushbu mahsulot faqat bitta kompaniya tomonidan ishlab chiqaril-

ganligini taxmin qiladi (sanoat bitta kompaniyadan iborat) va u narxlarni juda yuqori nazorat qiladi. Oligopoliya bozorini ikki turga bo'lish mumkin: birinchi turdagi oligopoliya - bu mutlaqo bir xil mahsulot va katta hajmdagi korxonalarga ega tarmoqlar. Ikkinchi turdagi oligopoliya-bu tabaqalashtirilgan tovarlarni sotadigan bir nechta sotuvchilar mavjud bo'lgan holat. Bunday holda, narxlarni qisman nazorat qilish mavjud. Mahsulotni farqlash bilan monopolistik raqobat bozori xaridor ma'lum bir turdagi mahsulotni afzal ko'rishini taxmin qiladi: uni o'ziga jalb qiladigan narsa bu xilma-xillik, sifat, qadoqlash, tovar nomi, xizmat ko'rsatish darajasi va boshqalar.

Monopoliyalar mavjudligining bir necha sabablari bor. Birinchisi «tabiiy monopoliya». Agar bitta firma tomonidan biron bir mahsulot ishlab chiqarish ikki yoki undan ortiq firma tomonidan ishlab chiqarilganidan arzonroq bo'lsa, unda sanoat tabiiy monopoliya deb aytiladi. Va buning sababi miqyosni tejashdir: qancha ko'p mahsulot ishlab chiqarilsa, uning narxi shunchalik past bo'ladi. Ikkinchi sabab: bitta firma ba'zi noyob va o'ta muhim resurslarni xomashyo shaklida yoki patent bilan himoyalangan yoki sir saqlanadigan bilim shaklida nazorat qiladi. Misol: de Biers olmos monopoliyasi xomashyoni nazorat qilishga tayanadi; Xerox firmasi xerografiya deb ataladigan nusxa ko'chirish jarayonini nazorat qildi, chunki u bir qator hollarda patent bilan himoyalangan texnologiya bo'yicha bilimga ega edi. Uchinchisi: davlat cheklovi. Monopoliyalar mavjud, chunki ular ma'lum bir tovarni sotib olish yoki sotish uchun mutlaq huquqqa ega. Ba'zi hollarda davlat monopoliya huquqini o'zida saqlab qoladi; bir qator mamlakatlarda faqat davlat monopoliyalari tamaki sotishi mumkin.

O'zbekistonda davlat darajasidagi tabiiy monopoliyalarning klassik namunasi elektr energiyasi, neft va gaz uzatish, temir yo'l transporti, shuningdek alohida aloqa tarmoqlari va mintaqaviy darajada kommunal xizmatlar, shu jumladan issiqlik ta'minoti, kanalizatsiya, suv ta'minoti va boshqalar; bunday tarmoqlar tartibga soli-

nadi yoki ular davlat mulki hisoblanadi. Ammo shuni ta'kidlash kerakki, so'nggi yillarda ko'plab mamlakatlarda texnologik yangiliklar tufayli ham, tegishli bozorlarni shakllantirish va tartibga solishga yangi yondashuvlar paydo bo'lishi natijasida ham davlat tomonidantartibga solish ko'lamini sezilarli darajada kamaytdi

Monopoliyalar tarixi har bir bosqichda iqtisodiyotni monopollashtirishning o'sishini tezlashtirgan va unga yangi shakllar beradigan jarayonlarning rivojlanishi bilan uzviy bog'liqdir. Ulardan eng muhimlar qatoriga aksiyadorlik mulkining o'sishi, banklarning yangi roli va ishtirok etish tizimining rivojlanishi, kapitalni markazlashtirish usuli sifatida takrorlab atkanda: monopolistik birlashmalar, kapitalistik birlashmalar evolyutsiyasi va birlashmalarning eng yangi shakllari kiradi. Ushbu jarayonlarning har biri zamonaviy kapitalizmning rivojlanishida mustaqil ahamiyatga ega. Shu bilan birga, ularning har biri o'ziga xos tarzda iqtisodiyotni monopollashtirishni rivojlantirishini tezlashtirdi.

XIX asrda qo'llanilgan kapitalni jamlash va markazlashtirish usullari samarali ommaviy ishlab chiqarish uchun kapitalning yetarli darajada to'planishini ta'minlamadi. Ishlab chiqarishning kontsentratsiyasi, yangi yirik fabrikalarning tashkil etilishi kapitalistik mulk doirasini keskin kengaytirishni talab qildi. Yagona nazorat ostida bo'lgan kapitalistik mulk hajmini bunday tez kengaytirish usullari uzoq vaqtdan beri mavjud bo'lib kelgan, ammo faqat ishlab chiqaruvchi kuchlarning tez o'sishi tufayli ta'siri ostida ular keng tarqalgan va hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'lgan. Bu, birinchi navbatda, kapitalistik kompaniyalarni tashkil etishning aksiyadorlik shaklidir.

Monopoliyalar rivojlanishining eng muhim tomoni banklar va boshqa moliya institutlarining ishtirok etish tizimi deb ataladigan yangi roli bilan bog'liq. Ishlab chiqarish va kapital kontsentratsiyasining o'sishi banklarning rolini kengaytirish zarurligini doimiy ravishda kuchaytirdi, sanoat kompaniyalarini uzoq muddatli kreditlar olish, iqtisodiy vaziyat o'zgargan taqdirda kredit ochish uchun banklar bilan mustahkam aloqalarni izlashga majbur qildi.

Banklar kamtarona vositachilardan qudratli monopolistlarga aylandilar. Bu «ishlab chiqarish vositalarining umumiy taqsimoti»ni rasmiy ravishda yaratishni anglatardi. Ammo mazmun jihatidan bu taqsimot xususiydir, ya'ni monopolistik kapital manfaatlariga mos keladi. Bank va sanoat kapitalining birlashishi moliyaviy kapital va moliyaviy oligarxiyaning shakllanishiga olib keldi.

Sanoat va tarmoqlararo monopolistik ittifoqlarni yaratishning muhim shakli ishtirok etish tizimi edi. Uni rivojlantirish imkoniyati kompaniyalar tashkilotining aksiyadorlik shakliga kiritilgan. Agar nazorat paketining egasi boshqa kompaniya bo'lsa, u holda u o'zining «sho'ba» kompaniyasini boshqarish imkoniyatiga ega bo'ladi. Bu piramidaning eng yuqori qismida joylashgan kompaniyaning ulkan kapital ustidan nazoratni ta'minlaydigan ko'p bosqichli ishtirok etish tizimi.

Kapital hajmining tez o'sishi, shuningdek, mustaqil kompaniyalarning birlashishi shaklida sodir bo'lgan markazlashtirishning kuchayishi bilan ta'minlandi. Kapitalni markazlashtirishning ushbu shakli AQShda keng qo'llanilgan. Monopolistik birlashmalarning birinchi katta to'liqini AQShda XIX asrning 90-yillarida va XX asrning birinchi yillarida sodir bo'lgan. Natijada butun sanoatni bo'ysundirgan eng yirik kompaniyalar tashkil etildi. Metallurgiyada Standart Oil, avtomobil ishlab chiqarishda General Motors va boshqalar. monopolistik birlashmalarning ikkinchi katta to'liqini 1929-33 yillardagi iqtisodiy inqiroz arafasida AQShda sodir bo'ldi. Alyuminiy sanoatida, shisha idishlar ishlab chiqarishda va boshqalarda monopoliyalar tashkil etildi. Kartellar va sindikatlarining shakllanishi ayniqsa o'ziga xos edi. Kartellar xalqaro monopoliyaning bir shakli sifatida xalqaro maydonda ham keng tarqaldi. Dastlab ishtirok etish tizimiga asoslangan kapitalist birlashmalar trestlar va konsernlar nomlarini oldi. Ularning boshida moliya institutlari (banklar, investitsiya kompaniyalari) bo'lgan egalik qiluvchi kompaniyalar bor edi. Ishonch, qoida tariqasida, bitta sohadagi korxonalarni birlashtirdi, konsernga turli sohalardagi korxonalar

kirdi. Trestlar ularga kiritilgan korxonalarning ishlab chiqarish munosabatlarini mustahkamlash yo'lida rivojlandi. Bunga parallel ravishda trestlar ichida vertikal kontsentratsiya rivojlandi: oldingi va keyingi iqtisodiy aloqalar qo'shildi. Konsernda kapitalistik kontsentratsiyaning ishlab chiqarish asoslari ishlab chiqarish jarayonlarini birlashtirish yo'lidan bordi. Kapitalistik kombinatlarning rivojlanishi bir vaqtning o'zida vertikal va gorizontal kontsentratsiyaning o'sishiga olib keldi.

5.5. Mustaqil Davlatlar Ittifoqi (MDI) mamlakatlarida birinchi monopoliyalarning paydo bolishi

Monopolistik kontsentratsiyaning barcha turlarining rivojlanishi barqaror ravishda mamlakatlarning milliy daromadlari va milliy boyliklarining katta qismi bir nechta yirik monopoliyalar qo'lida to'planishiga olib keladi. Rossiyada, O'zbekistonda va MDHning boshqa mamlakatlarida monopoliyalar paydo bo'ldi, ammo ularning rivojlanishi o'ziga xos edi.

Birinchi monopoliyalar Rossiyada XIX asrning 80-yillarida tashkil etilgan (Temir yo'l ishlab chiqaruvchilarining ittifoqi va boshqalar). Rivojlanishning o'ziga xosligi davlat organlarining davlat iqtisodiyotining ehtiyojlarini qondiradigan yoki uning tizimida (metallurgiya, transport, mashinasozlik, neft va shakar sanoati) alohida ahamiyatga ega bo'lgan sohalarda monopoliyalarni yaratish va faoliyatiga bevosita aralashuvidan iborat edi. Bu davlat-monopolistik tendentsiyalarning erta paydo bo'lishiga olib keldi. 80-90 yillarda sanoat va suv transportida kamida 50 ta turli ittifoq va bitimlar faoliyat ko'rsatgan.

Monopolistik kontsentratsiya bankda ham sodir bo'ldi. Monopollashtirish jarayoniga xorijiy kapital tezlashtiruvchi ta'sir ko'rsatdi. 20-asrning boshlariga qadar monopoliyalarning iqtisodiyotdagi roli kichik edi. 1900-03 yillardagi iqtisodiy inqiroz ularning rivojlanishiga hal qiluvchi ta'sir ko'rsatdi. Monopoliyalar as-

ta-sekin sanoatning eng muhim tarmoqlarini qamrab oldi va ko'pincha kartellar va sindikatlar shakllandi, ularda savdo ishtirokchilari tomonidan ishlab chiqarish va moliyaviy mustaqillik saqlanib qolganda monopollashtirildi. Shuningdek, trest tipidagi birlashmalar (br. Nobel, ip tresti va boshqalar). Monopoliyalarni ro'yxatdan o'tkazish va faoliyat yuritishning tartibga soluvchi qonunchilik va ma'muriy normalarning yo'qligi davlat tomonidan monopoliyalar faoliyatini rasmiy ravishda taqiqlovchi qonunlardan foydalanishga imkon berdi. Bu rasmiy ravishda ro'yxatdan o'tmagan monopoliyalarning tarqalishiga olib keldi, ammo ularning bir qismi hukumatning roziligi va to'g'ridan-to'g'ri qo'llab-quvvatlashi bilan harakat qildi (Prodparovoz, harbiy-sanoat monopoliyalari). Noqonuniy holat noqulayliklarni keltirib chiqardi (tijorat va huquqiy faoliyatni cheklash) va shuning uchun ular sanoat birlashmalarining ruxsat etilgan shakllaridan foydalangan holda huquqiy qonuniylashtirishga intildilar. Ko'pgina yirik sindikatlar - «Prodamet», «Produgol», «Prodvagon», «Tom», «Mis», «Sim», o'sish va boshqalar - haqiqiy maqsadlari va faoliyati maxsus aytilmagan kontragent shartnomalari bilan belgilanadigan aksiyadorlik korxonalari edi. Ko'pincha bir xil korxonalar bir vaqtning o'zida bir nechta kelishuvlarda qatnashdilar. Sanoat o'sishi davrida (1910-14) monopoliyalar yanada o'sdi. Savdo va sanoat kartellari va sindikatlarning soni 150200 ni tashkil etdi. Ularning bir necha o'nlablari transportda edi. Ko'plab yirik banklar bank monopoliyalariga aylandilar, ularning sanoatga kirib borishi ishlab chiqarishni jamlash va birlashtirish jarayonlari bilan bir qatorda trestlar, konsernlar va boshqalarni mustahkamlash va rivojlantirishga yordam berdi. (Rossiya neft umumiy korporatsiyasi, uch burchak, Kolomna-Sormovo, Rossud-noval, Rossiya-Osiyo bankining harbiy-sanoat guruhi va boshqalar) monopoliyalarni sotish va ishlab chiqarish kontsentratsiyasining darajasi juda notekis edi. Xalq xo'jaligining ayrim tarmoqlarida (metallurgiya, transport, mashinasozlik, neft va ko'mir qazib olish, shakar ishlab chiqarish) monopoliyalar ishlab chiqarish va sotishning asosiy qis-

mini jamlagan va deyarli bozorda hukmronlik qilgan, boshqalarida (metallga ishlov berish, engil va oziq - ovqat sanoati) - monopollashtirish darajasi past edi.

1914-18 yillardagi birinchi jahon urushi yillarida bir qator mahalliy monopoliyalar faoliyati to'xtatildi, ammo umuman urush monopoliyalar sonini va ularning kuchini oshirdi. Vtorov, Putilov-Stakheyev, Batolin, Brning eng yirik konsernlari paydo bo'ldi. Ryabushinskiy. Harbiy ishlab chiqarish bilan bog'liq monopoliyalar rivojlandi. Rossiya monopolistik kapitalizmi monopoliyalarni davlat organlari (metallurgiya zavodi, jut sindikati va boshqalar) bilan birlashtirish asosida, shuningdek hukumat tashabbusi va ishtirokida «majburiy birlashmalar» shaklida mavjud edi (vankov, Ipatiev tashkilotlari, Kiev tikanli sim ishlab chiqarish tashkiloti va boshqalar). Monopoliyalar oktyabr inqilobi natijasida sanoat va banklarni milliyalashtirish jarayonida tugatildi. Sovet davlati xalq xo'jaligini boshqarish organlarini yaratishda monopoliyalarning buxgalteriya hisobi va tarqatish organlaridan qisman foydalangan. Rossiyaning bozorga o'tishi bilan monopoliyalar va ular bilan bog'liq muammolar yana paydo bo'ldi.

1799 yilda mashhur «Trexgorka» tashkil etildi, u 1996 yilda shu nomdagi (FPG) sanoat guruhining markazi bo'ldi. Yuz yil oldin, masalan, rus-Amerika kompaniyasida aksiyadorlik munosabatlari rivojlana boshladi va Aleksandr-I 1805 yilda Sankt-Peterburg kompaniyasining kemalar qurish uchun bankrotligi to'g'risida Farmon imzoladi.

Va ikki asr o'tgach, 1998 yil avgustga kelib, Rossiya iqtisodiyotida 3 million korxona, 130 ming aksiyadorlik jamiyati, 27 ming qo'shma korxona, ko'plab rivojlanmagan kichik korxonalar orasida bir nechta barqaror yirik moliyaviy va sanoat tuzilmalari paydo bo'ldi, ulardan yaxlit tuzilmalar shakllantirildi.

Rossiya sanoatida to'rt mingga yaqin monopolist korxonalar mavjud va ularning mahsulotlari umumiy sonning 7 foizini tashkil qiladi. Ulardan 500 ga yaqin tabiiy monopoliyalar mavjud.

Tabiiy monopoliyalar texnologik va iqtisodiy sharoitlar raqobatbardosh bozorlarning mavjudligini istisno qiladigan sohalarda mavjud. Rossiyada bular «Gazprom», «Rosneft», «Rossiya YeES» Rao, «Rosvoorujenie», «Aeroflot», « MPS » va boshqalar. Rossiyaning iqtisodiy ahvoli ularning ishiga bog'liq. Davlat yetkazib berish va narxlarga ta'sir qilish uchun ushbu eng yirik monopoliyalar ustidan nazoratni o'rnatishga harakat qilmoqda. Eng yirik monopoliyalar aksiyalarining bir qismi davlat qo'lida, davlat vakillari ushbu kompaniyalar boshqaruviga kiritilgan. Bularning barchasi mamlakat hayotiga, uning iqtisodiy ahvoriga monopolistik ta'sir ko'rsatmaslik uchun amalga oshiriladi. O'zbekistonda 2020 yil noyabr oyiga kelib 131 ta monopoliya mavjud edi. Ularning orasida «Chimgan-Chorbog suv ta'minoti» MCHJ, «O'zbekiston temin yo'llari» ochiq aksiyadorlik jamiyati, «Toshkent devor panellari zavodi» MCHJ, «Begmatboy-G'aniboy zilol suv» MCHJ, «O'zavtosanoat», «O'zavtomotors» MCHJ va boshqalar. Tovarlar va xizmatlar uchun neft va gaz, elektr energiyasi narxlarining asossiz oshishini oldini olish uchun yuk va yo'lovchi tashish, chunki monopoliya mahsulotlariga narxlarning oshishi muqarrar ravishda boshqa barcha turdagi tovarlar va xizmatlar narxlarining oshishiga olib keladi. Davlat ushbu masalalarni «tovar bozorlarida raqobat va monopolistik faoliyatni cheklash to'g'risida»gi O'zbekiston Respublikasi Qonuni, «Raqobat to'g'risida»gi O'zbekiston Respublikasi qonuni va monopoliyaga qarshi qonunchilikning boshqa bir qator qoidalari kabi qonunlar bilan tartibga solishi shart.

Bozor iqtisodiyoti allaqachon o'rnatilgan va uzoq an'analarga ega bo'lgan rivojlangan kapitalistik mamlakatlarda bu masala qanday? Masalan, AQShda narxlarni tartibga solish va taqdim etilayotgan xizmatlar uchun standartlarni belgilash uchun komissiyalar tuzildi. Transport, aloqa, elektr energiyasini ishlab chiqarish va yetkazib berish sohasidagi korxonalar va boshqa jamoat korxonalari bunday tartibga solinadi. 1890 yilgi Sherman qonunidan boshlab, samarali biznesni himoya qilish uchun raqobatni kuchaytirish bilan monopoliyaga qarshi siyosati bo'yicha bir nechta qonunlar qabul qilindi.

5.6. Monopoliyaga qarshi siyosat

Monopoliya narx bo'yicha ma'lum darajada hokimiyatni anglatadi. Va bu kuch turli xil binolarga asoslanishi mumkin: sanoat ishlab chiqarishining katta qismini egallab olish (ishlab chiqarish va kapitalning kontsentratsiyasi va markazlashtirilishi), bozorlarni taqsimlash va narxlar darajasi to'g'risida yashirin yoki aniq kelishuvlar, sun'iy tanqisliklarni yaratish va boshqalar. Atrofimizdagi hamma narsaning narxi - raketalardan tortib nongacha, uylarning yorug'ligi va issiqligigacha - yoqilg'i, energiya va transportni talab qiladi. Energiya va transport monopoliyalari ularni imkon qadar tezroq kuchaytirdilar.

Monopollashtirishning buzg'unchi kuchlariga ma'lum bir to'siq qo'yish uchun monopoliyaga qarshi qonunchilik ishlab chiqilgan. Trestga qarshi siyosat monopol hokimiyatning paydo bo'lishi, ishlatilishi yoki himoya qilinishiga to'sqinlik qilish orqali raqobatni himoya qilish va kuchaytirishga urinishdir. Bunday iqtisodiy tartibga solishni qo'llash quyidagilar uchun zarurdir:

- iste'molchilar (arzon narxlar) va tartibga solinadigan korxonalar manfaatlarini muvozanatini ta'minlash (kreditörler va yangi investorlar uchun jozibador moliyaviy natijalar);

- har xil turdagi iste'molchilar uchun xarajatlarni adolatli va samarali taqsimlash tamoyillari asosida tariflar tarkibini aniqlash;

- korxonalarning xarajatlarini kamaytirish va ortiqcha ish bilan ta'minlashni rag'batlantirish, xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilash, investitsiyalar samaradorligini oshirish;

- raqobatni rivojlantirish uchun sharoit yaratish (masalan: raqobatchilarning axborot tarmoqlariga ochiq teng kirishini ta'minlash).

Bundan tashqari, eng uzoq tarixga ega bo'lgan AQShning monopoliyaga qarshi qonunchiligi eng rivojlangan deb hisoblanadi. U uchta asosiy qonun hujjatlari bo'lgan uch kit "ga asoslangan:

Sherman qonuni (1890 yil). Ushbu qonun bilan savdo-sotiqni yashirin monopollashtirish, ma'lum bir sohada yakka tartibdagi nazoratni qo'lga kiritish, narxlar bo'yicha til biriktirish taqiqlangan.

- Kleyton qonuni (1914) savdo sohasida cheklovchi biznes amaliyotini, narxlarni kamsitishni taqiqladi (barcha holatlarda emas, faqat hozirgi raqobatning o'ziga xos xususiyatlari bilan belgilanmasa), birlashishning ayrim turlari, bir-biriga bog'langan direktorliklar va boshqalarni chekladi.

- Robinson-Patman qonuni (1936) - savdo sohasida cheklovchi biznes amaliyotini taqiqlash: «narx qaychisi», narxlarni pasaytirish va boshqalar.

Monopoliyaga qarshi qonun hujjatlariga muvofiq qabul qilinmaydigan va malakaga ega bo'lgan harakatlar sifatida quyidagilar ko'rib chiqiladi:

- raqobatni cheklashga olib keladi yoki olib kelishi mumkin;
- boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlar yoki iste'molchilarning qonuniy manfaatlari buzilishiga olib kelishi yoki olib kelishi mumkin;

- adolatsiz raqobatning namoyonidir.

Bunday harakatlarga quyidagilar kiradi:

1) dominant pozitsiyani suiiste'mol qilish, xususan:

- monopol darajada yuqori daromad olish yoki raqobatchilarni yo'q qilish uchun sotib olingan yoki sotilgan narxlarni yoki boshqa adolatsiz bitim shartlarini yuklash (saqlash) ;

- narxlarni asossiz oshirish, iste'molchilarga zarar yetkazish uchun tegishli bozorda taqchillikni yaratish yoki saqlash maqsadida ishlab chiqarish yoki sotishni cheklash;

- xo'jalik sheriklariga teng sharoitlarda teng bo'lmagan yondashuvni qo'llash, bu ular uchun teng bo'lmagan raqobat sharoitlarini yaratadi;

- boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlarga bozorga kirishda to'siqlar yaratish.

2) xo'jalik yurituvchi subyektlar o'rtasidagi raqobatga qarshi bitimlar va tovar bozorlarida yoki ularning tegishli qismida raqobat erkinligini cheklashi mumkin bo'lgan boshqa kelishilgan harakatlar:

- tovar bozorining hududiy prinsipi, sotish yoki xarid qilish hajmi, iste'molchilar assortimenti yoki doirasi bo'yicha bo'limi;
- boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlarning tegishli tovar bozoriga sotuvchi yoki xaridor sifatida kirishni cheklash;
- sotib olish yoki sotish narxlarini yoki bitimning boshqa shartlarini belgilash;
- ishlab chiqarish, sotish, texnik rivojlantirish, investitsiya jarayonlari ustidan nazorat;
- xo'jalik sheriklariga ularning manfaatlariga zarar yetkazuvchi bitimning qo'shimcha shartlarini qo'yish;
- tegishli tovar bozorida raqobat uchun noqulay sharoitlar yaratadigan teng sharoitlarda xo'jalik sheriklariga teng bo'lmagan yondashuvdan foydalanish;

3) adolatsiz raqobat, xususan:

- iste'molchilarni ishlab chiqarishning tabiati, usuli va joyi, iste'mol xususiyatlari, mahsulot sifati to'g'risida adashtirish;
- ishlab chiqarilayotgan yoki sotilayotgan tovarlarni boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlarning tovarlari bilan reklama faoliyati jarayonida xo'jalik yurituvchi subyekt tomonidan noto'g'ri taqqoslash;
- tovar belgisi, tovar nomi yoki markirovkasidan ruxsatsiz foydalanish, shuningdek boshqa xo'jalik yurituvchi subyekt tovarining shakli, qadoqlanishi, tashqi rasmiylashtiruvdan nusxa ko'chirish;
- ilmiy, texnik, ishlab chiqarish yoki savdo ma'lumotlarini, shu jumladan tijorat sirlarini egasining roziligisiz olish, ulardan foydalanish, oshkor qilish.

Xo'jalik yurituvchi subyektlar- bu tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqarish, sotish, sotib olish faoliyati bilan shug'ullanadigan barcha mulkchilik shaklidagi yuridik shaxslar, shuningdek mustaqil tadbirkorlik faoliyatini amalga oshiruvchi jismoniy shaxslar.

Dominant pozitsiya-bu xo'jalik yurituvchi subyektning tovar bozorida eksklyuziv pozitsiyasi bo'lib, unga mustaqil ravishda yoki boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlar bilan birgalikda iste'molchilar va / yoki raqobatchilarga shartlarni belgilash, boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlarning bozorga kirishini qiyinlashtirish yoki boshqa yo'l bilan raqobatni cheklash imkoniyatini beradi.

Monopolistik faoliyat- bu xo'jalik yurituvchi subyektlar, hokimiyat va boshqaruv organlarining raqobatni yo'lga qo'ymaslik, cheklash yoki bartaraf etishga hamda / yoki iste'molchilarning qonuniy manfaatlariga zarar yetkazishga qaratilgan milliy monopoliyaga qarshi qonun hujjatlariga zid bo'lgan harakatlari (harakatsizligi).

Monopoliyaga qarshi qonunchilik - monopolistik faoliyat va adolatsiz raqobatning oldini olish, cheklash va bostirish qoidalarini o'z ichiga olgan davlat hududida amaldagi normativ-huquqiy hujjatlar. Ushbu normativ-huquqiy hujjatlar tegishli bitimlar tuzilganda ikki yoki undan ortiq davlat hududida ham amal qilishi mumkin.

Monopoliyaga qarshi organ - bu monopoliyaga qarshi qonun hujjatlariga rioya etilishini nazorat qiluvchi davlat organi. Rossiyada bunday organ Rossiya Federatsiyasining Monopoliyaga qarshi siyosatining vazirligi hisoblanadi.

Monopoliyalarni rivojlantirish istiqbollari. Rossiyadagi MDH mamlakatlaridan davlat neft kompaniyasi - milliy neft kompaniyasi - NNT tashkil etiladi. Bunday kompaniyalar Braziliya, Meksika, Indoneziyada mavjud. Kompaniya o'z hududida ham, chet elda ham qo'shma loyihalarni amalga oshirish, investitsiyalarni jalb qilish, byudjetga soliq yig'ish va boshqalar bilan shug'ullanadi.

Iqtisodiyotning hozirgi holatidan kelib chiqqan holda O'zbekistonga zamonaviy korporatsiyalarning o'z modellari - samarali boshqaruv tuzilmalari sifatida korxonalarning strategic birlashmalari kerak. Ular sanoat siyosatining ko'rsatmalari sifatida,

amaliy ishning asosi sifatida, sanoatni jiddiy qayta qurish uchun zarurdir. O'zbekistonda turli korporatsiyalar faoliyat ko'rsatmoqda:

- strategik muhim korxonalar va»O'zneftgaz «mulkiy davlat nazorati ostida bo'lgan yirik banklar ishtirokida tashkil etilgan yirik aksiyadorlik kompaniyalari,»), shuningdek, aksiyalari Markaziy kompaniyalarning ustav kapitaliga o'tkazilgan vertikal integratsiyalashgan neft kompaniyalari (masalan, «Lukoil» kompaniyasi ham ichki, ham o'zbek tillarida barqaror ishlaydi). ;

Amaldagi normativ-huquqiy bazaga muvofiq tashkil etilgan FPG. 1998 yilda Davlat reyestrda 76 ta bunday guruh ro'yxatdan o'tgan. Ulardan ba'zilari bugungi kunda ham muvaffaqiyatli ishlaymoqda;

aksiyadorlik jamiyatlari to'g'risidagi qonun hujjatlariga muvofiq tashkil etilgan sanoat va savdo-sanoat kompaniyalari. Ular orasida ichki va tashqi bozorlarda raqobatbardosh bo'lgan yirik korxonalar mavjud. Ular O'zbekistonning yetakchi banklari bilan hamkorlik qilmoqda;

- sanoat obyektlarini nazorat qiluvchi bank xoldinglari. Ularda sanoat korxonalarida katta aksiyalar mavjud.O'zbekistonning yirik korporatsiyalarini tashkil etish va faoliyatining huquqiy bazasi hali ham shakllanish va rivojlanish.bosqichida.

Tabiiy monopoliyani, agar ishlab chiqarish bir nechta firma tomonidan emas, balki bitta firma tomonidan amalga oshirilsa, xarajatlar past bo'lgan sanoat sifatida tasavvur qilish juda aniq. O'zbekistonda 2021 yil boshida 130 ta tabiiy monopoliya mavjud edi.Yagona savdo tashkiloti tomonidan birlashtirilgan korxonaning tabiiy monopoliyalari ,ishlab chiqarishning texnologik xususiyatlari tufayli raqobat bo'lmagan taqdirda ushbu bozorda talabni qondirish samaraliroq bo'lgan tovar bozorining holati,raqobat sharoitlarini yaratish iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiq emas.Biz sohani qanday tushunish, sof yoki iqtisodiy, qanday xarajatlar, ishlab chiqarish, kompaniyaning chegaralari va boshqalar haqida gaplashayotganimiz aniq emas. O'zbekiston Respublikasining tabiiy monopoliyalar to'g'risidagi Qonuni 1999-yil 19-avgustda

O'zbekistonning tabiiy monopoliyalar tarmoqlarining faoliyatini tartibga soluvchi yangi tahrirda qabul qilingan. Sanoatni tabiiy monopoliyalar sohasiga kiritish shartlaridan biri Qonun mahsulot ishlab chiqarish hajmining o'sishi, qimmatli tartibga solish, iste'molchilar uchun o'z tovarlarini sotib olish uchun teng shart-sharoitlarni ta'minlash, iste'molchilar huquqlarining buzilishiga yo'l qo'ymaslik va boshqa bir qator shartlar bilan o'rtacha xarajatlarni kamaytirishni qabul qildi. Qonunga ko'ra, tabiiy monopoliya subyektlari faoliyatiga neft va gaz transporti, elektr va issiqlik energiyasini uzatish xizmatlari, temir yo'l transporti va boshqalar kiradi;

Shunday qilib, na "O'zneftgaz", na «O'zenergo», na «O'zbekiston temir yo'llari» xo'jalik tarmog'ining kompaniyalari sifatida tabiiy monopoliya subyektlari qatoriga kirmaydi, garchi ularning faoliyati ushbu monopoliyalarning barcha muammolarini bog'laydi. Ular shunchaki monopoliyalar deb ataladi, monopoliya va tabiiy monopoliyalar tushunchalari birlashadi. Xavf shundaki, bu monopoliyalarning kuchini zaiflashtirish, raqobat muhitini yaratish maqsadida ushbu sohalarni qismlarga ajratish usullari bo'yicha takliflarga olib keladi. Ammo agar bu sodir bo'lsa, unda salbiy ijtimoiy-iqtisodiy oqibatlar muqarrar. Agar siz O'zbekistonning yagona temir yo'l tarmog'ini parchalab tashlasangiz, ularni boshqarishni xususiy shaxslarga topshirasangiz, temir yo'llarning yopilishi, masalan, faqat iqtisodiy sabablarga ko'ra, tarmoq ulanishini buzishi mumkin. Keyin, boshqa aloqa turlari bo'lmagan taqdirda, mamlakatning butun mintaqalari uzilib qoladi, iqtisodiy makonning yaxlitligi yo'qoladi. Parallel temir yo'llarni shakllantirish orqali raqobat muhitini yaratishga harakat qilsangiz, boshqa salbiy ta'sirlar paydo bo'lishi mumkin. Bir qator boshqaruv va xo'jalik bo'linmalarining takrorlanishi sodir bo'ladi, xarajatlar oshadi. Transport narxi ham oshadi.

Ushbu sohalarning bo'linishi O'zbekiston uchun halokatli oqibatlarga, tariflar va xizmatlar narxlarining asossiz o'sishiga olib kelishi mumkin. O'zbekiston Respublikasining hukumati tomonidan

qabul qilingan ushbu tarmoqlarni isloh qilish konsepsiyalarida monopol hokimiyat bir vaqtning o'zida cheklanadigan va ushbu tarmoq tuzilmalarining hokimiyati mustahkamlanadigan tadbirlar dasturlari mavjud. Tabiiy monopoliyalarning barqarorligini ta'minlash uchun ushbu bozorga kirishda qattiq to'siqlarni yaratish uchun to'g'ridan-to'g'ri davlat tomonidan tartibga solish choralari-dan foydalanish mumkin. Davlat aralashuvi choralariga qo'shimcha ravishda tabiiy monopoliyalarni rivojlantirish va qo'llab-quvvatlash uchun boshqa sharoitlar yaratilishi mumkin. Ularga nisbatan geo-strategik, iqtisodiy, boshqaruv va boshqa omillarning butun to'plami hisobga olinishi kerak. Tor iqtisodiy yondashuv umidsiz va hatto zararli. «O'zneftgaz», «O'zbekenergo», «O'zbekiston temir yo'llari» va boshqa gigantlarning parchalanishi nafaqat raqobatni jonlantiradi, balki ko'plab vositachilik tuzilmalarini shakllantirish uchun sharoit yaratadi, bu esa narxlarning oshishiga va biznesning kriminallashuvining o'sishiga olib keladi. Boshqa salbiy tendentsiyalar ham mumkin: narxlarni xususiy egalar, davlat korxonalari rahbarlari, shuningdek sanoat vazirliklari va idoralari qo'lga o'tkazgandan so'ng, narxlar monopollashtirilmagan tarmoqlarga qaraganda tezroq ko'tarilishi mumkin.

5.7. Aksiyadorlarning kompaniya boshqaruviga ta'sir ko'rsatishining usullari. Korporatsiya faoliyati va korporativ munosabatlar ishtirokchilari

Korporatsiya faoliyatining barqaror holati va samaradorligi professional ravishda qurilgan korporativ munosabatlarga bog'liqdir.

Korporatsiya ochiq yaxlit tizim sifatida tashqi muhit bilan doimiy aloqada bo'lib, tashqi tomondan moddiy, moliyaviy (pul kapitali), mehnat (inson kapitali), xomashyo, texnik va axborot (hujjatlar, axborot massivlari) resurslarini (ishlab chiqarishni ta'minlash vositalari) oladi.

O'z faoliyati davomida korporatsiya unga kiradigan resurslar va ma'lumotlarni qayta ishlash va mahsulot va xizmatlarga aylantirish funksiyasini bajaradi, foyda oladi, ma'lum bir bozor ulushi va atrof-muhitga ta'sir qilish imkoniyatini oladi.

Korporativ munosabatlarning ishtirokchilari, birinchi navbatda, korporatsiya bilan alohida munosabatlarga kiradigan aksiyadorlar bo'lib, bu korporatsiyaning mavjudligini amalga oshirishga imkon beradi. Aksiyadorlarning manfaatlari korporatsiyaning barcha muhim harakatlarida hisobga olinishi kerak.

Iste'molchilar kabi korporativ munosabatlar ishtirokchilarisiz korporatsiyaning mavjudligi mumkin emas. Iste'molchilar korporatsiyadan sifatli mahsulotlar va xizmatlarni arzon narxlarda, yaxshi xizmat va haqiqiy reklama bilan kutishadi.

Xodimlarning korporatsiya bilan munosabatlari, odatdagi adolatli ish haqi talablaridan boshlab, ish beruvchining xodim bilan munosabatlarining boshqa jihatlariga o'tadi: imkoniyatlar tengligi, ish joyidagi sog'liqni saqlash, moliyaviy xavfsizlik, shaxsiy hayotga aralashmaslik, so'z erkinligi va tegishli turmush darajasini ta'minlash.

Korporatsiyalar o'z faoliyati davomida mintaqa aholisiga eng katta ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli, ushbu faoliyatning ijtimoiy ahamiyati korporatsiyani boshqarish maqsadlaridan biri bo'lishi juda muhimdir. Aholi korporatsiyalardan infratuzilmani tashkil etish, ta'lim, transport, dam olish, sog'liqni saqlash va atrof-muhitni muhofaza qilish muammolarini hal qilishda bevosita ishtirok etishni kutmoqda.

