

R. Nabiullin, M. Baymatova

KORPORATIV MENEJMENTI

II QISM

O'QUV
QO'LLANMA



O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI SPORT VAZIRLIGI

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

R. Nabiullin, M. Baymatova

KORPORATIV MENEJMENT

II qism

O'quv qo'llanma

TOSHKENT

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

UO'K: 796 01 075 8

KBK: 754ya73

Taqrizchilar

I.f.d.professor F.T. Egamberdiev

I.f.n.professor K. Sh. Ziyadullayev

R. Nabiullin, M. Baymatova, Korporativ menejment [O'quv qo'llanma] / – T.: "O'ZKITOBSAVDONASHRIYOTI" NMIU, 2025 – 264 b.

Mazkur oquv qollanma «Korporativ menejmenti» fani bo'yicha Davlat standartlariga mos ravishda yaratilgan bolib Oliy va o'rta maxsus o'quv yurtlarida jismoniy tarbiya va sport sohasida menedgerlar tayorlashda muhim nazariy va amaliy ahamiyatga ega.Oquv qollanmaning bosh maqsadi- xorijda rivojlanib kelayotgan sport sohasida korporativ menegment,va hozirda O'zbekistonda bosqichma bosqich joriy etilayotgan,jumladan,jismoniy tarbiya va sport menejmentining hamda sport marketing kategoriyalariga asoslanib O'zbekistonda korporatsiyalarni sport sohasida tashkil etish va ularning faoliyati,korporativ birlashmalar turlari,davlatning korporativ boshqaruv yo'nalishidagi o'rni va davlat organlarining vazifalari bo'yicha nazariy va amaliy tomonidan chuqur o'rganishga mo'ljallangan.

ISBN: 978-9910-690-81-5

© R. Nabiullin, M. Baymatova. 2025

© "O'ZKITOBSAVDONASHRIYOTI" NMIU. 2025

IX BOB. JAHON IQTISODIYOTIDA VA O'ZBEKISTONDA KORPORATSIYALARNI TASHKIL ETISH VA BOSHQARISHNING INSTITUTSIONAL ASOSLARI

9.1. Korporatsiyalar faoliyatini tashkil etish: tushunchalar, modellar

Ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarish shakllarining o'zgarishiga olib keladigan globallashuv, evolyutsion rivojlanish, iqtisodiy tizimlarning o'zgarishi tendensiyalari ichki va korpo-rativ munosabatlarni o'zgartiradi. Korporatsiyalarni tashkil etish (shakllantirish, ishlash) va samarali boshqarish jarayonlari bitta yagona mexanizmning tarkibiy qismlari bo'lib, tadqiqot-chilar va menejment amaliyotchilarining doimiy qiziqishini uyg'otadi.

Umuman olganda, "tashkilot" tushunchasi eng qadimgi hodisani anglatadi va aslida boshqaruvning asosidir. Biroq, chuqur munosabatlarga qaramay interpenetrativlik, (ingl. "interpenetrate" o'zaro kirib borish) korporatsiyalarni tashkil etish va boshqarish tushunchalarini ajratish kerak.

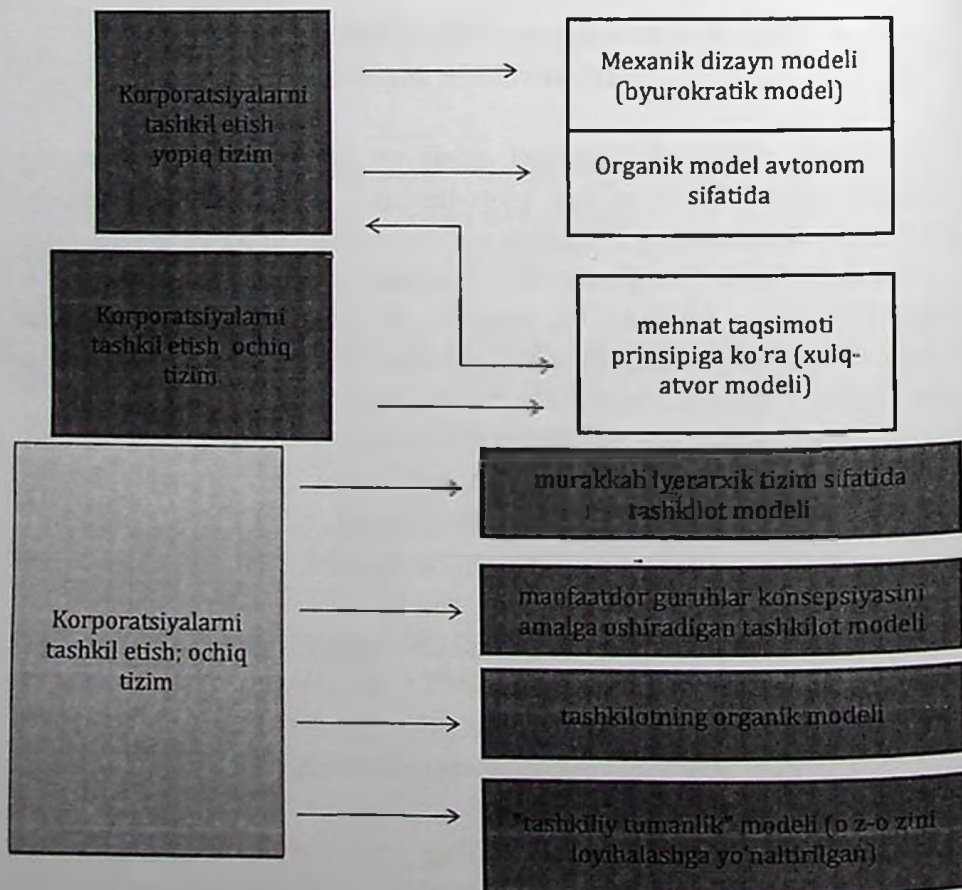
"Korporatsiya faoliyatini tashkil etish" tushunchasini ikki yo'nalishda ko'rib chiqish mumkin:

- jarayon sifatida (jarayonlar to'plami);
- institut sifatida (munosabatlarning shakllangan, barqaror shakli).

Konsepsiyaning bu noaniqligi tashkiliy nazariyalarning evolyutsiyasi va o'zgarishi, shuningdek, korporatsiyalarni tashkil etishning turli xil modellari, shakllarining paydo bo'lishi bilan bog'liq. 60-yillarga qadar menejment sohasidagi mutaxassislar korporatsiyani o'ziga xos yopiq tizim sifatida ko'rib chiqdilar, davlat tuzilishi va iqtisodiy rivojlanish muammolariga, jamiyat holatiga, raqobatga va ularning korporatsiyalar faoliyatiga ta'sir darajasiga katta ahamiyat bermadilar.

Jamiyatning rivojlanishi turli xil tashqi omillarning ta'sirini hisobga olgan holda korporatsiyalar faoliyatini tashkil etishning yangi, zamonaviy modellarini shakllantirish zarurligiga olib keldi.

R.Skottning har qanday tashkilotni (shu jumladan, korporatsiyani) yopiq (yopiq) tizimdan ochiq (tashqi muhit ta'sirida) tizimga o'tishini ilmiy asoslashi inqilobiy ahamiyatga ega edi.



9.1-rasm.

9.1-rasmda keltirilgan korporatsiyalarni tashkil etishning konseptual modellari sxemasi yuqorida aytib o'tilgan yondashuvlarni umumlashtiradi.

Konseptual modellar

Korporativ boshqaruvning institutsional asoslari

Modellarning qiyosiy xususiyatlari b--ilovasida keltirilgan. Shuni ta'kidlash kerakki, aslida o'z faoliyatini har qanday modelga

to'liq mos ravishda quradigan korporatsiyalar mavjud emas. Ko'pincha, amalda, korporatsiyaning har bir aniq tashkiloti ma'lum bir model belgilarining faqat ustun bo'lgan aksariyati bilan tavsiflanadi. Ko'plab yirik zamonaviy korporatsiyalar faoliyatida tashkilotning barcha oltita konseptual modellari elementlarining mavjudligini ta'kidlash mumkin, elementlarni tanlash ma'lum vaqt ichida tashqi va ichki omillar ta'siri ostida yuzaga keladigan aniq vaziyatlar bilan belgilanadi.

Har bir korporatsiya o'zining progressiv rivojlanishi jarayonida ma'lum bir turga intiladi (ko'pincha ongsiz ravishda). Korporatsiyani tashkil etish turini tanlash deyarli uning faoliyat sohasiga bog'liq emas, lekin bir tomondan mamlakatda amaldagi qonunchilik va me'yoriy hujjatlar, ikkinchi tomondan korxona ichida korporativ boshqaruvning rivojlanayotgan strategiyasi bilan belgilanadi.

Zamonaviy iqtisodiy fanlarda ideal (mukammal) korporatsiyaning uchta asosiy turi: minimalist, yaxlit, animalistik (9.1-jadval) tushunchalari ishlab chiqilgan.

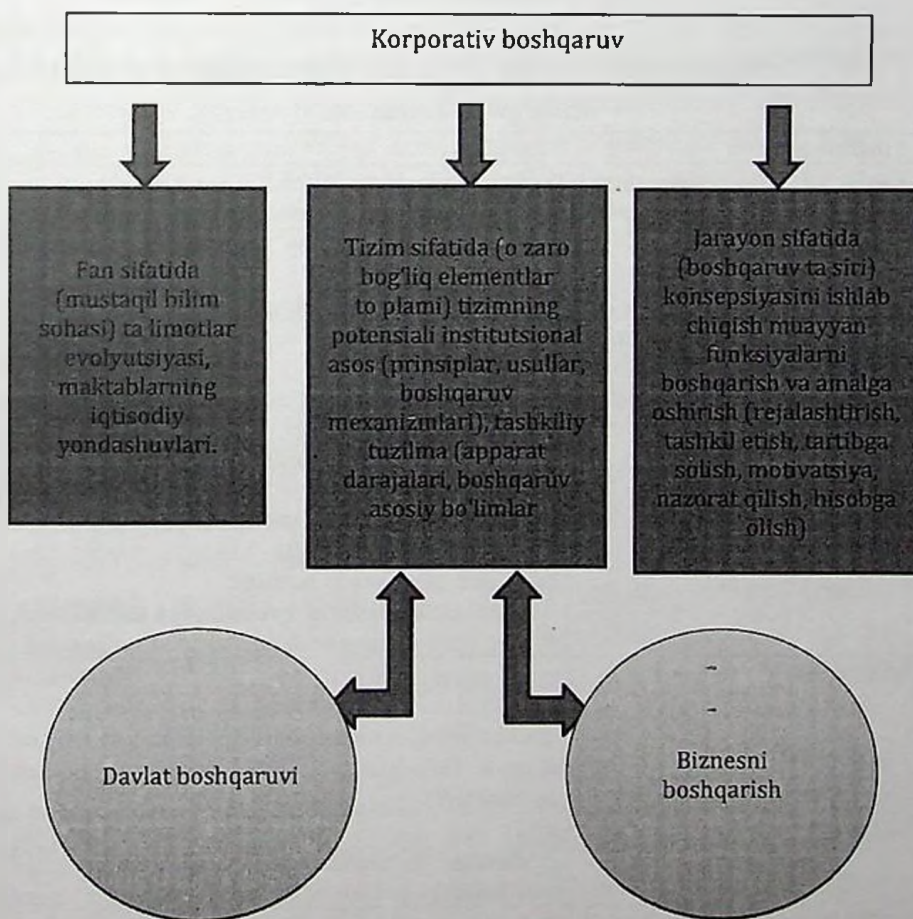
Ta'rif	Xususiyatlari
Minimalistik – korporatsiyaning moslashuvchan, manyovr, juda oqilona, maksimal ixtisoslashgan tashkiloti	Boshqaruv tizimi minimallashtirilgan ijtimoiy funksiyalar fonida xarajatlarni minimallashtirish bilan birga maksimal daromad olishga qaratilgan bo'lib, xodimlarga nisbatan qat'iy munosabat bilan ajralib turadi. Tashkilotning samaradorligi "ortiqcha" elementlarning yo'qligi bilan belgilanadi.
Xolistik (ingl. butun-butun, yaxlit) – o'z-o'zini takrorlaydigan kompleks, barcha aniq tarkibiy qismlarning potensial o'zaro ta'siri	Birlashtiruvchi bo'g'inlar, mexanizm-larning mavjudligi barcha tarkibiy birliklar va quyi tizimlar uchun taqdim etilgan qurilmalarning yaxlitligini ta'minlaydi. Korporatsiyaning yaxlitligi bilan belgilanadi , bu uning moliyaviy-iqtisodiy barqarorligini va inqirozli vaziyatlarda omon qolishini belgilaydi.

Animalistik korporatsiya tashkiloti faol, maqsadli, uyg'un rivojlanishga kuchli ichki turtki beradigan ichki ma'naviy prinsipga ega bo'lgan tirik organizmga o'xshaydi	«Korporativ madaniyat» tushunchasi bilan chambarchas bog'liq bo'lib, biznes axloqidan foydalanish, qoidalarni bajarish va qonunchilikka rioya qilish, sheriklar va raqobatchilarga axloqiy munosabat bilan tavsiflanadi. <i>Ichki samaradorlikdan tashqariga chiqadi</i>, boshqa korxona va tashkilotlarning tadbirkorlik xatti-harakatlariga ijobiy va barqarorlashtiruvchi ta'sir ko'rsatadi, bozor muhiti, sohada, mintaqada, umuman, mamlakatda ijobiy ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarning rivojlanishini qo'llab-quvvatlaydi.
---	--

Ushbu turlarning har biri mavhumlikni anglatadi, shu bilan birga, ularning xususiyatlarini hozirgi har qanday korporatsiyalarda ko'rish mumkin.

9.2. "Korporativ boshqaruv" tushunchasiga ilmiy yondashuvlar

To'g'ridan-to'g'ri "korporativ boshqaruv"ga o'tish, shuni ta'kidlash kerakki, bugungi kunda ilmiy va uslubiy adabiyotlarda ushbu konsepsiyaning yagona, aniq ta'rifi yo'q. Asosiy muammo shundaki, boshqaruvni turli nuqtayi nazardan ko'rib chiqish mumkin. Umuman olganda, uchta asosiy yondashuvni ajratish mumkin: fan sifatida, tizim sifatida, jarayon sifatida (3.2-rasm).



9.1-rasm. "Korporativ boshqaruv" tushunchasiga yondashuvlar

Korporativ menejment nazariyasini mustaqil fan sifatida rivojlantirish har doim ham bir-biriga mos kelmaydigan turli xil yondashuvlarni shakllantirish jarayonida amalga oshirildi. Korporativ boshqaruv nazariyasi va amaliyotini rivojlanti-rishning yettita asosiy va eng mashhur ilmiy yondashuvlari ma'lum (3.2-jadval).

Korporativ boshqaruvni rivojlantirishning ilmiy yondashuvlari

Yondashuv	Tarkibi
Turli boshqaruv maktablarini ajratish asosida	- ilmiy boshqaruv maktabi; - ma'muriy maktab (klassik); - psixologiya va inson munosabatlari maktabi (xulq-atvor fanlari); - menejment fanlari maktabi (miqdoriy)
Korporativ boshqaruvning rivojlanish tarixi davrlarini ajratish asosida	- qadimgi jamiyat – miloddan avvalgi 3000–2000-yillar; – dunyoviy-ma'muriy, qadimgi Bobil, miloddan avvalgi 1792–1750-yillar; – ishlab chiqarish-qurilish, miloddan avvalgi 605–562-yillar; - kapitalizm, Yevropa sivilizatsiyasining sanoat taraqqiyoti, XVII–XVIII asrlarda professional boshqaruvning paydo bo'lishi; - byurokratik, ratsional byurokratiya tushunchasi, K.ning yirik iyerarxik tuzilmalarini shakllantirish.
Jarayonli	- menejment o'zaro bog'liq boshqaruv funksiyalari, biznes jarayonlari, asosiy va qo'llab-quvvatlovchi operatsiyalarning uzluksiz seriyasi sifatida (minimalist korporatsiyalar tomonidan qo'llaniladi)
Tizimli	ichki va tashqi muhitning o'zaro bog'liq elementlari to'plamini boshqarish (yaxlit turga mos keladi)
Vaziyatli	boshqarish usullari va ularning yaroqliligi vaziyat bilan belgilanadi
Strategik/innovatsion	korporatsiya strategiyasini ishlab chiqish, innovatsiyalar, yetakchilikni raqobat usullari sifatida ishlatish
Ijtimoiy	- - <i>bosqichlar:</i> ibtidoiy kommunal; quldorlik; feodal; kapitalistik. Menejment ijtimoiy ildizlarga ega, jamiyatning mavjudligi va rivojlanishi bilan uzviy bog'liqdir (Animalistik turiga mos keladi).

Batafsil tasnifga ko'ra, boshqa ilmiy yondashuvlar ham ajralib turadi: kompleks, integratsiya, marketing, funksional, mavzu, dinamik, miqdoriy (matematik), reproduktiv, me'yoriy, ma'muriy.

xulq-atvor, sanoat, logistika, dasturiy ta'minot, siklik (halqa), marketing tamoyillariga yondashuv, davlat va bozor yondashuvlari.

Zamonaviy davrda strategik va ijtimoiy yondashuvlar mashhur bo'lib, bu ularning yetarliligi (umuman menejmentga emas, balki umuman tashkilot jarayonlariga bo'lgan munosabat) va samaradorligi (zamonaviylik tendensiyalariga to'liq muvo-fiqligi) bilan bog'liq.

Endi korporatsiyaning asosiy vazifasi iste'molchilar va ishlab chiqarish jarayonining bevosita ishtirokchilarining ehti-yojlarini, manfaatlarini qondirish, umuman, jamiyat farovon-ligini mustahkamlashdir. Rahbar xodimlarning ijtimoiy javobg-arligini oshirish tomon siljish kuzatildi, bu biznesning kenga-yishi va murakkab iyerarxik integratsiyalashgan korporativ tuzilmalarning paydo bo'lishi sharoitida yanada dolzarbdir.

Hozirgi vaqtda tadbirkorlik tavakkalchiligi bilan bog'liq individual qarorlar kamroq qabul qilinmoqda, kollegial bosh-qaruv keng qo'llanilmoqda; yirik korporatsiyalarda asosiy masalalar birgalikda hal qilinadi.

Korporativ boshqaruvning ahamiyati tobora ortib bor-moqda va bozor iqtisodiyoti sharoitida bu korxonalarning samaradorligi va raqobatbardoshligining hal qiluvchi omil-laridan biridir. Global bozor makonini shakllantirish jarayonida korporativ boshqaruv ancha kengroq talqin qilindi, bozor signallarini korporativ xatti-harakatlarga aylantirish mexanizmi sifatida korporativ boshqaruvni zamonaviy tushunish rivojlandi.

Ushbu ta'rif nafaqat investorlarni, balki kompaniyaning ishiga qiziqqan boshqa shaxslarni (manfaatdor tomonlar-ni) – ishchilar, kreditorlar, yetkazib beruvchilar va xaridorlarni ham rag'batlantiradi. Yangi sharoitda kompaniya menejerlari va ularning egalari (aksiyadorlar, investorlar), shuningdek, boshqa manfaatdor tomonlar o'rtasidagi munosabatlar tizimini ishlab chiqish muammosi, ayniqsa, dolzarb bo'lib qolmoqda.

Bunday tizim korporativ boshqaruv tizimi deb ataladi. Dunyoda mavjud bo'lgan korporativ boshqaruv tizimi yuz yillik rivojlanish yo'lini bosib o'tdi; boshqaruv shakllari va usullari bir necha bor ta'sirlangan va hali ham chuqur o'zgarishlarga duch kelmoqda. Boshqaruv tizimlarining doimiy o'zgarishi bozor talablari va biznesni rivojlantirishning ichki mantig'i bilan belgilanadi.

9.3. Korporativ birlashmalarning turlari.

_ Jahon amaliyotida korporativ birlashmalarning eng keng tarqalgan shakllari:

1. kartel;
2. korner;
3. sindikat;
4. trest;
5. konsern;
6. konsorsium;
7. fpg (moliya-sanoat guruhi);
8. konglomerat;
9. xolding;
10. ittifoq;
11. uyushma;
12. franchayzing.

Kartel bozorni monopollashtirish to'g'risidagi bitimlarning asosiy shakllaridan biri bo'lib, kasaba uyushmasiga a'zo bo'lgan tadbirkorlarning ishlab chiqarish va tijorat mustaqilligiga bevosita ta'sir qilmaydigan konsernlar va trestlardan farqli o'laroq, monopollashtirish va bozorni taqsimlash, mahsulot ishlab chiqarish va sotish hajmi (kvotalari), tovarlarni sotish shartlari va ishchi kuchini yollash, narxlar va to'lov muddati, ishlab chiqarish va boshqaruvni ratsionalizatsiya qilish, sheriklar almashuvidan iborat. Ular raqobatni cheklash, ma'lum bir mahsulotni ishlab chiqarish va sotishni monopollashtirish, bitimning barcha ishtirokchilari uchun

majburiy bo'lgan yagona monopol narxni belgilash va o'rtacha foydadan yuqori daromad olish maqsadida yaratilgan.

Korner – har qanday tovar bozorlarini o'zlashtirish uchun kapitalni o'tkazish, to'plash, ulardan foydalanish maqsadida korporativ birlashmalarning shakli. Birlashgan kapital keyin–chalik ularni qayta sotish yoki aksiyalarning nazorat paketini egallash uchun alohida qiziqish uyg'otadigan korporatsi-yalarning aksiyalarini sotib olish uchun ishlatiladi.

Sindikat – yagona savdo tarmog'i orqali jamoaviy sotishni tashkil etish maqsadida biç xil mahsulot ishlab chiqaradigan korxonalar birlashmasi. Birlashgan korporatsiyalar tijorat mustaqilligini yo'qotmoqda. Sindikatni yaratishning asosiy maqsadi savdo masalalarini hal qilishdir.

Trest – uning tarkibiga kirgan ishtirokchilar ishlab chiqarish va texnik mustaqilligini yo'qotadigan korxonalar, firmalar birlashmasi o'z faoliyatida boshqaruv markazining qarorlariga amal qiladi.

Konsern – ilmiy-texnik va ishlab chiqarishni rivojlantirish funksiyalarini markazlashtirish, shuningdek, investitsiya, moli-yaviy va tashqi iqtisodiy faoliyatni markazlashtirish, korxona–larga xo'jalik hisobidagi xizmat ko'rsatishni tashkil etish asosida qo'shma faoliyatni amalga oshiruvchi korxonalarning ixtiyoriy birlashmasi. Rivojlanish uchun umumiy moliyaviy resurslarga, yagona ilmiy-texnik salohiyatga va uning tarkibiga kiruvchi tashkilotlar o'rtasida barqaror kooperativ aloqalarga ega. Ular sanoat va tarmoqlararo bo'lishi mumkin, barqaror kooperativ aloqalarda bo'lgan turli ixtisoslikdagi korxonalarni birlashtiradi. Bir nechta qonuniy mustaqil kompaniyalarni boshqaradigan yirik bosh kompaniya yoki xolding atrofida tashkil etilgan.

Konsorsium – korporatsiyalar, banklar va boshqa mustaqil xo'jalik yurituvchi subyektlarning vaqtinchalik birlashmasi. Masalan, kreditlar, aksiyalarni joylashtirish bo'yicha yirik moli-yaviy operatsiyalarni birgalikda o'tkazish kabi aniq muammolarni

hal qilish uchun yaratilgan; ilmiy yoki kapital talab qiladigan loyihalarni, shu jumladan, xalqaro loyihalarni amalga oshirish.

MSG (moliya-sanoat guruhi) – umumiy iqtisodiy maqsadga erishish uchun o'z moddiy resurslari va kapitallarini birlash-tirgan yuridik jihatdan mustaqil korxonalar, moliya va investitsiya institutlarining belgilangan tartibda tegishli idoralarda ro'yxatdan o'tgan guruhi.

Konglomerat birlashmasi – bir kompaniyaga tegishli bo'lgan va turli xil mahsulotlarni ishlab chiqarishning bir yoki bir nechta bosqichlarini amalga oshiradigan (bir-biri bilan raqobatlash-maydigan) korxonalar guruhi.

Konglomerat birlashishi – bir sohadagi firmaning boshqa sohadagi firma bilan birlashishi (na yetkazib beruvchi, na mijoz, na raqobatchi).

Xolding – bir yoki bir nechta korporatsiyalarning nazorat paketlariga ega bo'lgan, ularning faoliyatini boshqaradigan yoki nazorat qiladigan va umumiy rivojlanish strategiyasini belgilaydigan aksiyadorlik kompaniyasi.

Ittifoq – bu davlat, xalqaro va boshqa tashkilotlarda ishtirokchilarning umumiy manfaatlarini ta'minlash maqsadida tarmoq, hududiy va boshqa asosdagi birlashma.

Uyushma – jismoniy va (yoki) yuridik shaxslarning birlashmaga a'zolarining mustaqilligi va mustaqilligini saqlab qolgan holda o'zaro hamkorlik qilish maqsadida ixtiyoriy birlashmasi.

Franchayza (Frans. Franchise – imtiyoz) – bu yirik korporatsiya kichik kompaniyani o'z tovarlari, reklama xizmatlari, texnologiyalari bilan ta'minlash, xizmat ko'rsatadigan kompaniyaning mahalliy sharoitlari yoki xususiyatlarini hisobga olgan holda menejment, marketing sohasida xizmatlar ko'rsatish majburiyatini olgan birlashma.

Korporatsiyadagi korxonalarni birlashtirishning asosiy maqsadlari sifatida quyidagilarni ajratish mumkin:

- bozor ulushining oshishi;

- tovarlar sifatini oshirish;
- raqobatchilarga nisbatan xarajatlarni kamaytirish;
- mahsulotlar assortimentini kengaytirish va ularning jozibadorligini oshirish;
- iste'molchilar oldida obro'-e'tiborni kuchaytirish;
- xizmat sifatini oshirish;
- innovatsiyalarni qo'llashni kengaytirish;
- xalqaro miqyosda raqobatbardosh pozitsiyalarni mustahkamlash;
- daromadlarning o'sishi;
- dividendlarning o'sishi;
- investitsiya qilingan kapital uchun daromadlarning ko'payishi;
- kredit va obligatsiyalar reytingini oshirish;
- naqd pul oqimlarining o'sishi;
- aksiyalar narxini oshirish;
- daromad manbalari tarkibini takomillashtirish va optimalashtirish.

9.4. Xalqaro iqtisodiy tizimdagi korporatsiya

Jahon iqtisodiyotining zamonaviy rivojlanishi natijasi transmilliy korporatsiyalarning paydo bo'lishi edi – global miqyosda markazlashtirilgan rejalashtirish va boshqarish prinsipi asosida qurilgan, xalqaro mehnat taqsimotida ishtirok etadigan va iqtisodiy hayotni xalqarolashtirishdan jahon bozoridagi mavqeyini kengaytirish va foydani ko'paytirish uchun foydalanadigan kapital bo'yicha milliy yoki xalqaro yirik moliyaviy-sanoat birlashmalari.

Transmilliy korporatsiyalar doirasida resurslarning katta qismini qaytarish amalga oshiriladi. Ularning kuchi va integratsiya jarayonlariga ta'siri moliya, ishchi kuchi, texnologiya, xomashyo va butlovchi qismlarni yetkazib berish, xizmatlar va marketing kabi strategik muhim sohalarni nazorat qilish konsentratsiyasi bilan

belgilanadi. Shuning uchun transmilliy korporatsiyalar iqtisodiyotning globallashuv jarayoni asosiy subyektiga aylandi.

Ilmiy iqtisodiy adabiyotlarda transmilliy korporatsiyaning yagona tushunchasi yoki aniq ta'rif mavjud emas.

Korporatsiyalarni ko'p millatli, transmilliy, Sayyora, global, jahon, millatlararo, supermilliy, xalqaro va boshqalar deb ata-shadi. Atamalarning bunday xilma-xilligi qisman korporatsiyalar faoliyatini tahlil qilishda ularni tavsiflash uchun miqdoriy va sifat tartibining turli mezonlaridan foydalanilganligi bilan izohlanadi. Har bir muallif o'zi eng xarakterli va muhim deb hisoblagan alohida xususiyat yoki xususiyatlarni ta'kidlaydi. TMKlarni aniqlash uchun korporatsiyalar o'z filiallariga ega bo'lgan mamlakatlar sonini, umuman, korporatsiyaning umumiy savdo hajmidagi filiallar aylanmasi miqdorini, kapitalning milliy mansubligini va boshqalarni hisobga olgan holda tasniflar taklif etiladi.

Xalqaro korporatsiyalar – dunyoning turli mamlakatlariga sarmoya kiritadigan yirik korporatsiyaning tarkibiy tashkiloti shakli. Xalqaro korporatsiyalarning ikki turi mavjud: transmilliy korporatsiyalar (TMKlar) – bosh kompaniyasi bir mamlakat kapitaliga tegishli bo'lgan va filiallari ko'plab mamlakatlarga tarqalgan xalqaro korporatsiyalar; ko'p millatli korporatsiyalar (MNKlar) – bosh kompaniyasi ikki yoki undan ortiq mamlakat kapitaliga tegishli bo'lgan va filiallari turli mamlakatlarda joylashgan xalqaro korporatsiyalar.

TMKlarni yaratish va rivojlantirish yo'llarini belgilaydigan uchta tushuncha mavjud: bosqichli rivojlanish; to'g'ridan-to'g'ri investitsiyalar; global rivojlanish.

Kompaniyalarni birlashtirish (integratsiya)ning asosiy shakllari quyidagilardan iborat:

- miqyosda iqtisod qilish va bozor kuchini oshirishga qaratilgan gorizontal integratsiya;

- ko'proq xavfsizlikni ta'minlashga qaratilgan vertikal integratsiya – xomashyo va zarur komponentlar va bozorlarni yetkazib berish;

- konglomeratlarning shakllanishiga olib keladigan xatarlarni yanada samarali taqsimlash maqsadida kompaniyalar faoliyatini diversifikatsiya qilish.

Xalqaro xususiy investitsiyalarning o'sishi TMKlarning jahon iqtisodiyotida tobora muhim ko'p tomonlama rolga ega bo'lishini aks ettiradi. 90-yillarning boshlariga kelib ular global iqtisodiy o'sishning asosiy dvigateliga aylandi. TMKlar so'nggi yillarda butun dunyo bo'ylab tadqiqot va ishlanmalarga sarflangan xususiy xarajatlarning 80 foizini ta'minladi. Shu bilan birga, ular xalqaro savdoning bir xil ulushini nazorat qildilar. TNKning xorijiy bo'limlari tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulotlar qiymati xalqaro savdo hajmidan oshdi.

TMKning asosiy xususiyatlari:

1. TMK xalqaro mehnat taqsimotining faol ishtirokchisi bo'lib, uning rivojlanishiga hissa qo'shadi, ya'ni xalqaro ishlab chiqarish tuzilishi shakllanmoqda.

2. TMKlar katta sarmoya va yuqori malakali xodimlarni talab qiladi, chunki ular monopoliyaga intiladigan yuqori texnologiyali sohalarga kirib boradi.

3. TMK jahon taraqqiyotiga hissa qo'shadi, chunki u ilmiy-tadqiqot ishlariga katta mablag' sarflaydi.

TMKlar sanoatning yetakchi tarmoqlarida eng faol bo'lib, keyingi texnologik taraqqiyot uchun asos yaratadi (umumiy mashinasozlik, elektronika va elektrotexnika, asbobsozlik va kimyo sanoati). Aynan shu sohalarda, birinchi navbatda, Mikroelektronika va lazer texnologiyalari, biotexnologiyalar, sanoat robotlari va boshqalarning jadal rivojlanishi bilan bog'liq bo'lgan ilmiy-texnik taraqqiyotning yangi bosqichi rivojlanmoqda. An'anaviy ravishda eng yirik energiya TMKlari tomonidan boshqariladigan neft va gazni qayta ishlashda "xorijiy tarmoqlar", ayniqsa, katta hajmga yetdi.

Xorijiy kapitalning ishtirok etish darajasiga ko'ra, ulgurji va chakana savdo, xizmat ko'rsatish sohasi, birinchi navbatda, moliyaviy (banklar va sug'urta), valyuta almashinuvi kabi sohalar

ham muhim o'rin tutadi. Iqtisodiyotning boshqa yirik tarmoqlarida – qishloq xo'jaligi, transport, aloqa, uy-joy kommunal xo'jaligi – xorijiy kompaniyalarning ulushi juda oz. Chet eldan kapital oqimi mezbon mamlakatning ishlab chiqarish salohiyatini kengaytirish uchun ishlatilishi mumkin, chunki TMKlar yangi mahsulotlar ishlab chiqarishni tashkil qiladi, ilg'or texnologiyalardan foydalanadi, shuningdek, mahalliy raqobatchilar uchun mavjud bo'lmagan boshqaruv va sotish tajribasidan foydalanadi. Transmilliylashtirishning ijtimoiy ahamiyati, birinchi navbatda, bu jarayon ish bilan ta'minlanmagan aholini ish bilan ta'minlaydi, umuman, ishchilarning malakasini oshirishga va turmush darajasini normallashtirishga yordam beradi. TMKlarning paydo bo'lish sabablari quyidagilardan iborat: kapital eksportini faollashtirish; ortiqcha foyda olish istagi; ishlab chiqarish va kapitalning konsentratsiyasiga olib keladigan qattiq raqobat.

TMKlar, postsovet Ittifoqi mamlakatlari, birinchi navbatda, "ishlab chiqarish, tijorat, kredit-moliya, sug'urta va aralash transmilliy birlashmalarni yaratish va rivojlantirish to'g'risidagi bitim"ga muvofiq MDH mamlakatlarining turli korxonalari va kompaniyalarini birlashtirishga qaratilgan.

Xalqaro kapital migratsiyasining muhim qismi, qoida tariqasida, to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalar shaklida bo'ladi.

To'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalar deganda, bir mamlakat korporatsiyasi boshqa mamlakatda sho'ba korxonani tashkil etadigan yoki kengaytiradigan kapital harakatining bir turi tushuniladi. To'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalarning eng muhim xususiyati shundaki, ular nafaqat resurslar harakatini, balki nazoratni uzatishni ham qamrab oladi. Sho'ba korxona nafaqat bosh korporatsiya oldida moliyaviy majburiyatlarga ega, balki uning tashkiliy tuzilmasin bir qismini tashkil etadi.

Transmilliy korporatsiyalar (TMKlar) ko'pincha qarz kapitalining xalqaro harakatini harakatlantiruvchi kuch bo'lib xizmat qiladi. Bosh korporatsiyalar ko'pincha sho'ba korxona-larga

kelajakdagi to'lovlarni hisobga olgan holda kapital bilan ta'minlaydilar. To'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalar xalqaro kredit kapitali harakatiga alternativa bo'lib, TMKlar o'zlarining sho'ba korxonalarini moliyalashtiradilar. Bu yerda nima uchun xorijiy moliyalashtirish kapitalning boshqa shakllariga qaragan-da afzalroq degan savol tug'iladi. Qanday bo'lmasin, transmilliy korporatsiyalarning faoliyati har doim ham sof shaklda kapital-ning xalqaro toshib ketishini anglatmaydi. Ko'pincha transmilliy korporatsiyalar o'z filiallarini u yoki bu filial faoliyat yuritadigan mamlakatda kengaytirish uchun kapital to'plashni afzal ko'rishadi, lekin ular joylashgan mamlakatda emas. Bundan tashqari, to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalar ikki tomonlama ko'chadir. Masalan, AQSh firmalari Yevropadagi filiallarini kengaytirmoqda, Yevropa firmalari esa AQShdagi filiallarini kengaytirmoqda. Shu bilan birga, TMKlar mamlakatlararo kapital harakatining harakatlantiruvchi kuchi sifatida harakat qilishini tan o'lib, to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalarni ma'lum bir mamlakatning kredit kapitali bozoriga kirishiga alternativa sifatida ko'rib chiqish noto'g'ri. To'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalarning asosiy maqsadi xalqaro korporativ tuzilmalarni yaratishni osonlashtirish va shu bilan nazorat zonasini kengaytirishga yordam berishdir.

Nima uchun firmalar ushbu nazorat zonasini kengaytirishga intilmoqda? Iqtisodiy fanlarda jahon iqtisodiyotining boshqa bo'limlari kabi batafsil ishlab chiqilgan ko'p millatli korporatsiya nazariyasi mavjud emas. Shunga qaramay, ba'zi bir ishlanmalar mavjud, ularning asosiy qoidalari quyida keltirilgan.

Ko'p millatli korporatsiya nazariyasi. Ko'p millatli korporatsiya nazariyasining asosiy elementlarini Meksika avtomobil sanoatining eng xarakterli misolida ko'rib chiqamiz. Ishlab chiqarish nuqtayi nazaridan Meksika o'zini o'zi ishlab chiqaradigan avtomobillar bilan ta'minlaydi, chunki mamlakat Meksika bozorida sotiladigan deyarli barcha avtomobillarni yig'adi va barcha ehtiyoj qismlarini va butlovchi qismlarni ishlab chiqaradi. Biroq, barcha Meksika

UJAR BILVA VA SPORT UNIVERSITETI
AXBOROT RESURS MARKAZI

avtomobil ishlab chiqaruvchi korporat-siyalari AQSh firmalarining sho'ba korxonalari hisoblanadi. Bu taniqli haqiqat, ammo shuni unutmaslik kerakki, ushbu qoida kamida ikkita alternativa bilan birga keladi: AQShda avtomobillar ishlab chiqarish va ularni Meksikaga eksport qilish yoki Meksikada Meksika rezidentlariga tegishli va ular tomonidan nazorat qilinadigan korxonalarda ishlab chiqarish.

Ko'p millatli korporatsiyaning zamonaviy nazariyasi "nega bir xil firmalar turli mamlakatlarda ishlab chiqarishni amalga oshirmoqda" degan umumiy savolni ikkita xususiy savolga ajratadi. Birinchidan, nima uchun mahsulot bitta mamlakatda emas, balki ikki yoki undan ortiq turli mamlakatlarda ishlab chiqariladi? Ushbu muammo nazariy jihatdan joylashtirish muammosi nomini oldi. Ikkinchidan, nima uchun turli mamlakatlarda joylashtirilganda, ishlab chiqarish turli kompaniyalar tomonidan emas, balki bitta kompaniya tomonidan amalga oshiriladi? Ushbu nuqta ichkilashtirish muammosi deb ataladi-gan narsaning asosini tashkil etadi. Joylashtirish nazariyasi nima uchun Meksika qo'shma shtatlardan transport vositalarini import qilmasligini tushuntiradi. Ichkilashtirish nazariyasi nega chet elliklar Meksika sanoatini o'z nazoratiga olganliklari haqidagi savolga javob beradi.

Ishlab chiqarishni joylashtirish ko'pincha resurslarning mavjudligiga bog'liq. Alyuminiy qazib olish boksit konlari mavjud bo'lgan joyga joylashtirilishi kerak, alyuminiy eritish esa arzon elektr energiyasi manbalariga tortiladi. Shaxsiy kompyuter ishlab chiqaruvchilari o'zlarining yuqori texnologiyali dizayn ishlanmalarini Massachusetts yoki Shimoliy Kaliforniyada amalga oshiradilar va ko'p vaqt talab qiladigan yig'ish zavodlarini Singapur yoki Irlandiyada joylashtiradilar. Boshqa tomondan, transport xarajatlari yoki savdo rivojlanishidagi boshqa to'siqlar joylashuvga ta'sir qilishi

mumkin. Meksika avtosanoati, asosan import kvotalari va importni to'xtatuvchi boshqa proteksionistik choralar mavjudligi tufayli mavjud. Gap shundaki, korporatsiyaning ishlab chiqarishni joylashtirish to'g'risidagi qaroriga ta'sir qiluvchi sabablar, umuman, savdo rivojlanishini belgilaydigan asosiy jihatlardan unchalik farq qilmaydi.

Yana bir narsa – ichkilashtirish nazariyasi. Nega Meksikada o'z avtomobilsozlik sanoati yo'q? Birinchidan, shuni ta'kidlash kerakki, turli mamlakatlarda ko'p millatli korporatsiyalar faoliyati o'rtasida har doim ma'lum bir bog'liqlik mavjud. Kompaniyaning bir filiali mahsulotlari boshqasi uchun manba bo'lib xizmat qilishi mumkin. Texnologiya bir mamlakatda ishlab chiqilishi va boshqa mamlakatda qo'llanilishi mumkin. Turli mamlakatlarda joylashgan korxonalarni boshqarish bir mamlakatdan samarali amalga oshirilishi mumkin. Ushbu aloqalar korporativ tuzilmaning asosini tashkil etadi va kompaniyaning o'zi, asosan bunday aloqalar o'rnatishni osonlashtirish uchun mavjud. Biroq, xalqaro aloqalar kompaniya ichida bo'lishi shart emas: tugunlar va qismlar bozorda sotilishi mumkin va texnologiya litsenziya shartnomalari bo'yicha boshqa firmalarga o'tkazilishi mumkin. Ko'p millatli korporatsiyalar mavjud, chunki bunday aloqalarni turli firmalar o'rtasida emas, balki bitta firma ichida o'rnatish foydaliroq.

Nima uchun turli firmalar o'rtasida emas, balki firma ichida ba'zi aloqalarni o'rnatish osonroq? Biz turli mamlakatlarda, bitta kompaniya doirasida amalga oshirilayotgan faoliyatni birlashtirish uchun ikkita muhim shartni ta'kidlaymiz.

Birinchi nuqtayi nazarga ko'ra, ichkilashtirish texnologiyani uzatish imkoniyatlarini ochadi. Texnologiya, ya'ni iqtisodiy ma'noda iqtisodiy ahamiyatga ega bo'lgan barcha turdagi bilimlar litsenziya shartnomasi bo'yicha sotilishi yoki

o'tkazilishi mumkin. Biroq, bu jarayonni murakkablashtiradigan ko'plab to'siqlar mavjud. Ko'pincha kompaniyani boshqarishning "texnologiyasi" yozma shaklda mavjud emas. Bu shunchaki qadoqlash va sotish mumkin bo'lmagan bir guruh odamlarning bilimlari shaklida mavjud. Boshqa tomondan, xaridor uchun uning qiymatini aniqlash juda qiyin: axir, agar xaridor sotuvchi bilgan hamma narsani bilsa, unga sotib olishga murojaat qilishning hojati bo'lmaydi. Bundan tashqari, intellektual mulk huquqlarining o'zini aniqlash qiyin. Agar Yevropa firmasi texnologiyani amerikalik-larga sotsa, boshqa Amerika korporatsiyalari uni qonuniy ravishda qabul qilishlari mumkin. Agar siz texnologiyani sotish o'rniga chet el filialini shakllantirish orqali daromad olish haqida o'ylasangiz, ushbu muammolarning barchasi qisman hal qilinishi mumkin.

Boshqa nuqtayi nazarga ko'ra, ichkilashtirish vertikal integratsiya potensialini amalga oshirishga imkon beradi. Agar ishlab chiqarish zanjirining boshida turgan bitta kompaniya oxirida mos ravishda boshqa kompaniya uchun manba bo'lib xizmat qiladigan mahsulotlarni ishlab chiqarsa, unda bir qator muammolar paydo bo'lishi mumkin. Masalan, agar ikkala firma ham monopolist bo'lsa, ular o'rtasida ziddiyat osongina paydo bo'lishi mumkin, chunki oxirida turgan firma narxni tushirishga intiladi, boshida turgan firma esa uni ko'taradi. Mavjud ishlab chiqarish zanjiri faoliyatini muvofiqlashtirish, talab yoki taklifning noaniqligi bilan bog'liq muammolar paydo bo'lishi mumkin. Va nihoyat, narxlarning o'zgarishi tomonlardan birini qo'shimcha xavf ostiga qo'yishi mumkin. Agar ikkala kompaniya ham vertikal ravishda birlashtirilgan korporatsiyaga birlashtirilsa, bu muammolar to'liq yoki hech bo'lmaganda qisman hal qilinadi.

Amalda ko'p millatli korporatsiyalar global savdo va investitsiyalarda katta rol o'ynaydi. Masalan, Amerika importi-ning

yarmi "qarindosh" korxonalar o'rtasidagi savdo-sotiqdan kelib chiqadi. Ushbu ibora bilan biz sotuvchi korxona, xaridor kabi, ko'p jihatdan bir xil egasiga tegishli va u tomonidan nazorat qilinishini nazarda tutamiz. Shu sababli, Amerika importining yarmi ko'p millatli firmalar bo'limlari o'rtasidagi bitimlarga to'g'ri keladi deb taxmin qilishimiz mumkin. Shu bilan birga, chet eldagi Amerika aktivlarining 24 foizi Amerika firmalarining xorijiy filiallariga tegishli. Shunday qilib, AQSh savdosi va investitsiyalari ko'p millatli korporatsiyalar tomonidan to'liq nazorat qilinmasa ham, ular tomonidan amalga oshiriladi. Ko'p millatli korporatsiyalar ham Amerika, ham xorijiy mulkdorlarga tegishli bo'lishi mumkin. Chet el egalariga tegishli bo'lgan ko'p millatli korporatsiyalar aksariyat mamlakatlar iqtisodiyotida yetakchi rol o'ynaydi.

Ko'p millatli korporatsiyalarning paydo bo'lishi yangi nimadir olib kelishini tushunish muhimdir. Bunday korporatsiyalarning mohiyati yetarli darajada o'rganilmaganligini hisobga olib, bu savolga javob berish qiyin. Shunga qaramay, mavjud nazariy ishlanmalar hech bo'lmaganda birinchi yaqinlashishda aniqlik kiritishga imkon beradi. Shuni ta'kidlash kerakki, ko'p millatli kompaniyalar qiladigan hamma narsa ularsiz amalga oshirilishi mumkin, garchi, katta kuch sarflasa ham. Bunga sanoatlashgan mamlakatlardan mehnat talab qiladigan ishlab chiqarishlarning ortiqcha mehnat resurslariga ega bo'lgan mamlakatlarga ko'chishi va kapitalning haddan tashqari ko'p bo'lgan mamlakatlardan kapitalning yetishmasligi bo'lgan davlatlarga quyilishi misol bo'la oladi. Ko'p millatli korporatsiyalar bunday harakatlarning agentlari bo'lib, ma'lum bir tadqiqotchining pozitsiyasiga qarab maqto'vga sazovor yoki tanqid qilinadi. Biroq, bu harakatlar odatiy savdo nazariyasidan unchalik farq qilmaydigan joylashtirish nazariyasining bir qismini tashkil qiladi. Bunday hodisalar ko'p millatli korporatsiyalarsiz, agar kamroq bo'lsa ham sodir bo'ladi.

Bundan tashqari, shuni ta'kidlash kerakki, keng ma'noda ko'p millatli korporatsiyalar faoliyat olib boradigan hodisalar oddiy

xalqaro savdo va omillarning harakati natijasida yuzaga kelishi mumkin, chunki prinsipial jihatdan ikkalasi ham milliy iqtisodiyotlarning yaxlit birlashishiga yordam beradi. Jahon iqtisodiyotida mavjud bo'lgan integratsiyaning boshqa shakl-lariga o'xshab, ko'p millatli korporatsiyalar faoliyati umummilliy darajada foyda keltiradi, ammo daromadlarni qayta taqsimlash ta'siriga olib keladi, bu esa alohida guruhlarining daromadlarini kamaytiradi deb taxmin qilish mumkin. Va daromadlarni taqsimlash asosan xalqaro emas, balki milliy hodisadir.

TMK faoliyatining asosiy tamoyillari. Ilmiy iqtisodiy adabiyotlarda transmilliy korporatsiyaning yagona tushunchasi yoki aniq ta'rif mavjud emas. Korporatsiyalarni ko'p millatli, transmilliy, Sayyora, global, jahon, millatlararo, xalqaro, super-milliy, millatlararo, xalqaro va boshqalar deb atashadi. Atama-lar-ning bunday xilma-xilligi qisman korporatsiyalar faoliyatini tahlil qilishda ularni tavsiflash uchun miqdoriy va sifat tartibining turli mezonlaridan foydalanilganligi bilan izohlanadi. Har bir muallif o'zi eng xarakterli va muhim deb hisoblagan alohida xususiyat yoki xususiyatlarni ta'kidlaydi. TMKlarni aniqlash uchun korporatsiyalar o'z filiallariga ega bo'lgan mamlakatlar sonini, umuman, korporatsiyaning umumiy savdo hajmidagi filiallar aylanmasi miqdorini, kapitalning milliy mansubligini va boshqalarni hisobga olgan holda tasniflar taklif etiladi.

Boshqa fikrlar ham bildirilmoqda. Shunday qilib, R.Vernonning ta'rifiga ko'ra, "ko'p millatli korporatsiya kabi murakkablik va ko'p qirrali institutni aniq belgilangan niyatlarga ega deb ta'riflash mumkin emas. Bunday korxona manfaatlar koalitsiyasini ifodalaydi, uning a'zolari bir qator hollarda umumiy maqsadlarga erishishda hamkorlik qiladilar, boshqalarida esa turli ustuvorliklar bo'yicha to'qnashadilar. Ushbu yondashuv bilan, agar siz uni tom ma'noda tushunsangiz, korporatsiya TMK toifasiga kiradimi yoki yo'qligini prinsipial jihatdan aniqlash umuman mumkin emas.

Yuqoridagi mulohazalardan ko'rinib turibdiki, TMKlarning aniq ta'rifini berish juda qiyin, agar imkonsiz bo'lmasa. Yagona metodologiyaning yo'qligi sababli olimlar tobora ko'proq yangi formulalarni taklif qilishda davom etmoqdalar. TMKlarning umumiy qabul qilingan ta'rifining yo'qligi korporat-siyalar uchun amaliy jihatdan juda foydali. Ushbu korporat-siyalar nafaqat "ko'p millatli", balki "ko'p qirrali" hamdir. Ularning o'ziga xos xususiyatlarining xilma-xilligi juda katta. Milliy qonunchilikdagi farqlardan foydalangan holda, o'z maqsadlariga ochiq erisha olmaydigan joylarda aylanib o'tish manyovrlarini amalga oshirish, filiallarni ko'p millatli korxonalar sifatida niqoblash, javobgarlikdan voz kechish, TMKlar o'zlarini juda ishonchli his qilishadi. Ko'p jihatdan, ushbu qoida rasmiy ta'rif va huquqiy nuqtayi nazardan kelishilgan tanlov mezonlari bo'lmagan taqdirda, qaysi firmalarni transmilliy deb tasniflash to'g'risida ko'plab munozarali masalalar yuzaga kelishi bilan izohlanadi, chunki bu nom ro'yxatdan o'tkazilmagan va qonun bilan himoya qilinmagan. Shuning uchun TMKlarni ilmiy aniqlash muammosi nafaqat akademik jihatga, balki katta amaliy ahamiyatga ham ega. Iqtisodchi olimlar orasida transmilliy korporatsiyalarni tashkil etishning yagona konsepsiyasi mavjud emas. Turli omillar va dalillarga asoslanib, TMKlarni yaratish va rivojlantirishning turli usullarini belgilaydigan uchta maktab mavjud.

Tushunchalar (maktablar):

1. Bosqichli rivojlanish maktabi.
2. Xususiy kapital maktabi.
3. Global rivojlanish maktabi.

Shuni ta'kidlash kerakki, har bir konsepsiyaning kamchiliklari bor. Bu olimlar hali ham ilgari ko'rib chiqilmagan boshqa omillarni tahlil qilish asosida korporatsiyalarning rivojlanishi, shakllanishini tushuntiruvchi yangi nazariyalarni ishlab chiqishga harakat qilishining sabablaridan biridir.

Jahon iqtisodiyotidagi transmilliy korporatsiyalar. Yirik korporatsiyalar va TMKlarning shakllanishiga olib keladigan

korxonalarning konsentratsiyasi va markazlashtirish jarayonlari asosida rivojlanadigan xalqaro biznesning tabiati va o'sish omillarini tahlil qilish bilan bog'liq masalani yoritish muhimdir.

Korporatsiyalarni birlashtirish (integratsiya)ning asosiy shakllari quyidagilardan iborat:

a) miqyosni tejash va bozor kuchini oshirishga qaratilgan gorizontal integratsiya;

b) xomashyo va zarur komponentlar va bozorlarni yetkazib berish xavfsizligini ta'minlashga qaratilgan vertikal integratsiya;

c) konglomeratlarning shakllanishiga olib keladigan xatarlarni yanada samarali taqsimlash maqsadida korporatsiyalar faoliyatini diversifikatsiya qilish.

Xalqaro xususiy investitsiyalarning o'sishi TMKlarning jahon iqtisodiyotida tobora muhim va ko'p tomonlama rol o'ynashini aks ettiradi. 90-yillarning boshlariga kelib ular global iqtisodiy o'sishning asosiy dvigateliga aylandi. TMKlar so'nggi yillarda butun dunyo bo'ylab tadqiqot va ishlanmalarga sarflangan xususiy xarajatlarning 80 foizini ta'minladi. Shu bilan birga, ular xalqaro savdoning bir xil ulushini nazorat qildilar. TNKning xorijiy bo'limlari tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulotlar qiymati xalqaro savdo hajmidan oshdi.

Tadbirkorlik faoliyatining globallashtirishida asosiy rol Shimoliy Amerika, G'arbiy Yevropa va Yaponiyadagi TMKlarga tegishli. Iqtisodiyotning ushbu uchta markazi dunyo ishlab chiqarishining 75 foizini beradi va ushbu mintaqalar mamlakatlaridagi TMKlar butun dunyo bo'ylab barcha TMKlar umumiy ishlab chiqarish hajmining 80 foizini ishlab chiqarishni ta'minlaydi.

O'zbekiston va TMK. Sovet Ittifoqining qulashi sobiq Ittifoq respublikalari iqtisodiyoti uchun asosiy kriogen omillardan biriga aylandi. Ittifoqdan keyingi iqtisodiy makonni yangi, bozor asosida reintegratsiya qilish inqirozga qarshi barqaror holatni ta'minlash va sobiq SSSR respublikalari mamlakatlari iqtisodiyotlarining normal ishlashini ta'minlash uchun zarur choralaridan biridir.

Bir kecha-kunduzda yangi davlat chegaralarining turli tomonlarida bo'lgan ixtisoslashgan va texnologik jihatdan bog'liq bo'lgan sanoat va korxonalarni kooperatsiya qilish vazifasi Sovet Sotsialistik Respublikalar Ittifoqi (SSRI) qulaganidan so'ng darhol paydo bo'ldi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida ushbu muammo turli xil transmilliy tadbirkorlik tuzilmalarini yaratish orqali eng yaxshi tarzda hal qilinadi. Transmilliy korporatsiyalarni yaratish yagona iqtisodiy makonni tiklashning yagona yo'li, birgalikda yaratilgan barcha narsalardan oqilona foydalanish va nihoyat, birgalikda yashash vositasidir.

Ushbu bayonotning to'g'riligi ittifoqdan keyingi iqtisodiyotlarni aksiyalashtirish va xususiylashtirish jarayonida yuzaga keladigan transmilliy tadbirkorlik tuzilmalarini qo'llab-quvvatlash bo'yicha taklif qilingan va amalda qo'llanilgan chora-tadbirlar majmui bilan tasdiqlanadi. MDH (Mustaqil Davlatlar Hamdo'stligi) davlatlari va hukumatlari rahbarlari, xususan, kooperativ munosabatlarni yangi, bozor asosida ratsionalizatsiya qilish, mamlakatlarimiz orqali o'tadigan texnologik zanjirlarni optimallashtirishni ta'minlashga qaratilgan transmilliy tadbirkorlik birlashmalarining shakllanishi va faoliyatiga ko'maklashishga qaratilgan bir qator bitimlarni imzoladilar. Ulardan asosiysi 1994-yil 15- aprelda MDHning barcha davlatlari hukumat rahbarlari tomonidan imzolangan "ishlab chiqarish, tijorat, kredit-moliya, sug'urta va aralash transmilliy birlashmalarni yaratish va rivojlantirishga ko'maklashish to'g'risidagi bitim".

Hozirgi vaqtda transmilliy tuzilmalarni tashkil etish va ularning faoliyati amaliyoti davlatlararo shartnomalarda nazarda tutilgan ba'zi shartlar bilan ular yuridik shaxs bo'lgan davlatlar qonunchiligiga asoslanadi.

Ishtirokchi mamlakatlar qonunchiligida sezilarli farqlar mavjudligi bilan bir qatorda, transmilliy birlashmalarining shakllanishi va ishlashini ta'minlash faoliyatidagi to'siqlardan biri Hamdo'stlikni iqtisodiy rivojlantirishning umumiy masalalari

(soliqqa tortish, narxlar, bojxona to'lovlari, hisob-kitoblar tizimi va banklar o'rtasidagi munosabatlar, mulk masalalari) hal qilinmagan majmuasidir.

"Kelishuv" bir qator muhim qoidalarni o'z ichiga oladi, ular orasida quyidagilarni ajratib ko'rish mumkin:

a) transmilliy birlashmalar faoliyati monopoliyaga qarshi milliy qonunchilikka zid kelmasligi sharti;

b) davlat organlarining muassislari sifatida bunday birlashmalarni tashkil etishda ishtirok etish;

c) ushbu birlashmalarga kvotalar, litsenziyalar berish, shu jumladan, davlat ehtiyojlari uchun tovarlar yetkazib berish, kooperatsiya va uchinchi mamlakatlar bozorlariga eksport qilish bo'yicha hukumatlararo majburiyatlarni amalga oshirish imkoniyati;

d) transmilliy birlashmalar, turli mulkchilik shaklidagi korxonalar doirasidagi hamkorlik;

e) aksiyalar va boshqa qimmatli qog'ozlarni chiqarish va joylashtirish, qo'shma investitsiya loyihalarida ishtirok etish.