Korporatsiyalar butun jamiyatga milliy va xalqaro miqyosda ta'sir ko'rsatadi. Korporatsiyalar faoliyati turli tashkilotlar va manfaatdor tomonlar guruhlari, shu jumladan akademiya, kuch tuzilmalari va ommaviy axborot vositalari tomonidan nazorat qilinadi. Jamiyat korporatsiyalardan milliy va xalqaro miqyosdagi muammolarni hal qilishda ishtirok etishni, soliqlar va boshqa majburiy to'lovlarni to'lashni kutmoqda, shu bilan birga korpo-

ratsiyalarning jamiyat oldidagi asosiy vazifasi tovar va xizmatlar ishlab chiqaruvchisi, ish beruvchisi va ish o'rinlarini yaratuvchisi sifatida o'zlarining iqtisodiy hayotiylikini saqlab qolishdir. Shu bilan birga, dunyodagi asosiy muammolardan biri, ayniqsa hozirgi paytda, ishlab chiqarishning ekologik xavfsizligining muammosi. Ushbu toifadagi yetkazib beruvchilar kabi, ularning aksariyati odatda kichik korxonalar bo'lib, korporatsiyalar bilan hamkorlik qilishdan tijorat sheriklik va o'z vaqtida o'zaro hisob-kitoblarni kutishadi. Ushbu munosabatlar har qanday iqtisodiy tizimning muhim bo'g'inini anglatadi.

1) aksiyadorlar yig'ilishlarini direktorlar Kengashining u yoki bu tarkibini saylash va kompaniya menejmentining faoliyatini tasdiqlash yoki rad etish orqali o'tkazish;

2) o'z aksiyalarini sotish orqali, shu bilan aksiyalar narxiga ta'sir qiladi, shuningdek kompaniyani menejmentga do'stona bo'lmagan aksiyadorlar tomonidan egallab olish imkoniyatini yaratadi.

Aksiyadorlar kompaniya rahbariyati va boshqa manfaatdor guruhlar bilan bevosita aloqada bo'lmaydilar:

Kreditorlar foyda olishadi, ularning darajasi ular va kompaniya o'rtasidagi shartnomada belgilanadi. Ular kompaniyaning barqarorligi va taqdim etilgan mablag'larni qaytarish kafolatlaridan manfaatdor. Va shuning uchun ular yuqori daromad keltiradigan, ammo yuqori xavf bilan bog'liq qarorlarni qo'llab-quvvatlashga moyil emaslar. Ushbu manfaatlar to'qnashuvi qarz kapitalining katta ulushiga ega bo'lgan va egalari xavfli investitsiyalarga moyil bo'lgan korporatsiyalarga xosdir, chunki muvaffaqiyatsiz bo'lsa, kreditorlar katta yo'qotishlarga duch kelishadi va agar muvaffaqiyatli bo'lsa, foyda faqat egalariга beriladi. Ushbu qarama-qarshilik shuni ko'rsatadiki, ikkala guruh ham korporatsiyani boshqarish uchun turli xil yondashuvlarga ega. Kompaniya xodimlari ham kompaniyaning barqarorligi va ish joylarini saqlab qolishdan manfaatdor. Korporatsiya xodimlarini qiziqtirish uchun ularga yuqori ish haqi berilishi kerak va bu aksiyadorlarning daromadlarini kamaytiradi.

Mahalliy o'zini o'zi boshqarish organlari ham korporatsiya faoliyatiga sarmoya kiritishi, infratuzilmani rivojlantirishi yoki soliqqa tortish uchun qulay shart-sharoitlarni yaratishi mumkin, bu esa kompaniyaning raqobatbardoshligini oshiradi. Ular buni kompaniyaning o'z hududidagi faoliyatiga qiziqish bildirgani uchun qili-shadi, chunki kompaniyalar ish joylarini ta'minlaydilar va soliqlar mahalliy byudjetlarning daromad qismini oshiradi. Shuning uchun mahalliy hukumatlar kompaniyaning barqarorligidan manfaatdor.

Korporativ boshqaruv muammolarining asosiy sabablari mulkni to'g'ridan-to'g'ri boshqarishdan ajratish va korporativ munosaba-tlarning turli guruhlari manfaatlarining kurashidir.

Har bir kompaniya korporativ boshqaruvda qaysi boshqa manfaatdor guruhlar (aksiyadorlardan tashqari) vakili bo'lishi kerakligini hal qilishi kerak. Ushbu masala bo'yicha qaror ma'lum bir mamlakatning iqtisodiy va ijtimoiy tuzilishining xususiyatlariga, kompaniya faoliyatining ko'lamiga, uning atrof-muhit bilan o'zaro ta'sirining xususiyatiga va boshqa omillarga qarab qabul qilinadi.

Har bir kompaniya korporativ boshqaruvda qaysi boshqa manfaatdor guruhlar (aksiyadorlardan tashqari) vakili bo'lishi kerakligini hal qilishi kerak. Ushbu masala bo'yicha qaror ma'lum bir mamlakatning iqtisodiy va ijtimoiy tuzilishining xususiyatlariga, kompaniya faoliyatining ko'lamiga, uning atrof-muhit bilan o'zaro ta'sirining xususiyatiga va boshqa omillarga qarab qabul qilinadi.

Korporatsiyalar har qanday iqtisodiyotning ajralmas qismidir. Shunday qilib, samarali korporativ boshqaruv tuzilmasiga ega bo'lish juda muhim masaladir. Korporativ boshqaruv direktorlar Kengashi va menejment tomonidan individual korporatsiya faoli-yatini boshqarish usulini o'z ichiga oladi, bu quyidagi jihatlariga ta'sir qiladi:

- korporativ maqsadlarni belgilash (shu jumladan mulkdorlar uchun iqtisodiy foyda olish);

- korporatsiyaning joriy faoliyatini boshqarish;

- korporativ munosabatlar ishtirokchilarining manfaatlarini hisobga olish;

- korporativ faoliyat va korporativ madaniyatning amaldagi qonunchilik talablariga, me'yoriy-huquqiy bazaga va biznes aylanmasining umume'tirof etilgan normalariga muvofiqligini ta'minlash;

- aksiyadorlar va investorlarning manfaatlarini himoya qilish.

Korporatsiya jamoaviy tashkilotmi, birlashgan kapital (ixtiyoriy badallar) asosida yuridik shaxs tomonidan tan olingan tashkilotmi? har qanday ijtimoiy foydali faoliyatni amalga oshiradigan va iyerarxik tuzilmaning yuqori darajasida boshqaruv funksiyalarining sezilarli kontsentratsiyasi bilan umumiy mulkni ta'minlash tavsiflangan.

Tadbirkorlik faoliyatini tashkil etishning ushbu shakli iqtisodiy rivojlangan mamlakatlarda keng qo'llaniladi. Korporativ boshqaruvning asosiy vazifasi moliyaviy resurslar manbai sifatida aksiyadorlar manfaati uchun korporatsiya faoliyatini tashkil etishdir.

Korporatsiya tashkilot sifatida inson faoliyatining ma'lum bir sohasida o'zaro bog'liq va o'ziga xos maqsadlarga erishishga qaratilgan ma'lum bir ijtimoiy funksiyani (pul mablag'larini ishlab chiqarish, to'plash, tartibli taqsimlash) bajaradigan institutsional tabiatning sun'iy ravishda yaratilgan ijtimoiy guruhidir.

Korporatsiya kollektiv ta'lim, yuridik shaxs maqomiga ega bo'lgan, kapital (ixtiyoriy badallar) birlashmasi tomonidan tashkil etilgan va har qanday ijtimoiy foydali faoliyatni amalga oshiradigan tashkilot ekanligiga asoslanib, bunday korporativ ta'limni tavsiylovchi ba'zi xususiyatlarni ajratib ko'rsatish mumkin:

1. Uyushma, shaxslar uyushmasi, guruh manfaatlariga bo'y-sunadigan uyushgan jamoa.

2. Hajmi qat'iy belgilanishi mumkin bo'lgan kapitalni (badallarni) birlashtirish.

3. Korporatsiyalar faoliyatining turli sohalari (ishlab chiqarish, moliya, moddiy boyliklarni yaratish, savdo, xomashyo va qayta ishlash tarmoqlari).

4. Davlat organida ro'yxatdan o'tkazilganligi bilan tasdiqlangan yuridik shaxsning maqomi.

Maqsadingizga qarab (foyda olish yoki olmaslik) korporatsiyalarni ikki guruhga bo'lish mumkin - tijorat va notijorat. Aksariyat korporatsiyalar foyda keltiradigan faoliyatni amalga oshirish uchun tashkil etilgan. Jahon amaliyotiga muvofiq, notijorat korporatsiyalar ma'lum imtiyozlarga ega bo'ladilar yoki soliqlardan to'liq ozod qilinadilar yoki davlatdan subsidiyalar va mablag'lar oladilar.

Bizning qonunchiligimizda «korporatsiya» tushunchasi xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatining tashkiliy - huquqiy shakli sifatida aniqlanmagan. Shunday qilib, mahalliy korxonalar va tashkilotlar o'zlarining moliyaviy-iqtisodiy faoliyatini amalga oshiradigan turli xil tashkiliy-huquqiy shakllar orasida «korporatsiya» kabi shakl mavjud emas. Biroq, O'zbekiston fuqarolik kodeksining 77-moddasida tijorat va notijorat tashkilotlarining faoliyatini tartibga soluvchi normalar mavjud. Shunga muvofiq, aksiyadorlik jamiyatlari (ushbu tashkiliy-huquqiy shaklda mahalliy korporatsiyalarning aksariyati ishlaydi), siz bilganingizdek, tijorat bilan bog'liq va notijorat tashkilotlar orasida kasaba uyushmalarni ajratib ko'rsatish mumkin.

V BOB BO'YICHA XULOSALAR

1. Monopoliya raqobatbardosh bozorga qarama-qarshi bo'lib, erkin raqobatni buzadigan kuch sifatida ishlaydi. Monopoliyalarning o'ziga xos xususiyatlari: yagona sotuvchi, yaqin mahsulot o'rnini bosuvchilarning yo'qligi, narxlarni sezilarli darajada nazorat qilish, sohaga kirish uchun to'siqlar.

2. Katta kuchga ega bo'lgan yirik firmalarning mavjudligi iqtisodiyotdagi ijobiy hodisadir, ular texnik o'zgarishlarni o'zgartiradilar va tezlashtiradilar, ular o'zlarining monopol daromadlarini ilmiy

tadqiqotlarga sarflashlari mumkin, nou –xau, mustahkamlash uchun yoki o'zlarining monopol kuchlarini himoya

3. Xalqaro monopoliyalar ikkita asosiy guruhga bo'linadi: a) umumiy monopolistik mulkka asoslangan trestlar va konsernlar va xalqaro kasaba uyushmalari-kartellar va sindikatlar. Transmilliy monopoliyalar xalqaro monopoliyalarning turlaridan biridi.

4. Monopoliyalarning rivojlanishi moliya institutlarining yangi roli, ishtirok etish tizimi va banklarning yangi roli bilan bog'liq. Tarkib jihatidan bu moliyaviy kapital va moliyaviy oligarxiyaning shakllanishiga olib kelgan bank va sanoat kapitalining birlashishi.

5. MDH mamlakatlarida Rossiyada birinchi monopoliyalar paydo bo'ldi. Biroq, Qonunchilik va ma'muriy normalarning yo'qligi postsovet hududidagi monopoliyalarning dizayni va faoliyatini tartibga soluvchi davlat monopoliyalar faoliyatiga rasmiy ta'sir ko'rsatadigan qonunlardan foydalanishga imkon berdi.

6. O'zbekistonda 2020 yil oxirida 131 ta monopoliya mavjud edi. Energiya va boshqa tovarlar va xizmatlar narxlarining asossiz o'sishiga yo'l qo'ymaslik uchun davlat ushbu masalalarni qonunlar va qoidalar bilan tartibga solishga majbur qildi.

7. Monopoliyalar narx bo'yicha ma'lum bir kuchga ega. Monopoliya kuchlariga to'siq sifatida monopoliyaga qarshi qonunchilik ishlab chiqilgan. Iste'molchilar manfaatlarining muvozanatini ta'minlashga, raqobatni rivojlantirish uchun sharoit yaratishga qaratilgan.

8. AQSHning monopoliyaga qarshi qonunchiligi eng rivojlangan deb hisoblanadi. Sherman qonuni savdoni yashirin monopolashtirishni, nazoratni qo'lga kiritishni taqiqlaydi. Kleyton qonuni cheklangan savdo amaliyotini taqiqlaydi, Robison-Petman qonuni narxlarni diskriminatsiya qilishni taqiqlaydi.

VI BOB. KOMPANIYANI STRATEGIK BOSHQARISH VA SAMARADORLIGINI OSHIRISH

6.1. Kompaniyaning strategik boshqarish va asosiy usullari

Strategik maqsadlar kompaniyaning tadbirkorlik, ishlab chiqarish va ijtimoiy muhitda muhim natijalarga erishishga olib keladigan keng ko'lamli (shuningdek, kontseptual) niyatlarini aks ettiradi va quyidagi ustuvor maqsadlarni o'z ichiga oladi:

- * quyidagi ko'rsatkichlar bilan belgilanadigan mavjud faoliyat turlari to'plamida maksimal rentabellikni ta'minlash: sotish hajmi, foyda darajasi, sotish va foydaning yillik o'sish sur'ati, har bir aksiya uchun daromad, bozor ulushi, kapital tarkibi, dividend darajasi, to'langan ish haqining miqdori, mahsulot sifatining darajasi;

- * kompaniyaning global siyosatining maqsadi sifatida quyidagi yo'nalishlarda barqarorligini ta'minlash: yangi mahsulotlarni tadqiq qilish va ishlab chiqish xarajatlari, raqobatbardoshlik salohiyati, investitsiya siyosati, kadrlar siyosati, ijtimoiy muammolarni hal qilish;

- * tarkibiy siyosatni ishlab chiqishni o'z ichiga olgan yangi rivojlanish yo'nalishlarini, kompaniyaning yangi turlarini ishlab chiqish, shu jumladan mahsulotlarni diversifikatsiya qilish, vertikal integratsiya, sotib olish va birlashtirish, axborot tizimlarini rivojlantirish, aksiyalari sotib olinadigan aniq kompaniyalarni aniqlash, yangi turdagi mahsulotlarni ishlab chiqish.

Strategik korporativ boshqaruv (strategik menejment) kompaniyaning rivojlanishining asosi bo'lib, uning missiyasi, uzoq muddatli maqsadlari, rejalari va prognozlari, boshqaruv usullari, tashkiliy tuzilishi va biznes jarayonlarini ishlab chiqish va takomillashtirishni o'z ichiga oladi.

Strategiya-kompaniyaning umumiy harakat dasturi, strategik maqsadlarga erishish uchun muammolar, resurslar va qadamlar ketma-ketligini birinchi o'ringa qo'yish. Strategiyalarni ishlab chiqishda quyidagi talablar bajarilishi kerak:

* maqsadga erishish uchun turli xil yondashuvlarni o'z ichiga olgan strategiya variantlarining mavjudligi ta'minlanadi (narxlar strategiyasiga alternatalar, mahsulotlarni tarqatish, texnik g'oyalarni amalga oshirish va boshqalar);

* strategiyalar juda murakkab bo'lmasligi, ortiqcha yuklanmasligi, bir qator oddiy vazifalardan iborat bo'lishi kerak.

Kompaniyaning strategik faoliyatini eng umumiy shaklda amalga oshirish quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi.

1. O'z missiyasini (falsafasini), biznesning asosiy turlarini, uni rivojlantirishning strategik yo'nalishlarini aniqlash (yangi kompaniya uchun) yoki takomillashtirish (allaqachon faoliyat ko'rsatayotgan kompaniya uchun).

2. Maqsadlar iyerarxiyasini ishlab chiqish (takomillashtirish) va umumiy maqsadlarni aniq vazifalar va ish yo'nalishlariga aylantirish.

3. Tanlangan strategiyani amalga oshirish.

4. Erishilgan natijalarni baholash, kompaniyaning uzoq muddatli rivojlanishining asosiy yo'nalishlariga tuzatishlar kiritish, bozordagi vaziyatni, o'zgargan sharoitlarni va yangi imkoniyatlarning paydo bo'lishini hisobga olgan holda mavjud strategiyalarni o'zgartirish.

6.2. Strategik korporativ boshqaruvning mohiyati

Strategik korporativ boshqaruvning birinchi asosiy bosqichi kompaniyaning missiyasini shakllantirishdir. Missiya kompaniyaning asosiy maqsadlari va tadbirkorlik niyatlarining to'plamidir. Missiya kompaniyaning holatini batafsil bayon qiladi va rivojlanishning turli darajalarida maqsad va strategiyalarni aniqlash uchun yo'nalish va ko'rsatmalar beradi.

Missiya kompaniyaning aslida nima bilan shug'ullanishini, uning mohiyati, ko'lami, o'sish istiqbollari va yo'nalishlari, raqobatchilardan farqlarini aniqlashga yordam beradi. Shu bilan birga, u mahsulotga emas, balki iste'molchiga e'tibor qaratadi, chunki

biznesning vazifasi ko'pincha biznes tomonidan qondiriladigan sotib olish manfaatlari, ehtiyojlari va talablarini hisobga olgan holda belgilanadi. Shunday qilib, missiyaning ta'rifi marketing bilan chambarchas bog'liq vaquyidagi savolga javob berishni o'z ichiga oladi: «Firma bozorda ko'proq muvaffaqiyatga erishish bilan birga iste'molchilarga qanday foyda keltirishi mumkin?»

Missiyaning shakllantirish quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- * kompaniya qanday tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanishini aniqlash;

- * tashqi muhit bosimi ostida kompaniyaning ishlash tamoyillarini aniqlash;

- * kompaniya madaniyatini aniqlash.

Rasmiylashtirilgan shaklda korxona missiyasi quyidagi ma'lumotlarni o'z ichiga olgan hujjatdir:

- ^ korxona nomi, ishlanmalar, ishlab chiqarish tovarlari va ko'rsatiladigan xizmatlarning tavsifi;

- ^ ishlab chiqarish va sotish tizimining xususiyatlari;

- ^ sifat tushunchasi;

- ^ narxlar tushunchasi;

- ^ savdo belgisi, korxona tasviri;

- ^ savdo organlari, savdo sohalari, savdo maqsadlari, iste'molchilarning maqsadli guruhlar.

Missiya bayonoti jonli, ixcham, dinamik, idrok etish uchun qulay dizayn bo'lishi kerak (bu ko'pincha shior) va quyidagi jihatlarni aks ettirishi kerak:

- 1) qondiriladigan ehtiyojlar doirasi;

- 2) korxona mahsulotlarining xususiyatlari va uning raqobatdosh afzalliklari;

- 3) biznesning o'sish istiqbollari.

Misollar. Sharhlar shuni ko'rsatadiki, Shimoliy Amerika kompaniyalarining 60-75 foizi aniq belgilangan missiyaga ega. Rossiyaning ko'plab yangi kompaniyalarining rahbarlari ham o'z

bizneslarining missiyasini belgilaydilar. Biz kompaniyaning missiyasini shakllantirishga misollar keltiramiz.

Xerox kompaniyasining missiyasi biznesning o'sish istiqbollari ajoyib tarzda namoyish etadi: "nusxa ko'chirish mashinasidan kelajak ofisiga".

Keyingi qadam-kompaniyaning falsafasini ishlab chiqish, uni mavjudlik e'tiqodi, faoliyatning oliy tamoyillari deb tushunish kerak. Falsafa tashkilot tomonidan qabul qilingan xatti-harakatlarning eng yuqori yo'nalishlarini, ularga o'tish shartlarini, mavjud obyektiv cheklovlarni tavsiflashni o'z ichiga oladi. Unda tashkilotning tadbirkorlik faoliyatining mazmuni, menejrlarning ishchilarga bo'lgan munosabatining tamoyillari, ular uchun javobgar bo'lishga tayyorlik, atrof-muhitga, shu jumladan bozor, jamiyat, ekologik tadbirlar, ijtimoiy-texnik o'zgarishlar (innovatsiyalar), tadbirkorlik xavfi (tayyorlik yoki tayyor bo'lmaslik) va boshqalar bolishi shart. Kompaniya falsafasi missiyaning batafsil bayonidir va agar missiya iste'molchilarga qaratilgan bo'lsa, unda kompaniya falsafasi ushbu missiyaning amalga oshirishga imkon beradigan faoliyat tamoyillariga e'tibor qaratadi.

Kompaniya falsafasi subyektiv va obyektiv tabiat omillari (tadbirkorning shaxsiy fazilatlar, qiymat munosabatlari, ishlab chiqarish tabiati va boshqalar) ta'siri ostida shakllanadi. Missiya va falsafa asosida kompaniyaning tadbirkorlik siyosati ishlab chiqiladi, u kompaniyaning atrof-muhit subyektlariga: mijozlar, yetkazib beruvchilar, kreditorlar, davlat va jamiyatga nisbatan muvozanatli xatti-harakatlari tamoyillariga asoslanishi kerak.

Falsafa va tadbirkorlik siyosatini shakllantirish kompaniyaning strategik qiyofasini taqdim etishga imkon beradi, bu tashkilotning asosiy maqsadlari va boshqaruv tamoyillari to'plami, uning haqiqiy konturlari, tadbirkorlik vazifalarining tavsifi sifatida tushuniladi.

Korporativ maqsadlarni belgilash-bu kompaniya o'z aksiyadorlarining manfaatlarini, shuningdek, keyingi samarali boshqaruvning kalitini qanday ko'rishining eng muhim ko'rsatkichlaridan biridir.

Maqsadlarni belgilash kompaniyaning biznesini, asosiy maqsadlarini, xususiyatlarini va etakchi falsafasini belgilaydi. Maqsadni belgilash kelajakdagi strategik qarorlar uchun tashkiliy kontekstni belgilaydi.

Korporativ maqsadlarni belgilash, asosan, missiya va falsafani shakllantirish bosqichida boshlanadi va quyidagi asosiy tarkibiy qismlarni o'z ichiga oladi:

- kompaniya biznesini aniqlash;
- kompaniyaning maqsad va vazifalarining iyerarxiyasini aniqlash.

Kompaniya biznesini aniqlash quyidagi savollarga javob berishni o'z ichiga oladi.

* Bizning biznesimiz nima?

- U nima bo'ladi?
- U nima bo'lishi kerak?

Biznesning «o'lchamini» aniqlashda quyidagi ta'riflardan foydalaniladi:

- * yagona biznes-bir yo'nalishdagi cheklangan faoliyat sohasi;
- * kompaniyadagi diversifikatsiyalangan biznes – shu jumladan iqtisodiy faoliyatning bir qator tubdan farq qiluvchi yo'nalishlari (xizmatlar turlari, faoliyatning geografik sohalari, mahsulot turlari).

Kompaniya faoliyatining maqsadlarini shakllantirish qoidalari.

Kompaniya faoliyatining maqsadlarini (shuningdek, joriy boshqaruvni) to'g'ri shakllantirish quyidagi majburiy xususiyatlarga javob berishi kerak:

- 1) bajarilgan harakatni tavsiflovchi buyruq kayfiyatidagi fe'l bilan boshlang (nima qilish kerak?);
- 2) kerakli yakuniy natijani aniqlang (nima qilish kerak?);
- 3) maqsadga erishish uchun belgilangan muddatni belgilash (qachon);
- 4) ruxsat etilgan xarajatlarning maksimal miqdorini aniqlang (qanday narxda?);

5) maqsadga erishish faktini tasdiqlash uchun zarur bo'lgan ishning kerakli natijasining miqdoriy tavsifini bering (qanday baholash va taqqoslash kerak?);

6) nima uchun va qanday qilib amalga oshirilishi kerakligi haqida batafsil ma'lumot bermasdan, qachon bajarilishi kerakligi haqida gapiring;

7) rejalashtirilgan ijrochi va uning bevosita rahbarlarining bevosita maqsadi va funksional majburiyatlariga mos kelish;

8) buni amalga oshirish uchun ishlaydigan har bir kishiga tushunarli bo'ling (o'zingizni tushuntiring!);

9) haqiqiy bo'lish oson emas;

10) boshqa mumkin bo'lgan maqsadlarga nisbatan resurslar xarajatlaridan ko'proq daromad olishni ta'minlash;

11) naqd yoki kafolatlangan resurslar doirasida amalga oshirilishi kerak;

12) hamkorlik natijalari uchun ikki tomonlama javobgarlik imkoniyatini istisno qilish yoki minimallashtirish;

13) birlik va umuman tashkilotning asosiy prinsiplari va usullariga rioya qilish;

14) ijrochilarning manfaatlariga mos kelish va tashkilotda jiddiy nizolarni keltirib chiqarmaslik;

15) yozma ravishda yozib olinishi kerak, nusxalari rahbar va pudratchining guvohnomalari saqlanishi uchun kerak;

16) ijrochilar bilan shaxsiy suhbatda kelishib oling.

Diversifikatsiyalangan biznes doirasida **strategik iqtisodiy zonalar (SIZ)** ajratiladi – barcha zonalar uchun umumiy bo'lgan ba'zi strategik muhim elementlarni ajratishga asoslangan biznes zonalarini guruhlash. Bunday elementlarga bir-biriga mos keladigan bir qator raqobatchilar, nisbatan yaqin strategik maqsadlar, yagona strategik rejalashtirish imkoniyati, muvaffaqiyatning umumiy asosiy omillari, texnologik imkoniyatlar kiradi. Aslida, diversifikatsiyalangan biznes-bu korporativ boshqaruv bilan o'zaro bog'liq bo'lgan yagona biznes majmuasidir.

SIZ konsepsiyasining boshqaruv ahamiyati shundaki, u diversifikatsiyalangan kompaniyalarga turli xil biznes sohalarini tashkil qilishni ratsionalizatsiya qilish imkoniyatini beradi. SIZ shuningdek, korporatsiya strategiyasini tayyorlash va firmaning turli sohalardagi o'zaro ta'sirini murakkablashtirishga yordam beradi. SIZ, shuningdek, kompaniya chiqadigan yoki chiqishni istagan bozor muhitining alohida segmenti sifatida qaralishi mumkin.

Aslida, yakka tartibdagi biznes-bu yagona SIZ bo'lgan biznes.

Yagona biznes kompaniyasi uchun «bizning biznesimiz nima?» shaxsiy savollarga javob berishni o'z ichiga oladi.

* Kim qoniqadi (qaysi iste'molchilar guruhlari)?

* Nima qondiriladi (iste'molchilarning ehtiyojlari qanday)?

* Iste'molchilarning ehtiyojlari qanday qondiriladi (o'ziga xos afzalliklari)?

Diversifikatsiyalangan kompaniya uchun «bizning biznesimiz nima?» degan savol ikki darajada ko'rib chiqilishi kerak:

* SZH uchun iste'molchiga yo'naltirilgan (yakka biznes kompaniyasi kabi);

* korporatsiya darajasidagi SIZ portfeliga yo'naltirilgan.

Ikkinchisi quyidagilarni o'z ichiga olishi kerak:

- kompaniyaning SIZ portfelining maqsadlari;
- SIZ portfelining zarur diversifikatsiyasi (diapazoni);
- portfelda SIZ o'rtasida talab qilinadigan balans.

Uzoq muddatli va qisqa muddatli maqsadlarni aniqlash.

Maqsadlarni belgilash-bu missiya va falsafani (biznesning maqsadi) batafsil bayon qilish jarayoni, buning natijasida ma'lum bir qator maqsadlar aniqlanadi. Shu bilan birga, tashkilotning har bir qismining sa'y-harakatlarini tegishli yo'nalishga yo'naltirishning zarur jarayoni shu tarzda boshlanadi. Maqsadlar kompaniya muvaffaqiyatga erishish uchun muhim deb hisoblagan har bir asosiy natija uchun zarurdir. Muayyan asosiy natijalarga odatda sanoat hajmi va darajasi, biznesning o'sishi, investitsiyalarning qaytishi, dividendlarning o'sishi, bozor hajmi, sifatli mahsulotlar va (yoki)

texnologik yetakchilik obro'si, beqaror iqtisodiyotda ishlash qobiliyati, diversifikatsiya darajasi, moliyaviy quvvati, iste'molchilarga xizmat ko'rsatish, qiymat boicha raqobatlashish qobiliyati kiradi.

Uzoq muddatli va qisqa muddatli maqsadlar quyidagi muammolarni hal qilishga yordam beradi:

- * mavjud holatni kerakli holatga moslashtirish (tashabbus funksiyasi);

- * boshqaruv vositasini takomillashtirish(ko'rsatmalar);

- * qaror mezonlarini aniqlash (ma'lumotni baholash mezonlari va alternativalarini tanlash);

- * muvofiqlashtirish vositasini takomillashtirish;

- * boshqarish vositasini takomillashtirish.

Maqsadlarni tasniflash amalga oshirilishi mumkin:

- qamrab olingan sohada (umumiy, xususiy);

- * qiymat (asosiy, oraliq, ikkilamchi);

- * o'zgaruvchilar soni (bir va ko'p muqobil);

- * umumiy yoki xususiy natijaga yo'naltirish.

Odatda samarali va iqtisodiy maqsadlar:

- * daromad;

- * mulk holati (masalan, kompaniyani foydali sotish imkoniyatini ta'minlash);

- * aylanmaning oshishi;

- * xarajatlarni kamaytirish.

Bundan tashqari, ijtimoiy maqsadlar ham bo'lishi mumkin. Cheklovlar kompaniyaning o'zi va tashqi tomondan o'rnatilishi mumkin (qonunlarga rioya qilish, bozor cheklovlari, resurs cheklovlari va boshqalar).

Maqsadlar va cheklovlarni shakllantirish menejmentning muhim vazifasidir. Bunday holda siz quyidagilarni aniq belgilashingiz kerak:

- * maqsad mazmunini;

- * uning hajmini (maksimal, minimal, daraja);

- * vaqt parametrlarini;

- * fazoviy xususiyatlarni;
- * shaxsiy majburiyatlarni;
- * maqsadlar iyerarxiyasidagi darajani.

Gorizontal aloqalar quyidagiday bo'lishi mumkin:

- * bir xil (birini amalga oshirish boshqasini amalga oshirishga olib keladi);
- * iltifotli (uyg'unlik: birini amalga oshirish boshqasini amalga oshirishga yordam beradi);
- * befarq (betaraflik: maqsadlar o'rtasida hech qanday bog'liqlik yo'q);
- * raqobatbardosh li(ziddiyatli);
- * antagonistik (o'zaro istisno).

Kompaniya o'z maqsadlarini belgilaydigan sakkizta asosiy bo'shliqni ajratish mumkin.

1. Bozordagi mavqe. Bozor maqsadlari bozorning ma'lum bir segmentida yetakchilikni qo'lga kiritish yoki bozor ulushini ma'lum hajmga oshirish bo'lishi mumkin.

2. Innovatsiyalar. Ushbu sohadagi maqsadlar biznesni yuritishning yangi usullarini aniqlash bilan bog'liq: yangi tovarlar ishlab chiqarishni tashkil etish, yangi bozorlarni rivojlantirish, yangi texnologiyalarni qo'llash yoki ishlab chiqarishni tashkil etish usullari.

3. Ishlash. Ma'lum miqdordagi mahsulotni ishlab chiqarishga kamroq iqtisodiy resurslarni sarflaydigan kompaniya samaraliroq. Mehnat unumdorligi, resurslarni tejash ko'rsatkichlari har qanday kompaniya uchun muhimdir.

4. Resurslar. Barcha turdagi resurslarga bo'lgan ehtiyoj aniqlanadi. Mavjud zarur daraja bilan taqqoslanadi va resurslar bazasini kengaytirish yoki qisqartirish, uning barqarorligini ta'minlash bo'yicha maqsadlar qo'yiladi.

5. Rentabellik. Ushbu maqsadlar miqdoriy jihatdan ifodalanishi mumkin: ma'lum bir foyda darajasiga, rentabellikka erishish.

6. Boshqaruv jihatlari. Kompaniyaning qisqa muddatli daromadi odatda tadbirkorlik iste'dodi va qobiliyati, shuningdek, omad natijasidir. Uzoq muddatda foyda olishni faqat samarali boshqaruvni tashkil etish orqali ta'minlash mumkin, uning yo'qligi, ko'plab mutaxassislarning fikriga ko'ra, Rossiya kompaniyalarining rivojlanishiga to'sqinlik qiladi.

7. Xodimlar. Xodimlarga nisbatan maqsadlar ish joylarini saqlash, ish haqining maqbul darajasini ta'minlash, mehnat sharoitlari va motivatsiyasini yaxshilash va boshqalar bilan bog'liq bo'lishi mumkin.

8. Ijtimoiy javobgarlik. Hozirgi kunda G'arb iqtisodchilarining aksariyati alohida kompaniyalar nafaqat daromadni oshirishga, balki umume'tirof etilgan qadriyatlarni rivojlantirishga ham e'tibor qaratishlari kerakligini tan olishadi. Aslida, bu biznesning «manfaatdor tomonlari» tushunchasini kiritish, kompaniyaning qulay imidjini shakllantirish bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish va atrof-muhitga g'amxo'rlik qilish bilan bog'liq.

Maqsadlarning ko'p qirraliligi har qanday kompaniya, har qanday iqtisodiy tizim ko'p maqsadli ekanligi va qiyinchilik maqsadlarning ustuvorligini belgilash bilan izohlanadi. Kompaniyaning maqsadlari bir qator xususiyatlarga ega bo'lishi kerak, ularni ba'zan ishchilar belgilangan maqsadlarning sifat mezonlari deb atashadi.

1. Maqsadlar aniq va o'lchanadigan bo'lishi kerak. Maqsadlarni aniq o'lchanadigan shakllarda ifoda etish orqali rahbariyat qarorlar qabul qilish va ishlarning borishini baholash (nazorat qilish) uchun asos yaratadi.

2. Rejalashtirishning o'ziga xos ufqlari samarali maqsadlarning yana bir o'ziga xos xususiyatidir. Kompaniya nafaqat nimani amalga oshirishni xohlayotganini, balki natijalarga qachon erishish kerakligini ham aniqlash kerak. Uzoq muddatli (rejalashtirish gorizonti besh yildan ortiq), o'rta muddatli (rejalashtirish davri bir yildan besh yilgacha), qisqa muddatli maqsadlar (odatda bir yil ichida) ajratiladi. Uzoq muddatli maqsadlar odatda juda keng doiraga ega, ammo re-

jalashtirish ufqlari qanchalik tor bo'lsa, maqsad shunchalik aniq ifodalanishi kerak.

3. Maqsadga erishish kerak. Kompaniyaning imkoniyatlarini qayta baholash halokatli oqibatlariga olib kelishi mumkin. Bundan tashqari, erishib bo'lmaydigan maqsadlarni belgilash muvaffaqiyatga intilishni bloklaydi va mehnat motivatsiyasini pasaytiradi.

4. Maqsadlar moslashuvchan bo'lishi kerak va kompaniyaning tashqi muhiti va ichki imkoniyatlaridagi kutilmagan o'zgarishlar tufayli tuzatilishi kerak. Bu maqsadlarning amalga oshirilishini ta'minlaydi.

5. Kompaniyaning bir nechta maqsadlari taqqoslanadigan va o'zaro qo'llab-quvvatlanadigan bo'lishi kerak, ya'ni bitta maqsadga qaratilgan harakatlar va qarorlar boshqasiga zid bo'lmasligi kerak. Aks holda, bo'linmalar o'rtasida ziddiyat mavjud.

Maqsadlarni belgilash jarayoniga yetarlicha e'tibor bermaslik yoki aksincha, erishib bo'lmaydigan maqsadlarni ilgari surish kompaniyaga zarar yetkazadi. Shunday qilib, qayta qurish jarayonida ko'plab Rjssiya korxonalari tomonidan keng e'lon qilingan maqsad – «mehnat jamoasini saqlab qolish» – mehnat motivatsiyasining pasayishiga olib keldi.

Kompaniya faoliyatining kuchli va zaif tomonlarini, uning raqobatdosh ustunliklarini aniqlash kompaniya nimaga erishishi mumkinligi to'g'risida aniq tasavvurga ega bo'lishga va aniq maqsadlar (vazifalar) belgilashga imkon beradi. Qoida tariqasida, bu muvaffaqiyatli biznes uchun hal qiluvchi bo'lgan sohalar uchun ikki yoki uchta ko'rsatkich. Shu bilan birga, bunday maqsadlar kompaniya o'zi uchun muhim deb hisoblagan va bajarilishini kuzatishni istagan har bir faoliyat turi uchun belgilanishi kerak degan fikr mavjud.

Mehnat unumdorligining darajasi, ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish, atrof-muhitga ta'siri, raqobatchilar va boshqalar bo'yicha aniq maqsadlar belgilanishi mumkin. Shuni ta'kidlash kerakki, aniq maqsadlar strategik boshqaruv jarayonining muhim qismi bo'lib, strategiyani amalga oshirish ko'rsatkichlari, uning sa-

maradorligini baholash vazifasini bajaradi. Biroq, bu faqat kompaniyaning yuqori rahbariyati (menejerlar va (yoki) egalari) maqsadlarini to'g'ri shakllantirgan, xodimlarni ushbu maqsadlar to'g'risida xabardor qilgan va ularni kompaniyaning barcha xodimlari tomonidan amalga oshirilishini rag'batlantirgan taqdirdagina mumkin.