Hujjatlar barcha tomonlarga mos keladigan transmilliy birlashmalar shakllarining umumiylikini qonuniylashtiradi. Ularni milliy qonun hujjatlarida taqiqlanmagan har qanday faoliyat sohalarida va turli xil navlarda, shu jumladan, qo'shma moliya-sanoat guruhlar, xalqaro xo'jalik birlashmalarida yaratishga ruxsat beriladi; korporatsiyalar; xolding korporatsiyalari; uyushmalar va kasaba uyushmalari; qo'shma korxonalar; savdo uylari, agentliklar va xalqaro birjalar kabi savdo va vositachilik tashkilotlari; qo'shma tijorat banklari va ularning birlashmalari; moliyaviy va sug'urta korporatsiyalari. Ro'yxatda keltirilgan birlashmalar bir vaqtning o'zida bir nechta faoliyat turlarini amalga oshirishi mumkin.

Transmilliy tadbirkorlik birlashmalari faoliyatining "kelishuv" bilan belgilangan huquqiy normativlari muhim ahamiyatga ega:

1) transmilliy birlashmalar ular ro'yxatdan o'tkaziladigan joy davlat qonunchiligiga muvofiq yuridik shaxslardir;

2) transmilliy birlashmalarning filiallari (bo'limlari) va vakolatxonalarining maqomi ta'sis hujjatlarida filiallar (bo'limlar) va vakolatxonalar joylashgan davlat qonunchiligiga muvofiq belgilanadi;

3) muassislar tomonidan transmilliy birlashmalarning ustav fondiga kiritiladigan moliyaviy, moddiy resurslar va mol-mulkni baholash tartibi ular o'rtasida kelishilgan holda belgilanadi;

4) transmilliy birlashmalarning ustav fondi muassislar tomonidan kelishilgan shartlarda ularning moliyaviy, moddiy resurslari va mol-mulkini birlashtirish orqali shakllantiriladi;

5) transmilliy birlashmalarning foydasini taqsimlash va zararni qoplash shartlari ularning ta'sis hujjatlari bilan belgilanadi;

6) transmilliy birlashmalarga kiruvchi korxonalarning o'z joylashgan davlat budjeti bilan o'zaro munosabatlari ushbu davlatning qonun hujjatlari bilan belgilanadi;

7) transmilliy birlashmalarning investitsiya faoliyati, shu jumladan, uchinchi davlatlardan kapitalni jalb qilish bilan bog'liq bo'lgan faoliyat, tegishli investitsiyalar amalga oshiriladigan davlat qonunchiligiga va tomonlar o'rtasida tuzilgan, investitsiya faoliyati sohasidagi hamkorlik va investitsiyalarni o'zaro himoya qilish to'g'risidagi shartnomalarga muvofiq amalga oshiriladi.

Ta'riflangan "kelishuv" Hamdo'stlik doirasida transmilliy iqtisodiy tuzilmalarni tashkil etish va faoliyatining xalqaro huquqiy bazasini shakllantirishga asos soldi. Shu munosabat bilan biz quyidagilarni aytishimiz mumkin.

Birinchidan, hujjat paydo bo'lgandan so'ng, Hamdo'stlik mamlakatlari integratsiyasi muammosiga e'tibor sezilarli darajada oshdi. "Shartnoma" yanada aniqroq hukumatlararo bitimlarni (asosan, ikki tomonlama) tuzish va ular asosida yaratilgan transmilliy iqtisodiy tuzilmalarning bevosita ishtirokchilari o'rtasidagi shartnomaviy munosabatlarni ro'yxatdan o'tkazish orqali amaliy tekislikka o'tkaziladi.

Biroq, transmilliy birlashmalarning amaliy tashkil etilishi juda sekin; bu sohada qabul qilingan davlatlararo qarorlar amalga oshirilmaydi yoki o'ta yomon amalga oshirilmoqda. Transmilliy birlashmalarni yaratish va ularning faoliyati masalalari MDH organlari doirasida ham, milliy darajada ham qo'shimcha Qonunchilik va huquqiy jihatdan ishlab chiqilishi kerak. Umumiy doiraviy kelishuvlardan ushbu birlashmalarni yaratishning o'ziga xos shartlarini muvofiqlashtirish bo'yicha amaliy ishlarga samarali o'tish uchun tegishli milliy qonunchilikni yanada kuchliroq birlashtirish zarur. Bu borada MDH mamlakatlari tomonidan o'zaro bog'liq ishlab chiqarishlarni xususiylashtirishning qo'shma loyiha-larini ishlab chiqish va tegishli korxonalarni o'zaro aksiyalashni rivojlantirish muhim ahamiyatga ega bo'lar edi.

O'zbek transmilliy tuzilmalarini tashkil etish jarayonini jadallashtirish xo'jalik qonunchiligining tegishli jihatlarini birlash-tirish, bojxona to'siqlarini bartaraf etish va ishtirokchilarning mulki, hisob-kitob-to'lov munosabatlari, narxlar va soliqa tortish tizim-laridagi farqlar (xususan, kooperatsiya qilinadigan mahsulotlar) bilan bog'liq murakkab masalalarni hal qilish bilan bog'liq, rivojla-nayotgan iqtisodiy ittifoq doirasida samarali iqtisodiy rivojlanish uchun shart-sharoitlarni ta'minlashning boshqa muam-molari, ittifoqdan keyingi mamlakatlar xo'jalik yurituvchi subyektlarining o'zaro munosabatlari. Ushbu yo'nalishlarda harakat qilish, transmil-liy birlashmalarni yaratish yo'lidagi asossiz cheklovlar va byurokratik to'siqlarni bekor qilish liniyasini mantiqiy oxiriga yetkazish bilan bir qatorda, ularga nisbatan qonun hujjatlarida nazarda tutilgan barcha imtiyozlardan foydalangan holda - bularning barchasi Rossiya transmilliy tuzilmalarini tizimli davlat tomonidan qo'llab-quvvatlashning asosiy vazifalarini shakllantiradi.

Yuqoridagilardan kelib chiqqan holda, faqat "pastdan" keladigan va "yuqoridan" qo'llab-quvvatlanadigan integratsiya jarayonlarining transmilliylashuvi Hamdo'stlikni jahon iqtisodiyotining yangi jadal

rivojlanayotgan markaziga aylantirishi mumkin, deb ta'kidlash mumkin.

Jahon xorijiy investitsiyalar bozori. Kapitalning xalqaro o'zgarishi ko'p tomonlama jarayon bo'lib, uning tarkibiy qismlaridan biri xalqaro investitsiyalar, shu jumladan, foyda olish uchun jahon iqtisodiyotining turli sohalariga uzoq muddatli kapital qo'yilmalar. Ammo shuni yodda tutish kerakki, investitsiyalarni, shu jumladan, chet el investitsiyalarini amalga oshirish o'zaro manfaatli jarayon bo'lishi kerak, ya'ni investitsiyalar yo'naltirilgan oluvchiga ham, investor korporatsiyasiga ham foyda keltirishi kerak.

Jahon amaliyotida xorijiy investitsiyalarning uchta asosiy shakli mavjud:

- * To'g'ridan-to'g'ri yoki Real investitsiyalar (kapitalni sanoat, savdo, xizmat ko'rsatish sohasiga - to'g'ridan-to'g'ri korxonalarga joylashtirish).

- * Portfel yoki moliyaviy investitsiyalar (xorijiy aksiyalarga, obligatsiyalarga va boshqa qimmatli qog'ozlarga investitsiyalar).

- * Sanoat va savdo korporatsiyalari, banklar va boshqa moliya institutlariga o'rta va uzoq muddatli xalqaro kreditlar va kredit kapitali kreditlari.

To'g'ridan-to'g'ri investitsiyalar yo'nalishidagi o'zgarishlar sifatida shuni ta'kidlash mumkinki, ikkinchi jahon urushidan oldin investitsiyalarning asosiy qismi qoloq mamlakatlarga to'g'ri kelgan, so'nggi paytlarda investorlar rivojlangan iqtisodiy tizimga ega mamlakatlarga jalb qilingan. Ushbu xatti-harakatlar hozirgi kunda, asosan ishlab chiqarish sanoatida va uning ichida yuqori texnologiyali sohalarda to'plangan investitsiyalarning tarmoq tarkibidagi o'zgarishlar bilan izohlanadi. AQSh ham kapitalni import qiluvchiga aylanmoqda va so'nggi yillarda bu yerda to'g'ridan-to'g'ri investitsiyalar oqimi ularning oqimidan ham oshib ketdi.

Portfel investitsiyalari korxonalar, yirik korporatsiyalar va xususiy banklar tomonidan chiqarilgan aksiyalarni moliyalashtirish uchun asosiy manba hisoblanadi. Urushdan keyingi davrda bunday

investitsiyalar hajmi o'sib bormoqda, bu xususiy investorlar sonining ko'payishini ko'rsatmoqda. Xorijiy portfel investitsiyalari bo'yicha vositachilar, asosan investitsiya banklari (uzoq muddatli investitsiyalarni moliyalashtirish bilan shug'ullanadigan qimmatli qog'ozlar bozorida vositachilik tashkilotlari).

Ushbu turdagi investitsiyalarning harakatiga turli xil qimmatli qog'ozlar bo'yicha to'lanadigan foiz stavkalari normasidagi farq ta'sir qiladi. Shunday qilib, AQShda foiz stavkalarining yuqori darajasi ko'plab xorijiy investorlarni, ayniqsa, yapon investorlarini jalb qildi.

70-80-yillarda xalqaro kreditlarning o'sishida portlash yuz berdi, bu esa jahon kredit va moliya sohasining shakllanishiga olib keldi. Xalqaro kredit kapitali bozori, ayniqsa, yuqori sur'atlarda o'sib bormoqda: uning yalpi hajmi 10 milliard dollardan oshdi. 1960-yildan 80-yil oxirigacha ushbu mablag'larning asosiy ulushi 2395 banklararo operatsiyalarga to'g'ri keladi.

Xalqaro kredit kapitali bozori pul bozori va kapital bozoriga bo'linadi.

Pul bozori – qisqa muddatli kreditlar bozori (bir yilgacha). Ularning yordami bilan korporatsiyalar va banklar aylanma mablag'larning vaqtincha yetishmasligini to'ldirmoqdalar. Kapital bozori, asosan qimmatli qog'ozlarni chiqarish va sotib olishda beriladigan o'rta muddatli (2 yildan 5 yilgacha) bank kreditlari va uzoq muddatli (10 yildan ortiq) kreditlar bozori.

So'nggi yillarda xalqaro bozorda uzoq muddatli moliyalashtirishning noan'anaviy shakllari qo'llanilmoqda, masalan, korxonalarning aniq sanoat loyihalari uchun yirik kreditlar berishdan iborat loyihalarni moliyalashtirish. Shunday qilib, uzoq muddatli kreditlashning ko'rsatilgan shakli to'g'ridan-to'g'ri investitsiyalarga yaqinlashadi.

Bugungi kunda global aloqa tizimlarining rivojlanishi tufayli hamma joyda integratsiya jarayoni sodir bo'lmoqda. Moliyaviy resurslarni o'tkazish va oqimlash tartib-qoidalarini soddalashtirish,

Real vaqt rejimida moliyaviy oqimlarni nazorat qilish qobiliyati turli mamlakatlar va tashkilotlarga masofadan turib investitsiyalarni amalga oshirishga imkon beradi. Shu munosabat bilan investitsiya jarayoniga ta'sir etuvchi asosiy omillar investitsiyalar oqimining tashqi muhitini tashkil etuvchi iqtisodiy va huquqiy sharoitlardir.

1997-yilda faqat to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalarning global oqimi 370 milliard dollarga baholandi. Qoida tariqasida, ularning asosiy manbai transmilliy korporatsiyalar (TMKlar). Dunyodagi eng yirik xorijiy aktivlarning yuzta TNKlari o'zlarining xorijiy filiallari orqali deyarli 2 trln. dollar, ekspert baholariga ko'ra, global xorijiy aktivlarning beshdan bir qismini nazorat qiladi.

100 ta eng yirik TMKlar qatoriga rivojlanayotgan mamlakatlarning ikkita korporatsiyasi – Koreyaning "Daewoo Corporation" (11,9 mlrd. dollar) ham kiradi.) va Venesuela Petroleos de Venezuela SA (6,8 milliard dollar)). Shuni ta'kidlash kerakki, "Daewoo Corporation" ketma-ket ikkinchi yil rivojlanayotgan mamlakatlarda joylashgan 50 ta eng yirik TMKlar ro'yxatida birinchi o'rinni egallaydi.

Elektron sanoat TMK kapitalini eksport qilishda eng faol. Ulardan keyin avtomobilsozlik va kimyo sanoati korporatsiyalari keladi. Neft va tog'-kon kompaniyalari ham ortda qolmaydi. Xorijiy investorlar infratuzilma, tarqatish tizimlari, moliyaviy bo'lmagan xizmatlar, avtomobilsozlik sanoatiga investitsiyalarning keskin o'sishini, moliyaviy xizmatlar va ko'chmas mulk sohalarida kapital qo'yilmalar o'sishining pasayishini kutmoqdalar.

1991–1996-yillarda sodir bo'lgan voqealar bo'yicha investitsiya jarayonini qonuniy tartibga solishdagi o'zgarishlar (ilgari xorijiy investitsiyalar uchun yopiq bo'lgan sohalariga kirishni ta'minlash, protseduralarni soddalashtirish va rag'batlantirish choralarini joriy etish). Hozirgi vaqtda yanada liberallashtirish tendensiyasi davom etmoqda. Bular rag'batlantirishni kengaytirish, faoliyat sharoitlarini liberallashtirish, nazoratni zaiflashtirish, qo'shimcha kafolatlar berish, xorijiy mulk masalalarini tartibga soluvchi qoidalarni

liberallashtirish va sanoatni tartibga solishni liberallashtirish, investitsiya loyihalarini tasdiqlash tartib-qoidalarini soddalashtirish va rag'batlantirish bundan mustasno, yordam choralari arsenalini kengaytirish bilan bog'liq investitsiya rejimlariga kiritilgan o'zgarishlardir.

Davlat hukumatlarining xorijiy investitsiyalarni amalga oshirishga ko'maklashish istagi investitsiyalarni himoya qilish va rag'batlantirish to'g'risidagi ikki tomonlama investitsiya shartnomalari sonining keskin ko'payishida ham aks etadi. Ushbu shartnomalarning sheriklari tarkibi o'zgardi. Agar ilgari deyarli har doim sheriklardan biri rivojlangan mamlakat bo'lgan bo'lsa (80-yillarning oxirida rivojlangan davlatlar barcha tuzilgan shartnoma-larning 83 foizida qatnashgan), unda 1996-yilda bu ko'rsatkich allaqachon 62 foizni tashkil etgan. Investitsiyalarni himoya qilish va rag'batlantirish bo'yicha shartnomalar MDH, Markaziy va Sharqiy Yevropa, rivojlanayotgan mamlakatlar o'rtasida tuzila boshlandi.

Chet elda rivojlangan mamlakatlarning investitsiyalari doimiy ravishda o'sib bormoqda. Rivojlangan mamlakatlarning investitsiya maydonida AQSh hukmronlik qilmoqda, bu Buyuk Britaniyadan deyarli ikki baravar oldinda, investitsiya resurslari joylashgan ikkinchi yirik mamlakat. Yevropa Ittifoqi mamlakatlari g'arbiy Yevropadan tashqarida, asosan Shimoliy Amerikada, rivojlanayotgan Osiyo mamlakatlarida va ozroq darajada Markaziy va Sharqiy Yevropada investitsiyalarni tobora ko'proq amalga oshirmoqdalar.

Ammo shuni ta'kidlash kerakki, xorijiy investitsiyalar, birinchi navbatda, sanoati rivojlangan mamlakatlarga yo'naltiriladi. Masalan, AQSh nafaqat investitsiyalarning eng yirik yetkazib beruvchisi, balki investitsiyalarni qabul qiluvchi mamlakat bo'lib, Xitoydan oldinda – investitsiyalarning ikkinchi eng yirik oluvchisi. Bu, asosan Yevropa mamlakatlariga ham tegishli (Germaniya va Italiyadan tashqari).

Rivojlanayotgan mamlakatlarda investitsiyalarning eng yirik oluvchisi, yuqorida aytib o'tilganidek, Xitoydir (42 milliard dollar). Xitoyning muvaffaqiyati, asosan uning ulkan va kengayib borayot-

gan ichki bozori, "yumshoq evolyutsiyasi", maqbul makroiqtisodiy islohotlarni amalga oshirish va deyarli barcha viloyatlarda investitsiyalarni rag'batlantirish choralarini ko'rish bilan bog'liq. Undan keyin Singapur, Indoneziya, Malayziya, Tailand va Filippin.

G'arbiy Osiyoning rivojlanayotgan mamlakatlarga tushadigan investitsiyalarning umumiy hajmidagi ulushi 80-yillarning birinchi yarmidagi 30% dan 90-yillarning birinchi yarmida 2% gacha kamaydi. Bunday pasayish, asosan neft qazib oluvchi mamlakatlarga: Saudiya Arabistoni, Ummon, Qatar, Birlashgan Arab Amirliklariga investitsiyalar oqimining pasayishi bilan bog'liq. To'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalardan (xorijiy investitsiyalar) samarali foydalanish tufayli ular o'zlari investitsiya donorlariga aylandilar. Xuddi shu narsa 1996-yilda 27 milliard dollar eksport qilgan Gonkongda ham sodir bo'ldi va 2,5 milliard dollar olgan.

Lotin Amerikasi va Karib havzasidagi mamlakatlarga investitsiyalar oqimi sezilarli darajada oshdi. So'nggi yillarda bu yerda barcha rivojlanayotgan mamlakatlar orasida investitsiyalarning eng yuqori o'sishi qayd etildi. Jami investitsiyalar 39 milliard dollarga yetdi. Bunga mintaqadagi xorijiy investitsiyalar rejimlarining liberallashtirish yo'nalishi bo'yicha keskin o'zgarishi yordam berdi. 2021–2023-yillarga mo'ljallangan investitsiya dasturiga muvofiq, 2020-yilda O'zbekiston iqtisodiyotiga investitsiyalar 4,8 milliard dollarni tashkil etdi.

MERKOSUR – Argentina, Braziliya, Paragvay va Urugvayning Chili va Boliviyaning alohida assotsiatsiya maqomiga ega bo'lgan integratsiya birlashmasini tashkil etish katta rol o'ynadi. Janubiy konusning umumiy bozori (MERCOSUR) dunyodagi eng yirik mintaqaviy iqtisodiy guruhlardan biridir. Hajmi va salohiyati bo'yicha bu Yevropa Ittifoqidan keyin ikkinchi bojxona Ittifoqi va uchinchi iqtisodiy guruh (Yevropa Ittifoqi va SAZST – Shimoliy Amerika erkin savdo zonasidan keyin).

1994-yil yanvar oyida MERCOSUR a'zolari investitsiyalarni o'zaro himoya qilish va rag'batlantirish to'g'risidagi protokolni

qabul qildilar, unga ko'ra ular bir-birlariga milliy, investitsiya rejimidan kam bo'lmagan qulay shart-sharoitlarni taqdim etishga va'da berishdi. Lotin Amerikasi va Karib dengizi mamlakatlari rivojlanayotgan mamlakatlarga tushadigan barcha investitsiyalarning qariyb 30 foizini tashkil qiladi.

Va nihoyat, Sharqiy Yevropa. Sharqiy Yevropa mamlakatlariga xorijiy investitsiyalar oqimi kamayib bormoqda, bu qisman Polsha, Vengriya va Chexiyada xususiylashtirishning yakunlanishi bilan bog'liq. Ushbu mamlakatlar mintaqaga tushadigan investitsiyalarning uchdan ikki qismini tashkil etdi.

Birlashgan Millatlar tashkilotining Yevropa iqtisodiy komissiyasi jahon bankining xorijiy investitsiyalar bo'yicha maslahat xizmati bilan hamkorlikda o'tish davri iqtisodiyotiga ega mamlakatlarga to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalarni jalb qilish istiqbollari bag'ishlangan xalqaro Forum o'tkazdi. Forum Shveysariyada (Jeneva, Millatlar saroyi EES shtab-kvartirali) bo'lib o'tdi. O'tish davri iqtisodiyotiga ega mamlakatlarga to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalar oqimini rag'batlantirish bo'yicha Forumning xulosalari quyidagicha:

- investorning kafolatlariga alohida e'tibor berib, uni jahon qonunchiligi normalari (davlat organlari faoliyati) bilan uyg'unlashtirishga intilib, mamlakatda investitsiya faoliyatining huquqiy bazasini takomillashtirish zarur;

- milliy iqtisodiyotga kapitalni maksimal darajada jalb qilish maqsadida (xorijiy investitsiyalar bo'yicha agentliklar faoliyati) samaradorlik, izchillik, kompetensiya asosida xorijiy investitsiyalarni jalb qilish bo'yicha agentliklarning ishini kuchaytirish maqsadga muvofiqdir;

- milliy eksport qiluvchi ishlab chiqaruvchilarning aql-zakovati jalb qilinishi kerak (milliy iqtisodiy elita faoliyati);

- mamlakatning munosib investitsiya imijini yaratish bo'yicha tizimli ishlar zarur (investitsiya jarayonida ishtirok etadigan barcha tashkilotlar va jismoniy shaxslar).

Transmilliy moliya-sanoat guruhlariga oid qoidalar Rossiya Federatsiyasining 1995-yil 30-noyabrdagi 190-FZ-sonli "moliya-sanoat guruhlari to'g'risida" Federal qonunining 4-moddasida keltirilgan. Shunga muvofiq, moliya-sanoat guruhlari, ularning ishtirokchilari orasida Mustaqil Davlatlar Hamdo'stligiga a'zo davlatlar yurisdiksiyasida bo'lgan, ushbu davlatlar hududida alohida bo'linmalarga ega yoki ularning hududida kapital qo'yilmalarni amalga oshiradigan yuridik shaxslar mavjud bo'lib, transmilliy moliyaviy-sanoat guruhlari sifatida ro'yxatdan o'tkaziladi.

Hukumatlararo bitim asosida transmilliy moliya-sanoat guruhi tashkil etilgan taqdirda unga davlatlararo (xalqaro) moliya-sanoat guruhi maqomi beriladi. Davlatlararo moliya-sanoat guruhini tashkil etish, uning faoliyati va tugatilishining xususiyatlari ushbu shartnomalar bilan belgilanadi.

Davlatlararo moliya-sanoat guruhi ishtirokchilari uchun milliy rejim o'zaro kelishuv asosida hukumatlararo bitimlar bilan belgilanadi.

Davlatlararo moliya-sanoat guruhi ishtirokchilariga Rossiya Federatsiyasi hukumati tomonidan belgilangan tartibda va shartlarda Rossiya Federatsiyasining "bojxona tarifi to'g'risida"gi Qonunida nazarda tutilgan bojxona tarif imtiyozlari ushbu moliya-sanoat guruhi faoliyati doirasida chegaradan o'tgan tovarlar uchun berilishi mumkin.

Davlat ro'yxatidan o'tkazish "moliya-sanoat guruhi", "transmilliy moliya-sanoat guruhi" yoki "davlatlararo moliya-sanoat guruhi" so'zlari majburiy kiritilgan va moliya-sanoat guruhlarining davlat reyestriga kiritilgan holda moliya-sanoat guruhining to'liq nomini o'z ichiga olgan belgilangan namunadagi guvohnoma berilishi bilan tasdiqlanadi. Moliya-sanoat guruhining Markaziy kompaniyasidan tashqari har qanday yuridik shaxs nomidan "moliya-sanoat" so'zlaridan foydalanishga yo'l qo'yilmaydi.

O'zbekistonda xorijiy investitsiyalar ishtirokidagi korxonalar

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi statistika agentligi ma'lumotlariga ko'ra, 2023-yil 1-sentyabr holatiga ko'ra O'zbekistonda xorijiy investitsiyalar ishtirokidagi faoliyat ko'rsatayotgan korxonalar soni 12750 nafarni tashkil etdi.

Respublika mintaqalari kesimida xorijiy investitsiyalar ishtirokidagi korxonalar quyidagicha ko'rinadi:

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	3 362	6%
6. Andijon viloyati	3 082	4%
7. Buxoro viloyati	2 982	3%
8. Namangan viloyati	2 101	6%
9. Navoiy viloyati	2 021	5,6%
10. Sirdaryo viloyati	1 911	5%
11. Jizzax viloyati	1 751	4%
12. Qashqadaryo viloyati	1 691	3%
13. Qoraqalpog'iston Respublikasi	1 551	2%
14. Xorazm viloyati	126	1,0%

O'zbekistonda xorijiy investitsiyalar ishtirokidagi eng ko'p korxonalar quyidagi mamlakatlar ishtirokida tashkil etilgan:

1. Rossiya	2 849	22,3%
2. Xitoy	1 929	15,1%
3. Turkiya	1 719	13,5%
4. Qozog'iston	949	7,4%

9.5 O'zbekistondagi ba'zi TMKlarning faoliyati.

"GM" kompaniyasi dunyodagi yetakchi avtomobilsozlik korporatsiyasi «General Motors»ning eng yirik bo'linmalaridan biri bo'lib, o'z faoliyatini Yevropa va Osiyo-Tinch okeani mintaqasida amalga oshiradi. GMDAT kompaniyasi esa Buick, Cadillac, Chevrolet,

Holden, Opel, Pontiac, Suzuki kabi dunyoga mashhur avtomobil markalarini ishlab chiqaradi va ularni dunyoning 150 mamlakatiga yetkazib beradi. Eng katta xarid talabiga ega bo'lgan «General Motors» kompaniyalari mahsulotlari orasida «Chevrolet» avtomobillari ham bor.

O'zbekistonda dunyodagi eng yirik avtomobilsozlik korporatsiyasi «General Motors» bilan birgalikda «Chevrolet» avtomobillarini ishlab chiqarish va sotish bo'yicha «GM O'zbekiston» korxonasi tashkil etildi. Bu Birinchi Prezident Islom Karimov tomonidan ishlab chiqilgan jahon bozorlarida raqobatbardosh mahsulotlar ishlab chiqarishga yo'naltirilgan ichki iqtisodiyotni rivojlantirish strategiyasini muntazam ravishda amalga oshirishda yana bir qadam bo'ldi. Bundan buyon quvvati ko'paytiriladigan Asaka zavodi negizida eng ilg'or texnologiyalardan foydalangan holda Yevropa sinfidagi zamonaviy mashinalar ishlab chiqarilmoqda.

Bugungi kunda O'zbekistonda ishlab chiqarilgan avtomobillar dunyoning ko'plab mamlakatlarida katta talabga ega. Hozirgacha 1996- yilda tashkil etilgan «O'zDEUavto» AJ konveyeridan «Nexia», «Damas», «Tiko», «Lasetti» va «Matiz» kabi avtomobillar chiqib ketgan. So'nggi besh yil ichida ularning ishlab chiqarilishi yiliga 40,5 mingdan 170 ming donagacha o'sdi.

Yangi qo'shma korxonaning tashkil etilishi jahon darajasidagi avtomobillarga bo'lgan ehtiyojning oshishi va mamlakatning eksport salohiyatini kengaytirish maqsadida yuzaga keldi. Qo'shma korxona faoliyatining birinchi bosqichida o'zini yaxshi isbotlagan «Nexia», «Damas», «Lacetti» va «Matiz» ishlab chiqarish davom etadi.

Chevrolet Captiva, Epica va Tacuma uchta modelini ishlab chiqarish rejalashtirilgan. Ushbu modellar tasodifan tanlanmagan – ularning har biri xaridorlarning turli ehtiyojlariga qaratilgan. Shu bilan birga, barcha avtomobillar ajoyib dizayni, standart jihozlarning katta to'plami va yo'lda zarur bo'lgan ko'plab variantlar bilan ajralib turadi.

Bugungi kunda Nestle oziq-ovqat mahsulotlarini ishlab chiqarish bo'yicha dunyodagi yetakchi kompaniya hisoblanadi.

1999-yilda Vazirlar Mahkamasining qaroriga muvofiq, Nestle Uzbekistan MCHJ tashkil etildi. Unga ko'ra, kompaniya 2002-yilda 30 million dollar sarmoya kiritadi.

Shveysariyaning Nestle kompaniyasi 2002-yil fevral oyining boshida Namangan shahrida umumiy qiymati 30 million dollardan ortiq bo'lgan bolalar oziq-ovqat zavodini ishga tushiradi. Zavod uzoq muddatli sut, yogurt, sut aralashmalarining har xil turlarini 10,5 million dollarlik liniyada ishlab chiqaradi. Shu bilan bir vaqtda qo'shma korxona yiliga 6,5 million dollarlik 22 million litr loyiha quvvatiga ega ichimlik suvi ishlab chiqarish bo'yicha texnologik liniyani ishga tushirishni rejalashtirmoqda.

Bolalar oziq-ovqat zavodi ishga tushirilgandan so'ng, Shveysariya kompaniyasi amaldagi ishlab chiqarishni kengaytirishga taxminan 9,5 million dollar, shuningdek, Maggi noodle va muzqaymoq ishlab chiqarish uchun texnologik liniyalar qurishga 5 million dollar sarmoya kiritmoqchi.

1998-yilda Nestle «Nafosat» AJ (sobiq Namangan sut zavodi) aksiyalarining 34,9 foizini 287 ming dollarga sotib oldi. 1999-yilda uning negizida 7 million dollarlik ustav fondi bilan «Nestle O'zbekiston» qo'shma korxonasi tashkil etildi, unda Shveysariya kompaniyasi 80 foizga, O'zbekiston tomoni 20 foizga egalik qiladi.

2008-yil 20-noyabr kuni O'zbekiston standartlashtirish, metrologiya va sertifikatlashtirish agentligi binosida Nestle PURE LIFE ichimlik suvi tantanali ravishda taqdirlandi.

Mahsulot «O'zbekistonning eng yaxshi mahsuloti-2008» sifatida «O'zstandart» oliy mukofotiga sazovor bo'ldi. Bu Nestle PURE LIFE ichimlik suvining ikkinchi mukofoti, birinchisi 2006-yilda olingan, deyiladi kompaniya press-relizida.

NESTLE PURE LIFE tabiiy yuqori sifatli ichimlik suvi 350 m chuqurlikda joylashgan quduqdan olinadi, ishlab chiqarish jarayo-

nida suv Nestle sifat standartlarining 26 ko'rsatkichi bo'yicha sinovdan o'tkaziladi, bu dunyoga qaraganda ancha qattiqroq. Eng so'nggi ishlov berish texnologiyalari tufayli suv barcha foydali tabiiy xususiyatlarni saqlab, optimal muvozanatli bo'ladi. Shuning uchun u kundalik foydalanish uchun juda mos keladi.

British American Tobacco Uzbekistan BAT Industries kompaniyasi 1902-yilda tashkil etilgan. Hozirda kompaniyada 900 mingdan ortiq xodim ishlaydi. British American Tobacco 180 mamlakatda ishlaydi va dunyoning 64 mamlakatida mahsulot ishlab chiqaradi, 300 dan ortiq sigaret markalarini sotadi.

1994-yilda Vazirlar Mahkamasining qarori bilan O'zbekiston-Britaniya qo'shma korxonasi «O'zBAT AO» tashkil etildi, uning muassislari davlat mulki va Bat Industrues kompaniyasi «Buyuk Britaniya» bo'ldi.

O'zbekistonda tamaki mahsulotlarini ishlab chiqaruvchi yagona British American Tobacco Uzbekistan (Uzbek) 2006-yilda sigaretalar ishlab chiqarishni ko'paytirdi. Bir yil avval 5,262 milliard donadan 7,903 milliard donagacha, dedi davlat statistika qo'mitasi.

Oldindan ishlab chiqarilgan fermentlangan tamaki hajmi 2005-yilda 4 355 dan 5 688 tonnaga ko'tarildi. UZBAT O'zbekistonda Pall Mall, Hollywood, Viceroy, Wills, Karvon va Xon markali sigaretlarning o'n oltidan ortiq turlarini ishlab chiqaradi. Korxona, shuningdek, Lucky Strike, Kent va Vogue brendlarini import qiladi.

1994-yilda O'zbekistonda qo'shma korxona tashkil etilganidan beri Surgut fermentatsiya zavodini modernizatsiya qilish va Samarqand sigaret fabrikasi qurilishiga 280 million dollar sarmoya kiritdi va korxonadagi ulushini 96,8% ga yetkazdi.

Bugungi kunda «O'zBAT» savdo hajmi bo'yicha O'zbekiston sigaret bozorida tan olingan yetakchi bo'lib, bozorning 61 foizini egallaydi.

9.6. TMKlar O'zbekiston iqtisodiyotini qanday qayta formatlashni rejalashtirmoqda

2023-yil sentyabr oyida Nyu-Yorkda (AQSh) Birlashgan Millatlar tashkiloti Bosh Assambleyasining 78-sessiyasi bo'lib o'tdi, unda AQSh Prezidenti Jo Baydenning ushbu sessiya doirasida beshta Markaziy Osiyo davlatlari – Qozog'iston, Qirg'iziston, Tojikiston, Turkmaniston va O'zbekiston respublikalari rahbarlari bilan uchrashuvi bo'lib o'tdi.

Xavsizlik, savdo, investitsiyalar, barcha davlatlarning hududiy yaxlitligini hurmat qilish, AQSh bilan savdoni ko'paytirish masalalari muhokama qilindi. Sobiq Ittifoq hududida Anglo-Sakson kapitalining yanada mustahkamlanishining dalilidir.

- Rossiya ommaviy axborot vositalarining Rossiya Federatsiyasining Markaziy Osiyo mamlakatlari bilan tovar ayirboshlash hajmining o'sishi haqidagi shafqatsiz bayonotlariga qaramay, negadir ularning diqqat markazida bo'lmagan uchra-shuvlar va mintaqa prezidentlari Amerika biznesi vakillari, shuningdek, Yevropalik sheriklar bilan tuzgan, O'zbekistonning eng yorqin namunasi, shuningdek, Yevropalik sheriklar bilan tuzgan aniq kelishuvlar mavjud edi.

O'zbekiston Prezidenti Shavkat Mirziyoyev Nyu-Yorkda Oppenheimer investitsiya kompaniyasining boshqaruvchi direktori Jon Tonelli bilan uchrashdi. Aktivlari 36 milliard AQSh dollarini tashkil etadigan ushbu yirik investitsiya bankining investitsiyalarini jalb qilgan holda O'zbekistonda loyihalarni amalga oshirish istiqbollari muhokama qilindi.

- Jon Tonelli O'zbekistonda sanoat obyektlarini tashkil etish va modernizatsiya qilishga qaratilgan yirik loyihalarga xususiy investitsiyalarni jalb etish bo'yicha erishilgan kelishuvlardan mamnunligini bildirdi.

- Dastlabki bosqichda ushbu sa'y-harakatlar Toshkent shahrida to'qimachilik klasterlari, qurilish materiallari sanoati korxonalari,

infratuzilmani rivojlantirish loyihalarini rivojlantirishni moliyalashtirishga yo'naltiriladi. Prezident Shavkat Mirziyoyev ushbu rejalarni ma'qulladi va amaldorlarga darhol amaliy ishlarni boshlashni buyurdi.

- Shuningdek, O'zbekiston Prezidenti Shavkat Mirziyoyev Nyu-Yorkda Ge HealthCare kompaniyasining Yevropa, Yaqin Sharq va Afrikadagi prezidenti va bosh direktori Rob Uolton bilan uchrashdi. Uchrashuv O'zbekiston hududida qo'shma loyihalarni muhokama qilish uchun platforma bo'ldi.

- Hamkorlik zamonaviy yuqori texnologiyali uskunalarni yetkazib berish va uni mahalliyashtirish bo'yicha loyihalarni amalga oshirishni o'z ichiga oladi.

- Ge HealthCare prezidenti Rob Uolton O'zbekiston sog'liqni saqlash sohasida kardiograflar, skrining va kardioaxborot tizimlarini ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish rejalashtirilayotganini ta'kidladi.

Keyinchalik Mirziyoyev Cerberus vitse-prezidenti Brayan Kuk bilan uchrashdi. Uchrashuv davomida iqtisodiyotning turli sohalari-dagi hamkorlik masalalari muhokama qilindi.

"Aktivlari 60 milliard dollardan ortiq bo'lgan Cerberus global investitsiya korporatsiyasining top-menejeri O'zbekistondagi aloqa tarmoqlarini modernizatsiya qilish, foydali qazilmalarni qazib olish, transport va energetika infratuzilmasiga sarmoya kiritish niyatini bildirdi.

- O'zbekiston Prezidentining AQShga safari doirasida Yevropa Kengashi Prezidenti Charlz Mishel bilan uchrashuv muhim voqea bo'ldi. Uchrashuv davomida O'zbekiston va Yevropa Ittifoqi o'rtasida siyosiy, savdo-iqtisodiy, investitsiya va gumanitar sohalaridagi ko'p tomonlama hamkorlikni kengaytirish masalalari muhokama qilindi.

- Ikkala rahbar ham ikki tomonlama munosabatlarning hozirgi yuqori darajasidan mamnunligini bildirdi. Ular Yevropa Kengashi raisining O'zbekistonga muvaffaqiyatli tashrifini, shuningdek, «Yevropa ittifoqi-Markaziy Osiyo» formatidagi samarali sammitlarni

va o'zaro bog'liqlik bo'yicha xalqaro konferensiyani qayd etdilar. Shunisi e'tiborga loyiqki, O'zbekiston va Yevropa Ittifoqi mamlakatlari o'rtasidagi savdo hajmi yil davomida 35 foizga oshdi. Tomonlar yirik investitsiya loyihalarini amalga oshirishda faol ishtirok etadilar.

- Yevropaning yetakchi kompaniyalari va muhim madaniy tadbirlarni tashkil etish.

- Uchrashuvda, shuningdek, kengaytirilgan sheriklik va hamkorlik to'g'risidagi bitimni tezroq qabul qilish, o'zaro savdo va investitsiyalarni rivojlantirish uchun qulay shart-sharoitlar yaratish, iqtisodiyotning asosiy tarmoqlarida hamkorlikni chuqurlashtirish masalalari muhokama qilindi. Samarali xalqaro transport yo'laklarini, xususan, Transkaspiy multimodal yo'nalishini rivojlantirish muhokama qilindi.

O'zbekiston-Amerika biznes-forumi

- 2023-yil 15-sentyabr kuni Respublika Prezidentining AQShga rasmiy tashrifi arafasida Vashingtonda O'zbekiston-Amerika biznes-forumi bo'lib o'tdi, deb xabar beradi O'zbekiston MIIT. Forumda telekommunikatsiya, mashinasozlik, qishloq xo'jaligi, yengil sanoat, transport, bank sohasidagi asosiy vazirliklar, sanoat birlashmalari, tijorat banklari, investitsiya tuzilmalari va Amerikaning eng yirik korporatsiyalari vakillari ishtirok etdi.

- O'zbekiston delegatsiyasi iqtisodiy rivojlanish, savdo, sanoat va investitsiya muhitini yaxshilash sohasidagi muhim yutuqlarni taqdim etdi. Erkin bozor mexanizmlarini yaratish, tadbirkorlikni faol qo'llab-quvvatlash, infratuzilmani rivojlantirish, energiya resurslarining mavjudligi, iqtisodiyotga davlat aralashuvini kamaytirish va keng ko'lamli xususiylashtirish tashabbuslari muhim yutuqlar qatoriga kiradi.

- Bugungi kunda mamlakatda 300 dan ortiq Amerika kompaniyalari faoliyat ko'rsatmoqda. Taqqoslash uchun, 2017-yilda ularning soni 100 dan sal ko'proq edi. Avtomobilsozlik (General Motors), qishloq xo'jaligi muhandisligi (John Deere, CNH), gaz qazib

olish (Air Products), qishloq xo'jaligi (Silverleafe) va boshqalarni o'z ichiga olgan ishlab chiqarishni mahalliyashtirishning muvaffaqiyatli misollari mavjud.

• Shuningdek, forumda konchilik, kimyo va energetika sanoati, to'qimachilik, qishloq xo'jaligi, farmatsevtika, elektronika va axborot texnologiyalarini qamrab oluvchi qo'shma investitsiya loyihalarining istiqbolli yo'nalishlari belgilandi.

• «G2B» va «B2B» seksiyalarida O'zbekiston vazirliklari, idoralari, tarmoq uyushmalari, xususiy kompaniyalari rahbarlari va ularning amerikalik hamkasblari qo'shma korxonalar tashkil etish masalalarini muhokama qildilar.

9.7. Korporativ boshqaruvda davlatning roli

O'zbekiston sportida korporativ boshqaruvda davlatning aralashuvi zaruriyati bor.

Korporativ boshqaruv jarayoniga davlat aralashuviga bo'lgan ehtiyojni hisobga olgan holda, shuni ta'kidlash mumkinki, bu kompaniyalar direktorlar Kengashlarining aksiyadorlar oldidagi javobgarligini, shuningdek, boshqaruvning direktorlar kengashi oldidagi javobgarligini ta'minlash bilan bog'liq.

Shunday qilib, kompaniyada ushbu javobgarlikni tartibga solish sohasida mahalliy normativ-huquqiy hujjatlar mavjud bo'lsa, davlat qonunlari, shu jumladan, O'zbekiston Respublikasining «jismaniy tarbiya va sport to'g'risida»gi Qonuni va 2017-yildan 2022-yilgacha O'zbekiston Prezidentining jismaniy tarbiya va sportni rivojlantirish, ommaviy jismaniy tarbiya va sportni rivojlantirish, jismaniy tarbiya va sport sohasida kadrlar tayyorlash va ilmiy tadqiqotlarni takomillashtirish bilan bog'liq 17 dan ortiq qonun va qarorlari qabul qilindi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 24-yanvardagi farmoni bilan «O'zbekiston Respublikasi jismaniy tarbiya va sportni 2025-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi» qabul qilindi.

Sport tashkilotlari va sport federatsiyalari ichidagi munosabatlarni jismoniy tarbiya va sport sohasidagi maqsadlarni boshqarish va ularga erishishning yanada samarali usuli bilan tartibga solishga imkon beradi, bu mamlakatda ijtimoiy muammo paydo bo'lganligi bilan asoslanadi: mavjud muammolar kabi jismoniy tarbiya va sportni boshqarish shartlari va moddiy-texnik bazasi, jismoniy tarbiya va sog'lomlashtirish faoliyati darajasi va sifatini oshirish, uning aholi salomatligiga ta'siri, jahon sahnasida eng yuqori darajadagi sport samaradorligini qanday oshirish mumkin?

Davlat normativ hujjatlari va davlat aralashuvi jismoniy tarbiya va sport sohasida jahon sportidagi tez o'zgaruvchan vaziyatlarda ko'plab mahalliy sport tashkilotlari uchun yuzaga keladigan muammolarni tezda hal qilish, ushbu ma'lumotlarni yetkazish imkonini beradi.

Ma'lumki, O'zbekiston sporti subsidiya va davlat organlari federatsiyalar va boshqa sport tashkilotlariga ajratilgan moliyaviy mablag'lardan maqsadli foydalanish monitoringini olib borishlari shart. 2022-yil may oyida bo'lib o'tgan tanlov yig'ilishida so'zlagan nutqida mamlakatda jismoniy tarbiya va sportni rivojlantirishga katta e'tibor qaratdi.

O'zbekiston Prezidenti Sh.M. Mirziyoyev so'nggi 5 yil ichida davlat tomonidan jismoniy tarbiya va sport sohasiga 4 trln so'm ajratilgani haqida tanqidiy fikr bildirdi, ammo natijalar yaratilgan shartlarga mos kelmaydi, dedi Prezident. Shu nuqtayi nazardan, federatsiyani ko'plab sport turlari bo'yicha Davlat xizmatchilari – vazirlar, vazir o'rinbosarlari, O'zbekiston Senati rahbarlari boshqarayotganiga qaramay, jamoaviy o'yin sportlarida natijalarimiz yo'q.

Oliy yutuqli sportni rivojlantirishga, mamlakat rahbariyatiga ham ustuvor ahamiyat berib, ommaviy jismoniy tarbiya va sportni rivojlantirish, yosh avlodni shakllantirish, sog'lom turmush tarzini olib borish, millat salomatligini mustahkamlash birinchi o'ringa qo'yildi. Buning sabablaridan biri O'zbekistonda jismoniy tarbiya va

sportni rivojlantirish, xorijiy mamlakatlardan farqli o'laroq, asosan mamlakat byudjeti hisobidan moliyalashtiriladi, ya'ni ijtimoiy omil muhim ahamiyatga ega.

2023-yilda jismoniy tarbiya va sportni rivojlantirish bo'yicha O'zbekiston byudjetidan 2,3 trln so'm mablag' ajratilgan. 2023-yildan boshlab har yili sport va ommaviy jismoniy tarbiya tadbirlarining respublika kalendar rejasida qishki Olimpiya o'yinlari dasturiga kiritilgan sport turlari uchun 15 mlrd so'mgacha mablag' ajratish nazarda tutilmoqda.

Bu yerda eng muhimi, korporativ boshqaruv barcha guruhlar va institutlar o'zlariga yuklangan funksiyalarni samarali amalga oshirishi kerakligiga qaratilgan. Bu korporativ boshqaruvning barcha ishtirokchilari o'rtasida manfaatlar muvozanatini ta'minlashga imkon beradi. Bu yerda to'g'ridan-to'g'ri korporativ boshqaruvda ishlamagan institutlarning manfaatlarini ta'minlash muhim ahamiyat kasb etadi. Xususan, turli xil ijtimoiy institutlar.

Korporativ boshqaruvni davlat tomonidan tartibga solishga bo'lgan ehtiyoj, shuningdek, ko'plab xorijiy investorlarning mahalliy kompaniyalar menejmentining yaxlitligi va ishbilarmonlik fazilatlaridan qo'rqishlarini bildirishi bilan bog'liq. Davlat tomonidan tartibga solish sheriklarning vijdotsizligi xavfini sezilarli darajada kamaytirishi, shuningdek, mamlakatimiz iqtisodiyotiga jalb qilingan investitsiyalarning umumiy hajmini oshirishi mumkin.

9.8. O'zbekistonda korporativ boshqaruvni davlat tomonidan tartibga solish va davlatning vazifalari

Korporativ boshqaruvni davlat tomonidan tartibga solishning mahalliy amaliyotini o'rganib chiqib, uning «aksiyadorlik jamiyatlari to'g'risida»gi qonun bilan bog'liqligi haqida gapirishimiz mumkin.

Ushbu normativ-huquqiy hujjatga muvofiq, barcha kompaniyalar direktorlar kengashlari ikki qismdan – direktorlar va boshqaruv kengashidan iborat bo'lishi kerak. Shu bilan birga,

direktorlar kengashi a'zolari sifatida mustaqil direktorlar ham, kompaniyaning yuqori menejmenti ayrim vakillari ham ishtirok etishlari mumkin.

O'zbekistonda korporativ boshqaruv sohasida davlat tomonidan tartibga solish mavjudligi tufayli ichki iqtisodiy tizimning noqulay omillari sezilarli darajada minimallashtiriladi. Shuningdek, tartibga solish kompaniya faoliyati to'g'risidagi ma'lumotlarning ochiqqligini sezilarli darajada oshirishi, shuningdek, uning kuch tuzilmalariga ochiqqligi tufayli kompaniyaning ishonchliligini kafolatlashi mumkin.

Korporativ boshqaruvda davlatning vazifalari

Korporativ boshqaruvda davlatning rolini hisobga olgan holda, u ketma-ket bir-biriga bog'liq bo'lgan bir qator funksiyalarni amalga oshirishi kerakligini aytishimiz mumkin. Ushbu funksiyalar orasida quyidagilarni ajratib ko'rsatish mumkin:

- turli bank tuzilmalari, investitsiya fondlari va boshqalar tomonidan taqdim etilgan institutsional investorlar maksimal darajada faol bo'ladigan sharoitlarni shakllantirish;
- mulkdorlarning huquqlarini amalga oshirish bo'yicha kafolatlar. Bu yerda eng samarali vosita boshqa shunga o'xshash bozorlar bilan chambarchas bog'liq bo'lgan milliy fond bozorini rivojlantirish bo'ladi, bu esa mulkdorlarning huquqlarini amalga oshirish uchun joy va imkoniyatlarni kengaytirishga imkon beradi;
- investorlarning huquq va manfaatlarini samarali himoya qilishni ta'minlaydigan bunday normativ-huquqiy bazani shakllantirish;
- korxona ichidagi munosabatlarni, shuningdek, tashqi sheriklik munosabatlarini tartibga solish sohasidagi me'yoriy-huquqiy bazani rivojlantirish va isloh qilish;
- shunday qilib, yuqorida keltirilgan funksiyalarni amalga oshirish davlatning korporativ boshqaruvdagi rolini aks ettiradi deb aytishimiz mumkin. Buning sababi shundaki, ular yirik iqtisodiy tuzilmalarni samarali ishlaydigan biznes tuzilmalariga aylantirishga imkon beradi.

Mahalliy korporativ boshqaruvning salbiy xususiyatlari

O'zbekistonda korporativ boshqaruv amaliyotini o'rganar ekanmiz, salbiy xususiyatlar sifatida:

- * mulkchilik va boshqaruv funksiyalarini birlashtirish, shu bilan birga, jamoat jamiyatlari maqomiga ega bo'lmagan kompaniyalar xususiy korxonalar sifatida boshqariladi;

- * ko'pincha kompaniyaning asosiy aksiyadoriga bo'ysunadigan boshqaruv faoliyatini zaif nazorat qilish;

- * daromadni dividenddan tashqari kanallar orqali taqsimlash, natijada faqat asosiy aksiyadorlar uchun dividendlar to'lanadi;

- * moliyaviy ma'lumotlarga kirish qiyinligi, shuningdek, kompaniya faoliyatining past shaffofligi;

- * noqonuniy boshqaruv usullarini qo'llashlarni olishimiz mumkin.

Agar bugungi kunda korporativ boshqaruv mexanizmi barcha ishtirokchilarning manfaatlarini muvofiqlashtirish zarurati tufayli ancha murakkab bo'lsa, uning faoliyatida turli xil nosozliklar xavfi mavjud. Shunday qilib, korporativ boshqaruvni davlat tomonidan tartibga solishni sezilarli darajada isloh qilish zarurati shakllanmoqda.

Shu bilan birga, aksiyadorlarning huquqlarini saqlab qolish zarurligini hisobga olish kerak, chunki davlat tomonidan tartibga solish kuchayishi bilan bozorni monopollashtirish kuchayadi.

Shunday qilib, biz korporativ boshqaruvda davlatning roli juda katta ekanligini aytishimiz mumkin, bu uning tartibga solish funksiyasi, aksiyadorlarning huquqlari va manfaatlarini himoya qilish, shuningdek, ushbu sohadagi turli islohotlarni amalga oshirish bilan asoslanadi.

IX BOB. BO'YICHA XULOSALAR

1. Korporatsiyalarni tashkil etish va boshqarish tushunchalarini ajratish kerak. "Korporatsiya faoliyatini tashkil etish" tushunchasini ikki yo'nalishda ko'rib chiqish mumkin:

- jarayon sifatida (jarayonlar to'plami);
- institut sifatida (munosabatlarning shakllangan, barqaror shakli).

2. Bugingi kunda korporativ boshqaruvning ahamiyati tobora ortib bormoqda va bozor iqtisodiyoti sharoitida bu korxonalarning samaradorligi va raqobatbardoshligining hal qiluvchi omillaridan biridir

3. Xalqaro korporatsiyalarning ikki turi mavjud: transmilliy korporatsiyalar (TMKlar) - bosh kompaniyasi bir mamlakat kapitaliga tegishli bo'lgan va filiallari ko'plab mamlakatlarga tarqalgan xalqaro korporatsiyalar; ko'p millatli korporatsiyalar (MNKlar) - bosh kompaniyasi ikki yoki undan ortiq mamlakat kapitaliga tegishli bo'lgan va filiallari turli mamlakatlarda joylashgan xalqaro korporatsiyalar.

4. O'zbekistonda korporativ boshqaruv sohasida davlat tomonidan tartibga solish mavjudligi tufayli ichki iqtisodiy tizimning noqulay omillari sezilarli darajada minimallashtiriladi

5. Davlat aralashuvi jahon sportidagi tez o'zgaruvchan vaziyatlarda jismoniy tarbiya va sport sohasida yuzaga keladigan muammolarni tezda hal qilishga imkon beradi.

6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020 yil 24 yanvardagi "O'zbekiston Respublikasi jismoniy tarbiya va sportini 2025 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi" ko'rsatmasida ijtimoiy muammolarni hal etishga, uning aholi salomatligiga ta'siriga, shuningdek, jismoniy tarbiya va sportning moddiy-texnik bazasini boshqarishning mavjud sharoitlariga, jismoniy tarbiya -sog'lomlashtirish faoliyati darajasi va sifatini oshirishga, samaradorlikni oshirishga qaratilgan xalqaro maydondagi eng yuqori yutuqlar.

7. Asosiy vazifa ommaviy jismoniy tarbiya va sportni rivojlantirish, jismoniy tarbiya va sport sohasiga zamonaviy korporativ boshqaruv usullarini joriy etishdir

8. Davlatning korporativ boshqaruvdagi vazifalari, tartibga solish roli, davlat tomonidan tartibga solish sheriklarning vijdon-

sizligi xavfini sezilarli darajada kamaytirishi, shuningdek, mamlakatimiz iqtisodiyotiga jalb qilingan investitsiyalarning umumiy hajmini oshirishi mumkin. Buning sababi shundaki, davlat yirik iqtisodiy tuzilmalarni samarali ishlaydigan biznes tuzilmalariga aylantirishga imkon beradi.

X BOB. BOSHQARUV TUZILMASINI YANGILASH

10.1. To'liq ochiqlik, vakillikning buzilishi va ishlab chiqilmagan rejalar.

Shaxsiy manfaatlarni ko'zlashga asoslangan ijtimoiy aloqadan xizmatga o'tish, agar an'anaviy menejment o'zgarishlarga duch kelsa va bizning hayotimiz istaklarimiz va niyatlarimiz bilan tobora ko'proq mos kela boshlasa, sodir bo'ladi. Ushbu o'zgarishlarda muhim narsa shundaki, aksariyat hollarda qayta rasmiylashtirish va javobgarlikni o'z zimmasiga olish ekspert guruhlariga emas, balki asosiy ishchilarga bog'liq. Ushbu guruhlar o'zgarishlarga yordam beradi, ammo tanlov kuchi chiziqli tashkilotga va asosiy ish bajariladigan darajalarga bog'liq. Bularning barchasi ushbu yangi yo'nalishga o'tishga bog'liq. O'zgarishlardan boshlang, to'liq ochiqlik bilan davom etadi. Biroq, odamlarga to'liq ma'lumotni to'g'ridan-to'g'ri va ochiq tarzda taqdim etish mumkin emas, siz o'zingizning ishchilaringizga qanday ma'lumotlarni ochishni tanlab boshqarishingiz kerak va qaysi birini ushlab turish kerak. Bunday ehtiyotkorlik nazorat qilish ishtiyoqini himoya qilishga qaratilgan. To'liq ochiqlik patriarxallik (eski, eskirgan) va sheriklik o'rtasidagi chegarani belgilaydi. Masalan, ota-onalar farzandlariga aytmassliklari kerak bo'lgan narsalarni sheriklar bir-birlariga oshkor qilishlari kerak. Yoki biz hammamiz bolalikdan o'tdik va do'stlarimizga aytgan narsalarimizni ota-onamizga aytmadik. Sheriklarning aytilmagan haqiqati qat'iyan qoralanadi. To'liq ma'lumot zararli va og'riqli bo'lishi mumkin bo'lgan bir qator zaif, nozik joylar mavjud. Xatolarni tan olish juda qiyin. Aksariyat rahbarlar, masalan, yangi bo'limni yaratish xato bo'lganligini hech qachon tan olmaydilar, masalan, investitsiyalarning 80 foizi darhol keyin qadrsizlangan kompaniya buni qanday amalga oshirdi. Rahbarlarning ta'kidlashicha, so'nggi paytlarda ro'y berayotgan barcha o'zgarishlar jarayonida biz har doim ham kuchimiz va kuchimizning sarmoyasi

emasligiga duch kelmoqdamiz, ular avvalgidek muvaffaqiyatli bo'lishadi. Bu yerdan menejerlarning chiqishi yangi bo'limni qisqartirish va investitsiyalaringizni olishdir. Rahbarlar oldindan tekshiradilar. Barcha xodimlar o'z tashkilotlari haqidagi haqiqatni bilish huquqiga ega. Ular o'z kuchlari va bilimlarini noma'lum narsaga sarflay olmaydilar. Rahbariyat yaxshi yoki yomon bo'lishidan qat'i nazar, to'liq ma'lumot berishga majburdir. Ma'lumotni yashirish jamiyatga ishonchsizlik va munosabatni keltirib chiqaradi.

Ishlab chiqilmagan rejalar

Ochiq muhokama qilish uchun eng qiyin narsa – bu qayta tashkil etish, ish haqini kamaytirish, innovatsiyalarni amalga oshirish bilan bog'liq xodimlarni qisqartirish yoki loyihani kechiktirish. Ushbu turdagi harakatlar kompaniyani bezovta qiladi. Xarajatlar va xodimlarni qisqartirish masalasi paydo bo'lganda, ko'p kompaniyalar tashqi konsalting firmalarini bo'lim xodimlariga yangi qadriyatlarni aniqlash va yanada qattiqroq ishlashni va ko'proq kuch sarflashni tavsiya etish rejasini amalga oshirish uchun yollashadi. Energiya biroz boshqacha yo'nalishda. Ammo aniq maqsadlarga qaramay, xodimlarni qisqartirish muqarrar natijadir. Agar kompaniya rahbariyati tashkilotni siqib chiqarish uchun muqarrar ravishda qisqartirishda xodimlar oldida to'g'ridan-to'g'ri tan ololmasa, unda rahbariyat buni to'g'ridan-to'g'ri rad etishi kerak. Shuni ta'kidlash kerakki, xodimlarning vazifalarini bajarish uchun tashqaridan mutaxassislarni taklif qilish bunday muammolarni hal qilishning eskirgan patriarxal usuli hisoblanadi. Qisqartirish tahdidi xodimlar mahsuldorligining pasayishiga olib keladigan bo'lsa-da, bu haqiqatni yashirgan taqdirda ishonchni yo'qotish tahdidi bilan taqqoslanmaydi. Agar kompaniya rahbariyati ishchilarni ittifoq uchun javobgar bo'lishini istasa, ular muammolar haqida muloqotda ishtirok etish kerak..

10 2. Ishbilarmonlik savodxonligi va ajoyib bilimlar

Ishbilarmonlik savodxonligi – siz kimni to'liq sherik deb bilasiz?

Bu ittifoq ishining asosiy nuqtalarini va qo'shimcha e'tibor talab qiladigan elementlarning ta'rifini qamrab oladi. Biznes savodxonligi deganda har bir xodim nimani bilishi kerak? Amerikalik olim Pyotr Blok ta'kidlaganidek, kompaniyaning har bir xodimi kuydagilarni bilishi kerak: mijozning talablari, kompaniya mijozlari kimlar, ularning asosiy istaklari nima, ular bilan hamkorlik qilish tarixi qanday, ushbu mijozlar bilan munosabatlar qanday rivojlanadi? Ko'pincha kompaniya mutahasisi hech qachon tashqi mijozlar bilan aloqa qilmagan yoki quyi darajadagi ichki mijozlar bilan vaqt o'tkazmagan. Ishbilarmonlik savodxonligi xarajatlar tarkibi to'g'risida bilim talab qiladi. Asosiy mahsulot ishlab chiqarish yoki xizmat korsatish uchun xarajatlar miqdori qanday? Materiallar xarajatlari, ma'muriy xarajatlar, operatsion xarajatlar, ishlab chiqarish bilan bevosita bog'liq bo'lmagan xarajatlar tranzaksion xarajatlar deb ataladi. Transaksion xarajatlar o'z ichiga kuydagilarni oladi: shartnomalar tuzish bilan bog'liq xarajatlar, ma'lumotlarni to'plash, qayta ishlash xarajatlari, muzokaralarni qabul qilish va o'tkazish xarajatlari.

Iqtisodiy agentlar o'rtasidagi munosabatlarda tez-tez, to'g'ridan-to'g'ri ish xarajatlari inobatga olinadi, lekin yuqorida korsatilgan transaksion xarajatlari va bu xarajatlar nimadan iboratligi haqida ma'lumotlar deyarli juda kam. Rejalashtirish, shartnoma tuzish, kuzatish va nazorat qilish to'g'risidagi xarajat ma'lumotlarni jamoatchilik ongiga yetkazish orqali menejer va kompaniya ishchilari o'rtasida ma'lumotlar almashishning hojati yo'q bo'ladi..

Rahbarning vazifalaridan biri kompaniya siyosatiga istisnolarni qanday kiritish haqida ma'lumotni nazorat qilishdir. Mijozlarga noyob takliflarni taqdim etish uchun, odatda boshliqlarning roziligi kerak. Shuning uchun siz istisno qilishni o'rganishingiz kerak. Masalan, ishga keyinroq keling, uyga erta boring, qo'shimcha sinfni

rejalashtiring, bitim uchun maxsus shartlarni taklif qiling. Agar kompaniya rahbari ushbu qarorlarni xotirjamlik bilan qabul qilsa, ishchilarga ko'proq tanlov berilsa, ular rahbariyatdan foyda ko'rishni boshlaydilar. Tashkilot rivojlanishining qaysi darajasida odamlar so'zlarga ishonishni boshlaydilar? Rahbariyat butun jarayon davomida odamlarni boshqarishi va keyin istisno qilish to'g'risida qaror qabul qilishi kerak. Har doim ishbilarmonlik savodxonligi bu ma'murlar va byurokratlarning taqdiri, ishchilar esa o'z ishlarini bajarishlari shart va o'z ishiga javobgar.

Zamonaviy biznesda shunday. Mijoz, moliya, majburiyatlar tizimi, javobgarlik, bularning barchasi hammaga tegishli. Bunday narsalar haqida bilishni istamagan har bir kishi yirik tashkilotning umumiy farovonligidan ozgina foyda oladi. Albatta, ishchilar byudjet va moliyaviy nazorat bilan bog'liq bo'lgan narsalarni bilishni xohlashadi, buning uchun ishchilar javobgar emaslar. Kompaniya faoliyati natijalari qoralangan yig'ilishlarda ham boshliqlar, ham ma'ruzalar bilan chiqishadi. Hisobot tizimi ishchi guruhlar uchun maxsus yaratilgan, shuning uchun ular butun vaqt davomida qanday ishlashini bilishadi. Maqsadlar – bu ishchi kuchining to'liq xabardorligi va ishbilarmonlik savodxonligi. Uchrashuvlar ko'p darajali bo'lib bormoqda. Bularning barchasi ma'lumot beradi, barcha ishchilar bir vaqtning o'zida va shu bilan birga o'zlarining mustaqilligini anglashlari haqidagi g'oyani kuchaytiradi.

X BOB. BO'YICHA XULOSALAR

1. O'zgarishlarda boshlanish to'liq ochiqlik bilan davom etadi. Ochiq muhokama qilish uchun eng qiyin narsa-bu qayta tashkil etish, Ish haqini kamaytirish, innovatsiyalarni amalga oshirish bilan bog'liq xodimlarni qisqartirish yoki loyihani kechiktirish.

2. Amerikalik olim Pyotr blok ta'kidlaganidek kompaniyaning har bir xodimi mijozning talablari, kompaniya mijozlari kimlar, ularning asosiy istaklari nima, ular bilan hamkorlik qilish tarixi qanday, ushbu mijozlar bilan munosabatlar qanday rivojlanadi degan savollarni bilishi kerak.

XI BOB. KORPORATIV BOSHQARUVNING O'ZBEK MODELII

11.1. MChJda uch darajali boshqaruv tizimi

MChJdagi boshqaruv organlarining o'zbek modeli ikki darajali yoki uch darajali bo'lishi mumkin.

MChJda ikki darajali boshqaruv tizimi:

(1) yuqori organ – ta'sischi ishtirokchilar darajasi (bir nechta ishtirokchilar (muassislar) yig'ilishi yoki yagona ta'sischi ishtirokchi) va

(2) ijro etuvchi organ (individual yoki jamoaviy).

MChJda uch darajali boshqaruv tizimi:

(1) yuqori organ – ta'sischi ishtirokchilar darajasi (bir nechta ishtirokchilar (muassislar) yig'ilishi yoki yagona ta'sischi ishtirokchi);

(2) vositachilik organi – kuzatuv kengashi (ixtiyoriy);

(3) ijro etuvchi organ (individual yoki jamoaviy).

Ijro etuvchi organ

Ijro etuvchi organ bosh direktor vazifasini bajaradi – kompaniyaning joriy boshqaruv faoliyatini amalga oshiradigan boshqaruv organi. Ushbu organ majburiydir. Bu individual yoki jamoaviy bo'lishi mumkin.

1. Shaxsiy ijro etuvchi organ

Agar ijro etuvchi organ individual bo'lsa, unda barcha ijro etuvchi funksiyalarni yagona direktor bajaradi va boshqa hech bir organ joriy ijro etuvchi boshqaruvni amalga oshirmaydi. Ushbu tizim bitta direktor yoki menejer ustidan yuqori organ sifatida alohida nazorat organi bo'lishi mumkinligini istisno qilmaydi. Keyin direktor nazorat organiga hisobot beradi.

Ta'sis hujjatlari kollegial ijro etuvchi organ a'zolari o'rtasida vakolatlarni taqsimlashi va hatto kollegial ijro etuvchi organ a'zolaridan birini mustaqil ravishda harakat qilishiga imkon beradigan alohida vakolatlarga ega bo'lgan bosh direktor etib

tayinlashi odatiy hol emas. Biroq, ikkinchisi noto'g'ri bo'lar edi, chunki jamoaviy ijro etuvchi organ jamoaviy qaror qabul qilishni nazarda tutadi.

Kollegial ijro etuvchi organning bir yoki bir nechta a'zolariga kompaniya nomidan harakat qilish va uchinchi shaxslar oldida vakillik qilish va kompaniyaning imzo chekuvchisi, shu jumladan, bank operatsiyalari vakolatiga ega bo'lish vakolati berilishi kerak. Ijro etuvchi organ vazifasini yakka tartibda yoki birgalikda bajaradigan shaxs kompaniyaning xodimi bo'lishi kerak. Agar ular chet ellik rezident bo'lsa, ular ishlash uchun ruxsat olishlari va hech bo'lmaganda kundalik ish vazifalarini bajarish uchun vaqti-vaqti bilan O'zbekistonda bo'lishlari kerak.

2. Kollegial ijro etuvchi organ

Agar kompaniyaning ijro etuvchi organi jamoaviy organ bo'lsa, uni «kengash», «direksiya» yoki «direktorlar kengashi» yoki boshqa yo'l bilan chaqirish mumkin. Ijro etuvchi organ jamoaviy bo'lsa, u barcha qarorlarni ovoz berish yo'li bilan qabul qiladi. Ta'sis hujjatlari kollegial ijro etuvchi organ a'zolari o'rtasida vakolatlarni taqsimlashi va hatto kollegial ijro etuvchi organ a'zolaridan birini mustaqil ravishda harakat qilishiga imkon beradigan alohida vakolatlarga ega bo'lgan bosh direktor etib tayinlashi odatiy hol emas.

Biroq, ikkinchisi noto'g'ri bo'lar edi, chunki jamoaviy ijro etuvchi organ jamoaviy qaror qabul qilishni nazarda tutadi. Kollegial ijroiya organining bir yoki bir nechta a'zolariga kompaniya nomidan harakat qilish va uchinchi shaxslar oldida vakillik qilish vakolati beriladi, shu jumladan, bank operatsiyalarida. Ijro etuvchi organ vazifasini yakka tartibda yoki birgalikda bajaradigan shaxs kompaniya xodimi bo'lishi kerak. Agar ular chet ellik rezident bo'lsa, ular ishlash uchun ruxsat olishlari va hech bo'lmaganda kundalik mehnat vazifalarini bajarish uchun vaqti-vaqti bilan O'zbekistonda bo'lishlari kerak.

4.1.3. Ijrochi direktorning vazifalari (vakolatlari)

Ijrochi direktorga quyidagi vazifalar yuklatilgan:

- * kompaniya nomidan ishonchnomasiz ishlaydi, shu jumladan, uning manfaatlarini himoya qiladi va bitimlar tuzadi (shartnomalar imzolaydi);

- * kompaniya nomidan vakolatxona uchun ishonchnoma beradi;

- * kompaniya xodimlari bilan mehnat shartnomalarini tuzadi va bekor qiladi, ularga nisbatan rag'batlantirish choralari qo'llaydi va ularga intizomiy jazo choralari qo'llaydi;

- * O'zbekiston qonunchiligi va kompaniya Ustavi'da kompaniya ishtirokchilarining umumiy yig'ilishi va kompaniya Kuzatuv kengashi vakolatiga kiritilmagan boshqa vakolatlarni amalga oshiradi.

3. Kuzatuv kengashi

Kuzatuv kengashi oraliq organ bo'lib, majburiy emas.

U kompaniyaning kundalik operatsiyalari va ijro etuvchi boshqaruvini amalga oshirmaydi, lekin ma'lum dasturlarni, siyosatni, operatsiyalar toifalarini (hajmi yoki yo'nalishi bo'yicha) aniqlash, ijro etuvchi organni, ichki audit organini tayinlash, ruxsatnomalar, tasdiqlashlar va boshqalar kabi yuqori darajadagi boshqaruv funksiyalarini bajaradi.

Ushbu funksiyalarning barchasi aksiyadorlar umumiy yig'ilishining vakolatlariga yaqinroq. Aslida, kuzatuv kengashi aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi tomonidan unga berilgan vakolatlariga muvofiq ishlaydi. Kuzatuv kengashi a'zolari kompaniya xodimlari emas, lekin ular o'z xizmatlari uchun mukofot olishlari mumkin. Kuzatuv kengashi a'zolari hech qachon ijro etuvchi organ vakolatlariga ega emaslar va kompaniyani uchinchi shaxslarga taqdim etmaydilar va birinchi imzo vakolatiga ega emaslar, shu jumladan, bank operatsiyalarida. Agar kuzatuv kengashi a'zolari chet ellik rezidentlar bo'lsa, ularga ishlash uchun ruxsat talab qilinmaydi.

Iltilmos, shuni ham yodda tutingki, ijro etuvchi organlar va kuzatuv Kengashlariga a'zolikni bir vaqtning o'zida birlashtirishda cheklov mavjud: sizning o'zbek kompaniyangiz yoki uning sho'ba korxonalarining ijro etuvchi organi a'zolari yoki o'zbek kompaniyasining har qanday xodimi o'sha o'zbek kompaniyasining kuzatuv kengashi a'zosi bo'lishi taqiqlanadi (agar u bunday organi yaratishni nazarda tutsa).

«Yagona ijro etuvchi organ va jamiyatning kollegial ijro etuvchi organi, uning sho'ba va qaram xo'jalik jamiyatlarining boshqaruv organlari a'zolari, jamiyat tomonidan tashkil etilgan unitar korxona rahbari va shu sho'ba, qaram xo'jalik jamiyatlari va unitar korxonada mehnat shartnomasi (kontrakt) bo'yicha ishlaydigan shaxslar jamiyatning kuzatuv kengashi a'zolari bo'lishi mumkin emas.

Cheklov, asosan O'zbekiston yurisdiksiyasiga taalluqlidir va quyidagicha o'qilishi kerak:

«O'zbekiston kompaniyasining ijro etuvchi organi a'zolari yoki O'zbekiston kompaniyasining boshqa xodimlari O'zbekiston kompaniyasining kuzatuv kengashi a'zolari bo'lishi mumkin emas».

4. Kuzatuv Kengashining tuzilishi va vakolatlari

Kuzatuv kengashi kompaniyaning kollegial boshqaruv organi hisoblanadi. Barcha qarorlar ovoz berish yo'li bilan qabul qilinadi. Tashkilot ustavida kuzatuv kengashini shakllantirish va uning vakolatlari nazarda tutilishi kerak. Shuni ta'kidlash kerakki, kuzatuv kengashi yagona ijro etuvchi organ (direktor) huquqlariga ega emas. Xususan, kuzatuv kengashi huquqiga ega emas:

* kompaniya nomidan ishonchnomasiz harakat qilish, shu jumladan, uning manfaatlarini himoya qilish va bitimlar tuzish (shartnomalar imzolash);

* kompaniya nomidan vakolatxona uchun ishonchnoma berish;

* kompaniya xodimlari bilan mehnat shartnomalarini tuzish va bekor qilish, ularga nisbatan rag'batlantirish choralarini qo'llash va ularga intizomiy jazo choralarini qo'llash;

* qonun va jamiyat ustavida jamiyat ishtirokchilarining umumiy yig'ilishi vakolatiga kiritilmagan boshqa vakolatlarni amalga oshirish.

Bundan tashqari, jamiyatning yagona ijro etuvchi organi (direktori) va kollegial ijro etuvchi organi a'zolari, uning sho'ba va qaram xo'jalik jamiyatlarining boshqaruv organlari, jamiyat tomonidan tashkil etilgan unitar korxona rahbari va bir sho'ba, qaram xo'jalik jamiyati va unitar korxonada mehnat shartnomasi bo'yicha ishlaydigan shaxslar jamiyatning Kuzatuv kengashi a'zolari bo'lishi mumkin emas.

5. Kuzatuv kengashi a'zosining vazifalari

Kuzatuv kengashi a'zosining majburiyatlari O'zbekiston qonunchiligiga muvofiq, kompaniya ustavi bilan belgilanadi. Kompaniya ustavida kompaniya kuzatuv kengashi a'zosining vazifalari quyidagilardan iborat bo'lishi mumkin:

* kompaniyalarning ijro etuvchi organlarini shakllantirish va ularning vakolatlarini muddatidan oldin tugatish;

* ichki audit xizmatini tashkil etish va uning xodimlarini tayinlash;

* aksiyadorlarning umumiy yig'ilishini tayyorlash, chaqirish va o'tkazish bilan bog'liq masalalar bo'yicha nazarda tutilgan hollarda yirik bitimlar bo'yicha qarorlar qabul qilish;

* O'zbekiston qonunchiligida nazarda tutilgan boshqa masalalarni hal etish.

11.2. O'zbekistondagi bank masalalari

Kompaniya nomidan harakat qilishga kim vakolatli

Amaldagi qonunchilikka muvofiq:

1) O'zbekistondagi xizmat ko'rsatuvchi banklar kompaniyaning rasmiy ijro etuvchi organi a'zolaridan to'lov ko'rsatmalarini qabul qilishlari shart;

2) mahalliy banklar korporativ talablar va tegishli chegaralar bo'yicha ishlashga odatlanmagan, chunki ular o'zlarining bank qoidalari va biznes amaliyotiga muvofiq ishlaydi. Imzo namunasi kartochkasining shakli O'zbekiston Markaziy banki tomonidan tasdiqlangan va Adliya vazirligi tomonidan ro'yxatdan o'tkazilgan va shuning uchun qonun hujjatlarining yuridik kuchiga ega bo'ladi (Adliya vazirligi 2009-yil 27-apreldagi 1948-son) va u O'zbekistonda faoliyat ko'rsatayotgan har bir kompaniya tomonidan to'ldirilishi kerak;

3) O'zbekistondagi banklar kompaniya nomidan faqat ikki guruh imzo chekuvchilar bilan muomala qilmoqda:

- birinchi imzo huquqiga ega bo'lgan ijro etuvchi organ a'zolaridan iborat birinchi guruh (soni cheklanmagan) va

- ikkinchi guruh, shu jumladan, buxgalteriya hisobi va moliyaviy boshqaruvni ifodalovchi mansabdor shaxslar, ikkinchi imzo huquqi bilan.

Imzolagan tomonlar

Ikki yoki undan ortiq alohida mansabdor shaxslarni guruhga kiritish uchun hech qanday cheklovlar yo'q (xuddi shu narsa imzolangan ikki guruhga ham tegishli). Ammo xizmat ko'rsatuvchi bank to'lov hujjatlarini (shartnomalar va h.k.) rad etishini kafo-latlash qiyin bo'ladi, agar ularda birinchi guruhda sanab o'tilgan barcha mansabdor shaxslarning bir vaqtning o'zida imzolari bo'lmasa.

Aslida, mahalliy banklar bitta guruhda ro'yxatga olingan har qanday mansabdor shaxs alohida harakat qilishi mumkin va uning shaxsiy imzosi to'lov ko'rsatmalarini qabul qilish uchun yetarli bo'ladi, deb hisoblashadi.

O'zbekistonda va xorijda boshqaruv organlari konsepsiyasining nomuvofiqligi

«Direktorlar kengashi» ta'rifi ko'pincha chalkashliklarni keltirib chiqaradi, chunki u quyidagicha murojaat qilishi mumkin:

* ijro etuvchi organ yoki

* nazorat vakolatiga ega bo'lgan, kundalik boshqaruv bilan shug'ullanmaydigan, faqat ijro etuvchi organ va aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi (yagona ta'sischi) o'rtasida ma'lum funksiyalarni bajaradigan yuqori turuvchi organ.

Quyidagi elektron pochtagizda ko'rsatilganidek, tavsiya etilgan «boshqaruv kengashi a'zolari»ga qanday funksiyalar yuklanishi rejalashtirilganligini tushunish biz uchun muhim:

– birinchi variant – o'zbek kompaniyasining kunlik operatsiyalari, shu jumladan, ishga qabul qilish bo'yicha amalga oshiriladigan barcha kundalik boshqaruv funksiyalari;

yoki

– ikkinchi variant – faqat ma'lum nazorat yoki nazorat funksiyalari, masalan, ma'lum bitimlarni ularning hajmiga qarab tasdiqlash (ma'lum chegaralar bilan) yoki toifalar.

Birinchi variant

Shunday qilib, agar siz tayinlagan direktorlar, aslida nafaqat tasdiqlashi, balki barcha tegishli ijro hujjatlarini, masalan, shartnomalar bank to'lovlari bo'yicha ko'rsatmalar qabul qilish va topshirish dalolatnomalarini (ijro etuvchi vakolatlar) amalga oshirishi bajarishi kerak bo'lgan shaxslar ekanligi nazarda tutilgan bo'lsa, unda bu shaxslar sizning kompaniyangiz xodimlari bo'lishi kerak.

Ushbu bitimga muvofiq, ushbu direktorlar O'zbekiston kompaniyasi direksiyasining (ijro etuvchi organining) a'zolari bo'lib, oxirgi bo'lib ishga qabul qilinishi (ishga ruxsat olish) va O'zbekistonda bo'lishi kerak (garchi, ular vaqti-vaqti bilan chet elda bo'lganlarida O'zbekiston kompaniyasida ishlashlari mumkin).

Ikkinchi variant

Ammo, agar sizning tarafingiz ushbu shaxslarni tayinlashning maqsadi faqat muhim bitimlarni tasdiqlash to'g'risida qaror qabul qilsa, xuddi shu bitimlarning haqiqiy bajarilishi (bajarilishi/amalga oshirilishi) «O'zbekiston» kompaniyasining turli ijro etuvchi mansabdor shaxslariga bog'liq bo'ladi (ijro etuvchi vakolatlar

Direksiya tomonidan amalga oshiriladi], unda bunday taklif qilingan direktorlar «O'zbekiston» kompaniyasining kuzatuv kengashi a'zosi bo'lishi mumkin.

Ushbu kelishuvga binoan, Kuzatuv kengashi bitimni faqat Kuzatuv kengashi a'zolari tomonidan qabul qilingan jamoaviy qarorga muvofiq tasdiqlaydi. Bu birinchi qadam bo'ladi. Ikkinchi bosqichda Direksiya tasdiqlangan bitimni amalga oshiradi.

11.3. O'zbekiston kompaniyasidagi standart boshqaruv tuzilmasi

Agar kompaniya taklif etilayotgan direktorlar kollegial ijroiya organi a'zolari tomonidan tayinlanishi yoki tayinlanishi mumkin bo'lgan ikki darajali boshqaruvga ega bo'lsa, bu odatiy va osonroq bo'ladi, bu holda ular kompaniya tomonidan yollanishi va ichki taqsimotga muvofiq, muayyan ijro etuvchi vakolatlarni bajarishi kerak. Kollegial ijro etuvchi organ a'zolari o'rtasida vakolatlarning bunday ichki taqsimlanishi kompaniyaning Ustavida yoki kollegial ijro etuvchi organ (direksiya) faoliyatini tartibga soluvchi ichki korporativ Nizomda aks ettirilishi kerak. Keyin direktorlik uchun bunday ichki holat ishlab chiqilishi kerak.

O'zbekistondagi kompaniyaning uchinchi organi sifatida kuzatuv kengashini tashkil etish imkoniyati

Shu bilan bir qatorda, uchinchi boshqaruv organini – hozirgi direksiyaga nisbatan yuqori bo'lgan oraliq organi tashkil etish to'g'risida qaror qabul qilish mumkin, u «kuzatuv kengashi» deb nomlanadi va kamida 3 a'zodan iborat (a'zolar soni cheklanmagan), ular kompaniya xodimlari bo'lmaydi va ular O'zbekistonda qolishlari shart emas, lekin kuzatuv kengashi a'zosi sifatida o'z vazifalarini masofadan turib bajarish.

Ular ijro etuvchi organ bitimlarining ayrim toifalarini tasdiqlash vakolatiga ega bo'lishi mumkin.

E'tibor bering, ba'zi xorijiy yurisdiktsiyalarda «direktorlar kengashi» quyidagilarga tegishli bo'lishi mumkin:

a) ijro etuvchi organ, agar u kompaniyaning barcha kundalik faoliyatini amalga oshirsa yoki

b) ijro etuvchi organ (yakka tartibdagi yoki jamoaviy) va aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi (yoki yakka tartibdagi muassis) o'rtasidagi oraliq organga.

Iltilmos, ijro etuvchi organ va kuzatuv Kengashiga a'zolikni bir vaqtning o'zida birlashtirishda cheklov mavjudligini ham unutmang. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015-yil 24-apreldagi PF-4720-son Farmoniga

LexUZ sharhi

1-ilova norasmiy tarjima.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015-yil 24-apreldagi PF-4720-son Farmoniga

2-ILOVA

LexUZ sharhi

1-ilova norasmiy tarjima.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015-yil 24-apreldagi PF-4720-sona Farmoniga

2-ILOVA

Korporativ boshqaruv tizimini tubdan takomillashtirish bo'yicha chora-tadbirlar

T/r	Chora-tadbirlarning nomlanishi	Amalga oshirish mexanizmi	Ijro muddatlari	Mas'ul ijrochilar
I. XALQARO TAJRIBANI CHUQUR O'RGANISH ASOSIDA KORPORATIV BOSHQARUVNING ZAMONAVIY USLUBLARINI JORIY ETISH				
1.	Aksiyadorlik jamiyatlarida namunaviy tashkiliy tuzilmani ular faoliyatining tarmoq xususiyati va ko'lamini hisobga olgan holda joriy etish.	Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishlari qarorlari	2015-yil, avgust	Davlat raqobat qo'mitasi, xo'jalik boshqaruvi organlari, aksiyadorlik jamiyatlari
2.	Aksiyadorlik jamiyatlarini umum qabul qilingan xalqaro amaliyot standartlari va talablariga muvofiqligi nuqtai nazaridan tanqidiy tahlil qilish, hamda tashkiliy tuzilmani takomillashtirish, chet el sarmoyasi ishtirokidagi korxonalar bundan mustasno.	Komissiya qarori	2015-yil, iyul	Aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatining samaradorligini oshirish va korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirish komissiyasi
3.	"Xizmatchilarning asosiy lavozimlari va ishchi kasblari klassifikatori"ga	Normativ-huquqiy hujjat	2015-yil, may	Mehnat vazirligi, Iqtisodiyot vazirligi, Adliya vazirligi

	aksiyadorlik jamiyatlarining ma'qullangan namunaviy tuzilmasidan kelib chiqadigan o'zgartirishlar kiritish.			
4.	Quyidagilarni nazarda tutuvchi Korporativ boshqaruv Kodeksini ishlab chiqish: korporativ boshqaruvning ilg'or uslublarini joriy etish bo'yicha tavsiyalar, jumladan, uzoq muddatli istiqboldagi rivojlanish strategiyasi va vazifalari, ichki nazorat tizimlari va ijro organining aksiyadorlar hamda investorlar bilan samarali o'zaro hamkorlik mexanizmlarini belgilash; aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatining ko'lamini, tarmoq xususiyatlari va yo'nalishlarini inobatga olgan holda, namunaviy tashkiliy tuzilmani joriy qilish; aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatining ochiqqligini oshirish, ular tomonidan xalqaro standartlar asosida audit va moliyaviy hisobot axborotini nashr qilish.	Komissiya qarori	2015-yil, avgust	Aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatining samaradorligini oshirish va korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirish komissiyasi
5.	Belgilangan talablarga javob bermaydigan aksiyadorlik jamiyatlarini tugatish yoki qayta tashkil etish choralari ko'rish.	Ta'sisshilar va ro'yxatdan o'tkazuvchi davlat organlari qarorlari, sud qarorlari	2015-yil, III chorak	Aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatining samaradorligini oshirish va korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirish komissiyasi
6.	Davlat ulushi bo'lgan aksiyadorlik	Hukumat qarori loyihasi	2015-yil, iyun	Davlat raqobat qo'mitasi, Moliya

	jamiyatlari va boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlari faoliyati samaradorligini baholash mezonlari to'g'risidagi nizomni ishlab chiqish.			vazirligi
7.	Davlat ulushi bo'lgan aksiyadorlik jamiyatlarining moliyaviy-iqtisodiy ko'rsatkichlarini chuqur tahlil qilish va boshqaruv xodimlari faoliyatining samaradorligi natijalari bo'yicha baholash.	Komissiya qarori	2015-yil, iyul	Aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatining samaradorligini oshirish va korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirish komissiyasi, tijorat banklari
8.	Raqobatbardosh mahsulot ishlab chiqarish, ishlab chiqariladigan mahsulotni sotish uchun yangi bozorlarni izlash va olib chiqishning muhim tamoyillariga asoslangan aksiyadorlik jamiyatlarining moliya va iqtisodiy samaradorligini oshirish dasturlarini ishlab chiqish.	Dasturlar ishlab chiqish	2015-yil, oktyabr	Aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatining samaradorligini oshirish va korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirish komissiyasi, tijorat banklari
9.	Davlat ulushi bo'lgan aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvni takomillashtirish bo'yicha jahon banki va Xalqaro moliya korporatsiyasining texnik ko'maklashish loyihasini amalga oshirish va ularga salohiyatli chet el investorlarini jalb qilish.	Texnik ko'mak loyihasi	2015-2016-yy.	Davlat raqobat qo'mitasi, Moliya vazirligi, Iqtisodiyot vazirligi
10.	Aksiyadorlik va boshqa xo'jalik jamiyatlari tomonidan ular haqidagi axborotni oshkor qilishning belgilangan tartibi buzilgan holda amalga oshirilgan bitimlar va boshqa hara-	Oliy xo'jalik sudi plenumi qarori	2015-y, IV chorak	Oliy xo'jalik sudi, Davlat raqobat qo'mitasi, Adliya vazirligi

	katlarni haqiqiy emas deb topish to'g'risida talabni joriy qilish.			
11.	Shunday tartib o'rnatilsinki, unga muvofiq aksiyadorlik jamiyatining ustav kapitalini ko'paytirish faqatgina qo'shimcha aksiyalarni chiqarish va loyulashtirish orqali amalga oshiriladi.	Qonunchilikka o'zgartirishlar kiritish	2016-yil, I chorak	Davlat raqobat qo'mitasi, Qimmatli qog'ozlar bozorini muvofiqlashtirish va rivojlantirish markazi, Moliya vazirligi
12.	Respublikada korporativ hodisalarni muntazam yoritib boruvchi tele va radioko'rsatuvlarni ("Korporativ yangiliklar"), shu jumladan, Internet tarmoqlarida tashkil qilish.	Kompleks chora-tadbirlar	2015 yil, IV chorakdan	O'MTRK, Davlat raqobat qo'mitasi, Qimmatli qog'ozlar bozorini muvofiqlashtirish va rivojlantirish markazi, "Toshkent" RFB
13.	Har yili tashkil etiladigan "Eng yaxshi korporativ boshqaruv", "Eng yaxshi investitsiya vositachisi" va "Eng yaxshi investitsiya konsultanti" tanlovini amalivotea joriy qilish.	Kompleks chora-tadbirlar	2016-yildan boshlab	Davlat raqobat qo'mitasi, Qimmatli qog'ozlar bozorini muvofiqlashtirish va rivojlantirish markazi, "Toshkent" RFB, Savdo-sanoat palatasi

II. AKSIYADORLIK JAMIYATLARIGA CHET EL INVESTITSİYALARINI JALB QILISH UCHUN QULAY SHART-SHAROITLAR YARATISH, AKSIYADORLIK JAMIYATLARI FAOLIYATINING OCHIQLIGI VA SHAFFOFLIGINI OSHIRISH, HISOBGA OLISH VA HISOBOTNING XALOARO STANDARTLARINI JORIY ETISH

14.	Quyidagi yo'llar orqali Aksiyadorlik jamiyatlarida xalqaro tajriba asosida boshqaruvning zamonaviy tizimlarini joriy etish: biznes-jarayonlarni takomillashtirish, asosiy ishlab chiqarish, ma'muriy va operatsiya jarayonlarini optimallashtirish; xo'jalik jamiyatlarida sifatni boshqarish tizimini, shu jumladan, ISO	Kompleks chora-tadbirlar	2015 yil III chorak	Vazirlar Mahkamasi ATD, vazirlik va idoralar, "O'zstandart" agentligi, Axborot texnologiyalari va kommunikatsiyalarini rivojlantirish vazirligi, Iqtisodiyot vazirligi
-----	---	--------------------------	---------------------	--

	joriy etishni kengaytirish; zamonaviy moliyaviy menejmentni joriy etish, moddiy, investitsiya va boshqa resurslarni boshqarish; tegishli yo'nalishlar bo'yicha yuqori malakali xorijiy menejrlarni jalb qilish.			
15.	Aksiyadorlik jamiyatlari tomonidan yillik moliyaviy hisobotlarni e'lon qilish va ularni Xalqaro audit standartlari va Xalqaro moliyaviy hisobotlar standartlariga muvofiqligi yuzasidan tashqi auditdan o'tkazishni joriy etish.	Kompleks chora-tadbirlar	grafik bo'yicha	Aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatining samaradorligini oshirish va korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirish komissiyasi, aksiyadorlik jamiyatlari
16.	Ustav kapitallarida davlat ulushi bo'lgan, strategik xorijiy investorlarga sotiladigan aksiyadorlik jamiyatlari ro'yxatini belgilash. Davlat ulushi bo'lgan aksiyadorlik jamiyatlariga strategik xorijiy investorlarni jalb qilish bo'yicha kompleks chora-tadbirlarni amalga oshirish.	Hukumat qarori Kompleks chora-tadbirlar	2015-yil aprel 2015-2016-yy.	Davlat raqobat qo'mitasi, Iqtisodiyot vazirligi, Moliya vazirligi, TIAISV, Iqtisodiyot vazirligi, Moliya vazirligi
17.	Davlat ulushi bo'lmagan, aksiyadorlik jamiyatlariga strategik xorijiy investorlarni jalb qilishga ko'maklashish.	Kompleks chora-tadbirlar	2015-2016-yy.	TIAISV, Davlat raqobat qo'mitasi, Iqtisodiyot vazirligi, Moliya vazirligi
18.	"Toshkent" RFB valyuta savdo maydonchasi faoliyatini kengaytirish va faollashtirish, bunda xorijiy investorlar ishtirokidagi operatsiyalarga soliq	Qonunchilikka o'zgartirishlar kiritish	2015-y, III chorak	Davlat raqobat qo'mitasi, Moliya vazirligi, DSQ, TIAISV, Qimmatli qog'ozlar bozorini muvofiq-lashtirish va rivojlantirish markazi, "Toshkent"

	solish tizimini soddalashtirish.			RFB
19.	Chet el investorlariga sotiladigan aksiyalar paketi to'g'risidagi ma'lumotlarni xorijiy ommaviy axborot vositalarida, shu jumladan ixtisoslashtirilgan internet-saytlarda joylashtirish.	Chora-tadbirlar rejası	2015-2016-yy.	TIAISV, "O'zinfainvest" agentligi, Moliya vazirligi
20.	Shunday tartib o'rnatilsinki, unga muvofiq aksiyadorlik jamiyati tomonidan oddiy aksiyalar bo'yicha hisoblangan dividendlarni olishga bo'lgan teng huquqlariga rioya etilgan holda amalga oshiriladi.	Qonunga o'zgartirish kiritish	2015-y, III chorak	Davlat raqobat qo'mitasi, Iqtisodiyot vazirligi, Adliya vazirligi
21.	Respublikada korporativ boshqaruv tizimi va fond bozorini rivojlantirish masalalari bo'yicha Qimmatli qog'ozlar komissiyalari xalqaro tashkiloti (IOSCO) bilan hamkorlikni rivojlantirish.	Kompleks chora-tadbirlar	2015-y, IV chorak	Davlat raqobat qo'mitasi, Qimmatli qog'ozlar bozorini muvofiq-lashtirish va rivojlantirish markazi, TIAISV
22.	Ustav kapitalida 50 foizdan ko'p davlat ulushi bo'lgan sanoat sohasi va iqtisodiyotning real sektoribo'lgan boshqa tarmoqlaridagi xo'jalik jamiyatlariga ularning 10 foizdan kam bo'lmagan sof foydasini istiq'olli tadqiqotlarga, bozor talabidan kelib chiqib yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish va marketingga yo'naltirish to'g'risida tavsiyalar ishlab chiqish.	Metodik tavsiyalar	2015-y, IV chorak	Davlat raqobat qo'mitasi, Moliya vazirligi

III. AKSIYADORLIK JAMIYATLARI FAOLIYATIDA DAVLAT ORGANLARI, AKSIYADORLAR VA MENEJMENT O'RTASIDA VAZIFA VA VAKOLATLARNI ANIQ CHEGARALASH

23.	Ustav kapitalida davlat ulushi bo'lishidan qat'i nazar xo'jalik birlashmalari, aksiyadorlik va boshqa xo'jalik jamiyatlari nomlanishidagi "davlat" so'zlarini chiqarib tashlash.	Ta'sis hujjatlariga o'zgartirishlar kiritish	2015-yil, sentyabr	Adliya vazirligi, xo'jalik boshqaruvi organlari
24.	Aksiyadorlik jamiyatlarining ijro organlari rahbarlarini tanlov orqali saralash amaliyotini joriy etish, chet el menejerlarini tayinlash mumkinligini nazarda tutish.	Jamiyatlar ustavlariga o'zgartirishlar kiritish	2015-yil, 1-iyul	Adliya vazirligi, Davlat raqobat qo'mitasi, TIAISV
25.	Soliqqa oid yoki davlat oldidagi boshqa qarzdorlik hisobiga aksiyadorlik jamiyatlari ustav kapitalidagi davlat ulushini shakllantirish yoki oshirishga xususiy aksiyadorlarning kamida uchdan ikki qismining roziligi bo'lmaganda taqiq qo'yish.	Qonunchilikka o'zgartirishlar kiritish	2016-yil, I chorak	Davlat raqobat qo'mitasi, Moliya vazirligi, Adliya vazirligi
26.	Davlat ulushi bo'lgan aksiyadorlik yoki boshqa xo'jalik subyektlariga nisbatan tijorat tashkilotlari tuzish talablarini takomillashtirish.	Hukumat qarorlariga o'zgartirishlar kiritish	2016-yil, I chorak	Davlat raqobat qo'mitasi, Iqtisodiyot vazirligi, Adliya vazirligi
27.	Huquqni muhofaza qiluvchi va boshqa davlat organlari, xo'jalik boshqaruvi organlari va davlat hokimiyat organlari hamda ularning mansabdor shaxslariga: bitimlar bo'yicha normativ hujjatlar qabul qilishga, aksiyadorlik jamiyat-	Qonunchilikka o'zgartirishlar kiritish	doimiy	Adliya vazirligi, Boshprokuratura, Davlat raqobat qo'mitasi, Iqtisodiyot vazirligi

70

	lariga buyruqlar va boshqa ko'rsatmalar berishga, foydani bo'lishishga, boshqaruvchi xodimlarni yollashga va xo'jalik jamiyatlarining boshqaruv organlari vakolatiga tegishli boshqa masalalar bo'yicha, qonunchilikda nazarda tutilgan alohida holatlar bundan mustasno; aksiyadorlik jamiyatlarining boshqaruv organlari a'zolariga moliyaviy yo'qotishlarga sabab bo'lgan biznes-xatarlarni qabul qilish asosida o'z vakolatlari doirasida qabul qilgan qarorlari uchun javobgarlik choralari qo'llashni taqiqlashni belgilash.			
28.	Investitsiya aktivlarini ishonchli boshqarish xizmatlariga haq to'lashning amaldagi tartibini takomillashtirish, bunda davlat aktivlarini boshqarishga to'lanadigan haq miqdori biznes-reja parametrlarini bajarganligiga yanada bog'liqligini nazarda tutish.	Normativ hujjatlarga o'zgartirishlar kiritish	2015-y, III chorak	Davlat raqobat qo'mitasi, Moliya vazirligi
29.	Jamiyatni boshqarishda aksiyadorlarning ishtirok etish huquqlari buzilganligi uchun davlat hokimiyati organlarining mansabdor shaxslari va aksiyadorlik jamiyatlari rahbarlariga ma'muriy javobgarlikni joriy etish.	Ma'muriy javobgarlik to'g'risidagi Kodeksga o'zgartirishlar kiritish	2015-y, IV chorak	Adliya vazirligi, Davlat raqobat qo'mitasi
30.	Energetika, neftgaz, kimyo, temir yo'l,	Vazirlar Mahkamasi qarori	2015-y, III chorak	Davlat raqobat qo'mitasi, Moliya vazir-

71

	paxta tozalash, tegirmon, farmatsevtika sanoati, qurilish materiallarini ishlab chiqarish, qattiq metallarni qayta ishlash korxonalari va kommunikasiya texnologiyalari sohasida davlat ulushini xo'jalik boshqaruvi organlarining ustav kapitaliga berish.			ligi, Iqtisodiyot vazirligi
--	--	--	--	-----------------------------

11.4. O'zbekistonda davlat aksiyalarini boshqarish

Davlat aktivlari deganda davlatga tegishli bo'lgan davlat mulki, mulkiy tovarlar va mulkiy huquqlar, ya'ni davlat va mahalliy xazina, davlat yuridik shaxslariga birlashtirilgan mulk, davlat korxonalari va muassasalari tushuniladi.

Davlat ulushlarini va umuman, davlat mulkini boshqarish bo'yicha qanday qonun hujjatlari qabul qilingan?

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 14-yanvardagi «davlat aktivlarini boshqarish tizimini, monopoliyaga qarshi tartibga solish va kapital bozorini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi PF 5630-son Farmoniga muvofiq, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining» O'zbekiston Respublikasi davlat aktivlarini boshqarish agentligi faoliyatini tashkil etish to'g'risida»gi Qarori qabul qilindi.

Agentlik O'zbekiston Respublikasi xususiylashtirilgan korxonalariga ko'maklashish va uning barcha huquqlari, majburiyatlari va shartnomalari bo'yicha raqobatni rivojlantirish Davlat qo'mitasining davlat aktivlarini, shu jumladan, chet elda bo'lgan aktivlarni boshqarish, xususiylashtirish tadbirlarini amalga oshirish, shu jumladan, davlat ulushlarini sotish, davlat mulkini ijaraga berish, xo'jalik jamiyatlarida korporativ boshqaruvni joriy etish bo'yicha huquqni qo'llovchi hisoblanadi, iqtisodiy nochor xo'jalik jamiyatlarini moliyaviy ta'minlash, baholash faoliyatini davlat tomonidan tartibga solishni ta'minlash.

Bundan tashqari, «aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida»gi, «cheklangan va qo'shimcha mas'uliyatli jamiyatlar to'g'risida»gi O'zbekiston Respublikasi qonunlariga muvofiq, xo'jalik jamiyatlarining ustav kapitalidagi davlat aksiyalari paketi (ulushlari) bo'yicha aksiyadorlarning (muassislarning, ishtirokchining) huquqlarini amalga oshiradi. Keyinchalik Agentlikka savdoga qo'yilgan davlat raqobati va uning

hududiy organlari obyektlari bo'yicha sotuvchining huquq va funksiyalari berildi.

Belgilangan vazifalarni bajarish uchun Agentlik faqat korporativ boshqaruv usuli bilan ta'minlaydi. Ushbu qaror bilan 2019-yil 1-apreldan boshlab normativ-huquqiy hujjatlar bilan xo'jalik jamiyatlarining kuzatuv kengashi va ijro etuvchi organi a'zolari tarkibini tasdiqlash, shuningdek, ularni davlat organi, hokimiyat rahbarlariga tenglashtirish amaliyoti bekor qilindi.

Har yili hisobotdan keyingi 1-oktyabrdan kechiktirmay mamlakat Prezidenti va O'zbekiston Vazirlar Mahkamasiga Agentlik faoliyati to'g'risida hisobot kiritadi. Agentlik o'z vakolatlarini mustaqil ravishda amalga oshiradi, davlat aktivlarini boshqarish sohasidagi vazirlik va idoralarning faoliyatini muvofiqlashtiradi va mamlakat bosh vaziri va Prezidentiga hisobot beradi.

11.5. Agentlik faoliyatining vazifalari va ustuvor yo'nalishlari

Agentlikning eng muhim vazifasi:

a) davlat aktivlarini boshqarish agentliklari:

davlat aktivlarini samarali boshqarish bo'yicha yagona davlat siyosatini yuritish;

aksiyadorning (muassis va ishtirokchining) davlat ishtirokidagi korxonalarning ustav kapitalidagi o'ziga berilgan davlat aksiyalari paketlari (ulushlari) bo'yicha huquqini amalga oshirish;

ilg'or jahon amaliyoti asosida davlat ishtirokidagi korxonalarda korporativ boshqaruvning zamonaviy usullari va shakllarini joriy etish, aksiyadorlar va kuzatuv Kengashlarining ularni boshqarishdagi rolini tubdan oshirish;

xalqaro moliya institutlarining tavsiyalari asosida davlat ishtirokidagi korxonalarni ichki va tashqi bozorlarda raqobatlasha oladigan samarali korxonalarga bosqichma-bosqich o'zgartirishga ko'maklashish;

davlat ishtirokidagi korxonalarni rivojlantirish strategiyalarini ishlab chiqish va tasdiqlashni muvofiqlashtirish, ularning faoliyati samaradorligi va transparentligini ta'minlash, boshqaruv tuzilmasini optimallashtirish, kapitallashuvning yuqori rentabelligi va o'sishi, asosiy bo'lmagan va foydalanilmagan aktivlarni olib qo'yish;

davlat manfaatlarini ta'minlagan holda, shu jumladan, davlat aksiyalarini (ulushlarini) ishonchli boshqaruvga berish yo'li bilan investitsiya faoliyatini amalga oshirish;

investitsiyalarni, shu jumladan, to'g'ridan-to'g'ridan xorijiy investitsiyalarni, shuningdek, portfel investitsiyalarini chiqarish va sotish hisobiga jalb etish bo'yicha kompleks chora-tadbirlarni tashkil etish;

davlat ishtirokidagi korxonalarning obligatsiyalari va aksiyalari, shu jumladan, IPO/SPO bo'yicha emissiyani mahalliy va xorijiy fond birjalariga joylashtirish;

davlat aktivlarini sotish (xususiy lashtirish) va ijaraga berishning ochiq va shaffof mexanizmini ta'minlash, investorlar tomonidan qabul qilingan investitsiya va ijtimoiy majburiyatlarning bajarilishi monitoringini yuritish, shuningdek, davlat-xususiy sheriklik bo'yicha takliflarni ishlab chiqishda ishtirok etish;

davlat ishtirokidagi harakatsiz, kam rentabelli va zarar ko'rayotgan korxonalarni tahlil qilish asosida aniqlash, ularni moliyaviy sog'lomlashtirish va faoliyat samaradorligini oshirish dasturlarini ishlab chiqish va amalga oshirishda ishtirok etish;

bankrotlik to'g'risidagi davlat siyosatini amalga oshirish;

O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligi bilan birgalikda davlat ishtirokidagi korxonalarda samarali dividend siyosatini o'tkazish;

baholash faoliyatini davlat tomonidan tartibga solishni ta'minlash, mulkni baholash standartlarini tasdiqlash, shuningdek, rieltorlarni sertifikatlash.

Davlat siyosatining asosiy yo'nalishlari etib belgilansin:

davlat aktivlarini boshqarish, davlat ishtirokidagi iqtisodiy nochor korxonalarni moliyaviy sog'lomlashtirish sohasida:

davlat ishtirokidagi korxonalarning ustav kapitalidagi davlat ulushini boshqarishning bozor mexanizmlarini ishlab chiqish;

davlat ishtirokidagi korxonalarda korporativ boshqaruvning zamonaviy usullarini joriy etish, ularning boshqaruv organlarining ushbu korxonalar faoliyati samaradorligi uchun javobgarligini oshirish;

xorijiy va xalqaro institutlar va kompaniyalar bilan davlat ishtirokidagi korxonalarni, shu jumladan, ularning jozibadorligini va ularni boshqarish samaradorligini oshirishni nazarda tutuvchi, o'z-o'zini xususiylashtirishning samarali mexanizmlarini joriy etish bo'yicha samarali ishlarni tashkil etish; davlat ishtirokidagi korxonalarining ustav kapitalidagi davlat ulushini bosqichma-bosqich qisqartirish, samarali va shaffof xususiylashtirishni ta'minlash; iqtisodiy jihatdan moliyaviy sog'lomlashtirish dasturlarini ishlab chiqish va amalga oshirishda ishtirok etish davlat ishtirokidagi to'lovga layoqatsiz korxonalar, ularning faoliyati samaradorligini oshirish;

XI BOB. BO'YICHA XULOSALAR

1. Ikki darajadagi boshqaruv tizimi: yuqori organ - tasischi ishtirokchilar darajasi; ijro etuvchi organ individual yoki jamoaviy..

2. Korporativ boshqaruvning o'zbek modeli mavzusi Vivodi MCHJ boshqaruv organlarining 1-o'zbek modeli (mas'uliyati cheklangan jamiyat) ikki darajali yoki uch darajali bo'lishi mumkin.

3. Boshqaruv tizimi ikki darajali: ishning eng yuqori organ-tasischi ishtirokchilar darajasi; ijro etuvchi organ-individual yoki jamoaviy. MCHJdagi boshqaruv organlarining uch bosqichli tizimi: yuqori organ, vositachilik organi, ijro etuvchi organ."

4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 14 yanvardagi "Davlat aktivlarini boshqarish tizimini, monopoliyaga qarshi tartibga solish va kapital bozorini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida "gi PF 5630-son Farmoniga muvofiq O'zbekiston Respublikasi Prezidentining" O'zbekiston Respublikasi davlat aktivlarini boshqarish agentligi faoliyatini tashkil etish to'g'risida " gi qarori qabul qilindi.

XII BOB. KOMPANIYA DIAGNOSTIKASI

12.1. Asosiy tushunchalar

Korporatsiyani yaratish va rivojlantirish, biznesni takomillash-tirish, boshqaruv samaradorligini oshirish har doim strategik tahlil bilan boshlanishi (va doimiy ravishda kuzatib borilishi) kerak (bu kompaniyaning kompleks diagnostikasi deb ham ataladi), bu sizga kompaniyaning barcha tomonlarining hozirgi va istiqbolli holatini kuzatishga imkon beradi:

- * kompaniyaning bozordagi o'rnini va mavqeyini doimiy moni-toring qilish;

- * menejment va biznesni takomillashtirish yo'nalishlarini aniqlash;

- * inqirozli vaziyatlarni istisno qilish.

Kompleks diagnostika quyidagi tahlil va baholash turlarini o'z ichiga oladi:

- * sanoat va raqobatbardosh tahlil, odatda kompaniyaning tashqi holatini (makroiqtisodiyotini) tahlil qilish uchun ishlatiladi;

- * vaziyatni tahlil qilish kompaniyaning yaqin atrof-muhitiga (mikro muhitga) tegishli bo'lib, kompaniya joylashgan vaziyatni, ya'ni umumiy biznes maydonida egallab turgan joy, kompaniyaning ishlashiga ta'sir qiluvchi asosiy omillar, shuningdek, uning umuman kengaytirilgan xususiyatlarini aniqlash uchun mo'ljallangan;

- * tashkiliy va boshqaruv tahlili kompaniyaning boshqaruv tizimini hozirgi holatida o'rganishga qaratilgan. Boshqaruv tizimi deganda mavjud tashkiliy tuzilma va madaniyat doirasida boshqaruv jarayonlarini amalga oshiruvchi faol ijtimoiy va passiv texnik subyektlar va obyektlar majmui tushuniladi;

- * moliyaviy-iqtisodiy tahlil moliyaviy holatni, moliyaviy natijalarni va faoliyat samaradorligini baholashga qaratilgan va kompaniyaning moliyaviy siyosatini shakllantirish uchun asosdir;

* ishlab chiqarish va iqtisodiy tahlil kompaniyaning mahsulot ishlab chiqarish va sotish uchun ishlab chiqarish resurslaridan foydalanish samaradorligi darajasini baholashga imkon beradi, aslida kompaniya yo'naltirilgan asosiy ishlab chiqarish faoliyatining samaradorligini aniqlaydi;

* kadrlar salohiyatini tahlil qilish jamoaning zaxiralarini, xodimlarning individual psixologik va ijtimoiy fazilatlarini tarkibini, boshqaruv omillarini aniqlashga qaratilgan;

* biznes va kompaniyani baholash-dagnostikaning ushbu bosqichi strategik tahlil doirasida yakuniy hisoblanadi va biznesni va umuman, kompaniyani baholash, bozor iqtisodiy makonida kompaniya va mavjud biznesning mavjudligi va rivojlanish istiqbol-larining maqsadga muvofiqligini tahlil qilish uchun mo'ljallangan.

Kompleks diagnostika kompaniyaning biznes va menejmentni takomillashtirish doirasida hal qilinishi kerak bo'lgan asosiy muammolarini aniqlashga imkon beradi.

12.2. Vaziyatni tahlil qilish

Vaziyatni tahlil qilishning vazifasi kompaniya joylashgan vaziyatni aniqlashdir, ya'ni kompaniyaning umumiy iqtisodiy makonda egallagan o'rnini, kompaniyaga ta'sir qiluvchi asosiy omillarni, shuningdek, umuman, kompaniyaning kengaytirilgan xususiyatlarini aniqlash. Shunday qilib, vaziyatni tahlil qilish rivojlanadi:

* tashqi muhitning tahdidlari va imkoniyatlari bilan o'zaro ta'sirida kuchli va zaif tomonlarni tahlil qilishdan (SWOT tahlili);

* kompaniya egallagan strategik pozitsiyani tahlil qilish;

* bozor segmentlarini tahlil qilish;

* raqobatni tahlil qilish;

* pozitsion tahlil.

Vaziyatni tahlil qilish diagnostika jarayonida o'tkazilgan tahlilning birinchi turi hisoblanadi. Uning davomida butun

kompaniya uchun boshlang'ich pozitsiyasi (biz hozir qayerda) aniqlanadi. Shunday qilib, korporativ boshqaruv vazifalarining muammoli maydoni shakllanadi.

Bunday tadqiqotlar davomida olingan ma'lumotlar keyingi diagnostikaning butun yo'nalishini belgilaydi: birinchi navbatda, amalga oshirilishi kerak bo'lgan tadqiqotlarning maqsadlari va yo'nalishlari, tadqiqotlarning chuqurligi, diagnostika tartibi, shuningdek, ish vaqti, narxi va ijrochilar tarkibi.

Vaziyatni tahlil qilish natijalari kompaniyaning rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish uchun asosiy ma'lumotlardir.

Shuni ta'kidlash kerakki, vaziyatni tahlil qilish diagnostika paytida amalga oshiriladigan boshqa tahlil turlaridan oldin bo'lishi shart emas. Avvalo SWOT-tahlilini o'tkazish va kompaniyaning strategik pozitsiyasini tahlil qilish tavsiya etiladi.

Kompaniyaning kuchli va zaif tomonlarini tahlil qilish (SWOT-tahlili). SWOT-tahlili deganda kompaniyaning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash va baholash, uning imkoniyatlari va potensial tahdidlarini baholashga qaratilgan tadqiqotlar tushuniladi. Imkoniyatlar kompaniyaga yangilik qilish imkoniyatini beradigan narsa sifatida belgilanadi: yangi mahsulotni chiqarish, yangi mijozlarni yutib olish, yangi texnologiyani joriy etish, biznes jarayonlarini qayta qurish va h.k. Tahdid – bu kompaniyaga zarar yetkazilishi, mavjud afzalliklaridan mahrum qilinishi: yangi raqobatchilarning paydo bo'lishi, o'rnini bosuvchi tovarlarning paydo bo'lishi va boshqalar.

SWOT-tahlili mavjud bo'lgan har qanday vaqt davomida amalga oshirilishi mumkin: bir-ikki soatdan bir necha kungacha. Agar birinchi holda, tezkor so'rov asosida xulosalar chiqarish kerak bo'lsa, unda ikki yoki uch kun bo'lsa, hujjatlarni oldindan o'rganish, kerakli intervyular o'tkazish, vaziyat modelini ishlab chiqish va manfaatdor ishtirokchilar bilan muammolarni batafsil muhokama qilish mumkin. SWOT-tahlilini oddiy grafologik vositalar yordamida o'tkazish tavsiya etiladi.

Misol. SWOT-tahlilidan foydalanishni shartli misol bilan tasvirlaymiz. Yangi mahsulotlarni – aholining dam olishi uchun motorli qayiqchlarni o'zlashtirmoqchi bo'lgan kompaniya mavjud.

SWOT-tahlilining birinchi bosqichi sxema bo'yicha kompaniyaning zaif va kuchli tomonlarini sanab o'tadi:

- * kuchli tomonlar;
- * zaif tomonlar;
- * tahdidlar;
- * qulay imkoniyatlar.

Keyin tahdidlar va imkoniyatlar bilan kuchli tomonlarning turli xil kombinatsiyalari, shuningdek, tahdidlar va imkoniyatlar bilan zaif tomonlar ko'rib chiqiladi. Shu bilan birga, qatorlar va ustunlar kesishmasida kuchli yoki zaif tomonlarning tahdidlar va imkoniyatlar bilan aniq kombinatsiyasi, shuningdek, kuchli yoki zaif tomonlarning tahdidlar va imkoniyatlar bilan o'zaro ta'sirining ahamiyatini miqdoriy baholash natijasida yuzaga keladigan turli xil strategik tadbirlarni o'tkazish mumkin.

Tahlilning ikkinchi bosqichi tashqi muhitning kuchli va zaif tomonlari, tahdidlari va imkoniyatlarini birlashtirgan besh balli shkala bo'yicha miqdoriy baholash bo'ladi.

Olingan baholarni umumlashtirib, tashqi muhitning kuchli va zaif tomonlari, tahdidlari va imkoniyatlarining umumiy ahamiyatini aniqlash mumkin.

Kuchli va zaif tomonlarni miqdoriy baholash resurslarni birinchi o'ringa qo'yish va ushbu ustuvorliklar asosida taqsimlash imkonini beradi.

Miqdoriy xususiyatlarni aniqlagandan so'ng, tahdidlar va imkoniyatlar bilan kuchli va zaif tomonlarning har bir kombinatsiyasida yuzaga keladigan muammolarni shakllantirish kerak.