Shuni ta'kidlash kerakki, korxonaning maqsadlari atrof-muhit va biznesning ichki imkoniyatlarini har tomonlama tahlil qilish natijalariga ko'ra tuzatilishi mumkin.

Missiya va maqsadlarni aniqlash korxonaning strategiyalari va umumiy siyosatini aniqlashga yordam beradi. Strategiya korxonaning o'z missiyasi va maqsadlarini amalga oshirish yo'nalishini va strategiyadan kelib chiqadigan siyosat barcha bo'limlarning menejerlari uchun aniq ko'rsatmalarni belgilaydi. Strategik boshqaruv tizimidagi fikr-mulohazalar korxona faoliyatini nazorat qilish, natijalarni baholash va strategik boshqaruv dasturlari, byudjetlari, protseduralarini sozlash orqali ta'minlanadi.

Kompaniyaning missiyasi, falsafasi va maqsadlarni belgilash tizimini ishlab chiqish strategik tahlilsiz – atrof-muhit va kompaniya ichidagi vaziyatni tashxislashsiz mumkin emas. Bu erda biz asosiy qoidalarni keltiramiz. Avvalo, tashkilot joylashgan muhitni tahlil qilishga e'tibor qaratish lozim. Bozordagi xavf omillarini sinchkovlik bilan o'rganishga arziydi, ya'ni tashqaridan kelgan ma'lumotlarni to'plash va baholash.

Atrof-muhit sharoitlari deganda uning tashqi tomondan kompaniyaga qarama-qarshi bo'lgan va strategik rejalashtirishda hisobga olinishi kerak bo'lgan xususiyatlari tushuniladi. Ushbu sohada olib borilayotgan tahlilning asosiy talablari keng ma'noda mumkin bo'lgan imkoniyat va xatarlarni aniqlashdir. Shu bilan birga, kompaniyaning makromuhitining omillarini (soliq tizimi, tashqi iqtisodiy siyosat, ishlab chiqarish texnologiyalarining umumiy rivojlanish darajasi va boshqalar) va uning mikromuhitini (talab, moda, xaridorlarning daromadlari, yetkazib beruvchilar tarkibi va boshqalar) hisobga olish kerak. Kompaniyaning mintaqa yoki mam-

lakatda ishlab chiqarish hajmidagi ulushi qanchalik katta bo'lsa, tashqi muhit uning ishiga shunchalik katta ta'sir ko'rsatadi.

Kompaniyaning potentsialini tahlil qilish raqobatchilarga nisbatan uning kuchli va zaif tomonlarini ochib beradi, rejalashtirilgan strategik harakatlar uchun mavjud resurslarning yetarliligini baholaydi.

Kompaniyaning salohiyatini baholash uchun turli xil tahlil usullari qo'llaniladi: mahsulotning hayot aylanishi orqali, tajriba egri chiziqlaridan foydalangan holda, portfel matritsalarini asosida, kelajak stsenariylari orqali, muvaffaqiyatning strategik omillari o'rtasidagi munosabatni modellashtirish orqali.

Tahlil ma'lum strategik tadbirlar tufayli mavjud potentsialning asosiy sohasi deb ataladigan imkoniyatlarni rivojlanishning yuqori chegarasiga qadar aniqlashni o'z ichiga oladi.

Tashkilot strategiyasini ishlab chiqishning muhim bosqichi belgilangan maqsadlar va real imkoniyatlar o'rtasidagi tafovutlarni tahlil qilish va ularni bartaraf etish yo'llarini aniqlash. Maqsadlar tashqi va ichki muhitni har tomonlama tahlil qilish natijalariga ko'ra tuzatiladi.

Strategik korporativ boshqaruv kompaniyaning strategiyalariga asoslangan bo'lib, ular asosan funksional sohalar va korporativ iyerarxiya darajalari bo'yicha tasniflanishi mumkin.

Korporatsiyaning uzoq muddatli maqsadlariga qarab, korporatsiyaning rivojlanish strategiyasi quyidagi asosiy elementlardan iborat bo'lishi mumkin.

Marketing strategiyasi-xaridorga uning ehtiyojlariga eng mos keladigan tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqish, ishlab chiqarish va yetkazib berishga qaratilgan korxona strategiyasining elementi. Xaridorlarni jalb qilish strategiyasi va mahsulotni ilgari surish strategiyasi o'rtasida farq bor.

Tovar strategiyasi-tadbirkorlik maqsadlarini belgilash va ularga erishishga qaratilgan tadbirlar va strategiyalar to'plami. Mahsulot

siyosati assortiment siyosatini o'z ichiga oladi, shuningdek, mahsulot strategiyalaridan foydalanishni o'z ichiga oladi.

Assortiment strategiyasi-bozor ehtiyojlariga, korxonaning moliyaviy holatiga va uning strategik maqsadlariga qarab mahsulot tur-larini shakllantirish. Odatda assortiment siyosati uzoq muddatli maqsadlarga ega.

Ijtimoiy strategiya-korporatsiyaning ijtimoiy dasturlarini amalga oshirishga, daromadlarni, ishchilarning turmush darajasini saqlashga, ijtimoiy sohani qo'llab-quvvatlashga, korporatsiya ichidagi ijtimoiy nizolarning oldini olishga qaratilgan chora-tadbirlar tizimi.

Ishlab chiqarish strategiyasi-korporatsiyani iqtisodiy rag'batlantirish, kapital qo'yimlarni moliyalashtirish, ishlab chiqarishga fan va texnikaning yangi yutuqlarini joriy etish, ishlab chiqarishni kengaytirish, takomillashtirish va samaradorligini oshirish, mahsulot tannarxini pasaytirish va sifatini oshirish maqsadida asosiy vositalarni yangilash, mehnatni tashkil etish va uning mahsuldorligini oshirishni takomillashtirish, texnik jihozlarni takomillashtirish va ishlab chiqarishni takomillashtirishga qaratilgan chora-tadbirlar tizimi, shuningdek ishlab chiqarilayotgan tovarlar va ko'rsatilayotgan xizmatlar ishlab chiqarishni ko'paytirish va sifatini oshirish uchun.

Investitsiya strategiyasi - quyidagi investitsiya maqsadlariga erishishga qaratilgan chora-tadbirlar tizimi:

- * kapitalni saqlash va yuqori likvidlikni saqlash - qisqa muddatli obligatsiyalarga investitsiyalar;

- * daromad-obligatsiyalarga investitsiyalar;

- * daromad va o'sish-aksiyalar va obligatsiyalarga investitsiyalar;

- * o'sish-aksiyalariga investitsiyalar.

Moliyaviy strategiya-korporatsiyaning barcha moliyaviy jayronlarini shakllantirish va tartibga solishga qaratilgan chora-tadbirlar tizimi. Moliyaviy strategiya rejalashtirish, qaror qabul qi-

lish, buyurtma berish va nazorat qilish bosqichlarini, shuningdek kapital tuzilishini boshqarishni o'z ichiga oladi.

Ta'rif kontekstida korporatsiya strategiyalarini ko'rib chiqing, ya'ni kompleksga yo'naltirilgan diversifikatsiyalangan kompaniya SIZ (strategic iqtisodiy zonalar). Biznes sohasini aniqlash, maqsadlarni belgilash, qisqa va uzoq muddatli vazifalarni (dasturlarni) aniqlash, maqsadga erishish strategiyasini aniqlash strategik rejani shakllantiradi.

Diversifikatsiyalangan kompaniya uchun uning strategiyasi uni oddiy SIZ miqdoridan ko'proq qilishi kerak. U turli sohalarda pozitsiyalarni egallash va har bir SIZ va ularning butun majmuasini boshqarishni takomillashtirish bo'yicha harakatlardan iborat

Diversifikatsiyalangan kompaniyaning korporativ strategiyasi.

1. Diversifikatsiyani yakunlash bo'yicha harakatlar

Diversifikatsiyaning birinchi qoidasi shundaki, SIZ portfeli turli SIZ (yangi, etuk va boshqalar) dan iborat bo'lishi kerak. Ushbu strategiyaning bir qismi diversifikatsiya tor (kam sonli tarmoqlar) yoki keng (ko'plab sohalarda) bo'ladimi yoki kompaniyaning tanlangan sohalarda qanday joylashishini hal qilishdir.

2. Diversifikatsiyalangan kompaniyani boshqarish va mavjud SIZ-larning birgalikdagi harakatlarini kengaytirish

Mavjud SIZ-larda pozitsiyani tanlagandan so'ng, korporativ strategiya ularning faoliyatini yaxshilash yo'llariga e'tibor qaratishi kerak. Uzoq muddatli raqobatbardosh pozitsiyalarni va shu tariqa rentabellikni, shuningdek, SIZ investitsiyalarini kuchaytirish to'g'risida qaror qabul qilinishi kerak. Portfelni boshqarishning to'liq rejasi, odatda, eng qulay SIZ-larda tez o'sish strategiyasini, boshqa SIZ-larni qo'llab-quvvatlashni, zaif SIZ-larda potentsialga ega qayta qurishni tashkil qilishni va uzoq muddatli istiqbolsiz bo'lgan SIZ-larni «echintirishni» o'z ichiga oladi.

3. Nisbatan bog'liq bo'lmagan SIZ-lar orasida sinergiyani kuchaytirish yo'llarini topish va uni raqobatbardosh ustunlikka aylantirish

Tegishli diversifikatsiya bilan ba'zi SIZ-lar o'xshash yoki to'ldiruvchi texnologiyalardan, shunga o'xshash harakatlar uslubidan, bir xil tarqatish kanallaridan, ba'zi iste'molchilardan yoki boshqa sinergiya ko'rsatkichlaridan foydalanadilar. Bu sizga texnologiyalarni uzatish, xarajatlarni kamaytirish yo'llarini keng ekspertizadan o'tkazish, raqobat mavqeini oshirish uchun qulay imkoniyatlarni yaratishga imkon beradi va raqobatbardosh ustunliklarning muhim manbai hisoblanadi (ya'ni $2 + 2 = 5$ effekti ta'minlanishi kerak).

4. Investitsion ustuvorliklarni belgilash va korporatsiya resurslarini eng jozibali SIZ-ga yo'naltirish

Yagona SIZ-da strategiyaning mohiyati bozorda uzoq muddatli raqobatbardosh maqomni yaratish va mustahkamlashdir. Bunday strategiya yakka tartibdagi biznesni rivojlantirish strategiyasiga o'xshaydi. Kuchli strategiya va o'rtacha strategiya o'rtasidagi farq vaziyatga mos keladigan va kompaniya faoliyatini yaxshilashga hissa qo'shadigan muhim raqobatbardosh ustunliklarni ta'minlashdir.

Kompaniya strategiyasini belgilaydigan ko'plab omillar mavjud. Strategiyaning hisobga olish va mohiyatan aniqlash kerak bo'lgan asosiy omillarning oddiy modeli ushbu omillarning o'zaro ta'siri uchun berilgan odatda murakkab va sanoat va kompaniya uchun o'ziga xos farqlarga ega.

Qoida tariqasida, agar ichki va tashqi vaziyat o'rtasida chegara chizilmasa, muhim raqobatbardosh ustunliklarga ega bo'lish ta'minlanmasa va kompaniya faoliyati yaxshilanmasa, strategiya muvaffaqiyatni ta'minlamaydi.

Strategiya tashkilotning strategik tahliliga (diagnostikasiga) asoslangan bo'lib, u birinchi navbatda sanoat va raqobatbardosh tahlili, vaziyatni tahlil qilish va boshqalarni o'z ichiga oladi.

6.3. Kompaniya rahbariyatining harakat siyosati

Strategik reja ishlab chiqilganda, uni harakatlar va yaxshi natijalarga aylantirish vazifasi yuklatiladi. Agar strategiyani ishlab chiqish birinchi navbatda tadbirkorlik faoliyati bo'lsa, uni amalga oshirish ichki ma'muriy faoliyatdir. Bunday faoliyatning tafsilotlari muayyan vaziyatga bog'liq. Biroq, bu jarayonning takrorlanadigan asosiy vazifalari mavjud.

Korporatsiya madaniyati asosiy axloqiy me'yorlar va faoliyat tamoyillariga asoslanadi.

Axloqiy me'yorlarga quyidagilar kiradi:

- * halollik va qonunga rioya qilish;
- * mojarolarni hal qilish;
- * savdo va bozor amaliyotida xayrixohlik;
- * biznes xavfsizligini ta'minlash uchun ichki ma'lumotlardan foydalanish;
- * aloqalar va rentabellik amaliyotini qo'llab-quvvatlash;
- * bajarilgan ish uchun to'lov;
- * boshqa manbalardan olingan ma'lumotlardan foydalanish;
- * siyosiy faollik;
- * ichki ma'lumotlarni himoya qilish;
- * kompaniyaning aktivlari, resurslari va mulkidan foydalanish;
- * shartnomalar va veksellar bo'yicha to'lov.

Kompaniya faoliyatining umumiy tamoyillari quyidagilar bo'lishi mumkin:

- * iste'molchilar va ularga xizmat ko'rsatishning asosiy ahamiyati;
- * sifat majburiyatlari;
- * innovatsiyalar bo'yicha majburiyatlar;
- * xodimlarning individualligini hurmat qilish va kompaniyaning ularga nisbatan majburiyatlari;
- * halollik, to'g'rilik va axloqiy me'yorlarga rioya qilishning ahamiyati;

- * aksiyadorlarga hurmat;
- * yetkazib beruvchi firmalarga hurmat;
- * korporativ sheriklik;
- atrof-muhitni muhofaza qilishning ahamiyati.

Kompaniyani strategik boshqarish muammosi vaziyatni tashxislash va unga egalik qilishning bir yoki bir nechta usullarini tanlashdir. Shu bilan birga, yetakchilikning oltita asosiy harakatini ajratish mumkin:

1) erishilgan darajani pasaytirmang va eng yaxshi harakatlar yo'llarini izlamaslik (vaziyatni nazorat qilish);

2) kompaniyaning strategiyani amalga oshirish bo'yicha harakatlari yanada kuchliroq bo'ladigan madaniyatni targ'ib qilish;

3) tashkilotning o'zgargan sharoitlarda ishlashini ta'minlash, yangi imkoniyatlar va innovatsion g'oyalarni qo'ldan boy bermaslikka tayyorgarlik ko'rish;

4) fikrlar konsensusini yaratish, uni amalga oshirish strategiyasi va siyosatini shakllantirishda ishtirok etish, «kurash pozitsiyasini»saqlab qolish;

5) axloqiy me'yorlarni kompaniya amaliyotiga targ'ib qilish;

6) strategiyani amalga oshirish va butun strategik sohada tuzatish choralarini ko'rish.

Strategik menejment bo'yicha so'nggi tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, menejerlar quyidagi siyosatlarga rioya qilishlari kerak:

- * kompaniyada zaif qo'llab-quvvatlanadigan g'oyalarga «o'z o'limingiz bilan o'lishga» ruxsat bering;

- * yaxshi qo'llab-quvvatlanadigan g'oyalarni yaratish, lekin menejer uchun qabul qilinishi mumkin emas bolgan qo'shimcha to'siqlar va testlar (bu ochiq **muxolifat**dan yaxshiroq);

- * qabul qilinmaydigan takliflar uchun menejerning bo'ysunuvchilarining salbiy xulosalariga hissa qo'shadigan muhit yaratish;

* salbiy qarorlarning asosiy soni turli xil boshqaruv guruhlarida konsensusning natijasi ekanligiga intilish. Shaxsiy vetoingizni jiddiy savollar va tanqidiy fikrlar uchun zaxiralash;

* strategiyani belgilash o'rniga uni boshqarish (konsensusga erishishdan oldin o'zgina buyruqlar, qarorlar);

* kiruvchi ta'sirlarni rag'batlantirishi mumkin bo'lgan ramziy ta'sirlar va pozitsiyalardan shubhali bo'lish;

* kompaniyada ishlaydigan barcha asosiy kuchlar yuqori menejmentda namoyish etilishini ta'minlash;

* o'zgarishlarni ko'rib chiqishda yangi odamlar va g'oyalarni kiritish, keyinchalik ularni tizimli muxolifat sifatida ko'rish imkoniyatini istisno qilish;

* muhim masalalar bo'yicha tortishuvlarda va muxolifat hujum qilish uchun foydalanishi mumkin bo'lgan vaziyatlarda o'z pozitsiyasining ishonchsizligini minimallashtirish.

Har qanday strategik reja tuzatishni talab qiladi. Menejerning uni sozlash yo'llarini muhokama qilishdagi xatti-harakati reaktiv va faol yondashuvlar orqali ifodalanishi mumkin. Tuzatish takliflarini ishlab chiqish uchun ma'lum vaqt bo'lsa, reaktiv yondashuvdan foydalanish mumkin:

* moslashuvchan bo'lish, iloji boricha uzoqroq saqlang ochiq takliflar ro'yxatini;

* taklif mualliflariga iloji boricha ko'proq savollar berish;

* mutaxassislardan to'liq ma'lumot olish;

* muhokamada ishtirok etganlarning bo'ysunishini saqlab qolish;

* ta'sir qilingan muammodan iloji boricha ko'proq odamlarning reaksiyasini bilishga harakat qilish.

Faol yondashuv quyidagilarni o'z ichiga oladi:

* portlovchi yoki bezovta qiluvchi hududlarni komissiyalar orqali o'rganish;

* hamkasblar o'rtasida g'oyalar va tushunchalarni to'plash;

- * odamlarni kompetentsiya, qiziqish, tajriba va ular o'rtasida fikr almashishda keskin farq qiladigan jamoalarga bo'lish;
- * firma ichida va tashqarisida ko'p odamlar bilan aloqa qilish;
- * qarorlar haqiqatini ta'minlash uchun iyerarxiyaning pastki darajasidan takliflarni rag'batlantirish;
- * faoliyatning turli darajalarida shaxsiy g'oyalarni muvofiqlashtirish uchun ketma-ket qadamlar qo'yish;
- * menejerlarning tanlangan harakat yo'nalishini qo'llab-quvvatlashga roziligini ta'minlash uchun o'zgartirish siyosatini boshqarish.

Xulosa. O'zbekistondagi tashkilotlarning bozor boshqaruvi sharoitida strategik menejment muvaffaqiyatli biznes va samarali boshqaruvning asosiy omillaridan biridir.

Strategik menejment uzoq muddatli natijalarga qaratilgan va katta noaniqlik bilan ajralib turadigan atrof-muhit o'zgarishlarini doimiy ravishda hisobga olishga asoslangan. Yetarli biznes sharoitlari va atrof-muhit strategiyalarini ishlab chiqish uchun tashkilotni rivojlantirish stsenariylarini ishlab chiqish ichki bozorning qiyin sharoitlarida tashkilotning raqobatdosh ustunliklarini ta'minlash va amalga oshirishga imkon beradi.

6.4. Kompaniyalarni o'zgartirishning asosiy usullari. Kompaniyani qayta tashkil etish orqali uning samaradorligini oshirish

Biznesni rivojlantirish kompaniyaning ichki va tashqi o'sishini o'z ichiga oladi. Ichki o'sish ishlab chiqarish salohiyatini rivojlantirish, asosiy va aylanma mablag'larni modernizatsiya qilish va kengaytirish, faoliyatni diversifikatsiya qilish, kapitalni qayta qurish va kompaniyaning tashkiliy - huquqiy shakliga ta'sir qilmaydigan boshqa tadbirlarni o'z ichiga oladi. Tashqi o'sish yuridik shaxsning tashkiliy-huquqiy shakliga ta'sir qiladi va, qoida tariqasida, kompaniya tuzilishini qayta tashkil etishda namoyon bo'ladi.

Kompaniyaning murakkab organizm sifatida rivojlanishi uning faoliyatining samaradorligini oshirishga qaratilgan muayyan qayta tashkil etish imkoniyatini nazarda tutadi.

Qayta tashkil etish masalalarini ko'rib chiqishda «kompaniya» atamasi bilan bir qatorda «tashkilot» va «korxona» atamalari o'zbekiston qonunchilik sohasida vujudga kelgan holatlar to'g'risida gap ketganda sinonim sifatida qo'llaniladi.

Qayta tashkil etish-bu yuridik shaxsni (yuridik shaxslarni) qayta qurish, qayta tashkil etish, bu ma'lum bir yuridik shaxsning (shaxslarning) ishi va mol-mulkini tugatmasdan, keyinchalik yangi yuridik shaxsni davlat ro'yxatidan o'tkazmasdan tugatilishini anglatadi. Qayta tashkil etishning maqsadi kapital tarkibidagi o'zgarishlarning paydo bo'ladigan (umumiy) ta'sirini olish, funksiyalarning takrorlanishini yo'q qilish, ishlab chiqarish hajmining oshishi bilan xarajatlarni kamaytirish va boshqalar.

Shuni ta'kidlash kerakki, korxonaning har qanday o'zgarishini qayta tashkil etish deb hisoblash mumkin emas, masalan, iqtisodiy jamiyat turining o'zgarishi yuridik shaxsni qayta tashkil etish emas (uning tashkiliy-huquqiy shakli o'zgarmaydi), shuning uchun qayta tashkil etishni ro'yxatdan o'tkazish uchun bir qator protseduralar bunday o'zgarishlarga taalluqli emas.

Korxonani qayta tashkil etish quyidagi hollarda amalga oshiriladi:

- * agar korxona bankrot deb topilsa va uning balansining tuzilishi qoniqarsiz bo'lsa. Bankrotlikni qayta tashkil etish protseduralari qarzdorning mol-mulkini tashqi boshqarish va sanitariya holatini o'z ichiga oladi;

- * yuridik shaxslarning tashabbusi bilan ishlaydigan (to'lovga qodir) korxonaning samaradorligini oshirish maqsadida;

- * monopoliyaga qarshi organlarning qaroriga binoan, agar tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanadigan tijorat tashkilotlari va notijorat tashkilotlari bozorda hukmronlik qilsa va monopoliyaga qarshi qonunchilikning ikki yoki undan ortiq qoidalarini buzgan bo'lsa.

Yuridik shaxsni qayta tashkil etish quyidagi variantlarni o'z ichiga oladi: birlashish, qo'shilish, ajratish, o'zgartirish.

Qayta tashkil etishning ushbu variantlari huquq va majburiyatlarning yangi paydo bo'lgan yuridik shaxsga o'tish jihatlari bilan farq qiladi.

Yuridik shaxslar birlashganda, ularning har birining huquqlari va majburiyatlari transfer aktiga muvofiq yangi tashkil etilgan yuridik shaxsga o'tkaziladi.

Yuridik shaxs boshqa yuridik shaxsga qo'shilganda, qo' shilgan yuridik shaxsning huquq va majburiyatlari uzatish dalolatnomasiga muvofiq oxirgi yuridik shaxsga o'tkaziladi.

Yuridik shaxs bo'linganda, uning huquq va majburiyatlari ajratish balansiga muvofiq yangi paydo bo'lgan yuridik shaxslarga o'tkaziladi.

Yuridik shaxs tarkibidan bir yoki bir nechta yuridik shaxslar ajratilganda, ularning har biriga qayta tashkil etilgan yuridik shaxsning huquq va majburiyatlari bo'linish balansiga muvofiq o'tkaziladi.

Bir turdagi yuridik shaxs boshqa turdagi yuridik shaxsga aylantirilganda (biz tashkiliy-huquqiy formalarni o'zgartiramiz) qayta tashkil etilgan yuridik shaxsning huquq va majburiyatlari transfer aktiga muvofiq yangi tashkil etilgan yuridik shaxsga o'tkaziladi.

Yuridik shaxs qayta tashkil etilgan deb hisoblanadi, qo'shilish shaklida qayta tashkil etilgan hollar bundan mustasno, yangi paydo bo'lgan yuridik shaxslar esa davlat ro'yxatidan o'tkazilgan paytdan boshlab.

Yuridik shaxs unga boshqa yuridik shaxs qo'shilgan shaklda qayta tashkil etilganda, ulardan birinchisi yuridik shaxslarning yagona davlat reyestriga qo' shilgan yuridik shaxs faoliyatini tugatish to'g'risidagi yozuvlar kiritilgan paytdan e' tiboran qayta tashkil etilgan hisoblanadi.

Qayta tashkil etishning zarur bosqichlari uzatish dalolatnomalari va ajratish balanslarini rasmiylashtirishdir.

O'tkazish dalolatnomasi va ajratish balansida qayta tashkil etilgan yuridik shaxsning barcha kreditorlari va qarzdorlariga nisbatan barcha majburiyatlari, shu jumladan tomonlar tomonidan e'tiroz bildirilgan majburiyatlar bo'yicha vorislik to'g'risidagi qoidalar bo'lishi kerak. Ushbu hujjatlar yuridik shaxsning ishtirokchilari yoki yuridik shaxslarni qayta tashkil etish to'g'risida qaror qabul qilgan organ tomonidan tasdiqlanadi va yangi paydo bo'lgan yuridik shaxslarni davlat ro'yxatidan o'tkazish yoki mavjud yuridik shaxslarning ta'sis hujjatlariga o'zgartirishlar kiritish uchun ta'sis hujjatlari bilan birga taqdim etiladi.

Yuridik shaxs qayta tashkil etilganda uning kreditorlari huquqlarining muayyan kafolatlari mavjud. Yuridik shaxsning muassislari (ishtirokchilari) yoki yuridik shaxsni qayta tashkil etish to'g'risida qaror qabul qilgan organ bu haqda qayta tashkil etilayotgan yuridik shaxsning kreditorlarini yozma ravishda xabardor qilishi shart.

Qayta tashkil etilayotgan yuridik shaxsning kreditori qarzdor ushbu yuridik shaxs bo'lgan majburiyatni bekor qilishni yoki muddatidan oldin bajarishni va zararni qoplashni talab qilishga haqlidir.

Agar ajratish balansi qayta tashkil etilgan yuridik shaxsning huquqiy vorisini aniqlashga imkon bermasa, yangi paydo bo'lgan yuridik shaxslar qayta tashkil etilgan yuridik shaxsning kreditorlari oldidagi majburiyatlari uchun birgalikda javobgar bo'ladilar.

Xo'jalik tasarrufidagi mol-mulk egasi qonunga muvofiq korxonani tashkil etish, uning faoliyatining predmeti va maqsadlarini aniqlash, uni qayta tashkil etish va tugatish masalalarini hal qiladi, korxona direktorini (rahbarini) tayinlaydi, korxonaga tegishli mol-mulkdan maqsadga muvofiq foydalanish va saqlanishini nazorat qiladi.

Turli tashkiliy-huquqiy shakllar uchun qayta tashkil etishning o'ziga xos xususiyatlari mavjud.

Mas'uliyati cheklangan jamiyat o'z ishtirokchilarining bir ovozdan qabul qilgan qarori bilan ixtiyoriy ravishda qayta tashkil etilishi yoki tugatilishi mumkin. Mas'uliyati cheklangan jamiyat aksiyadorlik jamiyatiga yoki ishlab chiqarish kooperativiga aylanish huquqiga ega.

Ishlab chiqarish kooperativi umumiy yig'ilish qarori bilan ixtiyoriy ravishda qayta tashkil etilishi yoki tugatilishi mumkin. Ishlab chiqarish kooperativi o'z a'zolarining bir ovozdan qaroriga binoan iqtisodiy sheriklik yoki jamiyatga aylantirilishi mumkin.

Korxonalarning eng keng tarqalgan tashkiliy-huquqiy shakli bo'lgan aksiyadorlik jamiyatlarini qayta tashkil etishning o'ziga xos xususiyatlarini ko'rib chiqing.

Aksiyadorlik jamiyati mavjud yuridik shaxsni tashkil etish va qayta tashkil etish yo'li bilan tashkil etilishi mumkin. Aksiyadorlik jamiyati ixtiyoriy ravishda birlashish, qo'shilish, ajratish va o'zgartirish shaklida qayta tashkil etilishi mumkin.

Qayta tashkil etish to'g'risida qaror qabul qilingan kundan boshlab 30 kundan kechiktirmay, kompaniya o'z kreditorlarini yozma ravishda xabardor qiladi. Kreditor jamiyatdan majburiyatlarni bekor qilishni yoki muddatidan oldin bajarishni va zararni o'z vaqtida yozma ravishda xabardor qilish orqali qoplashni talab qilishga haqlidir:

- * jamiyat tomonidan kreditora qo'shilish yoki o'zgartirish shaklida qayta tashkil etish to'g'risida xabarnoma yuborilgan kundan boshlab 30 kundan kechiktirmay;

- * jamiyat tomonidan kreditora ajratish yoki ajratish shaklida qayta tashkil etish to'g'risida bildirishnoma yuborilgan kundan boshlab 60 kundan kechiktirmay.

Aksiyadorlik jamiyatlarini qayta tashkil etishning individual variantlarining xususiyatlarini ko'rib chiqing.

Jamiyatlarning birlashishi. Jamiyatlarning birlashishi-bu ikki yoki undan ortiq jamiyatlarning barcha huquq va majburiyatlarini

unga berish orqali yangi jamiyatning paydo bo'lishi, ikkinchisi tugatilib.

Birlashishda ishtirok etuvchi jamiyatlar birlashish tartibi va shartlarini, shuningdek har bir jamiyat aksiyalarini yangi jamiyatning aksiyalari va (yoki) boshqa qimmatli qog'ozlariga aylantirish tartibini belgilaydigan shartnoma tuzadilar. Direktorlar Kengashi (jamiyatning kuzatuv Kengashi) birlashishda ishtirok etayotgan har bir jamiyat aksiyadorlarining umumiy yig'ilishining qaroriga qo'shilish shaklida qayta tashkil etish, qo'shilish to'g'risidagi shartnomani tasdiqlash va topshirish dalolatnomasini tasdiqlash to'g'risida savol beradi.

Nizomni tasdiqlash va direktorlar Kengashi (yangi paydo bo'lgan jamiyatning kuzatuv Kengashi) saylovi birlashishda ishtirok etayotgan jamiyat aksiyadorlarining qo'shma umumiy yig'ilishida o'tkaziladi. Aksiyadorlarning qo'shma umumiy yig'ilishida ovoz berish tartibi jamiyatlarni birlashtirish to'g'risidagi shartnomada belgilanishi mumkin. Jamiyatlar birlashganda, ularning har birining barcha huquq va majburiyatlari transfer aktiga muvofiq yangi paydo bo'lgan jamiyatga o'tadi.

Jamiyatning qo'shilishi. Jamiyatning qo'shilishi bir yoki bir nechta jamiyatlarning tugatilishi, ularning barcha huquq va majburiyatlari boshqa jamiyatga o'tkazilishi deb tan olinadi.

Qo'shiladigan jamiyat qo'shilish tartibi va shartlarini, shuningdek qo'shiladigan jamiyat aksiyalarini qo'shiladigan jamiyatning aksiyalariga va (yoki) boshqa qimmatli qog'ozlariga aylantirish tartibini belgilaydigan shartnoma tuzadi. Har bir kompaniyaning direktorlar Kengashi (kuzatuv Kengashi) qo'shilishda ishtirok etadigan jamiyat aksiyadorlarining umumiy yig'ilishining qaroriga qo'shilish shaklida qayta tashkil etish va qo'shilish to'g'risidagi shartnomani tasdiqlash to'g'risida savol beradi. Qo'shiladigan jamiyatning direktorlar Kengashi (kuzatuv Kengashi) aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi qaroriga o'tkazish dalolatnomasini tasdiqlash to'g'risidagi masalani ham kiritadi.

Mazkur jamiyat aksiyadorlarining qo'shma umumiy yig'ilishi ustavga va zarurat bo'lganda boshqa masalalar bo'yicha o'zgartirish va qo'shimchalar kiritish to'g'risida qaror qabul qiladi. Aksiyadorlarning qo'shma umumiy yig'ilishida ovoz berish tartibi qo'shilish to'g'risidagi shartnoma bilan belgilanadi. Bir jamiyat boshqasiga qo'shilganda, ikkinchisiga birlashtirilgan jamiyatning barcha huquq va majburiyatlari transfer aktiga muvofiq o'tkaziladi.

Jamiyatning bo'linishi. Jamiyatning bo'linishi-bu jamiyatning tugatilishi, uning barcha huquq va majburiyatlari yangi tashkil etilgan jamiyatlarga o'tkazilishi.

Qayta tashkil etilayotgan kompaniyaning direktorlar Kengashi (kuzatuv Kengashi) aksiyadorlarning umumiy yig'ilishining qaroriga jamiyatni bo'linish shaklida qayta tashkil etish, Ushbu qayta tashkil etish tartibi va shartlari, yangi jamiyatlarni yaratish va qayta tashkil etilayotgan jamiyat aksiyalarini tashkil etilayotgan jamiyatlarning aksiyalari va (yoki) boshqa qimmatli qog'ozlariga aylantirish tartibi to'g'risida savol tug'diradi.

Har bir yangi tashkil etilgan jamiyat aksiyadorlarining umumiy yig'ilishi uning ustavini tasdiqlash va direktorlar kengashini (kuzatuv kengashini) saylash to'g'risida qaror qabul qiladi.

Jamiyat bo'linganda, uning barcha huquq va majburiyatlari bo'linish balansiga muvofiq ikki yoki undan ortiq yangi tashkil etilgan jamiyatlarga o'tadi.

Jamiyatni ajratish. Jamiyatni ajratish-bu qayta tashkil etilayotgan jamiyatning huquq va majburiyatlarining bir qismini ikkinchisiga chek qo'ymasdan berish bilan bir yoki bir nechta jamiyatlarning yaratilishi.

Qayta tashkil etilayotgan kompaniyaning direktorlar Kengashi (kuzatuv Kengashi) aksiyadorlarning umumiy yig'ilishining qaroriga qayta tashkil etish, ajratishni amalga oshirish tartibi va shartlari, yangi jamiyat tashkil etish, ajratilgan kompaniyaning aksiyalarini va boshqa qimmatli qog'ozlarga aylantirish imkoniyati va bunday kon-

vertatsiya qilish tartibi, ajratish balansini tasdiqlash to'g'risida savol beradi.

amiyat tarkibidan bir yoki bir nechta jamiyat ajratilganda, ularning har biriga bo'linish balansiga muvofiq jamiyatni ajratish shaklida qayta tashkil etilgan huquq va majburiyatlarning bir qismi o'tadi.

Jamiyatni o'zgartirish. Jamiyat federal qonunlarda belgilangan talablarga muvofiq mas'uliyati cheklangan jamiyatga yoki ishlab chiqarish kooperativiga aylanish huquqiga ega.

O'zgartirilayotgan jamiyatning direktorlar Kengashi (kuzatuv Kengashi) aksiyadorlarning umumiy yig'ilishining qaroriga jamiyatni o'zgartirish, o'zgartirishni amalga oshirish tartibi va shartlari, jamiyat aksiyalarini mas'uliyati cheklangan jamiyat ishtirokchilarining yoki ishlab chiqarish kooperativi a'zolarining ulushlariga almashtirish tartibi to'g'risidagi masalani kiritadi.

O'zgartirilayotgan jamiyat aksiyadorlarining umumiy yig'ilishining o'zgartirish, o'zgartirishni amalga oshirish tartibi va shartlari, jamiyat aksiyalarini mas'uliyati cheklangan jamiyat ishtirokchilarining omonatlariga yoki ishlab chiqarish kooperativiga a'zolarining paylariga almashtirish tartibi to'g'risida qaror qabul qiladi. O'zgartirish paytida tashkil etilgan yangi yuridik shaxsning ishtirokchilari o'zlarining qo'shma majlislarida ushbu tashkilotlar to'g'risidagi qonunlar talablariga muvofiq uning ta'sis hujjatlarini tasdiqlash va boshqaruv organlarini saylash (tayinlash) to'g'risida qaror qabul qiladilar.

Jamiyat qayta tashkil etilganda, qayta tashkil etilgan jamiyatning barcha huquq va majburiyatlari transfer aktiga muvofiq yangi tashkil etilgan yuridik shaxsga o'tkaziladi.

Bir turdagi xo'jalik jamiyatini boshqa turdagi xo'jalik jamiyatiga aylantirish mumkin, bunda yuridik shaxsning (aksiyadorlik jamiyatlarining) bir tashkiliy-huquqiy shakliga tegishli jamiyatlarni: yopiq holda va ochiq holda o'zgartirish imkoniyati istisno etilmaydi.

Biroq, kompaniya turining o'zgarishi yuridik shaxsni qayta tashkil etish emas (uning tashkiliy-huquqiy shakli o'zgarmaydi), shuning uchun bunday hollarda topshirish dalolatnomasini tuzish, kreditorlarni aksiyadorlik jamiyati turining yaqinlashib kelayotgan o'zgarishi to'g'risida xabardor qilish talablari taqdim etilmasligi kerak. Shu bilan birga, jamiyatni qayta tashkil etish bilan bog'liq boshqa qoidalar, shu jumladan aksiyadorlarga, agar ular o'zgartirishga qarshi ovoz bergan yoki ovoz berishda ishtirok etmagan bo'lsa, ularga tegishli bo'lgan aksiyalarni sotib olishni talab qilish huquqini beradigan qoidalar qo'llanilmaydi.

Aksiyadorlik jamiyatini tugatish. Jamiyat O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlarida belgilangan tartibda ixtiyoriy ravishda tugatilishi mumkin.

Shuni ta'kidlash kerakki, yuridik shaxs tugatilishi mumkin bo'lgan holatlar quyidagilar:

* uning muassislari (ishtirokchilari) yoki ta'sis hujjatlari bilan vakolat berilgan yuridik shaxs organining qaroriga binoan, shu jumladan yuridik shaxs tashkil etilgan muddat tugashi, u yaratilgan maqsadga erishish yoki sud tomonidan yuridik shaxsni tashkil etish paytida qonun yoki boshqa qoidabuzarliklarga yo'l qo'yilganligi sababli uni ro'yxatdan o'tkazishni haqiqiy emas deb topilganda, agar ushbu qoidabuzarliklar bartaraf etilmasa, huquqiy hujjatlar;

* tegishli ruxsatnomasiz (litsenziyasiz) faoliyat yoki qonun bilan taqiqlangan faoliyat yoki qonun yoki boshqa huquqiy hujjatlarning boshqa takroriy yoki qo'pol qoidabuzarliklari bilan yoki jamoat yoki diniy tashkilot (birlashma), xayriya yoki boshqa fond tomonidan uning ustav maqsadlariga zid bo'lgan faoliyatni muntazam ravishda amalga oshirishda, shuningdek boshqa hollarda sud qarori bilan qonun hujjatlarida nazarda tutilgan hollarda, shu jumladan korxona bankrot bo'lgan taqdirda.

Kompaniya ixtiyoriy ravishda tugatilgan taqdirda, tugatilyotgan kompaniyaning direktorlar Kengashi (kuzatuv Kengashi) aksiyadorlarning umumiy yig'ilishining qaroriga jamiyatni tugatish

va tugatish komissiyasini tayinlash masalasini qo'yadi. Ixtiyoriy ravishda tugatilgan jamiyat aksiyadorlarining umumiy yig'ilishi kompaniyani tugatish va tugatish komissiyasini tayinlash to'g'risida qaror qabul qiladi. Tugatish komissiyasi tayinlangan paytdan boshlab jamiyat ishlarini boshqarish bo'yicha barcha vakolatlar unga o'tkaziladi. Tugatish komissiyasi tugatilayotgan jamiyat nomidan sudda nutq so'zlaydi.

Tugatilgan jamiyatning aksiyadori davlat yoki munitsipal tuzilma bo'lgan taqdirda, tugatish komissiyasi tarkibiga tegishli mulkni boshqarish qo'mitasi yoki mulk fondi yoki tegishli mahalliy o'zini o'zi boshqarish organining vakili kiritiladi. Agar ushbu talab bajarilmasa, kompaniyani davlat ro'yxatidan o'tkazgan organ tugatish komissiyasini tayinlashga rozilik berishga haqli emas.

Kompaniyalarni qayta tashkil etish ustidan davlat nazorati.

Yuridik shaxslarni qayta tashkil etish davlat organlarining nazorati ostida amalga oshiriladi, chunki Tovar bozorlaridagi mulkchilik va monopol faoliyat masalalari ko'rib chiqiladi. Xo'jalik yurituvchi subyektlarni tashkil etish, qayta tashkil etish va tugatishda monopoliyaga qarshi talablarga rioya etilishini nazorat qilish monopoliyaga qarshi xizmat tomonidan amalga oshiriladi.

Tijorat tashkilotlari tomonidan ustun mavqeni suiiste'mol qilishning oldini olish yoki monopoliyaga qarshi organ tomonidan raqobatni cheklash maqsadida davlat nazorati amalga oshiriladi:

* tijorat tashkilotlarining (kasaba uyushmalari yoki uyushmalar) birlashmalarini tashkil etish, birlashtirish va ularga qo'shilish ortida;

* tijorat tashkilotlarining birlashishi va qo'shilishi, agar ularning oxirgi balansidagi aktivlarining miqdori eng kam ish haqining 100 ming baravaridan oshsa;

aktivlarining miqdori eng kam ish haqining 50 ming baravaridan oshadigan davlat va munitsipal unitar korxonalarni tugatish va ajratish, agar bu tegishli tovar bozorida ulushi 35 foizdan oshadigan xo'jalik yurituvchi subyektning paydo bo'lishiga olib keladigan

bo'lsa, tugatish hakamlilik sudining qonuniy kuchga kirgan qarori bilan amalga oshirilgan hollar bundan mustasno.

Yuqorida ko'rsatilgan hollarda, tijorat va notijorat tashkilotlarni tashkil etish, qayta tashkil etish, tugatish to'g'risida qaror qabul qiladigan shaxslar yoki organlar Rossiya federatsiyasi qonunchiligining qoidalari misol sifatida olingan. Muvofiq monopoliyaga qarshi organga ro'yxatdan o'tkazuvchi organlarga taqdim etilgan hujjatlardan tashqari, tijorat va notijorat tashkilotlarni tashkil etish, qayta tashkil etish, tugatish to'g'risida, rozilik berish to'g'risida, iltimosnoma, asosiy tegishli tovar bozorlarida ishlab chiqariladigan va sotiladigan mahsulotlar turlari va hajmlari. Monopoliyaga qarshi organ boshqa ma'lumotlarni talab qilishga haqlidir.

Bu monopollashtirishning oldini olish va bunday qayta tashkil etish natijasida tovar bozorlarida ruxsatsiz dominant subyektlarning paydo bo'lishining oldini olish uchun amalga oshiriladi.

Monopoliyaga qarshi organning oldindan roziligisiz tashkil etilgan yoki qayta tashkil etilgan tijorat tashkilotlari va ularning birlashmalarini davlat ro'yxatidan o'tkazish monopoliyaga qarshi organning (uning vakolati doirasidagi hududiy organ) da'vosi bo'yicha sud tartibida haqiqiy emas deb topilishi mumkin.

Monopoliyaga qarshi organ, agar raqobatning rivojlanishiga olib keladigan bo'lsa, ularni majburiy ravishda ajratish yoki tarkibiy bo'linmalar asosida ularning tarkibidan bir yoki bir nechta tashkilotlarni ajratish to'g'risida qaror qabul qilishga haqlidir.

Tijorat tashkilotini ajratish shaklida majburiy qayta tashkil etish to'g'risidagi qaror quyidagi shartlarning to'plami mavjud bo'lganda qabul qilinadi:

- * uning tarkibiy bo'linmalarini, tashkiliy va hududiy ajratish imkoniyatlari

- * uning tarkibiy bo'linmalari o'rtasida yaqin texnologik munosabatlarning yo'qligi, xususan, yuridik shaxs tomonidan uning tarkibiy bo'linmasi tomonidan iste'mol qilinadigan mahsulotlar (ishlar, xizmatlar) hajmi ushbu tarkibiy bo'linma tomonidan ishlab

chiqarilgan mahsulotlar (ishlar, xizmatlar) umumiy hajmining 30 foizidan oshmasa;

* qayta tashkil etish natijasida yuridik shaxslarning ma'lum bir mahsulot bozorida mustaqil ishlash imkoniyatlari.

Monopoliyaga qarshi federal organning tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanadigan tijorat tashkilotlarini yoki notijorat tashkilotlarini majburiy ajratish to'g'risidagi qarori egasi yoki u vakolat bergan organ tomonidan ushbu qarorda nazarda tutilgan talablarni hisobga olgan holda va unda belgilangan muddatda bajarilishi kerak. Shu muddat olti oydan kam bo'lmasligi kerak.

6.5. Kompaniyalarning tashkiliy yetukligini rivojlantirish

O'z rivojlanishida kompaniyalar doimiy ravishda zaif tashkil etilgan tuzilmalardan, asosiy maqsadi omon qolish, o'z kelajagini boshqarish va ishlab chiqarishdan mahsulot sotishgacha bo'lgan barcha jarayonlarni optimallashtirishga qodir bo'lgan barqaror tuzilmalarga o'tishadi. Ushbu o'sishni maqsadli boshqaruvsiz va mavjud bo'lgan barcha resurslar va bilimlardan samarali foydalanmasdan amalga oshirish mumkin emas, bu kompaniyaning tashkiliy yetukligini rivojlantirishda aks etadi.

Yetuklik konsepsiyasini ko'rib chiqish odatda tashkilotning yetukligi va unda sodir bo'layotgan jarayonlarni taqqoslash orqali amalga oshiriladi. Tashkiliy yetuklik boshqaruv va texnologik jarayonlarning improvizatsiya, o'z-o'zidan paydo bo'lishi bilan tavsiflanadi. Ular ma'lum bir vaziyatga qarab yaratiladi. Vaziyat o'zgarganda, tashkilotdagi jarayonlar ham, boshqaruv ham o'zgaradi. Jarayonlar tavsiflangan va hujjatlashtirilgan bo'lsa ham, tashkilotda ish majburiyatlari, tarkibiy bo'linmalar to'g'risidagi qoidalar yoki boshqa tashkiliy hujjatlar mavjud, boshqaruvning elementar uslubi ustunlik qiladi. Tashkiliy hujjatlar tartibga soluvchi kuchga ega emas, hech kimni hech narsaga majburlamaydi, undan chetga chiqish jazolanmaydi, rioya qilish rag'batlantirilmaydi. Voyaga

etmagan tashkilot allaqachon sodir bo'lgan vaziyatlarga va og'ishlarga reaksiya rejimida ishlaydi. Taqvim rejaları va byudjetlari tuziladi, ammo ular real baholarga asoslanmaydi va odatda hech kim tomonidan hurmat qilinmaydi. Agar qattiq cheklovlar, masalan, vaqtinchalik cheklovlar, muhim muddatlar, loyihaning funksionalligi va sifatiga qo'yiladigan talablar mavjud bo'lsa, rahbariyat muammolariga duch keladi. Muddatlarni ta'minlash odatda byudjetni ortiqcha sarflash orqali amalga oshiriladi.

Tashkilotning yetukligi menejerlarning reaktiv improvizatsiyalari natijalarini kutishdan ko'ra, ishlab chiqarish, loyihalash va ishlab chiqarish jarayonlari va loyihalarini real boshqarish qobiliyatiga tengdir. Loyihani boshqarish va mahsulotlarni yaratish jarayonlari ham ishlaydigan, ham yangi kelgan xodimlar tomonidan amalga oshiriladi. Ishlar rejalar va protseduralarga muvofiq amalga oshiriladi. Hujjatlashtirilgan jarayonlar amaliy faoliyatda qo'llaniladi va haqiqiy foyda keltiradi. Ushbu jarayonlar kerak bo'lganda o'zgaradi va yaxshilanadi. Mas'uliyat aniq jarayonlar doirasida ham, butun tashkilotda ham aniq belgilangan.

Voyaga etgan tashkilotda menejerlar dizayn yechimlari va mahsulotlarining sifat ko'rsatkichlarini, shuningdek iste'molchilarning qoniqish darajasini kuzatadilar. Tashkilotda haqiqiy natijalarni baholash va muammolarni tahlil qilish uchun miqdoriy ko'rsatkichlar mavjud. Jadvallar va byudjetlar ilgari erishilgan natijalarga asoslanadi va realdir. Kutilayotgan moliyaviy, funksional va vaqtinchalik natijalarga odatda erishiladi. Hujjatlashtirilgan jarayonlarning qoidalari bajariladi, ularning foydaliligi tushuniladi. Tashkilotda jarayonlarni qo'llab-quvvatlaydigan zarur tashkiliy va texnik infratuzilma mavjud va rivojlanmoqda.

Kompaniyalarning tashkiliy yetukligini baholash uchun tasnifga tayanish qulay, unda har bir daraja uchun maqsadli boshqaruvdan foydalanish darajasi bilan belgilanadigan biznes jarayonlarini tashkil etishga qo'yiladigan talablar ta'kidlangan.

Tashkiliy yetuklik darajasini tasniflash

Birinchi daraja – boshlang'ich. Ushbu darajadan kompaniyalarning aksariyat qismining «tarjimai holi» boshlanadi. Biznes zaif tuzilgan innovatsion xususiyatga ega. Tijorat muvaffaqiyati, agar u hali ham erishilsa, asosan rahbarning yoki hamfikir odamlarning kichik guruhining ishbilarmonlik fazilatlari bilan belgilanadi. Asosiy axborot aloqalari yetakchilikka qaratilgan va o'z-o'zidan paydo bo'ladi. Barqarorlikning yo'qligi va inqirozli vaziyatlar bunday tuzilmalarga halokatli ta'sir ko'rsatadi. Ularning doimiy hamrohlari vaqt, pul va kuch yetishmasligidir. Rejalashtirish kamdan-kam hollarda samarali bo'ladi; rejalar ko'pincha ertasi kuni tom ma'noda eskiradi. Ushbu daraja taniqli ibora bilan yaxshi tavsiflanadi: "Yashashga o'rgatmang, moddiy yordam bering".

Ishlab chiqarish infratuzilmasi va resurslarni qo'llab-quvvatlashga qaramay, bozor o'zgarishlari natijasida mahsulotlari talab qilinmagan ko'plab mahalliy korxonalarni ham ushbu darajaga kiritish mumkin. Ularning inqiroz holatining sabablari mavjud iqtisodiy munosabatlar tizimida mavjud bo'lishning mumkin emasligi va rahbariyat tomonidan keyingi rivojlanish mantig'ini tushunmaslikdir.

Ikkinchi daraja – takrorlanadigan. Rejalashtirilgan loyihalarni muvaffaqiyatli amalga oshirish mumkin bo'lgan keyingi bosqich qattiq boshqarish, operatsion rejalashtirish kabi xususiyatlarga ega. Biznes yanada barqaror tus oladi, asosiy biznes jarayonlari takrorlanadi va boshqariladi. Kompaniyalar xarajatlarni kamaytirish yo'llarini izlay boshlaydilar. Ustuvorliklar olingan tajriba va bilimlarni hisobga olgan holda ishlab chiqilgan operatsion rejalarni shakllantirish tomon siljiydi.

Bunday kompaniyalarning tashkiliy tuzilmasi turli yo'llar bilan, masalan, bo'linish yoki funksional prinsip asosida qurilishi mumkin. Boshqaruvning ustun uslubi avtoritar xarakterga ega. O'rnatilgan axborot aloqalari hali bilimlarni integratsiyalashning zarur darajasini ta'minlamaydi va, qoida tariqasida, rasmiylashtirilmagan. Bunday kompaniyalar yetakchi mutaxassislarga juda bog'liq bo'lib,

ularning ketishi mavqeini sezilarli darajada zaiflashtirishi mumkin. Birinchi darajadan farqli o'laroq, bu holat o'lim jazosiga teng bo'lsa, ikkinchi darajadagi kompaniyalar allaqachon xavfsizlik chegarasiga ega. An'analar va korporativ madaniyat shakllana boshlaydi.

Uchinchi daraja- sobit. Tashkiliy yetuklikning ushbu darajasida bo'lgan kompaniyalar menejmentda ham, ishlab chiqarishda ham rasmiylashtirilgan jarayonlar bilan ajralib turadi. Ushbu jarayonlar odatda hujjatlashtirilgan, standartlashtirilgan va menejerlar nazorati ostida bo'lgan umumiy ma'lumot oqimiga birlashtirilgan. Resurslardan foydalanish sifati to'g'risida tezkor ma'lumot olish va boshqaruv faoliyatining barcha jihatlarini bo'yicha vaziyatlarni tahlil qilish mumkin bo'ladi.

Shunga qaramay, operatsion rejalashtirish doirasida uzoq muddatli maqsadlarni belgilash aslida amalga oshirilmaydi va asosan oldingi davr ko'rsatkichlariga asoslanadi, analitik jihat ustunlik qiladi. Rasmiylashtirish tufayli joriy boshqaruv "o't o'chiruvchi" xususiyatga ega emas va bosh menejerlar uchun oldindan aytish mumkin. Xodimlarning kasbiy fazilatlariga qo'yiladigan talablar ortib bormoqda va ularning aniq belgilangan funksiyalariga mos keladi. Ayrim mutaxassislarning ketishi kompaniyaning pozitsiyasini silkitishga qodir emas. Qo'shimcha tashkiliy barqarorlikni ta'minlaydigan korporativ bilimlarni boshqarish amalga oshiriladi va rivojlana boshlaydi.

To'rtinchi daraja – boshqariladigan. Kompaniyalarning bozor jozibadorligi va bozor ulushini saqlab qolish uchun zarur bo'lgan mahsulot va xizmatlarning sifati ustuvor ahamiyat kasb etadi. Sifatni miqdoriy o'lchashni nazorat qilish uchun kompaniya ichidagi standartlar mahsulotning o'zi emas, balki barcha jarayonlar – ishlab chiqarishdan sotishgacha shakllantiriladi. Ushbu darajada kompaniyalar uchun zarur mahsulotlar, butlovchi qismlar va xizmatlarni yetkazib beradigan kontragentlari ham kerakli sifat darajasini ta'minlay olishlari muhimdir. Uzoq muddatli prognozlash uchun

asos bo'lgan doimiy va ishonchli mijozlarning mavjudligi zaruriy shartdir.

To'rtinchi darajada- strategik rejalar miqdoriy hisoblanadi. Rejalashtirilgan qarorlar intuitiv ravishda emas, balki kompaniyaning aniq bilimlari asosida qabul qilinadi. Strategik va operatsion rejalar o'zaro bog'liqdir. Fikr-mulohaza operatsion va strategik boshqaruv darajalari o'rtasida samarali muvofiqlashtirishni ta'minlaydi.

Beshinchi daraja- optimallashtirilgan. Bu yetkazib berish, ishlab chiqarish, sotish, qo'shimcha texnik xizmat ko'rsatishni o'z ichiga olgan miqdoriy mezonlarga asoslanib, butun zanjir bo'ylab sifatni boshqarishga qodir bo'lgan yetakchi kompaniyalar egallagan eng yuqori darajadir va shu bilan ularning barcha resurslarini optimallashtiradi.

Kelajakda barcha jarayonlar ishlab chiqarishni tashkil etishning belgilangan parametrlariga muvofiqligining darajasida ham, sifat darajasida ham nazorat qilinadi. Joriy nazorat o'zgarishlarni boshqarishga asoslangan. Keyingi strategiya texnologik, tashkiliy va moliyaviy ustunlikka erishish va saqlashga qaratilgan.

Biznes-jarayonlar va bozor istiqbollarini rasmiylashtirish nafaqat strategik rejalarni hisoblash, balki ularga erishish yo'llarini optimallashtirish imkonini beradi.

Bunday kompaniyalar eng kam darajada ma'lum bir shaxsga bog'liq. Ularning muvaffaqiyati yuzlab va minglab odamlarning aniq tashkil etilgan va rejalashtirilgan ishlari bilan belgilanadi. Ular korporativ «inson omili» ga tayanadi va o'z maqsadlariga eng yaxshi ko'rsatkichlar bilan erishish imkoniyatiga ega.

Yuqori darajalarga erishish nafaqat menejrlarning iste'dodlariga, balki menejmentni takomillashtirish jarayonining bir xil darajada muhim tarkibiy qismiga-bozor infratuzilmasiga, uning o'zgarishi mantig'ini va biznesga ta'sir darajasini tushunishga bog'liq. Kompaniya menejerlari uchun uzoq muddatli prognozlashning qiyinligi shundaki, davlatning haqiqiy iqtisodiy siyosati bunday prognozlash yetarli darajada ehtimollik bilan amalga oshirilishi

mumkin bo'lganidan ancha uzoqdir. Shuning uchun rejalashtirish vaqt odatda cheklangan va amalda «qora seshanba» deb nomlanuvchi inqirozlar bilan belgilanadi.

Kompaniya loyihalarni boshqarish jarayonlarini rivojlantirishda individual darajalarni o'tkazib yubormasdan aniq ketma-ketlikda yetuklik darajasidan o'tishi kerak. Muayyan yetuklik darajasiga to'liq erishish faqat yetuklikning asosiy ko'rsatkichlariga to'liq erishilgan, amaliy ko'nikmalarni o'zlashtirgan va asosiy sohalarning maqsadlariga erishilgan taqdirdagina mumkin.

Boshqaruv kompaniyasida loyihalarni boshqarishning yetukligini rivojlantirish ketma-ketligi tashkiliy rivojlanish tadbirlarini amalga oshirish ketma-ketligini belgilaydi. Ushbu tadbirlar odatda asosiy harakatlar deb ataladi. Ushbu asosiy harakatlar boshqaruv kompaniyasini bir yetuklik darajasidan boshqasiga, yuqori darajaga ko'taradi.

Xulosa. Mulkdorlar va menejerlarning vakolatlarini qayta tashkil etish samarali korporativ boshqaruv uchun zarur shartdir. Ushbu bobda aksiyadorlar yig'ilishi, direktorlar Kengashi va ijro etuvchi organlarning samarali faoliyatini tashkil etish bo'yicha tavsiyalar:- kompaniyalarni samarali boshqarishning me'yoriy asosini tashkil etadi;- kompaniyalarning «intellektual salohiyatini» oshirish masalalariga alohida e'tibor qaratilishi lozim.

Qayta qurish-o'zgaruvchan tashqi iqtisodiy sharoitlar bosimi ostida foydani saqlab qolish yoki ko'paytirish uchun korxonaning ishlab chiqarish faoliyatida tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish jarayoni.

Qayta qurish odatda zararli ishlab chiqarishni yo'q qilishga, yangilarini yaratishga olib keladi, funksional xizmatlar, bir-biri bilan texnologik jihatdan kam bog'liq bo'linmalarni iqtisodiy ajratish, strategik istiqbolli yo'nalishlarda resurslar va sa'y-harakatlarni jamlash.

VI BOB BO'YICHA XULOSALAR

1. Kompaniyaning strategik maqsadlari muhim natijalarga erishishga olib keladigan kontseptual niyatlarni aks ettiradi, masalan, maksimal rentabellikni ta'minlash, raqobatbardosh bozorda barqaror mavqe, rivojlanishning yangi yo'nalishlarini ishlab chiqish.

2. Kompaniyaning strategik boshqaruvdagi asosiy qadami-bu kompaniyaning nima bilan shug'ullanishini belgilaydigan, kompaniyaning holatini batafsil bayon qiladigan va rivojlanishning turli bosqichlarida maqsad va strategiyalarni aniqlash uchun ko'rsatmalar beradigan missiyaning shakllantirish.

3. Kompaniya strategiyasining elementlari: marketing strategiyasi, mahsulot strategiyasi, ishlab chiqarish strategiyasi, ijtimoiy strategiya, investitsiya strategiyasi, moliyaviy strategiya. Mulkdorlar va menejerlarning vakolatlarini qayta tashkil etish samarali korporativ boshqaruv uchun zarur shartdir. Kompaniyalarning "intelektual salohiyatini" oshirish masalalariga alohida e'tibor qaratish lozim.

4. Qayta qurish-o'zgaruvchan tashqi iqtisodiy sharoitlar bosimi ostida foydani saqlab qolish yoki ko'paytirish uchun korxonaning ishlab chiqarish faoliyatida tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish jarayoni.

5. Qayta qurish odatda zararli ishlab chiqarishni yo'q qilishga, yangilarini yaratishga olib keladi. funktsional xizmatlar, bir-biri bilan texnologik jihatdan kam bog'liq bo'linmalarni iqtisodiy ajratish, strategik istiqbolli yo'nalishlarda resurslar va sa'y-harakatlarni jamlash.

VII BOB. KORPORATIV SPORT O'SISH OMILI SIFATIDA

7.1. Korporativ sport biznes aloqa vositasi sifatida va korxonalarning muvaffaqiyati

Bugungi kunda O'zbekistonda korporativ madaniyatini saqlab qolish uchun ajoyib vosita sifatida korporativ sport tizimini shakllantirish va sport turlarini joriy etish zarur. Bu biznes hamjamiyatining ijtimoiy mas'uliyatini amalga oshirish shakllaridan biri, xodimlarni boshqarish, imidjning muhim tarkibiy qismi bo'lib, biznes chegaralarini kengaytirish va yangi biznes aloqalarini o'rnatishga yordam beradi. Korporativ sport nafaqat xodimlarning sog'lig'ini yaxshilashga, balki jamoaviy ruh va xodimlarning sodiqligini oshirishga qaratilgan.

Zamonaviy shiddatli raqobat sharoitida deyarli har bir kompaniya eng katta moliyaviy muvaffaqiyatga erishish uchun o'z xodimlarini rag'batlantirishning turli usullarini tanlaydi. Korporativ sport bu maqsadga erishish uchun kuchli vositadir. Bu sizga ishchilarning ruhiy holatini oshirishga, ularni yanada samarali ishlashga moslashtirishga imkon beradi. Birgalikda sport bilan shug'ullanish - bu doimiy ish bilan band bo'lgan xodimlar oldida kompaniya imidjini oshirish uchun ajoyib imkoniyat va, albatta, bu ularning xodimlarining sog'lig'iga hissa qo'shadi.

Avvalo, korporativ sport bu xodimlarni boshqarishning vakolatli siyosati va rahbarning obro'sini oshirishdir. Keyin, bu:

- sport kurashi sharoitida jamoani birlashtirishdir;
- xodimlarning sog'lig'iga g'amxo'rlik qilishdir;
- psixologik yengillik va jamoaning hayotiy faolligini oshirishdir;
- xodimlar tomonidan quvnoq norasmiy muhitda jamoaviy va ichki tushunishni rivojlantirishdir;
- xodimlarni rag'batlantirishdir;
- kompaniyaning tashqi PR(jamoo bilan aloqa)

Korporativ sport zamonaviy biznesning ajralmas qismiga aylan-
di va mamlakatda ommaviy sportni rivojlantirish lokomotiviga
aylanishi mumkin, chunki u har kuni ishga boradigan va ishlab
chiqarish intizomining ichida eng yaxshi tashkil etilgan millionlab
odamlarga eng yaqin jarayon.

Bugungi kunda sport bilan shug'ullanadigan sevimli
mashg'ulotlariga ega bo'lgan faol odam bo'lish obro'li va haqiqatan
ham hurmatga sazovor. Kompaniyalarning inson resurslarini himo-
ya qilish va saqlash zarurligi haqidagi tushunchasi ortib bormoqda -
prinsipial jihatdan bu kompaniya muvaffaqiyatining sirlaridan biri-
dir. Shu sababli, korporativ sport yanada rivojlanish uchun barcha
imkoniyatlarga ega.

Qoida tariqasida, tashkilotdagi sport evolyutsiyasi rahbariyat
tashabbusi bilan boshlanadi - xodimlar o'rtasidagi havaskor o'yinlar
bilan, so'ngra kompaniyalar o'rtasidagi professional olimpiadalarga
muammosiz oqadi. Tayyorgarlikning jiddiyligini va shunga mos rav-
ishda boshqa tashkilotlarning jamoalari bilan nizolarda kompani-
yada sportni qo'llab-quvvatlashning umumiy darajasini isbotlash
yuqori darajadagi maqsaddir. Bu erda xodimlarni nafaqat sport
hayajoni, balki umumiy g'alabaga kuchli intilish ham birlashtiradi.

Jahon chempionatlari arafasida yirik korporatsiyalar o'z ligalari,
sovrinlari va g'oliblari bilan butun turnirlarni o'tkazadilar, homiylar
va ommaviy axborot vositalari jalb qilinadi. Korporativ sportning
«tarmoqlar bo'yicha» yo'nalishi rivojlanmoqda, masalan, it-
kompaniyalar, avtomobil dilerlari va boshqalar.

Bugungi kunda bozor ruh va tanaga foyda keltiradigan vaqt
o'tkazishning cheksiz usullarini taklif etadi. Maktab bolaligidan
futbol, xokkey, voleybol va basketboldan tashqari, kotiblar Peyntbol,
boulting, jingalak, karting, toqqa chiqish, parashyutdan sakrash bilan
shug'ullanishadi.

Ular o'zlarining shaxsiy vaqtlarini aristokratik golf, qimor
o'yinlari, «tulki ovi» (qo'llarida radio yo'naltiruvchi bilan yo'nalish),
tog' daryolarida shishiriladigan qayiqlarda (**raftax**) musoboqa, Raft-

ing sportning oxir-oqibatini oldindan aytish qiyin. «Qoidalarsiz jan-glar»ga sarflashlari mumkin-va «Fight Club» ruhidagi bunday o'yin-kulgi bugungi kunda havaskor tabiat uchun mavjud. Dam olish tog' chang'isi, sho'ng'in yoki off-Road mitingi bilan bezatilgan. Ba'zi kompaniyalarda kompyuter «roumers» va «Shooters» korporativ sevimli mashg'ulot sifatida tan olingan, Aytgancha, ikkinchi 2024 yilda Parij shaxarida bolib otgan Olimpiya oinlarida o'zbek sporti tan olindi va bizning O'zbekiston sportchilarimiz, jamoalarimiz umumiy13orinni egallashdi.206 davlatlardan sportchilar qatnashdi Jumladan 8 oltin,2 komish va 3 bronza medallarini qolga kiritishdi

Bundan tashqari, menejment biznesni qurish va mustahkamlash uchun xodimlarning sport ehtiroslaridan foydalanadi yoki tashab-busni pastdan qo'llab-quvvatlaydi yoki go'zallik haqidagi g'oyalarini uyalmasdan yuklaydi. Albatta, har qanday "diktatura"da "demokra-tiya"ning o'ziga xos elementlari mavjud, shuningdek aksincha, chunki ularning asosiy maqsadining muvofiqligi, ko'rinadigan foy-dasi, bu jamoada, shuningdek sheriklar va mijozlar bilan munosaba-tlarni yaxshilashdir.

Bugungi kunda korporativ musobaqalar juda obro'li-biznes olimpiadalari-korporativ sportning yuqori mukofoti. Bu erda siz samarali norasmiy aloqalarni o'rnatishingiz, potentsial biznes sheri-klarni topishingiz, ishtirokchi maqomini olgan holda xalqaro omma-viy axborot vositalarining e'tiborini jalb qilishingiz mumkin.

Masalan, 2006 yil yanvar oyida Avstriyada, Tirolida bo'lib o'tgan qishki biznes Olimpiadasida Avstriya, Angliya, Germaniya, Italiya, Rossiya, Qozog'iston, Ukraina, Finlyandiya, Chexiya va boshqa jamo-alar ishtirok etdilar.

Biznes olimpiadalari ko'pincha raqobatchi kompaniyalar, sheri-klar, uyushmalar o'rtasida o'tkaziladi. Natijada, hamkorlikning rivojlanishiga erishiladi, odamlar bir-birlarini yaxshiroq bilishadi. Ishonch bilan aytish mumkinki, bunday tadbirlar qattiq raqobatdan tashqari oddiy insoniy munosabatlarni shakllantiradi.

Sport bayramining eng mashhur turlaridan biri bu korporativ yozgi Olimpiya o'yinlari - bu quyidagi sabablarga bog'liq.

Birinchidan, bu nafaqat ochiq havoda o'tkaziladigan tadbirlar, balki ma'lum bir stsenariyga bo'ysunadigan tadbir bo'lib, unda haqiqiy Olimpiya o'yinlarining eng muhim elementlari, ya'ni: marosim, parafernaliya (parafernaliya bu kiyim kechaklar gixozlar, aksesuarlar muoyyan harakatlar uchun) va rekvizitlar, shuningdek asosiy belgilar-o'yinlarning ochilishi, bayroqlarni ko'tarish.

Olimpiya olovini yoqish, ishtirokchilar va hakamlarning sport qasamyodlarini aytish. Yunonistonning eng yaxshi an'analarida raqobat, poydevorda medallar bilan taqdirlash marosimi va o'yinlarning tantanali yopilishi.

Ikkinchidan, o'yinlar kompaniyaning korporativ Olimpiadasi uchun eng mos bo'lganlar tomonidan tanlanadi. O'yinlarning assortimentiga kelsak, u an'anaviy sport turlari bilan bir qatorda o'ziga xos va innovatsion sport turlari bilan to'la.

Uchinchidan, Olimpiya o'yinlari yozda ham, qishda ham o'tkazilishi mumkin, bu ularni yanada xilma-xil qiladi.

Ehtimol, eng tuzilgan korporativ sport musobaqalari « bu banklar o'rtasida sport musobaqalari tizimidir.

Masalan, MDM (Rossiya tijorat banki), bankda avtopoyga yoki motosiklga ishtiyoqli individual xodimlar mavjud, ammo jamoaning birligi jamoaviy sport, futbol yoki xokkeyda namoyon bo'ladi. MDM-bankda ham futbol, ham xokkey jamoalari mavjud, ularning har biri 20 kishidan iborat, bundan tashqari, ular har xil odamlar, jamoa o'yinchilari tarkibida uchdan biridan ko'p bo'lmagan. Va ular orasiga faol muxlislar qo'shilishi kerak. Ma'lum bo'lishicha, bankning investitsiya blokidagi 60 kishidan 40 ga yaqini umumiy manfaatlar va umumiy-sog'lom turmush tarzi bilan birlashtirilgan.

Biroq, bank o'z xodimlarining sport hayajonidan hech qanday tarzda foydalanmaydi, deb ishonish sodda bo'lar edi. Futbol maydo-

nidagi uchrashuv-bu biznes muzokaralarining ajoyib doirasi, sherkatlar bilan «insoniy» darajada uchrashuv o'tkazish imkoniyatidir.

Visa Assotsiatsiyasida futbol va xokkey ham korporativ sport turlari sifatida tanlangan. Tanlov ikki yil davomida Rossiya xokkey Federatsiyasi va milliy xokkey terma jamoalarining rasmiy hamkori bo'lgan Visa homiylik loyihalari bilan bog'liq

RESO-garantia sug'urta kompaniyasi korporativ sport o'yin-kulgilariga g'ayrioddiy va juda qat'iy yondoshishi bilan tanilgan. 4 yil ketma-ket sug'urtalovchilar jamoasi Rossiyaning uzoq va go'zal burchagiga (Oltoy, Kareliya, Kamchatka) jo'nab ketishdi va u erda daryo bo'ylab suzishdi, shuningdek otda yoki piyoda yurishdi.

7.2. Sportda korporatsiyalar. Sportdagi korporativ boshqaruv: ijobiy va salbiy tomonlari. Sport industriya kontekstida korporativ boshqaruvni aniqlash

Sport sanoati kontekstida korporativ boshqaruv deganda sport tashkilotlari va korporatsiyalarini tartibga soluvchi tamoyillar, jarayonlar va amaliyotlar tizimi tushuniladi. U kompaniyani boshqarishning barcha jihatlarini, shu jumladan qaror qabul qilish, tashkilot tuzilishi, manfaatdor tomonlar bilan munosabatlar, moliyaviy monitoring va strategik rejalashtirishni qamrab oladi. Sport sanoatida korporativ boshqaruv ta'rifini batafsilroq ko'rib chiqamiz:

Qaror qabul qilish va strategik boshqaruv

- Bu tashkilotning strategik maqsadlarini aniqlash, harakatlar rejalarini ishlab chiqish va ushbu maqsadlarga erishish uchun qarorlar qabul qilishni o'z ichiga oladi. Sport sanoatida bunday echimlar homiylik bitimlarini tanlash, xodimlarni boshqarish, yangi sport dasturlarini ishlab chiqish va infratuzilma investitsiyalarini o'z ichiga olishi mumkin.

Qaror qabul qilish va strategik boshqaruv sport tashkilotlarining muvaffaqiyatida muhim rol o'ynaydi. Ushbu jarayonlar sport tashkilotlari rahbarlariga maqsadlarni belgilash, strategiyalarni ish-

lab chiqish va xabardor qarorlar qabul qilishda yordam beradigan bir qator qadamlar va usullarni o'z ichiga oladi. quyida biz ularni batafsilroq ko'rib chiqamiz:

1. Strategik maqsadlarni aniqlash:

Qaror qabul qilish va strategik boshqaruvdagi birinchi qadam tashkilotning strategik maqsadlarini aniqlashdir. Bu daromadlarni oshirish, musobaqalarda g'oliblikni oshirish, brend imidjini yaxshilash va hokazolar maqsadlari bo'lishi mumkin, maqsadlar aniq, o'lchanadigan, erishish mumkin, tegishli va vaqt cheklangan (SMART) bo'lishi muhimdir.

2. Atrof-muhit va raqobat muhitini tahlil qilish:

Maqsadlarni aniqlagandan so'ng, keyingi qadam tashqi va ichki muhitni tahlil qilishdir. Bunga tashkilotning kuchli va zaif tomonlarini baholash, imkoniyatlar va tahdidlarni tahlil qilish va raqobatchilarning harakatlarini o'rganish kiradi. Atrof-muhitni tahlil qilish rahbarlarga o'z tashkiloti ishlayotgan kontekstni yaxshiroq tushunishga va optimal rivojlanish strategiyalarini aniqlashga yordam berad

3. Strategiyani ishlab chiqish:

Maqsadlar va atrof-muhitni tahlil qilish asosida tashkilot faoliyatining umumiy yo'nalishlarini belgilaydigan strategiya ishlab chiqiladi. Bunga maqsadli bozorlarni tanlash, brendni joylashtirish, yangi mahsulotlar yoki xizmatlarni ishlab chiqish kiradi, планирование маркетинговых кампаний и т. д. Стратегия должна быть согласована с целями и реалистична с учетом ресурсов и возможностей организации.