Shu tarzda ishlab chiqilgan muammolarni kuchli va zaif tomonlar, tahdidlar va imkoniyatlar bo'yicha ekspert baholari yordamida aniqlash mumkin. Muammoning miqdoriy bahosi kuchli va zaif tomonlarning tahdidlar va imkoniyatlar bilan

kombinatsiyasini ekspert baholari yig'indisi sifatida shakllanadi. Kompaniya uchun har bir muammoning ahamiyati baholash qiymati bilan belgilanadi va shunga mos ravishda muammolar ahamiyatlilik darajasi bo'yicha tartiblanadi.

Kompaniyaning strategik pozitsiyasini tahlil qilish. Kompaniyaning strategik pozitsiyasini tahlil qilish (strategik tahlil, strategik portfelni tahlil qilish, strategik to'plamni tahlil qilish) SBZ (strategik boshqaruv zonasi), ularning o'zaro bog'liqligi, atrof-muhit va boshqa muhim xususiyatlarni aniqlashni anglatadi.

Zamonaviy sharoitda, hatto juda kichik va sodda korxona ham ishlab chiqarish va iqtisodiy faoliyatini iqtisodiy makonning turli segmentlarida amalga oshiradi. Yuqorida ta'kidlab o'tilganidek, bunday segmentlar strategik iqtisodiy zonalar deb ataladi. Boshqacha qilib aytganda, SBZ – bu kompaniyaning atrof-muhit segmenti bo'lib, u chiqish joyiga ega yoki bunday chiqish yo'lini olishni rejalashtirmoqda. Haqiqiy SBZ to'plami kompaniyaning strategik portfelini tashkil etadi. Turli xil SBZ uchun resurslarni joylashtirish, SBZning o'zi va tashqi muhit o'rtasidagi o'zaro bog'liqligi kompaniyaning strategik pozitsiyasini belgilaydi.

SBZni aniqlash quyidagi tartibda amalga oshiriladi: Strategik zona bozor ehtiyojlari, texnologiya, mijozlar turi va geografik hudud bilan belgilanadi. SBZ rivojlanish istiqbollari bozor o'sishi, rentabellik darajasi, beqarorlik va muvaffaqiyatning asosiy omillari nuqtayi nazaridan baholanadi. SBZ rivojlanishining belgilovchi ko'rsatkichlari quyidagilardan iborat:

- * rivojlanish bosqichi (hayot sikli bosqichi);
- * bozor o'lchamlari;
- * xarid qilish qobiliyati (to'lov qobiliyatiga ega talab);
- * mavjud kirish to'siqlari;
- * xaridorlarning odatlari;
- * raqobatchilar tarkibi;
- * raqobatning turi va intensivligi;
- * asosiy tarqatish kanallari;

* davlat tomonidan tartibga solish;

* tashqi (iqtisodiy, ijtimoiy-siyosiy, texnologik) muhitni rivojlantirish ko'rsatkichlari.

SBZ soni katta bo'lishi mumkin (kompaniya faoliyati ko'lamiga qarab), ammo strategik qarorlarning ratsionalligini ta'minlash uchun parametrlarga yaqin bo'lgan boshqaruv zonalarini birlashtirish yoki ularni kesish orqali juda tor doirani (50 dan oshmasligi kerak) tanlash kerak.

Kompaniya egallagan SBZ, ya'ni strategik portfelning umumiylikini aniqlagandan so'ng, ushbu SBZning hozirgi holati, uning istiqbollari va rivojlanish yo'nalishlari bo'yicha tadqiqotlar o'tkazish kerak.

Bozor segmentlarini tahlil qilish. Vaziyat (marketing) tahlilining muhim qismi kompaniya va (yoki) uning alohida biznes bo'linmalari (strategik biznes markazlari) xizmat ko'rsatadigan iste'mol bozorini o'rganishdir. Ushbu bozorning mijozlari va iste'molchilari o'xshash va turli xil xususiyatlarga ega bo'lib, ular vaziyatni tahlil qilish jarayonida o'rganilishi kerak. Iste'molchilarning tuzilishini va ularning xususiyatlarini aniqlashga, shuningdek, iste'molchilarning diskret guruhlarini (segmentlarini) aniqlashga qaratilgan bunday jarayon bozor segmentatsiyasi deb ataladi.

Bozor segmentlarini tahlil qilishning ko'plab modellari mavjud (segmentatsiya), bu iste'molchilar talabini aks ettiruvchi turli segmentatsiya mezonlarining kombinatsiyasi.

Mezonlarga misollar:

1. Iste'molchilarni tovarlardan foydalanish yoki ehtiyojlarni qondirish natijasida olingan foyda bo'yicha segmentatsiya qilish.
2. Iste'molchilarning turmush tarzi segmentatsiyasi.
3. Jins va yosh segmentatsiyasi.
4. Geografik segmentatsiya.
5. Iste'mol vaziyatlari bo'yicha segmentatsiya (masalan, bayram, tushlik, ish safari va boshqalar).

6. Tanlov qoidalariga asoslangan iste'molchilar segmentatsiyasi. Iste'molchilar, asosan rioya qiladigan uchta tanlov strategiyasi mavjud:

* ratsional tanlov-tovarlarni tanlashda qat'iy mantiqqa amal qilish. Odatda, bu ikki qadam: birinchisi – bir nechta mavhum parametrlar bo'yicha tanlov variantlarini aniqlash va baholash, ikkinchisi – umumiy bahoni olish va umumiy bahoga asoslangan haqiqiy tanlov;

* empirik tanlov tovarida qidirilgan imtiyozlar tasavvur va hissiyot bilan belgilanganda sodir bo'ladi;

* odat bo'yicha tanlov.

7. Brendga sodiqlik segmentatsiyasi. Kompaniya uchun bozorda brend nomiga sodiqlikning turli segmentlarini farqlash juda muhim, chunki majburiyat turi, shuningdek, segment hajmi nafaqat marketing strategiyasi va taktikasini, balki brendning potensial ahamiyatini ham belgilaydi.

8. Iste'molchilarning narx sezgirligi bo'yicha segmentatsiyasi.

9. Sanoat standart tasniflagichlaridan foydalangan holda yuridik mijozlar segmentatsiyasi.

10. Xarid qilish usuli bo'yicha segmentatsiya. Ushbu mezonni amalga oshirish uchun iste'molchilarning turli guruhlarini tomonidan xarid qilish algoritmlarini aniqlash kerak.

Segmentatsiya mezonlarini tanlash doimiy e'tiborni talab qiladi. Turmush tarzining o'zgarishi, iste'molchi qadriyatlarini, demografik o'zgarishlar qo'shimcha noaniqlik va beqarorlikni keltirib chiqaradi. Masalan, iqtisodiy tanazzul davrida iste'molchilar narxga nisbatan sezgir bo'lib, yuqori sifatli mahsulotni arzonroq narxdan afzal ko'rishlari mumkin. Retsessiya tugagach, ular narxga nisbatan kamroq sezgir bo'lib, avvalgi xatti-harakatlariga qaytadilar. Bu shuni anglatadiki, segmentatsiya modellari (segmentatsiya mezonlari to'plamlari va ularni qo'llash ketma-ketligi) doimiy ravishda tuzatilishi kerak, bu esa oldingi segmentlarning birlashishiga va yangilarining yaratilishiga olib keladi.

Raqobatni tahlil qilish. Kompaniyaning mavjud holatini, uning joylashgan joyini va hozirgi holatini tushunish atrofdagi raqobat muhitini o'rganmasdan to'liq bo'lmaydi.

Ushbu tuzilmani hozirgi raqobatchilar, potensial raqobatchilar va o'rnini bosuvchi mahsulotlarga soddalashtirish mumkin.

Mavjud va potensial raqobatchilarni tahlil qilish, shuningdek, o'rnini bosuvchi tovarlarni va raqobatning boshqa jihatlarini tahlil qilish uchun joylashishni aniqlash usullari va vositalari keng qo'llaniladi.

Pozitsion tahlil. Pozitsion tahlilning (yoki joylashishni aniqlashning) maqsadi kompaniya, mahsulot, savdo belgisi bozorda boshqa kompaniyalar, mahsulotlar, savdo markalari va iste'molchilarga nisbatan egallagan o'rnini aniqlashdir.

Joylashishni aniqlash iste'molchilar idrokiga yoki xohishiga qarab mahsulot yoki kompaniyalar to'plamini tuzishga asoslangan. Mahsulotlar, tovar nomlari va kompaniyalarning obyektiv o'xshashliklari va farqlari fonda yo'qoladi, chunki kompaniyalar uchun mahsulotlarning haqiqiy xususiyatlari emas, balki ular iste'molchilar nazarida qanday namoyon bo'lishi muhimdir.

Misol. Ikki turdagi dorilar kimyoviy tarkibi yoki ishlab chiqarish texnologiyasi jihatidan mutlaqo farq qilishi mumkin, ammo ushbu dori-darmonlarni iste'mol qilish nuqtayi nazaridan ular butunlay bir xil bo'lishi mumkin. Aksincha, ikkita mutlaqo bir xil dori-darmonlarni turli bozor segmentlari vakillari butunlay boshqacha qabul qilishlari mumkin.

Bu mahsulotni fizikaviy, kimyoviy yoki ekspluatatsion xususiyatlariga emas, balki ko'proq mahsulot imidjiga tegishli bo'lgan xususiyatlar bozorni tuzishda asosiy kuch vazifasini bajaradi.

Joylashishni aniqlash kompaniya rahbariyati tomonidan quyidagi savollarga javoblarni ishlab chiqish uchun mo'ljallangan.

* Mijozlar, raqobatchilar va boshqa kompaniyalar, tovarlar, savdo markalari so'rovlariga nisbatan biz qayerda (mijozlarimiz buni qanday qabul qilishadi)?

* Kelajakda biz qayerga borishni afzal ko'ramiz (agar bizning kompaniyamizda marketing strategiyasida o'zgarishlar bo'lsa) yoki raqobatchilarning marketing strategiyasini o'zgartirish uchun qanday javob choralari ko'rishimiz kerak?

Bunday holda siz joylashishingiz mumkin:

* kompaniyalar, tovar nomlari, mahsulotlar, mahsulotlarning alohida tarkibiy qismlari yoki xususiyatlari;

* mavjud tovar nomlari va boshqalar va yangi, amalga oshirish uchun mo'ljallangan;

* subyektiv hislar va imtiyozlar asosida yoki obyektiv baholash asosida.

Joylashishning aniqlash vositalariga quyidagilar kiradi:

1) bozorni tuzish (xaridorlar xatti-harakatlarining haqiqiy usullarini, ularning idroklari va afzalliklarini tahlil qilishga asoslangan);

2) profil yaratish (ikkita obyektning pozitsiyalarini taqqoslash uchun ishlatiladi – kompaniyalar, tovar nomlari va boshqalar);

3) tovar belgilarining o'xshashligi (farqlari) asosida joylashishni aniqlash;

4) ideal brendlarni aniqlash bilan joylashishni aniqlash;

5) subyektiv va obyektiv baholarni taqqoslashga asoslangan joylashishni aniqlash;

6) bozor segmentlari bo'yicha joylashishni aniqlash;

7) tovarlarning foydali xususiyatlariga asoslangan joylashishni aniqlash;

8) bozor dinamikasini hisobga olgan holda joylashishni aniqlash.

12.3. Tashkiliy va boshqaruv tahlili

Keng ma'noda tashkiliy va boshqaruv tahlili boshqaruv tizimining hozirgi holatida o'rganishga qaratilgan. Boshqaruv tizimi mavjud tashkiliy tuzilma va tashkiliy madaniyat doirasida boshqaruv jarayonlarini amalga oshiradigan faol ijtimoiy va passiv texnik obyektlar to'plami.

Tahlil qilish uchun boshqaruv tizimini quyidagi elementlar to'plami sifatida oqilona ko'rib chiqing:

- * kompaniya maqsadlari tizimlari va ularga erishish strategiyalari;
- * tashkiliy boshqaruv tuzilmasi;
- * ushbu tizimlar doirasida aylanib yuradigan boshqaruv jarayonlari va axborot tuzilishi tizimlari;
- * tashkiliy madaniyat.

Tashkiliy va boshqaruv tahlili

Tashkiliy va boshqaruv tahlili – bu kompaniyaning maqsadlari tizimi va ularga erishish strategiyasini, boshqaruvning tashkiliy tuzilishini, boshqaruv jarayonlari va tashkiliy madaniyatni o'rganishga qaratilgan tadqiqot faoliyati.

Tashkiliy va boshqaruv tahlili quyidagi bosqichlardan iborat:

1. O'rganilayotgan kompaniya bilan ish munosabatlarini o'rnatish, kerakli ma'lumotlarga kirish cheklovlarini aniqlash.
2. Kerakli ma'lumotlarni to'plash va dastlabki qayta ishlash.
3. Kompaniyaning maqsadlari tizimini va ularga erishish strategiyasini aniqlash va tahlil qilish.
4. Mavjud tashkiliy boshqaruv tuzilmasini modellashtirish va tahlil qilish.
5. Boshqaruv jarayonlarini modellashtirish va tahlil qilish.
6. Axborot modelini ishlab chiqish.
7. Mavjud boshqaruv tizimini tahlil qilish, muammoli joylar va to'siqlarni aniqlash, kompaniyaning tashkiliy va boshqaruv salohiyatini baholash.

8. Belgilangan maqsadlar va tahlil natijalari asosida tashkiliy dizaynning asosiy yondashuvlari, usullari va vositalarini aniqlash.

9. Tashkiliy va boshqaruv tahlili natijalarining taqdimoti.

Tashkiliy va boshqaruv tahlilining bosqichlarini ketma-ket ko'rib chiqing.

O'rganilayotgan kompaniya bilan ish munosabatlarini o'rnatish muhim bosqichdir, chunki tashkiliy va boshqaruv tahlili kompaniya xodimlari uchun muhim bo'lgan faoliyatni taqsimlash muammolariga, ya'ni huquqlar, majburiyatlar, vakolatlar, bo'ysunishlarga ta'sir qiladi. Tashkiliy va boshqaruv tahlili kompaniyaning vakolatli xodimlari guruhi yoki jalb qilingan maslahat firmasi tomonidan amalga oshirilishi mumkin. Qanday bo'lmasin, do'stona aloqa o'rnatilishi kerak, ishonchli va to'liq ma'lumot olish uchun shaxslararo muloqotga katta e'tibor berilishi kerak.

Kerakli ma'lumotlarni to'plash quyidagilarni o'z ichiga oladi:

* ichki ma'lumotlarni o'rganish:

- shtat jadvali,
- tashkiliy tuzilma,
- tarkibiy bo'linmalar va ish majburiyatlari to'g'risidagi qoidalar,
- buyruqlar,
- faoliyatning ichki reglamenti (tartibi),
- boshqaruv jarayonlarini tartibga soluvchi hujjatlar (standartlar, axborot sxemalari va boshqalar);

* xodimlar bilan suhbatlashish;

* kuzatish, shu jumladan:

- ish joylarini tashkil etish,
- mehnat sharoitlari,
- mehnatni tashkil etish,
- ish joylarini jihozlash,
- kompyuterlashtirish va boshqalar.

Kompaniyaning maqsadlari tizimini va ularga erishish strategiyasini aniqlash va tahlil qilish quyidagilarni o'z ichiga oladi:

1) kompaniyaning missiyasini tahlil qilish, uni shakllantirishning ravshanligi, uning strategiyasi va kompaniya maqsadlariga muvofiqligi, uning xodimlari tomonidan xabardorligi, kompaniyaning rivojlanish istiqbollariga muvofiqligi;

2) iyerarxik daraxtni qurish asosida maqsadlarni tahlil qilish kompaniya uchun mo'ljallangan. Kompaniyaning maqsadlari daraxtni tahlil qilish tashqi va ichki muhitni amalga oshirishning turli xil variantlariga qarab kompaniya rivojlanishining turli senariylarini shakllantirish bilan birga bo'lishi kerak. Bu sizga atrof-muhitning noaniqligini hisobga olish va samarali natijalarga erishish uchun missiya va maqsadlar muvaffaqiyatining asosiy omillarini aniqlash imkonini beradi;

3) maqsadlarga erishish va maqsadlarga erishishga qaratilgan harakatlarni bajarish uchun javobgarlik tizimini tahlil qilish. Bunday holda, javobgarlik taqsimoti matritsasi tahlil qilinadi, bu maqsadlar, tadbirlar va ijrochilarning to'liq muvofiqligini aniqlashga imkon beradi.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi quyidagilar bilan tavsiflanadi:

- * chiziqli, funksional va maqsadli boshqaruvning tarkibi va nisbati;

- * turli xil iyerarxik darajadagi boshqaruv bo'linmalarining soni va tarkibi, mavjud boshqaruv tuzilmasining turi, boshqaruv darajalari soni • chiziqli va funksional);

boshqaruv tizimi va alohida bo'linmalar bo'yicha menejerlar, mutaxassislar va texnik ijrochilarning turli toifalari soni va nisbati;

- * boshqaruv tizimi va alohida bo'linmalar bo'yicha umuman qayta ishlanadigan ma'lumotlar hajmi;

- * bo'limlarda ishlaydigan turli xil ofis jihozlarining narxi va nisbati, boshqaruv apparati bo'linmalarining hududiy joylashuvi;

- * tashkiliy tuzilmani tartibga solish darajasi, boshqarish darajasi va mavjud boshqaruv tashkiliy tuzilmasining sifat darajasi;

* turli bo'linmalarda va boshqaruv apparatining turli darajalarida tayyorlangan va qabul qilingan qarorlar soni va nisbati;

* bo'ysunish chiziqlari soni, bo'linmalar o'rtasidagi aloqalar soni, hal qilinadigan muammolarning ahamiyatiga chiziqli yetakchilik darajasiga muvofiqligi;

* alohida funksional bo'linmalar va boshqaruv darajalari uchun boshqaruv xarajatlari;

* xizmat ko'rsatuvchi boshqaruv bo'g'inlarining tarkibi va ularning chiziqli, funksional va maqsadli boshqaruv quyi tizimlari bilan nisbati.

Boshqaruv jarayonlarini modellashtirish va tahlil qilish. Boshqaruv jarayoni – bu «kirish», «jarayon», «chiqish» nuqtayi nazaridan tavsiflangan boshqaruv faoliyatining (operatsiyalar, vazifalar, ishlar) o'zaro bog'liq birliklarining obyektiv mavjud to'plami. Tashkiliy tuzilma – bu boshqaruv jarayonlari amalga oshiriladigan boshqaruv shakli. Boshqaruv jarayonlarini modellashtirish va tahlil qilish doirasida boshqaruv jarayonlari va axborot aloqalari tashkiliy tuzilishga tatbiq etiladi va ularning samaradorligi kompaniyaning mavjud va rivojlanayotgan sohalarini nuqtayi nazaridan tahlil qilinadi.

Axborot modelini ishlab chiqish. Tashkiliy tuzilma va boshqaruv jarayonlarini o'rganish asosida kompaniyaning axborot modeli shakllantiriladi, bu kompaniyada aylanib yuradigan ma'lumotlarning modelini ifodalaydi. Kompaniyaning axborot makonini tahlil qilish axborot almashinuvi va boshqaruv jarayonlarini qo'llab-quvvatlash tizimining samaradorligini aniqlashga imkon beradi, aniqlaydi!) axborot ta'minotidagi zaif tomonlar.

Mavjud boshqaruv tizimini tahlil qilish asosida muammoli joylar va to'siqlar aniqlanadi va kompaniyaning tashkiliy va boshqaruv salohiyati baholanadi. Keyinchalik, kompaniyaning rivojlanish maqsadlari va tahlil natijalariga asoslangan tashkiliy dizaynning asosiy yondashuvlari, usullari va vositalarini aniqlanadi.

Tashkiliy va boshqaruv tahlilining natijasi tashkiliy tuzilma va boshqaruv tizimini qayta loyihalash uchun bir qator talablardir.

12.4. Kadrlar salohiyatini tahlil qilish

Korporativ boshqaruv kadrlar salohiyatiga yuqori talablarni qo'yadi. Buning sababi, birinchi navbatda, xodimlarning kasbiy va psixologik salohiyati samarali korporativ boshqaruv uchun muhim ahamiyatga ega va xodimlarni boshqarish tizimini axborot bilan ta'minlaydi. Xodimlarni baholash – bu kompaniya strategiyasi va biznes maqsadlariga muvofiqligi nuqtayi nazaridan xodimlarni boshqarish tizimidagi uning sifati to'g'risidagi quyi tizim.

Xodimlarni baholash – xodimlarni boshqarish tizimining turli bosqichlarida turli maqsadlar uchun amalga oshiriladigan tadbirlar, shu jumladan:

- * xodimlarni rejalashtirish bosqichida xodimlarga bo'lgan ehtiyojni aniqlash. Mavjud kadrlar salohiyati baholanadi va xodimlarni jalb qilish talablari shakllantiriladi;

- * bo'sh lavozimlarga nomzodlarning maqbulligini aniqlash uchun xodimlarni tanlashda (ularni jalb qilish bosqichida);

- * xodimlarni o'qitish va rivojlantirish bosqichida ularning malakasini oshirishga bo'lgan ehtiyojni aniqlashda. Xodimlarning mavjud darajasi talab qilinadigan darajaga nisbatan baholanadi va aniq xodimlarni o'qitish zarurati aniqlanadi, xodimlar lavozimlarining ular vakolatiga muvofiqligi tekshiriladi;

- * kadrlar salohiyati darajasining holatini baholash va keng doiradagi tartibga soluvchi ta'sirlarni ishlab chiqish uchun muntazam ravishda olib boriladigan xodimlarni attestatsiyadan o'tkazishda, shu jumladan:

- mukofotlar, rag'batlantirish, jazolash, ishdan bo'shatish choralarini ko'rish uchun;

- mehnatni rag'batlantirish va rag'batlantirish choralarini ishlab chiqish;

- kadrlar zaxirasini rejalashtirish;
- shaxsiy harakatlarni rejalashtirish.

Xodimlarni baholash – bu uning sifat xususiyatlari (qobiliyatlari, motivatsiyalari va xususiyatlari) egallab turgan lavozimiga muvofiqligini aniqlashning maqsadli jarayoni.

Belgilangan muvofiqlik darajasi asosida quyidagi vazifalar hal qilinadi:

- * tashkiliy tuzilmada joy tanlash va baholanayotgan xodimning funksional rolini belgilash;

- xodimning ishbilarmonlik yoki shaxsiy fazilatlarini yaxshilashning mumkin bo'lgan usullarini ishlab chiqish;

- * belgilangan ish haqi mezonlariga muvofiqlik darajasini aniqlash va uning qiymatini aniqlash.

Bundan tashqari, xodimlarni biznesni baholash bir qator qo'shimcha vazifalarni hal qilishga yordam beradi:

- * professional, tashkiliy va boshqa masalalar bo'yicha xodim bilan fikr-mulohazalarni o'rnatish;

- * xodimning o'z ishini va sifat xususiyatlarini baholashga bo'lgan ehtiyojini qondirish.

Baholash ko'rsatkichlarining xilma-xilligi bilan ularni shartli ravishda quyidagi guruhlariga bo'lish mumkin:

- * mehnat samaradorligi;
- * professional xatti-harakatlar;
- * shaxsiy fazilatlar.

Xodimlarni baholash xodimning bo'sh yoki egallab turgan ish joyiga (lavozimiga) muvofiqligini aniqlash uchun amalga oshiriladi. Bunga quyidagilar kiradi:

- * xodimning salohiyatini baholash. Bo'sh ish joyini almash-tirishda xodimning potensialini, ya'ni kasbiy bilim va ko'nikmalarni, ishlab chiqarish tajribasini, biznes va axloqiy fazilatlarini, shaxsiyat psixologiyasini, sog'liq va ish faoliyatini, umumiy madaniyat darajasini aniqlash muhimdir;

* shaxsiy hissani baholash: maxsus usullar yordamida ma'lum bir xodim ishining sifati, murakkabligi va samaradorligini va uning egallab turgan joyiga muvofiqligini aniqlashga imkon beradi;

* xodimlarni attestatsiyadan o'tkazish – bu xodimning yakuniy natijaga qo'shgan salohiyati va individual hissasini hisobga olgan holda har tomonlama baholashning bir turi.

Xodimlarni baholash uchun dastlabki ma'lumotlar manbalari:

- * ish joylari modellari;
- * xodimlarni sertifikatlash to'g'risidagi Nizom;
- * kadrlarni baholash metodologiyasi;
- * kompaniya falsafasi;
- * ichki Nizom qoidalari;
- * xodimlar jadvali;
- * xodimlarning shaxsiy ishlari;
- * kadrlar bo'yicha buyurtmalar;
- * sotsiologik anketalar;
- * psixologik testlar.

12.5. Biznes va kompaniyani baholash

Umumiy qoidalar. Biznes va kompaniyani baholash korporativ boshqaruvning eng muhim vazifalaridan biridir. Bu sizga kompaniyaning bozorda raqobatbardoshligi va muvaffaqiyatini aniqlashga imkon beradi, kompaniya rivojlanishining ko'rsatkichi bo'lib xizmat qiladi.

Biznes, mulk qiymatini baholash har doim ma'lum bir maqsad bilan amalga oshiriladi (sotish narxini aniqlash, ipoteka kreditini olish, mulkni sug'urtalash va boshqalar). Ushbu maqsad baholash maqsadi deb ataladi, kerakli qiymatni aniqlashni tanlashni belgilaydi. Turli xil qiymat ta'riflaridan foydalanganda bir xil mulk har xil qiymatga ega bo'ladi. Shunday qilib, masalan, yong'in sug'urtasi maqsadlari uchun qiymatni baholash ipoteka kreditlari uchun qiymatni baholashdan farq qiladi. Birinchi holda, qiymat

qiymati tegishli xavf-xatarlarga duchor bo'lgan tuzilmalar elementlarini tiklash xarajatlari bilan belgilanadi, ikkinchisida – ipoteka to'lovlari bekor qilingan taqdirda obyekt bozorda sotilishi mumkin bo'lgan eng katta narx.

Biznesni baholash nazariyasi va amaliyotida an'anaviy ravishda ishlatilgan dastlabki ma'lumotlarga ko'ra, biznesni baholashga yondashuvlar tasnifi mavjud bo'lib, kompaniyani biznes sifatida va mulk kompleksi sifatida baholash, deyarli, bir xil usullar bilan amalga oshiriladi, ammo usullarning mazmuni sezilarli darajada farq qiladi.

Biznesni baholashga yondashuvlarning quyidagi turlari mavjud:

Bozor yondashuvi bu kompaniyaning qiymatini va (yoki) uning kapitalini aniqlashning umumiy usuli bo'lib, unda ma'lum bir kompaniyani allaqachon sotilgan shunga o'xshash kapital qo'yilmalar bilan taqqoslashga asoslangan bir yoki bir nechta usul qo'llaniladi.

Daromad yondashuvi – bu kompaniyaning qiymatini va (yoki) uning kapitalini aniqlashning umumiy usuli bo'lib, unda kutilgan daromadlarni qayta hisoblash asosida bir yoki bir nechta usul qo'llaniladi.

Aktivlarga asoslangan daromad yondashuvi – bu kompaniyaning qiymatini va (yoki) uning kapitalini aniqlashning umumiy usuli bo'lib, u to'g'ridan-to'g'ri aktivlar qiymatini majburiyatlarni olib tashlagan holda hisoblashga asoslangan bir yoki bir nechta usuldan foydalanadi.

Qimmat yondashuv – bu kompaniyani element bo'yicha baholash. Obyektning umumiy qiymati uning barcha elementlarining qiymatlarini yig'ish orqali olinadi. Xarajatlar usulidan foydalanish obyektni pessimistik baholashga imkon beradi, ammo fond bozori hali shakllanmagan va bozor ma'lumotlari mavjud bo'lmagan sharoitda bu yondashuv ko'pincha mumkin bo'lgan yagona usul bo'lib chiqadi.

Biznesni baholash usullarining afzalliklari va kamchiliklarini qiyosiy tahlil qilish

Soddalashtirilgan holda, biz biznesni baholash – bu kompaniya-ning o'z kapitali yoki uning biron-bir qismining bozor qiymatini baholash deb taxmin qilishimiz mumkin. Kompaniya aksiyalarining qiymatini baholash biznesni baholashning alohida holati sifatida ko'rib chiqilishi mumkin. Biz darhol rezervatsion qilamiz: biznesni baholash va mulkning bozor qiymatini baholash bir xil tushunchalardan uzoqdir, chunki biznesni baholash kompaniyaning egasi uchun qiymatini aniqlashni o'z ichiga oladi (aytaylik, o'z kompaniyasini sotishga qaror qilgan).

Mutaxassislarning fikriga ko'ra, uchta asosiy omil mavjud, ular mavjud bo'lganda kompaniyaning qiymati aniq oshadi:

1. Foyda o'sishi kerak va kompaniya yiliga fond bozorida joylashtirilgan kapitalning o'rtacha qiymatidan ko'proq pul ishlashga majburdir. Investorlar ma'lum bir kompaniyaning aksiyalariga pul qo'yishning ma'nosi yo'q, agar ulardan olinadigan foyda bozor indeksiga kiritilgan puldan ko'p bo'lmasa, chunki bozorga sarmoya kiritishda xavf ancha past bo'ladi.

2. Kompaniya biznesning eng foydali va istiqbolli sohalarini tanlashi va o'z mablag'larini u yerga yo'naltirishi, rivojlanishning unchalik foydali bo'lmagan yo'nalishlarini yopishi kerak.

3. Kompaniya investitsiyalarni qabul qilishi va ko'paytirishi kerak va buning uchun birinchi va ikkinchi shartlar bajarilishi kerak.

Hozirgi vaqtda mutaxassislarning aksariyati O'zbekiston kapital bozorining imkoniyatlarini past baholasa-da, biznes qiymatini oshirish konsepsiyasidan foydalanish kompaniyalarni kelajakda mahalliy va xorijiy fond bozorlariga kirishga tayyorlashga yordam beradi. Qanday bo'lmasin, kompaniya qiymatining oshishi bilan bog'liq boshqaruvni optimallashtirish uning tuzilishi va biznesini yanada barqaror va samarali qiladi.

Shunday qilib, korporativ boshqaruv samaradorligining ko'rsatkichi sifatida biznes qiymati quyidagi afzalliklarga ega:

* biznesning o'ziga xos xususiyatlaridan, uning obyektiv yo'nalishidan mavhumlik;

* o'z faoliyati bosqichlarida alohida kompaniyaning rivojlanishini taqqoslash va kompaniyalarni bir-biri bilan taqqoslash imkoniyati;

* muvaffaqiyatning asosiy yo'nalishlarini ta'kidlab, biznes qiymatining o'sish manbalarini tahlil qilish imkoniyati.

Biznes qiymatini oshirish uchun, xususan, quyidagilar zarur:

1) uning uzoq muddatli maqsadlarini shakllantirish, ularga erishish strategiyasini tayyorlash va amalga oshirish imkoniyatiga ega bo'lish;

2) buxgalteriya hisobi va moliyaviy boshqaruv tizimini takomillashtirish;

3) korporativ tuzilmani (egalik va nazorat tuzilmasi) va soliqqa tortishni optimallashtirish;

4) korporativ boshqaruv va investorlarning huquqlarini himoya qilish tartib-qoidalarini takomillashtirish (kompaniya samarali qaror qabul qilish tizimiga ega bo'lishi kerak va investorlar ham katta, ham kichik menejment ishini tekshirish va ta'sir o'tkazish imkoniyatiga ega bo'lishi kerak);

5) kompaniyaning ijobiy imijini va taniqli savdo belgisini yaratish;

6) kompaniyaning qimmatli qog'ozlari likvidligini ta'minlash va moliyalashtirish va investitsiyalardan foydalanish imkoniyatlarini kengaytirish;

7) texnologik yangiliklarni joriy etish.

Siz kompaniyani baholashni boshlaydigan quyidagi holatlarni ko'rsatishingiz mumkin:

* qayta qurish, shu jumladan, qayta tashkil etish, kichiklashtirish yoki tugatish;

* egasining to'liq yoki qisman o'zgarishi;

* kompaniyani sotib olish yoki sotish;

* davlat korxonalarini xususiylashtirish;

- * ijara miqdorini asoslash uchun korxonani ijaraga berish;
- * kompaniya egasi tomonidan undan maksimal darajada foydalanish usulini aniqlash;
- * muayyan rejalashtirilgan usulda foydalanish uchun yer uchastkasini sotib olish;
- * investitsiya to'g'risida qaror (investitsiya loyihalarining samaradorligini baholash, shu jumladan, kompaniyaning moliyaviy sog'lomlashtirish loyihasi yoki qo'shma investitsiya loyihalarida ishtirok etish);
- * qo'shma korxona tashkil etish (kompaniyaning hissasini baholash);
- * kreditni tekshirish;
- * ta'sischi chiqishi yoki yangisini qabul qilish;
- * sug'urta;
- * meros masalalarini hal qilish;
- * mulkni taqsimlash, ko'chmas mulkni yangi kompaniyaning ustav kapitaliga ulush sifatida kiritish;
- * soliq solinadigan baza sifatida kompaniya mulkining qiymatini aniqlashtirish.

Kompaniyaning qiymati obyektiv qiymat deb o'ylash xato. Gap shundaki, kompaniyaning qiymati uni baholashdan manfaatdor tomonlar tomonidan qanday rejalar tuzilishiga bog'liq (sotib olingan taqdirda – investor va (yoki) sotuvchi). Subyektiv umidlar va tomonlarning tavakkal qilishga tayyorligi muhim rol o'ynaydi.

Baholash asosida amalga oshiriladi:

- kompaniyaning umumiy xususiyatlari, uning tarixi va rivojlanish istiqbollari;
- aksiyadorlarning kompaniya kapitalidagi ulushlari yoki baholanadigan qimmatli qog'ozlarning xususiyatlari, shu jumladan, qonuniy huquqlar, imtiyozlar va shartlar, miqdoriy xususiyatlar, kompaniya boshqaruviga ta'sir qiluvchi omillar va ushbu huquqlarni sotish yoki topshirishni cheklaydigan shartnomalar;

- oldingi davrlar uchun kompaniya to'g'risidagi moliyaviy ma'lumotlar; kompaniyaning aktivlari va majburiyatlari;

- ushbu kompaniyaga ta'sir ko'rsatadigan sohalarning umumiy xususiyatlari va hozirgi holati;

- ushbu kompaniyaga ta'sir ko'rsatadigan iqtisodiy omillarni baholash;

- muqobil kapital qo'yilmalar, kotirovka qilingan aksiyalar bilan bitimlar, kompaniyalarning birlashishi va sotib olinishi bo'yicha mumkin bo'lgan daromad stavkalari to'g'risida zarur ma'lumot manbai sifatida kapital bozorining holatini baholash;

- baholanayotgan kompaniya, uning kapitalidagi ulushlar yoki uning aksiyalari ishtirokidagi o'tgan bitimlar to'g'risidagi ma'lumotlar.

Baholash mustaqil ekspert baholovchilar tomonidan amalga oshiriladi.

Baholangan qiymat turlari. Natijalardan maqsadli foydalanishga va baholash obyektiga qarab, foydalanish qiymati va ayirboshlash qiymati kabi baholash qiymatlarining asosiy turlari ajratiladi.

Foydalanish qiymati kompaniyaning erkin, ochiq va raqobatbardosh bozorda har qanday muqobil foydalanish maqsadida to'liq yoki qisman sotish yo'li bilan sotilmasligi haqidagi taxmin asosida aniqlanadi. Foydalanish qiymati subyektivdir, chunki u kompaniya egasining undan keyingi foydalanish imkoniyatlari to'g'risida fikrini bildiradi. Ushbu turning asosiy qiymati:

- * ko'paytirishning umumiy qiymati (almashtirish qiymati) – joriy narxlarda hisoblangan bir xil yoki boshqa shunga o'xshash materiallardan obyekt nusxasini ko'paytirish uchun zarur bo'lgan xarajatlar to'plami;

- * almashtirishning umumiy qiymati – uning xususiyatlariga ko'ra baholanayotgan obyektning eng yaqin analogi bo'lgan yangi obyektning joriy qiymati.

Boshqacha qilib aytganda, ko'paytirishning to'liq qiymati – bu obyektning aniq nusxasini yaratish qiymati, almashtirishning to'liq

qiymati – bu baholanayotgan obyektning foydaliligiga teng foyda keltiradigan obyektни yaratish qiymati;

* qoldiq almashtirish qiymati – ushbu obyektни o'xshashi bilan almashtirish uchun zarur bo'lgan minimal umumiy xarajatlar (joriy narxlarda), ko'rib chiqilganidan yomon emas, lekin hamma uchun bo'lmay, balki faqat uning funksional dizayn va ishlash xususiyatlarining qolgan qismi uchun;

* sug'urta qiymati – yuqorida muhokama qilingan xarajatlar asosida, istisno sug'urta shartnomasida nazarda tutilgan elementlarning qiymatini olib tashlagan holda aniqlanadi;

* investitsiya qiymati (foydalanishda) – ma'lum bir investor yoki investorlar guruhi uchun ma'lum maqsadlar uchun investitsiya qilingan mulk qiymati. Investitsiya qiymati va to'liq almashtirish qiymati o'rtasidagi farq kapital qo'yilmalar hajmini tavsiflaydi.

Birjadagi qiymat talab va taklif omillari bilan belgilanadigan muvozanat sharoitida kompaniyani erkin, ochiq va raqobatbardosh bozorda sotish mumkin degan taxmin asosida aniqlanadi. Shu bilan birga, kompaniyadan mavjud foydalanish uchun muqobil foydalanish nazarda tutilmoqda. Ayirboshlashning asosiy qiymati quyidagicha:

* bozor qiymati – bu sotuvchilar va xaridorlar o'rtasidagi raqobat sharoitida baholash obyekti ochiq bozorda sotilishi mumkin bo'lgan eng katta narx, bu yerda ikkalasi ham barcha kerakli ma'lumotlarga ega bo'lgan holda oqilona harakat qilishadi va narxning qiymati hech qanday favqulodda vaziyatlarni aks ettirmaydi. Bozor narxini shakllantirish uchun zarur bo'lgan shartlar:

- sotuvchi va xaridor motivatsiyasining o'ziga xosligi,
- tomonlarning yetarlicha xabardorligi va ularning o'z manfaatlarini yo'lida harakat qilish istagi,
- ochiq bozorda obyektни topish ancha uzoq vaqt talab qiladi,

- narxni hech kim tomonidan hech qanday chegirma yoki imtiyozlarsiz shakllantirilgan obyekt uchun o'rtacha mukofot sifatida belgilash,

- naqd pul yoki uning ekvivalenti bilan to'lovni amalga oshirish;

* *investitsiya qiymati (almashinuvda)* – investitsiyalar natijasida mulk qiymati, ularning yo'nalishi va hajmi obyektidan foydalanishning eng samarali xususiyati bilan aniqlanganda;

* *tugatish qiymati* – sotuvchida xaridorni topish va mol-mulkni sotishga tayyorlash uchun ma'lum vaqt bo'lishi sharti bilan baholanayotgan mol-mulkni ochiq majburiy sotish natijasida olinishi kerak bo'lgan odatiy miqdor.

Kompaniya (biznes) yoki uning elementlari qiymatini baholash bir qator iqtisodiy tamoyillarga asoslanadi.

* *Talab va taklifning muvofiqligi.* Bozorda talab va taklif o'rtasida muvofiqlik o'rnatilganda narxlar barqaror bo'ladi. Kamomadning mavjudligi, ya'ni talabning taklifdan oshib ketishi narxni oshiradi.

* *Raqobat.* Raqobat investitsiyalarning daromadlilikini tenglashtiradi. Bozordagi foyda ishlab chiqarish omillarini to'lash uchun zarur bo'lgan darajadan oshib ketganda, ushbu bozorda raqobat kuchayadi, bu esa o'z navbatida, daromad darajasining pasayishiga olib keladi.

* *Tashqi muhitga bog'liqlik.* Obyektning qiymati tashqi muhitga bog'liq va o'z navbatida, u bilan bog'liq boshqa obyektlarning narxiga ta'sir qiladi.

* *Qiymatning o'zgarishi.* Baholash obyektlarining qiymati, qoida tariqasida, vaqt o'tishi bilan o'zgarishsiz qolmaydi. Baholashda uning sanasi ko'rsatilishi kerak.

* *Almashtirish.* Baholash obyektining maksimal qiymati ekvivalent foydalilikka ega bo'lgan boshqa obyektни sotib olish mumkin bo'lgan eng past narx bilan belgilanadi.

* *Muvozanat.* Kompaniyadan maksimal daromadni ishlab chiqarish omillarining maqbul qiymatlari (yer, ishchi kuchi, kapital va boshqaruv) va ularning o'zaro bog'liqligi bilan olish mumkin.

* *Hissa*. Baholash obyektiga har qanday elementlarni qo'shish faqat uning qiymatining o'sishi ushbu elementlarni sotib olish xarajatlaridan oshib ketganda oqlanadi.

* *Eng samarali foydalanish*. Mulk obyektidan bunday foydalanish ta'minlanishi kerak, bu barcha oqilona mumkin bo'lgan, jismoniy jihatdan mumkin bo'lgan, moliyaviy jihatdan maqbul va qonuniy ruxsat etilgan variantlardan baholash sanasida obyektga maksimal joriy qiymatni beradi.

* *Muvofiqlik*. Kompaniya bozor ehtiyojlari va talablariga javob berishi kerak. Ishlab chiqarish uskunalari, texnologiyasi, rentabelligi va boshqalar bo'yicha bozor talablariga javob bermaydigan kompaniya o'rtacha darajadan past baholanadi.

* *Kutish*. Baholash jarayonida kelajakda mulkka egalik qilishdan olinadigan daromad yoki boshqa imtiyozlarning joriy qiymati belgilanadi.

* *Qiymatni baholash usullari*. Kompaniya va uning elementlari qiymatini baholashda quyidagi yondashuvlardan foydalaniladi: qimmat, sotishni taqqoslash (analog), daromad.

Xarajatlar yondashuvining asosiy belgisi obyektning element bo'yicha baholashdir. Obyektning umumiy qiymati uning barcha elementlari qiymatlarini yig'ish orqali olinadi. Xarajatlar usulidan foydalanish obyektning pessimistik baholashga imkon beradi, ammo fond bozori hali shakllanmagan va bozor ma'lumotlari mavjud bo'lmagan sharoitda bu yondashuv ko'pincha mumkin bo'lgan yagona usul bo'lib chiqadi. Xarajatlar yondashuvini amalga oshirish to'rt bosqichdan iborat.

1. Baholash obyektining tuzilishini tahlil qilish va baholash amalga oshiriladigan uning tarkibiy qismlarini ajratish.

2. Obyekt tuzilishining har bir elementi uchun eng mos baholash usulini tanlash va hisob-kitoblarni amalga oshirish.

3. Baholash obyektining elementlarining to'plangan qiymatini baholash.

4. Elementlarning qoldiq qiymatini hisoblash va butun obyekt qiymatini umumiy baholash.

Analog yondashuv baholanayotgan obyektни bozor narxi ma'lum bo'lgan va quyidagi ketma-ketlikka ega bo'lgan analoglar bilan taqqoslashga asoslangan:

1) bozorni o'rganish va analog obyektlar bilan bitimlar to'g'risida ma'lumot to'plash;

2) olingan ma'lumotlarning ishonchliligini tekshirish;

3) baholangan obyektни har bir analog bilan taqqoslash va farqlarni aniqlash:

- berilgan mulk huquqlari bo'yicha,

- moliyalashtirish shartlari,

- sotish shartlari,

- sotish sanasi,

- iste'molchilarning xususiyatlari,

- joylashuv,

- qo'shimcha elementlarning mavjudligi va boshqalar.

4) analoglarning narxlarini sozlash orqali obyekt qiymatini hisoblash. Bunda ulardan foydalanish mumkin:

* ushbu elementlarga ega bo'lgan va bo'lmagan obyektlarning ikki guruhidagi narxlarni taqqoslash orqali qo'shimcha elementlarning (masalan, binolarga yordamchi inshootlar va boshqalar) narxini baholash;

* obyektlar orasidagi funksional, iste'molchi, texnik va boshqa farqlarning ta'sirini sozlash uchun ishlatiladigan yuqoriga va pastga koeffitsiyentlar;

* solishtirma ko'rsatkichlar (masalan, bino umumiy maydonining 1 kvadrat metriga), agar taqqoslanadigan obyektlar funksional jihatdan o'xshash bo'lsa, hajmi va kuchi jihatidan farq qilsa;

* obyekt narxi va undan yillik daromadning nisbati bo'lgan multiplikatorlar (masalan, kompaniya aksiyalari bozor narxining har bir aksiya uchun daromadga nisbati). Baholashda turli xil analoglar uchun bir nechta multiplikatorlar qo'llaniladi. Baholangan

obyektning qiymati loyihalashtirilgan yillik daromadni multiplikatorning o'rtacha qiymatiga ko'paytirish yo'li bilan olinadi;

* obyekt narxining oz sonli omillarga bog'liqligini belgilaydigan korrelyatsion modellar. Bunday holda, ma'lumotni statistik qayta ishlashga imkon beradigan yetarli miqdordagi analog obyektlarga ega bo'lish kerak.

Mijozning maqsadlariga qarab, baholash, odatda quyidagilarga nisbatan amalga oshiriladi:

* moddiy aktivlar, shu jumladan:

- ko'chmas mulk, ya'ni undagi tabiiy resurslar (tuproq, suv va boshqalar), shuningdek, binolar va inshootlar joylashgan hududning uchastkasi;

- mashina va uskunalar;

- inventarizatsiya va tayyor mahsulotlar;

* moliyaviy aktivlar;

* nomoddiy aktivlar, shu jumladan:

- intellektual mulk (ixtirolar, foydali modellar, sanoat namunalari, savdo belgilari, tovarlarning kelib chiqish joylarining nomi, ishlab chiqarish sirlari yoki nou-xau, kompyuter dasturlari va ma'lumotlar bazalari, integral mikrosxemalar topologiyasi, mualiflik huquqi va turdosh huquqlar, shu jumladan, ma'lum faoliyat turlari uchun litsenziyalar va boshqalar);

- mulk huquqlari (yer, suv va boshqa resurslardan, yerosti boyliklaridan, mol-mulkdan va boshqalardan foydalanish huquqlari);

- kechiktirilgan xarajatlar (tashkiliy xarajatlar, ilmiy-tadqiqot ishlari va boshqalar);

- kompaniyaning ishbilarmonlik obro'si;

* umuman kompaniyalar.

Yer uchastkalarining bozor qiymatini baholashda, odatda quyidagi usullar qo'llaniladi:

* birinchi navbatda, ko'chmas mulkdan olinadigan daromad aniqlangan yer uchun qoldiq, keyin yer uchastkasida joylashgan

bino va inshootlardan olinadigan daromad aniqlanadi. Yer uchastkasidan olingan daromad bino va inshootlardan olingan daromadni olib tashlagan holda umumiy daromad sifatida aniqlanadi va uning qiymati daromadni yer uchun kapitallashuv koeffitsiyentiga bo'lish yo'li bilan aniqlanadi;

- * yer uchastkalarini sotish bo'yicha bitimlar to'g'risidagi ma'lumotlarni taqqoslashga asoslangan savdo taqqoslashlari.

Bino va inshootlarning qiymatini baholash uchun quyidagi usullardan foydalanish mumkin:

- * diskontlangan daromadlar sof diskontlangan daromad ko'rsatkichini hisoblashni o'z ichiga oladi, unda daromad sifatida ko'rib chiqiladi: ijara haqi, shuningdek, qabul qilingan ijara muddati tugaganidan keyin binoning kutilayotgan qiymati. Hisob-kitoblarda kommunal to'lovlar, ta'mirlash, soliq to'lovlari va boshqalar bilan bog'liq joriy xarajatlarni ham hisobga olish kerak;

- * to'g'ridan-to'g'ri kapitallashtirish binoning narxini aniqlashga imkon beradi, agar bino ijaraga olingan bo'lsa, uning narxi ancha uzoq vaqt davomida o'zgarishsiz qoladi;

- * binolar uchun qoldiq yer uchun qoldiq usuliga o'xshaydi, lekin yer uchastkasining qiymati to'g'risida yetarlicha aniq tasavvurni o'z ichiga oladi;

- * savdo taqqoslashlari o'lchov birligi sifatida 1 kvadrat metrdan foydalanishni o'z ichiga oladi (m maydon yoki 1 kub. m bino hajmi);

- * birlik maydoni yoki hajmi uchun birlik xarajatlari 1 kvadrat metr uchun xarajatlar standartlaridan foydalanishni o'z ichiga oladi. Uning taxminiy qiymatini aniqlash uchun m bino maydoni;

- * tarkibiy qismlarga ajratish binoni alohida elementlarga ajratishni o'z ichiga oladi (saytni tayyorlash, poydevorlar, devorlar, ramkalar, zinapoyalar va platformalar, pollar, tom yopish, bo'limlar, pollar, derazalar, eshiklar, pardoqlash, suv, gaz, issiqlik, elektr ta'minoti, kanalizatsiya, liftlar, obodonlashtirish, tashqi tarmoqlar va boshqalar) baholash uchun subpudratchilarning ma'lumotlari to'planadi;

* smeta hisob-kitobi binoning qurilishi uchun smeta tuzishni o'z ichiga oladi, bu eng ko'p vaqt talab qiladigan, ammo aniq hisob-kitobdir.

Mashina va uskunalar narxini baholash baholanayotgan obyektlarning texnik xususiyatlarini ishonchli bilishga asoslanadi. Bu quyidagi asosiy baholash usullarini qo'llashga imkon beradi:

* to'g'ridan-to'g'ri taqqoslash baholanayotgan obyektga eng yaqin analogni aniqlashni o'z ichiga oladi;

* muayyan narx ko'rsatkichlari bo'yicha hisob-kitoblar obyektning narxini uning texnik xususiyatlari to'plami sifatida ko'rib chiqishga imkon beradi.

Korrelyatsiya usuli yetarli miqdordagi dastlabki ma'lumotlar mavjud bo'lganda eng ko'p vaqt talab qiladigan va samarali hisoblanadi. Bunday holda, mashina va uskunalarining taxminiy qiymati olingan ko'rsatkich sifatida qabul qilinadi. Bundan tashqari, statistik modellarni qurishning standart ketma-ketligi qo'llaniladi:

^ obyektlarning bir xil to'plamini shakllantirish;

^ obyekt qiymatiga ta'sir qiluvchi asosiy mustaqil parametrlarni tanlash;

^ regressiya turini tanlash va asoslash;

^ matematik ma'lumotlarni qayta ishlash va korrelyatsion modellarni olish;

^ baholanayotgan obyektning taxminiy qiymatini hisoblash va natijalarni tahlil qilish uchun korrelyatsion modelni qo'llash.

Kattalashtirilgan standartlar bo'yicha xarajatlarni hisoblash usuli ko'plab turdagi mashina va uskunalarining texnologik umumiyligiga asoslangan. Smeta qiymatini aniqlash quyidagi moddalar bo'yicha amalga oshiriladi: materiallar, butlovchi qismlar, ish haqi va bilvosita xarajatlar.

Resurs va texnologik usul konfiguratsiyaning (component-larning) baholash obyekti qiymatiga ta'sirini bevosita hisobga olishga imkon beradi.

Indeks usuli – bu baholash obyektining asosiy qiymatini aniqlash va uni narxlarning o'zgarishi indeksiga ko'paytirish, masalan, statistika organlari tomonidan nashr etilgan.

Umuman kompaniyani (biznesni) baholash. Baholovchilar uni yagona mulk va ishlab chiqarish majmuasi sifatida ko'rib chiqishlari kerak. Bunday holda, aktivlarning sof qiymati, bozorni taqqoslash, daromad usullari qo'llaniladi.

Sof aktivlar usuli kompaniyaning qiymatini uning aktivlarini sotish (yoki tiklash) narxlari summasi sifatida, majburiyatlar miqdorini olib tashlagan holda aniqlashga imkon beradi. Ushbu usul qimmat yondashuvga asoslangan. Shu bilan birga, ular kompaniyaning bozor qiymati (va shunga mos ravishda uning aksiyalari), birinchi navbatda, uning aktivlarining mulkiy qiymati qanchalik katta ekanligi bilan belgilanadi. Shuning uchun, bu yerda Markaziy o'rinni baholash sanasiga ko'ra, kompaniyaning o'z aktivlari qiymatini element bo'yicha hisoblash egallaydi.

Usulni amalga oshirish quyidagilarni o'z ichiga oladi:

* kompaniyaning so'nggi balansi aktivining «asosiy vositalar» bo'limi maqolasini tahlil qilish va ularning zamonaviy bozor qiymatini aniqlash. Ushbu bosqichda yer uchastkasining, bino va inshootlarning, mashina va uskunalarning, nomoddiy aktivlarning joriy qiymati ushbu bobda yuqorida tavsiflangan qoidalarga muvofiq, alohida hisoblanadi. Yerdan tashqari barcha aktivlar elementlari uchun qoldiq qiymati aniqlanadi;

* *joriy aktivlarni qayta baholash va sozlash.* Ishlab chiqarish zaxiralari qayta baholanadi, yaroqsiz va eskirgan zaxiralar hisobdan chiqariladi, mos zaxiralar esa zamonaviy narxlarda qayta baholanadi. Agar kompaniya boshqa kompaniyalarning qimmatli qog'ozlariga egalik qilsa, unda ushbu aktivlar ushbu qimmatli qog'ozlarning joriy kursini hisobga olgan holda qayta hisoblanadi. Balansdan xarakterli bo'lmagan daromadlar chiqarib tashlanadi va xarakterli bo'lmagan yo'qotishlar, aksincha, o'z ichiga oladi. Naqd pulsiz debitorlik qarzlarni chiqarib tashlang;

* tuzatilgan aktivlar miqdorini hisoblash;

* kompaniyaning qarz majburiyatlarini tahlil qilish va tuzatish (kreditorlik qarzlari);

* tuzatilgan aktivlar va aniqlangan qarz majburiyatlari o'rtasidagi farq sifatida kompaniyaning o'z mablag'lari sof qiymatini olish. Ishbilarmonlik obro'sining qiymati o'z mablag'larining hisoblangan qiymatiga qo'shiladi.

Sof qiymat usuli, boshqa usullar bilan taqqoslaganda, bozor sharoitidan mustaqil ravishda eng pessimistik baho beradi, ammo kompaniyaning hisobot hujjatlari bilan katta tahliliy ishlarni talab qiladi.

Bozorni taqqoslash usuli – bu kompaniyaning baholangan qiymatini, kompaniyalar kapitalidagi ulushlarni va kompaniyalar tomonidan chiqarilgan qimmatli qog'ozlarni ushbu kompaniyaning o'xshashlari, ularning kapitalidagi ulushlari va bozorda sotilgan qimmatli qog'ozlar bilan taqqoslashga asoslangan holda aniqlashning umumiy usuli.

Baholanayotgan kompaniya bilan taqqoslash uchun foydalaniladigan kompaniya investitsiya xususiyatlarini taqqoslash uchun mustahkam asos bo'lishi kerak. Avvalo, baholanayotgan sohada kompaniyalarni izlash kerak. Ammo, agar ushbu sohadagi kompaniyalar uchun bitimlar to'g'risida yetarli ma'lumot bo'lmasa, savdo bozorlari, mahsulotlar, o'sish sur'atlari, bozorning siklik tebranishlariga bog'liqlik va boshqalar kabi investitsiya xususiyatlariga o'xshash boshqa kompaniyalarni ko'rib chiqish mumkin.

Agar baholanayotgan kompaniya va taqqoslash uchun tanlangan kompaniyalar o'rtasida moliyaviy hisobotlarni yuritish usullarida farqlar mavjud bo'lsa, ushbu farqlarning qiymat ko'rsatkichlariga ta'sirini iloji boricha kamaytirish uchun moliyaviy hisobotlarning tegishli moddalariga o'zgartirish kiritilishi kerak. Bundan tashqari, moliyaviy hisobotlarning (daromadlar va xarajatlar) favqulodda va bir martalik moddalariga tuzatishlar kiritilishi kerak.

Baholanayotgan kompaniya qiymatini to'g'ridan-to'g'ri aniqlash taqqoslanadigan kompaniyalar to'g'risidagi ma'lumotlarga muvofiq hisoblangan va kompaniyaning haqiqiy sotish narxi va uning moliyaviy ko'rsatkichlaridan birining umumiy nisbati bo'lgan bir yoki bir nechta baholash koeffitsiyentlarini – multiplikatorlarni qo'llash asosida amalga oshiriladi. Eng ko'p ishlatiladigan multiplikator (aksiyadorlarning har bir aksiya uchun bozor narxi/daromad) bo'lib, u qimmatli qog'ozlar bozori ishtirokchilari – kompaniya o'sish istiqbollari va uning xavf darajasi haqidagi fikrlarini tavsiflaydi. Boshqa moliyaviy ko'rsatkichlar qatorida quyidagilar qo'llaniladi: kreditlar va soliqlar bo'yicha foizlarni to'lashdan oldingi daromad, soliqlarni to'lashdan oldingi foyda va amortizatsiya, balans qiymati, foyda, pul oqimi, yalpi daromad va boshqalar.

Turli xil multiplikatorlardan foydalanib, ular kompaniya joriy qiymatining bir nechta qiymatlarini olishadi, yakuniy natija sifatida ular, odatda o'rtacha qiymatni olishadi. Agar bitta emas, balki bir nechta shunga o'xshash kompaniyalarni tanlash mumkin bo'lsa va ularning har biri bilan taqqoslash orqali kompaniya qiymatining bir nechta baholarini olish mumkin bo'lsa, hisob-kitoblarning ishonchliligi sezilarli darajada oshadi, ulardan tahlil asosida eng maqbul qiymat tanlanadi.

Bunda baholovchi baholanayotgan va taqqoslanadigan kompaniyalar o'rtasidagi qolgan miqdoriy va sifat farqlarini hisobga olishi va kerak bo'lganda tanlangan baholash koeffitsiyenti qiymatini tuzatishi kerak.