4. Qaror qabul qilish:

Strategiya ishlab chiqilganda, uni amalga oshirish bo'yicha aniq qarorlar qabul qilinishi kerak. Bunga aniq loyihalarni tanlash, resurslarni taqsimlash, xodimlarni yollash, sheriklik shartnomalarini tuzish va H. K. qarorlar ma'lumotlarni tahlil qilish, ekspert fikri va tashkilot ichidagi muhokamalar asosida qabul qilinishi kerak

Va nihoyat, qaror qabul qilingandan so'ng, ularning samaradorligini doimiy ravishda baholash va kerak bo'lganda strategiyani sozlash kerak. Bu o'zgaruvchan sharoitlarga moslashishga va uzoq muddatda tashkilot natijalarini yaxshilashga imkon beradi.

Sport sohasida qaror qabul qilish va strategik boshqaruv rahbarlardan qiyin vaziyatlarni tahlil qilish, ongli qarorlar qabul qilish va maqsadlarga erishish va tashkilot muvaffaqiyatini ta'minlash uchun strategiyalarni samarali amalga oshirish qobiliyatini talab qiladi.

Tashkilot tuzilishi va xodimlarni boshqarish

Bu xodimlarning tashkiliy tuzilishini, roli va majburiyatlarini, ularning motivatsiyasi va rivojlanishini aniqlashni o'z ichiga oladi. Sport sanoatida bu aniq boshqaruv tizimiga ega bo'lish, turli bo'linmalar o'rtasida samarali hamkorlikni ta'minlash va sportchilar, murabbiylar va ma'muriy xodimlar uchun qulay ish muhitini yaratishni anglatishi mumkin.

Keling, sport sanoatidagi tashkilot tuzilishi va xodimlarni boshqarishni batafsil misollar bilan ko'rib chiqaylik:

1. Tashkilotning tuzilishi

Sport tashkilotlari hajmi, faoliyati va strategik maqsadlariga qarab turli xil tashkiliy tuzilmalarga ega bo'lishi mumkin. Ulardan ba'zilar funktsional tuzilish turi bo'yicha tashkil etilishi mumkin, bu erda har bir bo'lim ma'lum funktsiyalar bilan shug'ullanadi (masalan, marketing, moliya, operatsiyalar), boshqalari esa turli xil funktsional va dizayn guruhlarini birlashtiradigan matritsa tuzilishiga ega bo'lishi mumkin. Masalan, futbol Federatsiyasi turli bo'limlar futbolni rivojlantirishning turli jihatlari bilan shug'ullanadigan tuzilishga ega bo'lishi mumkin: yoshlar ta'limi, marketing, hakamlik va boshqalar.

2. Xodimlarni boshqarish

Xodimlarni samarali boshqarish sport sohasida malakali mutaxassislarni jalb qilish, saqlash va rivojlantirishga qaratilgan bir qator tadbirlarni o'z ichiga oladi. Bunga yollash va o'qitish dasturlarini

ishlab chiqish, motivatsiya va rag'batlantirish tizimlarini yaratish va xodimlarning o'sishi va rivojlanishiga yordam beradigan ish muhiti-ni ta'minlash kiradi.

Faktlarga misollar:

FC «Barcelona la Masia» akademiyasini o'z ichiga olgan rivojlangan yoshlar tayyorlash tizimi bilan mashhur. Ushbu tizim klubga turli mamlakatlardan yosh iste'dodlarni jalb qilish va ularning kasbiy mahoratini rivojlantirishga imkon beradi, shunda ular birinchi jamoaning bir qismi bo'lishlari mumkin.

Nike, eng yirik sport kiyimlari va poyabzal ishlab chiqaruvchilardan biri, dizayn, marketing, ishlab chiqarish, sotish va boshqalarni o'z ichiga olgan keng tashkiliy tuzilishga ega kompaniya o'quv va rivojlanish dasturlari orqali o'z xodimlarini rivojlantirishga faol sarmoya kiritadi, bu esa o'z jamoasida iqtidorli mutaxassislarni jalb qilish va saqlab qolish imkonini beradi.

Ushbu misollar tashkilot tuzilishi va xodimlarni boshqarish sport tashkilotlarining muvaffaqiyatiga qanday ta'sir qilishini, ularga resurslarni samarali boshqarish, o'z kadrlarini rivojlantirish va maqsadlariga erishish imkonini beradi.

Manfaatdor tomonlar bilan munosabatlar:

Bu investorlar, homiylar, sheriklar, davlat organlari va boshqa manfaatdor tomonlar bilan munosabatlarni boshqarishni o'z ichiga oladi. Sport sanoatida bu mahalliy hamjamiyat bilan hamkorlik qilish, ommaviy axborot vositalari bilan muloqot qilish va yangi homiylarni jalb qilish uchun tadbirlarni tashkil qilishni o'z ichiga olishi mumkin.

Homiylar va sheriklar:

Ko'pgina sport tashkilotlari o'z faoliyatini moliyalashtirish uchun homiylik va sheriklik shartnomalariga bog'liq. Masalan, ko'plab futbol klublarida yirik kompaniyalar bilan homiylik shartnomalari mavjud bo'lib, ular o'z logotiplarini futbolchilar formasiga yoki stadiondagi reklama taxtalariga joylashtiradilar. Bun-

dan tashqari, sheriklik qo'shma marketing faoliyati, tadbirlarni tashkil etish va boshqalarni o'z ichiga olishi mumkin.

Masalan, «Real Madrid »,« Adidas "kompaniyasi bilan o'yinchilar uchun forma va muxlislar uchun rasmiy jihozlar ishlab chiqarish bo'yicha uzoq muddatli hamkorlikka ega.

Sport tashkilotlari va ularning homiylari o'rtasidagi munosabatlari ko'pincha manfaatdor tomonlar nazariyasi (Stakeholder nazariyasi) yordamida tahlil qilinadi. Ushbu nazariyaga ko'ra, homiylar asosiy manfaatdor tomonlardan biri hisoblanadi, chunki ularning investitsiyalari sport tashkilotining moliyaviy farovonligi va rivojlanishiga bevosita ta'sir qiladi

Ushbu manfaatdor tomonlar guruhi bilan munosabatlarni samarali boshqarish uchun turli xil usullar qo'llaniladi, jumladan ROI tahlili (investitsiyaga qaytish), individual sheriklik dasturlarini ishlab chiqish, homiylarning tadbirlarida qatnashish va boshqalar.

Masalan, "Red Bull" kompaniyasi sport investitsiyalari bilan mashhur. U avtosport, ekstremal sport va futbol bo'yicha ko'plab jamoalar va tadbirlarni qo'llab-quvvatlaydi. Red Bull va sport tashkilotlari o'rtasidagi o'zaro munosabatlar kompaniyaga nafaqat o'z brendini targ'ib qilish, balki o'zaro manfaatli hamkorlikni yaratish imkonini beradi.

Davlat organlari

Ko'pgina mamlakatlarda hukumat infratuzilmani moliyalashtirish, sport tadbirlarini tashkil etish, sport dasturlarini qo'llab-quvvatlash va boshqalar orqali sport sanoatini rivojlantirishda muhim rol o'ynaydi.

Davlat organlari bilan munosabatlarda ko'pincha samarali boshqaruvni ta'minlash va jamoat maqsadlariga erishishga qaratilgan davlat boshqaruvi (Davlat boshqaruvi) tushunchalari qo'llaniladi Sport tashkilotlarining davlat organlari bilan hamkorligi grantlar, subsidiyalar, soliq imtiyozlarini olish, shuningdek, Sport infratuzilmasini rivojlantirish va yirik tadbirlarni o'tkazish sohasidagi hamkorlikni o'z ichiga oli

Masalan, Olimpiya o'yinlari, sport tashkilotlari, davlat organlari va boshqa manfaatdor tomonlar o'rtasidagi hamkorlik natijasidir. Olimpiya o'yinlarini o'tkazish infratuzilma, xavfsizlik, media qamrovi va boshqa jihatlarga katta sarmoya kiritishni talab qiladi va davlat organlari ushbu tadbirni tashkil qilishda muhim rol o'ynaydi. Bundan tashqari sportchilarni yirik musoboqalarga tayorlash uchu davlat tomonidan moliya ajratiladi. Masalan, 2024 yildagi Parij Olimpiadasiga O'zbekiston sportchilarini tayorlash uchun davlat 70 milliard som sariflagan.

Jamiyat va muxlislar:

Sport tashkilotlarining muvaffaqiyati ko'p jihatdan jamoatchilik va muxlislarni qo'llab-quvvatlashga bog'liq. Ular tashkilotning obro'si va moliyaviy farovonligiga ta'sir qiluvchi asosiy manfaatdor tomonlardir. Jamiyat va muxlislar bilan o'zaro aloqalar tadbirlarni tashkil etish, xayriya dasturlarida ishtirok etish, ijtimoiy tarmoqlarda muloqot qilish va boshqalarni o'z ichiga olishi mumkin.

Masalan, ko'plab klublar jamoatchilik bilan aloqalarni mustahkamlash uchun ochiq eshiklar kunlari, muxlislar uchun o'yinchilar bilan uchrashuvlar, xayriya tadbirlari va boshqa tadbirlarni tashkil qiladi.

Manfaatdor tomonlar bilan hamkorlik sport tashkilotlariga bozordagi mavqeini mustahkamlash, imkoniyatlarini kengaytirish va uzoq muddatli muvaffaqiyatni ta'minlash imkonini beradi.

Jamiyat va muxlislar bilan munosabatlarni korporativ ijtimoiy javobgarlik kontseptsiyasi (korporativ ijtimoiy javob, KSS) yordamida tahlil qilish mumkin. Sport tashkilotlari xayriya tadbirlarini o'tkazish, jamoat dasturlarida qatnashish, muxlislar uchun tadbirlarni tashkil etish va h.k. bu tashkilot va uning manfaatdor tomonlari o'rtasidagi aloqani mustahkamlashga, ijobiy imidjni shakllantirishga va jamoatchilikni qo'llab-quvvatlashga yordam beradi.

Masalan, "FC Barcelona" ijtimoiy mas'uliyat dasturlari, jumladan, bolalar va yoshlarga yordam berish fondlari, nogironlar integratsiyasi va boshqa ijtimoiy tashabbuslar bilan mashhur. Ushbu

dasturlar nafaqat jamiyatga foyda keltiradi, balki klubga o'z hamjamiyati va muxlislari bilan aloqani mustahkamlashga yordam bera.

Moliyaviy monitoring va boshqarish:

Bunga moliyaviy oqimlarni nazorat qilish, byudjetlashtirish, moliyaviy ko'rsatkichlarni tahlil qilish va ushbu ma'lumotlar asosida qaror qabul qilish kiradi. Sport sanoatida bu chiptalar va translyatsiyalardan tushadigan daromadlarni monitoring qilish, sportchilar va murabbiylarning ish haqini boshqarish va moliyaviy xavf va imkoniyatlarni baholashni o'z ichiga olishi mumkin

Albatta, keling, nazariyalar va amaliy misollardan foydalangan holda sport sanoatidagi moliyaviy monitoring va boshqaruvni batafsil ko'rib chiqaylik:

Sport sohasidagi moliyaviy monitoring moliyaviy oqimlarni kuzatish va nazorat qilish, moliyaviy ko'rsatkichlarni tahlil qilish va asosli moliyaviy qarorlar qabul qilish uchun amalga oshiriladi. Bunga daromadlar va xarajatlarni hisobga olish va tahlil qilish, byudjetni boshqarish, investitsiya loyihalarini baholash, moliyaviy natijalarni bashorat qilish va boshqalar kiradi.

Moliyaviy menejment

Sport sohasidagi moliyaviy menejment moliyaviy barqarorlikni ta'minlash va tashkilot maqsadlariga erishishga qaratilgan strategik moliyaviy qarorlarni qabul qilishni o'z ichiga oladi. Bunga byudjetni ishlab chiqish, narx siyosatini belgilash, qarz va kapital qurilishini boshqarish, xatarlarni baholash va boshqalar kiradi.

Stakeholder boshqaruv nazariyasi (Stakeholder Management Theory) sport tashkilotlari rahbarlari moliyaviy qarorlar qabul qilishda barcha manfaatdor tomonlarning, shu jumladan investorlar, homiylar, muxlislar va boshqa manfaatdor tomonlarning manfaatlarini hisobga olishlari kerakligini taklif qiladi

Faktlarga misollar:

"Financial Fair Play (moliyaviy halol o'yinchi)": bu klub xarajatlarini nazorat qilish va moliyaviy barqarorlikni ta'minlash uchun futbolga kiritilgan qoidadir. FFP qoidalariga ko'ra, klublar

ma'lum moliyaviy mezonlarga rioya qilishlari va ma'lum xarajatlar cheklovlaridan oshmasligi kerak. Ushbu qoidalarni buzish jarimalarga olib kelishi mumkin, shu jumladan Evropa kuboklarida qatnashishni taqiqlash.

Klub byudjetini boshqarish:

Ko'pgina sport klublari moliyaviy vositalar va usullar yordamida o'z byudjetlarini ishlab chiqadilar va nazorat qiladilar. Masalan, "Manchester Yunayted" klubning daromadlari, xarajatlari, daromadlari va boshqa moliyaviy ko'rsatkichlarini aks ettiruvchi moliyaviy hisobotlarni muntazam ravishda nashr etadi. Bu klubga moliyaviy holatini kuzatish va moliyaviy maqsadlarga erishish uchun ongli qarorlar qabul qilish imkonini beradi.

Ijtimoiy javobgarlik:

Sport sanoatidagi ijtimoiy javobgarlik tashkilotlarning o'z harakatlari va ularga ta'siri uchun javobgarlikni o'z zimmasiga olish maqsadida jamiyat va atrof-muhit bilan o'zaro munosabatlarini nazarda tutadi. Bunga jamoat va xayriya tadbirlarida qatnashish, atrof-muhitni muhofaza qilish, mahalliy jamoalarni qo'llab-quvvatlash va boshqalar kiradi.

Korporativ ijtimoiy javobgarlik kontseptsiyasi (korporativ ijtimoiy javobgarlik, KSS) shuni ko'rsatadiki, tashkilotlar qaror qabul qilishda va o'z faoliyatini amalga oshirishda nafaqat o'z egalari va aktsiyadorlarining, balki umuman jamiyatning manfaatlarini hisobga olishlari kerak.

Faktlarga misollar:

Xayriya tadbirlarini tashkil etish. Ko'plab sport tashkilotlari va klublari xayriya tadbirlari va yordam dasturlarida faol ishtirok etadilar. Masalan, "FC Barcelona" futbol o'yinchisi Lionel Messi Argentinada bolalar kasalxonasini qurishga sarmoya kiritdi va boshqa xayriya tashabbuslarini qo'llab-quvvatladi.

Atrof-muhitni muhofaza qilish:

Ba'zi sport tashkilotlari atrof-muhitni muhofaza qilish va barqarorlik dasturlarida faol ishtirok etadilar. Masalan, «Formula E» -

bu elektr transport vositalaridan foydalanadigan avtopoyga chempionati, bu ifloslantiruvchi moddalar chiqindilarini kamaytirishga va atrof-muhitga salbiy ta'sirni kamaytirishga yordam berad

Ushbu misollar axloq qoidalari va ijtimoiy mas'uliyat sport sanoatida qanday muhim rol o'ynashini, tashkilotlarga ijobiy imidjni yaratishda, jamiyat bilan aloqani mustahkamlashda va barqaror rivojlanishni rag'batlantirishda yordam berishini ko'rsatadi.

Sport sanoatidagi korporativ boshqaruv tashkilotlarning samarali ishlashini, ularning barqarorligi va rivojlanishini ta'minlashda muhim rol o'ynaydi. Bu sport tashkilotlariga zamonaviy bozor muammolarini muvaffaqiyatli engishga va strategik maqsadlariga erishishga yordam beradi.

Xulosalar:

1. Korporativ sport bu maqsadga erishish uchun kuchli vosita-dir. Sport ishchilarning ruhiy holatini oshirishda ularni yanada samarali ishlashga moslashtirishga imkon beradi. Korporativ sport xodimlarni boshqarishning vakolatli siyosati va rahbarning obro'sini oshiradi.

2. Sport sohasida qaror qabul qilish, homiylik bitimlarini tan-lash, xodimlarni boshqarish, yangi sport dasturlarini ishlab chiqish-ni o'z ichiga olishi mumkin. Strategik boshqaruvda qaror qabul qi-lish sport tashkilotining muvaffaqiyatida muhim rol o'ynaydi.

3. Xodimlarni samarali boshqarish sport sohasida malakali mu-taxassislarni jalb qilish va saqlashga qaratilgan bir qator tadbirlarni o'z ichiga oladi.

4. Sport tashkilotlari va ularning homiylari o'rtasidagi munosa-batlar manfaatdor tomonlar nazariyasi orqali tahlil qilinadi. Homi-ylar, ushbu nazariyaga ko'ra, asosiy manfaatdor tomonlardir, chunki ularning investitsiyalari finas holatiga bevosita ta'sir qiladi.

5. Boshqa faoliyat sohasida bo'lgani kabi, sport korporatsiyalari va sport brendlarida ham muvaffaqiyatsiz yechimlar mavjud. Shaf-folik etarli emas, adolatli raqobat sharoitlarini ta'minlay olmaydi. Hatto eng yirik sport tashkilotlari ham xato qilishlari mumkin.

7.3. Sportdagi eng yirik sport korporatsiyalari haqida umumiy ma'lumot: ularning tarixi, tuzilishi va faoliyati

Hozirgi vaqtda biz sport biznesining o'zaro munosabatlarida sifatli o'zgarishlarni ko'rmoqdamiz. ilgari sport homiysi sport formasida va sport arenasida logotip bilan qoniqishi mumkin edi, endi yuqori sifatli va mazmunli hamkorlik birinchi o'rinda turadi. o'zaro manfaatli homiylik bu tadbirlar, jamoalar, sport inshootlari, sportchilar bu korporatsiyalar uchun nomoddiy kapitalini kuchaytirish va targ'ib qilish imkoniyatiga aylanadi. bir qator savollar tug'iladi: sportni qo'llab-quvvatlashga qanday ma'nolar kiritilishi kerak?; sport biznesga nima bilan kelishi kerak?; eng samarali o'zaro ta'sir variantlari qanday?; kompaniya qaror qabul qilishda qanday maqsadlarni qo'yadi?; baryerlar qanday? va siz javob topishingiz kerak bo'lgan bir qator boshqa savollar. o'tgan kunlarda korporativ shakldagi yirik korxonalarda ishlab chiqarish gimnastikasi, spartakiadalarni o'tkazish qonuniylashtirildi. shu bilan birga, kompaniya rahbaridan oddiy xodimgacha sport maydonchalariga kirishdi. korporativ sport turlari bugungi kunda ham bir xil bo'lib qolmoqda, masalan, kompaniya bo'linmalari orasida yirik korporatsiyadagi spartakiadalar. ko'pgina kompaniyalar o'zlarining dam olish bazalariga, o'zlarining sport ob'ektlariga ega masalan, nkmk, (navoiy kon-metallurgiya kombinati), bekobod metallurgiya kombinati, ohangaron sement ishlab chiqarish kompaniyasi kabi va boshqa yirik kompaniyalarda dam olish maskanlari, pansionatlar mavjud bo'lib, ularda ushbu kompaniyalar xodimlari o'z sog'lig'ini ta'minlaydilar. shuni ta'kidlash kerakki, bir qator kompaniyalar o'z jamoalarida sport hayotiga qiziqish bildirmaydilar. korporativ sportga sarmoya kiritish maqsadga muvofiqligini hisobga olmaydilar olimlar jismoniy tarbiya va sport bilan shug'ullanadiganlar boshqalarga qaraganda kasal bolishi ancha past, ish qobiliyati esa yuqori ekanligini aniqladilar, investitsiya qilingan mablag'lar sog'liqni saqlash, jamoada do'stlikni mustahkamlash shaklida qay-

tariladi. korporativ sport hozirgi kunda asosiy biznes tendentsiyalaridan biriga aylanmoqda. borgan sari kompaniya rahbarlari o'z xodimlariga to'g'ridan-to'g'ri ofisda mashq qilish imkoniyatini yaratmoqdalar. bundan tashqari, sog'lom turmush tarzini olib borish uchun xodimlarni rivojlantirish va tanishtirishga ko'proq e'tibor beriladi. katta musobaqalar ko'plab tomoshabinlarni jalb qiladi.. sport korxonalar jamoalarini birlashtiradi, quvnoqlik va yaxshi kayfiyat bag'ishlaydi.

Eng yirik sport korporatsiyalari haqida umumiy ma'lumot: ularning tarixi, tuzilishi va faoliyati.

Eng yirik sport korporatsiyalari odatda qiziqarli asos va rivojlanish tarixiga ega. Bu erda ularning tarixidagi asosiy fikrlar va bosqichlarning ba'zi misollari keltiramiz

1. "Nike":

- Asos: kompaniya 1964 yilda Fil Nayt va uning yengil atletika bo'yicha murabbiyi Bill Bauerman tomonidan "Blue Ribbon Sports" nomi bilan tashkil etilgan. 1971 yilda ular kompaniyani qadimgi yunon g'alaba ma'budasi Niki sharafiga Nike deb o'zgartirdilar.

Rivojlanish: Nike yapon krossovkalarining distribyutori sifatida ish boshlagan, ammo keyinchalik o'z ishlab chiqarishiga o'tgan. Brendning paydo bo'lishi marketing kampaniyalari, shu jumladan mashhur Swoosh logotipini yaratish bilan bog'liq edi. 1980-yillarda kompaniya sport poyabzali va kiyim-kechak sanoatida etakchiga aylandi.

2. "Adidas":

- «Adidas» 1949 yilda Adolf Dassler tomonidan akasi bilan ajrashgandan so'ng tashkil etilgan, keyinchalik u Puma kompaniyasini tashkil qilgan. Adidas nomi Adolf (Adi) ismining qisqartmasi va uning familiyasining birinchi harflari (das) "AdiDas" dan kelib chiqqan.

Rivojlanish: Adidas sport poyafzallarini ishlab chiqarishni boshladi, ammo keyinchalik o'z mahsulotlarini kiyim-kechak va

aksesuarlarga kengaytirdi. Kompaniya innovatsion texnologiyalar va muvaffaqiyatli homiylik shartnomalari tufayli global sport kiyimlari va jihozlari sanoatida etakchiga aylandi

“FIFA”:

- Asos. FIFA (xalqaro futbol assotsiatsiyasi federatsiyasi) 1904 yilda Parijda oltita milliy futbol assotsiatsiyasi tomonidan tashkil etilgan. FIFAning maqsadi futbol musobaqalarining xalqaro qoidalarini belgilash va dunyoda futbolni rivojlantirish edi.

- Rivojlanish.: FIFA xalqaro futbolni boshqaradigan dunyodagi eng yirik tashkilotga aylandi. U jahon sportidagi eng mashhur va nufuzli tadbirlardan biri bo'lgan FIFA Jahon Kubogini tashkil qiladi.

3. «Under Armour»:

- Asos. Kompaniya 1996 yilda Merilend universitetining sobiq futbolchisi Kevin Plank tomonidan tashkil etilgan. U sportchilarga mashg'ulot paytida quruq qolishga yordam berish uchun birinchi under Armour mahsulotini - namlovchi futbolkani yaratdi.

Rivojlanish.: Under Armour sport kiyimlari, poyabzal va aksesuarlar ishlab chiqarishda etakchilardan biriga aylandi. Kompaniya o'zining innovatsion texnologiyalari va jasur marketing kampaniyalari bilan mashhur

4 ESPN

Asos: ESPN (Entertainment and Sports Programming Network) 1979 yilda sportga bag'ishlangan kabel telekanali sifatida tashkil etilgan. Uning asoschilari Bill Russell va uning vetnamlik hamkasbi Skott Reznik edi.

Rivojlanish: ESPN dunyodagi eng mashhur va nufuzli sport media kompaniyalaridan biriga aylandi. U o'yin translyatsiyalari, sport yangiliklari, hujjatli filmlar va boshqa tarkiblarni o'z ichiga olgan turli xil sport dasturlarini taklif etadi.

5 Red Bull

- Asos: Kompaniya 1987 yilda avstriyalik tadbirkor Ditrix Mateshits tomonidan tashkil etilgan. U Red Bull brendini yaratish uchun asos bo'lgan energetik ichimlikni ishlab chiqdi.

- Rivojlanish: Red Bull nafaqat energetik ichimliklar ishlab chiqaruvchisi, balki turli sport tadbirlari va jamoalarining homiysi bo'ldi. Kompaniya o'zining faol marketing kampaniyalari va ekstremal sport turlari bilan mashhur. . «Red Bull».

Muhim voqealar va qarorlar ushbu kompaniyalarning bugungi qiyofasini shakllantirishga katta hissa qo'shadi.

Keling, bir nechta misollarni ko'rib chiqaylik:

Boshqa har qanday faoliyat sohasida bo'lgani kabi, FIFA (xalqaro futbol assotsiatsiyasi federatsiyasi) va XOQ (xalqaro Olimpiya qo'mitasi), Nike, Reebook, Adidas va boshqa sport korporatsiyalari va sport brendlarida ham muvaffaqiyatsiz qarorlar holatlari bo'lgan. Ulardan ba'zilari quyida siz bilan tanishamiz:

Korruptsiya mojarolari:

FIFA 2010-yillarning boshlarida poraxo'rlik faktlari, jahon kubogi mezbonlarini tanlash jarayoni bilan bog'liq tergovlar va boshqa insofsiz amaliyotlar aniqlanganda jiddiy korruptsiya mojarolariga duch keldi. Ushbu janjallar FIFAgaga bo'lgan ishonchni jiddiy ravishda buzdi va bir qator asosiy rahbarlarning ketishiga olib keladi

“XOQ” (Xalqaro Olimpiya qo'mitasi)

Adolatli o'yin tamoyillari bilan bog'liq muammolar: XOQ tarixida tashkilotning qarorlari shaffofligi yo'qligi, adolatli raqobat sharoitlarini ta'minlay olmasligi va sport tadbirlari doirasida masalalarni adolatli ko'rib chiqishi uchun tanqid qilingan holatlar bo'lgan.

Xalqaro Olimpiya qo'mitasi (XOQ) faoliyatida adolatli o'yin tamoyillari bilan bog'liq muammolar bilan bog'liq ba'zi faktlar:

1. Olimpiya o'yinlari mezbonlarini tanlash:

- 2002 yilda Solt-Leyk-Siti 2002 yilgi qishki Olimpiya o'yinlari mezbonini tanlash jarayonida korruptsiya masalalari ko'tarildi. Tergov shuni ko'rsatdiki, tashkiliy qo'mita a'zolari ovozlarni o'z foydasiga jalb qilish uchun pora va imtiyozlardan foydalanganlar.

- Olimpiada mezbonlarini tanlash jarayoni, shuningdek, shaffoflik yo'qligi va siyosiy ta'sirga oid ayblovlar uchun tanqidlarga sabab

bo'lmoqda. Ba'zi qarorlar tarafkashlik va adolatsizlik shubhalari tufayli bahsli bo'lib chiqadi

2. Antidoping siyosati:

- 2016 yilda Rossiya doping mojarosi sportchilarning ijobiy sinovlarini yashirish uchun davlat tomonidan tashkil etilgan keng qamrovli doping dasturi ochilgandan so'ng muhokama mavzusiga aylandi. Bu Rossiya sportchilarini Olimpiya o'yinlarida qatnashishdan vaqtincha chetlatishga olib keldi va XOQ antidoping tizimining samaradorligi to'g'risida jiddiy savollar tug'dirdi.

- Doping nazorati jarayonining shaffofligi va halolligi haqidagi savollar, shuningdek, sportchilarni diskvalifikatsiya qilish va musobaqa natijalarini bekor qilish to'g'risida ba'zi qarorlar qabul qilingan taqdirda ham yuzaga keladi.

Doping nazorati jarayonining shaffofligi va halolligi haqidagi savollar, shuningdek, sportchilarni diskvalifikatsiya qilish va musobaqa natijalarini bekor qilish to'g'risida ba'zi qarorlar qabul qilingan taqdirda ham yuzaga keladi

3. Asosiy masalalar:

- 2016-yilda XOQ Rossiyalik yengil atletikachilarni keng ko'lamli doping ayblovlari tufayli Rio-De-Janeyro Olimpiadasida qatnashishiga yo'l qo'ymaslik to'g'risida qaror qabul qildi. Ushbu qaror Rossiya Olimpiya qo'mitasi va xalqaro hamjamiyatning bir qismi tomonidan tortishuvlarga va tanqidlarga sabab bo'ldi.

- Olimpiya o'yinlari o'tkaziladigan joyni tanlash bilan bog'liq muammolar, shuningdek, korruptsiya sxemalari va siyosiy ta'sirlari uchun tanqidlarga sabab bo'lib, bu jarayonning halolligiga ishonchni pasaytiradi.

Boshqa misol. Olimpiya harakati Rossiya va Ukraina o'rtasidagi harbiy magora tufayli siyosatlashib ketdi. XOQ 2024 yilda Parijda bo'lib o'tadigan Olimpiya o'yinlarida Rossiyalik va Belarusiya sportchilariga ishtirok etishga chek qoigan. Sportchilar butun yoshligini, vaqtini, kuchini sporga bagishlab, yoqori natijalarga erishib, butun dunyoga millatimni, davlatimni namoish qilaman dep niyat

qilgan. Sport uning tanlab olgan kasbi. Sportshining aybi nima ? Bu xolat Olimpiya Xartiyasini qo'pol ravishda busish hisoblanadi

Ushbu faktlar shuni ko'rsatadiki, Xalqaro Olimpiya qo'mitasi sport musobaqalari uchun adolatli sharoitlarni ta'minlash va uning tamoyillari va qadriyatlariga mos keladigan qarorlar qabul qilishda katta qiyinchiliklarga duch kelmoqda va noto'tog'ri qarorlar qabul qilishadi/

4. Moliyaviy jihatlar:

- 2016 yilda Rio-De-Janeyroda bo'lib o'tadigan yozgi Olimpiya o'yinlarining narxi kutilganidan ancha oshib, 13 milliard dollardan oshdi. Bu tadbir byudjetini boshqarishda moliyaviy resurslardan oqilona foydalanish va shaffoflik haqida tanqid va savollar tug'dirdi.

- 2021-yilda XOQ COVID-19 pandemiyasi davrida Tokioda yozgi Olimpiya o'yinlarini o'tkazishga qaror qilgani uchun tanqid qilindi. Xavfsizlik choralari va tibbiy tayyorgarlik xarajatlari oshganiga qaramay, o'yinlarni o'tkazish to'g'risidagi qaror ishtirokchilarning sog'lig'iga xavf tug'dirishi va mezbon mamlakat uchun mumkin bo'lgan moliyaviy yo'qotishlar uchun tanqid qilindi.

5. Islohotlar va boshqaruv:

- Korruptsiya mojarolari va boshqa muammolarga javoban XOQ o'z faoliyati va boshqaruv tuzilmasini isloh qila boshladi. Biroq, ba'zi tanqidchilar islohotlar tashkilot ichidagi shaffoflik, mas'uliyat va samarali boshqaruv muammolarini etarlicha hal qilmaydi, deb hisoblashadi.

- XOQning milliy Olimpiya qo'mitalari va musobaqa tashkilotchilari bilan hamkorligi doirasida boshqaruv va manfaatlar to'qnashuvi bilan bog'liq muammolar ham paydo bo'lishi mumkin. Muvofiglashtirish va nazoratning etarli emasligi sportchilar va musobaqalar uchun adolatsiz sharoitlarga olib kelishi mumkin..

Ushbu faktlar shuni ko'rsatadiki, adolatli o'yin va boshqaruv tamoyillari bilan bog'liq muammolar xalqaro Olimpiya qo'mitasi faoliyatining turli jihatlarida mavjud bo'lib, sport hamjamiyatida munozaralar va munozaralarga sabab bo'lishda davom etmoqda.

Xulosalar:

1. Korporativ sport bu maqsadga erishish uchun kuchli vosita-dir. Sport ishchilarning ruhiy holatini oshirishda ularni yanada samarali ishlashga moslashtirishga imkon beradi. Korporativ sport xodimlarni boshqarishning vakolatli siyosati va rahbarning obro'sini oshiradi.

2. Sport sohasida qaror qabul qilish, homiylik bitimlarini tan-lash, xodimlarni boshqarish, yangi sport dasturlarini ishlab chiqish-ni o'z ichiga olishi mumkin. Strategik boshqaruvda qaror qabul qi-lish sport tashkilotining muvaffaqiyatida muhim rol o'ynaydi.

3. Xodimlarni samarali boshqarish sport sohasida malakali mu-taxassislarni jalb qilish va saqlashga qaratilgan bir qator tadbirlarni o'z ichiga oladi.

4. Sport tashkilotlari va ularning homiylari o'rtasidagi munosa-batlar manfaatdor tomonlar nazariyasi orqali tahlil qilinadi. Homi-ylar, ushbu nazariyaga ko'ra, asosiy manfaatdor tomonlardir, chunki ularning investitsiyalari finas holatiga bevosita ta'sir qiladi.

5. Sport kompaniyalarining muvaffaqiyati va muvaffaqiyatsizligi haqidagi hikoya ko'pincha brendlarning shakllanishi va rivojlanishi, ularning g'alabalari va muvaffaqiyatsizliklari haqida qiziqarli hikoya qiladi.

6. Ushbu misollar shuni ko'rsatadiki, hatto eng yirik va eng nufuzli sport tashkilotlari ham o'z obro'si va faoliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan xatolarga yo'l qo'yishi va muvaffaqiyat-siz qarorlar qabul qilishi mumkin.

Hozirgi vaqtda biz o'zaro munosabatlarda sifatli o'zgarishlarni ko'rmoqdamiz Masalan biznes, futbolchilar va boshqa sport.

Ilgari sport homiysi sport formasida va sport arenasida logotip bilan qoniqishi mumkin edi, endi yuqori sifatli va mazmunli ham-korlik birinchi o'rinda turadi.

O'zaro manfaatli homiylik munosobatlari sport inshootlari, ja-moalari va sport tadbirlari bilan bog'liq. Bu korporatsiyalar uchun nomoddiy kapitalini kuchaytirish va targ'ib qilish imkoniyatiga

aylanadi. Bir qator savollar tug'iladi: "Sportni qo'llab-quvvatlashga qanday ma'nolar kiritilishi kerak?; sport biznesga nima bilan kelishi kerak?; eng samarali o'zaro ta'sir variantlari qanday?; kompaniya qaror qabul qilishda qanday maqsadlarni qo'yadi?; to'siqlar qanday?"

Investitsiya qilingan mablag'lar sog'liqni saqlash, normal jamoada do'stlikni mustahkamlash shaklida qaytariladi, korporativ sport hozirgi kunda asosiy biznes tendentsiyalaridan biriga aylanmoqda. Borgan sari kompaniya rahbarlari o'z xodimlariga to'g'ridan-to'g'ri ofisda mashq qilish imkoniyatini yaratmoqdalar. Bundan tashqari, sog'lom turmush tarzini olib borish uchun xodimlarni rivojlantirish va tanishtirishga ko'proq e'tibor beriladi. Katta musobaqalar ko'plab tomoshabinlarni jalb qiladi. Sport korxonalar jamoalarini birlashtiradi, quvnoqlik va yaxshi kayfiyat bag'ishlaydi.

7.4. Korporativ sport jamoani shakllantirishning bir turi sifatida

Jamoa qurish-bu ishchi guruh ichidagi hamkorlikni yaxshilashga, birlashgan jamoani yaratishga qaratilgan korporativ tadbirning bir turidir (inglizcha team building so'zidan).

Har qanday kompaniyaning muvaffaqiyati va farovonligining kaliti samarali va yaxlit jamoadir. Har qanday biznes yoki g'oyani ilgari surish uchun, albatta, birgalikda ishlaydigan hamfikrlar jamoasi kerak, bunday jamoalar kompaniyalar bo'limlari, loyiha guruhlari, boshqaruv tarkibi va umuman kompaniyaning butun jamoasi darajasida mavjud. Yaxshi ishlaydigan ajoyib jamoa kompaniyani oldinga siljitadi, yomon ishlaydigan jamoa esa kompaniyaning rivojlanishiga to'sqinlik qiladi.

Muvaffaqiyatli kompaniyalarda korporativ dam olish bunday kuchli jamoani shakllantirishning ajralmas qismidir. Umuman olganda, ilg'or qo'llanma korporativ dam olishni o'rganish elementlari,

simulyatsiya treninglari va ba'zan ekstremal hodisalar bilan birlashtiradi.

- Bu muvaffaqiyatli jamoalarni ifoda etishning bir usuli;

- bu musobaqaning bir qismi sifatida ishtirokchilar o'rtasidagi qisqa muddatli qarama-qarshilik jamoaning umumiy natijasining foydasiga xizmat qiladigan nostandart vaziyat misolida jamoani birlashtirishning ajoyib usuli;

- bu barchani jalb qilishning ajoyib usuli.