Bozor taqqoslash usuli bilan qiymat ko'rsatkichini aniqlagandan so'ng, nazorat ulushining mavjudligi yoki yo'qligi, shuningdek, likvidlik darajasi kabi omillarning ta'siriga tegishli tuzatishlar kiritilishi kerak.

Daromad yondashuvi doirasida daromadni (foydani) kapitallashtirish usulini ham, kelajakdagi daromadlarni (foydani) diskontlash usulini ham qo'llash mumkin. Kapitallashtirish usulidan

foydalanganda, bir vaqt oralig'idagi daromadning vakillik qiymati kapitallashuv koeffitsiyenti yordamida kompaniya qiymatiga qayta hisoblab chiqiladi.

Kelajakdagi daromadlarni diskontlash usuli bir necha vaqt oralig'ining har biri uchun kelajakdagi daromadlarni baholashga asoslangan. Ushbu daromadlar chegirma stavkasi yordamida qiymatga aylantiriladi.

Kutilayotgan daromadlar kompaniya faoliyati, uning tegishli bozordagi ulushi, umuman, sanoatni rivojlantirish istiqbollari va to'g'ridan-to'g'ri raqobatchilar, shuningdek, umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlar to'g'risidagi retrospektiv ma'lumotlarni hisobga olgan holda hisoblanadi.

Prognoz daromadlarini kompaniya qiymatiga qayta hisoblashda taxmin qilingan o'sish sur'atlari, daromad olish vaqti va chastotasi, ushbu daromadlarni olishning nisbiy xavfi, shuningdek, vaqt o'tishi bilan pulning qiymati hisobga olinadi.

Kapitallashuv koeffitsiyenti va chegirma stavkasini aniqlashda baholovchi kreditlar bo'yicha o'rtacha bozor foiz stavkalari, xavf-xatarsiz investitsiyalar bo'yicha daromad stavkalari, investorlar tomonidan kutilayotgan muqobil investitsiyalar bo'yicha daromad stavkalari kabi ko'rsatkichlarga amal qilishi kerak.

Baholash natijasida har bir usulga berilgan nisbiy og'irliklardan kelib chiqqan holda turli xil baholash usullaridan foydalanish natijasida olingan aktivlar (kompaniya) qiymatining taxminiy baholari to'g'risida oqilona kelishish kerak. Shu bilan birga, kompaniya qiymatini baholash bo'yicha yakuniy xulosa sifatida yagona qiymat ham, qiymat oralig'i ham bo'lishi mumkin.

XII BOB. BO'YICHA XULOSALAR

1. Kompaniyani rivojlantirish va takomillashtirish, menejmentni takomillashtirish har doim tahlil va baholash turlarini o'z ichiga olgan keng qamrovli diagnostika bilan boshlanishi kerak. Vaziyatni

tahlil qilishning vazifasi kompaniya joylashgan vaziyatni aniqlashdir.

2. Diagnostika jarayonida tahlilning birinchi turi vaziyatni tahlil qilish va birinchi navbatda kompaniyaning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash va baholash, uning imkoniyatlari va potentsial tahdidlarini baholash uchun SWOT tahlilini o'tkazishdir.

3. Keng ma'noda tashkiliy va boshqaruv tahlili boshqaruv tizimini hozirgi holatida o'rganishga qaratilgan

4. Qimmat yondashuv-bu kompaniyaning element bo'yicha baholash. Ob'ektning umumiy qiymati uning barcha elementlarining qiymatlarini yig'ish orqali olinadi

5. Korporativ boshqaruv kadrlar salohiyatiga yuqori talablarni qo'yadi. Buning sababi, birinchi navbatda, xodimlarning kasbiy va psixologik salohiyati samarali korporativ boshqaruv uchun muhim ahamiyatga ega

6. Kompaniya (biznes) yoki uning elementlari qiymatini baholash bir qator iqtisodiy tamoyillarga asoslanadi. Talab va taklifning muvofiqligi. Bozorda talab va taklif o'rtasida muvofiqlik o'rnatilganda narxlar barqaror bo'ladi.

7. Raqobat. Raqobat investitsiyalarning daromadlilikini tenglashtiradi.

8. Tashqi muhitga bog'liqlik. Ob'ektning qiymati tashqi muhitga bog'liq va o'z navbatida u bilan bog'liq boshqa ob'ektlarning narxiga ta'sir qiladi.

9. Qiymatning o'zgarishi. Baholash ob'ektlarining qiymati, qoida tariqasida, vaqt o'tishi bilan o'zgarishsiz qolmaydi. Baholashda uning sanasi ko'rsatilishi kerak.

10. Almashtirish. Baholash ob'ektining maksimal qiymati ekvivalent foydalilikka ega bo'lgan boshqa ob'ektni sotib olish mumkin bo'lgan eng past narx bilan belgilanadi.

XIII BOB. KORPORATIV BOSHQARUVNING MAXSUS TURLARI.

13.1. Innovatsion menejment

Ushbu xat boshida umumiy tushunchalar va qoidalar keltirilgan. Innovatsion menejmentni chuqur o'rganish uchun maxsus nashrlarga murojaat qilishni tavsiya etamiz [8].

Innovatsiya so'zma-so'z «yangiliklar, yangiliklarning kiritilishi» deb tarjima qilinadi. Ruscha «innovatsiya» iborasi yangilikdan foydalanish jarayonini anglatadi. _

Innovatsion menejmentning obyektiv zarurati «innovatsiya» tushunchasining mohiyatidan kelib chiqadi. Raqobat va O'zbekistonning o'tish davri iqtisodiyoti sharoitida korporativ boshqaruvning innovatsion komponenti, ayniqsa muhimdir.

Innovatsion menejment – O'zbekiston ilmiy jamoatchiligi va tadbirkorlik doiralari uchun nisbatan yangi tushuncha. Zamonaviy iqtisodiy sharoitda, kompaniyalar huquqiy va iqtisodiy mustaqillikka ega bo'lganda, innovatsion faoliyatning mohiyati tubdan o'zgardi.

Innovatsion faoliyat – ilmiy tadqiqotlarni yoki boshqa ilmiy va texnik yutuqlarni amaliy faoliyatda ishlatiladigan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulotga (texnologik jarayon) yoki ijtimoiy xizmatlarga yangi yondashuvga aylantirish bilan bog'liq faoliyat turi. Innovatsiyalarni yangi iste'molchilar qiymatini yaratish (joriy etish) bo'yicha ijodiy jarayon natijasi sifatida ko'rib chiqish kerak, bu ularni ishlatadigan shaxslar (tashkilotlar) tomonidan odatdagi faoliyat stereotiplarini o'zgartirishni o'z ichiga oladi. Shu bilan birga, innovatsiyalarning eng muhim belgisi bu mahsulot iste'mol xususiyatlarining yangiligi. «Innovatsiya» tushunchasi yangi mahsulot yoki xizmatga, tashkiliy, moliyaviy, ilmiy-tadqiqot va boshqa sohalarda ishlab chiqarish usuliga taalluqlidir.

Yuqoridagilardan kelib chiqadiki, innovatsion menejment – bu buyurtmachi manfaati uchun amalga oshiriladigan innovatsiyalarni

tijoratlashtirish (innovatsiyalarni daromad manbalariga aylantirish) maqsadida boshqarish jarayoni: jismoniy shaxs, korxona, sanoat, mahalliy yoki federal boshqaruv organlari, davlat.

Yangi mahsulotni bozorga chiqarishda kompaniyaning raqobatbardosh muvaffaqiyatini shakllantirish jarayoni marketing va ilmiy-texnik yechimlar bilan belgilanadi. Shunga ko'ra, innovatsiyalarni tayyorlashda e'tiborga olish kerak:

- bozorning marketing xususiyatlari;
- kompaniyaning ilmiy-tadqiqot, ishlab chiqarish, boshqaruvdagi raqobatbardosh maqomi;
- kompaniyaning raqobatbardosh pozitsiyasi;
- asosiy raqobatchilarning taxminiy harakatlari;
- davlatdagi ijtimoiy-iqtisodiy va siyosiy vaziyat.

Mahsulotni ishlab chiqish va bozorga chiqarish jarayoni g'oyalarni shakllantirishdan to tovarni tijorat sotishni boshlashgacha bo'lgan bosqichlarni o'z ichiga oladi. Ayni paytda kompaniya potensial variantlarni yaratadi, iste'molchilarning kelajakdagi mahsulot haqidagi g'oyalarini o'rganadi, ularni baholaydi, eng kam jozibadorlarini yo'q qiladi, mahsulotlarning prototiplarini ishlab chiqadi, ularni sinovdan o'tkazadi va bozorga kiritadi.

Innovatsiyalardan foydalanishni rag'batlantirish innovatsion faoliyat uchun muhimdir.

Davlat bir vaqtning o'zida ilm-fan va innovatsion sohadagi siyosat asoslanadigan tamoyillarni va ushbu siyosatni amalga oshirish mexanizmini ishlab chiqadi. Ushbu tamoyillar mamlakatning mavjud iqtisodiy tizimiga, davlat institutlarining iqtisodiy faoliyatga ta'sirining chuqurligiga bog'liq.

Davlat innovatsion siyosati innovatsion jarayonlar uchun qulay iqlim yaratishni rag'batlantirishga qaratilgan va ilmiy-texnik faoliyat sohasi (ITF) va ishlab chiqarish o'rtasidagi bog'liqlikdir.

Ilmiy va innovatsion faoliyatda davlat siyosatining asosiy tamoyillariga quyidagilar kiradi: ilmiy va ilmiy-texnik ijod erkinligi; intellektual mulkni huquqiy himoya qilish; ilmiy, ilmiy-texnik

faoliyat va ta'limning integratsiyasi; fan va texnologiya sohalarida raqobatni qo'llab-quvvatlash; resurslarni ilmiy rivojlanishning ustuvor yo'nalishlariga jamlash; ilmiy, ilmiy va texnikaviy sohalarda ishbilarmonlik faoliyatini rag'batlantirish va innovatsion faoliyat; xalqaro ilmiy hamkorlikni rivojlantirish.

13.2. Loyiha menejmenti

«Loyiha» tushunchasi bir qator xususiyatlar bilan tavsiflangan turli xil faoliyat turlarini birlashtiradi, ularning eng keng tarqalgani quyidagilar:

- * aniq maqsadlarga, ma'lum natijalarga erishishga e'tibor;
- * ko'plab o'zaro bog'liq harakatlarning muvofiqlashtirilgan bajarilishi;
- * loyihaning boshlanishi va tugashining ma'lum sanalari bilan cheklangan vaqt.

Investitsiya loyihasi deganda rejalashtirilgan natijaga erishish va belgilangan muddatlarda ma'lum maqsadlarga erishish uchun ma'lum miqdordagi resurslarni, shu jumladan, intellektual, moliyaviy, moddiy, inson resurslarini investitsiyalashni nazarda tutadigan investitsiya aksiyasi tushuniladi. Investitsiya loyihasining moliyaviy natijasi ko'pincha foyda (daromad), moddiy natija – yangi yoki rekonstruktsiya qilingan asosiy vositalar (obyektlar) yoki keyinchalik daromad olish bilan moliyaviy vositalar yoki nomoddiy aktivlarni sotib olish va ulardan foydalanish.

Agar ba'zi jismoniy obyektlar (binolar, inshootlar, ishlab chiqarish majmualari) loyihani amalga oshirish natijalari bo'lsa, loyihaning ta'rifi quyidagicha aniqlanishi mumkin: loyiha – jismoniy obyektlarni, texnologik jarayonlarni, ular uchun texnik va tashkiliy hujjatlarni, moddiy, moliyaviy, mehnatni maqsadli, oldindan ishlab chiqilgan va rejalashtirilgan yaratish yoki modernizatsiya qilish va boshqa manbalar, shuningdek, boshqaruv qarorlari va ularni amalga oshirish bo'yicha chora-tadbirlar.

Dastur – yaratilgan mahsulotlarning o'ziga xos murakkabligi va (yoki) uni amalga oshirishni boshqarish usullari bilan ajralib turadigan loyihalar yoki loyihalar to'plami. Ushbu yondashuv bilan «loyiha» atamasi nisbatan qisqa muddatli maqsadlar bilan bog'liq bo'ladi.

Loyiha iqtisodiy, siyosiy, ijtimoiy, texnologik, me'yoriy, madaniy va boshqa omillarni hisobga olgan holda ichki va tashqi tarkibiy qismlarni o'z ichiga olgan ma'lum bir muhitda ishlaydi.

Loyiha har doim natijaga, ma'lum maqsadlarga erishishga, ma'lum bir mavzu sohasiga qaratilgan. Loyihani amalga oshirish loyihaning vakolatli rahbariyati, loyiha menejeri va ushbu rahbariyat ostida ishlaydigan guruh, loyihaning boshqa ishtirokchilari tomonidan amalga oshiriladi. Loyiha bo'yicha ishlarda, qoida tariqasida, yarim kunlik ish sharoitida, ularga yuklangan vazifalar, faoliyat turlari, funksiyalarni, shu jumladan, rejalashtirish, boshqarish, tashkil etish va boshqa tizim funksiyalarini bajarish uchun mas'ul bo'lgan kompaniyalarning chiziqli va funksional bo'linmalari vakillari ishtirok etishlari mumkin.

Boshqariladigan loyiha parametrlari:

- loyiha bo'yicha ish hajmi va ish turlari;
- xarajatlar, loyiha xarajatlari;
- ishlarni bajarish muddati, davomiyligi va zaxiralari, loyihaning bosqichlari, shuningdek, ishlarning o'zaro bog'liqligini o'z ichiga olgan vaqt parametrlari;

- loyihani amalga oshirish uchun zarur bo'lgan resurslar, shu jumladan: qurilish materiallari, mashinalar, uskunalar, butlovchi buyumlar va detallarga bo'lgan inson yoki mehnat, moliyaviy, moddiy-texnika resurslari, shuningdek, resurslar bo'yicha cheklovlar;

- dizayn yechimlarining sifati, ishlatilgan resurslar, loyiha komponentlari va boshqalar.

Loyiha va uni amalga oshirish jarayoni murakkab tizim bo'lib, unda loyihaning o'zi boshqariladigan quyi tizim vazifasini bajaradi va boshqaruv quyi tizimi loyihani boshqarishdir.

Loyihani boshqarish – bu loyihaning hayot davomida inson va moddiy resurslarni tashkil etish, rejalashtirish, boshqarish, muvofiqlashtirish metodologiyasi (shuningdek, ular loyiha siklini aytadilar), loyihada belgilangan ish tarkibi va hajmi, qiymati, vaqti bo'yicha natijalarga erishish uchun zamonaviy boshqaruv usullari, texnikasi va texnologiyalari tizimini qo'llash orqali o'z maqsadlariga samarali erishishga qaratilgan sifat.

Loyihani samarali boshqarish uchun tizim yaxshi tuzilgan bo'lishi kerak. Tuzilishning mohiyati (ular yana parchalanish ham deyiladi) loyihani va uni boshqarish tizimini taqsimlash:

- * loyihaning hayot sikli bosqichlari, ishlari, vazifalari, bitta ish oqimlari uchun;

- * loyiha bo'yicha ishlar tarkibiga bir-biri bilan bog'langan alohida ish paketlari;

- * loyiha bo'yicha ijrochilarning tashkiliy tuzilmasi;

- * matritsa shaklida loyiha bo'yicha ishlarni bajarishda ijrochilarning javobgarligi va majburiyatlarini taqsimlash tuzilishi;

- * ushbu boshqaruvning, deyarli barcha bosqichlarida ishlaydigan loyihalarni boshqarish sohalari bo'yicha quyi tizimlar;

- * loyihani amalga oshirishning barcha bosqichlarida va barcha quyi tizimlarda bajariladigan umumiy tizim funksiyalari.

Loyihani amalga oshirish tashkiliy shakl doirasida amalga oshiriladi, uning tuzilishi loyihaning o'ziga katta ta'sir ko'rsatadi.

Ajratish:

- * funksional tuzilish. Uning xilma-xilligi sifatida mintaqaviy, mahsulot yoki texnologik asosda shakllantirilgan boshqaruvni tashkil etishning divizion shaklidan foydalanish mumkin;

- * dizayn tuzilishi;

- * matritsa tuzilishi. Uning uchta turini ajratib ko'rsatish mumkin: zaif matritsa, bu yerda loyiha koordinatori loyiha

vazifalarini muvofiqlashtirish uchun javobgardir, lekin resurslar ustidan cheklangan kuchga ega; muvozanatli matritsa, bu yerda loyiha menejeri barcha ishlarni muvofiqlashtiradi va funksional bo'linmalar rahbarlari bilan maqsadga erishish uchun javobgarlikni baham ko'radi; loyiha menejeri maksimal vakolatlarga ega bo'lgan qattiq matritsa, lekin loyiha vazifalarini bajarish uchun to'liq javobgarlik.

Loyihaning hayot aylanishi (loyihaning paydo bo'lishi, paydo bo'lishi va uni tugatish, tugatish vaqti o'rtasidagi vaqt oralig'i) loyiha ishlarini moliyalashtirish muammolarini o'rganish va tegishli qarorlarni qabul qilish uchun boshlang'ich tushunchadir. Kengaytirilgan loyihaning hayot aylanishini uchta asosiy semantik bosqichga bo'lish mumkin: investitsiyalardan oldingi, investitsiya va operatsion.

Keyinchalik ajratish loyihaning o'ziga xos xususiyatlariga bog'liq. Shunday qilib, hayot aylanishi besh bosqichga bo'linishi mumkin, shu jumladan:

1) maqsadlarni shakllantirish, investitsiya imkoniyatlarini tahlil qilish, maqsadga muvofiqligini asoslash TIA (texnik-iqtisodiy asoslash) va loyihani rejalashtirishni o'z ichiga olgan konseptual bosqich;

2) loyihani ishlab chiqish bosqichi, shu jumladan, ishlar va ijrochilar tarkibini aniqlash, ishlarning kalendar jadvallarini tuzish, loyiha byudjeti, loyiha-smeta hujjatlarini ishlab chiqish, pudratchilar va yetkazib beruvchilar bilan muzokaralar va shartnomalar tuzish;

3) loyihani amalga oshirish bosqichi, shu jumladan, uni amalga oshirish bo'yicha ishlar, shu jumladan, qurilish, marketing, kadrlar tayyorlash;

4) loyihani yakunlash bosqichi, shu jumladan, umumiy holatda qabul sinovlari, eksperimental foydalanish va loyihani foydalanishga topshirish;

5) qabul qilish va ishga tushirish, uskunalarni almashtirish, kengaytirish, modernizatsiya qilish, innovatsiyalarni o'z ichiga olgan operatsion bosqich.

Loyihani boshqarish xususiyatlari. Loyiha natija beradigan muayyan harakatlar, jarayonlar, funksiyalardan iborat. Funksiyalar, odatda odamlar tomonidan amalga oshiriladi va ikkita asosiy guruhga bo'linadi:

* loyiha ishlarini tashkil etish va tavsiflash bilan bog'liq loyihalarni boshqarish funksiyalari;

* mahsulotning spetsifikatsiyasi va ishlab chiqarilishi bilan bog'liq mahsulotga yo'naltirilgan xususiyatlar. Ushbu funksiyalar loyihaning hayot aylanishi bilan belgilanadi va dastur sohasiga bog'liq.

Amalda, loyihani boshqarish funksiyalari va mahsulotga yo'naltirilgan funksiyalar bir-biriga mos keladi va o'zaro ta'sir qiladi. Masalan, mahsulotni qanday yaratish haqida tushuncha bo'lmasa, loyihaning maqsadlarini aniqlab bo'lmaydi.

Loyihani boshqarish funksiyalari bir nechta asosiy guruhlarga bo'linishi mumkin:

- tashabbuslar – loyihani boshlash to'g'risida qaror qabul qilish;
- rejalashtirish – loyiha muvaffaqiyatining maqsadlari va mezonlarini aniqlash va ularga erishish uchun ishchi sxemalarni ishlab chiqish;
- bajarishlar – rejaning aniq ishlarini bajarish uchun odamlar va boshqa resurslarni muvofiqlashtirish;
- tahlil – reja va loyiha bajarilishining muvaffaqiyat maqsadlari va mezonlariga muvofiqligini aniqlash va tuzatuvchi ta'sirlardan foydalanish zarurligi to'g'risida qaror qabul qilish;
- nazorat – rejalashtirilgan ko'rsatkichlardan og'ishlarni kuzatish;
- boshqaruv – kerakli tuzatuvchi ta'sirlarni aniqlash, ularni muvofiqlashtirish, tasdiqlash va qo'llash;

- ma'muriyat, ya'ni loyihani amalga oshiradigan inson resurslarini boshqarish;

- tugatish – loyihaning bajarilishini rasmiylashtirish va uni tartibli yakuniga yetkazish.

Loyihalarni boshqarish quyi tizimlari. Loyiha doirasidagi mavzular va boshqariladigan parametrlarga quyidagilar kiradi: vaqt, mehnat resurslari, xarajatlar, daromadlar, resurslar va xizmatlarni sotib olish va yetkazib berish, resurslar, loyihadagi o'zgarishlar, xatarlar, ma'lumotlar va aloqa, sifat.

Quyi tizimlar va loyihani boshqarish funksiyalari o'rtasidagi farq shundaki, quyi tizimlar mavzuga yo'naltirilgan va funksiyalar o'ziga xos jarayonlar, protseduralar va usullarga qaratilgan. Shunday qilib, xarajatlarni rejalashtirish va xarajatlarni nazorat qilish bir xil mavzuga asoslangan – xarajatlar va sifatni rejalashtirish rejalarni tuzish, tarmoqni modellashtirish va hokazolarning bir xil protseduralariga (funksiyalariga) asoslanadi.

Loyihani boshqarish quyi tizimlari, odatda menejmentga bo'linadi: loyihaning mazmuni, ish hajmi, vaqt, davomiyligi, qiymati, sifati, sotib olish va yetkazib berish, resurslarni taqsimlash, axborot va aloqa, inson resurslari, xatarlar, resurslar zaxiralari, integratsiya (muvoqlashtirish) boshqaruvi.

Loyiha ishining mazmuni va hajmini boshqarish quyidagilarni o'z ichiga oladi: uning asl mazmunini aniqlash, o'zgarishlarni nazorat qilish, chegaralar, loyiha doirasi, ish hajmi va tegishli resurslarni tavsiflash, loyihaning umumiy tuzilishi va ish hajmini rejalashtirish, loyiha mazmuni to'g'risida hisobot berish, loyihaning vaqt doirasini aniqlash, loyihaning tarkibiy qismini tekshirish.

Loyihaning davomiyligini boshqarish ba'zan taqvim jadvallarini, vaqt parametrlarini boshqarish deb ataladi. Quyi tizim ishlarni o'z vaqtida bajarish nuqtayi nazaridan rejalashtirish, nazorat qilish, sozlash, baholash, vaqt va zaxiralarni tahlil qilishga qaratilgan. Davomiylikni boshqarish loyihani amalga oshirish vaqtini uni amalga oshirishning ketma-ket bosqichlari bo'yicha taqsimlashni o'z

ichiga oladi; jadvallarni tuzish va ularning bajarilishini nazorat qilish; loyihani va uning individual ishlarini bajarish vaqtini rejalashtirish va nazorat qilish.

Xarajatlarni boshqarish loyiha byudjetini monitoring qilish, resurslarni rejalashtirish, xarajatlarni baholash, taxminiy hisob-kitoblar va xarajatlarni nazorat qilishni o'z ichiga oladi. Xarajatlarni boshqarish loyiha xarajatlarini hisobga olish tizimiga, aktivlar, qarzlar, majburiyatlar, soliqlarni to'lash, amortizatsiya, materiallar harakati, sotib olish va sotish, kutilayotgan va real daromadlarni hisobga olishning buxgalteriya tizimiga asoslanadi.

Xarajatlarni boshqarishning asosi xarajatlar va loyiha uchun taqvim rejasining bajarilishini nazorat qilishdir. Taqvim rejasi va byudjet ustida ishlash butun loyiha davomida to'xtamaydi. Ishlarning (rejaning) haqiqiy holatidagi o'zgarishlar va og'ishlar yangi taqvim rejasini tuzish zarurligiga va xarajatlar hamda byudjetning o'zgarishiga olib keladi.

Xarajatlarni boshqarishning eng muhim yo'nalishlaridan biri bu loyihani moliyalashtirish bo'lib, u pul mablag'lari, shuningdek, boshqa investitsiyalar, shu jumladan, asosiy va aylanma mablag'lar, mulkiy huquqlar va nomoddiy aktivlar, kreditlar, garovlar va boshqalar hisobidan amalga oshirilishi mumkin.

Sifat menejmenti. Uning asosiy elementlari:

- * mijoz va loyiha jamoasi manfaatlarini muvofiqlashtirishga qaratilgan sifat menejmenti tizimi konsepsiyasi;

- * sifatni ta'minlash (qo'llab-quvvatlash) – loyihaning barcha ishtirokchilariga talab qilinadigan sifat xususiyatlarini ta'minlashga qaratilgan boshqaruv tadbirlari majmui;

- * sifat nazorati – zarur tuzatuvchi ta'sirlarni tekshirish, tahlil qilish va amalga oshirish bo'yicha texnik va texnologik chora-tadbirlar majmui.

Mehnat, moddiy-texnik va moliyaviy resurslarni boshqarish. Har bir hozirgi vaqtda loyiha resurslari cheklangan, shuning uchun ularni boshqarishning asosiy vazifalari ularni optimal rejalashtirish,

sotib olish, yetkazib berish va eng yaxshi (maqbul) taqsimlashdir. Resurslarni boshqarish loyihalarni boshqarishning maxsus quyi tizimlari doirasida amalga oshiriladi.

Rejalashtirish bosqichida loyiha uchun zarur va mavjud bo'lgan resurslar tahlil qilinadi, ularning resurslarga bo'lgan ehtiyoj jadvallari asosida prognoz taqsimoti amalga oshiriladi. Quyidagilar mavjud: ish, materiallar, uskunalar, xizmatlarni sotib olish, loyiha maslahatchilarini sotib olish (xizmatlardan foydalanish). Mahalliy xaridlar tarkibi chet elga yaqin, undan faqat keng qo'llanilmagan so'nggi element bilan farq qiladi: maslahatchilar xizmatlaridan foydalanish.

Inventarizatsiyani boshqarish loyiha zaxiralarini optimallashtirish uchun mo'ljallangan modellar va usullar to'plamini o'z ichiga oladi, ya'ni saqlanadigan va loyihaning ushbu resurslarga bo'lgan ehtiyojini qondirish uchun mo'ljallangan resurslar. Bu yerda «resurslar» va «zaxiralar» atamaları keng tushuniladi: biz yakuniy mahsulotlar, yarim tayyor mahsulotlar, xomashyo, tabiiy va mehnat resurslari, pul mablag'lari va boshqalar zaxiraları haqida gapirishimiz mumkin.

Inventarizatsiyani boshqarish vazifalarida minimallashtirilishi kerak bo'lgan maqsadli funktsiya ularni saqlash uchun umumiy xarajatlardir. Bunday vazifalarda boshqariladigan o'zgaruvchilar zaxiralar hajmi, ularni to'ldirish chastotasi va vaqti (ishlab chiqarish, sotib olish va boshqalar orqali), zaxiralar shaklida saqlanadigan mahsulotlarning tayyorlik darajasi va boshqalar. Zaxiralar hajmi, qoida tariqasida, yetkazib berishdagi tebranishlar bilan bog'liq.

Inson resurslarini boshqarish – bu tashkiliy rejalashtirish, loyihani kadrlar bilan ta'minlash, loyiha guruhini yaratish, nizolarni hal qilish, yig'ilishlar, muzokaralar, qarorlar qabul qilishni o'z ichiga olgan va ishlarni samarali bajarish va loyihani yakunlash uchun mehnat resurslarini boshqarish va rag'batlantirish funksiyalarini bajaradigan loyihani boshqarish quyi tizimi. Quyi tizim loyihaning inson resurslari faoliyatini boshqarish va muvofiqlashtirishga

qaratilgan bo'lib, yetakchilik uslublari, motivatsiya usullari, ma'muriy usullar, kadrlar malakasini oshirishdan foydalanadi.

O'zgarishlarni boshqarish kelajakdagi o'zgarishlarni bashorat qilish va rejalashtirish, loyiha mazmuni, texnik xususiyatlari, narxi, tarmoq jadvallari va boshqa barcha mumkin bo'lgan o'zgarishlarni batafsil o'rganish, oqibatlarini baholash, tasdiqlash yoki rad etish uchun ro'yxatdan o'tkazish va loyiha o'zgarishlarini amalga oshiruvchi ijrochilarni monitoring qilish va muvofiqlashtirishni tashkil etish jarayonlarini o'z ichiga oladi. O'zgarishlarni boshqarishning yondashuvlaridan biri shundaki, loyiha menejeri vaqti-vaqti bilan nazorat qilish, qayta tekshirish va baholash uchun barcha o'zgartirish hujjatlarini so'rashi kerak. O'zgarishlarni boshqarish jarayoni loyiha hayot siklining barcha bosqichlarida amalga oshirilishi kerak.

Xatarlarni boshqarish. Xavf – bu yo'qotish ehtimoli yoki loyiha samaradorligining pasayishi bilan bog'liq noaniqlik. Xatarlarni boshqarish bosqichlari xavflarni tahlil qilish, ularni kamaytirish usullarini ishlab chiqish va xavflarni nazorat qilishni o'z ichiga oladi.

Xatarlarni tahlil qilish doirasida ularni aniqlash, ahamiyatini aniqlash, miqdoriy baholash va xavfga javob berish usullarini ishlab chiqish amalga oshiriladi. Xatarlarni kamaytirishning asosiy usullari xavfni o'tkazish, diversifikatsiya qilish, kutilmagan xarajatlar uchun mablag' zaxiralarini yaratishdir.

Xatarlarni nazorat qilish va yumshatish loyiha ishlari hajmini, smetalarini, byudjetini, ish rejalari va jadvallarini qayta ko'rib chiqishni yoki loyiha maqsadlariga sezilarli ta'sir ko'rsatmasdan sifat darajasini o'zgartirishni o'z ichiga oladi.

Muvofiqlashtirish (integratsiya) boshqaruvi. Eng muhim boshqaruv quyi tizimlaridan biri bu muvofiqlashtirish yoki integratsiya boshqaruv quyi tizimi bo'lib, uning asosiy maqsadi loyihaning mavjudligini kuzatish va saqlashdir. Loyihani integratsiya (muvofiqlashtirish) boshqaruvi loyihaning yaxlitligini ta'minlash uchun barcha elementlar, fazalar, funksiyalar, quyi

tizimlar, ijrochilarni monitoring qilish va muvofiqlashtirishni o'z ichiga oladi; loyihaning o'zaro bog'liq rivojlanishini rejalashtirish va elementlar va ijrochilar bo'yicha kelishilgan o'zgarishlarni nazorat qilish.

Axborot va loyihani muvofiqlashtirishni boshqarish.

Loyihaning barcha bosqichlarini muvaffaqiyatli amalga oshirish loyiha ishtirokchilarini xabardor qilish, kelishilgan ishlab chiqish va qaror qabul qilishning o'z vaqtida bajarilishiga bog'liq. Loyiha ishtirokchilari va jarayonlarini axborot bilan ta'minlash aloqa kanallari, ma'lumotlarni to'plash, almashish va yangilash, ma'lumotlar bazalarini saqlash, iste'molchilarga ma'lumotlarni tarqatishni o'z ichiga oladi. Ushbu quyi tizim loyihaning hayot aylanishi davomida ma'lumotlarni taqdim etish, baholash, qayta ishlash, monitoring qilish, tahlil qilishni amalga oshiradi.

Loyihaning menejment usullari quyidagilarga imkon beradi:

- * loyihaning maqsadlarini aniqlang va uni asoslang;
- * loyihaning tuzilishini aniqlang (kichik maqsadlar, bajarilishi kerak bo'lgan ishning asosiy bosqichlari);
- * moliyalashtirishning zarur hajmlari va manbalarini aniqlash;
- * ijrochilarni, xususan, tender va tanlov protseduralari orqali tanlang;
- * shartnomalarni tayyorlash va tuzish;
- * loyihaning vaqtini aniqlang, uni amalga oshirish jadvalini tuzing, kerakli resurslarni hisoblang;
- * smeta va byudjetni hisoblang;
- * xatarlarni rejalashtirish va hisobga olish;
- * loyihaning borishini nazorat qilishni ta'minlash va boshqalar.

Loyihani boshqarish tarmoqni rejalashtirish va boshqarish, taqvim rejalashtirish, logistika, standart, tarkibiy, resurslarni rejalashtirish, simulyatsiyani modellashtirish va boshqalar kabi usullar bilan amalga oshiriladi.

13.3. Kompaniyaning moddiy-texnik ta'minotini boshqarish

Kompaniyaning moddiy-texnik ta'minotini (MTT) boshqarish (resurslarni boshqarish) – resurslarni rejalashtirish, sotib olish, yetkazib berish, taqsimlash, saqlash, hisobga olish va nazorat qilish tizimi (quyida keltirilgan kontekstda). Moliyaviy resurslarni boshqarish moliyaviy menejment doirasida amalga oshiriladi.

Mehnat, moliyaviy va moddiy-texnik resurslar, shuningdek, vaqt (davomiyligi, muddati, cheklovlar), ma'lumot, bilim va texnologiyalar – bir so'z bilan aytganda, kompaniyaning ishlab chiqarish faoliyatida mavjud bo'lgan barcha narsalar mavjud. Resurslarni boshqarishning asosiy vazifasi korporativ boshqaruvning yakuniy maqsadiga erishish uchun ulardan optimal foydalanishni ta'minlashdir. Ushbu paragrafda o'zaro bog'liq bo'lgan ikkita resurs guruhi ko'rib chiqiladi:

- * moddiy-texnik, ya'ni xomashyo; materiallar, inshootlar, butlovchi qismlar; energiya resurslari; yoqilg'i; «quvvat» yoki texnologik resurslar kabi resurslar, ya'ni mashinalar, ishlab chiqarish faoliyatini amalga oshirish mexanizmlari; o'rnatilgan uskunalar va boshqalar;

- * moddiy-texnik resurslar bilan bevosita ishlaydigan mehnat (masalan, tokarlar, chilangarlar, quruvchilar, avtomobil haydovchilari, uskunalar o'rnatuvchilar va boshqalar).

Kompaniyaning MTT menejmentining vazifalariga sotib olish, ichki ishlab chiqarish, sotish, transport logistikasi, shuningdek, inventarizatsiya logistikasi kiradi va zamonaviy usullar asosida tizimli ravishda hal qilinishi kerak.

Resurslarni boshqarish jarayonlari – resurslarni sotib olish, yetkazib berish, taqsimlash va boshqarishni rejalashtirish, tartibga solish va nazorat qilish.

Resurslarni sotib olish – kompaniyani (loyihalarni) resurslar bilan ta'minlashga qaratilgan chora-tadbirlar majmui: mulk (tovarlar), ishlarni (xizmatlarni) bajarish, intellektual ijod

natijalarini uzatish. Xarid qilish va yetkazib berish bir-biri bilan bog'liq va aslida MTT jarayonlarining ikki tomonidir.

Xaridlarni boshqarish – tashqi yetkazib beruvchi tashkilotlardan tovarlar, mahsulotlar va xizmatlarni sotib olish jarayonlarini o'z ichiga olgan korporativ boshqaruvning quyi tizimi. Quyi tizim moddiy-texnik ta'minotni rejalashtirish, yetkazib beruvchilarni tanlash, shartnomalar tuzish va ularni yuritish, yetkazib berishni ta'minlash, shartnomalarni yakunlashdan iborat.

Logistika – ishlab chiqarish, yetkazib berish va sotish bosqichlarida asosiy manbadan oxirgi iste'molchiga moddiy va tegishli axborot va moliyaviy oqimlarning harakatini boshqarish fani.

Zaxira – ma'lum bir vaqtda mavjud bo'lgan va mutlaq birliklarda o'lchanadigan obyektlar sonini tavsiflovchi kategoriya.

13.4. Qimmatli qog'ozlar va mulkning menejmenti

Mulkni samarali boshqarish har qanday aksiyadorlik kompaniyasi muvaffaqiyatining asosiy omilidir. Asosan, davlat va munitsipal korxonalarni xususiylashtirish jarayonida tashkil etilgan zamonaviy Rossiya aksiyadorlik jamiyatlari muhim va xilma-xil mulkning huquqiy vorislariga aylandi, ularning samarali boshqaruvi aksiyadorlar, menejerlar, investorlar, iste'molchilar, yetkazib beruvchilar, hokimiyat manfaatlariga mos keladi va korporativ boshqaruvning mohiyati bo'lishi kerak.

Korporatsiya mulki:

- 1) tanlangan nominal qiymatdagi aksiyalarga bo'lingan ustav (aksiyadorlik) kapitali;
- 2) kompaniyaning balansida bo'lgan o'z va sotib olingan qimmatli qog'ozlar;
- 3) mulk (mashinalar, mexanizmlar, uskunalar va boshqalar);
- 4) ko'chmas mulk (binolar, inshootlar);
- 5) yer va undagi tabiiy resurslar (litsenziyalar asosida);

6) moliya va faoliyat natijalari bo'yicha olingan foyda;

7) intellektual mulk (patentlar, mualliflik guvohnomalari, yangi texnologiyalar va boshqalar).

Agar O'zbekiston kompaniyalari mol-mulk, ko'chmas mulk, yer va moliyani boshqarish bo'yicha amaliy tajribaga ega bo'lsa, aksiyadorlik jamiyati uchun muhim bo'lgan mulk turlari – qimmatli qog'ozlar, ustav kapitali, intellektual mulk bo'yicha amaliy tajriba hali to'liq shakllantirilmagan bo'ladi. Aslida, aynan shu korporativ boshqaruv yo'nalishlari bo'lib, ularning zaif egalik huquqi o'zbek aksiyadorlik kompaniyalariga butun dunyo bo'ylab korporatsiyalarni baholashning asosiy mezoniga – chiqarilgan aksiyalar soni ushbu aksiyalarning bozor qiymatiga ko'paytiriladigan kapitallashuv darajasiga mos kelishiga imkon bermaydi.

Ustav kapitali korporatsiyaning mulkiy asosini tashkil etadi. Ustav kapitalining miqdori ustavda qayd etilgan va 400 ming dollardan kam bo'lmasligi kerak.

Ustav kapitali korporatsiya tomonidan uning ishtirokchilaridan olingan mablag'lardan shakllantiriladi va quyidagi funksiyalarni bajaradi.

1. Boshlash funksiyasi. Ustav kapitali korporatsiya ishtirokchilari tomonidan o'z (mustaqil) tadbirkorlik faoliyatini olib borish uchun kompaniyaning ustavida mustahkamlangan va moddiy bazaning mavjudligini aks ettiradi. Bu ustavda belgilangan faoliyatni tashkil etish uchun kapitalning boshlang'ich yoki boshlang'ich qiymati. Aksiyadorlik jamiyati muvaffaqiyatli ishlagan taqdirda, olingan foyda ustav kapitali miqdoridan bir necha baravar ko'p bo'lishi mumkin, ammo shunga qaramay, u balans majburiyatining eng barqaror moddasi bo'lib qoladi.

2. Kafolat funksiyasi. Aksiyadorlik kapitali – bu korporatsiya mol-mulking kreditlar bilan hisob-kitob qilish uchun mo'ljallangan qismi bo'lib, uning mavjudligi har doim korporatsiya tomonidan kafolatlangan minimal mablag'dir. Qonuniy ravishda, kompaniya faoliyatining boshida aksiyadorlik kapitalini yaratish va

mulkni hech bo'lmaganda ustavda nazarda tutilgan kapital miqdori darajasida ushlab turish talab etiladi.

3. Har bir aksiyadorning jamiyatdagi ulushini aniqlash funksiyasi. Barcha ustav kapitali qismlarga bo'linadi, ularning har biri nominal narxga ega. Aksiyador pozitsiyasining ko'rsatkichi, birinchi navbatda, uning ulushiga to'g'ri keladigan ustav kapitalining qismlari soni. Aksiyaning nominal narxi qancha past bo'lsa, jamiyatda keng doiradagi shaxslarni jalb qilish va oxir-oqibat katta miqdordagi kapitalni to'plash uchun ko'proq imkoniyatlar mavjud. Aynan shu yerda «ommaviy kompaniya» deb nomlangan ma'no yotadi, chunki chet eldagi aksiyadorlik jamiyatlari ko'pincha shunday nomlanadi.

Korporatsiya faoliyati davomida aksiyadorlar o'z kapitalining qiymatini bozorda yoki fond birjasida qaytarishlari mumkin. Shu bilan birga, aksiyalarni sotish natijasida olingan pul miqdori dastlab ularni sotib olishga sarflangan miqdorga to'g'ri kelmasligi mumkin, chunki aksiyalar narxi bozor tomonidan belgilanadi.

Aksiyadorlik jamiyatining ustavida «aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida»gi qonun normalariga muvofiq, ustav kapitalini ko'paytirish va kamaytirish tartib-taomillari nazarda tutilishi mumkin.

Davlat organi belgilangan shakl va majburiy rekvizitlarga rioya qilingan holda mulk huquqini tasdiqlovchi hujjatni qimmatli qog'oz sifatida tan oladi, ular faqat hujjat taqdim etilganda amalga oshirilishi yoki topshirilishi mumkin. Xavfsizlik bilan tasdiqlangan huquq boshqa shaxsga faqat xavfsizlikni topshirish orqali berilishi mumkin. An'anaga ko'ra, xavfsizlik deganda qog'ozning o'zi, ma'lum bir huquqiy munosabatlarni rasmiylashtiradigan hujjat tushuniladi. Rivojlangan mamlakatlarda tobora ko'payib borayotgan qimmatli qog'ozlar hujjatsiz shaklda chiqarilmoqda.

Qimmatli qog'ozning huquqiy va texnik xususiyatlari uning iqtisodiy xususiyatlari bilan to'ldirilishi kerak: likvidlik, rentabellik,

ishonchlilik, mustaqil aylanmaning mavjudligi. Iqtisodiy, huquqiy va texnik xususiyatlarning kombinatsiyasi qog'ozni qimmatli qiladi.

Umuman olganda, qimmatli qog'ozlar mulk unvonlari, ya'ni egasining daromad yoki mulkka bo'lgan huquqini tasdiqlovchi bunday huquqiy hujjatlar.

«Qimmatli qog'ozlar bozori to'g'risida»gi Qonunning va Fuqarolik kodeksiga muvofiq, qimmatli qog'ozlarga quyidagilar kiradi: davlat obligatsiyasi, xalqaro obligatsiyalar, veksel, chek, depozit va omonat sertifikatlar, egasining bank daftarchasi, konosament, aksiya, xususiylashtirish qimmatli qog'ozlari va qimmatli qog'ozlar to'g'risidagi qonunlar yoki ular tomonidan belgilangan tartibda qimmatli qog'ozlar qatoriga kiritilgan boshqa hujjatlar.

O'zbekiston korporatsiyalari (Aksiyadorlik Jamiyatlari), asosan aksiyalar va obligatsiyalar chiqaradilar.

Aksiya – bu uning egasining aksiyadorlik jamiyati o'z mablag'laridagi ulushi, uning faoliyatidan daromad olish va qoida tariqasida, ushbu kompaniyani boshqarishda ishtirok etish huquqini tasdiqlovchi qimmatli qog'oz.

Aksiya, odatda quyidagicha farqlanadigan narxga ega:

- * nominal narx: u qog'ozning o'zida ko'rsatilgan; nominalni to'g'ri aniqlash muhim tijorat ahamiyatiga ega, chunki aholining nominaliga va sotib olish qobiliyatiga qarab jismoniy yoki yuridik shaxslar tomonidan aksiyalarni sotib olishning ustuvor yo'nalishlari amalga oshirilishi mumkin; qimmatli qog'ozlar bozorida aksiyalarning keyingi harakati bilan nominal narx, deyarli ahamiyatsiz va faqat informatsion xarakterga ega, kapitalning miqdorini ko'rsatish;

- * emissiya narxi – bu aksiya birlamchi bozorda sotiladigan (joylashtirilgan) (chiqarilgan) narx; emissiya narxi ko'pincha nominaldan farq qiladi, chunki joylashtirilganda emitent yoki vositachilik firmasi emissiya prospektida sotish narxini belgilaydi,

fond bozorining haqiqiy konyunkturasiga yoki tanlangan emissiya qimmatli qog'ozlarini joylashtirish strategiyasiga e'tibor qaratadi;

* bozor (kurs) narxi – bu qimmatli qog'ozlarning ikkilamchi bozorida aksiyalar kotirovka qilinadigan (baholanadigan) narx, qimmatli qog'ozlarning ikkilamchi bozori esa qimmatli qog'ozlarni dastlabki joylashtirishdan keyingi barcha qayta sotishni anglatadi; bu aksiyalarning haqiqiy qiymatini va investorlarning ushbu aksiyaga bo'lgan ishonch darajasini belgilaydigan kurs narxi; ikkilamchi qimmatli qog'ozlarning samarali ishlashi bozor aksiyalarning yuqori likvidligini saqlashga asoslangan;

* balans (kitob) narxi: moliyaviy hisobot hujjatlari asosida aniqlanadi ko'pincha ma'lum bir fond birjasida ro'yxatga olingan qimmatli qog'ozlar ro'yxatiga aksiyalarni kiritish uchun auditorlik tekshiruvlari paytida.

Obligatsiya – bu ketma-ket qarz majburiyati bo'lib, unga ko'ra qarz oluvchi qarz beruvchiga ma'lum muddat tugagandan so'ng ma'lum miqdorni to'lashni va yillik daromadni belgilangan yoki suzuvchi foiz sifatida to'lashni kafolatlaydi.

Korporativ obligatsiyalar quyidagi fazilatlar bilan tavsiflanadi:

^ investitsiya qiymatiga ega;

^ obligatsiya egasi va emitent o'rtasidagi qarz munosabatlarini ifoda etish;

^ fond bozorida mustaqil ravishda murojaat qilish mumkin;

^ o'z kurslariga ega;

^ likvidlik, ishonchlilik, rentabellik va boshqa investitsiya xususiyatlariga ega.

Qimmatli qog'ozlar va obligatsiyalar nisbatan kam bo'lishiga qaramay, butun dunyoda va O'zbekistonda ham eng keng tarqalgan korporativ qimmatli qog'ozlardir.

Ushbu qimmatli qog'ozlardan foydalanishni huquqiy tartibga solish nafaqat markazlashtirilgan me'yoriy hujjatlar, balki korporativ hujjatlar bilan ham amalga oshiriladi, bu ham muhimdir.

Mulkni boshqarish va qimmatli qog'ozlarni rivojlantirishning eng muhim jihati – bu bozor sharoitlariga mos keladigan kompaniyaning mulkchilik tuzilmasi va boshqaruv tizimini shakllantirish, shu jumladan:

- * tashkiliy-huquqiy maqomni rasmiylashtirish (aksiyadorlik jamiyatlarini tashkil etish);

- * sho'ba korxonalarni, gorizontal ishtirok etish tizimlarini yaratish;

- * qimmatli qog'ozlar portfelini ishonchli boshqarish, portfellarni birlashtirish orqali boshqaruv tuzilmalarini yaratish;

- * boshqaruvning bozor sharoitlariga mos keladigan boshqaruv tizimini shakllantirish (kompaniyaning yangi bo'linmalari, vakolatlarning bo'linishi va boshqalar);

- * aloqalarni o'rnatish (aksiyadorlik kapitalidagi ulushlarni almashtirish);

- * davlat mulki bo'lgan Aksiyalar paketini ishonchli boshqarishga korxona manfaatlarini ko'zlab ta'sir ko'rsatish, paketni tayyorlashda va bevosita sotishda ishtirok etish;

- * aksiyadorlik kapitalini boshqarish orqali korxonani, uning rivojlanishini boshqarish.

Shu bilan birga, boshqa maqsadlarga ham erishiladi, masalan:

- * moliyaviy muhandislik (korxonaning kompleks moliyaviy muammosini hal qilish uchun moliyaviy vositalar va bitimlarning bir nechta turlarini, shu jumladan, qimmatli qog'ozlar bilan operatsiyalarni bitta moliyaviy sxemaga birlashtirish, qimmatli qog'ozlardan foydalanish, masalan, veksellar, fond bo'lmagan kredit, lizing va boshqa operatsiyalarni ro'yxatdan o'tkazish);

- * xodimlarni rag'batlantirish («ishchi» mulkni yaratishning investitsiya rejalari, rahbariyatning har bir aksiyasiga aksiyalar yoki opsiyonlar bilan mukofotlash, xodimlarni korxonani rivojlantirishga investitsiyalar uchun yoki ularning shaxsiy daromadlarini oshirish uchun investitsiya rejalari va boshqalar);

* soliq imtiyozlarini olishga imkon beradigan qimmatli qog'ozlar bilan ishlash sxemalaridan foydalangan holda soliqning umumiy darajasini pasaytirish;

* daromadni oshirish uchun arbitraj va spekulyativ faoliyat (masalan, olingan va to'langan foizlar o'rtasidagi marjadan olingan daromadlar shakllantiriladigan spekulyativ emissiyalar);

* xatarlarni himoya qilish (derivativ qimmatli qog'ozlar bilan operatsiyalar);

* qimmatli qog'ozlar orqali tanqis manbalarga (tovarlar, xizmatlar, ko'chmas mulk) kirish, korxona xarajatlarining umumiy darajasini pasaytiradigan narx va soliq imtiyozlarini olish.

Ko'rib turganingizdek, qimmatli qog'ozlar korxonaning strategik va joriy maqsadlarini boshqarish uchun juda universal va moslashuvchan vosita sifatida ishlaydi.

Aksiyadorlik jamiyatlarida mulk va qimmatli qog'ozlarni boshqarish quyida keltirilgan tavsiyalarni hisobga olgan holda amalga oshirilishi mumkin.

1. Kompaniya ustavida (aksiyadorlik jamiyatining asosiy hujjati sifatida) va ichki korporativ hujjatlar tizimida mulk va qimmatli qog'ozlarni boshqarishni tartibga soluvchi masalalarni puxta ishlab chiqish, shu jumladan, qoidalar:

- aksiyadorlar yig'ilishi to'g'risida;
- direktorlar kengashi;
- kollegial boshqaruv organi (boshqaruv yoki direksiya);
- qimmatli qog'ozlar;
- aksiyadorlar reyestriga;
- dividendlar;
- aksiyadorlik jamiyati fondlariga.

1. Mulkchilik va qimmatli qog'ozlarni boshqarish xususiyatlariga ta'sir ko'rsatadigan yuqorida sanab o'tilgan barcha ichki korporativ hujjatlar kompaniyaning butun boshqaruv tizimi ishlashini ta'minlaydigan umumiy boshqaruv hujjatlariga asoslanadi.

2. Bundan tashqari, boshqaruv tuzilmasida (direktorlar kengashi, boshqaruv qo'mitasi) mulk va qimmatli qog'ozlarni boshqarish funksiyalari qayd etilishi va aniq tartibga solinishi kerak, buning uchun tegishli mutaxassislar tanlanishi yoki tayyorlanishi kerak. Mulk va qimmatli qog'ozlarni boshqarish funksiyalarini samarali bajarish uchun mutaxassislarni tegishli o'qitish va sertifikatlashni ta'minlash kerak va direktorlar kengashi va boshqaruv Kengashining barcha a'zolari mulk va qimmatli qog'ozlarni boshqarish xususiyatlarini to'liq va aniq tushunishlari kerak, chunki aksariyat masalalar bo'yicha qarorlar kollegial ravishda qabul qilinadi.

3. Aksiyadorlik kompaniyasini rivojlantirishning tasdiqlangan strategiyasi bilan qimmatli qog'ozlar chiqarilishi qimmatli qog'ozlar emissiyasi prospektlari asosida e'lon qilingan ustav kapitali doirasida direktorlar kengashi qaroriga ko'ra amalga oshiriladi. Qimmatli qog'ozlar prospektiga qo'yiladigan talablar «Qimmatli qog'ozlar bozori to'g'risida» O'zbekiston qonuni va qimmatli qog'ozlar bozori bo'yicha komissiyaning ko'rsatmalari bilan belgilanadi.

4. Qimmatli qog'ozlarni joylashtirish aksiyadorlik jamiyatining o'zi tomonidan amalga oshirilishi mumkin, ammo fond bozori ishtirokchilariga yuqori kasbiy talablarni hisobga olgan holda moliyaviy maslahatchilarni jalb qilish maqsadga muvofiqdir.

5. Qimmatli qog'ozlarning dastlabki chiqarilishida ularni sotish nominal qiymatda amalga oshiriladi. Keyingi barcha qimmatli qog'ozlar chiqarilishida emitent emissiya narxini belgilaydi, shuning uchun chiqarilgan aksiyalarning bozor qiymatini to'g'ri hisoblash kerak, buning uchun mulk va qimmatli qog'ozlarning bozor qiymatini baholash usullariga egalik qilish kerak.

6. Deyarli barcha menejerlar aksiyadorlik jamiyatining qimmatli qog'ozlari bozor qiymatini shakllantirishga ta'sir ko'rsatishini hisobga olib, «mulk va qimmatli qog'ozlarni boshqarish» kursi bo'yicha kompaniya ichidagi tayyorgarlikni ta'minlash va

aksiyadorlar uchun seminarlar siklini tashkil etish kerak yoki aksiyadorlar klubi aksiyadorlik madaniyatini shakllantirish uchun.

7. Aksiyadorlar va investorlarning aksiyadorlik jamiyati faoliyati to'g'risida o'z vaqtida to'liq va aniq ma'lumotlarini berish, ya'ni qimmatli qog'ozlar emissiyasi to'g'risidagi hisobotlarni nashr etish, kompaniyaning Internet-saytida aksiyadorlik kompaniyasining choraklik va yillik hisobotlarini joylashtirish maqsadga muvofiqdir.

Korporatsiyaning rivojlanish darajasi, asosan mulk va qimmatli qog'ozlar bilan ishlash darajasi bilan belgilanadi: korporatsiyalarning samaradorligini baholashning asosiy xalqaro mezonlari kapitallashuv darajasi bo'lib, chiqarilgan aksiyalar soni ularning bozor qiymatiga ko'paytiriladi.

O'zbekiston qimmatli qog'ozlar bozori hali jahon bozorlari bilan raqobatlasha olmaydi. Shunga qaramay, xorijiy investitsiyalarni jalb qilish bo'yicha faol ishlar, ko'plab rus kompaniyalarining xorijiy sheriklar bilan o'zaro munosabatlari boshqa davlatlar qimmatli qog'ozlar bozorining o'ziga xos xususiyatlarini bilishni, shuningdek, mahalliy mulkchilik va qimmatli qog'ozlarni boshqarishni har tomonlama rivojlantirishni talab qiladi.

13.5. Korporativ xavfsizlikni boshqarish

O'tish davri iqtisodiyoti sharoitida keng iqtisodiy mustaqillikka ega bo'lgan kompaniyalar o'zlarining xavfsizligini ta'minlash uchun tubdan yangi yondashuvlar zarurligiga duch kelishdi, bu esa butun iqtisodiy manfaatlarni himoya qilish tizimini tubdan o'zgartirishni talab qildi. Xavfsizlik menejmenti haqida ko'proq ma'lumot.

Xavfsizlik (keng ma'noda) obyektning xavfli bo'lmagan holatini anglatadi, uning qaramligi, ishonchliligi, yaxlitligi saqlanib qolmaydi, xavf-xatarlardan yoki mavjud tahdidlardan himoyalangan. Har qanday obyektning (jahon hamjamiyati, mamlakat, mintaq, korxona, shaxs va boshqalar) xavfsizligi uning oldida turgan vazifalar muvaffaqiyatli hal qilinaётganligini va har xil kutilmagan holatlar,

xavf-xatarlar yoki tahdidlar yuzaga kelganda, obyekt ularning zararli ta'siridan himoyalanganligini ko'rsatadi.

Kompaniya xavfsizligini boshqarish (yoki xavfsizlikni boshqarish) – bu mutaxassislarning leksikonida nisbatan yaqinda paydo bo'lgan tushuncha. Aksariyat kompaniya rahbarlari bu bilan, birinchi navbatda, xavfsizlik faoliyatini tashkil qilishni nazarda tutadilar, ammo bu tushuncha ancha kengroq. Eng umumiy shaklda u iqtisodiy, axborot, moddiy (jismoniy) xavfsizlik – klassik xavfsizlik va rejim faoliyati kabi masalalarni o'z ichiga oladi.

– Kompaniya obyekt sifatida va shu bilan birga, xavfsizlik subyekti bunday mexanizmlardan foydalanadi va qonuniy ravishda tan olingan usullarga mos keladigan xavfsizlikni ta'minlash bo'yicha amaliy harakatlarni amalga oshiradi.

Xavfsizlik menejmenti – kompaniyani boshqarishning asosiy yo'nalishlari bilan aloqada bo'lgan sintetik faoliyat.

Kompaniyaning xavfsizlik tizimi bir qator quyi tizimlarni o'z ichiga oladi, jumladan: iqtisodiy, texnogen, ekologik, axborot, psixologik, jismoniy, ilmiy-texnik, yong'in xavfsizligi.

Kompaniya hayotining eng muhim jihati iqtisodiy xavfsizlikdir – bu xo'jalik yurituvchi subyektning holati bo'lib, u korporativ resurslardan eng samarali foydalangan holda mavjud xavf va tahdidlarning yoki boshqa kutilmagan holatlarning oldini olish, zaiflashtirish yoki himoya qilishga intiladi va asosan raqobat va iqtisodiy xavf ostida biznes maqsadlariga erishishni ta'minlaydi.

Kompaniyaning xavfsizlik tizimi ma'lum funksiyalarni bajarishga mo'ljallangan. Ulardan eng muhimlari quyidagilardan iborat: kompaniya va uning xodimlarining xavfsizligini ta'minlash, uning mol-mulkini saqlash, qulay raqobat muhitini yaratish, yetkazilgan zarar oqibatlarini bartaraf etish va boshqalar.