Kompaniya xodimlari ishdan tashqari umumiy manfaatlarga ega, qo'shma xobbi - bunday sport jamoani shakllantirish bo'yicha trening vazifasini bajaradi. Axir, qo'shma sport tadbirlarida bo'lgani kabi, hayajon, fitna, hissiyotlarning ta'siri hech qaerda ushbu kabi bolmaydi. Bundan tashqari, xodimlarning kompaniyaga sodiqligi ortib bormoqda. Va kadrlar bo'yicha mutaxassislar va murabbiylar uchun bu sizning jamoangizni biznesda bilish uchun ajoyib imkoniyatdir - masalan, norasmiy rahbarlarni aniqlash, guruhdagi o'zaro munosabatlar qanchalik samarali ekanligini ko'rish.

Jamoani shakllantirish bo'yicha treninglar hozirda faol korporativ dam olish turlari orasida ma'lum mashhurlik va hurmatga sazovar - e'tibor bo'yicha u yerda etakchi hisoblanadi.

Jamoa qurish nafaqat sof professional tadbir, balki jamoaviy o'yini bo'lib, uning davomida kompaniya xodimlari dinamizm, o'sish ortida to'siqlarni engib o'tishga bo'lgan keskinlik, qiziqish, ular qanday qilib har qanday to'siqni engib o'tishga qodir bo'lgan bitta kuchli jamoaga aylanishini sezmaydilar

Jamoa tuzishdagi jamoaviy ruh, qulay ijtimoiy-psixologik iqlim, ijodiy muhit, o'zaro tushunish, ishonch, rozilik va o'zaro yordamga bir qator shartlar bajarilganda jamoaviy o'yinda erishiladi. Asosiysi, jamoa a'zolari tomonidan shaxsiy va guruh maqsadlari va manfaatlarini aniqlash va timbildengdagi (**timbuilding**-odamlarni birlashtira digan jamoa qurish tadbiri) har bir kishining o'zaro javobgarligini his qilishdir. Ushbu shart bajarilganda, jamoaviy o'yinda sinergetik (sinenergetika-o'z o'zini tashkil qilish hodisalarini

o'rganuvchi ilmiy bilim] ta'sir deb ataladigan narsa paydo bo'ladi, bunda birining jismoniy va intellektual sa'y-harakatlari boshqalarning harakatlariga ko'paytiriladi. Ushbu hodisa birlashgan jamoa oddiy ishchi guruh mutaxassislari uchun qiyin boladi.

Aynan shunday korporativ tadbirlar ba'zan eng kutilmagan natijalarga olib keladi, chunki bunday korporativ tadbirlarda korporativ janjallar, fitnalar va hokazolarga vaqt yo'q. Jamoa qurishni muvofiqlashtirilgan, jamoaviy harakatlarsiz qilolmaysiz.

Misol tariqasida biz Rossiya kompaniyalarida korporativ tadbirlarda qollaniladigan jamoani shakllantrish elementlarini keltirishimiz mumkin. Rossiyaning ko'plab kompaniyalari alaqachon jamoaviy qurilish elementlari bilan korporativ tadbirlarning ta'sirini baholadilar va ushbu muhim yo'nalishni yanada rivojlantirish niyatida.

Shunday qilib, Rossiyada korporativ sport tizimi muvaffaqiyatli rivojlanmoqda - kompaniyalarning ijtimoiy javobgarligini amalga oshirish shakllaridan biri, xodimlarni boshqarish elementi, biznes chegaralarini kengaytirish va yangi biznes aloqalarini o'rnatishga hissa qo'shadigan imidjning muhim tarkibiy qismi. Korporativ sport yashil chiroqni «yoqadi». va, ehtimol, kelajakda har bir tashkilot o'z biznesining kattaligidan qat'i nazar, uni zamonaviy rivoglangan sport sohasi deb ayta oladi.

Kompaniyalar (korporatsiyalar) ni yaratish, boshqarish va samarali o'zaro ta'sir qilish asosida yotadigan huquqiy tushunchalar va protseduralarning umumiy nomi «korporativ boshqaruv» deb nomlandi.

7.5. Sportdagi korporativ tadbirlar. (O'zbekiston bank xodimlari o'rtasidagi musoboqalar misolida)

Hozirgi vaqtda biz futbolchilar, boksçhilar va boshqa sport turlari biznesining o'zaro munosabatlarida sifatli o'zgarishlarni amalga oshirmoqdamiz. Ilgari sport homiysi sport formasida va sport are-

nasida ozining firmasini, ishlab chiqargan maxsulotini reklama qilish maqsadida sport gamoalari bilan hamkorlik munosobatini tashkil-lashtirgan.

Eng yaxshi futbolchilar ham aniqlandi. Rinat Auezov eng yaxshi darvozabon, deb topildi, tng yaxshi bombardier - Nurbolat Aytjanov va eng yaxshi o'yinchi- Eldar Muxtorov.

Barcha g'olib jamoalar va ularning a'zolari O'zbekiston davlat muassasalari va jamoat xizmatlari xodimlarining kasaba uyushma-lari Nukus shahar Kengashining diplomlari va esdalik sovg'alari bi-lan taqdirlandilar.

Mukofotlash marosimida Markaziy bankning Qoraqalpog'iston Respublikasi boshqarmasining boshlig'i Bahodir Allaniyazov, O'zbekiston kasaba uyushmalari birlashmasi Qoraqalpog'iston Kengashi raisining o'rinbosari M. Daniyarov, O'zbekiston davlat muassasalari va jamoat xizmatlari xodimlarining kasaba uyushmas-ining Qoraqalpog'iston Respublikasi bo'yicha mas'ul tashkilotchisi S. Oteuliev va O'zbekiston davlat muassasalari va jamoat xizmatlari xodimlarining kasaba uyushmalari Nukus shahar kengashi raisi M. Atamuratova ishtirok etdilar.

InfinBANK 2022 yilda O'zbekiston tijorat banklari o'rtasida mini-futbol bo'yicha chempionlikni qo'lga kiritdi.

O'zbekiston banklar Assotsiatsiyasining 15-spartakiadasi doirasida InfinBANK terma jamoasi mini-futbol bo'yicha chempion-lik unvoni uchun kurashdi va g'olib bo'ldi.

O'zbekiston banklari Assotsiatsiyasining 15-banklararo sparta-kiadasi doirasida mini-futbol bo'yicha musobaqalar o'tkazildi. Deyarli bir oy davomida 20 dan ortiq tijorat banklarining terma ja-moalari ushbu sport turida eng yaxshi bo'lish huquqi uchun ku-rashdilar.

Terma jamoa a'zolari orasida 10 yil davomida ishtrok etgan xo-dimlar bor. Ayniqsa, Zangiota tumani, Andijon, Navoiy va Buxoro shahar boshqarmamallari hamda boshqa filiallar terma jamoalari mutaxassislarining faol ishtrok etganlarini ta'kidlash lozimdir.

Musobaqaning adolatli va teng shartlarini ta'minlash uchun spartakiada tashkilotchilari qat'iy talablarni qo'yishdi: jamoada professional o'yinchilarning bo'lmashligi, terma jamoa a'zolari faqat 2021 yil 31 dekabrgacha ishga qabul qilingan xodimlar bo'lishi kerak.

Bunday sharoitda o'yinchilar faqat o'z kuchlariga ishonishlari mumkin edi. Barcha bo'sh vaqtlari va butun dam olish kunlarini Infinbank terma jamoa a'zolari mashg'ulotlarda o'tkazdi. Ishdan bo'sh vaqtini intellektual mehnat bilan shugullanuvchi odamlar mashaqqatli ish kunidan so'ng qat'iy ofis kiyim boshini sport kiyimiga almashtirdilar.

Guruh bosqichida InfinBANK raqiblariga qarshi ishonchli g'alabalarni qo'lga kiritdi. Faqat bir marta o'yin teng natija bilan yakunlandi – bu «Orient Finance»banki jamoasi bilan uchrashuv edi. Tasodifan, xuddi shu terma jamoalar finalda g'alaba qozonish uchun kurashdilar, ammo bu safar InfinBANK o'zining ustunligini isbotladi – asosiy o'yin infinovitlar foydasiga 3:0 hisobida yakunlandi.

Sport an'analari Infinbank ATB korporativ madaniyatida alohida o'rin tutadi. Bank o'z xodimlarining mini-futbol bo'yicha havaskorlar ligasidagi ishtirokini har tomonlama rag'batlantirishdan tashqari, turli sport tashabbuslari va tashkilotlariga homiylik qiladi. O'tgan yili InfinBANK O'zbekiston Polo Federatsiyasiga homiylik qildi va birinchi marta «matonat futbol»nogiron amputantlar futbolini rivojlantirish markaziga homiylik qildi. Bu yil homiylik ishlari tobora kuchayib bormoqda.

O'tgan chempionatdagi g'alabaga kelsak, uni oson deb atash mumkin emas – bizda munosib raqiblar bor edi. Ammo yigitlar g'alaba qozonish va g'alabani InFinBankning 15 yilligiga bag'ishlash uchun bor kuchlarini sarfladilar», dedi jamoa sardori Sherzod Janizakov.

Bugungi kunda xodimlarning sog'lig'iga g'amxo'rlik birinchi o'ringa chiqadi-bu mehnat bozori tendentsiyalaridan biri bo'lib, u tezlashishda davom etmoqda. Shu bilan birga, korporativ sportning

ahamiyati ortib bormoqda, ammo ko'plab kompaniyalar uni prinsipial jihatdan rivojlantirmaydilar yoki bunday loyihalardan kutilgan natijalarni olmaydilar. Gap nima va uni qanday o'zgartirish mumkin? Misol tariqasida, biz ushbu masalani Fitmost, sport va o'z-o'zini parvarish qilish uchun yagona obuna bilan birgalikda hal qilgan rassiya tadqiqotchilarining tadqiqotlariga murojaat qilamiz.

Shunisi e'tiborga loyiqki, ikki yil oldingi shunga o'xshash tadqiqot ma'lumotlari bilan taqqoslaganda, jamoada hissiy va jismoniy salomatlikni saqlash muhimligini baholaydigan ish beruvchilarning ulushi deyarli ikki baravar oshdi. Ushbu tendentsiya global tendentsiyani aks ettiradi-dunyoda sog'lom turmush tarzi tobora ommalashib bormoqda. Vaqtning yana bir belgisi kompaniyalarning xodimlarning farovonligiga e'tibor qaratishi edi. Bugungi kunda ish beruvchilar nafaqat yaxshi jismoniy farovonlikka, balki umuman o'z jamoasining baxtiga ham hissa qo'shishga intilmoqda.

Nima uchun biznes xodimlarning farovonligi haqida tobora ko'proq qayg'urmoqda va sport bilan nima aloqasi bor? Boshqa bir tadqiqotga ko'ra hh.ru. baxt darajasi jismoniy faoliyat bilan bevosita bog'liq: tez-tez mashq qiladiganlar o'zlarini baxtli his qilishadi.

Ko'pgina mehnat bozori mutaxassislari bir ovozdan bir narsaga qo'shiladilar: xodimlarning sog'lig'i ham, umuman farovonligi ham ularning mahsuldorligiga va shuning uchun oxir-oqibat kompaniyaning muvaffaqiyatiga bevosita ta'sir qiladi. Va bu masalada sport muhim rol o'ynaydi. Shunday qilib, tadbirkorlarning 79 foizi sport bilan shug'ullanish kompaniyadagi ish samaradorligini oshirishiga ishonishadi-bular NAFI- (marketing agentligi Moskva) tahlil markazi tomonidan o'tkazilgan so'rov natijalari.

So'nggi yillarda sog'liqni saqlash mavzusi tobora kuchayib bormoqda va sport ommaviy madaniyatda o'z o'rnini egalladi: yoga, yugurish va boshqa jismoniy mashqlar turlari trendda. Gap shundaki, mashg'ulotlar yoki mashg'ulotlar ko'pincha stressni engillashtiradigan usul bo'lib xizmat qiladi va bugungi kunda ushbu vazifaning dolzarbligi o'sib bormoqda. Tadqiqot natijalariga ko'ra hh.ru

2022 yilda «Doktor yaqin» raqamli tibbiy xizmati bilan birgalikda aksariyat rossiyaliklar (69%) stress darajasining oshishiga duch kelishdi.

Bundan tashqari, ko'plab xodimlarning o'ziga xos xususiyatlari tashvishli tajribalar bilan uzviy bog'liq bo'lishi mumkin – bu, ehtimol, har bir jamoada mavjud bo'lgan juda mashhur kasblar vakillari tomonidan e'lon qilinadi.

Bundan tashqari, so'rovda qatnashgan Rossiya kompaniyalarining 10 xodimidan 9 nafari hh.ru, ular sport uchun pul to'laydigan kompaniyada ko'proq ish berishga tayyor ekanliklarini ta'kidladilar. Boshqa so'rov natijalariga ko'ra hh.ru. ish beruvchining 72% uchun ish beruvchini tanlashda, mavjudligi ortiqcha bo'ladi kompaniyadagi sport dasturlari. Va bu mantiqan to'g'ri, chunki so'rovda qatnashganlarning atigi 11 foizi umuman sport bilan shug'ullanmaydi – qolganlarning hammasi u yoki bu tarzda mashq qilish uchun vaqt ajratishadi. Shunday qilib, Rossiya kompaniyalari xodimlarining auditoriyasidan korporativ sport dasturlari uchun so'rov mavjud. Ammo bu ehtiyoj qanchalik qondirildi?

Xususan, korporativ sportning barcha dolzarbligi va umuman xodimlarning sog'lig'iga g'amxo'rlik qilish bilan birga, bu yo'nalishdagi vaziyat hali idealdan uzoqdir. Shunday qilib, so'rov natijalari hh.ru o'tgan yilning kuz oxirida biznes vakillari (top-menejment, rahbarlar, kadrlar va kadrlar bo'yicha HRD va HR-mutaxassislar) o'rtasida o'tkazilgan so'rovda kompaniyalarning 39 foizi hali ham korporativ sog'liqni saqlash dasturlarini taqdim etmayotganligini ko'rsatdi. Shunisi e'tiborga loyiqki, respondentlar o'rtasidagi statistika bundan ham yomonroq: xuddi shu savolga javob berishda respondentlarning 48 foizi ijtimoiy to'plamda bunday variantlarning yo'qligini ta'kidladilar.

Bu faqat bitta narsani anglatadi: kompaniyalar o'sishi uchun joy bor. Ularning qo'lida biznes uchun muhim bo'lgan HR muammolarini hal qilish uchun samarali vosita. Va u biznesni rivojlantirish

uchun katta imkoniyatlarga ega. Axir, inson kapitali eng muhim resurslardan biridir.

Ushbu vositadan foydalanishga nima xalaqit beradi? Bu erda bir qator qiyinchiliklar mavjud. Va kompaniyada sport mavjud bo'lsa ham, bu ko'pincha samarasiz: chunki xodimlarning aksariyati bunga jalb qilinmaydi. Korporativ sportning eng muhim maqsadlaridan biri bu jamoani shakllantirish, ya'ni odamlar guruhlarini o'rtasidagi aloqa. Ushbu guruhlarning ro'yxati qanchalik keng bo'lsa, shuncha ko'p guruhlararo aloqalar hosil bo'ladi va tasgkilotdagi axloqiy, psixologik iqlimni yaxshilashgayrdam beradi. Xodimlar kompaniya ularni tinglayotganini, ularning manfaatlariga chinakam g'amxo'rlik qilayotganini ko'rganlarida, bularning barchasi jamoadagi muhitni yaxshilaydi, xodimlarning sodiqligini oshiradi. Shu bilan birga, kompaniya biznes uchun muhim bo'lib qoladigan maqsadlarga erishadi: bu sog'lom, g'ayratli va yaqin jamoa. Korporativ sport kuchli vosita-dir va u xodimlarning ehtiyojlarini hal qilish orqali ishlay boshlaydi.

Shunday qilib, O'zbekiston tashkilotlarida, sportda korporativ munosabatlarni o'rnatishda xorijiy mamlakatlarning, xususan Ros-siyaning ijobiy tajribasidan foydalanish zarur,

Xulosalar:

1. Korporativ sport bu maqsadga erishish uchun kuchli vosita-dir. Sport ishchilarning ruhiy holatini oshirishda ularni yanada samarali ishlashga moslashtirishga imkon beradi. Korporativ sport xodimlarni boshqarishning vakolatli siyosati va rahbarning obro'sini oshiradi.

2. Sport sohasida qaror qabul qilish, homiylik bitimlarini tan-lash, xodimlarni boshqarish, yangi sport dasturlarini ishlab chiqish-ni o'z ichiga olishi mumkin. Strategik boshqaruvda qaror qabul qi-lish sport tashkilotining muvaffaqiyatida muhim rol o'ynaydi.

3. Xodimlarni samarali boshqarish sport sohasida malakali mu-taxassislarni jalb qilish va saqlashga qaratilgan bir qator tadbirlarni o'z ichiga oladi.

4. Sport tashkilotlari va ularning homiylari o'rtasidagi munosabatlar manfaatdor tomonlar nazariyasi orqali tahlil qilinadi. Homiylar, ushbu nazariyaga ko'ra, asosiy manfaatdor tomonlardir, chunki ularning investitsiyalari finas holatiga bevosita ta'sir qiladi.

5. Sport kompaniyalarining muvaffaqiyati va muvaffaqiyatsizligi haqidagi hikoya ko'pincha brendlarning shakllanishi va rivojlanishi, ularning g'alabalari va muvaffaqiyatsizliklari haqida qiziqarli hikoya qiladi.

6. Ushbu misollar shuni ko'rsatadiki, hatto eng yirik va eng nufuzli sport tashkilotlari ham o'z obro'si va faoliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan xatolarga yo'l qo'yishi va muvaffaqiyatsiz qarorlar qabul qilishi mumkin.

7. Professional boshqariladigan sport tashkilotlarida strategiya va harakat rejalarini ishlab chiqishga katta e'tibor berilishi kerak.

8. Texnologik innovatsiyalar zamonaviy sportda asosiy rol o'ynaydi, uni tashkil etish, o'tkazish va idrok etishning turli jihatlari-ga ta'sir qiladi

9. Bugungi dunyoda barqarorlik va ijtimoiy mas'uliyat tobora ko'proq e'tiborga olinmoqda, sport klublari. sport tashkilotlari barqarorlik amaliyoti, atrof-muhit va ijtimoiy dasturlarni amalga oshirish jarayonni tezlashtirish kerak bu esa korporativ boshqaruvda o'zgarishlarni talab qiladi

10. Sport tashkilotlari va klublari tobora global kengayish va globallashtirishga intilmoqda, bu esa korporativ boshqaruv sohasida yangi muammolarni keltirib chiqarmoqda.

11. Zamonaviy texnologiyalar va boshqaruv usullari kiberhujumlar, ma'lumotlarning buzilishi va boshqa xavfsizlik tahdidlari shaklida xavf tug'dirishi mumkin, shuning uchun sport korporatsiyalari o'z ma'lumotlari va tizimlarini himoya qilishga alohida e'tibor berishlari kerak.

7.6. Sport korporatsiyalarining jahon iqtisodiyoti va ijtimoiy-madaniy sohaga ta'siri

Sport korporatsiyalarining global iqtisodiyot va ijtimoiy-madaniy sohaga ta'siri juda katta va turli jihatlarni qamrab oladi. Mana ulardan ba'zilari:

1. Iqtisodiy o'sish va investitsiyalar:

Sport korporatsiyalari yirik iqtisodiy o'yinchilar bo'lib, sport infratuzilmasi, ommaviy axborot vositalari, reklama, translyatsiya va turizm kabi turli sohalarga milliardlab dollar sarmoya kiritadilar. Bu iqtisodiy o'sishga, ish o'rinlarini yaratishga va investitsiyalarni jalb qilishga yordam beradi.

Olimpiya o'yinlari va Jahon chempionatlari kabi sport tadbirlari sport infratuzilmasini qurishga investitsiyalarni rag'batlantiradi, bu esa iqtisodiy o'sish va ish o'rinlarini yaratishga yordam beradi. Masalan, 2016 yilgi Rio-De-Janeyro Olimpiadasi Braziliya iqtisodiyotiga 6 milliard dollardan ortiq hissa qo'shishi bilan baholanadi

Nike, Adidas va under Armour kabi yirik sport brendlari muntazam ravishda sport kiyimlari va poyabzal ishlab chiqarish uchun yangi texnologiyalarni tadqiq etish va rivojlantirishga sarmoya kiritmoqda. Bu sanoatda innovatsiyalarni rag'batlantiradi va iqtisodiy rivojlanishga yordam beradi.

2. Global reklama va marketing:

Sport korporatsiyalari o'zlarining brendlari va mahsulotlarini targ'ib qilish uchun platforma sifatida sport tadbirlari va taniqli sportchilardan foydalanadilar. Reklama kampaniyalari va sportchilar bilan homiylik shartnomalari ularga jahon bozorlariga kirib, mijozlar bazasini ko'paytirishga imkon beradi.

Sport tadbirlari kompaniyalar uchun butun dunyo bo'ylab millionlab tomoshabinlar e'tiborini jalb qilish uchun noyob imkoniyatni taqdim etadi. Masalan, Olimpiada translyatsiyalari paytida reklama roliklari keng auditoriyani qamrab oladi va brend xabardorligini oshiradi.

Taniqli sportchilar va jamoalar bilan hamkorlik qilish kompaniyalarga o'z obro'sini oshirishga va yangi mijozlarni jalb qilishga

yordam beradi. Lionel Messi yoki Lebron Jeyms kabi tanikli odam bilan tuzilgan shartnoma homiylik shartnomalari va reklama kampaniyalari orqali millionlab dollar daromad keltirishi mumkin.

3. Turizm va shahar o'yin-kulgilari:

Olimpiya o'yinlari, jahon chempionatlari va boshqalar kabi yirik sport tadbirlarini tashkil etish millionlab sayyohlarni jalb qiladi va mezbon shaharlarda infratuzilmani rivojlantirishga yordam beradi. Bu sayyohlik biznesi, mehmonxona sanoati va boshqa sohalarni rivojlantirishga yordam beradi.

Yirik sport tadbirlarini o'tkazish millionlab sayyohlarni jalb qiladi va sayyohlik biznesi va infratuzilmasini rivojlantirish uchun yangi imkoniyatlar yaratadi. Masalan, Olimpiya o'yinlari ko'pincha mezbon shaharlardagi aeroportlar, mehmonxonalar va jamoat transportini modernizatsiya qilish uchun turtki bo'ladi.

O'z navbatida, turizmning rivojlanishi mehmonxona va restoran xizmatlari, mahalliy diqqatga sazovor joylar va madaniy tadbirlarga talabning oshishiga olib keladi.

4. Sport infratuzilmasi va hayot sifatini yaxshilash:

Sport inshootlari, stadionlar, o'quv bazalari va boshqa inshootlarni qurishga sarmoya kiritish nafaqat ish o'rinlarini yaratadi, balki ular joylashgan shaharlarda hayot sifatini yaxshilaydi. Bu dam olish infratuzilmasi va sog'lom turmush tarzini rivojlantirishga yordam beradi.

Sport infratuzilmasi va hayot sifatini yaxshilash**: sport inshootlari, stadionlar, o'quv bazalari va boshqa inshootlarni qurishga sarmoya kiritish nafaqat ish o'rinlarini yaratadi, balki ular joylashgan shaharlarda hayot sifatini yaxshilaydi. Bu dam olish va sog'lom turmush tarzi infratuzilmasini rivojlantirishga yordam beradi.

6. Ijtimoiy-madaniy ta'sir:

Sport ijtimoiy-madaniy qadriyatlar va o'ziga xoslikni shakllantirishda muhim rol o'ynaydi. Sport tadbirlari va jamoalari turli madaniyat va millat vakillarini birlashtirib, milliy g'urur va birlikning ramziga aylanadi.

Sport tadbirlari ijtimoiy qadriyatlar va o'ziga xoslikni shakllantirishda muhim rol o'ynaydi. Milliy jamoalar va sportchilar

turli madaniyat va millat vakillarini birlashtirib, milliy g'urur va birlikning ramziga aylanadi.

Masalan, Olimpiya o'yinlari, jahon chempionatlaridagi g'alabalar sharafiga O'zbekistonda gimnastikachi Chusovitina Oksana, bokschi Boxadir Jalolov kabi sportchilarga zamonaviy sport inshootlari bilan gimnastika va boks maktablari ochildi, ularda bo'lajak jahon va Olimpiya o'yinlari chempionlari tayyorlanadi.

7. Texnologiya va innovatsiyalarni rivojlantirish:

Sport korporatsiyalari uskunalar, tibbiyot, tahlil va eshittirishlar kabi sport faoliyatining turli jihatlariga texnologiya va innovatsiyalarni faol ravishda kiritmoqda. Bu texnologik sektorning rivojlanishini rag'batlantiradi va ilmiy kashfiyotlarga yordam beradi.

Ushbu omillar sport korporatsiyalarining global iqtisodiyot va ijtimoiy-madaniy sohaga katta ta'sirini ta'kidlab, ularni global maydonda asosiy o'yinchilarga aylantiradi.

VII BOB. BO'YICHA XULOSALAR

1. Olimpiya o'yinlari, jahon chempionatlari kabi yirik sport tadbirlari sport infratuzilmasini qurishga investitsiyalarni rag'batlantiradi. Bu iqtisodiy o'sishga, ish o'rinlarini yaratishga yordam beradi, sport tovarlari ishlab chiqarish uchun yangi texnologiyalarni ishlab chiqishga investitsiyalarni rag'batlantiradi, sayyohlarni jalb qiladi, bu esa sayyohlik biznesini rivojlantirishga yordam beradi.

2. Sport ijtimoiy-madaniy qadriyatlarni shakllantirishga yordam beradi. Sport tadbirlari, jamoalar turli madaniyat va millat vakillarini birlashtirib, milliy g'urur va birlikning ramziga aylanadi.

3. Olimpiya o'yinlari va jahon chempionatlari g'oliblari va sov-rindorlari sharafiga bayroq ko'tarilib, musobaqa g'olibi mam-lakatining madhiyasi yangraydi. Sport kabi hech narsa millat va mam-lakatni jahon hamjamiyatiga e'lon qila olmaydi.

4. Sport korporatsiyalari sport qadriyatlari, sog'lom turmush tarzi va ijtimoiy mas'uliyatni rivojlantirishga qaratilgan madaniy va ta'lim dasturlarini faol qo'llab-quvvatlamogda.

VIII BOB. JAHON IQTISODIYOTINING GLOBALLASHUVI SHAROITIDA KORPORATSIYALARNING RIVOJLANISH DINAMIKASI

8.1. Jahon iqtisodiyotida korporatsiyalar faoliyatining o'sishi va kengayishi

Hayotiylik, raqobatbardoshlik va belgilangan maqsadlarga erishish jarayonida korporatsiyalar vaqti-vaqti bilan ularning hajmiga nisbatan tashkiliy o'zgarishlarga duch kelishadi. Doimiy o'zgaruvchan ish sharoitlarini hisobga olgan holda, korporatsiyalar vaqti-vaqti bilan o'zlarining iqtisodiy parametrlarining o'sishi bilan bog'liq yangi vazifalarni qo'yadilar. Iqtisodiy fan va amaliyotda an'anaviy ravishda korporatsiyalar rivojlanishining to'rtta ketma-ket bosqichlari ajratiladi:

Birinchi bosqich-bu kichik korporatsiya. Korporatsiya kapitalining egalari uni to'liq nazorat qilishadi, ularning aksariyati kompaniyada ishlaydi va nafaqat foyda olish ulushiga, balki korporatsiya rentabelligini oshirish uchun faoliyatni qanday qilib yaxshiroq va samarali amalga oshirishga qiziqishadi.

Ikkinchi bosqich - «ishchi nazorati»bo'lgan korporatsiya. Korporatsiya egalarining ma'lum bir guruhi aksiyalarning nazorat paketi yordamida kompaniya faoliyati ustidan haqiqiy nazoratni amalga oshiradi, o'z qarorlarini to'liq amalga oshirishga intiladi. Qolgan aksiyadorlar, ovoz berish huquqiga ega bo'lishlariga qaramay, o'z takliflarini amalga oshirish uchun ovozlarni birlashtirishda uyushqoqlikka ega emaslar.

Uchinchi bosqich - to'liq nazorat korporatsiyani boshqarish organlariga o'tadi, oddiy aksiyadorlar va boshqaruv bo'g'ini va egalari manfaatlarida nomutanosiblik mavjud, oddiy aksiyadorlar kompaniya faoliyati natijalariga emas, balki investitsiya qilingan kapitalga dividendlar miqdoriga ko'proq qiziqishadi. Biroq, umuman olganda, menejerlar va aksiyadorlarning manfaatlari kompaniyaning rentabelligini oshirish nuqtai nazaridan mos keladi.

To'rtinchi bosqich-resurslarning kontsentratsiyasi, korporativ rivojlanishning yuqori bosqichida moliyaviy va sanoat kapitalining birlashishi. Birlashgan korporatsiyalar ko'proq diversifikatsiyalangan va mobil bo'lib, ko'pincha transmilliy xususiyatga ega bo'ladi. Bunday birlashmalarda teng munosabatlarni saqlab qolish moliyaviy fondlar, banklar – Birlashgan korporatsiyani boshqarish imkoniyatiga ega bo'lgan kompaniyalar bo'lgan yirik aksiyadorlar bilan ancha qulaydir.

Oxirgi ikki bosqich mulkni boshqaruvdan ajratish bilan tavsiflanadi. Bu erda biz korporatsiyalarning egalari yoki yirik aksiyadorlar tomonidan nazoratdan ozodligi haqida emas, balki tashkilotlarning professional menejerlari tomonidan boshqaruvni amalga oshirish haqida gapiramiz

Xalqaro iqtisodiyotda ro'y berayotgan o'zgarishlar; – globallashuv tendentsiyalari, xalqaro iqtisodiy integratsiya – korporatsiyalarning faoliyat ko'lamini kengaytirish istagini keltirib chiqardi. Sanoat, tarmoqlararo va xalqaro miqyosda kapitalning kontsentratsiyasi va markazlashuvining kuchayishi kompaniyalararo aloqalarning kengayishiga turtki bo'ldi. XX asr oxiridagi yirik sanoat korxonalarining rivojlanishidagi eng muhim tendentsiyalardan biri. ularning faoliyatining faol integratsiyasi – umumiy strategik maqsadga erishish, raqobatbardoshlik va samaradorlikni oshirish uchun birlashish edi [50, V. 49-52]. Atrof-muhitdagi o'zgarishlar korporatsiyalar birlashmasini amalga oshirishning institutsional shakllarining xilma-xilligini keltirib chiqardi.

8.2. Korporativ integratsiya:korinishlari, turlari, usullari

Korxonalarni birlashtirishning tarkibiy shakllarida turlari va usullari

- Jadvalda keltirilgan korporativ integratsiya korinishlari va turlar

Korxonalarni birlashtirishning tarkibiy shakllarida turlari va usullari

8.1-Jadvalda keltirilgan korporativ integratsiya korinishlari va turlari,usullari:

8.1-Jadval.

Integratsiya korinishlari va turlari

Turi (turi)	Xususiyatlari
Integratsiya yo'nalishi bo'yicha	
Gorizontal integratsiya.	
Maqsadlar bo'yicha: - ishtirokchilarning ishlab chiqarish va xo'jalik faoliyati uchun shart-sharoitlarni ta'minlash; - ishtirokchilarning savdo va xarid qilish faoliyati uchun shart - sharoitlarni ta'minlash sotishni taqsimlash; - tegishli tovar bozori tarkibini o'zgartirish	Bosh korxonadan chiqishlarning tarqalishi bilan integratsiya, ya'ni.bir xil mahsulotlarni ishlab chiqaradigan, bir xil xizmatlarni ko'rsatadigan, texnologik jarayonning o'xshash radi-osini (kartel shartnomalari) bajara-digan kompaniyalarning birlashishi, birlashishi. Maqsad-yo'qotilgan foydani minimal-lashtirish, ishlab chiqarish ko'lamini oshirish va raqobatdan himoya qilish natijasida foyda olish. Ba'zan gorizontal kelishuvlar ishtirokchilarning monopol intilishlarini ko'rsatadi
Vertikal (oqim) integratsiya.	
Tarkibi bo'yicha: - old - "ishlab chiqarish (taqsimlash) - iste'mol (sotish)"zanjiri bo'yicha bozorga to'g'ridan-to'g'ri yo'nalish; - orqa teskari yo'nalishda " oldindan taqsim-lash-xom ashyo (materiallar, butlovchi qismlar, uskunalar)"	Bir ishlab chiqarish vertikalining key-ingi bosqichlarida ishlaydigan ishlab chiqaruvchilarning birlashishi, tegishli ishlab chiqarish texnologiyalarining kombinatsiyasi va vertikal zanjir hosil qilish orqali kirish jarayoni ishlab chiqarishni kengaytirish asosida amal-ga oshiriladi Maqsad - miqyosni tejash, resurslardan konsolidatsiya va samarali foydalanish (reklama xarajatlarini tejash, tovar - moddiy zaxiralarni sotish, zaxiralarn-ing kichik hajmini saqlash), samarali boshqarish(ishlab chiqarish, xiz-matlarni ishlab chiqarishning butun

	texnologik jarayoni bitta markazdan biri tomonidan muvofiqlashtiriladi). Vertikal kelishuvlar monopol pozitsiyani o'rnatish yoki raqobatni tenglashtirish orqali bozorda iqtisodiy ta'sirni kuchaytirish uchun ishlatilishi mumkin (raqobatchilar o'rtasidagi kelishuvlar).
Maqsadlar bo'yicha:	
- litsenziya shartnomalari orqali sotib oluvchining faoliyatini cheklash.	
Lateral integratsiya (oziq-ovqat kooperatsiyasi)	Boshqa tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqaradigan, ammo ushbu korporatsiya bilan umumiy mijozlarga ega bo'lgan boshqa kompaniyalar bilan birlashish yoki birlashish natijasida bosh qabul qilish, mahsulot turlarini kengaytirish
	Vertikal ishlab chiqarish tsiklining boshqa darajasida joylashgan va parallel mahsulot turlarini ishlab chiqaradigan korxona bilan birlashish.
Maqsad-xavfni diversifikatsiya qilishni ta'minlash, sheriklarga bilvosita ta'sir qilish imkoniyati.	
Konglomerat integratsiyasi	Hech qanday umumiy xususiyatlarga va aloqalarga ega bo'lmagan kompaniyalarni birlashtirish yoki birlashtirish
Orqa qo'riqchi integratsiyasi Арьергардная	Ichki ta'minot infratuzilmasini yaratish uchun birlashma.
Maqsad-tranzaksion xarajatlarni minimallashtirish, sni-to'g'ridan - to'g'ri ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish (Rossiya korxonalar uchun xarakterli)	
Birlashtirilgan integratsiya	Bir vaqtning o'zida texnologik zanjir bo'ylab va parallel mahsulot turlari bo'ylab o'tadi.
Maqsad-yo'qotilgan foydani maksimal darajada oshirish va xarajatlarni, shu jumladan tranzaksion xarajatlarni minimallashtirish.	
Mahsulot hayot tsiklining bosqichlari va bosqichlari bo'yicha integratsiya	Mahsulotning hayot aylanish bosqichiga (joriy etish, o'sish, etuklik, pasayish) va shunga mos ravishda ishlab chiqarish strategiyasiga (takomillashtirish, mustahkamlash va qo'llab - quvvatlash, pozitsiyalarni qisqartirish) qarab turli xil kontragentlardan foydalanish.
Tizim integratsiyasi (ijtimoiy jihat)	XX asr oxiridan beri faol foydalanilmoqda. tashkilot va boshqaruvning qat'iy ierarxik tizimlaridan moslashuvchan hamkorlikka qadar bo'lgan sharoitlarda hamkorlikning yangi

	yo'nalishi sifatida. Bu erda "buyurtmachi – ijrochi" munosabatlari "sherik – sherik" munosabatlariga o'tadi.
Integratsiya darajasi bo'yicha	
To'liq	Barcha kirish yoki chiqishlar birlashtiriladi
Tor	Kompaniya kiruvchi elementlarning faqat bir qismini sotib oladi.

Korporativ aloqalarni kengaytirishning asosiy shakllari va eng keng tarqalgan usullari–korporatsiyalarning integratsiyasi 2.2-jadvalda keltirilgan.

8.2-Jadval

Integratsiyaning institutsional shakllari va usullari

Shakl / Usul	Maqsad
Korporatsiyalarni egallab olish (dushmanlik)	
korporatsiyani to'liq yoki qisman sotib olish nazorat paketini sotib olish aksiyalarni bozor qiymatidan yuqori narxda sotib olish taklifi (tender) aksiyadorlarning ovozlari uchun kurash	to'liq (monopol) nazoratni o'rnatish mavjud direktorlar Kengashining siljishi.
Korporatsiyalarning birlashishi (ixtiyoriy birlashma)	
diversifikatsiya sanoatning turli tarmoqlari korxonalarini birlashtirish tarmoq ichidagi kooperatsiya vaining turli sohalaridagi korxonalarni birlashtirish, konglomerativ xalqaro integratsiya) iqtisodiyot (tarmoqlararo (to'liq, qisman) gigant firmalarning to'liq birlashishi.	ko'p tarmoqli ishlab chiqarishni yaratish qo'shma faoliyatni amalga oshirish (xoldinglar, qo'shma korxonalar, sanoat korxonalari uyushmalari) korxonalarning ixtisoslashuvini kuchaytirish turli xil faoliyat turlarining Birlashgan korporatsiyalarini shakllantirish (sanoat, savdo, xizmatlar, moliyaviy va bank sektori) - tor ixtisoslashishga yo'naltirilgan korporatsiyalar yoki alohida bo'linmalar birlashmasi, individual iste'molchilarning talablariga javob beradigan cheklangan mahsulot turlarini ishlab chiqarish yangi tashkiliy tuzilmani shakllantirish bilan faoliyatning globallashuvi

Ushbu tushunchalarni xorijiy nazariya va amaliyotda va Rossiya qonunchiligida talqin qilishda ma'lum farqlar mavjud. Birlashishda keng tarqalgan nuqtai nazarga ko'ra, umumiy manfaatlarga ega

bo'lgan bir necht akorporatsiyalar birlashadilar yangi korporatsiya yaratish uchun. Odatda birlashish va qo'shilish o'zaro kelishuv asosida amalga oshiriladi, ammo tajriba shuni ko'rsatadiki, barcha korporatsiyalar ixtiyoriy ravishda birlashmaydi. Ushbu turdagi aksiyalarning taxminan 5% dushmanlik bilan egallab olish huquqiga ega, bu erda bitta korporatsiya ikkinchisining mavjud rahbariyatining irodasiga qarshi boshqa korporatsiya ustidan nazoratni qo'lga kiritish uchun kurashadi. Agar birinchi korporatsiya (tajovuzkor) ikkinchisini (tajovuz qurboni) ustidan nazoratni qo'lga kiritishga muvaffaq bo'lsa, jabrlanuvchi korporatsiyasining oldingi rahbariyati odatda o'z maqomini yo'qotadi yoki egallab turgan lavozimlaridan ozod qilinadi. Shuning uchun jabrlanuvchi korporatsiya rahbariyati o'z kelajagiga g'amxo'rlik qilib, tajovuz korporatsiyaning hujumini qaytarish uchun jiddiy choralar ko'rishga majbur. Qabul qilingan sotib olishga qarshilik ko'rsatadigan kompaniya menejerlari ikkita maqsadga erishishlari mumkin: prinsipial ravishda sotib olishning oldini olish yoki xaridorni kompaniyani sotib olish uchun yuqori narxni to'lashga majbur qilish.

Jahon amaliyotida menejerlar tomonidan istalmagan bitimlarga qarshi kurashda qo'llaniladigan qamra bolishga qarshi choralarning butun tizimi ma'lum (8.3-jadval):

8.3-Jadval.

Korporatsiyalarni egallab olishdan himoya qilishning asosiy usullari

Himoya turi	Qisqacha tavsif
Ustavga o'zgartirish kiritish - (Nizomga "qarshi qoidalar")	Direktorlar Kengashining aylanishi: kengash qismlarga bo'linadi, har yili kengashning faqat bitta qismi saylanadi (ko'pchilik ovozlar - direktorni saylash uchun talab qilinadi; juda ko'p ovozlar - birlashish bitimini tasdiqlashda zarur: kamida 2/3 ovoz ulushi, odatda 80 %)
Korporatsiyani ro'yxatdan o'tkazish joyini o'zgartirish	Ayrim mintaqalar qonunchiligidagi farqni hisobga olgan holda, ro'yxatdan o'tish uchun joy tanlanadi, bu erda Nizomga noqonuniy o'zgartirishlar kiritish, sud himoyasini engillashtirish osonroq bo'ladi
"Zaharli tabletka" ovoz berish	Korporatsiya tomonidan potentsial "bosqinchi"

huquqi yuqori bo'lgan aksiyalarni chiqarish	(tajovuzkor korporatsiya) uchun jozibadorligini kamaytirish uchun qo'llaniladigan chora-tadbirlar ovoz berish huquqi yuqori bo'lgan yangi toifadagi oddiy aksiyalarning tarqalishi-maqsadli kompaniya menejerlariga aksiyalarning katta ulushiga ega bo'lmasdan ko'pchilik ovozlarni olish imkonini beradi
Qarz mablag'larini jalb qilgan holda sotib olish	Qarz mablag'larining yuqori qismini jalb qilgan holda xususiy investorlar guruhi tomonidan kompaniya yoki uning bo'linmalarini sotib olish (ilmiy - tadqiqot instituti menejerlari tomonidan sotib olish-"management buy-out"). - - Sotib olingan kompaniyaning aksiyalari endi fond bozorida joylashtirilmaydi
Pakmen Himoyasi	"Bosqinchi" aksiyalariga qarshi hujum" bosqinchi " ga qarshi monopoliyaga qarshi, qimmatli qog'ozlar to'g'risidagi qonun hujjatlarini buzganligi uchun sud jarayoni boshlandi
"Oq ritsar" bilan birlashish	"Do'stona kompaniya" - "oq ritsar" bilan birlashish (yutilishdan himoya qilish uchun so'nggi urinish sifatida ishlatiladi)
"Yashil zirh" boshqaruv shartnomalarini tuzish	Korporatsiya bir guruh bosqinchi investorlarga o'z aksiyalarini mukofot bilan qaytarib sotib olishni taklif qiladi (to'langan narxdan yuqori narxda), kompaniyalar boshqaruv bo'g'ini bilan menejment uchun yuqori mukofot bilan shartnomalar tuzadilar, bu esa so'rilgan kompaniyaning narxini oshirishning samarali vositasi bo'lib xizmat qiladi (chunki "oltin parashyutlar" narxi sezilarli darajada oshadi).
Majburiyatlarni qayta qurish	Do'stona uchinchi tomon uchun aksiyalarni chiqarish, aksiyadorlar sonini ko'paytirish, mavjud aksiyadorlardan premium aksiyalarni sotib olish.

Ko'proq yoki kamroq muvaffaqiyatli kompaniyani qo'lga kiritishda, ayniqsa menejerlarning qarshiliklarida, tajovuzkor kompaniya aksiyadorlarga mukofot sifatida mablag'larning kata qismini to'lashga majbur bo'ladi. Ko'pgina hollarda, mukofot miqdori kompaniyaning «adolatli» bozor narxining 20-40 foizin itashkil qiladi (kata aksiyalarga ega bo'lgan aksiyadorlarning birlashishini cheklaydigan narx).

Ba'zi hollarda, kompaniyalar o'rtasidagi ziddiyatlarni yumshatish uchun, sotib olingan firmalar menejerlariga «oltin parashyutlar» deb nomlangan narsalar taqdim etiladi – ular egallab olish natijasida ishdan ayrilgan taqdirda ishdan bo'shatish nafaqalari. Ko'pincha, ushbu imtiyozlar sotib oluvchi kompaniya tomonidan to'lanadi, lekin ba'zida menejerlar uni sotib olish bitimiga xalaqit bermasligi uchun maqsadli kompaniyaning aksiyadorlari tomonidan to'lanadi.

Natijada, aksiyadorlarga beriladigan mukofot va boshqaruv guruhiga «oltin parashyutlar» berish uchun sarflangan mablag' hisobga olinsa, kompaniyani egallab olish xarajatlari haddan tashqari ko'p bo'lishi mumkin, ko'pincha faqat sotib oluvchi kompaniyaning mulkini yo'q qilishga olib keladi. Rossiya amaliyotida qo'shilish va sotib olish o'rtasidagi farq faqat texnik bo'lib, bitimning moliyaviy tomoniga tegishli.

Integratsiya shakllari va usullaridagi farqlarga qaramay, ularni amalga oshirishda kompaniyalarni boshqaradigan asosiy motivlar o'xshashdir. Egalari uchun foydalilik va foydani maksimal darajada oshirishga intilish nuqtai nazaridan, ko'pchilik kompaniyalarni birlashishga undaydigan motivlarni guruhlariga bo'lish mumkin:

- resurslarning chiqib ketishini kamaytirish motivlari (miqyosni tejash; yetkazib beruvchilar bilan ishlash samaradorligini oshirish; takroriy funksiyalarni yo'q qilish va boshqaruvning samarasizligini bartaraf etish; ilmiy-tadqiqot ishlari bo'yicha hamkorlik; soliq imtiyozlari);

- resurslar oqimini barqarorlashtirish va (yoki) oshirish motivlari (resurslarni bir-birini to'ldirish; yirik shartnomalarni sotib olish; kapital bozoridagi afzalliklar; monopoliya; ishlab chiqarishni diversifikatsiya qilish; ma'lumotlarga kirish);

- resurslar harakatiga nisbatan neytral motivlar (kompaniyaning bozor narxidagi farq va uni almashtirish qiymati; tugatish o'rtasidagi farq joriy bozor qiymati; menejerlarning shaxsiy motivlari; yo'qolishdan himoya qilish-qalqon; too big to fail

Shuni ta'kidlash kerakki, ushbu motivlarning guruhlari yopiq emas, ularning to'plami nafaqat birlashayotgan kompaniyalarning o'ziga xos maqsadlari, balki tashqi muhitning o'ziga xos sharoitlari bilan belgilanadi. Shuning uchun, ta'sir etuvchi omillar nuqtai nazaridan, ushbu motivlarning barchasini ikkita katta guruhga bo'lish mumkin: atrof-muhit omillari tufayli; ichki muhit tufayli. Ichki va tashqi muhit omillarining ta'siri ilovada keltirilgan.

Birlashishning birinchi cho'qqisi XIX asr boshlarida sodir bo'ldi, keyin korxonalarning kengayishi qonunchilik bazasining o'zgarishi natijasida yuzaga keldi. Birinchi marta bir qator sohalarda monopol mavqega ega bo'lgan kompaniyalar paydo bo'ldi, bu ularga ayniqsa yuqori rentabellikni ta'minladi. Tarixiy retrospektivda turli xil biznes bilan shug'ullanadigan kompaniyalar birlashuvining o'sishi qiziq.

1980-yillarda konglomeratlar foydasi pasayishni boshladi, natijada konglomerat tipidagi birlashmalarning ulushi sezilarli darajada kamaydi. Birlashgan korporatsiyalar bir xil sohalardagi mustaqil korxonalarga qaraganda yomonroq natijalarga erishdilar. Yangi egallab olishlar yo'qotishlarga olib keldi. Ko'pincha yangi korporatsiyalarning tashkil etilishi 10-20 yil oldin paydo bo'lgan konglomeratlarning yo'q qilinishi bilan birga bo'lgan.

Ushbu davrda raqobatchilarni o'z aksiyalarini sotib olish orqali egallab olish ustunlik qildi, dushmanlik bilan egallab olish sezilarli bo'ldi. Keyinchalik monopoliyaga qarshi qonunchilikni yumshatish natijasida gorizontal integratsiya keskinlashdi. Yirik kompaniyalarning rivojlanishining asosiy prinsiplari: iqtisodiyot, moslashuvchanlik va chaqqonlik – 90-yillarning ikkinchi yarmida kengayish va o'sishga yo'nalish, o'zgaruvchan bozorlarda barqarorlikni ta'minlash istagi bilan to'ldirildi.

Zamonaviy axborot texnologiyalari kompaniyalarga to'g'ridan-to'g'ri tashkiliy va axborot aloqalarini saqlab, ishlab chiqarishni turli mamlakatlarda joylashtirishga imkon berdi, ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilar o'rtasida jismoniy aloqa zarurligini kamaytirdi. El-

elektron tijorat va elektron hujjat aylanishining paydo bo'lishi bilan korporatsiyalarning o'sish chegaralari sezilarli darajada kengaydi va tovarlar va xizmatlar aylanmasiga xizmat ko'rsatish xarajatlari kamaydi. 90-yillarning oxirida birlashish va sotib olish to'liqini global iqtisodiyotdagi jarayonlari, telekommunikatsiya xizmatlari narxining pasayishi, shuningdek, axborot texnologiyalari sohasidagi yutuqlar bilan bog'liq edi. Integratsiyalashgan korporativ tuzilmalarni shakllantirish mezonlari yangi elementlar bilan to'ldirildi, masalan:

- birlashtirishning texnologik, moliyaviy-iqtisodiy maqsadga muvofiqligi;
- filial tuzilmalarining korporativ nazoratining yuqori darajasi (75%);
- tashkiliy-huquqiy transformatsiya.

XX asr oxirida ba'zi joylarda korporativ sektorda juda noqulay vaziyat yuzaga keldi, bu past baholangan korporatsiyalar sonining kamayishi (tajovuz qurboni bo'lishi mumkin), moliyalashtirish manbalarining kamayishi bilan tavsiflanadi. Ushbu salbiy tendentsiyalar korporatsiyalarning birlashishi va qo'shilishining keskin pasayishiga olib keldi. Ishlab chiqarish ko'lamini kengaytirish bilan bog'liq katta xarajatlar tufayli yirik korporatsiyalar o'zlarining ko'plab bo'linmalari bilan kichik mustaqil firmalarni almashtira olmadilar. O'sha paytda, faoliyatning ayrim sohalarida ma'lum bir harakatsizlik va byurokratiya tufayli yirik korporatsiyalar eng kam samarali tizimlar edi.

Amalda, XX asrning ko'plab qo'shilishlari noaniq ta'sirga ega bo'lib, ijobiy va salbiy oqibatlariga olib keldi, ularning asosiylari 2.5-jadvalda aks ettirilgan.

8.5-Jadval.

XX asrning birlashishi, qo'shilishi qiymati.

Salbiy	Ijobiy
Keyinchalik bankrotlik bilan korporatsiyalarning moliyaviy qarzlarini yukining ko'payishi, rivojlanish uchun investitsiyalarning kamayishi	Aktsiyadorlarning aktsiyalari narxining oshishi va shunga mos ravishda jabrlangan korporatsiyalar va tajovuzkor korporatsiyalarning bozor narxlarida natijasida yutuqlari

aholi farovonligi va mintaqalar iqtisodiyotiga salbiy ta'sir ko'rsatishi (raqobat zaiflashishi sababli taklifni cheklash) – boshqa bironing hisobidan amalga oshirilgan operatsiyalar yordamida tajovuzkor korporatsiyalar tomonidan ulkan moliyaviy vositalarni o'zlashtirish. Birlashgan korporatsiyani boshqarishning tashkiliy tuzilmasini murakkablashtirish, qarorlarni qabul qilish va amalga oshirishning etarli darajada samardorligi	birlashish va sotib olishning strategik motivlari tez foydani tarqatish yoki olish emas, balki keyingi rivojlanish maqsadlari bilan belgilanadi. tashqi faktlarga qarshilikning o'sishi, faoliyat samaradorligini oshirish kabi sotib olish qurboniga aylanish xavfi Ijtimoiy mas'uliyat va menejmentning professionalligini oshirish
Korxona ichidagi aloqalarni hal qilish: ishlab chiqarish jarayonlari va xodimlar o'rtasidagi munosabatlardagi uzilish, individual brend, obro' - e'tibor, mijozlar, ishlab chiqarish va tijorat sirlarini yo'qotish	Faoliyatni diversifikatsiya qilish, yangi ishlab chiqarishlarni rivojlantirish

8.3. Iqtisodiy integratsiya, ishlab chiqarish va kapitalni transmilliylashtirish sharoitida korporatsiyalarning hozirgi rivojlanish tendentsiyalari

Zamonaviy sharoitda jahon iqtisodiyotining rivojlanishini belgilovchi eng muhim omil jahon iqtisodiyotining globallashtirishidir. Global jarayonlar-chet elliklar xalqaro iqtisodiy integratsiya, biznesni xalqarolashtirish va jahon iqtisodiyotini transmilliylashtirish kabi hodisalar bilan bog'liq.

Globallashtirishning asosini xalqaro iqtisodiy integratsiya tashkil etadi – chuqur barqaror munosabatlarni rivojlantirish va milliy iqtisodiyot o'rtasidagi mehnat taqsimoti asosida mamlakatlarning iqtisodiy va siyosiy birlashuvining global jarayoni. Xalqaro iqtisodiy integratsiya tugallanmagan, qiyin va uzoq davom etadigan jarayondir. Zamonaviy iqtisodiy fanlarda xalqaro iqtisodiy integratsiyaning ikki yo'nalishi mavjud:

- davlat darajasidagi integratsiya;
- korxona darajasidagi integratsiya.

Bizning zamonamizning dinamik tendensiyasi-bu yirik kompaniyalarning kapitali va aktivlarini birlashtirish jarayonlari bo'lgan xususiy korporativ integratsiya (haqiqiy integratsiya). Xalqaro iqtisodiy integratsiyaning asosiy jihatida biznesni xalqarolashtirish bo'lib, u bir necha asosiy bosqichlarni o'z ichiga oladi (2.6-jadval):

- eksport;
- xalqaro;
- transmilliy.

8.6-Jadval.

Biznesni xalqarolashtirish bosqichlarining xusiyatlari

BOSQICH	PASTKI BOSQICHLAR	AMALGA OSHIRISH SHARTLARI
EKSPORT	- Tovar eksporti (agentlar orqali sotish)	- Savdoda eksportning ahamiyatsiz ulushi;
	- Xorijda vakolatxonalar (filiallar) tashkil etish	- Import uchun to'siqlar yo'q;
		- Mahalliy talab taklifdan oshib ketdi
		- Savdoda eksportning katta qismi;
		- Import uchun to'siqlar yo'q
XALQARO	Mahalliy marketing	- Kuchli raqobat;
		- Sotishdan keyingi xizmatning ahamiyati
	Mahalliy ishlab chiqarish	- Faoliyat sharoitidagi farqlar;
		- Marketingni farqlash zarurati;
TRANSMILLIY	Mahalliy ilmiy-tadqiqot ishlari	- Kuchli raqobat
	Ishlab chiqarish, investitsiya,	- Import uchun to'siqlarning mavjudligi
		- Arzonroq narx;
		- Marketingning o'ziga xos xususiyatlari
	- Ilmiy-texnik hamkorlik, xorijiy ishlab chiqarishga to'g'ridan-to'g'ri investitsiyalar	- Jahon raqobati

Eksport savdosi, chet elda vakolatxonalar, savdo firmalari, qo'shma korxonalarni tashkil etish, ishlab chiqarish, ilmiy-tadqiqot, marketing kompleksini boshqa mamlakatlarga o'tkazish va h.k. Uzoq vaqt davomida iqtisodiy hayotni xalqarolashtirishning asosiy shakli xalqaro savdo edi. Xalqaro tadbirkorlik rivojlanishining sifat jihatidan yangi davri ishlab chiqarish va kapitalni xalqarolashtirish jarayonlarining boshlanishi bilan bog'liq. An'anaviy shakllar (savdo, tovar ayirboshlash) bilan bir qatorda ishlab chiqarish hamkorligining zamonaviy shakllari (ilmiy-texnik bilim va tajriba almashish, korporatsiyalarning innovatsion faoliyatini xalqarolashtirish) tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda. Savdo va investitsiyalarning o'zaro ta'sirining an'anaviy sxemasi asta-sekin global, integratsiyalashgan korporatsiyalar ichidagi xalqaro savdo oqimlari («ona» korporatsiyalar va ularning xorijiy filiallari o'rtasida va filiallarning o'zlari o'rtasida) tobora ortib borayotgan ahamiyatga ega bo'lgan murakkab munosabatlarga yo'l ochdi. Ma'lumotlarga ko'ra, xalqaro kompaniyalarning yopiq ichki bozorining ko'lami shundan dalolat beradi: 20-asr oxirida tovarlar va xizmatlar bo'yicha jahon savdosining taxminan 1/3 qismi va global texnologiyalar almashinuvi bozorida to'lovlarning qariyb 70 foizi «ona» kompaniyalar va xorijiy bo'linmalar, shuningdek gigantlarning xalqaro korporatsiyalarining filiallari o'rtasidagi bitimlarga to'g'ri keladi.

GLOSSARIY

Agentlik muammosi – yollangan menejerlar tomonidan kompaniya resurslaridan o'z shaxsiy manfaatlari uchun o'z egalariga zarar yetkazish uchun foydalanish. Agentlik muommoning paydo bo'lishi axborot assimetriyasi, boshqaruvda ishtirok etmaydigan egalarga nisbatan menejerlarning ko'proq xabardorligi tufayli mumkin bo'ladi.

Aksiyador – aksiyadorlik jamiyatining aksiyalariga egalik qiluvchi jismoniy yoki yuridik shaxs.

Aksiyadorlik -jamiyat kapitaliga ulush kiritilganligini tasdiqlovchi qimmatli qog'oz. Uning egasiga foydaning bir qismini dividend shaklida olish huquqini beradi.

Arbitraj kaskadi- korporativ ta'qib qilish usuli; korporatsiyani egallab olish uchun hakamlik sudlarida ijro etuvchi korxonalarni birma-bir qo'zg'atish. Maqsad sudda ishlarni yutib olish emas, balki ma'lum vaqtdan keyin olib tashlanadigan xavfsizlik choralarini yaratish (masalan, aksiyalar paketlarini blokirovka qilish yoki aktivlarni hibsga olish).

Autsayder (korporativ boshqaruvda) – korporatsiya mulkida ishtirok etadigan, ammo uning moliyaviy-xo'jalik faoliyatiga nisbatan tashqi (uchinchi tomon) bo'lib qoladigan yuridik yoki jismoniy shaxs.

Autsorsing (outsourcing)- an'anaviy va organik ravishda tashkilotga xos bo'lgan funksiyalar va jarayonlarni tashqi ijrochilarga o'tkazish.

Axborot assimetriyasi – o'zaro ta'sir mavzusi sohasidagi o'zaro ta'sir qiluvchi tomonlardan birining katta xabardorligi. Korporativ boshqaruv nazariyasi asosan yollangan menejerlarning kompaniyani boshqarishda ishtirok etmaydigan egalariga nisbatan axborot afzalliklari nuqtai nazaridan ko'rib chiqiladi.

Axborot kaskadi – korporativ qo'lga olish usuli; jabrlanuvchining va uning sheriklarining jamoatchilik va huquqni muhofaza qilish tizimi oldida salbiy imidjini shakllantirish bo'yicha tadbirlar ketma-

ketligini tashkil etish, shuningdek, qonuniy mulkdorlarning huquqlarini u yoki bu tarzda himoya qiladigan kasaba uyushmalari, uyushmalar, davlat organlariga axborot hujumi; jabrlanuvchining rolini bosqinchilarga berish

Aksiyalarning nazorat paketi – aksiyalarning minimal ulushi, bu ularning egalariga aksiyadorlik jamiyati faoliyati ustidan haqiqiy nazoratni amalga oshirishga imkon beradi. Aksiyalarning nazorat paketi barcha ovoz beruvchi aksiyalarning kamida yarmini tashkil etadi 50% + 1 ovoz beruvchi aksiya

Bloklovchi aksiya paketi -25% +1 ovoz beruvchi aksiya.

Brend – iste'molchilar ongida tovar belgisi tasviri. Zamonaviy bozorlarda mijozlarning sodiqligini shakllantirish uchun juda muhimdir

Biznes tarmog'i – muayyan tovarlarni birgalikda ishlab chiqaradigan mustaqil, ammo bir-biriga bog'liq bo'lgan iqtisodiy xo'jalik yurituvchi subyektlar majmui.

Bog'liq bo'lmagan diversifikatsiya – korporatsiyaning mavjud biznes sohalari bilan aniq aloqasi bo'lmagan yangi faoliyat sohasiga kirishi

Bog'liq diversifikatsiya – bu kompaniyaning mavjud biznes sohalari (masalan, ishlab chiqarish, marketing, moddiy ta'minot yoki texnologiya) bilan bog'liq bo'lgan yangi faoliyat sohasi

Birlashish – ikki yoki undan ortiq yuridik shaxslarni birlashtirish orqali yangi yuridik shaxsni shakllantirish.shuningdek, do'stona sotib olishni ko'rsatish uchun ham qo'llaniladi

Direktorlar kengashi (kuzatuv kengashi) – aksiyadorlar tomonidan saylanadigan aksiyadorlik jamiyatining yuqori boshqaruv organi, aksiyadorlar yig'ilishlari orasidagi davrda kompaniyani boshqarishning asosiy masalalarini hal qiladi.

Dupont formulasi- korporatsiyaning iqtisodiy rentabelligini baholash uchun formuladir. Ushbu formulaga ko'ra, kompaniya aktivlarining rentabelligi aktivlar aylanmasi bo'yicha daromad renta-

belligi mahsulotiga teng. Aktivlarning sof rentabelligiga qaysi omillar eng katta ta'sir ko'rsatganligini aniqlashga imkon beradi.

Filiallar (to affiliate, affiliated company, affiliation) – tad-birkorlik faoliyatini amalga oshiruvchi yuridik va (yoki) jismoniy shaxslar faoliyatiga ta'sir ko'rsatishga qodir bo'lgan jismoniy va yuridik shaxslar

Garovga olingan investitsiyalar- korporatsiya a'zolarining opportunistik xatti-harakatlarini oldini olish vositasi; biznesga qo'shgan hissasi uning huquqlaridan kam bo'lgan subyektning o'ziga xos investitsiyalari. Bunday investitsiyalarning shakllaridan biri bu kompaniya aksiyalari menejerlariga ish haqini to'lashdir.

Globalashuv – bu transport va aloqa xarajatlarining keskin pasayishi, tovarlar, xizmatlar, kapital, bilimlar va ozroq darajada odamlarning transchegaraviy oqimi yo'lidagi sun'iy to'siqlarni bartaraf etish natijasida yuzaga kelgan dunyo mamlakatlari va xalqlarining bir-biri bilan chambarchas bog'liqligi

Insayder – korporatsiyada ishlaydigan (menejer, xodim) yoki korporatsiyani boshqarish bilan chambarchas bog'liq bo'lgan shaxs

Intellektual kapital – korxonaning qimmatli bilimlari, ko'nikmalari va aloqalari. Uning tarkibida quyidagilar ajralib turadi: inson kapitali – xodimlarning bilimlari va qobiliyatlari; infratuzilma kapitali (ishlab chiqarish va marketing nou-xau); sheriklik kapitali – samarali sheriklar va mijozlar bilan barqaror aloqalar.

IPO (dastlabki ommaviy emissiya) – bu kompaniyaning birinchi ommaviy taklifi.

Kartel – bu muayyan tovarlar bozorida harakatlarni o'rnatish va muvofiqlashtirish maqsadida alohida mustaqil korxonalar o'rtasida kelishuvga asoslangan birlashma.

Kvazi-renta – bunday tovarlarni sotuvchining qo'shimcha daromadi, uning taklifi vaqtincha (ya'ni qisqa muddatda) cheklangan. Bu atama A. Marshall tomonidan taklif etilgan.

Kompaniyaning asosiy vakolatlari- kompaniyaning iste'molchilar uchun noyob mahsulot qiymatiga asoslangan qobili-

yat va texnologiyalar, uni raqobatchilardan farqlashni ta'minlaydi va uning rivojlanishi uchun asos bo'ladi

Korporativ xulq-atvor kodeksi – bu korporatsiyalar tomonidan ixtiyoriy ravishda bajarilishi uchun tavsiyalar to'plami bo'lgan hujjat (bunday rioya qilish /rioya qilmaslik darajasi to'g'risida majburiy ma'lumot bilan.

Konglomerat – gorizontaal yoki vertikal iqtisodiy aloqalaridan qat'i nazar, turli firmalarning birlashishi natijasida yuzaga keladigan korxonalarni birlashtirishning tashkiliy shakli.

Kompaniyaning raqobatbardosh holati – quyidagi asosiy yo'nalishlar bo'yicha raqobatdagi muvaffaqiyat omillari bilan belgilanadi: strategik investitsiyalar (ishlab chiqarish quvvatlariga, strategiyaga, potentsialga); kompaniya strategiyasining samaradorligi; uning hozirgi potentsialining samaradorligi (faoliyatining asosiy yo'nalishlari bo'yicha).

Kompaniya strategiyasining samaradorligi- uning hozirgi potentsialining samaradorligi (faoliyatining asosiy yo'nalishlari bo'yicha).

Kvazirenta – bunday tovarlarni sotuvchining qo'shimcha daromadi, uning taklifi vaqtincha (ya'ni qisqa muddatda) cheklangan. Bu atama A. Marshall tomonidan taklif etilgan.

Konsortsiyum – bir nechta banklar, korxonalar, kompaniyalar, firmalar, ilmiy markazlar, davlatlar o'rtasida kreditlar, aksiyalar joylashtirish yoki ilmiy va kapital talab qiladigan loyihalarni, shu jumladan xalqaro loyihalarni amalga oshirish bo'yicha yirik moliyaviy operatsiyalarni birgalikda amalga oshirish bo'yicha kelishuv asosida yaratilgan korporativ birlashmalarning shakllaridan biridir.

Konsern – umumiy manfaatlar, shartnomalar, kapital, qo'shma faoliyatda ishtirok etish bilan bog'liq bo'lgan korxonalarining yirik birlashmasi (ko'pincha bunday guruh ushbu korporatsiyalarning aksiyalarini ushlab turgan xolding atrofida birlashadi).

Korporativ madaniyati- mehnat jamoasi tomonidan taqsimlanadigan qadriyatlar, me'yorlar va urf-odatlarining umumiyligi bo'lib,

ishchilar o'rtasida tashkilotga daxldorlik tuyg'usini shakllantiradi («umumiy taqdir» hissi). Korporativ madaniyatga tegishli qadriyatlarni (shiorlar, yodgorliklar va boshqalar) ifodalovchi moddiy narsalar ham kiradi.

Korporativ strategiya – korporatsiya resurslarini muayyan faoliyat turlariga jamlaydigan prinsipial qarorlar.

Korporativ boshqaruv – mulkdorlar va boshqa manfaatdor tomonlarning manfaatlarini ta'minlash bilan bog'liq masalalar bo'yicha kompaniya egalari (aksiyadorlari) va menejerlar, shuningdek boshqa manfaatdor tomonlar o'rtasidagi munosabatlar tizimi.

Korporativ ziddiyat – quyidagi oqibatlardan biriga olib kelgan yoki olib kelishi mumkin bo'lgan ta'sir.

Kompaniyaning amaldagi qonunchiligi– ustavi yoki ichki hujjatlari, aksiyador yoki aksiyadorlar guruhining huquqlari; kompaniyaga, uning boshqaruv organlariga yoki ular qabul qiladigan qarorlarning mohiyatiga nisbatan da'volar; amaldagi boshqaruv organlarining vakolatlarini muddatidan oldin tugatish; aksiyadorlar tarkibidagi jiddiy o'zgarishlar.

Korporativ shantaj – aksiyadorlik jamiyatini yoki uning yirik aksiyadorlarini minoritar aksiyadorlardan o'z ulushlarini bozor qiymatidan yuqori narxda sotib olishga yoki nizoni tugatish uchun tovon puli to'lashga undashga qaratilgan minoritar aksiyadorlar ishtirokidagi nizolar.

Korporatsiya (lat. Korporatsiya – birlashma) – iqtisodiyot, siyosat, diniy soha va inson faoliyatining boshqa sohalarida odamlarning barqaror, yaxlit birlashmasi korporatsiya kasbiy yoki sinfiy manfaatlar asosida vujudga keladi.

Kompaniyaning ovoz beruvchi yirik aksiyador– aksiyalarining 10 foizi yoki undan ko'prog'iga ega bo'lgan/

Keiretsu – Yaponiyada qarz mablag'lari va o'z kapitaliga birgalikda egalik qilish, shuningdek yaqin iqtisodiy aloqalar bilan

birlashtirilgan korporatsiyalar guruhi. Qoida tariqasida, u vertikal integratsiya prinsipiga muvofiq qurilgan

Kuch kaskadi- korporativ qo'lga olish usuli; tuhmat, firibgarlik, o'zini o'zi boshqarish, vakolatlarni suiiste'mol qilish, pora olish va berish, tijorat pora berish, shantaj qilish, tovlamachilik, zo'ravonlik tahdidi, turli darajadagi sog'liqqa zarar yetkazish, odam o'g'irlash kabi jinoiy jazolanadigan xatti-harakatlarni amalga oshirish.

LBO (leverage buy-out, kaldıraçlı sotib olish) - sotib olingan kompaniyaning aktivlari kafolati bo'lgan qarz mablag'larini jalb qilgan holda aksiyadorlik kompaniyasining nazorat paketini sotib olish

Minoritar aksiyador – ovoz beruvchi aksiyalar soni unga umumiy yig'ilish tomonidan qabul qilingan qarorlarga ta'sir ko'rsatishga imkon bermaydigan va natijada uning manfaatlarini menejment va yirik aksiyadorlar hisobga olmasligi mumkin bo'lgan aksiyador

Mulk ulushini xiralashtirish – oddiy aksiyalarning qo'shimcha emissiyasi va/yoki konvertatsiya qilinadigan qimmatli qog'ozlarni konvertatsiya qilish natijasida aksiyadorning ustav kapitalidagi ulushini kamaytirish.

Maxsus investitsiyalar – ular amalga oshiriladigan iqtisodiy bitim to'xtatilganda qiymatini yo'qotadigan investitsiyalar.

Moliya-sanoat guruhlari (FPG) – foydani ko'paytirish, ishlab chiqarish va moliyaviy operatsiyalar samaradorligini oshirish maqsadida korxonalar, kredit-moliya va investitsiya institutlari, shuningdek boshqa tashkilotlar kapitallarini birlashtirish natijasida hosil bo'lgan diversifikatsiyalangan

Moliya-sanoat guruhlari (FPG) – foydani ko'paytirish, ishlab chiqarish va moliyaviy operatsiyalar samaradorligini oshirish maqsadida korxonalar, kredit-moliya va investitsiya institutlari, shuningdek boshqa tashkilotlar kapitallarini birlashtirish natijasida hosil bo'lgan diversifikatsiyalangan ko'p funksional tuzilmalar.

Mustaqil direktor – qaror qabul qilinishidan bir yil oldin direktorlar kengashi a'zosi: jamiyatning yagona ijro etuvchi organi funksiyalarini bajaruvchi shaxs, shu jumladan uning menejeri, kollejal ijro etuvchi organ a'zosi/

Nazorat kaskadi- korporativ qo'lga olish usuli; xavfsizlik korxonalari xodimlarining hujjatli tekshiruvlari va tekshiruvlarini va qonun bo'yicha jabrlanuvchining tarafida bo'lgan mansabdor shaxslarning harakatlarini ularni zararsizlantirish maqsadida tashkil etishuhlari o'rtasidagi kelishmovchiliklar: normalarning buzilishi.

Oq ritsar -do'stona investor bo'lib, uni dushmanlik bilan egallab olishdan himoya qilish uchun kompaniya aksiyalarini sotib oladi. Dushmanlik bilan egallab olish amaliyoti ko'pincha qo'lga olishni osonlashtirish uchun «oq ritsar» ko'rinishidan foydalanadi.

Opportunizm – guruhlariga tashkilotga nisbatan o'z majburiyatlarining ta'sirini vijdotsiz bajarish. Bu tashkilot resurslaridan shaxsiy maqsadlar uchun umumiy manfaatlarga zarar yetkazish uchun foydalanish.

«**O'yin oxiri**» effekti- o'zaro ta'sir tugashi yaqinlashganda (masalan, top-menejer nafaqaga chiqqunga qadar) ishbilarmonlik aloqalari ishtirokchilarining opportunizmini kuchaytirish

Prokurorlik kaskadi- korporativ qo'lga olish usuli; tergov va jinoyat ishlariga raiderlarning o'zlariga qarshi kurashish choralarini tashkil etish, ularni yopish yoki to'xtatib turish maqsadida jinoyat ishlarini tekshirish, birlashtirish va ko'chirish. Ko'pincha ishlarni birlashtirganda, tergov hujjatlari jabrlangan korxonalarga qarshi foydalanish uchun o'zgartiriladi.

Pul – bu kartel shartnomasining bir turi bo'lib, uning doirasida umumiy foyda fondi yaratiladi. Foydani taqsimlash kapitalning miqdori, mahsulot hajmi va boshqa ko'rsatkichlarni hisobga olgan holda kelishilgan va belgilangan nisbatda amalga oshiriladi

Ro'yxatdan o'tish kaskadi – korporativ qo'lga olish usuli; korxona egalari va korxona menejmentining ular bilmagan holda

cheksiz o'zgarishi, aksiyadorlar registrlarini o'tkazish, registrlarni qalbakilashtirish.