Kompaniyaning xavf-xatarlari va tahdidlarining paydo bo'lishi tabiati bo'yicha quyidagilarni ajratish mumkin: siyosiy, iqtisodiy, texnogen, huquqiy, jinoiy, ekologik, raqobatbardosh, kontragent omillar va boshqalar:

- eksportida tayor mahsulot emas, balki xomashyoning belgilangan ustunligi;

- yuqori darajadagi tashqi qarz;
- iqtisodiyotning tarkibiy deformatsiyasi;
- milliy iqtisodiyotning past raqobatbardoshligi.

Iqtisodiy faoliyat natijalariga va shu bilan kompaniya xavfsizligiga ta'sir qiluvchi omillarga quyidagilar kiradi:

- * rejalashtirish va qaror qabul qilish sifati;
- * texnologiyaga rioya qilish;
- * mehnatni tashkil etish va xodimlar bilan ishlash;
- * korxonaning moliyaviy siyosati;
- * intizom;
- * tadbirkorlik muhitining holati;
- * mahalliy xomashyo va energiya resurslarining mavjudligi;
- * transport va boshqa kommunikatsiyalarni rivojlantirish;
- * korxona tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulotlar bilan

bozorni to'ldirish;

* raqobatchilarning holati, erkin mehnat resurslarining mavjudligi, ularning kasbiy tayyorgarligi darajasi;

* ijtimoiy va siyosiy keskinlik darajasi;

* aholini samarali mehnatga yo'naltirish;

* aholining turmush darajasi, uning to'lov qobiliyati;

* iqtisodiy hayotni kriminallashtirish (mansabdor shaxslarning korrupsiyasi, reket, iqtisodiy jinoyatchilik) va boshqalar.

Ishonchli xavfsizlik tizimini yaratish uchun kompaniya vaziyatni obyektiv baholashi kerak, birinchi navbatda, atrof-muhitni makro va mintaqaviy darajada, shuningdek, sheriklar va raqobatchilar darajasida o'rganish kerak. Atrof-muhit holati biznes xavfsizligi uchun qulay vaziyatni yaratishi yoki aksincha, bashorat qilish qiyin bo'lgan xavf va tahdidlarning paydo bo'lishini doimiy ravishda boshlashi mumkin.

Olingan keng ma'lumotlar asosida kompaniya xavfsizligi konsepsiyasi ishlab chiqilmoqda va rasmiy ravishda tasdiqlan-

moqda, bu kompaniya xavfsizligi muammosiga yagona g'oya, munosabat, qarashlar, shuningdek, chora-tadbirlar tizimi, yo'llar, maqsadlarga erishish yo'nalishlari va noaniqlik muhitida buning uchun qulay shart-sharoitlarni yaratish, shuningdek, ichki va tashqi tahdidlarning mavjudligi.

Kompaniya xavfsizligi menejmenti o'ziga xos boshqaruv va ishlab chiqarish funksiyalarini bajarish, ushbu funksiyalarni himoya qilish choralari ko'rish nuqtayi nazaridan ichki o'zini o'zi baholash va prognozlash muammolarini hal qiladi, ya'ni ishlab chiqarish va boshqarish xavfsizligini kompaniyaning potensialiga ta'sir qiluvchi tashqi va ichki kelib chiqishning turli ko'rinishlaridan ta'minlash, xavfsizlik ko'rsatkichlarini monitoring qilish tizimini yaratish, ularning chegaralarini asoslash va belgilash, tahdidlarga qarshi choralar ko'rish.

Xulosa. Menejment funksiyalarini farqlash boshqaruv faoliyatining individual vazifalari va turlarini ajratib ko'rsatish va ularni amalga oshirishning oqilona qoidalari va tartiblarini tartibga solish imkonini beradi.

Menejmentning umumiy funksiyalari va biznes funksiyalari bir-birini to'ldirib, kompaniya rahbariyati faoliyatiga boshqaruv ta'sirining usullarini farqlash, boshqaruv organlari va individual menejerlarning ishini ixtisoslashtirishga imkon beradigan yaxlit tizimni yaratadi.

Innovatsion menejment – bu buyurtmachi: jismoniy shaxs, korxona, sanoat, mahalliy yoki federal boshqaruv organlari, davlat manfaatlari yo'lida amalga oshiriladigan innovatsiyalarni tijoratlashtirish (innovatsiyalarni daromad manbalariga aylantirish) maqsadida boshqarish jarayoni.

Investitsiya qarorlarini qabul qilish bir qator omillarni tizimli ravishda ko'rib chiqishni talab qiladi, ular taxmin qilingan investitsiyalar hajmi va kelajakdagi daromadlarni baholash va taqqoslashga asoslangan. Bu kompaniyalarning investitsiya portfelini shakllantirish va optimallashtirish uchun mo'ljallangan obyektlarni

investitsiya tahlilini o'tkazish zarurligini oldindan belgilab beradi va yuqorida ta'kidlab o'tilganidek, kompaniyada mavjud bo'lgan barcha narsalar so'zning keng ma'nosida manbalardir.

Shuning uchun resurslarni boshqarish korporativ boshqaruvning markaziy quyi tizimidir.

Korxona va kompaniyalarni boshqarishning asosiy vazifalaridan biri bu shartnoma muddati davomida ishlab chiqarilgan va yetkazib beriladigan mahsulotlarning barqaror sifatini ta'minlaydigan sifat menejmenti tizimini (ilgari ishlatilgan zamonaviy atama – «sifat menejmenti tizimi») yaratish va sertifikatlashdir.

Inqirozni boshqarish nafaqat kompaniyaning inqirozli vaziyatlarda omon qolishiga, balki birinchi navbatda, bunday vaziyatlarning oldini olishga qaratilgan, ya'ni inqirozli vaziyatlarning rivojlanishiga olib keladigan hodisalarning oldini olish uchun kompaniyaning holatini kuzatish, kompaniyaga ham, tashqi muhitga ham tashxis qo'yish.

Marketing – bu tovarlarni bozorga chiqarish, talabni shakllantirish va sotishni rag'batlantirish maqsadida amalga oshiriladigan tovarlar, mahsulotlar, xizmatlar, qimmatli qog'ozlar bozori sohasidagi faoliyat. Marketingning korporativ boshqaruvning muhim tarkibiy qismi sifatida ahamiyatini ortiqcha baholash qiyin. Bu ishlab chiqarish va biznesni bozor talablariga moslashtirishga mo'ljallangan marketing.

Jahon iqtisodiyotining globallashuvi Rossiya xalqaro menejmentiga tobora ko'proq ta'sir ko'rsatmoqda. Rag'batlantiruvchi motivlarning shakllangan tizimi ichki kompaniyalarning tashqi bozorga chiqishi uchun zarur shart-sharoitlar va strategiyalarni yaratadi.

Atrof-muhitni boshqarish ekologik xavfsiz ishlab chiqarish – hududiy kompleksni shakllantirishni oldindan ta'minlaydigan va ushbu kompleksning o'zi va u ishlab chiqaradigan mahsulotlarning butun hayot sikli davomida ekologik va iqtisodiy ko'rsatkichlar

o'rtasidagi maqbul nisbatni ta'minlaydigan boshqaruvni nazarda tutadi.

Korporativ risklarni boshqarish – bu kompaniyaning faoliyati, loyihani amalga oshirishda xavflarning ta'sirini yumshatishga qaratilgan maxsus faoliyat turi. Xatarlarni boshqarish – bu Rossiya iqtisodiyoti uchun bozor boshqaruv tizimiga o'tish davrida paydo bo'lgan yangi hodisa.

Korporatsiyaning rivojlanish darajasi, asosan mulk va qimmatli qog'ozlar bilan ishlash darajasi bilan belgilanadi: korporatsiyalarning samaradorligini baholashning asosiy xalqaro mezon - kapitallashuv darajasi bo'lib, chiqarilgan aksiyalar soni ularning bozor qiymatiga ko'paytiriladi.

Kompaniya xavfsizligini boshqarish ishlab chiqarish va boshqarish xavfsizligini kompaniyaning potensialiga ta'sir qiluvchi tashqi va ichki kelib chiqishning turli ko'rinishlaridan ta'minlashga, xavfsizlik ko'rsatkichlarini monitoring qilish tizimini yaratishga, ularning chegaralarini asoslash va belgilashga, tahdidlarga qarshi choralar ko'rishga qaratilgan.

13.6. Korporativ ijtimoiy javobgarlikning mohiyati

Hozirgi vaqtda korporativ ijtimoiy javobgarlikning mohiyati va mazmuni keng muhokama qilinmoqda. Shunga qaramay, uning mohiyatini aks ettiruvchi KIJ atamasining ta'rifiga yagona qarash hali shakllanmagan. Buning obyektiv sababi bor, biznesning javobgarlik sohasi beqaror va tushunarsiz bo'lib qoladi. Shubhasiz, biznes foyda olish va dividendlar berish uchun aksiyadorlarga, mahsulot yoki xizmat sifati uchun mijozlarga, soliqlarni to'lash va qonunchilikka rioya qilish uchun davlatga javobgardir.

Mas'uliyat uzoq va shuning uchun bahsli. Masalan, biznes jamiyat oldida javob beradimi: agar shunday bo'lsa, unda kim va nima uchun? Agar u allaqachon hokimiyatdan jarimalar to'lagan bo'lsa va atrof-muhitni ifloslantirishda davom etsa, biznes ekologiya

uchun javobgarmi? Kelajak avlodlar uchun kechiktirilgan javobgarlikni qanday baholash mumkin? Biznes konsepsiyasining zamonaviy tushunchasida uchta yirik nazariyani ajratish mumkin.

Birinchi va eng an'anaviy nazariya o'z aksiyadorlari, egalari va investorlari uchun foydani oshirishga asoslangan bo'lib, korporativ egoizm nazariyasi deb nomlanadi. Kompaniya foydasini maksimal darajada oshirish ijtimoiy rivojlanish vositasidir, chunki kompaniyaning bozor qiymati va uning daromadlari o'sishi bilan ish haqi oshadi, ko'proq biznes loyihalar amalga oshiriladi, byudjetlarga soliq tushumlari ko'payadi, shuning uchun jamiyat rivojlanadi. «Ishbilarmonlar o'z ishlarini adolatli olib borishsin, chunki ular xayriya ishlariga katta foyda keltiradilar», deydi Teodor Ruzvelt. Amerikalik iqtisodchi Maykl Fridman «biznes – bu biznes» deb ochiqchasiga aytgan.

Ikkinchi nazariya, deyarli korporativ egoizm nazariyasi bilan bir vaqtda paydo bo'ldi, ammo unga mutlaqo ziddir. Ushbu nazariya korporativ altruizm nazariyasi deb ataladi va uning mohiyati biznesning umumiy farovonlikni oshirish orqali xodimlar, aholi va umuman jamiyatning hayot sifatini yaxshilashga katta hissa qo'shish majburiyatidir. Uchinchi nazariya-bu aqlli xudbinlik nazariyasi. Ushbu nazariya ijtimoiy javobgarlik kompaniya strategik rivojlanishining samarali vositasi ekanligiga asoslanadi, chunki u uzoq muddatli foyda yo'qotishlarini kamaytiradi.

Aqlli xudbinlik nazariyasi nuqtayi nazaridan ijtimoiy javobgarlik kompaniyaning omon qolish, xavfsizlik va barqarorlikka bo'lgan asosiy ehtiyojlarini qondirish imkoniyatidir. Hozirgi vaqtda KIJ tushunchasi turli jihatlarni o'z ichiga oladi – bu xayriya, homiylik, ijtimoiy-marketing dasturlari, homiylik, xayriya va boshqalarni anglatadi.

Korporativ ijtimoiy javobgarlik deganda, ko'pincha korxona qonunlarga rioya qilish va sifatli mahsulot yoki xizmatni ishlab chiqarishdan tashqari, jamiyat va uning xodimlari uchun axloqiy me'yorlarga muvofiq xulq-atvorning yuqori standartlariga rioya

qilish, jamiyatning barqaror rivojlanishiga sarmoya kiritish uchun ixtiyoriy ravishda qo'shimcha majburiyatlarni o'z zimmasiga oladi degan tushuncha tushuniladi.

Katta biznesga kelsak, bu iqtisodiy samaradorlik o'z-o'zidan tugamasligini anglatadi. Biznes bir vaqtning o'zida butun jamiyatning uyg'un rivojlanishiga hissa qo'shishi kerak. KIJ tizimi (korporativ ijtimoiy javobgarlik) va uning makro va mikro regulyatorlari biznesning ijtimoiy javobgarligini yaxlit tizim sifatida taqdim etishga urinishlardan biri bu 1970-yillarning oxirida amerikalik iqtisodchi Archi Kerroll (Archie B. Carroll) tomonidan taklif qilingan KIJ modelidir.

Buning sababi shundaki, xayriya bilan shug'ullanadigan kompaniyalar iqtisodiy motivlarga asoslanadi, xayriya va axloqiy faoliyat o'rtasidagi farqni nazariy va amalda aniqlash qiyin. Iqtisodiy javobgarlik – ijobiy iqtisodiy samarani olish.

Huquqiy javobgarlik – qonunga rioya qilish, axloqiy javobgarlik – axloqiy me'yorlarga rioya qilish.

Xayriya mas'uliyati – yaxshi korporativ fuqaro bo'lish.

Uni majoziy ma'noda piramida shaklida taqdim etdi. Piramidaning uchta darajasi ijtimoiy tuzilishning uchta sohasiga – iqtisodiyot, huquqiy tizim va axloqiy me'yorlarga mos keladi. Xayriya to'rtinchi daraja edi, ammo keyinchalik u axloqiy va iqtisodiy javobgarlik darajalari o'rtasida qayta taqsimlandi.

Iqtisodiy javobgarlik to'g'ridan-to'g'ri kompaniyaning bozordagi asosiy funksiyasi bilan iste'molchilarning ehtiyojlarini qondirish va shunga mos ravishda foyda olish imkonini beradigan tovarlar va xizmatlar ishlab chiqaruvchisi sifatida belgilanadi. Huquqiy javobgarlik huquqiy normalarda belgilangan bozor iqtisodiyoti sharoitida biznesning qonunga bo'ysunishi zarurligini anglatadi.

Axloqiy javobgarlik biznes amaliyotidan huquqiy normalarda ko'rsatilmagan, ammo mavjud axloqiy me'yorlarga asoslangan jamiyat talablariga rioya etishni talab qiladi. Huquqiy va axloqiy javobgarlik o'rtasidagi farqlar shundan iboratki, birinchisi

biznesning rasmiy qoidalar va institutlarga muvofiqligini aks ettiradi, ikkinchisi esa norasmiydir.

Xayriya (ixtiyoriy) mas'uliyati kompaniyani ijtimoiy dasturlarni amalga oshirishda ixtiyoriy ravishda ishtirok etish orqali jamiyat farovonligini saqlash va rivojlantirishga qaratilgan harakatlarga undaydi. «Ixtiyoriy javobgarlik» atamasi biznesning qo'shimcha «yaxshi» irodasini anglatadi. KIJning ahamiyatini chuqurroq tushunish uchun quyidagi pozitsiyaga e'tibor bering. Ma'lumki, zamonaviy menejment sakkizta asosiy maydonni ajratib turadi, ular doirasida kompaniya o'z maqsadlarini belgilaydi: bozor pozitsiyasi; innovatsiya; ishlash; resurslar; rentabellik; boshqaruv; innovatsiya; ishlab chiqarish; resourcesi; DOX b; boshqarish.

XIII BOB. BO'YICHA XULOSALAR

1. Innovatsion menejmentning ob'ektiv zarurati "innovatsiya" tushunchasining mohiyatidan kelib chiqadi. Raqobat va O'zbekistonning o'tish davri iqtisodiyoti sharoitida korporativ boshqaruvning innovatsion komponenti ayniqsa muhimdir.

2. Innovatsion faoliyat-kompaniyaning amaliy faoliyatida qo'llaniladigan ilmiy tadqiqotlarning o'zgarishi bilan bog'liq faoliyat turi. Shu bilan birga, innovatsiyalarning muhim belgisi tovarlarning iste'mol xususiyatlarining yangiligi hisoblanadi.

3. Investitsiya loyihasi ma'lum miqdordagi resurslarni investitsiyalashni nazarda tutadi. Loyihani samarali boshqarish uchun tizim yaxshi tuzilgan bo'lishi kerak.

4. Nizom kapitali korporatsiya tomonidan uning ishtirokchilaridan olingan mablag'lardan shakllantiriladi va quyidagi funktsiyalarni bajaradi: boshlash funktsiyasi, kafolat funktsiyasi, har bir aktsiyadorning jamiyatdagi ulushini aniqlash funktsiyasi. Hozirgi vaqtda korporativ ijtimoiy javobgarlikning mohiyati va mazmuni keng muhokama qilinmoqda.

5. Zamonaviy ma'noda biznes tushunchasi uchta yirik Nazariyani ajratib ko'rsatish mumkin: a) o'z aktsiyadorlari, investorlari

uchun foydani oshirishga asoslangan an'anaviy nazariya va korporativ egoizm nazariyasi deb ataladi; b) ikkinchi nazariya korporativ altruizm deb ataladi. Uning mohiyati xodimlar, aholining hayot sifatini yaxshilashdir. Ushbu nazariya korporativ egoizm nazariyasiga mutlaqo ziddir; v) uchinchi nazariya-oqilona egoizm nazariyasi, ijtimoiy javobgarlik kompaniyaning strategik rivojlanishining samarali vositasi ekanligiga asoslanadi.

6. Har qanday ob'ektning xavfsizligi uning oldida turgan vazifalar muvaffaqiyatli hal qilinayotganligini va har xil kutilmagan holatlar yuzaga kelganda, ob'ekt ularning zararli ta'siridan himoyalanganligini ko'rsatadi.

7. Ijtimoiy javobgarlik-bu kompaniya uchun xavfsizlik, barqarorlik uchun omon qolish uchun asosiy ehtiyojlarini amalga oshirish uchun imkoniyatdir. Xayriya, homiylik, ijtimoiy-marketing dasturlarini o'z ichiga oladi

XIV BOB. KORPORATSIYADAGI MUNOSABATLAR. KORPORATSIYADA BOSHQARUV TIZIMINI AMALGA OSHIRISH MEXANIZMI.

14.1. Korporatsiya (korxonalar birlashmalari) faoliyatining mexanizmi

Ushbu ma'ruzaning mazmuni texnologik zanjirning korporatsiyani boshqarish samaradorligidagi rolini aniqlashga imkon beradi. Texnologik zanjirni tashkil etish – ushbu savdo markazining faoliyati bilan bog'liq barcha masalalarni muvofiqlashtirish va tasdiqlash bo'yicha chora-tadbirlar majmui. Texnologik zanjirni tashkil etish jarayonida korporativ tuzilmaning keyingi faoliyatida har qanday tushunmovchiliklarning oldini oladigan turli xil masalalarni ko'rib chiqish va hal qilish kerak. Texnologik zanjirni tashkil etish quyidagicha: tashkiliy sxemani muvofiqlashtirish; samaradorlik rejasini muvofiqlashtirish; investorni qidirish (qoida tariqasida, FPG tarkibidagi bank); normativ hujjatlarni tayyorlash va muvofiqlashtirish; ogohlantirish, o'zaro ta'sir, ta'sir shakllarini aniqlash; texnologik zanjirning boshlanish sanasini tasdiqlash; shartnomalarni imzolash; texnologik zanjir menejerini tayinlash; pul mablag'larini olish va ishlashni boshlash.

Savdo markazini tashkil etish jarayoni, boshqaruv siklining ajralmas bosqichi sifatida, yaratilgan savdo markazining samaradorligini oshirishga qaratilgan, shuning uchun boshqaruv jarayonida gorizontal korporatsiya konsepsiyasiga to'liq mos keladigan turli xil xizmatlarning mutaxassisarlari o'zaro ta'sirlashadi. Shunday qilib, tashkilot bosqichida texnologiyani muvaffaqiyatli o'zlashtirish va minimal xavf bilan texnologik zanjir doirasida ishlab chiqarish jarayonining ishlashi uchun zarur shart-sharoitlar yaratiladi.

Muayyan texnologik zanjir ishtirokchilarining motivatsiyasi – bu savdo markazi va FPGning umumiy maqsadlariga erishish uchun ishtirokchilarni faoliyatga undash jarayoni. Shunday qilib, savdo

markazining har bir ishtirokchisi savdo markazining ishlash maqsadini aniq tushunishi kerak, shuningdek, savdo markazida o'z vazifalarini bajarishda nima olishini bilishi kerak. Qabul qilingan qarorlar va rejalashtirilgan ishlarni samarali bajarish uchun motivatsiya zarur. Negativlikka asoslangan motivatsiya yetarli emas. Jamoa ichida konstruktiv muhit yaratish kerak. Jamoa ichidagi atmosfera ijobiy bo'lsa, bu o'z-o'zidan ishlashga imkon beradi. Motivatsiyaning asosiy g'oyasi shundaki, agar odamlar ularga tushuntirilsa, ko'p narsalarni tushunishga qodir. Motivatsiyaning zamonaviy nazariyalari psixologik tadqiqotlar natijalariga asoslangan.

Zamonaviy motivatsiya nazariyasi odamlarning ehtiyojlari ro'yxati va tuzilishini aniqlashga urg'u beradi. Ehtiyojlar – bu harakatga turtki beradigan biron-bir narsaning ongli ravishda yo'qligi. Ehtiyojlarni mukofotlar bilan qondirish mumkin. Mukofot – bu inson o'zi uchun qadrli deb biladigan narsadir. Texnologik zanjir menejeri ishning o'zi orqali olingan tashqi mukofotlardan (naqd to'lovlar, reklama) va ichki mukofotlardan (maqsadga erishishda muvaffaqiyat hissi) foydalanadi.

Texnologik zanjir doirasida faoliyat yuritadigan korxonalarni rag'batlantirish uchun tashkiliy bosqichda korxonalar o'rtasida umumiy foydani taqsimlash kerak, shunda har bir korxona, har bir rahbar va oddiy ishchilar butun savdo markazi faoliyatining yakuniy natijalaridan manfaatdor bo'ladilar.

Motivatsiya maqsadlariga erishish uchun rag'batlantiruvchi omillarning ta'sirini ta'minlash kerak – masalan, muvaffaqiyat hissi, reklama, boshqalar tomonidan tan olinishi, javobgarlik, imkoniyatlarning oshishi. Motivatsiya asosi sifatida kutish nazariyasidan foydalanish mumkin, bu odam o'z ehtiyojlarini qondirish yoki maqsadga erishish ehtimoli yuqori ekanligiga amin bo'lgandagina harakatlarini biron-bir maqsadga erishishga yo'naltiradi degan taxminga asoslanadi. Motivatsiya «mehnat xarajatlari – natijalar – mukofot» kutish omilining funksiyasidir. Odamlar o'zlarining sa'y-

harakatlari, albatta, maqsadga erishishga imkon beradi va ayniqsa qimmatli mukofotga olib keladi, deb ishonganlarida, eng samarali motivatsiyaga erishiladi. Muvaffaqiyat ehtimoli yoki mukofot qiymati odamlar tomonidan past baholansa, motivatsiya susayadi.

Menejment va xodimlarga yuqori talablarni qo'yishda ish uchun yetarli haq to'lash kerak. Ammo ish haqining oshishi bilan bir qatorda, xodimlardan talab oshadi – intizom, ish hajmi. Natijada, yuqori darajadagi ishchilar korxonaga kelishadi va bunday sharoitda ishlay olmaydiganlar ketishadi. Shunga o'xshash jarayonlarni korporatsiyaning texnologik zanjiriga a'zo bo'lgan alohida korxonalar darajasida kuzatish mumkin. Rag'batlantirish tushunchasi mukofot tushunchasi bilan chambarchas bog'liq. Motivatsiya nazariyasi nuqtayi nazaridan mukofotlarning ikki turini ajratish kerak: ichki va tashqi. Ichki narsalarga, masalan, ish natijasidan qoniqish hissi kiradi. Moddiy rag'batlantirish tashqi mukofotlarni anglatadi, ular ichki mukofotlardan farqli o'laroq, ishning o'zidan kelib chiqmaydi, balki korxona tomonidan beriladi.

Korporativ tuzilma ishtirokchilarini rag'batlantirishning maqsadi foydaning bir qismini korporativ tuzilmalar xodimlari va mustaqil ishtirokchi korxonalarning «ishlab chiqarishga qiziqishi»ga investitsiya qilish orqali texnologik zanjir samaradorligini oshirishdir. Bu korporativ tuzilishga a'zo bo'lgan individual mustaqil korxonalarning motivatsiyasi bo'lib, ixtisoslashuv orqali raqobatbardosh ustunliklarga, integratsiyaga va xarajatlarni minimallashtirishga imkon beradi.

Korporativ birlashmalarning shakllanishi turli xo'jalik yurituvchi subyektlarning har qanday umumiy korporativ manfaatlarining mavjudligini nazarda tutadi. Ushbu manfaatlarining eng yaqinlari – bu birgalikda biznes yuritish shartlari, yagona texnologik biznes jarayonida ishtirok etish, bu yangi ishtirokchilarni yaratish, takomillashtirish va yagona texnologik zanjirga jalb qilishni o'z ichiga oladi.

Texnologik zanjir – to'liq texnologik sikl doirasida texnologik zanjirning yakuniy mahsulotini ishlab chiqish, ishlab chiqarish va ilgari surish bo'yicha ishlab chiqarish va boshqa faoliyatni amalga oshiruvchi yuridik shaxslarning birgalikdagi biznes operatsiyalarini amalga oshirish jarayonida buyurtma qilingan to'plami.

To'liq texnologik sikl – yakuniy mahsulotni ishlab chiqarish uchun zarur va yetarli bo'lgan xomashyoni qayta ishlashdan boshlab ma'lum bir ketma-ketlikda bajariladigan texnologik operatsiyalar to'plami.

Xomashyo siklga nisbatan boshlang'ich materiallar bo'lib, undan texnologik sikl doirasida yakuniy mahsulot ishlab chiqariladi.

Yakuniy mahsulot – siklga tashqi yuridik yoki jismoniy shaxslar tomonidan iste'molni aniqlash uchun mo'ljallangan mahsulotlar (mahsulot, xizmat).

Binobarin, to'liq texnologik sikl doirasida texnologik operatsiyalarning ma'lum bir ketma-ketligi bo'yicha qayta ishlangan xomashyo yakuniy mahsulotga «aylanadi».

Korxonalarni texnologik zanjirlarga birlashtirish maqsadlari:

1. Texnologik zanjir ishtirokchilarining har biri yakuniy natijaga qiziqishi tufayli faoliyat samaradorligini oshirish.

2. Ishlab chiqarish dasturini amalga oshirish uchun mablag'larni tezroq olish imkoniyati. Moliya institutlari (kreditrlar) tomonidan nazorat qilish jarayoni boshqaruv kompaniyasining faoliyatini nazorat qilishdan iborat.

Texnologik zanjirlar – bu hozirgi paytda boshqaruv muammosi juda dolzarb bo'lgan korxonalar birlashmalari. Texnologik zanjirda boshqaruv siklini samarali amalga oshirish uchun qo'shma faoliyatni o'rganish dolzarb masalalardan biridir, chunki korporatsiya rahbariyati, birinchidan, korxonalar texnologik zanjir ichida qanchalik samarali o'zaro ta'sir etishini aniq tasavvur qilishi kerak, ikkinchidan, har bir bosqichda texnologik sikldagi to'siqlarni kuzatib borish va aniqlash kerak.

Texnologik zanjir rahbariyati dilemmani hal qilish uchun qo'shma faoliyatni o'rganishi kerak: bitta texnologik siklda ishtirok etish yoki qilmaslik, shuningdek, qo'shma faoliyatdan olingan foydani adolatli taqsimlash. Texnologik zanjirlardagi korxonalar qonuniy ravishda mustaqil bo'lganligi sababli, menejment uchun o'zaro ta'sir sifatini miqdoriy baholash zarurati tug'iladi. Ushbu ehtiyoj hozirgi vaqtda har bir korxona o'z sheriklarining noto'g'ri hisob-kitoblari uchun o'z pullari bilan to'lashga majbur bo'lganligi sababli yuzaga keladi.

Boshqaruv jarayonini amalga oshirish uchun boshqaruv kompaniyasi bo'ysunuvchi korxonalar bilan boshqaruv kompaniyasining ishtirokchi korxonalari tomonidan taqdim etiladigan har bir korxona faoliyati to'g'risidagi ma'lumotlarning ro'yxati va hajmini aniqlashi va muvofiqlashtirishi kerak.

Texnologik zanjirda ma'lum bir korxona rahbari ma'muriy tartibda loyiha menejeriga bog'liq emas, shuning uchun loyiha menejeri korxona rahbariga boshqa ta'sir ko'rsatishi kerak.

Ushbu vositalardan biri loyiha daromadlarini ishtirokchi korxonalarga taqsimlash tartibi bo'lishi mumkin. Yana bir vosita korxona Ustavida ko'rsatilgan korxonadan loyihaga aniq vakolatlarni topshirish bo'lishi mumkin.

Texnologik zanjirlar boshqaruv obyekti sifatida. Texnologik zanjirning ishlashi boshqaruvni talab qiladigan murakkab ko'p qirrali jarayondir. Boshqaruv sifatini baholashning asosiy mezonini texnologik zanjirning samaradorligi hisoblanadi. Samaradorlikni baholash uchun ko'rsatkichlar tizimini aniqlash va ularni hisoblash algoritmlarini tavsiflash kerak. Nafaqat samaradorlik qiymatini hisoblash, balki uning tarkibiy qismlarini tahlil qilish kerak. Samaradorlik deganda ma'lum bir davr uchun ma'lum bir faoliyatni sarhisob qiladigan natija tushuniladi. Natijadan oldin ishlab chiqarish jarayoni amalga oshiriladi, uning davomida korxonalarda mahsulotlar ishlab chiqariladi va tashqi iste'molchilarga sotiladi. Texnologik zanjir ishlaydigan tizim bo'lganligi sababli, u

boshqaruvni amalga oshirishda o'ziga xos xususiyatlarni nazarda tutadi. Texnologik zanjirning ishlashini boshqarish uchun korporatsiyaning boshqaruv organi va ushbu o'ziga xoslikni hisobga oladigan guruhda tashkil etilgan texnologik zanjirlar o'rtasida ma'lum bir aloqa tizimi yaratilishi kerak. Bunday aloqa tizimi boshqaruv tizimi deb ataladi.

Texnologik zanjirni rejalashtirish, faoliyatining asosiy maqsadi texnologik zanjirning asosiy vazifalarini aniqlash, o'zaro ta'sir sxemasini aniqlash, asosiy ko'rsatkichlarning rejalashtirilgan qiymatlarini hisoblash, loyiha rahbari tomonidan tasdiqlash uchun nomzodlarni o'rganishdir.

Dizayn jarayoni bir necha bosqichlardan iborat. Birinchi bosqichda texnologik zanjirga a'zo korxonalarning o'zaro ta'siri ketma-ketligi, texnologik sikl doirasida operatsiyalarni bajarish tartibi aniqlanadi. Ikkinchi bosqich – bu loyihani amalga oshirish uchun taqvim rejasini ishlab chiqish, uning maqsadi texnologik zanjir doirasida operatsiyalarni bajarish davomiyligi bo'yicha nazorat raqamlarini belgilashdir. Buning asosi kontragentlarni dastlabki tahlil qilish jarayonida olingan ma'lumotlar, texnologik siklning aylanishi va davomiyligi to'g'risida.

Texnologik zanjirning potensial ishtirokchilari bir necha davrlar uchun hisobotlarni taqdim etishlari kerak. Uchinchi bosqich – moliyaviy oqimlar sxemasini loyihalash.

Texnologik zanjirning rejalashtirilgan byudjetini hisoblash uchun asos moliyaviy prognozlashdir. Rejalashtirilgan byudjetga hujjatlarning butun to'plami kiradi: sotish prognozi, ishlab chiqarish rejasi, inventarizatsiya prognozi, to'g'ridan-to'g'ri moddiy xarajatlar taqvimi, korxona daromadlari va xarajatlari prognozi, rejalashtirilgan balans. Moliyaviy prognozlashning boshlang'ich nuqtasi savdo prognozi va tegishli xarajatlar; yakuniy nuqta va maqsad tashqi moliyalashtirish ehtiyojlarini hisoblashdir.

Moliyalashtirish ehtiyojlarini bashorat qilishning asosiy bosqichlari:

1. Turli xil mavjud usullar bilan savdo prognozini tuzish.
2. O'zgaruvchan xarajatlar prognozini tuzish.
3. Kerakli savdo hajmiga erishish uchun zarur bo'lgan doimiy va joriy aktivlarga investitsiyalarni tuzish.

4. Tashqi moliyalashtirishga bo'lgan ehtiyojni hisoblash va mablag' manbalarining oqilona tuzilishini shakllantirish prinsipini hisobga olgan holda tegishli manbalarni topish.

Hosildorlik indeksi, bu kamaytirilgan effektlar yig'indisining kapital qo'yilmalar miqdoriga nisbati. Daromad indeksi sof diskontlangan daromad bilan chambarchas bog'liq. U bir xil elementlardan qurilgan va uning qiymati sof diskontlangan daromadning qiymati bilan bog'liq: agar sof diskontlangan daromad ijobiy bo'lsa, unda rentabellik indeksi birdan katta va aksincha. Agar rentabellik indeksi 1 dan katta bo'lsa, ishlab chiqarish sxemasi samarali bo'ladi, agar rentabellik indeksi 1 dan kichik bo'lsa, samarasiz bo'ladi.

Ichki rentabellik darajasi, bu chegirma stavkasi bo'lib, unda kamaytirilgan effektlarning qiymati kamaytirilgan investitsiyalarga teng.

Agar sof diskontlangan daromadni hisoblash texnologik zanjirning ma'lum bir chegirma stavkasi bilan samarali yoki yo'qligi haqidagi savolga javob bersa, u holda ichki rentabellik darajasi hisoblash jarayonida aniqlanadi va keyin investitsiya qilingan kapital uchun zarur bo'lgan daromad darajasi bilan taqqoslanadi. Agar ichki rentabellik darajasi kapital uchun talab qilinadigan daromad stavkasiga teng yoki undan ko'p bo'lsa, ushbu texnologik sxemaga investitsiyalar oqlanadi. Agar texnologik zanjirning muqobil variantlarini sof diskontlangan daromad va ichki rentabellik darajasi bo'yicha taqqoslash qarama-qarshi natijalarga olib keladigan bo'lsa, birinchisiga ustunlik berish kerak.

Qoplash muddati – minimal vaqt oralig'i (ishlab chiqarish siklining boshlanishidan boshlab), undan tashqari integral ta'sir

keyinchalik salbiy bo'lib qoladi. Bu dastlabki investitsiyalar va boshqa xarajatlar boshlanadigan davr (oy, chorak, yil).

Yuqorida sanab o'tilgan mezonlar bilan bir qatorda siz boshqalardan foydalanishingiz mumkin: xarajatlarning integral samaradorligi, buzilish nuqtalari, oddiy rentabellik darajasi, kapital unumdorligi.

Amalda texnologik zanjirning samaradorligi quyidagi tartibda tahlil qilinadi:

1. Sxemalarning o'rta muddatli rentabelligi ushbu davr uchun o'rtacha bank foiz stavkasi bilan taqqoslanadi.

2. Sxemalar inflyatsiyani yo'qotish sug'urtasi nuqtayi nazaridan taqqoslanadi.

3. Investitsiyalarning qaytarilish davrlari taqqoslanadi.

4. Talab qilinadigan investitsiyalar hajmi taqqoslanadi.

5. Texnologik zanjirning ishlashi paytida tushumlarning barqarorligi ko'rib chiqiladi.

6. Texnologik zanjirning butun faoliyati davomida investitsiyalarning rentabelligi umuman taqqoslanadi.

7. Investitsiyalarning umumiy rentabelligi diskontlashni hisobga olgan holda taqqoslanadi.

Texnologik zanjirning ma'lum bir variantini qabul qilish yoki rad etish to'g'risidagi qaror ma'lum mezonlar to'plamiga muvofiq qabul qilinadi:

1. Ko'proq foydali alternativalarining yetishmasligi.

2. Inflyatsiya yo'qotish xavfini minimallashtirish.

3. Xarajatlarni qoplash muddatining qisqarishi.

4. Loyihaning nisbatan arzonligi.

5. Tushumlarning konsentratsiyasini (barqarorligini) ta'minlash.

6. Diskontlashni hisobga olgan holda yuqori rentabellik.

Texnologik zanjirni tashkil etish – uning faoliyati bilan bog'liq barcha masalalarni muvofiqlashtirish va tasdiqlash bo'yicha chora-tadbirlar majmui. Ushbu kompleks quyidagilardan iborat:

- tashkiliy sxemani muvofiqlashtirish;
- samaradorlik rejasini muvofiqlashtirish;
- investorlarni qidirish;
- normativ hujjatlarni tayyorlash va muvofiqlashtirish;
- ogohlantirish, o'zaro ta'sir, ta'sir shakllarini aniqlash;
- texnologik zanjirning boshlanish sanasini tasdiqlash;
- zarur shartnomalarni imzolash;
- texnologik zanjir menejerini tayinlash;
- pul mablag'larini olish va ishlashni boshlash.

Boshqaruv siklining ajralmas bosqichi bo'lgan texnologik zanjirni tashkil etish jarayoni loyihalashtirilgan texnologik zanjirning samaradorligini oshirishga qaratilgan. Boshqaruv jarayonida gorizontall korporatsiya konsepsiyasiga to'liq mos keladigan turli xil xizmatlarning mutaxassislari ishtirok etadilar va o'zaro aloqada bo'ladilar.

Tashkilot bosqichida texnologiyani muvaffaqiyatli o'zlashtirish va minimal xavf bilan texnologik zanjir doirasida ishlab chiqarish jarayonining ishlashi uchun zarur shart-sharoitlar yaratiladi.

Qabul qilingan qarorlarni va texnologik zanjirning rejalashtirilgan ishlarini samarali bajarish uchun uning ishtirokchilari motivatsiyasi zarur.

Texnologik zanjir ishtirokchilarining motivatsiyasi - bu umuman, korporativ strategiyaga muvofiq, texnologik zanjirning umumiy maqsadlariga erishish uchun ishtirokchilarni faoliyatga undash jarayoni. Texnologik zanjir ishtirokchilarining har biri zanjirning ishlash maqsadini ifodalashi, shuningdek, vazifalarni muvaffaqiyatli bajarganda nima olishini bilishi kerak.

Texnologik zanjir doirasida faoliyat yuritayotgan korxonalarni rag'batlantirish maqsadida tashkiliy bosqichda korxonalar o'rtasida umumiy foydani taqsimlash amalga oshiriladi, shunda korxonalarning har biri, uning rahbarlari va oddiy ishchilari butun texnologik zanjir faoliyatining yakuniy natijalaridan manfaatdor bo'ladilar. Shu bilan birga, motivatsiya maqsadlariga erishish uchun

muvaqqiyat hissi, martaba o'sishi, boshqalar tomonidan tan olinishi, javobgarlik, imkoniyatlarning o'sishi kabi omillarga ta'sir qilish kerak.

Motivatsiya asosi sifatida kutish nazariyasidan foydalanish mumkin, bu inson o'z sa'y-harakatlarini faqat shu maqsadda o'z ehtiyojlarini qondirish yoki maqsadlarga erishish ehtimoli katta ekanligiga ishonch hosil qilgan taqdirdagina biron-bir maqsadga erishishga yo'naltiradi degan taxminga asoslanadi.

Muayyan ijodiy jarayonda ishtirok etadigan har qanday xo'jalik yurituvchi subyekt xuddi shu tarzda nafaqat o'z missiyasiga mos keladigan manfaatlarni ta'minlash, balki uning yanada qizg'in va samarali faoliyati uchun yetarli motivatsiyaga muhtoj.

Texnologik zanjirning barcha ishtirokchilarini rag'batlantirishning tegishli usullarini ishlab chiqish korporativ birlashmaning har bir ishtirokchisi manfaatlariga zarar yetkazmasdan, umumiy korporativ manfaatlarining bajarilishini ta'minlaydi.

14.2. Birlashish va sotib olish taktikasidan foydalangan holda korporativ boshqaruv tizimini amalga oshirish

Ma'ruza materiallaridan bilib olasizki, aksiyalarni joylashtirish va boshqa korporativ qimmatli qog'ozlar bilan yangi investitsiyalarni jalb qilish orqali korporatsiya kapitalini jamlash jarayoni korporatsiya egalari va menejerlarini doimiy ravishda uning investitsion jozibadorligi haqida qayg'urishga undaydi. Shunday qilib, korporatsiya rahbariyati bir vaqtning o'zida ikkita muammoni hal qilishi kerak: agar ular daromad keltirmasa, korporatsiya aksiyalaridan xalos bo'lishni boshlashi mumkin bo'lgan eski aksiyadorlarni yo'qotmaslik; qo'shimcha aksiyalarni chiqarish va joylashtirish orqali yangi aksiyadorlarni jalb qilish.

Korporatsiyaning investitsion jozibadorligi va kapitallashuvini oshirishga qaratilgan korporativ boshqaruv mexanizmi quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- mulkdorlar tarkibi bo'yicha aksiyadorlik (ustav) kapitalini boshqarish;

- aksiyadorlar bilan ishlash (ro'yxatdan o'tish, dividendlar bo'yicha hisob-kitoblar, menejmentga jalb qilish, aksiyadorlar reyestrini kuzatish va boshqalar);

- aksiyadorlar yig'ilishlarini tashkil etish va o'tkazish;

- dividend siyosatini ishlab chiqish va amalga oshirish;

- chiqarilgan Aksiyalar harakati bo'yicha fond bozorining professional ishtirokchilari bilan o'zaro hamkorlik qilish;

- boshqa aksiyadorlik jamiyatlari, xoldinglar, FPG va sho'ba korxonalar bilan hamkorlik qilish.

So'nggi yillarda jahon iqtisodiyotida korporatsiyalarning birlashishi (sotib olinishi) va parchalanishi jarayonlari yuqori dinamikaga ega bo'ldi. Korporatsiyalarning birlashishi (qo'shilishi), odatda jarayonlardan biri sifatida amalga oshiriladi:

- birlashish natijasida yoki bitta korporatsiyaning ikkinchisi sof aktivlari va ishlab chiqarish faoliyati ustidan nazoratni qo'lga kiritishi natijasida korporatsiyalarni yagona iqtisodiy birlikka birlashtirish;

- sotib olish - xaridor deb nomlangan korporatsiyalardan aktivlarni o'tkazish, majburiyatlarni qabul qilish yoki aksiyalarni chiqarish evaziga sotib olingan boshqa korporatsiyaning sof aktivlari va ishlab chiqarish faoliyati ustidan nazoratni qo'lga kiritish jarayoni;

- birlashtirilgan korporatsiyalarning aksiyadorlari barcha yoki, deyarli barcha umumiy sof aktivlar va ishlab chiqarish faoliyati ustidan nazoratni amalga oshiradigan kapital aksiyalarining birlashishi, bunda hech bir tomon sotib oluvchi sifatida aniqlanmasligi uchun birlashtirilgan korporatsiyalarning tavakkalchiliklari va daromadlarini birgalikda taqsimlash.

Birlashish (sotib olish) jarayonlari mahsulot bozorlarida korporatsiyalarning taqsimlanishini sezilarli darajada o'zgartirganligi sababli, mumkin bo'lgan monopollashtirishning oldini olish

maqsadida ushbu jarayonlarda milliy iqtisodiyotning barqarorligini ta'minlash nuqtayi nazaridan eng muhim bo'lgan moliyaviy sohadagi bitimlarni, ayniqsa diqqat bilan kuzatib boradigan davlat ishtirok etadi.

Ba'zi hollarda, davlatning kompaniyalar birlashishi (sotib olinishi) jarayonlariga, masalan, raqobatning samarali darajasini saqlab qolish uchun harakatlari kompaniyalarning bo'linishiga olib kelishi mumkin.

Ma'ruza materiallari va tavsiya etilgan adabiyotlarga asoslanib, ularning mohiyatini tushuntirish uchun korxonalarni birlashtirish va sotib olish sohasidagi asosiy atamalarni tushunib oling. Iqtisodiy adabiyotlarda bu tushunchalar quyidagicha ifodalanadi.

Birlashish – yangi kompaniya yaratish yoki ushbu kompaniyalarni ulardan biriga singdirish maqsadida ikki yoki undan ortiq kompaniyalarning mol-mulki va faoliyati, odatda ixtiyoriy birlashma. Agar yangi kompaniya tashkil etilsa, qolganlari mavjud bo'lishni to'xtatadi va tarqatib yuboriladi. Yangi kompaniyaning aksiyalari kompaniyalar va ular egalarining hissalariga mutanosib ravishda taqsimlanadi. Yangi kompaniyaning kapitali barcha birlashtirilgan kompaniyalarning aktivlari yig'indisiga teng.

Merger (birlashish) – bir yoki bir nechta tashkilotlarning umumiy manfaatlari uchun birlashishi. Buning maqsadi raqobatdan qochishdir, ammo bu holda monopoliyalar va qo'shilish komissiyasining (monopoliyalár va Mergers komissiyasi) roziligi talab qilinishi mumkin va birlashishning o'zi shaharning sotib olish va qo'shilish kodeksi qoidalariga muvofiq amalga oshirilishi kerak (City Code on Takeovers and Mergers). Birlashish, ba'zi sotib olishlardan farqli o'laroq, odatda barcha manfaatdor tomonlar tomonidan ixtiyoriy ravishda amalga oshiriladi.

Merger (birlashish) (2) – yangi jamiyat yaratish yoki ushbu kompaniyalarning barchasini ulardan biriga singdirish maqsadida bir nechta kompaniyalarning barcha mol-mulki yoki faoliyatini birlashtirish. Agar yangi kompaniya tashkil etilsa, uning tarkibiga

kirganlar yo'qoladi. Yutilish holatida faqat yutuvchi kompaniya mavjud bo'lib qoladi. Birlashayotgan kompaniyalarning hissalariga mutanosib ravishda aksiyalar va foyda ulushlari ajratiladi. Birinchi holda, yangi kompaniyaning kapitali birlashayotgan kompaniyalarning kapitali yig'indisiga teng va yangi kompaniyaning aksiyalari eskilarini almashtiradi. Ikkinchi holda, sotib oluvchi kompaniya o'z ustav kapitalini yangi aksiyalarning tegishli chiqarilishi bilan oshiradi, ular tarqatib yuborilgan kompaniyalar aksiyadorlariga taqsimlanadi. Ba'zi hollarda, agar ushbu operatsiya natijasida aksiyalar narxi ko'tarilsa, birlashish uchun «mukofotlar» taqsimlanadi.

«Birlashish» atamasi aniq ma'noga ega emas, chunki berilgan ta'riflarda bu atama ham birlashma, ham yutilish sifatida talqin etiladi. Uning ma'nosini aniqlashtirish uchun korxonalarning birlashishi deganda ikki yoki undan ortiq korxonalarning birlashishi, so'ngra bitimda ishtirok etayotgan barcha korxonalarning barcha huquq va majburiyatlariga o'tish orqali yangi korxona paydo bo'lishi, ushbu korxonalar faoliyati tugatilishi tushunilishi mumkin. Boshqacha qilib aytganda, korxonalarni birlashtirish bitimini rasmiylashtirish uchun zarur shart-sharoitlar yangi yuridik shaxsning paydo bo'lishi (bunda yangi korxona ikki yoki undan ortiq avvalgi korxonalar asosida tashkil etiladi) va avvalgi korxonalarni yuridik shaxs sifatida to'liq yo'q qilishdir. Masalan, agar A korxonasi B korxonasi bilan birlashsa, natijada bozorda yangi C korxonasi paydo bo'lishi mumkin ($C=A+B$) va A va B korxonalari tugatilmoqda.

Sotib olish. Sotib oluvchi kompaniya yuridik shaxs bo'lib qolishini va sotib olingan kompaniya tugatilishini, shu bilan birga, barcha mol-mulk, majburiyat va qarzlarni birinchi bo'lib o'tkazilishini nazarda tutadigan birlashish shakli. Bunday operatsiya natijasida sotib oluvchi kompaniya o'z aktivlarini sotib olingan kompaniyaning sof aktivlari miqdoriga ko'paytiradi va uning aksiyadorlariga har birining ulushiga mutanosib ravishda yangi

aksiyalarni sotib olish huquqi beriladi. Ko'pincha yutilish majburiy ravishda sodir bo'ladi.

Merger/Takeover (sotib olish) – bu birlashishning bir shakli bo'lib, unda faqat bitta kompaniya, ya'ni sotib olish, o'z yuridik shaxsini saqlab qoladi, so'rilgan esa tarqatib yuboriladi. Absorbsiya so'rilgan kompaniyaning barcha mol-mulki, majburiyatlari va qarzlarini yutuvchi kompaniyaga to'g'ridan-to'g'ri o'tkazish sifatida qaraladi. Shunday qilib, sotib oluvchi kompaniya o'z kapitalini sotib olingan kompaniyaning sof aktivlariga mos keladigan miqdorga oshiradi; sotib olingan kompaniyaning aksiyadorlariga har birining ulushiga mutanosib ravishda yangi aksiyalarni sotib olish huquqi beriladi.

Sotib olish eki (sindirish) deganda bir nechta firmalarning birlashishi tushuniladi, natijada ulardan biri «omon qoladi», qolganlari esa mustaqilligini yo'qotadi va barcha huquq va majburiyatlarini qolgan korxonaga topshirish bilan o'z faoliyatini to'xtatadi. Korxonalarni sotib olish bo'yicha bitimni rasmiylashtirishning zaruriy sharti shundaki, ishtirokchilardan faqat bittasi yuridik shaxs sifatida qoladi. Shu bilan birga, yangi yuridik shaxs paydo bo'lmaydi. Rossiya qonunchiligida bu holat «qo'shilish» atamasiga mos keladi ($A=A+B$).

Sotib olish – bu har qanday shaxsning tovarlar, xizmatlar yoki huquqlarning egasiga aylanishiga olib keladigan harakat. Sotib olish deganda bir kompaniyani to'g'ridan-to'g'ri aksiyalar yoki aktivlarni sotib olish yo'li tushuniladi, uning maqsadi boshqa kompaniya (mulk) ustidan nazoratni qo'lga kiritish va uning biznesida ishtirok etishdir. Maqsad kompaniyasi huquqiy holatining o'zgarishi undan keyingi foydalanishning o'ziga xos shartlari bilan belgilanadi. Agar sotib oluvchi kompaniya sotib olingan kompaniyaning 50% dan ortiq aksiyalarini sotib olsa, sotib olingan kompaniya sotib oluvchi kompaniyaning sho'ba korxonasiga aylanadi. Faqat aktivlar sotib olinsa, xaridor sotib olingan kompaniyaning majburiyatlarini o'z zimmasiga olmaydi.

Merger - (birlashma, egallash) va sotib olish (M & A) – birlashish va sotib olish.

Iqtisodiy adabiyotlarda «kompaniyalarni (korxonalarni) birlashtirish va sotib olish» atamasi keng tarqalgan; ammo bu aniqlashtirishni talab qiladi. «Kompaniyalarni (korxonalarni) birlashtirish va sotib olish» atamasi «kompaniyalarni (korxonalarni) birlashtirish va sotib olish» atamasiga qaraganda kengroq ma'noga ega. Kompaniyalarni birlashtirish va sotib olish kompaniyalarni birlashtirish, sotib olish jarayonining faqat bir qismidir.

Birlashish va sotib olish, odatda ikkita asosiy tomonni o'z ichiga oladi, ulardan biri sotib oluvchi yoki asosiy tomon, ikkinchisi obyekt yoki birlashish va sotib olishning ikkinchi tomoni. Qoida tariqasida, birlashish yoki sotib olishning tashabbuskori bo'lgan kompaniya (korxona) «xaridor kompaniya (xaridor korxona)» deb nomlanadi va birlashish yoki sotib olish obyekti bo'lgan kompaniya «maqsad kompaniya (korxona-maqsad)» deb nomlanadi (ba'zan adabiyotda ular sotuvchi kompaniyalar yoki maqsadli kompaniyalar deb ataladi).

Kompaniyalar birlashmasining xususiyatiga qarab quyidagi qo'shilish va sotib olish turlarini ajratish tavsiya etiladi: gorizontal, vertikal va konglomerat. Ushbu uch turdan tashqari, umumiy qo'shilish va sotib olish ham mavjud.

Gorizontal – bitta sohada ishlaydigan kompaniyalar o'rtasida; birlashish va sotib olishning maqsadi – xaridor kompaniyaning bozor ulushini kengaytirish, raqobatchilarni yo'q qilish, uning samaradorligini oshirish uchun biznesni kengaytirish. AQShda gorizontal qo'shilish va sotib olish, ayniqsa XX asr boshlarida keng tarqalgan. Vertikal – yagona texnologik zanjir doirasida kompaniyalarni birlashtirish va sotib olish. Bunday holda, ikkita variant mavjud: birinchisi – xaridor kompaniya o'z biznesini yuqoriga qarab kengaytiradi (xomashyo yetkazib beruvchisi bilan birlashish va sotib olish); ikkinchisi – biznes pastga qarab kengayadi (oxirgi iste'molchi bilan birlashish va sotib olish). Birinchi holda,

maqsad nisbatan arzon xomashyo manbalariga kirish, ikkinchidan, o'z mahsulotlarini sotish bozorini ta'minlashdir. AQShda vertikal integratsiyalashgan kompaniyalar 20-yillarda faol shakllandi, endi bunday birlashmalar Rossiya uchun eng dolzarb bo'lib qoldi.

Konglomerat birlashishi va sotib olishning quyidagi turlari ajralib turadi.

- mahsulot liniyasini kengaytirishga qaratilgan konglomerat birlashmalari va sotib olishlari (product line extension mergers), ya'ni muvofiqlashtirmaydigan ishlab chiqarishlarni, amalga oshirish kanallarini birlashtirish;

- bozorni kengaytirishga qaratilgan konglomerat birlashmalari va sotib olishlari (market extension mergers), ya'ni mahsulotlarni sotish uchun qo'shimcha kanallarni sotib olish;

- birlashtirilgan kompaniyalarning hech qanday umumiyligini nazarda tutmaydigan sof konglomerat birlashmalari.

Birlashtirilgan kompaniyalarning millatiga qarab, kompaniyalarning birlashishi va sotib olinishining ikki turini ajratish mumkin.

- milliy-bitta davlat tarkibidagi kompaniyalar birlashmasi;

- transmilliy-turli mamlakatlarda joylashgan kompaniyalarning birlashishi (transnational merger), boshqa mamlakatlarda kompaniyalarni sotib olish (cross-border acquisition).

Kompaniya boshqaruv xodimlarining kompaniyani birlashtirish va sotib olish bitimiga bo'lgan munosabatiga qarab, quyidagilarni ajratish mumkin.

- do'stona birlashish va sotib olish - xaridor kompaniya maqsadli kompaniya boshqaruviga tender taklifini (maqsadli kompaniya aksiyalarining 95-100 foizini sotib olish taklifi) beradi.

- qattiq, do'stona bo'lmagan (dushmanlik bilan) birlashish va sotib olish - xaridor kompaniya to'g'ridan-to'g'ri maqsadli kompaniya aksiyadorlariga tender taklifini beradi (boshqaruvni chetlab o'tib) yoki ikkilamchi bozorda katta miqdordagi aksiyalarni sotib oladi. Bunday holda, odatda o'zingizni nazorat qilish yoki blokirovka qilish to'plami bilan cheklashingiz kerak.

Ba'zan adabiyotda siz boshqa tasnifni topishingiz mumkin, bu barcha bitimlarni shunchaki birlashish va sotib olish, birlashish va sotib olish bilan o'zaro tender takliflari (public tender offers) orqali taqsimlaydi. Ushbu tasnifda birlashish va sotib olish sotib oluvchi kompaniyaning boshqaruv guruhlar va ikkinchisini sotish bo'yicha maqsadli kompaniya o'rtasida tuzilgan shartnoma orqali amalga oshiriladi. Bunday holda, maqsadli kompaniya menejerlari kompaniyani sotib olish taklifini qabul qilish yoki rad etish huquqiga ega. Ushbu tasnif terminologiyasidagi «kompaniyalararo tender taklifi» – bu xaridor kompaniya menejerlari va kompaniya aksiyadorlari o'rtasida tuzilgan shartnoma – ikkinchisining aksiyalarini sotib olish bo'yicha maqsadlar. Bunday holda, kompaniyaning maqsadli aksiyadorlari kompaniyani sotib olish taklifini qabul qilish yoki rad etish huquqiga ega.

Xorijiy nazariya va amaliyotda va Rossiya qonunchiligida «birlashish» tushunchasini talqin qilishda ma'lum farqlar mavjud. Chet elda umumiy qabul qilingan yondashuvlarga muvofiq, birlashish deganda xo'jalik yurituvchi subyektlarning har qanday birlashmasi tushuniladi, buning natijasida ikki yoki undan ortiq oldindan mavjud bo'lgan tuzilmalardan yagona iqtisodiy birlik hosil bo'ladi.

Binobarin, kompaniyalarni birlashtirish bo'yicha bitimni rasmiylashtirishning zaruriy sharti yangi yuridik shaxsning paydo bo'lishi bo'lib, yangi kompaniya o'zining mustaqil mavjudligini butunlay yo'qotgan ikki yoki undan ortiq oldingi firmalar asosida shakllanadi. Yangi kompaniya tarkibiy qismlarning barcha aktivlari va majburiyatlarini nazorat qiladi va boshqaradi, shundan so'ng ular o'z faoliyatini to'xtatadi.

Xorijiy amaliyotda birlashish deganda bir nechta firmalarning birlashishi tushuniladi, natijada ulardan biri qoladi, boshqalari esa tugatiladi. Rossiya qonunchiligida ushbu parametr qo'shilish deb ataladi, bu bir yoki bir nechta yuridik shaxslarning barcha huquq va

majburiyatlarini ular qo'shilgan yuridik shaxsga o'tkazish bilan tugatilishini anglatadi.

Qabul qilishni bir kompaniyaning boshqasini o'z nazorati ostiga olishi, unga mutlaq yoki qisman egalik huquqini olish bilan boshqarish deb ta'riflash mumkin. Kompaniyani sotib olish ko'pincha korxonaning barcha aksiyalarini birjada sotib olish orqali amalga oshiriladi, ya'ni sotib olish ushbu korxonaning ta'rif. Birlashish va sotib olish faoliyati deganda nafaqat xo'jalik yurituvchi subyektning to'liq yoki ko'p qismini sotib olish, balki begonalashtirish, bo'linmalar, sho'ba korxonalarni sotish, kompaniyaning mulkchilik tuzilmasini o'zgartirish tushuniladi.

Birlashish va sotib olish – bu mulkni o'zgartirish yoki kompaniyaning mulkchilik tarkibini o'zgartirish tartibi, uni qayta qurish chora-tadbirlari tizimining yakuniy bo'g'ini. Birlashish va sotib olishning maqsadi aksiyadorlarning farovonligini oshirish va bozorda raqobatdosh ustunliklarga erishishdir. Ushbu maqsad korporatsiyalar tomonidan belgilanadi va unga ichki usullardan (boshqaruv samaradorligini oshirish, biznesni yuritishning zamonaviy usullaridan foydalanish, yangi texnologiyalar, mehnat unumdorligini oshirish va boshqalar) va tashqi usullardan foydalanish orqali erishish mumkin – qo'shilish va sotib olish. Ushbu maqsadlarga erishish yo'lida korporatsiya o'z faoliyati strategiyasini ishlab chiqadi, doimiy ravishda bozordagi mavqeyini, kuchli, zaif tomonlarini baholaydi, o'z faoliyatining eng katta raqobatdosh ustunlikka erishishga imkon beradigan yo'nalishlarini tanlaydi.

Shu bilan birga, korporatsiya o'z rivojlanishining asosiy strategiyalari yoki tushunchalarini tanlaydi:

- faoliyatning asosiy yo'nalishlarini kuchaytirish;
- faoliyatni diversifikatsiya qilish;
- asosiy bo'lmagan faoliyat yo'nalishlarini sotish.

Birlashish va sotib olish yuqoridagi strategiyalarni amalga oshirishning asosiy usullaridan biridir. Agar korporatsiya bozorda va sohada muvaffaqiyatli mavqega ega bo'lsa, yaxshi rivojlanish

istiqbollariga ega bo'lsa, lekin ma'lum bir sohada raqobatdosh ustunliklarga erishish uchun o'z mavqeyini mustahkamlashi kerak bo'lsa, u holda birlashish va sotib olish mexanizmidan foydalanib, u o'z maqsadiga erishishi mumkin – bir xil bozor segmentidagi kompaniyalarni sotib olish yoki ular bilan birlashish.

Ko'pincha korporatsiyalar o'z faoliyati xavfini kamaytirish uchun bozorning boshqa segmentlaridan firmalarni birlashtirish va sotib olishni amalga oshirishi mumkin (bu heterojen mahsulotlar, ishlab chiqarishni diversifikatsiya qilish orqali hayot siklining turli bosqichlarida bo'lgan mahsulotlar ishlab chiqarish orqali erishiladi), ularning mavjudligini kengaytirish.

Birlashishning quyidagi turlari farqlanadi.

Gorizontal birlashmalar – bir xil mahsulotni ishlab chiqaradigan yoki bir xil ishlab chiqarish bosqichlarini amalga oshiradigan bir xil sohadagi kompaniyalarning birlashmalari.

Vertikal birlashmalar – mahsulot ishlab chiqarishning texnologik jarayoni bilan bog'liq bo'lgan turli sohalardagi korporatsiyalarning birlashishi, ya'ni xaridor tomonidan korporatsiya tomonidan o'z faoliyatini oldingi ishlab chiqarish bosqichlariga, xomashyo manbalariga qadar yoki keyingi bosqichlarga oxirgi iste'molchiga qadar kengaytirish (tog'-kon, metallurgiya va mashinasozlik kompaniyalarining birlashishi).

Umumiy birlashmalar – o'zaro bog'liq mahsulotlar ishlab chiqaradigan korporatsiyalar birlashmasi. Masalan, kameralar ishlab chiqaruvchi kompaniya kamera rulosi yoki kimyoviy reaktivlarni ishlab chiqaruvchi kompaniya bilan birlashadi.

Konglomerat birlashmalari – ishlab chiqarish hamjamiyati mavjud bo'lmagan turli sohalardagi korporatsiyalarning birlashmalari, ya'ni bir sohaning korporatsiyalarini yetkazib beruvchi, iste'molchi yoki raqobatchi bo'lmagan boshqa sohaning korporatsiyasi bilan birlashtirish. Konglomerat doirasida Birlashgan korporatsiyalar integrator firmasining asosiy faoliyat sohasi bilan na texnologik, na maqsadli birlikka ega emas. Ushbu turdagi

birlashmalarda Profil ishlab chiqarish noaniq konturlarni oladi yoki umuman yo'qoladi.

Konglomerat birlashmalarining uchta turini ajratish mumkin:

1. Mahsulot liniyasining kengayishi bilan birlashish – o'xshash savdo kanallari va ishlab chiqarish jarayonlari bilan raqobatlashmaydigan mahsulotlarni birlashtirish. Masalan, Procter&Gamble kompaniyasini sotib olish – kir yuvish uchun oqartiruvchi moddalar ishlab chiqaruvchi Clorox tomonidan yuvish vositalarining yetakchi ishlab chiqaruvchisi.

2. Bozorni kengaytirish bilan birlashish – mahsulotlarni sotish uchun qo'shimcha kanallarni sotib olish. Masalan, ilgari xizmat ko'rsatilmagan geografik hududlardagi supermarketlar.

3. Sof konglomerat birlashmalari hech qanday umumiylikni anglatmaydi.

Birlashtirilgan kompaniyalarning millatiga qarab, birlashishning ikki turini ajratish mumkin:

- milliy birlashish – bitta davlat chegaralarida joylashgan kompaniyalar birlashmasi;

- transmilliy birlashish – turli mamlakatlarda joylashgan kompaniyalarning birlashishi, boshqa mamlakatlarda kompaniyalarni sotib olish.

Korporatsiyalar boshqaruv xodimlarining qo'shilish yoki qo'shilish bitimiga bo'lgan munosabatiga qarab, quyidagilar ajratiladi:

- do'stona birlashmalar – sotib olish va sotib olish (sotib olish uchun tanlangan) kompaniyalarning boshqaruv tarkibi va aksiyadorlari ushbu bitimni qo'llab-quvvatlaydigan birlashmalar;

- dushman birlashmalari – maqsadli kompaniyaning (maqsadli kompaniyaning) boshqaruv tarkibi yaqinlashib kelayotgan bitim bilan rozi bo'lmagan va bir qator qamrab olishga qarshi tadbirlarni amalga oshiradigan birlashmalar va qo'shilishlar. Bunday holda, sotib oluvchi kompaniya uni sotib olish uchun maqsadli

kompaniyaga qarshi qimmatli qog'ozlar bozorida muayyan harakatlarni amalga oshirishi kerak.

Potensialni birlashtirish usuliga qarab, birlashishning quyidagi turlarini ajratish mumkin:

- korporativ alyanslar – ma'lum bir alohida biznes yo'nalishiga yo'naltirilgan, faqat shu yo'nalishda sinergik ta'sirga ega bo'lishni ta'minlaydigan ikki yoki undan ortiq kompaniyalarning birlashishi, boshqa faoliyat turlarida firmalar mustaqil ravishda harakat qilishadi. Ushbu maqsadlar uchun kompaniyalar qo'shma korxonalar kabi qo'shma tuzilmalarni yaratishi mumkin;

- korporatsiyalar – ushbu turdagi birlashish bitimga jalb qilingan firmalarning barcha aktivlari birlashtirilganda sodir bo'ladi.

Birlashish jarayonida qanday potensial birlashishiga qarab, quyidagilarni ajratish mumkin:

- ikki yoki undan ortiq kompaniyalarning ishlab chiqarish quvvatlari birlashtirilib, faoliyat ko'lamini oshirish orqali sinergik ta'sir ko'rsatish maqsadida ishlab chiqarish birlashmalari;

- sof moliyaviy birlashmalar, bunda birlashtirilgan kompaniyalar bir butun sifatida harakat qilmaydi, shu bilan birga, sezilarli ishlab chiqarish iqtisodiyoti kutilmaydi, ammo innovatsion loyihalarni moliyalashtirishda qimmatli qog'ozlar bozorida pozitsiyalarni kuchaytirishga yordam beradigan moliyaviy siyosatning markazlashtirilishi mavjud.

Birlashmalar paritet shartlarida (teglik 50%-50%) amalga oshirilishi mumkin. Biroq, to'plangan tajriba shuni ko'rsatadiki, «tenglik modeli» integratsiyaning eng qiyin variantidir. Natijada, yuzaga keladigan har qanday birlashma absorbsiya bilan yakunlanishi mumkin.

Xorijiy amaliyotda kompaniyalarni birlashtirishning quyidagi turlarini ham ajratish mumkin:

- ishlab chiqarish yoki sotish liniyasi bo'yicha funksional jihatdan bog'langan kompaniyalarning birlashishi;

- birlashish, natijada yangi yuridik shaxs paydo bo'ladi;

- to'liq singdirish yoki qisman singdirish;
- to'g'ridan-to'g'ri birlashish;
- ishtirokchilar o'rtasida aksiyalar almashinuvi bilan birga kompaniyalarning birlashishi;
- aktivlarni to'liq qiymatda qo'shish bilan kompaniyani sotib olish va boshqalar.

Birlashish turi bozordagi vaziyatga, shuningdek kompaniyalar faoliyati strategiyasiga va ularda mavjud bo'lgan resurslarga bog'liq. Kompaniyalarning birlashishi va sotib olinishi dunyoning turli mamlakatlarida yoki mintaqalarida o'ziga xos xususiyatlarga ega. Shunday qilib, masalan, AQShdan farqli o'laroq, bu yerda, birinchi navbatda, yirik firmalarning birlashishi yoki sotib olinishi sodir bo'ladi, Yevropada kichik va o'rta kompaniyalar, oilaviy firmalar, tegishli sohalarning kichik aksiyadorlik jamiyatlari o'zlashtirilmoqda.

– (kompaniyaning mavjud filialidan alohida yuridik shaxsni yaratish). Bosh kompaniyaning aksiyadorlari uning kapitalidagi ulushiga asoslanib, yangi tashkil etilgan kompaniya aksiyalarining egalari ga aylanadilar.

Shu bilan birga, hech qanday pul harakati bo'lmaydi, bosh kompaniya o'z bo'linmasini tashlab yuborish natijasida hech qanday daromad olmaydi. Masalan, 1996–1997-yillarda Amerikaning AT&T korporatsiyasining qayta tashkil etilishi, uning davomida ikkita bo'linma ajralib chiqdi: NCR (kompyuter va bankomiat ishlab chiqaruvchisi) va Lucent Technologies (telefon uskunalari ishlab chiqaruvchisi). Ushbu bo'linmalar mustaqil aksiyadorlik jamiyatlari ga aylantirildi, ularning aksiyalari mavjud «AT&T» aksiyadorlari o'rtasida taqsimlandi.

Tomurcuklanma uchun bir nechta variant mavjud: kompaniyalarni ajratish va bo'lish. Bo'linganda, bosh kompaniya bir qator tomurcuklar natijasida bir nechta mustaqil yangi yuridik shaxslarga aylantiriladi va o'zi mavjud bo'lishni to'xtatadi. Ajratishda aksiyadorlarning bir qismi bosh kompaniyadagi ulushini ma'lum

nisbatda almashtirish uchun yangi kompaniyada ulush oladi. Shunday qilib, barcha aksiyadorlar ikki guruhga bo'linadi: faqat bosh kompaniyaning aksiyalariga ega bo'lgan aksiyadorlar va faqat ajratilgan kompaniyaning aksiyalariga ega bo'lgan aksiyadorlar.

Alohida bo'linmalarni sotish yoki ajratish ushbu bo'linmani uchinchi shaxsga sotishni o'z ichiga oladi. Tomurcuklanmadan farqli o'laroq, bosh kompaniya ushbu turdagi qayta qurish natijasida haqiqiy pul mablag'larini oladi. Agar biron-bir bo'linma keng doiradagi shaxslarga ochiq sotuvga qo'yilgan bo'lsa, unda bunday operatsiya ajratish deb ataladi.

Investitsiya – bu kompaniyani qayta qurish uchun juda mashhur usul bo'lib, bir vaqtning o'zida bosh kompaniya uchun zarur bo'lgan jonli pulni oladi. Masalan, Nokia o'zining asosiy bo'lmagan, telekommunikatsiya bilan bog'liq bo'lmagan yo'nalishlarini o'zining rivojlanish konsepsiyasi doirasida, shuningdek, naqd pul olish maqsadida, Nokia Data bo'limi (axborot texnologiyalarini ishlab chiquvchi) va uning energiya bo'limini sotish.

Korporatsiyalarni o'z bo'linmalarini sotish yoki tashlab yuborishga undaydigan sabablar aniq. Asosiysi, biznes samaradorligini oshirish. Ko'pincha kompaniya tarkibida asosiy bo'lmagan faoliyat bilan shug'ullanadigan zarar ko'radigan bo'linma mavjud. Bunday biznesni taqsimlash kompaniya rahbariyatiga asosiy va foydasiz yo'nalishni saqlab qolish uchun keraksiz xarajatlarni yo'q qilib, asosiy faoliyat turiga e'tibor qaratish imkonini beradi. Bundan tashqari, agar biznesning turli yo'nalishlari mustaqil bo'lib qolsa, ularning har birining haqiqiy samaradorligini ko'rish va shu asosda boshqaruv xodimlarining ish haqini yetarli darajada taqsimlash juda oddiy.

Birlashish nazariyasining asosiy prinsipi birlashishning sinergetik ta'siridir. Birlashish natijasida hosil bo'lgan kompaniyaning qiymati uning tarkibiy qismlarining qiymati yig'indisidan oshadi. Shunday qilib, sinergetik ta'sirning mohiyati shundaki, ikki kompaniyaning birlashishi birlashtirilgan kompaniyaning qo'shimcha

qiymatini keltirib chiqaradi. Qiymatni oshirish manbalari birlashish/sotib olish bitimi ishtirokchilari uchun ma'lum bir foyda keltiradi, bu birlashish va sotib olishni amalga oshirishda asosiy turtki beruvchi omil hisoblanadi.

Qo'shimcha qiymat manbalari:

- miqyosni tejash;
- vertikal integratsiyadan tejash;
- bir-birini to'ldiruvchi resurslar;
- foydalanilmagan soliq imtiyozlari.

Kompaniyalarni qo'shilish/sotib olishga undaydigan, ammo qo'shimcha qiymat yaratmaydigan bir qator sabablar mavjud:

- bo'sh pul mablag'larining ortiqcha miqdori;
- samarasiz boshqaruvni yo'q qilish;
- diversifikatsiya;
- qarz kapitali narxining pasayishi.

Rossiyada olib borilayotgan qo'shilish va sotib olishlar rivojlangan bozor iqtisodiyotida qo'shilish/sotib olish amaliyotidan bir qator muhim farqlarga ega. So'nggi paytlarda Rossiyada M&A operatsiyalari faolligida keskin o'sish kuzatilmoqda. Bundan oldin, 90-yillarning boshlarida birlashish to'lqinidan oldin xususiylashtirish bo'lib, u o'z-o'zidan mulkni qisqartirish jarayoni bilan birga bo'lgan. Mavjud infratuzilmaga ega bo'lgan yirik korxonalar subyektiv manfaatlarni qondirish uchun kichiklarga bo'lindi va hech qanday holatda biznes samaradorligini oshirish uchun emas.

Iqtisodiy islohotlar jarayonida davlat va munitsipal mulkdagi korxonalarni davlat tasarrufidan chiqarish va aksiyalashtirish shaklida amalga oshirilgan xususiylashtirish mulkdorning barcha o'ziga xos atributlari bilan ommaviy sinfini yaratishga imkon berdi. Xususiy mulkning qonuniylashtirilgan shakli ushbu mulkni boshqarishga tegishli yondashuvlarni shakllantirdi.

Bozor islohotlarining rivojlanishi bilan faqat yirik aktivlar keng ko'lamli loyihalarni amalga oshirishga imkon beradi va shuning uchun kapitalni ko'paytirishga imkon beradi degan tushuncha

paydo bo'ldi. Bizning bozor islohotlarimiz rivojlanishining o'ziga xos xususiyatlari bozor munosabatlarining muvaffaqiyatli ishlaydigan ayrim ishtirokchilariga ushbu aktivlarning konsentratsiyasi jarayoniga qo'shilib, juda raqobatbardosh tuzilmalarni yaratishga imkon berdi. Ushbu tuzilmalar tegishli bozor mexanizmlaridan foydalanishni boshlashlari mumkin emas edi. Bu biz bozor munosabatlari deb ataydigan dialektika. Ertami-kechmi kapital va ishlab chiqarishning konsentratsiyasi ularni birlashtirishning turli shakllariga olib kelishi kerak.

Rossiyada birlashish va sotib olish institutining paydo bo'lishi boshlandi, bu bozor islohotlarining birinchi bosqichi oqibatlariga reaksiya bo'ldi. Birlashish to'loqinida birinchi bo'lib neft va neftni qayta ishlash kompaniyalari paydo bo'ldi. O'sha paytda tashkil etilgan vertikal integratsiyalashgan neft kompaniyalari Rossiyada birlashish sohasida o'ziga xos sheriklarga aylandilar, bu vertikal tipdagi qo'shilishlarning klassik namunasini bo'ldi. Bunday birlashmalar nafaqat ishlab chiqarish muammolarini hal qilishga yordam berdi, balki Rossiya vertikal integratsiyalashgan neft kompaniyalarining jahon bozorida raqobatbardoshligini ta'minlash uchun zarur shart-sharoitlarni yaratdi. Masalan, «Lukoil» NK atrofida xolding tashkil etilishi – u «quduqdan benzin nasosiga» yagona texnologik zanjirni yaratgan. Boshqa kompaniyalarda bu jarayon sotib olish shaklida bo'lgan. Shunday qilib, «Kinef» AJni o'zlashtirgan «Surgutneftegaz» AJ va bir qator neft mahsulotlari bilan ta'minlash kompaniyalari bilan.

14.3. Korporativ munosabatlar

Ma'ruza materiallaridan bilib olasizki, korporativ munosabatlarning ishtirokchilari: korporatsiyaning yollangan menejerlari; korporatsiyaning ishchilari; yirik aksiyadorlar – korporatsiyaning oddiy aksiyalari nazorat paketi egalari; korporatsiyaning kichik aksiyalariga ega bo'lgan kichik (ozchilik) aksiyadorlar; boshqa

korporativ qimmatli qog'ozlar egalari; korporatsiyaning qimmatli qog'ozlari egasi bo'lmagan kreditorlar; davlat organlari hokimiyat (federal darajada, Federatsiya subyektlari darajasida); mahalliy hokimiyat organlari.

Yuqoridagi guruhlarining o'zaro ta'siri nizolarni keltirib chiqaradi, bu ularning har birining huquqlari va manfaatlari muvozanatining buzilishiga olib keladi.

Korporativ boshqaruv sohasiga korporatsiyaning samarali ishlashini ta'minlash va mulk va korporativ munosabatlarni tartibga solish orqali korporatsiya aksiyadorlari va egalarining manfaatlarini himoya qilish bilan bog'liq barcha masalalar kiradi.

Korporativ munosabatlarning quyidagi turlari ajratiladi:

- korxona ichidagi munosabatlar – aksiyadorlar va menejerlar o'rtasidagi munosabatlar, asosan aksiyadorlarning kapitalini samarali boshqarishni ta'minlash bilan bog'liq;

- korxonalararo munosabatlar – xoldinglar, FPG va korporativ birlashmalarning boshqa turlarini shakllantirishda kooperatsion hamkorlik va mulk munosabatlari asosida integratsiya jarayonlari natijasida yuzaga keladi.

Ichki va korporativ munosabatlar sohalari bir-biri bilan bog'liq.

Manfaatdor tomonlarning turli guruhlari (aksiyadorlar, shu jumladan, yirik va ozchilik, kompaniya menejerlari va uning xodimlari, davlat organlari) manfaatlarining muvozanatini o'rnatish bilan bog'liq korporativ boshqaruv muammosi dunyoning aksariyat mamlakatlari uchun dolzarbdir.

Korporativ boshqaruv standartlarini ishlab chiqish masalasi xalqaro tashkilotlarning diqqat markaziga aylandi. OECD (iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti) kengashi tomonidan 1999-yil may oyida korporativ boshqaruv tamoyillari tasdiqlandi, ular tavsiyaviy xususiyatga ega va davlat darajasida korporativ boshqaruvning huquqiy bazasini yaratish, shuningdek, kompaniyaning o'z amaliyotini baholash va rivojlantirish uchun qo'llanma hisoblanadi. Hujjatda beshta sohaga tegishli tamoyillar bayon etilgan:

aksiyadorlarning huquqlari, aksiyadorlarning tengligi, korporatsiyani boshqarishda manfaatdor tomonlarning roli, oshkor qilish va oshkoralik, direktorlar Kengashining majburiyatlari.

Aksiyadorlarning asosiy huquqlariga quyidagilar kiradi: mulk huquqini ro'yxatdan o'tkazishning ishonchli usullari; aksiyalarni begonalashtirish yoki o'tkazish; korporatsiya to'g'risida kerakli ma'lumotlarni o'z vaqtida va muntazam ravishda olish; aksiyadorlarning umumiy yig'ilishlarida ishtirok etish va ovoz berish; kengash saylovlarida ishtirok etish; korporatsiya foydasidagi ulush.

Bir xil toifadagi barcha aksiyadorlarga munosabat bir xil bo'lishi kerak. Har bir toifadagi barcha aksiyadorlar bir xil ovoz berish huquqiga ega bo'lishi kerak. Barcha investorlar aksiyalarni sotib olishdan oldin aksiyalarning har bir toifasi bilan bog'liq ovoz berish huquqlari to'g'risida ma'lumot olishlari kerak. Ovoz berish huquqidagi har qanday o'zgarishlar aksiyadorlarning ovozi bilan tasdiqlanishi kerak. Bir xil toifadagi barcha aksiyadorlarga munosabat bir xil bo'lishi kerak. Har bir toifadagi barcha aksiyadorlar bir xil ovoz berish huquqiga ega bo'lishi kerak. Barcha investorlar aksiyalarni sotib olishdan oldin aksiyalarning har bir toifasi bilan bog'liq ovoz berish huquqlari to'g'risida ma'lumot olishlari kerak. Ovoz berish huquqidagi har qanday o'zgarishlar aksiyadorlarning ovozi bilan tasdiqlanishi kerak.

Korporativ boshqaruv tuzilmasi:

- manfaatdor shaxslarning qonunda nazarda tutilgan huquqlarini tan olish va korporatsiyalar va manfaatdor tomonlar o'rtasida bo'ylik va ish o'rinlari yaratish hamda moliyaviy jihatdan farovon korxonalarning barqarorligini ta'minlashda faol hamkorlikni rag'batlantirish;

- korporatsiya bilan bog'liq barcha muhim masalalar, shu jumladan, moliyaviy ahvol, faoliyat natijalari, mulkchilik va kompaniyani boshqarish bo'yicha ma'lumotlarni o'z vaqtida va aniq oshkor qilishni ta'minlash;

- kompaniyaning strategik boshqaruvini, boshqaruv tomonidan ma'muriyatni samarali nazorat qilishni, shuningdek, boshqaruvning kompaniya va aksiyadorlar oldida javobgarligini ta'minlash.

Amaliy mashg'ulotlarga tayyorgarlik ko'rishda korporatsiya boshqaruvini hujjatli qo'llab-quvvatlashni tashkil etish masalalari qo'shimcha ravishda ishlab chiqilishi kerak. Shuningdek, siz ma'lumotlarning maxfiyligini ta'minlash vositalari, mavjud korporativ axborot tizimlari va ularning rivojlanish istiqbollari haqida tasavvurga ega bo'lishingiz kerak. Korporativ me'yorlarni shakllantirish muammolarini, korporativ madaniyatni va ularni takomillashtirish masalalarini tahlil qilishga alohida e'tibor qaratish lozim.

Korporativ munosabatlarning quyidagi turlari ajratiladi:

- korxona ichidagi munosabatlar – aksiyadorlar va menejerlar o'rtasidagi munosabatlar, asosan aksiyadorlarning kapitalini samarali boshqarishni ta'minlash bilan bog'liq;

- xoldinglar, FPG va korporativ birlashmalarning boshqa turlarini shakllantirishda kooperatsion hamkorlik va mulkchilik munosabatlari asosida integratsiya jarayonlari natijasida vujudga keladigan korxonalararo munosabatlar.

Ichki va korporativ munosabatlar sohalari bir-biri bilan bog'liq.

Aksiyadorlar va investorlar bilan munosabatlar. Investorlar bilan munosabatlarni o'rnatishda asosiy vazifa investorlarning taxminlari va korporatsiyaning keyingi natijalari o'rtasidagi nomuvofiqlikni maksimal darajada kamaytirishdir, ya'ni olingan ma'lumotlardan investorlar uning potentsiali to'g'risida bilishlari uchun korporatsiya nima ekanligini tushunishni shakllantirish. Bunga ular o'rtasida ishonchli ma'lumotlarning uzluksiz oqimini o'rnatish orqali erishiladi. Natijada, investorlar nazarida xavf darajasi pasayadi va shu bilan birga, korporatsiya uchun uzoq vaqt davomida eng maqbul narxlar belgilanadi. Korporatsiyalar aksiyadorlar, qimmatli qog'ozlar bo'yicha mutaxassislar, birja brokerlari bilan muloqot qilish uchun nashrlar, taqdimotlar, shaxsiy

tashriflar va telefon uchrashuvlarini o'z ichiga olgan aloqa dasturlarini ishlab chiqadilar. Investorlar bilan munosabatlar dasturini shakllantirish uchun korporativ munosabatlarning barcha ishtirokchilariga yetkaziladigan korporatsiyaning aniq va doimiy qiyofasini yaratish kerak. Ushbu rasm doimiy ravishda iqtisodiy faoliyat natijalari bilan qo'llab-quvvatlanishi va uzoq vaqt davomida o'zgarishsiz qolishi kerak.

Shuningdek, korporatsiya aksiyadorlar va investorlarga nimani taklif qilishini baholash kerak: aksiyalar bo'yicha yuqori daromad, barqarorlik, yuqori foyda, o'sish, bozorning ma'lum bir segmentida ishlash, jahon bozoriga kirish. Investitsiya maqsadlari korporatsiya ularga taqdim etishi mumkin bo'lgan narsalarga mos keladigan aksiyadorlarning turini aniqlash kerak. Korporatsiya intilishi mumkin bo'lgan aniq maqsadlarni belgilash talab qilinadi. Masalan, yakka tartibdagi aksiyadorlar sonining 20 foizga o'sishi, institutsional investorlar ulushining o'ziga xos pasayishi, aksiyadorlarning geografik taqsimoti yoki korporatsiya faoliyatini kuzatuvchi tahlilchilar sonining ko'payishi. Faoliyat ko'lamini tanlash kerak. Bu faqat oshkor qilishga qaratilgan minimal dastur yoki investorlar tarkibini ko'paytirish yoki, hatto o'zgartirishga qaratilgan keng va faol harakatlar dasturi bo'lishi mumkin.

Korporativ boshqaruvning eng jiddiy muammolaridan biri bugungi kunda kichik aksiyadorlarning huquqlarini ommaviy ravishda buzishdir. Buning sabablari, birinchi navbatda, mamlakatda sodir bo'layotgan aksiyalar paketlarini birlashtirish jarayonlari, shuningdek, bugungi kunda uchinchi tomon aksiyadorlaridan kompaniyaning ustav kapitalidagi ulushini yo'q qilish orqali ularni yo'q qilish sxemalari. Bularning barchasi ko'pincha kichik aksiyadorlar huquqlarining buzilishi bilan birga keladi, chunki ular qo'shimcha aksiyalarni joylashtirish to'g'risida qaror qabul qilishga to'sqinlik qila olmaydilar, bu esa ularga tegishli aksiyalar paketlarining pasayishiga va ushbu paketlarning bozor qiymatiga olib keladi.

Umuman olganda, umumiy yig'ilishlarni o'tkazishning amaldagi amaliyoti ko'plab aksiyadorlarga, birinchi navbatda, kichik aksiyadorlarga jamiyatni boshqarish bo'yicha o'z huquqlarini samarali amalga oshirishga imkon bermaydi, deb aytishimiz mumkin. Bu, asosan, aksiyadorlik jamiyatlarida aksiyadorlarning umumiy yig'ilishlarini o'tkazish uchun qonun hujjatlarida belgilangan talablarga rioya qilinmasligi bilan bog'liq, ya'ni:

- aksiyadorlarning umumiy yig'ilishlari o'tkazilganligi to'g'risida xabardor qilish muddatlari buziladi;

- yig'ilish kun tartibi to'g'risida ma'lumot berilmaydi yoki kun tartibi qonun talablariga javob bermaydi (va ba'zida umuman yo'q);

- aksiyadorlarga kun tartibi masalalari bo'yicha u yoki bu qarorni qabul qilish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlar berilmaydi;

- aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi uni o'tkazish tartibini buzgan holda o'tkaziladi (hisob komissiyasi yo'q, ovoz berish byulletenlari shakli hurmat qilinmaydi va hokazo);

- ovoz berish va ovozlarni sanashda aksiyadorlarning huquqlari buziladi (ayniqsa, ularga ovoz berish huquqi berilgan hollarda imtiyozli Aksiyalar egalari);

- ishonchnoma orqali ovoz berishning aniq tartib-qoidalari yo'q. Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishiga aksiyadorlarning vakillarini qabul qilishni noqonuniy ravishda rad etish holatlari ham tez-tez uchraydi.

Aksiyadorlarni (ayniqsa, korxona xodimlarini) kompaniya menejerlaridan birining nomiga ishonchnoma berishga majburlash amaliyoti keng tarqalgan.

Aksiyadorlarning huquqlari buzilishi va kompaniyaning moliyaviy-xo'jalik faoliyati to'g'risida ma'lumot yo'qligi yoki taqdim etilmasligi katta ahamiyatga ega. Ushbu sohada quyidagi qoidabuzarliklarni ajratish mumkin:

- aksiyadorlik jamiyatlari tomonidan axborotni oshkor qilish bo'yicha qonun hujjatlarida belgilangan majburiyatlarining buzilishi, ayniqsa direktorlar kengashi a'zolariga va jamiyatning ijro etuvchi

organiga haq to'lash, shuningdek, ularga va ularning afinachilariga tegishli bo'lgan jamiyat aksiyalari soni to'g'risidagi ma'lumotlar;

- direktorlar kengashi tomonidan tashqi auditorni aniqlashning aniq belgilangan tartib-qoidalari yo'qligi, shuningdek, taftish komissiyasi a'zolarini tanlash mezonlarining yo'qligi amalda aksiyadorlarning jamiyat moliyaviy ahvoli to'g'risida ishonchli ma'lumot olish huquqlarining buzilishiga olib keladi;

- menejerlar tomonidan ichki ma'lumotlardan foydalangan holda o'z manfaatlari yoki yirik aksiyadorlar manfaati uchun bitimlar tuzish;

- kompaniyalar menejerlari yoki alohida aksiyadorlar tomonidan afinalashtirilgan shaxslar va offshor kompaniyalarning keng tarmog'ini yaratish, natijada aksiyadorlik jamiyati ustidan nazoratni cheklangan shaxslar doirasiga o'tkazish.

Shunday qilib, korporativ boshqaruvni takomillashtirish jarayonining asosiy maqsadi korporativ munosabatlarning ichki amaliyotiga korporativ boshqaruvning barcha subyektlari o'rtasida doimiy manfaatlar to'qnashuvi sohasi sifatida munosabatlarni o'rnatishning sivilizatsiyalashgan tamoyillarini joriy etish bo'lishi kerak. Shubhasiz, ushbu natijaga erishish uchun faqat qonunchilikni takomillashtirish yetarli emas. Jahon amaliyotida bunday munosabatlarni tartibga solish uchun korporativ boshqaruv qoidalarining maxsus to'plamlarini – korporativ boshqaruv kodekslarini ishlab chiqish odat tusiga kiradi, ular korporativ boshqaruv tizimlarini qurishda, kompaniya ichida qaror qabul qilishda, aksiyadorlar va investorlar bilan munosabatlarda korporatsiyalar rioya qilishi kerak bo'lgan asosiy tamoyillarni belgilaydi.

Quyida Rossiya Federatsiyasi misolida shu muammolarni ko'rib chiqamiz. Investorlar manfaatlarini huquqiy himoya qilishni amalga oshirishga kelsak, shuni ta'kidlash kerakki, 05.03.1999-yildagi 46-FZ-sonli Federal qonun (2001-yil 30-dekabrda tahririda) «qimmatli qog'ozlar bozorida investorlarning huquqlari va qonuniy

manfaatlarini himoya qilish to'g'risida» – bu davlat va jamoat huquqlarini himoya qilishni ta'minlashga qaratilgan hujjat. Investitsiya obyekti bo'lgan jismoniy va yuridik shaxslarning qonuniy manfaatlari emissiya qimmatli qog'ozlari (ya'ni qimmatli qog'ozlar bozorida emitentlar va qimmatli qog'ozlar bozori boshqa ishtirokchilarining qonunga xilof xatti-harakatlari natijasida yetkazilgan kompensatsiya to'lash va investorlarga – jismoniy shaxslarga yetkazilgan zararni qoplashning boshqa shakllarini berish tartibini belgilash uchun.

Qonunda ta'kidlanishicha, qimmatli qog'ozlar bozorida davlat ro'yxatidan o'tkazilmagan, davlat ro'yxatidan o'tkazilmagan qimmatli qog'ozlar, federal qonunlar va Rossiya Federatsiyasining boshqa normativ-huquqiy hujjatlarida taqiqlangan yoki ko'zda tutilmagan qimmatli qog'ozlar, shuningdek, pul va boshqa hujjatlarni tasdiqlovchi hujjatlarni har qanday shaklda ommaviy joylashtirish, reklama qilish va taklif qilish taqiqlanadi.

Majburiyatlar, lekin ayni paytda Rossiya Federatsiyasi qonunchiligiga muvofiq qimmatli qog'ozlar emas. Qimmatli qog'ozlar chiqarilishini davlat ro'yxatidan o'tkazish ushbu qimmatli qog'ozlar bilan har qanday bitimlarni amalga oshirishning qonuniyligi uchun zaruriy shartdir, chunki u bo'lmagan taqdirda bunday bitimlar san'atga muvofiq, ahamiyatsiz bo'ladi.

Qonunda qimmatli qog'ozlar bozori bo'yicha federal ijroiya organi – Rossiya qimmatli qog'ozlar bozori bo'yicha Federal komissiya (shuningdek, uning mintaqaviy bo'limlari) mansabdor shaxslarga eng kam ish haqining 200 baravarigacha, yuridik shaxslarga yoki yakka tartibdagi tadbirkorlarga quyidagi qoidabuzarliklar uchun eng kam ish haqining 10 000 baravarigacha miqdorda jarima solishga haqli ekanligi belgilab qo'yilgan:

- Rossiya Federatsiyasi qonunchiligiga muvofiq, qimmatli qog'ozlar va pul va boshqa majburiyatlarni tasdiqlovchi, lekin ayni paytda qimmatli qog'ozlar bo'lmagan qimmatli qog'ozlar va

hujjatlarni har qanday shaklda ommaviy joylashtirish, reklama qilish va taklif qilish;

- investorga axborot taqdim etmaslik;

- professional ishtirokchilar tomonidan qimmatli qog'ozlar bilan bitimlar tuzish, ularning chiqarilishi yakunlari to'g'risidagi hisobot ro'yxatdan o'tkazilmagan;

- emitent tomonidan qimmatli qog'ozlar emissiyasini o'tkazishga doir belgilangan talablarni buzish, shu jumladan, emitent tomonidan chiqarilishi to'xtatib qo'yilgan qimmatli qog'ozlarni joylashtirish bo'yicha bitimlar tuzish;

- qimmatli qog'ozlar egalari reyestriga yozuvlarni kiritishdan noqonuniy voz kechish yoki bo'yin tovlash, yoxud ko'rsatib o'tilgan reyestrda ko'chirma berish muddatlarini buzish, shuningdek, ko'rsatib o'tilgan reyestrni yuritayotgan shaxs tomonidan qimmatli qog'ozlar egasining yoki uning nomidan ish yuritayotgan shaxsning boshqa qonuniy talablari bajarilmaganligi yoki lozim darajada bajarilmaganligi, yoki nominal qimmatli qog'ozlar egasi;

- Rossiya Federatsiyasining qimmatli qog'ozlar bozorida investorlarning huquqlari va qonuniy manfaatlarini himoya qilish to'g'risidagi qonun hujjatlarida nazarda tutilgan, noto'g'ri ma'lumotlarni o'z ichiga olgan hujjatlarni taqdim etish;

- qimmatli qog'ozlar bozori bo'yicha federal ijro etuvchi hokimiyat organi yoki u vakolat bergan tashkilot tomonidan tekshiruvni o'tkazishga to'sqinlik qilish;

- professional ishtirokchi, emitent yoki o'zini o'zi tartibga soluvchi tashkilot tomonidan qimmatli qog'ozlar bozori bo'yicha federal ijroiya organining ko'rsatmalariga rioya qilmaslik;

- qimmatli qog'ozlar investoriga professional ishtirokchilar tomonidan har qanday daromad shaklida va'da qilingan, ular bo'yicha daromatlarni to'lash emitentning zimmasida emas;

- emitent, registrator tomonidan investorning huquqlarini amalga oshirishga to'sqinlik qilish, investorga bosim o'tkazish.

Shuningdek, qonunda Rossiya FCCB va uning mintaqaviy bo'limlariga shikoyat berish tartibi va kelib tushgan shikoyatlarni ko'rib chiqish tartibi belgilangan.

Korporativ boshqaruv samaradorligini oshirish uchun quyidagi ma'lumotlarni ommaviy ravishda oshkor qilishni ta'minlash maqsadga muvofiqdir:

- direktorlar kengashining tuzilishi (kengash a'zolarining tarkibi va kasbiy malakasi, qo'mitalar);

- boshqaruv tarkibi (majburiyatlar, javobgarlik, malaka va ish tajribasi);

- korporatsiya boshqaruvining tashkiliy tuzilmasi, shu jumladan, uning alohida tarkibiy bo'linmalari;

- korporatsiyada ishlatiladigan moddiy rag'batlantirish tizimi to'g'risidagi ma'lumotlar (ish haqi siyosati, yuqori menejmentni mukofotlash, bonuslar, aksiyalarni sotib olish huquqi);

- filiallar va tegishli tomonlar bilan operatsiyalarning tabiati va hajmi, ya'ni korporatsiya faoliyatini nazorat qilish yoki sezilarli ta'sir ko'rsatishga qodir tuzilmalar.

Tegishli tomonlarga quyidagilar kiradi:

- bosh va sho'ba korxonalar;

- umumiy nazorat ostida bo'lgan yuridik shaxslar;

- assotsiatsiyalar (biznes sheriklari);

- o'zlariga tegishli bo'lgan mulk orqali korporatsiyaga, shuningdek, ularning yaqin qarindoshlariga sezilarli ta'sir ko'rsatadigan shaxslar;

- asosiy lavozimlarni egallagan menejerlar.

Xalqaro buxgalteriya standartlari qo'mitasining pozitsiyasiga ko'ra, ushbu sohadagi ma'lumotlarni oshkor qilish quyidagilarni o'z ichiga olishi kerak:

- a) nazorat mavjud bo'lgan taqdirda munosabatlarning tabiati, hatto tegishli tomonlar o'rtasida bitimlar o'tkazilmagan bo'lsa ham;

- b) tegishli ravishda guruhlangan tomonlar bilan bitimlarning tabiati va hajmi.

Korporativ normalarni ishlab chiqish va takomillashtirish. Korporativ me'yorlarning umumiy xususiyatlarini quyidagicha shakllantirish mumkin:

- korporatsiyada yuzaga keladigan odatiy vaziyatlarni, munosabatlarni tartibga solish, bu ularning yordami bilan korporativ munosabatlar modellarini yaratishga imkon beradi;

- takroriy takrorlanuvchanlik, bir martalik foydalanish bilan kelajakda ular ham shunga o'xshash holatlarda harakat qilishadi;

- umumiy belgi – bu bir yoki bir nechta odamga emas, balki ko'p odamlarga ta'sir doirasini kengaytirish.

Korporativ normaning subyekti aniq miqdoriy xususiyatga ega: xodimlar jadvali bilan cheklangan korporatsiya xodimlarining jamoasi, ma'lum miqdordagi aksiyadorlar.

Sifat xususiyatlari o'zgarishi mumkin: ishga qabul qilish, ishdan bo'shatish, a'zolikka kirish, aksiyalarni sotib olish va sotish. Korporativ me'yorlarning ko'lamini korporatsiya hududi bilan belgilanmaydi, balki subyektning turli sabablarga ko'ra jamoaga a'zoligi yoki a'zolik bilan cheklanadi. Korporativ me'yorlarning ixtiyoriy mazmuni korporativ me'yorlarning mazmuni korporatsiya jamoasining irodasi ekanligini anglatadi. Tashqi irodani majburlashga asoslangan milliy me'yorlardan farqli o'laroq, korporativ me'yorlarni qurish ko'pincha irodani muvofiqlashtirish prinsipi asosida amalga oshiriladi va shu bilan korporatsiya menejerlari, aksiyadorlari va xodimlarining manfaatlari muvozanatiga rioya qilinadi. Korporativ normalar bir shaxsda subyekt va tartibga solish obyektining birlashishi (agar korporativ norma umumiy yig'ilish tomonidan qabul qilinsa) yoki qaror qabul qiluvchi va uni amalga oshiruvchi subyektlarning yaqinlashishi bilan tavsiflanadi (agar korporativ norma korporatsiya kengashi, boshqaruv kengashi tomonidan qabul qilinsa). Normativ qarorlar faqat ularni ishlab chiqishda ishtirok etganlar tomonidan qabul qilingan va keyinchalik ularni bajarishga majbur bo'lganlar – korporatsiya a'zolari tomonidan tegishli ravishda qo'llaniladi. Korporativ me'yorlar

mustaqil sanksiyalarni ham o'z ichiga olishi mumkin, ya'ni korporatsiyalar o'zlarining sanksiyalarini davlat qoidalarida mavjud bo'lgan sanksiyalardan farq qiladi, asosan korporatsiyada belgilangan foyda va imtiyozlardan mahrum qiladi.

Shaklda 10 korporativ munosabatlar tizimidagi korporativ normalar tasvirlangan Korporativ normalarning huquqiy tabiati ularning umumdavlat normalari bilan aloqasi orqali belgilanadi. Umumiy harakatlar normalari jamoaning o'z xatti-harakatlarini mustaqil ravishda tartibga solish qobiliyatini ta'minlaydi. Korporativ normalarni nashr etish uchun korporatsiyalarning vakolatlari prezumpsiyasi qonun bilan mustahkamlangan, bu nafaqat umumiy normalar qonun hujjatlarida shakllantirilgan masalalarni, balki ularda aks ettirilmagan masalalarni ham hal qilishda korporatsiyalar tomonidan mustaqillikka erishishni anglatadi. Umumiy me'yorlar korporativ tartibga solish yo'nalishlarini jamiyat, davlat, u yoki bu normativ AKTning maqsadlari, vazifalari yoki muayyan faoliyat turini belgilash orqali belgilaydi. Umumiy me'yorlar shundan iboratki, yuridik kuchi past bo'lgan normalar davlat tuzilmalari iyerarxiyasida qonun chiqaruvchi organning joylashishiga qarab katta yuridik kuchga ega bo'lgan huquqiy normalarga zid kelmasligi mumkin, korporativ normalar umumdavlat normalariga zid bo'lmasligi kerak. Korporativ normalar davlat majburlashi bilan ta'minlanishi mumkin.

Korporativ normativ hujjat – korporativ normalarni o'z ichiga olgan jamoaning ishlab chiqarish va ijtimoiy hayotining ayrim masalalarini hal qilishga vakolatli korporatsiya boshqaruv organlari tomonidan chiqarilgan hujjat. Korporativ qoidalar xarakterli xususiyatlarga ega:

- qonun ijodkorligi – korporativ normalarni o'rnatadi, o'zgartiradi yoki bekor qiladi;
- boshqaruv organi tomonidan o'z vakolatlari doirasida nashr etiladi;
- hujjatli shaklga ega;

- katta yuridik kuchga ega bo'lgan Qonunchilik va korporativ aktlarga qarama-qarshiliklarning yo'qligi.

Korporativ normativ hujjatlar subyektlar bo'yicha korporatsiyalar, aksiyadorlar, xodimlar jamoalari aktlariga (korporativ referendum aktlari, umumiy yig'ilishlar aktlari), korporatsiya ijro etuvchi organlarining aktlariga (direktorlar kengashlari, boshqaruv kengashlari, korxonalar kengashlari aktlari), korporatsiya rahbarlarining yagona boshqaruv tartibida qabul qilingan aktlariga bo'linadi. Tarmoq asosida moliyaviy faoliyatni, boshqaruv sohasini, mehnatni qo'llash sohasini, ijtimoiy ta'minot sohasini, mulk sohasini tartibga soluvchi korporativ normativ hujjatlar farqlanadi.

Korporativ iqlim. Korporativ iqlim deganda xodimlarning korporatsiyaning ustuvor vazifalarini idrok etish xususiyatlari tushuniladi.

Korporativ iqlimni o'rganish bo'yicha ilmiy tadqiqotlar ikkita katta ustuvor vazifa sinfini aniqladi. Birinchi sinf xodimlarning korporatsiya tomonidan ularning moddiy ahvolini rag'batlantirish darajasini idrok etish bilan bog'liq. Ushbu idrok «xodimning moddiy farovonligi korporatsiya rahbariyati uchun ustuvor maqsad qay darajada?» degan savolga javob berishga imkon beradi». Xodimlarning ishning ko'p qirrali tabiati tufayli oladigan ma'lumotlari korporatsiyaning xodimlarning moddiy farovonligi bilan bog'liq ustuvor vazifalari to'g'risida tushunchalarini shakllantiradi. Ikkinchi darajali ustuvorliklar korporatsiyaning strategik maqsadlarini o'z ichiga oladi. Korporatsiyaning maqsadlari yoki ustuvorliklarini tushunish son-sanoqsiz faoliyat sohalari bilan izohlanadi: iste'molchilar talabini o'rganish xizmati, mahsulot turlarini yangilash, mahsulot sifati, har qanday narxda foyda olish, korporatsiya faoliyati xavfsizligi. Xodimlar tomonidan qabul qilingan korporativ iqlim to'plangan tajribaning beqiyos xilma-xilligi funksiyasini anglatadi. Xodimlarning amaliy xabardorligi nuqtayi nazaridan korporatsiyaning ustuvor yo'nalishlari qanchalik izchil

bo'lsa, ular o'z kuchlarini korporativ maqsadlarga erishishga yo'naltirish ehtimoli shunchalik yuqori bo'ladi.

Xodimlarning korporativ iqlimni qo'llab-quvvatlash darajasi to'g'risida tasavvurini shakllantiradigan turli xil tajribalar quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- faoliyatni tuzish usuli. Ish ahamiyatsiz qurilganmi va unda ishlatiladigan usullar xilma-xilmi yoki zerikarli va monotonmi? Faoliyatning maqsadlari va tamoyillari aniq yoki norasmiymi;
- rasmiy va norasmiy shaxslararo munosabatlarning tabiati;
- mukofotlar taqsimlanadigan protseduralar, shu jumladan, moddiy rag'batlantirish.

Korporatsiyalar faoliyatni tuzish usuli, xodimlarni rag'batlantirishning qo'llaniladigan usullari va mavjud shaxslararo munosabatlar tuzilishi bilan farq qiladi. Agar ish qiziqarli bo'lsa va u uchun yaxshi to'langan bo'lsa, ish haqi tanlov asosida taqsimlansa, agar shaxslararo munosabatlar iliqlik va ishtirok etish bilan ajralib tursa, korporativ iqlim farovonlik tuyg'usini shakllantirishga hissa qo'shadigan iqlim sifatida qabul qilinadi.

Korporativ madaniyat korporatsiya mavjudligining muhim tarkibiy qismi va shartidir. Korporativ madaniyat xodimlarning fikriga ko'ra, yetakchilik e'tiqodlari va qadriyatlarining asosini tashkil etadigan muammolar ro'yxatini o'z ichiga oladi. Mavjud korporativ madaniyat tufayli xodimlar o'zlariga va boshqalarga nima uchun ularning korporatsiyasi ma'lum bir tarzda ishlashini va uning faoliyati xodimlarning qulay muhitini ta'minlash va korporatsiyaning strategik ustuvorliklarini bajarish bilan qanday bog'liqligini tushuntiradilar.

Korporativ madaniyat – bu faqat ushbu korporatsiyaga xos bo'lgan va umumiy maqsadlarga erishish uchun birgalikdagi faoliyat jarayonida shakllanadigan g'oyalar, korporativ qadriyatlar va xulq-atvor normalari to'plami.

Korporativ qadriyatlar – korporatsiya a'zolari o'zlarining ehtiyojlari va maqsadlariga muvofiq, baholash pozitsiyasini

egallaydigan korporatsiya atrofidagi va uning ichidagi barcha obyektlar. Qadriyatlar korporatsiya egalik qiladigan va unga yo'naltirilgan narsalarga bo'linadi, ammo ikkalasi ham korporatsiya a'zolarining xatti-harakatlarini ular tanlagan ustuvorliklarga muvofiq belgilaydilar.

Tashkiliy me'yorlar ushbu korporatsiyada umumiy qabul qilingan xatti-harakatlar naqshidir. Bularga boshliqlar va bo'ysunuvchilar bilan munosabatlar namunalari, korporatsiyalarda qabul qilingan va undan tashqarida ishlamaydigan urf-odatlar, axloqiy me'yorlar, ushbu ijtimoiy institutga (ishlab chiqarish, biznes, siyosiy tashkilotlar) kiruvchi tashkilotlarga xos bo'lgan institutsional normalar kiradi. Korporativ madaniyatlarni tasniflashning eng keng tarqalgan turlaridan biri bu ularni individualist va kollektivistlarga ajratishdir.

Individualist korporativ madaniyat – bu shaxsiy yutuq qadriyatlariga asoslangan va maqsad-yo'nalishlar bilan bog'liq bo'lgan submadaniyat. Bu korporatsiya a'zolarining shaxsiy obro'sini (ikkinchi darajali guruhning obro'si) va shaxsiy rasmiy maqomini oshirish, o'zlari, oila a'zolari, do'stlari va qarindoshlari uchun moddiy manfaatlarga erishish uchun doimiy intilishida namoyon bo'ladi. Individualistik korporativ madaniyat AQShning ko'plab korporatsiyalariga xosdir.

Kollektivistik korporativ madaniyat guruh faoliyatiga qaratilgan, uning qadriyatlari va me'yorlari tashkilot yoki tashkilotdagi o'z guruhi orqali shaxslarni aniqlash bilan bog'liq. Guruhlar qadriyatlar, me'yorlar o'xshashligi prinsipiga asoslanadi, guruh ichidagi nazorat kuchli rivojlangan, individualizm cheklangan, korporatsiya a'zolari faqat guruhlarda yoki jamoalarda ishlaydi, shaxsiy farovonlik faqat korporatsiya farovonligi orqali mumkin. Kollektivistik korporativ madaniyat normalari Yaponiya korporatsiyalarida eng aniq namoyon bo'ladi.

Shuningdek, korporativ madaniyatlar hokimiyat munosabatlarning tabiati bo'yicha demokratik va avtoritarga bo'linadi.

Demokratik rahbarlar va bo'ysunuvchilar o'rtasida ishonchli va yumshoq munosabatlarning mavjudligi bilan tavsiflanadi. Ushbu madaniyatning qadriyatlari, birinchi navbatda, turli muammolarni hal qilishda o'z fikrlarini bildirish erkinligiga erishish va saqlashga qaratilgan.

Avtoritar madaniyat to'g'ridan-to'g'ri tartibga solish va qattiq nazorat normalarining mavjudligi bilan tavsiflanadi. Xodimlar har doim o'z faoliyatining barcha masalalari bo'yicha rahbarning ko'rsatmalarini kutishadi, tashabbus qarorlarini qabul qilish shafqatsiz jazolanadi. Asosiy tamoyillar intizom va ehtiyotkorlikdir. Avtoritar madaniyatga ega korporatsiya maqsadlariga erishish faqat iste'dodli va qat'iyatli rahbar ishtirokida mumkin.

Korporativ madaniyatni boshqaruvning tashkiliy tuzilmasida va kadrlar siyosatida o'z ta'sirini ko'rsatadigan qadriyatlarning ifodasi sifatida ko'rish mumkin.

Korporativ madaniyatga quyidagi omillar ta'sir qiladi:

- ideal maqsadlar;
- asosiy g'oyalar va qadriyatlar;
- taniqli shaxslar va rol modellari;
- qabul qilingan standartlar va qoidalar;
- norasmiy aloqa kanallari.

Aks holda, buni quyidagicha shakllantirish mumkin:

- biznesda muvaffaqiyatga erishish uchun ishlashning ahamiyati;
- xavf, rag'batlantirish va jazolashga moyillik;
- energiya, rag'batlantirish va tashabbus;
- ma'lumot va tayyorgarlik;
- umuman, odamga va ayniqsa, xodimlarga hurmat, chunki ular biznesni rivojlantirishning kaliti;
- iste'molchilar va ularning ehtiyojlari atrofida aylanadigan markaz ekanligini tan olish;
- korporatsiyaning barcha faoliyati.

Korporativ madaniyat quyidagi xususiyatlar bilan ajralib turadi: universallik, norasmiylik, barqarorlik.

Universallik korporativ madaniyat korporatsiya faoliyatining barcha yo'nalishlarini qamrab olishida namoyon bo'ladi. Korporativ madaniyat strategik maqsadlarni, kadrlar siyosatini va korporatsiyaning tashkiliy boshqaruv tuzilmasidagi mavjud aloqalarning xususiyatlarini rivojlantirishning u yoki bu tartibini belgilashi mumkin. Shu bilan birga, korporativ madaniyat nafaqat korporatsiya hayotining qobig'i, balki uning asosiy elementlaridan biri, korporativ munosabatlar va ichki korporativ aktlarning mazmunini belgilaydigan ma'nodir. Universallik xususiyati, korporativ madaniyat chegaralarining noaniqligi uni «korporativ iqlim» tushunchasi bilan aniqlashga imkon beradi.

Korporativ madaniyatning norasmiyligi uning faoliyati, deyarli rasmiy, belgilangan qoidalar bilan bog'liq emasligi, balki korporativ normalar, urf-odatlar bilan chambarchas bog'liqligiga qarab belgilanadi.

Korporativ madaniyat korporatsiyaning rasmiy iqtisodiy faoliyati bilan parallel ravishda ishlaydi. Uning o'ziga xos xususiyati yozma hujjatlar va qat'iy ko'rsatmalar emas, balki og'zaki aloqa shakllaridan ustun foydalanishdir. Bu umumiy qabul qilingan qadriyatlar va biznes odatlariga mos keladigan korporativ munosabatlar ishtirokchilari o'rtasidagi norasmiy aloqalarga asoslanadi.

Aynan korporativ madaniyatning norasmiyligi, bu madaniyatning ta'siri natijalarini miqdoriy ko'rsatkichlar yordamida baholash mumkin emasligining sababi. Bu yerda faqat sifat xususiyatlaridan foydalanish mumkin.

Korporativ madaniyatning barqarorligi uning normalari va institutlarining an'anaviyligi bilan bog'liq. Korporativ madaniyatni shakllantirish nafaqat menejerlar tomonidan, balki korporatsiya xodimlari va korporativ munosabatlarning boshqa ishtirokchilari ishtirokida ham uzoq vaqt davomida katta kuch talab qiladi.

Shakllangandan so'ng, korporativ madaniyatning qadriyatlari va ularni amalga oshirish usullari an'analar xarakteriga ega bo'ladi va mehnat jamoasini yangilashda uzoq vaqt davomida barqarorlikni saqlaydi.

Xavfsizlik funksiyasi shundan iboratki, korporativ madaniyat tashqi muhitdan kiruvchi tendensiyalar va salbiy qadriyatlarning kirib kelishiga to'sqinlik qiladi, ya'ni tashqi omillarning salbiy ta'sirini zararsizlantiradi.

Integratsiyalashgan funktsiya shundan iboratki, korporativ madaniyat korporatsiyaning barcha darajalari manfaatlarini sintez qiladigan ma'lum bir qiymat tizimini singdiradi, bu esa xodimlarga korporatsiya maqsadlarini yaxshiroq anglash, korporatsiya haqida eng yaxshi taassurot olish, o'zini yagona tizimning bir qismi sifatida his qilish va o'z mas'uliyatini anglash imkonini beradi.

Tartibga solish funksiyasi korporativ madaniyat korporatsiya faoliyati jarayonida norasmiy yozilmagan xatti-harakatlar qoidalarini (aloqa tabiati, ishlarning ketma-ketligi, ma'lumot almashish shakllari) o'z ichiga olishida namoyon bo'ladi. Tartibga solish funksiyasi, shuningdek, korporatsiya samaradorligini oshirishga yordam beradi.