Soliq kaskadi - korporativ qo'lga olish usuli; jabrlanuvchining korxonasi uchun ham, uning kontragentlari uchun ham bir qator ro'yxatdan o'tgan soliq tekshiruvlarini tashkil etish. Maqsad jabrlanuvchining moliyaviy va iqtisodiy ko'rsatkichlarini zai-flashtirishdir

Sindikati - birlashmaning tashkiliy shakli bo'lib, uning o'ziga xos xususiyati monopol foyda olish maqsadida mahsulot sotish va xomashyo sotib olishni nazorat qilish uchun bitta sanoat korxonalari o'rtasida bitim tuzishdir

Shaxsiy investor - o'z hisobidan, oz miqdordagi qimmatli qog'ozlarni sotib oladigan shaxs. Shuningdek, «xususiy investor» deb nomlanadi

Strategik biznes zonasi - (SZH, strategic business unit-SBU) - barcha zonalar uchun umumiy bo'lgan ba'zi strategik muhim elementlarni ajratishga asoslangan biznes zonalarini guruhlash

Tashqi boshqaruv - bankrotlik protseduralaridan biridir; qarzdor korxona rahbarini ishdan bo'shatish va korxonani boshqarish funksiyalarini hakamlik menejeriga topshirish. Tashqi boshqaruv korxonani inqiroz holatidan chiqarish usuli sifatida ishlatiladi. Korporativ boshqaruvda tashqi boshqaruv bankrotlik texnologiyasidan foydalangan holda korxonani egallab olishning elementlaridan biridir.

Ta'sir guruhi (manfaatlar) - korporatsiya faoliyatiga qiziqqan va qaror qabul qilishga ta'sir qilish imkoniyatiga ega bo'lgan korporatsiya ishtirokchilarining yaxlit va umumiy manfaatlarga ega guruhi.

Tarkibiy kapital - nou-xau, tashkiliy tuzilma, patentlar va tovar nomlari, mijozlar bilan munosabatlarni o'z ichiga oladi. Ichki tarkibiy kapital tashkiliy, innovatsion va jarayonga bo'linadi. Tashqi tarkibiy kapital - bu tashkilotning tashqi sheriklar bilan barqaror aloqalari.

Tranzaktsion xarajatlar – iqtisodiy aloqalarni o'rnatish (ma'lumot qidirish, muzokaralar, shartnomalar tuzish va boshqalar) va mulk huquqining kafolatlarini ta'minlash uchun zarur bo'lgan xarajatlar va boshqalar

Vizyon – bu kelajakning modeli va korxonaning kelajakdagi o'rni; bu korxona faoliyatining ma'nosini aks ettiruvchi ijodiy, noyob, tizimlashtirilgan tushuncha. Vizyon muhim iste'molchi muammosini hal qilish, bozorda ma'lum bir joyga erishish, jamoat muammosini hal qilish bilan bog'liq bo'lishi mumkin.

Virtual ishlab chiqarish zanjiri – har qanday loyiha doirasida alohida, osongina aniqlanadigan resurslarni (xodimlar, mashinalar, yarim tayyor mahsulotlar va boshqalar) aralashtirish. Korxonalar o'rtasidagi almashinuv munosabatlarini bozor bitimlari deb ta'riflash mumkin, chunki ularning klassik shaklida oddiy va aniq shartnomalar tuziladi.

Virtual korxona – asosan elektron aloqa vositalaridan foydalangan holda ishlab chiqarish jarayonida o'zaro aloqada bo'lgan geografik jihatdan ajratilgan ishchilar jamoasidan iborat korxona.

Xo'jalik portfeli (business portfolio) – tashkilotning alohida faoliyat yo'nalishlari va mahsulotlari majmui. Alohida strategik iqtisodiy birliklarga nisbatan ular iste'molchilarga taqdim etadigan mahsulotlar to'plami tavsiflanadi.

Xolding – (xolding yoki egalik qiluvchi kompaniya) – bu ularga nisbatan nazorat va boshqarish funksiyalarini amalga oshirish uchun boshqa kompaniyalarning nazorat paketlariga ega bo'lgan tashkilot

Yumshoq byudjet cheklovlari – korxonalarni tugatilishining oldini olish uchun davlat tomonidan subsidiyalar va boshqa yordam (shu jumladan byudjet oldidagi qarzni qayta tuzish). Bu atama Y. Kornai tomonidan kiritilgan.

Zaharli tabletkalar – «kompaniya aksiyadorlari orasida bitta aksiyador tomonidan» hujum yoki katta miqdordagi aksiyalarni sotib olish holatlarida qo'shimcha aksiyalarni sotib olish huquqini joylashtirish

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

Asosiy adabiyotlar:

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi 2023 (1-may yangi tahriri).
2. O'zbekiston Respublikasining «Jismoniy tarbiya va sport to'g'risida»gi Qonuni.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Jismoniy tarbiya va sport sohasida davlat boshqaruvi tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi farmoni 6 sonli 3 noyabp 2922yil
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «O'zbekiston Respublikasida jismoniy tarbiya va sportni yanada takomillashtirish va ommalashtirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi 2020-yil 24-yanvardagi farmoni.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 13-fevraldagi «2019-2023-yillar davrida O'zbekistonda jismoniy tarbiya va ommaviy sportni rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida»gi Qarori.
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Jismoniy tarbiya va sport sohasida kadrlar tayyorlash va ilmiy tadqiqotlar tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi 2022yil 03 noyabrdagi Qarori.
7. Андронов В.В. Корпоративный менеджмент в современных экономических отношениях. М.: Экономика, 2003.
8. Банкротства в двухтысячные годы: от инструмента рейдеров к политике «двойного стандарта» Апевалова Е., Радыгин А. // Экономическая политика. 2009. № 4.
9. Баттерис, М., Ройте и капитализации компании // Управление компанией, 2003. № 2. С.15-18.
10. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом / С.В. Василенко. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2010. -136 с.

11. Верников А.В. Импорт в Россию институтов корпоративного управления и их мутация, 2009г., http://mpa.ub.uni-tuenchen.de/15379/1/MPRA_paper_15379.pdf

12. Веснин В.Р. Корпоративное управление: Учебное пособие. М.: МГИУ, 2008. - 50 с.

13. Владимирова И.Г. Исследование уровня транснационализации компаний//Менеджмент в России и за рубежом, №6, 2001 г.

14. Внешние механизмы корпоративного управления – М.: ИЭПП, 2007. – 301 с.: ил. – (Научные труды/ Ин-т экономики переход. периода.

15. Голубков Д.Ю. Особенности корпоративного управления в России. М.: Альпина, 1999.

16. Готова Н., Зайко А. Воровской закон: Почему российские компании так страдают от воровства менеджеров//Компания, №42 (238), 2002 г.

Qo'shimcha adabiyotlar

1. Грачева М. Эффективное корпоративное управление: роль информационных технологий// «Управление компаниями» № 10 – 2004 г.

2. Гэррет Б. Рыба гниет с головы. Как предотвратить кризис развития компании внедрением новых стандартов корпоративного управления / Б. Гэррет; пер. англ. – М.: Эксмо, 2008. – 304. с. (Библиотека Российского института директоров).

3. Демидова Е. Враждебные поглощения и защита от них в условиях корпоративного рынка России // Вопросы экономики. - 2007

4. Докучаев М.В. Российский корпоративный бизнес: проблемы управления, стратегии развития. М.: Academia, 2003.

5. Долгопятова Т.Г. Корпоративное управление в России: акционерная собственность и корпоративный контроль в компаниях, 2004 г.

6. Драчева Е.Л., Либман А.М. Проблемы определения и классификации интегрированных корпоративных структур // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. №4.

7. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. - М.: Аспект Пресс, 2002. - 415 с.; Петухов Д.В. Стратегический менеджмент. Часть 1: учебное пособие. - М.: Московский институт экономики, менеджмента и права, 2009.

8. Иванова Е.А., Шишикина Л. В. Корпоративное управление: учебное пособие под ред. проф. В.Ю. Наливайского. — Ростов н/д.: «Феникс», 2007. – 256 с.

9. Ильин М.С., Тихонов А.Г. Финансово-промышленная интеграция и корпоративные структуры: мировой опыт и реалии России. М.: Альпина Паблишер, 2002.

10. Иноземцев В.Л. Расколотая цивилизация. Наличествующие предпосылки и возможные последствия постэкономической революции. М.: Academia; Наука, 1999.

11. Институт банкротства: становление, проблемы, направления реформирования. – М.: ИЭПП, 2005.

12. Ионцев М.Г. Корпоративные захваты: слияния, поглощения, гринмейл. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Ось-89, 2005.

13. Исследование практики корпоративного управления в России: сравнительный анализ по итогам 2004 – 2010гг.

14. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / Пер. с англ. под науч. ред. О. И. Шкаратана. — М.: ГУ ВШЭ, 2000.

15. Касьяненко Н.С. Недружественные поглощения (рейдерство) организаций в России: Вестник Челябинского государственного университета. 2009. № 2 (140). Экономика. Вып. 18
16. Ключко В.Н., Участие работников в управлении предприятиями. Российский опыт и перспективы// Менеджмент в России и за рубежом №1, 2007
17. Кочетков Г.Б., Сулян В.Б. Корпорация: американская модель. СПб.: Питер, 2005.
18. Кудakov А.С. Особенности формирования финансово-промышленных корпоративных структур и их влияние на экономику страны// Проблемы современной экономики, N 3 (23), 2007.
19. Кузьминов Я.И., Юдкевич М.М. Институциональная экономика. Москва: Типогр. ГУ-ВШЭ, 2000.
20. Кукура С.П. Теория корпоративного управления. М.: Экономика, 2004.
21. Либман А.В. Теоретические аспекты агентской проблемы в корпорации//Вестник СПбГУ, сер. 8, 2005. вып. 1 (№8)
22. Либман А.В. Теоретические аспекты агентской проблемы в корпорации//Вестник СПбГУ, сер. 8, 2005. вып. 1 (№8)
23. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. и др. Корпоративный менеджмент. Справочник для профессионалов. М.: Высшая школа, 2003.
24. Макаров А.М. Преобразующий менеджмент в хозяйственной организации. Екатеринбург: Изд-во УрО РАН, 2004.
25. Макаров А.М. Формирование общего видения будущего в организации // Управление персоналом, 2004. № 21.
26. Макаров А.М., Быкова Н.М. Теория и практика корпоративного менеджмента: учебно-методический комплекс ИЭиУ УдГУ, Ижевск, 2006, 215 с.
27. Макарова О.А. Корпоративное право: Учебник. – М.: Волтерс Клувер, 2005.

28. Менеджмент XXI века / Под ред. С.Чоудхари. М.: Инфра-М, 2002.
29. Мильнер Б.З. Управление знаниями: Эволюция и революция в организации. М.:Инфра-М, 2003.
30. Миркин Я. М. Как изменять технологическую инфраструктуру фондового рынка? // Рынок ценных бумаг, 2000. №21. С. 48-51.
31. Нестик Т. Развивать организацию через развитие социальных сетей: роль кадровой службы. // «Кадровая служба и управление персоналом предприятия». 2004. №7.
32. Нехорошев Ю.С., Таран Е.А. Анатомия российского рейдерства// Известия Томского политехнического университета. 2009. Т. 314. № 6
33. Николаева С.А., Шебек С.В. Корпоративные стандарты: от концепции к инструкции, практика разработки. М.: Книжный мир, 2003.
34. Новая постиндустриальная волна на Западе/Под ред. В.Л.Иноземцева. М.: Academia, 1999.
35. Отчет об исследовании КПМГ «Рынок слияний и поглощений в России в 2010 г. и первом квартале 2011»
36. Паппэ Я.Ш., Галухина Я.С. Российский крупный бизнес первые 15 лет. Экономические хроники. – М.: изд. дом ГУ ВШЭ, 2009. - 424 с.
37. Перегудов С.П. Крупная корпорация как субъект публичной политики: учебное пособие для вузов: Гос. ун-т – Высшая школа экономики-М. : Изд.дом ГУ ВШЭ, 2006.
38. Пискунов А.И. Характеристика сделок слияний и поглощений дружественного и недружественного происхождения//Экономические науки, №1 (62), 2010 г.
39. Попов Д. Мотивация руководителей // «Управление компанией», №5, 2003 г.
40. Пособие по корпоративному управлению: В 6 т. /— М.: «Альпина Бизнес Букс», 2004.

41. Приходина Ю.А. От качества корпоративного управления - к инвестиционной привлекательности компаний//Право и экономика. 2003. N 5
42. Прохоров А.П. Русская модель управления. М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2002.
43. Радыгин А., Симачев Ю. Политика новой приватизации//Московские новости, №086, 2011 г.
44. Радыгин А., Энтов Р., Шмелева Н. Проблемы слияний и поглощений в корпоративном секторе. М.: ИЭПП, 2002.
45. Радыгин А.Д. Симачев Ю.В., Институт банкротства в России: особенности эволюции, проблемы и перспективы // Российский журнал менеджмента, Том 3, № 2, 2005.
46. Радыгин А.Д., Гонтмахер А.Е., Межераупс И.В., Турунцева М.Ю. Экономико-правовые факторы и ограничения в становлении моделей корпоративного управления. М.: ИЭПП, 2004.
47. Радыгин А.Д., Энтов Р.М., Межераупс И.В. Особенности формирования национальной модели корпоративного управления. М.: ИЭПП, 2003.
48. Рейдерство как социально-экономический и политический феномен современной России: отчет о социально экономическом исследовании Центра политических технологий, Москва. – 2008 г.
49. Рейдерство: «черный бизнес» России.: анал. доклад. – под ред. М.Г. Делягина. – 2006 г.
50. Российская экономика в 2009 году. Тенденции и перспективы. (Выпуск 31) – М.: ИЭПП, 2010. – с. 707
51. Российская экономика в 2010 году. Тенденции и перспективы. (Выпуск 32) – М.: Институт Гайдара, 2011. - 592 с.
52. Рудык Н.Б. Структура капитала корпораций: теория и практика. М.: Изд-во «Дело», 2004.
53. Сливотски А., Мориссон Д. Маркетинг со скоростью мысли. М.: Изд-во Эксмо, 2002.

54. Современная практика корпоративного управления в российских компаниях / Под ред. А.А. Филатова и К.А. Кравченко-М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 245 с.

55. Степанов П.В. Корпорации в российском гражданском праве // Законодательство. 1999. N 4.

56. Степанов С., Габдрахманов С. Корпоративные конфликты в современной России и за рубежом: исследование Центра экономических и финансовых исследований и разработок в Российской экономической школе (ЦЭФИР РЭШ), Москва, 2011.

57. Управление в акционерном обществе: Учебное пособие/Авторский коллектив Allpravo.Ru – 2006.

58. Управление организацией: Энциклопедический словарь. М.: «ИНФРА-М», 2001.

59. Фаенсон М.И., Пиманова А.А. Рейдерство (недружественный захват предприятий): практика современной России. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007.

60. Хаммер М, Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. СПб.: Издательство СПбГУ, 1997.

61. Храброва И.А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика: М.: Издательский дом «АЛЬПИНА», 2000. – 198 с.

62. Цуглевич В.Н. Корпоративный менеджмент в условиях нестабильного рынка. М.: Экзамен, 2003.

63. Шальтеггер Ш. Формирование и реализация претензий групп интересов, связанных с предприятием //ПТиПУ, 1999. №6.

Internet resurslari:

1. RF FSFR sayti <http://www.fcsm.ru/>
2. Rossiya direktorlar institutining sayti <http://www.rid.ru/>
3. KPMG Rossiya sayti (auditorlik, soliq va maslahat xizmatlarini ko'rsatadigan firmalarning xalqaro tarmog'i) <http://www.kpmg.com/RU/ru/Pages/default.aspx>

4. AK&M axborot agentligining sayti <http://www.akm.ru/rus/akm/about/>

5. Standard & Poor's veb-sayti. Rossiya <http://www.standardandpoors.com/home/ru/ru>

6. Iteam korporativ boshqaruv texnologiyasining portali <http://www.iteam.ru/publications/corporation/>

7. Axborot-tahliliy loyiha. Mergers.ru / redeal tahliliy guruhining «Rossiyadagi qo'shilishlar va qo'shilishlar» <http://mergers.ru/about/descript/>

8. Korporativ huquq va boshqaruv institutining veb-sayti <http://www.iclg.ru>

9. Balanslangan ko'rsatkichlar tizimini ishlab chiqish: metodologiya «Zamonaviy boshqaruv texnologiyalari» kompaniyalar guruhi tomonidan ishlab chiqilgan, www.businessstudio.ru

10. KPMG tadqiqot hisoboti «2010-yilda Rossiyada birlashish va sotib olish bozori va 2011-yilning birinchi choragi» http://www.kpmg.com/RU/ru/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/s_ma_r.pdf

11. Davra suhbat materiallari: «Top-menejerlar va direktorlar kengashi a'zolarini mukofotlash tizimi: jahon tendentsiyalari va Rossiya xususiyatlari», Moskva, 2010 yil, 24-may, «Standard & Poor's». http://www.rb.ru/dop_upload/file_2010-05_28_22.43.44_issledovanie_voznagrazhdenija.pdf

12. Koltunov I. V. Korporativ nizolarning tabiati va ularni korporativ boshqaruv usullari bilan oldini olish: 2011 yil 6 oktyabrda Ulyanovsk shahrida bo'lib o'tgan «Korporativ boshqaruv: yetakchilik va javobgarlik» V xalqaro konferentsiyasida ma'ruza tezislari. <http://www.legalnn.ru/analytics/?ID=2173>

13. Kiselev A. Dunyodagi eng yirik kompaniyalar / / «Vzglyad» biznes gazetasi, 2009 yil <http://www.vz.ru/economy/2009/4/10/274881.html>

14. Rossiyada korporativ boshqaruv amaliyotini o'rganish: 2004-2010 yillar natijalariga ko'ra qiyosiy tahlil. <http://www.rid.ru/rid/research/>

15. Inozemtsev V. Ishlab chiqarish munosabatlarining o'zgarishi: «biznes muhandisligining guruhlari» materiallari http://bigc.ru/publications/other/concepts/transform_proizv_relsh.php

16. Doronin A. Korporativ xavfsizlik tizimini qurishning asosiy yo'nalishlari: onlayn gazeta materiallari Охрана.ги» <http://www.oxpaha.ru>

17. Gribova yu. N. Qishloq xo'jaligining mashinasozligi korxonalarini boshqarishga xodimlarni jalb qilish mexanizmi, <http://www.aeli.altai.ru/nauka/sbornik/2001/gribova.html>

Chet el adabiyoti:

1. C. O'Dell, people, Performance and Pay (Houston: American Productivity Center, 1997).

2. Sloan Management R. Christopher A. BarletlandSumantra Ghoshal, «Rebuilding Behavioral Context: Turn Process Reengineering into People Rejuvenation», eview, Fall 1995.

3. Christopher WL Hart, «The Power of Unconditional Service Guarantee», Harvard Business Review, July - August 1988.

4. Derya A. Jacobs, Murat N. Silan and Barry A. Clemson, «An Analysis of Alternative Locations and Service Areas of American Red Cross Blood Facilities, Interfaces, May - June 1996.

5. Edward E. Lawierlll, The ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organizations (San Francisco: Jossey - Bass Publishers, 1992).

6. Enid Numford and Mary Weir, Computer Systems in Work Design - the ETHICS Methood (New York: Halstead, p. 42.)

7. Harlan C. Л / efl / «l ^ Itting Production Decisions Where They Belong».

8. Hill TJ, Manufacturing Strategy - Text and Cases, and ed. (Burr Pidge IL: Richard D. Irvin, 1994).

9. Hossein Azani and Reza Khorramshahgol, Engineering Costs & Production Economics, July 1990.
10. John Hatwood-Farmer and Jean Nollet, Service Plus: Effective Service Management.
11. W.Kim /S., «Search for a New Manufacturing Paradigm», Research Report Series., October.
12. Lovelock CH, Young RF, «Look to Customers to increase Productivity», Harvard Business Review, March - April 1989..
13. Michael E. Porter, «The Competitive Advantage of Nations», Harvard Business Review, March - April 1990,.
14. Michael Hammer and James Champy, Reengineering the Corporation; A Manifesto for Business Revolution (New York: Harper Business, 1993),.
15. Michael Hammer, «Reengineering Work: Do not Automate, Obliterate», Harvard Business Review, July - August 1990 года.
16. MorganL. Swink, VA Mabert and J. C. Sandvig, «Customizing Concurrent Engineering Processes: Five Case Studies», Journal of Production Innovation Management, December 1996.
17. PaulM. Swamidass, «Technology Base of Manufacturing Plants Explains larger Plants Advantage Over Small Plants», January 23, 1995.
18. Roger W. Schmenner, «How. Can Service Businesses Survive and Prosper?» Sloan Management Review, Spring 1986.
19. Steven C Wheelwright and Kim B. Clark, Revolutionizing Product Development (New York: Free Press, 1992).
20. Thomas H. Davenport, «Need Radical Innovation and Continuous Improvement? Integrate Process Reengineering and TOM», Planning review, May - June 1993.
21. ThomasM. Carroll and RobertD. Dean, Decisions Sciences, January 1990 года.
22. Tom Peters, Quality! (Palo. Alto, CA: TPC Communications, 1986).

23. WE Sasser, RP Olsen and DD Wyckoff, Management of Service Operations: Text, Cases, and Readings (Boston: Allyn and Bacon).

24. Wickham Skinner, «The Focused Factory», Harvard Business Review May - June, 1974.

25. Woodruff Inberman, «Pay for Performance Boosts Quality Output», Industrial Engineering, October 1996.

26. C. O'Dell. People, Performance and Pay (Houston: American Productivity Center, 1997).

27. Christopher A. Barlett and Sumantra Ghoshal, «Rebuilding Behavioral Context: Turn Process Reengineering into People Rejuvenation», Sloan Management Review, Fall, 1995 год.

28. Christopher W. L. Hart, «The Power of Unconditional Service Guarantee», Harvard Business Review, July - August 1988

29. Derya A. Jacobs, Murat N. Silan and Barry A. Clemson, «An Analysis of Alternative Locations and Service Areas of American Red Cross Blood Facilities, Interfaces, May - June, 1996.

30. Edward E. Lawler III. The ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organizations (San Francisco: Jossey - Bass Publishers, 1992).

31. Enid Numford and Mary Weir, Computer Systems in Work Design - the ETHICS Method (New York: Halstead, p. 42.)

32. Harlan C. II / et al. «Implementing Production Decisions Where They Belong».

33. Hill T.J., Manufacturing Strategy - Text and Cases, and ed. (Burr Ridge IL: Richard D. Irvin, 1994).

34. Hossein Azani and Reza Khorramshahgol, Engineering Costs & Production Economics, July 1990.

35. John Hatwood-Farmer and Jean Nollet, Service Plus: Effective Service Management.

36. W. Kim / et al., «Search for a New Manufacturing Paradigm», Research Report Series, October.

37. Lovelock CH, Young RF «Look to Customers to increase Productivity», Harvard Business Review, March - April 1989.

38. Michael E. Porter, «The Competitive Advantage of Nations», Harvard Business Review, March - April 1990,.

39. Michael Hammer and James Champy, Reengineering the Corporation; A Manifesto for Business Revolution (New York: Harper Business, 1993),.

40. Michael Hammer, «Reengineering Work: Do not Automate, Obliterate», Harvard Business Review, July - August 1990.

MUNDARIJA

KIRISH.....	5
I BOB. KORPORATIV BOSHQARUV FANINING PREDMETI, MAQSADLARI, VAZIFALARI VA KORPORATIV SPORT	9
1.1. Korporatsiya tushunchasi, korporativ boshqaruvning asosiy qoidalari va korporatsiyaning mohiyati	9
1.2. Bozor iqtisodiyotidagi korporatsiyalarning o'ziga xos xususiyatlari va boshqaruvning asosiy qoidalari	15
1.3. Korporativ boshqaruvning asosiy qoidalari	20
1.4. Korporativ menedjment tushunchasi	23
1.5. Korporativ menedjmentning normalari	26
1.6. Korporativ sport	32
I Bob. bo'yicha xulosalar.....	36
II BOB. KORPORATIV MENEDJMENTNING SHARTLARI VA O'ZBEKISTONDA KORPORATIV BOSHQARUV TIZIMINI YARATISH.....	38
2.1. Korporativ boshqaruv paydo bo'lishining asosiy shartlari va sabablar. Korporatsiya turlari, ularning tasnifi. modellari	38
2.2. O'zbekistonda mahalliy korporativ boshqaruvni shakllantirishning bosqichlari.....	52
2.3. Korporativ menedjment ta'rifi, asosiy qoidalari. O'zbekistonda korporativ munosobotlarning bozor tizimini yaratish	57
2.4. O'zbekistonda korporativ qonunchilikni rivojlantirish konsepsiyasi.....	64
2.5. Korporatsiyani boshqarishni tashkil etishning xususiyatlari	75
II Bob. bo'yicha xulosalar	98
III BOB. KORPORATIV BOSHQARUV TUSHUNCHASINING ASOSLARI.....	100
3.1. Korporativ menejmentning subyektlari va obyektlari hamda korporativ identifikatsiya belgilari.....	100

3.2. Korporativ menedjmenti va korporativ boshqaruv	113
3.3. Nazorat paketlariga asoslangan korporatsiyani boshqarish	121
3.4. Korxona integratsiyasi jarayonini korporativ boshqarish.....	139
3.5. Korporativ boshqaruv usullari	148
3.6. Qaror qabul qilish jarayonlari.....	155
III Bob. bo'yicha xulosalar.....	158
IV BOB. KORPORATIV BOSHQARUVNING ASOSIY ELEMENT-LARI.....	159
4.1. Korporativ madaniyat	159
4.2. Korporativ madaniyatni shakllantirish va boshqarish.....	178
4.3. Kompaniya idorasi	186
4.4. Korporativ axborot tizimlari (KAT).....	197
4.5. Korporativ axborot tizimi(KAT) ishlab chiqish va amalga oshirish loyihasining asosiy bosqichlari.....	205
4.6. Kompaniyaning tashkiliy tuzilishi.....	209
4.7. Kompaniyaning tashkiliy dizayni	219
4.8. Ijtimoiy-madaniy muhitda korporativ madaniyat.....	227
IV Bob bo'yicha xulosalar	229
V BOB. XALQARO KORPORATIV BOSHQARUV MARKAZI, PRINSIPLAR VA MODELLAR.....	230
5.1. Korporativ boshqaruvning xalqaro tamoyillari.....	230
5.2. Xalqaro moliyaviy hisobot standartlari Kengashi va fond birjalarining talablari.....	235
5.3. Korporativ birlashmalar va monopollashtirish muammolari. Monopoliyalar erkin raqobatning aksi sifatida.....	240
5.4. Xalqaro monopoliyalar.....	247
5.5. Mustaqil Davlatlar Ittifoqi (MDI) mamlakatlarida birinchi monopoliyalarning paydo bolishi.....	253
5.6. Monopoliyaga qarshi siyosat.....	257

5.7. Aksiyadorlarning kompaniya boshqaruviga ta'sir ko'rsatishining usullari. Korporatsiya faoliyati va korporativ munosabatlar ishtirokchilari	263
---	-----

V Bob bo'yicha xulosalar268

VI BOB. KOMPANIYANI STRATEGIK BOSHQARISH VA SAMARADORLIGINI OSHIRISH270

6.1. Kompaniyani strategik boshqarish va asosiy usullari	270
6.2. Strategik korporativ boshqaruvning mohiyati	271
6.3. Kompaniya rahbariyatining harakat siyosati	286
6.4. Kompaniyalarni o'zgartirishning asosiy usullari. Kompaniyani qayta tashkil etish orqali uning samaradorligini oshirish ..	289
6.5. Kompaniyalarning tashkiliy yetukligini rivojlantirish	300

VI Bob bo'yicha xulosalar306

VII BOB. KORPORATIV SPORT O'SISH OMILI SIFATIDA307

7.1. Korporativ sport biznes aloqa vositasi sifatida va korxonalarning muvaffaqiyati.....	307
7.2. Sportda korporatsiyalar. Sportdagi korporativ boshqaruv: ijobiy va salbiy tomonlari. Sport industriya kontekstida korporativ boshqaruvni aniqlash	311

7.3. Sportdagi eng yirik sport korporatsiyalari haqida umumiy ma'lumot: ularning tarixi, tuzilishi va faoliyati.....	320
--	-----

7.4. Korporativ sport jamoani shakillantirishning bir turi sifatida	327
---	-----

7.5. Sportdagi korporativ tadbirlar. (O'zbekiston bank xodimlari o'rtasidagi musoboqalar misolida)	329
--	-----

7.6. Sport korporatsiyalarining jahon iqtisodiyoti va ijtimoiymadaniy sohaga ta'siri.....	336
---	-----

VII Bob. bo'yicha xulosalar338

VIII BOB. JAHON IQTISODIYOTINING GLOBALLASHUVI SHAROITIDA KORPORATSIYALARNING RIVOJLANISH DINAMIKASI339

8.1. Jahon iqtisodiyotida korporatsiyalar faoliyatining o'sishi va kengayishi.....	339
--	-----

8.2. Korporativ integratsiya:korinishlari, turlari, usullari.....	340
8.3. Iqtisodiy integratsiya, ishlab chiqarish va kapitalni transmilliylashtirish sharoitida korporatsiyalarning hozirgi rivojlanish tendentsiyalari.....	349
Glossariy	352
Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati.....	361

QAYDLAR UCHUN

R. Nabiullin, M. Baymatova

KORPORATIV MENEJMENTI

I qism

O'quv qo'llanma

Muharrir: N. Rustamova

Badiiy muharrir: **K. Boyxo'jayev**

Kompyuterda sahifalovchi: **B. Muxtorov**

Nashr. lits. AA № 628159.

Bosishga ruxsat etildi: 21.05.2025-yil.

Bichimi 60x84 1/16. Ofset qog'ozi.

"Georgia" garniturası.

Shartli b/t 13.8 Nashr hisob t 14.4

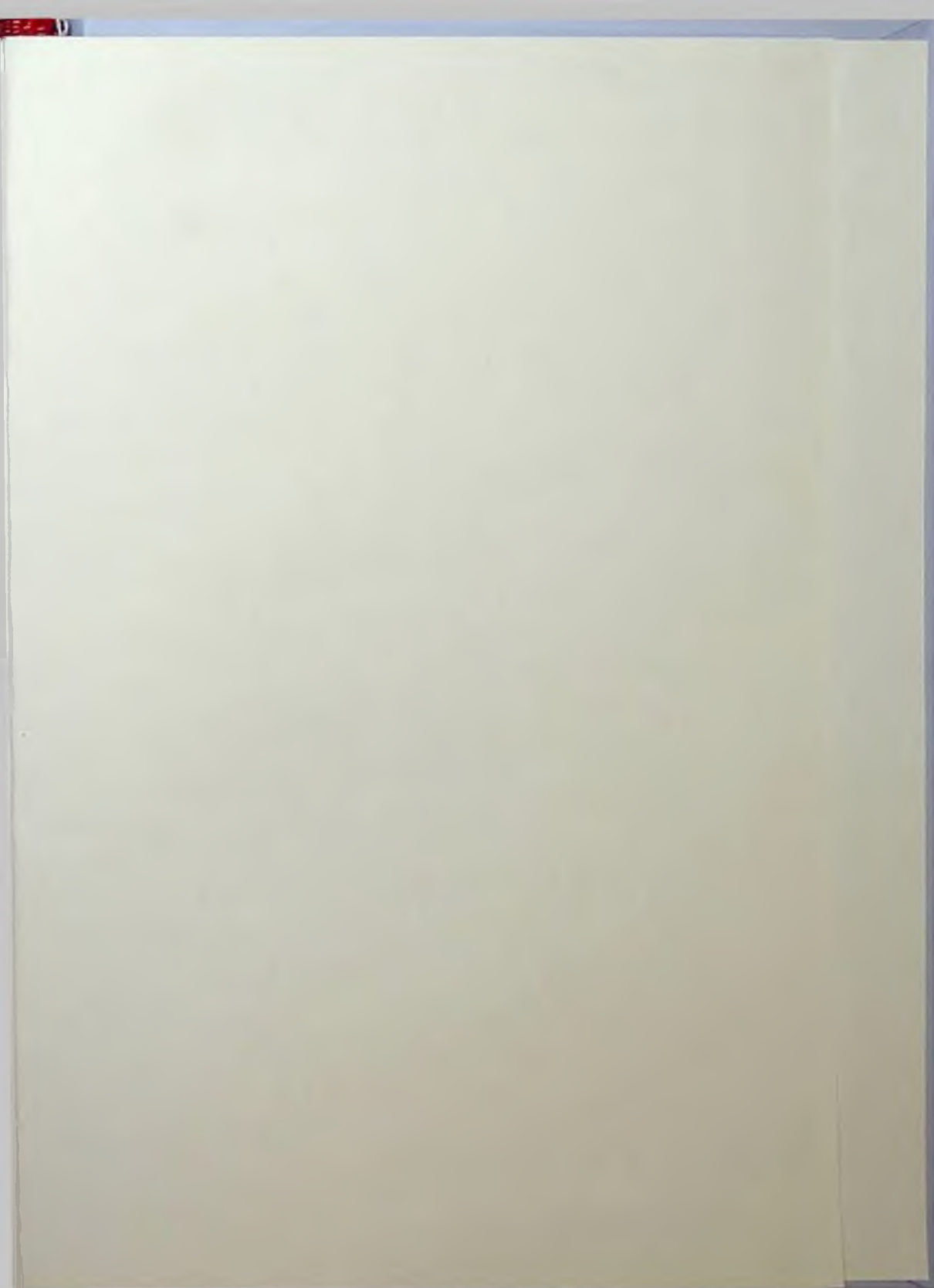
Adadi 20 dona. 30-buyurtma.

"O'ZKITOBSAVDONASHRIYOTI" nashriyotida tayyorlandi.

Toshkent shahri, Shayxontoxur tumani, Жангох МФЙ,
Жангох мавзеси, 37-уй.

"O'ZKITOBSAVDONASHRIYOTI" bosmaxonasida chop etildi.

Toshkent shahri, Shayxontoxur tumani, Жангох МФЙ,
Жангох мавзеси, 37-уй.





NABIULLIN RISHAT' XISMATULLOVICH

O'zbekistonda xizmat ko'rsatgan xalq maorifi xodimi, iqtisod fanlari nomzodi, O'zDJTSU "Menejment va sport tadbirlarini tashkil etish" kafedrası professori. 1971-yilda Toshkent davlat universitetini siyosiy iqtisod, iqtisodchi ixtisosligi bo'yicha imtiyoz bilan bitirgan. 2001-yilda Moskva Gumanitar iqtisodiyot institutini huquqshunoslik ixtisosligi bo'yicha bitirgan. 1971-1991-yillarda Toshkent Davlat universitetida o'qituvchi, dekan movini, birinchi prorektor lavozimlarida ishlagan. 1991-1996 yillarda Toshkent Davlat sharqshunoslik institutida o'quv ishlari bo'yicha prorektor va birinchi prorektor. 1996-1999-yillari O'rta Osiyo Trans xalqaro yuk tashish korxonasi rahbari. 1999-2024-yillari ko'p tarmoqli ishlab chiqarish korxonasida bosh rahbar lavozimida mehnat qilgan. 2005-2019 yillarda O'zbekiston davlat jismoniy tarbiya va sport universitetida Moliya va iqtisod ishlari bo'yicha prorektor. 2009-2010-yillarda rektor vazifasini bajaruvchi bo'lib ishlagan. 2019-yildan hozirgi vaqtda Menejment va sport tadbirlarini tashkil etish kafedrası professori sifatida sport marketingi, sport menejmenti, event menejmenti fanlaridan talabalarga dars beradi hamda magistrlik va doktorlik dissertatsiyalarga rahbarlik qiladi. Yunon rum kurashi bo'yicha sport ustasi, bir necha karra universiada O'zbekiston va xalqaro turnirlari g'olibi, jismoniy tarbiya va sport a'lochisi, mehnat va sport fahrasi, Mehnat shuhrati ordeni hamda O'zbekiston Respublikasi Prezidentning tashakkurnomasi bilan taqdirlangan.



BAYMATOVA MADINA SADRIDDINOVNA

Baymatova Madina Sadriddinovna 2015-2019-yillarda O'zbekiston Davlat jismoniy tarbiya va sport universitetining Sport o'yinlari fakultetida Tennis yo'nalishi bo'yicha bakalavriat bosqichida tahsil olgan. 2020-2022-yillarda ushbu universitetda Sport menejmenti yo'nalishi bo'yicha magistratura bosqichida o'qishni davom ettirgan.

2022-2024-yillarda O'zbekiston Davlat jismoniy tarbiya va sport universitetining "Menejment va sport tadbirlarini tashkil etish" kafedrasida o'qituvchi sifatida faoliyat yuritgan va quyidagi fanlardan dars bergan:

- Jismoniy tarbiya va sport sohasida innovatsion va strategik marketing
- Korporativ boshqaruv
- Interaktiv va raqamli marketing
- Jismoniy tarbiya va sport sohasida innovatsion va strategik menejment
- Jismoniy tarbiya va sport sohasida kadrlar boshqaruvi.

2024-yildan boshlab "Menejment va sport tadbirlarini tashkil etish" kafedrasida doktorant sifatida tahsil olishni davom ettirmoqda.

ISBN 978-9910-690-80-8



9 789910 690808