O'rnini bosuvchi funktsiya kuchli korporativ madaniyat rasmiy, rasmiy mexanizmlarni samarali almashtirishga qodir ekanligi, korporatsiya rahbariyatiga rasmiy tuzilmani haddan tashqari murakkablashtirmaslik va rasmiy ma'lumotlar va buyruqlar oqimini ko'paytirishga imkon berishida namoyon bo'ladi. Shunday qilib, korporatsiyani boshqarish xarajatlari tejaladi.

Adaptiv funktsiya shuni ko'rsatadiki, korporativ madaniyat xodimlarni tashkilotga moslashishni osonlashtiradi, bu esa tashkiliy tuzilishga va mavjud munosabatlarga eng samarali moslashishga imkon beradi.

Ta'lim va rivojlanish funksiyasi korporativ madaniyatning ta'lim va tarbiyaviy ta'sir orqali bog'liqligi bilan belgilanadi, natijada

korporatsiya maqsadlarga erishish uchun foydalanadigan ishchilarning ko'nikmalarini oshirish.

Sifat menejmenti funksiyasi shundan dalolat beradiki, korporativ madaniyat oxir-oqibat iqtisodiy faoliyat natijalariga ta'sir qiladi, ishchilarni mehnatga mas'uliyatli munosabatda bo'lishga undaydi, mahsulotlar, taqdim etilayotgan ishlar va xizmatlar sifatini oshirishga yordam beradi.

Iste'molchilarga yo'naltirilgan funksiya shundan iboratki, korporativ madaniyatning ajralmas qismi bo'lgan kompaniyaning qadriyatlar tizimida aks ettirilgan iste'molchilarning maqsadlari, so'rovlari, manfaatlarini hisobga olish iste'molchilar bilan munosabatlarni mustahkamlashga yordam beradi.

Hamkorlikni tartibga solish funksiyasi korporativ madaniyat tomonidan ishlab chiqilgan sheriklar bilan ular oldida ma'naviy javobgarlikni o'z ichiga olgan munosabatlar qoidalarining mavjudligida belgilanadi.

Iqtisodiy tashkilotni jamiyat ehtiyojlariga moslashtirish funksiyasi korporatsiya faoliyati uchun eng qulay tashqi sharoitlarni yaratishga yordam beradi. Ta'sir to'siqlarni, to'siqlarni bartaraf etish, zararni bartaraf etishda korporatsiya tomonidan muayyan shartlarni buzish yoki e'tiborsiz qoldirish bilan bog'liq harakatlarni zararsizlantirishdan iborat.

Korporatsiyada boshqaruvni hujjat bilan ta'minlashni tashkil etish. Hujjatlarni boshqarishni ta'minlashning asosiy tushunchalarini ko'rib chiqing.

Hujjatlar tizimi – kelib chiqishi, maqsadi, faoliyat sohasi, dizayn uchun yagona talablar asosida o'zaro bog'liq bo'lgan hujjatlar to'plami. Bunday tizimlar majmuasida, deyarli har qanday korporatsiya faoliyatida ishlatiladigan asosiylarini ajratish mumkin: ma'muriy hujjatlar; tashkiliy-huquqiy hujjatlar; rejalashtirilgan hujjatlar; ma'lumotnoma va tahliliy hujjatlar; hisobot hujjatlari; shartnomaviy hujjatlar; kadrlar hujjatlari;

korporatsiyaning asosiy faoliyatini aks ettiruvchi hujjatlar; moliyaviy hujjatlar; logistika hujjatlari.

Hujjat aylanishi – bu korporatsiyada hujjatlar yaratilgan paytdan boshlab ularni bajarish yoki jo'natish tugaguniga qadar harakatlanishini ta'minlaydigan o'zaro bog'liq protseduralar to'plami. Ish oqimini ratsionalizatsiya qilish uchun barcha hujjatlar ish oqimlariga taqsimlanadi. Hujjat oqimi deganda hujjat aylanishi jarayonida ma'lum bir maqsadni bajaradigan hujjatlar to'plami tushuniladi.

– Korporatsiyaning boshqarish samaradorligini oshirish – uchun axborot texnologiyalaridan keng foydalanish kerak:

- ma'lumotlarni qayta ishlash;
- boshqaruv;
- qaror qabul qilishni qo'llab-quvvatlash;
- ofisni avtomatlashtirish;
- ekspert tizimlari.

Hujjat aylanishini avtomatlashtirish uchun quyidagilar qo'llaniladi:

- hujjatlarni tasvirlash texnologiyalari (tasvirlash tizimi);
- optik belgilarni aniqlash tizimlari (optik belgilarni aniqlash tizimi, OCR);
- hujjatlarni boshqarish tizimlari, sud (hujjatlarni boshqarish tizimi, DMS);
- biznes jarayonlarini avtomatlashtirish tizimlari, ADP (ish oqimi tizimi);
- ishchi guruh asturi (Groupware).

14.4. Kompaniyalarni qayta qurish

Tashqi muhit holati, kompaniyaning xulq-atvori va uning ichki muhiti o'rtasida yaqin bog'liqlik mavjudligi kompaniyaning maqsadlari, strategiyasi, tashkiliy xususiyatlari, tuzilishi va funksiyalarini yangi bozor sharoitlariga o'z vaqtida moslashtirish

zarurligiga olib keladi. Ishlash usullarini kompleks o'zgartirish jarayoni qayta qurish deb ataladi.

Qayta qurish – kompaniyaning ishlash shartlarini o'zgaruvchan bozor sharoitlariga va uni rivojlantirish strategiyasiga muvofiq-lashtirish bo'yicha chora-tadbirlar majmui. Qayta qurish quyida-gilarni o'z ichiga oladi: boshqaruv tuzilishi va funksiyalarini takomillashtirish, faoliyatning texnik va texnologik jihatlaridagi kechikishni bartaraf etish, moliyaviy-iqtisodiy siyosatni takomillashtirish va shu asosda ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, mahsulotlar (xizmatlar)ning raqobatbardoshligi, mehnat unumdorligini oshirish, ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish, faoliyatning moliyaviy-iqtisodiy natijalarini yaxshilash.

Qayta qurish biznes-reja yoki uning an'anaviy xilma-xilligi belgilangan vazifalarga muvofiq, kompaniyaning tuzilishi va funksiyalarini rivojlantirish modeli bo'lgan tashkiliy loyiha asosida amalga oshiriladi.

Kompaniyaning qayta qurish o'z-o'zidan maqsad yoki modaga hurmat emas, balki uning zarurati obyektiv holatlar tufayli yuzaga kelganda amalga oshirilishi kerak. Qayta qurishning asosiy xususiyati, ishlab chiqarish, kapital yoki mulk tuzilishi, savdo bozorlari va shunga o'xshash narsalarning hozirgi individual o'zgarishlaridan farqli o'laroq, qayta qurish kompaniyaning kundalik biznes siklining bir qismi emas.

Bu kompaniyaning, deyarli barcha jabhalariga ta'sir ko'rsatadigan o'zgarishlarning murakkab tabiatiga bo'lgan ehtiyoj, bu qayta qurishni anglatadi. Uning ikkita yo'nalishini soddalashtirilgan tarzda ajratish mumkin, shu jumladan:

* faoliyat samaradorligini oshirishga qaratilgan va amaldagi kompaniyaning rivojlanishi bilan bog'liq bo'lgan kompaniyaning korporativ, strategik qayta qurish, shu jumladan, kapital qiymatini oshirish, raqobatbardoshlikni oshirish, yangi bozorlarni zabt etish yoki mavjud bozorlarni kengaytirish, tashkiliy tuzilmani optimallashtirish, faoliyatni diversifikatsiya qilish va boshqalar;

* inqiroz sharoitida kompaniyani qayta qurish. Kompaniya uchun inqirozli vaziyatlar bir nechta turlarni (bosqichlarni) o'z ichiga oladi: ishlab chiqarish va sotish samaradorligining pasayishi, kreditorlar bilan hisob-kitoblarga ta'sir qilmaydigan moliyaviy-iqtisodiy holatning yomonlashishi, kreditorlarning talablarini o'z vaqtida yoki to'liq qondirmaslik bilan tavsiflangan vaziyat. Inqiroz holatining haddan tashqari namoyon bo'lishi kompaniyaning to'lovga layoqatsizligi (bankrotligi) hisoblanadi.

Qayta qurish korxonalar (tashkilotlar)ning raqobatbardoshligini oshirish uchun yuqori samarali bozor vositasidir. Qayta qurish doirasida korxonalar uchta asosiy vazifani hal qilishlari kerak:

1) korxonaning mavjud ishlab chiqarish va texnologik bazasining ortiqcha miqdorini modernizatsiya qilish, almashtirish yoki kamaytirish;

2) korxonaning inson resurslarini boshqarish va ulardan foydalanish tizimidagi sezilarli o'zgarishlar;

3) iste'molchilar bilan munosabatlarni sifatli o'zgartirish va (yoki) yangi maqsadli mijozlar guruhini yaratish.

Qayta qurish jarayonida bir xil vazifalar davriy ravishda hal qilinadi:

* vaziyat va uning imkoniyatlari baholanadi;

* maqsadlar belgilanadi, ustuvorliklar belgilanadi, qayta qurish bosqichi dasturi belgilanadi;

* dastur texnologiya, tashkilot va moliyaviy-iqtisodiy boshqaruv tomonidan ta'minlanadi.

Qayta qurish konsepsiyasining asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

1) korxonaning kompleks biznes diagnostikasi;

2) qayta tuzishning asosiy maqsadlari, vazifalari va tamoyillarini aniqlash;

3) qayta qurish loyihasini amalga oshirish uchun byudjet, muddatlar va zarur tadbirlarni belgilash;

4) loyihaning kutilayotgan samaradorligini, asosiy xatarlarni va ularni minimallashtirish usullarini aniqlash.

Korxonalarning turli moliyaviy-iqtisodiy ahvoli, faoliyatining o'ziga xos xususiyatlari, strategik maqsad va vazifalari munosabati bilan barcha qayta qurish loyihalari noyob bo'lib, faqat shu korxonada amalga oshirish uchun mo'ljallangan.

Qayta qurish tushunchalarini (dasturlarini) ishlab chiqish uchun ishlatiladigan usullar quyida keltirilgan.

1. Korxonaning holatini har tomonlama moliyaviy-iqtisodiy tahlil qilish, shu jumladan, alohida tarkibiy bo'linmalarga batafsil ma'lumot berish.

2. Korxonaning kompleks biznes diagnostikasi (rivojlanish strategiyasi, marketing va marketing siyosati, buxgalteriya siyosati, ishlab chiqarish siyosati, ta'minot va sotib olish rejalari, investitsiya siyosati, tashkiliy va boshqaruv tuzilishi, zamonaviy boshqaruv texnologiyalaridan foydalanish va boshqalar).

3. Qayta tuzilmasdan uch yildan besh yilgacha korxonani rivojlantirishning prognozli moliyaviy-iqtisodiy modelini ishlab chiqish.

4. Korxonaning asosiy afzalliklari va muammolarini aniqlash, uning holatini optimallashtirish bo'yicha takliflarni ishlab chiqish (korxonani moliyaviy sog'lomlashtirish, qayta qurish, modernizatsiya qilish va uni moliyalashtirishning mumkin bo'lgan manbalari, markazsizlashtirish yoki aksincha, korxonalarni birlashtirish, ya'ni xolding tuzilmasini yaratish, zamonaviy texnologiyalar va boshqaruv usullarini joriy etish va boshqalar).

5. Asosiy mumkin bo'lgan chora-tadbirlar va xatarlarni hisobga olgan holda korxona rivojlanishining bir nechta muqobil prognozli moliyaviy-iqtisodiy modellarini ishlab chiqish, vari anta bazasini aniqlash.

6. Loyihani amaliy amalga oshirish uchun yakuniy hujjatni ishlab chiqish – qayta qurish dasturi.

Qayta qurish muvaffaqiyatiga quyidagi asosiy omillar ta'sir qiladi:

korxonaning istiqboli va moliyaviy holati. Qayta qurishni boshlagan har bir korxona ma'lum moliyaviy natijalarga erishish uchun yetarli vaqt beradigan uzoq muddatli raqobatbardoshlik va moliyaviy vaziyatdagi mumkin bo'lgan o'zgarishlarni aks ettirishi kerak. Agar muammolarni hal qilmaslik xavfi mavjud bo'lsa, unda qayta tashkil etish aylanma mablag'larni saqlab qolish va qarzlarni qayta tuzish uchun tez va to'g'ridan-to'g'ri vositalarga qaratilishi kerak. Agar korxona bozorda kelajakka ega bo'lmasa, demak, bu o'zgarishlarni amalga oshirishda faqat strategiyani o'zgartirmasdan hozirgi vaziyatni yaxshilashga e'tibor qaratish kerak degani emas;

* rahbariyatning majburiyatlari. Boshqaruv tarkibi va bosh aksiyador (agar mavjud bo'lsa) qayta qurish loyihasining maqsadlarini tushunishi va uni amalga oshirishni qo'llab-quvvatlashi, yetarli resurslarni taqdim etishi va o'z vaqtida qarorlar qabul qilishi kerak;

* maslahatchilar faoliyatining rahbariyat kutganlariga muvofiq-
ligi. Korxona rahbariyati maslahatchilar faoliyatidan qanday natijalarni kutish mumkinligini va ular bilan birgalikda qanday ishlashni tushunishi kerak. O'z navbatida, maslahatchilar va'dalarni bajara olishlari va aniq natijalarga erishishlari kerak;

* loyihaning aniq belgilangan maqsadlari va kutilgan natijalari. Dastlabki ma'lumot so'rovi loyiha natijalarini batafsil aniqlashi kerak, shunda ular o'lchanadi. Agar loyihani amalga oshirish jarayonida tasdiqlangan natijalar o'zgargan bo'lsa, unda ushbu o'zgarishlar barcha ishtirokchilar tomonidan aniq hujjatlashtirilishi va tasdiqlanishi kerak;

* maslahatchilarning amaliy yondashuvi. Maslahatchilarning ishi aniq natijalarga olib kelishi va korxona rahbariyati bilan qo'shma asosga ega bo'lishi kerak. Shunday qilib, tajriba loyihalaridan birida maslahatchilar, hatto yetkazib beruvchilar va kreditorlar bilan korxona nomidan muzokaralar olib borishdi.

Qayta qurish barcha qiyinchiliklarga davo emas, balki muvaffaqiyatli biznesni rivojlantirishning samarali bozor vositalaridan biridir. Rossiyaning ayrim korxonalarini qayta qurish bo'yicha muvaffaqiyatsiz tajriba, uning usuli sifatida yetishmasligi haqida emas, balki uni amalga oshirishning yetarlicha o'ylanmagan va puxta ishlab chiqilmaganligi haqida gapiradi.

XIV BOB. BO'YICHA XULOSALAR

1. Texnologik zanjirni tashkil etish quyidagilardan iborat: tashkiliy sxemani muvofiqlashtirish, samaradorlik rejasini muvofiqlashtirish, me'yoriy hujjatlarni muvofiqlashtirish, o'zaro ta'sirni xabardor qilish shakllarini aniqlash, texnologik zanjirning ishlash sanasini tasdiqlash.

2. Texnologik zanjir bir necha bosqichlardan iborat: o'zaro ta'sir ketma-ketligi, moliyaviy oqimlar sxemasini loyihalash, taqvim rejasini loyihalash. Natijada texnologik zanjirning tashkiliy rejasi paydo bo'ladi.

3. So'nggi yillarda jahon iqtisodiyotida korporatsiyalarning birlashishi (sotib olinishi) va parchalanishi jarayonlari yuqori dinamikaga ega bo'ldi.

4. Korporatsiyalarning birlashishi (qo'shilishi) odatda jarayonlardan biri sifatida amalga oshiriladi:

- birlashish-birlashish natijasida yoki bitta korporatsiyaning ikkinchisining sof aktivlari va ishlab chiqarish faoliyati ustidan nazoratni qo'lga kiritishi;

- sotib olish (sotib olish) - xaridor deb nomlangan korporatsiyalardan aktivlarni o'tkazish, majburiyatlarni qabul qilish va ishlab chiqarish faoliyati ustidan nazoratni qo'lga kiritish jarayoni;

- birlashtirilgan korporatsiyalarning aktsiyadorlari barcha umumiy sof aktivlar va ishlab chiqarish faoliyati ustidan nazoratni amalga oshiradigan kapital aktsiyalarining birlashishi.

5. Qayta qurish biznes-reja yoki uning an'anaviy xilma — xilligibelgilangan vazifalarga muvofiq kompaniyaning tuzilishi va

funksiyalarini rivojlantirish modeli bo'lgan tashkiliy loyiha asosida amalga oshiriladi.

XV BOB. KORPORATIV BOSHQARUV NAZORATI |VA UNING SAMARADORLIGI

15.1. Korporativ boshqaruv samaradorligi mezonlari

Shuni ta'kidlash kerakki, korporativ boshqaruv mezonlari juda xilma-xildir. Biz kompaniya faoliyatini batafsil tahlil qilish zarur bo'lganda yoki korporativ boshqaruv samaradorligini baholashni tuzishda aniqlanishi mumkin bo'lgan eng umumiy mezonlarni aniqladik.

Korporativ boshqaruv samaradorligining umumiy mezonlariga quyidagilar kiradi:

1. Kapital bozoriga kirish. Samarali boshqariladigan kompaniyalar investorlar tomonidan do'stona deb qabul qilinadi, chunki ular aksiyadorlar uchun daromad olish qobiliyatiga ko'proq ishonch hosil qilishadi. Investorlar orasida korporativ boshqaruv amaliyotini investitsiya qarorlarini qabul qilish jarayonida qo'llaniladigan asosiy mezonlar ro'yxatiga kiritish tendensiyasi mavjud. Korporativ boshqaruvning tuzilishi va amaliyoti qanchalik yaxshi bo'lsa, aktivlar menejerlar tomonidan o'g'irlanishi yoki boshqa noo'rin foydalanish o'rniga aksiyadorlar manfaati uchun ishlatilishi ehtimoli shunchalik yuqori bo'ladi.

2. Kapital qiymatining pasayishi va kompaniya aktivlari qiymatining oshishi. Korporativ boshqaruv standartlariga to'liq mos keladigan kompaniyalar tashqi moliyaviy resurslar narxining pasayishiga erishishlari mumkin. Mutlaqo asosli haqiqat; pul mablag'larini beqaror investitsiya qilish iqtisodiy muhit venchur investitsiyalariga tenglashtiriladi va bank foiz stavkasi qanchalik yuqori bo'lsa. Shu bilan birga, korporativ boshqaruv amaliyoti va kompaniya qiymatini baholash o'rtasida to'g'ri-rdan-to'g'ri mutanosib

bog'liqlik mavjud. Umuman olganda, korporativ boshqaruv standartlarini joriy etish kompaniyaning bozordagi aksiyalari qiymatini sezilarli darajada oshiradi.

3. Kompaniyani boshqarish tizimining ravshanligi. Boshqaruv sifatining oshishi natijasida javobgarlik tizimi yanada aniqroq bo'ladi, menejerlar ishini nazorat qilish yaxshilanadi va mukofotlar tizimining faoliyat natijalari bilan aloqasi mustahkamlanadi. Bundan tashqari, to'liq va o'z vaqtida taqdim etilgan ma'lumotlarga kirish va moliyaviy shaffoflikning oshishi tufayli qaror qabul qilish jarayoni yaxshilanmoqda. Rahbarlarning merosxo'rligini rejalashtirish uchun sharoit yaratilmoqda, bu kompaniyaning uzoq muddatli rivojlanishiga yordam beradi. Bu holda iqtisodiy samaraga bilvosita, kompaniyaning inqiroz davrida top-menejerlarni yoki ularning xizmatlarini sotib olish uchun zarur bo'lgan investitsiyalar hajmini kamaytirish orqali erishiladi. Bu, shuningdek, aksiyadorlarning manfaatlariga zid bo'lgan o'z maqsadlariga intilish xavfini kamaytirishga imkon beradi. Tegishli korporativ boshqaruv quyidagilarni o'zida mujassam etgan.

To'g'ri, korporativ boshqaruv, umuman olganda, kompaniyaning investorlar uchun shaffofligi oshib borishi va ular kompaniya operatsiyalarining mohiyatiga kirib borish imkoniyatiga ega bo'lishlari bilan namoyon bo'ladi. Ma'lumot salbiy bo'lsa ham, shaffoflikni oshirish noaniqlik xavfini kamaytiradi. Shunday qilib, direktorlar kengashi tomonidan xavflarni tizimli tahlil qilish va baholash uchun mezonlarlar shakllantiriladi. Ro'yxatda keltirilgan mezonlar samarali korporativ boshqaruvning bir qator afzalliklarini beradi.

15.2. Korporativ boshqaruv tizimidagi nazorat qiluvchi organlarning faoliyati

“Korporativ nazorat” tushunchasi

Korporativ boshqaruv mexanizmlari, asosan korporativ nazoratni o'rnatish vositalaridir. Shuni ta'kidlash kerakki, korporativ nazorat turli xil huquqiy tizimlarda turlicha talqin etiladi. Agar kontinental huquqda nazorat nazorat, muayyan shaxslarning faoliyatini tekshirish sifatida qaralsa, umumiy huquqda nazorat korporatsiya ustidan hukmronlik sifatida tushuniladi. Shunday qilib, D. Kotua nazorat – bu korporatsiya siyosatini ishlab chiqishga tegishli bo'lgan boshqaruv faoliyati natijalarini uning qismida aniqlash qobiliyatidir, deb hisoblaydi.

Umumiy huquq doktrinasini eng keng tarqalgan bo'lib, unga ko'ra, korporativ nazorat korporativ munosabatlar subyektlari o'rtasida kuchlar, pozitsiyalar, imkoniyatlar, kuchlarni taqsimlash natijasida tushuniladi. Nazorat faqat aksiyalar (aksiyalar) konsentratsiyasi bilan cheklanmaydi ishtirok etish) aksiyadorlar yoki ishtirokchilarning bir yoki bir guruhi qo'lida. Korporatsiya faoliyatini nazorat qilish uning strategiyasini, siyosatini, uzoq muddatli maqsadlar va dasturlarni tanlashni, hal qiluvchi ta'sirga ega bo'lishni anglatadi.

Korporativ nazorat korporatsiyaning aksiyalarini (ishtirok etish ulushlarini) va ishlab chiqarish va xo'jalik faoliyatini boshqarish huquqi bilan, shu jumladan, moliyaviy oqimlarni taqsimlash, litsenziyalar, texnologiyalarga ega bo'lish va kompaniyani bozorga taqdim etish bilan bog'liq. Shundan kelib chiqib, quyidagilar ajratiladi:

* aksiyadorlik nazorati, bu korporatsiya boshqaruv organlari tomonidan, shu jumladan, ushbu organlarning shaxsiy tarkibini shakllantirish masalasi bo'yicha qarorlarni qabul qilish yoki rad etishni ta'minlash imkoniyatidir;

* ishlab chiqarish va xo'jalik nazorati yoki tadbirkorlik faoliyatining o'zi – mahsulot (ish, xizmat) ishlab chiqarish, sotish ustidan nazorat.

Korporativ boshqaruv ishtirokchilari. Bularga quyidagilar kiradi:

* korporativ boshqaruv subyektlari;

* korporatsiyaning holati va rivojlanishiga ta'sir ko'rsatadigan korporatsiyaning tashqi infratuzilmasiga tegishli subyektlar.

Korporativ boshqaruv subyektlari – boshqaruv organlari va (yoki) korporatsiyaning mansabdor shaxslari, ularga berilgan vakolatlar tufayli boshqaruv munosabatlarining tarafi bo'lib, korporativ boshqaruv obyektiga maqsadli ta'sir ko'rsatadi.

Shuni aniqlashtirish kerakki, korporativ huquqiy munosabatlar subyektlari va korporativ boshqaruv subyektlari turli xil tushunchalardir. Korporativ huquqiy munosabatlar subyektlari – bu huquq subyektlari, huquqiy layoqatga ega bo'lgan yuridik va jismoniy shaxslar (korporatsiyaning o'zi, uning ta'sischilari, aksiyadorlar (ishtirokchilar), jismoniy shaxslar – boshqaruv organlariga a'zo).

1. Korporativ boshqaruv subyektlari – bu boshqaruvda ishtirok etadigan tuzilmalar va yuridik shaxs bo'lmasligi mumkin bo'lgan shaxslar. Masalan, tashkilotning boshqaruv organlari korporativ boshqaruv subyektlari, ammo ular korporativ huquqiy munosabatlar subyektlari emas.

Tashqi infratuzilmaning subyektlari – bu korporatsiya faoliyati bilan bog'liq bo'lgan, uning faoliyatiga bevosita yoki bilvosita ta'sir ko'rsatadigan yoki unga bog'liq bo'lgan davlat, shaxslar yoki ularning birlashmalari. Tashqi infratuzilma muhim ahamiyatga ega, chunki uning o'zgarishi korporatsiyaga ta'sir qiladi va bu o'zgarishlarni boshqarish ko'pincha korporatsiya tomonidan faqat ichki vositalar yordamida amalga oshirilmaydi.

• Korporativ boshqaruv ishtirokchilari keng ma'noda quyidagilarni o'z ichiga olishi kerak:

- * korporatsiyaning o'zi;
- * ta'sischilar, ishtirokchilar;
- * korporatsiya aksiyadorlari, shu jumladan, ko'pchilik va ozchilik egalari);
- * korporatsiya boshqaruv organlari;
- * korporatsiya xodimlari, shu jumladan, maxsus qiymat-motivatsion munosabatlarga ega bo'lgan yuqori menejment xodimlari;
- * davlat va uning hududiy tuzilmalari;
- * korporatsiya kreditorlari, shu jumladan, banklar va u chiqaradigan qimmatli qog'ozlar egalari;
- * boshqa tadbirkorlik tuzilmalari: yetkazib beruvchilar, iste'molchilar, mijozlar, korporatsiya raqobatchilari.

Manfaatlar to'qnashuvi. Amaldagi Rossiya qonunchiligida korporativ munosabatlar ishtirokchilarining manfaatlar to'qnashuvini bartaraf etishga qaratilgan normalar mavjud. Huquqiy kategoriya sifatida manfaatlar to'qnashuvi nima?

Zamonaviy doktrinadagi manfaatlar to'qnashuviga bag'ishlangan ko'plab asarlar mavjud. Ushbu hodisaning mavjud ta'riflari orasida, D.I. Dedov nuqtayi nazaridan, manfaatlar to'qnashuvi «huquq bilan himoyalangan va boshqa vakolatli shaxsning (advokat, agent, direktor, ishonchli shaxs) harakatlari bilan qondirilishi kerak bo'lgan manfaatlar va ushbu vakolatli shaxsning shaxsiy manfaatlari o'rtasidagi ziddiyatni anglatadi.

B.S. Batayeva korporativ manfaatlar to'qnashuvining shunga o'xshash ta'rifini taklif qiladi, uning tushunchasida bu «manfaatlarining nomuvofiqligi va ishtirokchilar o'rtasidagi qarama-qarshiliklarning kuchayishi... korporativ jarayon, ularning maqsadlari bir-biriga mos kelmasligi sababli. Shunday qilib, manfaatlar to'qnashuvi korporativ munosabatlar ishtirokchilarining manfaatlari korporatsiyaning o'zi va (yoki) boshqa korporativ munosabatlar ishtirokchilarining manfaatlariga mos kelmaydigan vaziyat yoki holat sifatida tushunilishi kerak.

Manfaatlar to'qnashuvining mohiyati korporativ manfaatlarining individual yoki guruh foydasiga buzilishi emas, balki ular o'rtasida tanlov qilish masalasi paydo bo'lishi mumkin.

O.N. Sirodoyeva ta'kidlashicha, «manfaatlar to'qnashuvi o'z-o'zidan jinoyat yoki huquqbuzarlik emas... Keng tushunishdan farqli o'laroq, manfaatlar to'qnashuviga ega bo'lish buning uchun «aybdor» bo'lishni anglatmaydi, bu shunchaki holat».

Manfaatlar to'qnashuvini bartaraf etishga manfaatdor bo'lgan bitimlarni tartibga soluvchi Qonunchilik normalari, minoritar aksiyadorlarning huquqlarini ta'minlashga qaratilgan ko'plab qoidalar mavjud.

Shuni ta'kidlash kerakki, Qonunchilik korporativ huquqiy munosabatlarning barcha subyektlari manfaatlarining muvozanatini u yoki bu tomonga burilmasdan ta'minlashi kerak. Shunday qilib, Rossiya korporativ qonunchiligining shakllanishi davrida minoritar aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilishga katta e'tibor berildi, bu ba'zan ularning suiiste'mollariga hissa qo'shdi.

Ushbu hodisa greenmail (ingl. yashil pochta-korporativ shantaj) boshqa narsalar qatori, kichik aksiyalar egalari tomonidan biznesni rivojlantirish uchun muhim bo'lgan manfaatdor bitimlar, ko'plab sud da'volari bilan kelishmaslikda ifodalanadi.

Ilmiy muhitda muhim munozaralar 2006-yil 5-yanvardagi 7-FZ3-sonli federal qonun bilan boshlandi, u OAJ to'g'risidagi qonunni XI bob bilan to'ldirdi. «Ochiq jamiyat aksiyalarining 30 foizdan ortig'ini sotib olish». Ushbu qonun hujjati, aslida, OAJ aksiyalari umumiy sonining 95 foizini sotib olgan ko'pchilik egasiga ularning rozilgisiz minoritar aksiyadorlardan aksiyalarni sotib olish huquqini berdi. Ayrim mutaxassislar ushbu qonunni minoritar aksiyadorlarning huquqlarini buzish deb bilishadi, bu, aslida sud qarorisiz ularning mol-mulkini tortib olish bilan bog'liq. Shunday qilib, G.S. Shapkinning fikricha, majoritar aksiyadorning nazoratni konsolidatsiya qilish huquqini tartibga solishda xorijiy qonunchilikka yo'llanma asosli emas. Uning fikricha, rivojlangan

huquq-tartibot mamlakatlarida minoritar aksiyadorlar tomonidan huquqlardan samarali foydalanish imkoniyati boshqa ko'plab Qonunchilik qoidalariga va mamlakatimizda hali to'g'ri rivojlanmagan jamoat institutlariga asoslanadi.

Aksincha, V.A. Belov kapital birlashmasi sifatida aksiyadorlik jamiyatining iqtisodiy tabiati bo'yicha minoritar aksiyadorlardan aksiyalarni majburiy sotib olish to'g'risidagi qonunning maqsadga muvofiqligini ta'kidlaydi. Ushbu muallifning pozitsiyasiga ko'ra, «minoritar aksiyadorlarni siqib chiqarish to'g'risidagi qonun mahalliy aksiyadorlik jamiyatlarining manfaatlarini ta'minlashga qaratilgan yangi aksiyadorlik huquqining» birinchi g'ishtidir, «ma'lum va barqaror yashash sharoitlariga tayanib ishlaydigan jahon darajasidagi raqobatbardosh mahsulotlarni ishlab chiqaruvchilar...» (muallif tomonidan ajratib ko'rsatilgan va b.) tomonidan yaratilgan.

Korporativ boshqaruv tamoyillari

Korporativ munosabatlar subyektlarining manfaatlarini maksimal darajada ta'minlash, uyg'unlashtirish prinsipi juda muhim, ammo korporativ boshqaruvning yagona prinsipi emas. Korporativ boshqaruv tamoyillari deganda korporatsiyaning boshqarish jarayonini tavsiflovchi asosiy qoidalar tushuniladi.

Hozirgi vaqtda korporativ boshqaruv tamoyillari O'zbekiston qonunchiligida bevosita mustahkamlanmagan. Boshqa mamlakatlar qonunchiligida korporativ boshqaruv tamoyillari ko'pincha qonun hujjatlarida emas, balki tavsiya hujjatlarida – korporatsiyalar o'z ixtiyori bilan bajaradigan korporativ boshqaruv kodekslarida to'planadi.

1999-yilda Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti kengashi (OECD) tomonidan qabul qilingan korporativ boshqaruv tamoyillari (OECD Principles of Corporate Governance) milliy qonun va tartiblarda korporativ boshqaruv tamoyillarini ishlab chiqish uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

Ushbu hujjatning asosiy g'oyasi aksiyadorlarning huquqlarini maksimal darajada ta'minlashdir. Hujjat korporativ boshqaruv tuzilmasi kompaniyaning strategik boshqaruvini, boshqaruv kengashi tomonidan ma'muriyat faoliyatini samarali nazorat qilishni va direktorlar kengashining aksiyadorlarga javobgarligini ta'minlashi kerakligini belgilaydi.

O'zbekiston korporatsiyalarini boshqarish tamoyillari korporativ xulq-atvor kodeksida – qoidalari jamiyatning ichki hujjatlariga, shuningdek, ilmiy doktrinaga kiritilishi mumkin bo'lgan tavsiyanomada mavjud.

1. Korporativ xatti-harakatlar amaliyoti aksiyadorlarga jamiyatda ishtirok etish bilan bog'liq huquqlarini amalga oshirish uchun haqiqiy imkoniyatni ta'minlashi kerak, shu jumladan:

- aksiyadorlarga aksiyalarga egalik huquqini hisobga olishning ishonchli va samarali usullari, shuningdek, ularga tegishli aksiyalarni erkin va tezkor ravishda begonalashtirish imkoniyati berilishi kerak;

- aksiyadorlar umumiy yig'ilishida jamiyat faoliyatining eng muhim masalalari bo'yicha qarorlar qabul qilish orqali aksiyador jamiyatini boshqarishda ishtirok etish huquqiga egadirlar;

- aksiyadorlarga jamiyat foydasida ta'lim berish imkoniyati berilishi kerak;

- aksiyadorlar jamiyat to'g'risida to'liq va ishonchli ma'lumotlarni muntazam va o'z vaqtida olish huquqiga ega;

- aksiyadorlar ularga berilgan huquqlarni suiiste'mol qilmasliklari kerak.

1. Korporativ xatti-harakatlar amaliyoti bir xil turdagi (toifadagi) teng miqdordagi aksiyalarga ega bo'lgan aksiyadorlarga teng munosabatni ta'minlashi kerak. Barcha aksiyadorlar huquqlari buzilgan taqdirda samarali himoya olishlari kerak.

2. Korporativ xulq-atvor amaliyoti direktorlar kengashi tomonidan kompaniya faoliyatini strategik boshqarish va uning tomonidan kompaniyaning ijro etuvchi organlari faoliyati ustidan

samarali nazoratni amalga oshirishni, shuningdek, direktorlar kengashi a'zolarining aksiyadorlarga hisobot berishini ta'minlashi, amalga oshirishni, shuningdek, direktorlar kengashi a'zolarining aksiyadorlarga hisobot berishini ta'minlashi kerak.

3. Korporativ xulq-atvor amaliyoti jamiyatning ijro etuvchi organlariga ongli ravishda, vijdonan, faqat jamiyat manfaati uchun kompaniyaning joriy faoliyatiga EF tomonidan samarali rahbarlik qilish imkoniyatini, shuningdek, ijro etuvchi organlarning kompaniya direktorlar kengashi va uning aksiyadorlariga javobgarligini ta'minlashi kerak.

4. Korporativ xulq-atvor amaliyoti jamiyatning ijro etuvchi organlariga ongli ravishda, vijdonan, faqat jamiyat manfaati uchun kompaniyaning joriy faoliyatiga EF tomonidan samarali rahbarlik qilish imkoniyatini, shuningdek, ijro etuvchi organlarning kompaniya direktorlar kengashi va uning aksiyadori oldida javobgarligini ta'minlashi kerak.

5. Korporativ xulq-atvor amaliyoti kompaniya aksiyadorlari va investorlari tomonidan asosli qarorlar qabul qilish imkoniyatini ta'minlash uchun jamiyat, shu jumladan, uning moliyaviy holati, iqtisodiy ko'rsatkichlari, mulkchilik va boshqaruv tuzilishi to'g'risida to'liq va ishonchli ma'lumotlarning o'z vaqtida oshkor etilishini ta'minlashi kerak.

6. Korporativ xulq-atvor amaliyoti manfaatdor shaxslarning, shu jumladan, kompaniya xodimlarining qonun hujjatlarida nazarda tutilgan huquqlarini hisobga olishi va jamiyat va manfaatdor tomonlarning kompaniyaning aktivlari, aksiyalari va boshqa qimmatli qog'ozlari qiymatini oshirish, yangi ish o'rinlari yaratish bo'yicha faol hamkorligini rag'batlantirishi kerak.

7. Korporativ xatti-harakatlar amaliyoti aksiyadorlarning huquqlari va qonuniy manfaatlarini himoya qilish uchun kompaniyaning moliyaviy-xo'jalik yurituvchi subyekti ustidan samarali nazoratni ta'minlashi kerak.

15.3. Korporativ boshqaruv samaradorligini baholash

Korporativ boshqaruvni hisobga olgan holda, gorizontal va vertikal integratsiya jarayonlari, ishlab chiqarishni diversifikatsiya qilish, shuningdek, resurslarni to'plashning turli usullari mahalliy biznes uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

Korxonalarni boshqarishning zamonaviy tizimlari tashkiliy model asosida shakllantiriladi, bu sizga turli xil aksiyalar bilan investorlarning manfaatlarini himoya qilishga imkon beradi. Ushbu tizim ko'pincha direktorlar kengashi, motivatsion ish haqi tizimlari, moliyaviy to'lovga layoqatsizlik mexanizmlari va boshqalarni o'z ichiga oladi.

Yuqorida keltirilgan korporativ boshqaruv elementlarining mavjudligi va ishlashi uning samaradorligi ko'rsatkichlaridan biridir. Biroq, bu yerda taqdim etilgan elementlarning tarkibi va ishlashi kompaniyaning tuzilishi turiga va u faoliyat ko'rsatadigan o'ziga xos bozor sharoitlariga bog'liqligini hisobga olish kerak.

Korporativ boshqaruv samaradorligini baholash metodologiyasi

Korxonani boshqarishning ushbu yo'nalishi rolini o'rganib chiqib, shuni aytishimiz mumkinki, uni amalga oshirish sifati investitsiyalarni jalb qilish va korxona egalari tarkibini barqarorlashtirish asosida korxonani rivojlantirishda muhim rol o'ynaydi.

Baholash jarayonida qo'llaniladigan asosiy usullarni hisobga olgan holda, ular biznes egalarining huquqlarini himoya qilishga qaratilgan deb aytishimiz mumkin. Shunday qilib, ushbu usullarni quyidagi guruhlariga bo'lish mumkin:

- * tashkiliy-iqtisodiy;
- * normativ-huquqiy;
- * ijtimoiy-psixologik.

Korporativ boshqaruv samaradorligini baholashning tashkiliy-iqtisodiy usullari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- * boshqaruv tizimini loyihalash tamoyillari;
- * integratsiya usullari va tamoyillari;
- * korxonaning tashkiliy tuzilishini qurish usullari;
- * kompaniyaning boshqaruv va boshqariladigan tizimlari o'rtasida funksional ajratish tizimini shakllantirish usullari;
- * integratsiyalashgan biznes birliklarining o'zaro ta'siri tamoyillari:

- * tashkiliy-iqtisodiy;
- * normativ-huquqiy;
- * ijtimoiy-psixologik. _

Korporativ boshqaruv samaradorligini baholashning tashkiliy-iqtisodiy usullari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- boshqaruv tizimini loyihalash tamoyillari;
- integratsiya usullari va tamoyillari;
- korxonaning tashkiliy tuzilishini qurish usullari;
- kompaniyaning boshqaruv va boshqariladigan tizimlari o'rtasida funksional ajratish tizimini shakllantirish usullari;
- integratsiyalashgan biznes birliklarining o'zaro ta'siri tamoyillari.

Ushbu usullardan foydalanishni hisobga olgan holda, biz ularni korxonalar direktorlar kengashlarining shakli, tarkibi va tuzilishini aniqlash usullari, malakali boshqaruv xodimlarini tanlash jarayoni, korxonada motivatsion sxemalarni shakllantirish va boshqalar bilan bog'lash mumkinligini aytishimiz mumkin.

Usullarning ikkinchi guruhi Rossiyadagi korporativ boshqaruv tashkilotlari bilan bog'liq amaldagi me'yoriy-huquqiy bazaga rioya qilish zarurati bilan bog'liq. Bu yerda baholash obyektlari korporativ boshqaruvning ichki kodekslarini, korxona ustavini, manfaatdor shaxslar o'rtasidagi munosabatlar asoslarini va boshqalarni tuzish va qo'llashdir.

Korporativ boshqaruv samaradorligini baholash usullarining so'nggi guruhi mahalliy amaliyotda biznes egalari va top-menejment o'rtasidagi ma'lum psixologik munosabatlarning mavjudligi bilan

asoslanadi ko'pincha egalar top-menejmentga o'ziga yuklangan funksiyalarni amalga oshirishda erkinlik bermaydilar.

Shuningdek, ushbu yo'nalishda direktorlar kengashlari samaradorligini baholash zarurligini hisobga olish kerak. Ushbu maqsadlar bilan menejment nazariyasida keng tarqalgan samarali jamoalarni shakllantirish usullari qo'llaniladi.

Korporativ boshqaruv sifati va kompaniyaning investitsion jozibadorligi

Korxonada korporativ boshqaruv samaradorligini baholashni hisobga olgan holda, bu investitsiyalarning jozibadorligiga bevosita ta'sir qiladi deb aytishimiz mumkin. Bu korporativ boshqaruv mulkdorlar va top-menejment o'rtasidagi munosabatlar tizimi ekanligi bilan asoslanadi. Shunday qilib, biznes egalarining huquqlarini saqlab qolish sohasida turli xil kafolatlarni shakllantirish korxonalarni boshqarish tizimining samaradorligining asosiy ko'rsatkichidir.

Bunday pozitsiyalardan korporativ boshqaruv samaradorligini baholash usuli sifatida biz keng qo'llanilishi mulkdorlar huquqlarini himoya qilish samaradorligini (MHHQS) aks ettiruvchi ko'rsatkichni oladi, deb aytishimiz mumkin, bu formula bo'yicha hisoblanadi:

$$\text{MHHQS} = \text{investitsion jozibadorlik} / \text{himoya darajasi} \cdot 100\%$$

Ushbu koeffitsiyentni hisoblash juda qiyin bo'lganligi sababli, aksiyadorlik kapitalining rentabellik koeffitsiyenti (AKRK) qo'llaniladi, bu sizga korxonaga sarmoya kiritish samaradorligini baholashga imkon beradi.

$$\text{AKRK} = \text{investitsion jozibadorlik} / \text{himoya darajasi} \cdot 100\%$$

Ushbu koeffitsiyentni hisoblash juda qiyin bo'lganligi sababli, aksiyadorlik kapitalining rentabellik koeffitsiyenti (krak) qo'llaniladi, bu sizga korxonaga sarmoya kiritish samaradorligini baholashga imkon beradi. Shuningdek, ushbu koeffitsiyent korxonalar biznes egalarining manfaatlarini himoya qilish uchun

olishi kerak bo'lgan foyda stavkasini belgilaydi va xo'jalik yurituvchi subyektning investitsiya faoliyatining asosiy mezonidir.

Ushbu ko'rsatkichni hisoblash quyida keltirilgan formuladan foydalanib amalga oshiriladi.

$$\text{GARK} - (\text{jami aktivlar rentabellik koeffitsiyenti}) = \text{sof foyda} / \text{ustav kapitali}.$$

Korxonada korporativ boshqaruv samaradorligini baholashni tashkil etish jarayonida biz jami aktivlarning rentabellik koeffitsiyenti – (GARK) qo'llanilishini aytishimiz mumkin, sof foydaning korxona aktivlarining umumiy qiymatiga nisbati asosida hisoblanadi. Ushbu ko'rsatkichdan foydalanish korporativ boshqaruv faoliyati samaradorligini, shuningdek, korxonaning barcha aktivlaridan foydalanishdan olingan foydani batafsil tavsiflashga imkon beradi. Ushbu ko'rsatkichni hisoblash formulaga muvofiq amalga oshiriladi:

$$\text{GARK} = \text{sof foyda} / \text{aktivlarning umumiy qiymati}$$

Korxonada korporativ boshqaruv samaradorligini baholash zarurati.

Korxonada korporativ boshqaruv samaradorligini baholash zarurligini hisobga olib, bunday baholash biznesni samarali rivojlantirish masalasini hal qilishga imkon beradi deb aytishimiz mumkin.

Buning sababi shundaki, korporativ boshqaruv bugungi kunda investitsiya qarorlarini qabul qilish jarayonida eng muhim omillardan biriga aylanmoqda, chunki korporativ boshqaruvning yuqori sifati korxonaning turli kapital bozorlariga kirishini sezilarli darajada osonlashtiradi, shuningdek, yirik investorlarni investitsiyalarga jalb qilish imkonini beradi. Korporativ boshqaruv samaradorligining asosiy ko'rsatkichi aynan mulkdorlarning huquqlarini himoya qilishdir, chunki bu ko'rsatkich korxona egalari va menejerlari o'rtasidagi munosabatlarni tavsiflaydi, shuningdek, korxonada korporativ boshqaruvning mohiyatini belgilaydi.

15.4. Sportda korporativ boshqaruv samaradorligini baholash

Jismoniy tarbiya va sport sohasi sport tashkilotlarini boshqarish va rivojlantirishning maxsus usullaridan foydalanish zarurligini belgilovchi bir qator xususiyatlar bilan tavsiflanadi. Bu sport hodisasining oldindan aytib bo'lmaydiganligi, o'zgaruvchanligi va qat'iyatlilikning yo'qligi. Bundan tashqari, sportning o'ziga xos xususiyatlaridan biri – bu ishtiyoq kabi insoniy tuyg'u, muxlislar jamoa yoki sevimli sportchisi haqida ishtiyoq bilan tashvishlanadilar.

Ayniqsa, Olimpiya o'yinlari, jahon chempionatlari, Osiyo o'yinlari kabi yirik musobaqalarda sportdagi muvaffaqiyat, natija va yutuqlarning ma'nosi. Bu yerda g'oliblar sharafiga madhiya yangraydi va mamlakat bayrog'i iqtisodiyotning boshqa tarmoqlari yoki jamoat faoliyati sohasi bilan taqqoslanmaydigan darajada ko'tariladi.

Sport tashkiloti boshqa tijorat tashkilotlaridan asosiy vazifasini boshqacha tushunishi bilan ham ajralib turadi. Xususiy yoki davlat kompaniyalari foyda olishga va o'z aksiyadorlari yoki egalarining boyligini oshirishga intiladi. Sportda boshqa maqsadlar ham bor: birinchi o'rinni egallash, klub a'zolariga xizmat ko'rsatish, xalq oldidagi burchni bajarish. Bularning barchasi moliyaviy yutuqlardan yuqori bo'lishi mumkin. Shuning uchun sport menejerlari sportning bu xususiyati haqida unutmazliklari kerak, lekin ayni paytda mas'uliyatli moliyachilar bo'lib qolishlari kerak.

Sport olamining yana bir xususiyati shundaki, sport tashkilotlari o'zlarining sport turlarini rivojlantirishga yordam berish uchun musobaqalarda qatnashish va kundalik faoliyatida hamkorlik qilish o'rtasidagi muvozanatdir. Aksincha, boshqa sohalarda kompaniyalar imkon qadar ko'proq bozor ulushini egallashga, barcha raqobatchilarni bostirishga, monopoliya o'rnatishga va raqobatchini o'zlashtirishga intiladi.

Sportda jamoalar qarama-qarshilikka muhtoj, aks holda ularning mavjudligi ma'nosini yo'qotadi, shuning uchun o'z daromadlarini saqlab qolish uchun professional klublar bir-biri bilan o'zaro aloqada bo'lishadi va musobaqa natijasining noaniqligi kafolatlanadigan tarzda tegishli sport turini tartibga soladilar va shu bilan tomoshabinlarning qiziqishini saqlab qoladi. Boshqa sohalaridagi raqobatdosh kompaniyalardan farqli o'laroq, asosiy e'tibor foydani ko'paytirishga qaratilgan bo'lib, sportdagi bunday xatti-harakatlarning asosiy strategiyasini raqobatga qarshi deb atash mumkin.

Sport va uning yakuniy mahsuloti, ya'ni sport musobaqalari sifatining nomuvofiqligi, o'zgaruvchanligi, saqlanmasligi, bir vaqtning o'zida sport tomoshalarini ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish va iste'mol qilish bilan tavsiflanadi. Sport musobaqasi boshlanishidan oldin, musobaqaning natijasi hali oldindan aniqlanmagan, bir jamoa ikkinchisida ustunlik qilishi mumkin, bu musobaqaning ko'ngilochar qiymatiga salbiy ta'sir qiladi. Bunday hollarda tomoshabinlar kamroq zavq olishadi yoki, hatto sport musobaqasi natijasidan hafsalasi pir bo'ladilar. Bu sport tadbirlari tashkilotchilariga boshqa iste'mol mahsulotlari ishlab chiqaruvchilari taqdim eta oladigan sifat kafolatini ta'minlashga to'sqinlik qiladi.

Agar sevimli jamoasi musobaqada raqibdan kuchsizroq bo'lib chiqsa, yoki hakamlik ularga yoqmasa, muxlislar o'z mehrini o'zgartira olmaydi. Boshqa turdagi tovar iste'molchilari tanlashda keng imkoniyatlarga ega bo'lib, narx va sifatdan qoniqmasa, boshqa mahsulot yoki brendga ustunlik berishga tayyor. Shuningdek, sportning yana bir muhim xususiyatini ta'kidlash kerak: cheklangan mavjudlik.

Boshqa tarmoqlarda tashkilotlar ortib borayotgan talabni qondirish uchun ishlab chiqarishni ko'paytirishi mumkin. Sportda ham. Jamoaviy sport klublari sport mavsumining davomiyligi va jadvalda ko'zda tutilgan o'yinlar soni bilan cheklanadi. Natijada,

klublar o'z darvozalari va tegishli daromadlarini maksimal darajada oshira olmaydilar.

Bu, ayniqsa, jahon chempionatlari va Olimpiya o'yinlarida yirik xalqaro futbol musobaqalari o'tkazilganda to'g'ri keladi. Tribunalardagi o'rindiqlar soni cheklangan bo'lib, o'yinlarni tomosha qilishni xohlovchilar sport inshooti tribunalaridagi o'rindiqlardan bir necha barobar ko'p. Shu bilan birga, chiptalar narxi oshib bormoqda, qora bozor vakillari bunday sharoitda yuzlab kirish chiptalarini oldindan sotib olib, chiptalarni haqiqiy qiymatidan bir necha baravar yuqori narxda sotishgan. Ular gullab-yashnamoqda.

Tabiiyki, savol tug'iladi: hatto sport olamidagi eng yaxshilarning modellari va amaliyotlaridan foydalanish va ularni biznesda va aksincha, biznesdan sportga qo'llash mumkinmi? Biznes va sport qaysidir ma'noda o'xshash, ammo ko'p nuqtayi nazardan ularning katta farqlarini ko'rishingiz mumkin. Bu ikki soha o'rtasidagi asosiy o'xshashlik va farqlarni aniqlash kerak.

Professional sport jamoasi va kompaniya o'rtasidagi asosiy farq shundaki, sportda har chorakda hisobot yoki rejalashtirilgan 20% foyda yo'q. Bu shunday biznes: siz yo g'alaba qozonasiz, yoki yutqazasiz. Ikkita sportchi yoki ikkita jamoa bir xil musobaqada bir xil natija ko'rsatishi mumkin, ammo joylashuvi boshqacha. Biznesda esa bozordagi 1% farq g'alaba yoki mag'lubiyatni belgilamaydi. Sportda, ba'zan bir soniyaning yuzdan bir qismi Olimpiya medalini ajratib turadi; sportchi keyingi musobaqada medal qo'lga kiritishi yoki faqat bitta ochko tufayli turnirni tark etishi mumkin.

Ko'p hollarda omad sportchi yoki murabbiyning karyerasida hal qiluvchi rol o'ynaydi. Agar faoliyat turini ajratib ko'rsatadigan bo'lsak, firmalar, birinchi navbatda, foyda olishga intiladi. Sportda sof foyda har doim ham nafaqat g'alabalar bilan, balki ishlash sifati va muxlislarning umidlarini qondirish qobiliyati bilan ham o'lchanadigan raqobatbardosh faoliyatdir.

Biznesda iste'dod, asosan mahorat va kognitiv qobiliyat sifatida belgilanadi. Sport sohasida iqtidor deganda kognitiv, intellektual qobiliyatlar bilan bir qatorda sport, jismoniy va texnik ko'nikmalar ham tushuniladi. Sportchining qat'iyatlilik, ishtiyoq, sport g'azabi va g'alabaga psixologik munosabat kabi fazilatlarini ta'kidlash kerak. Aslida, sportning jismoniy tarkibiy qismi tufayli sportchining karyerasi qisqa va kamdan-kam hollarda 35-40 yoshdan keyin davom etadi.

Ushbu siqilgan vaqt oralig'i o'z sportchilarining o'ziga xos hayoti va noyob ehtiyojlari bilan shug'ullanadigan murabbiylar uchun juda muhimdir. Sportda atigi bir necha daqiqa ko'proq chiqish yoki yirik xalqaro musobaqalarda qatnashish sportchining hayotini o'zgartirishi mumkin.

Yosh - bu sportni biznesdan ajratib turadigan yana bir xususiyat. Sportchilar Olimp cho'qqisiga menejerlarga qaraganda ertaroq erishadilar. Masalan, 18-20 yoshli futbolchilar futbol bo'yicha jahon chempionati finaliga chiqishlarini tasavvur qiling. Yoki Tokioda o'tkazilgan 2020-yilgi Olimpiada o'yinlari chempioni bo'lgan 19 yoshli o'zbekistonlik taekvondochi Ulug'bek Rashitov. Ayniqsa, figurali uchish va ayollar gimnastikasida yirik musobaqalarida yuqori natijalarga erishgan yoshlik xarakterlidir.

Misol uchun, rossiyalik figurali uchuvchi Alina Zagitova 15 yoshida Olimpiya chempioni bo'ldi. Dunyoning eng yirik musobaqalarida sportchi mamlakat sharafiga himoya qiladigan bunday mas'uliyat, odatda, yetuk yoshda ham menejerlarga kerak bo'lmaydigan maxsus psixologik ko'nikmalarni talab qiladi.

Uzoq professional martaba bilan menejer uchun norma 35 yoshdan keyin eng yuqori darajadagi mas'uliyatga erishishdir. Sportchilarning sport ko'rsatkichlari yuqori xavfga ega, ayniqsa, cheklangan miqdordagi yirik sport tadbirlari sportchining karyerasiga ta'sir qiladi.

Ushbu musobaqalar davomida omad hal qiluvchi rol o'ynashi yoki aksincha, sportchi jiddiy jarohat olishi mumkin, bunda sportchi

jarohat tufayli sport karyerasini birdaniga to'xtatishi yoki, hatto tugatishi kerak.

Biroq, barcha bu farqlarga qo'shimcha ravishda, sport va biznes umumiy narsaga ega – o'rganish qobiliyatining muhimligini tan olish, bu sport bilan shug'ullanish va biznesni yaxshilash shaklida bo'ladi. Sportchi ham, biznes menejeri ham o'z-o'zini takomillashtirish bilan shug'ullanishi va doimiy ravishda innovatsiyalar va yangi usullarni o'rganishi kerak. Iroda, qat'iyat, mas'uliyat hissi, eng yaxshisini qilish istagi – bularning barchasi sportda ham, biznesda ham shaxsiy muvaffaqiyat uchun hal qiluvchi omillardir.

Sport va menejmentni solishtirganda biz yuqori media rezonansi bo'lgan professional sport turlari (OAVda eslatib o'tilgan) yosh sportchilar katta pul ishlashlari mumkinligini nazarda tutamiz, bu ularning tengdoshlari-menejerlari uchun haqiqiy emas.

Sport biznesga qaraganda ko'proq ijtimoiy ta'sirga ega. Aksiyadorlar firmadagi eng qudratli shaxslar bo'lsa-da, sport klublari egalari yoki musobaqa tashkilotchilari ko'pincha bir qator manfaatlarga qarshi turishlari va barchani qoniqtiradigan oqilona murosani topishlari kerak.

Shunday qilib, sport va menejment o'rtasida sezilarli farqlar mavjudligi aniqlandi. Shu bilan birga, sport va biznes uchun ilhom manbai bo'lgan parallelliklar mavjud.

Shuning uchun sportga korporativ boshqaruv tamoyillarini joriy etish haqida gapirganda, shablon bo'lmasligi kerak, lekin sportning o'ziga xos xususiyatlarini va sport xizmatlarini ko'rsatishni hisobga olish kerak. Tashkiliy tuzilma bilan foydalanish mumkin, ammo boshqaruv usullari sportning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olishi kerak.

15.5. Sportda korporativ boshqaruv shablonlarini joriy etishning iqtisodiy maqsadga muvofiqligi

Jismoniy tarbiya va sport sohasi sport tashkilotlarini boshqarish va rivojlantirishning maxsus usullaridan foydalanish zarurligini belgilovchi bir qator xususiyatlar bilan tavsiflanadi. Bu sport hodisasining oldindan aytib bo'lmaydiganligi, o'zgaruvchanligi va qat'iyatlilikning yo'qligi. Bundan tashqari, sportning o'ziga xos xususiyatlaridan biri – bu ishtiyoq kabi insoniy tuyg'u, muxlislar jamoa yoki sevimli sportchisi haqida ishtiyoq bilan tashvishlanadilar.

Ayniqsa, Olimpiya o'yinlari, jahon chempionatlari, Osiyo o'yinlari kabi yirik musobaqalarda sportdagi muvaffaqiyat, natija va yutuqlarning ma'nosi. Bu yerda g'oliblar sharafiga madhiya yangraydi va mamlakat bayrog'i iqtisodiyotning boshqa tarmoqlari yoki jamoat faoliyati sohasi bilan taqqoslanmaydigan darajada ko'tariladi.

Sport tashkiloti boshqa tijorat tashkilotlaridan asosiy vazifasini boshqacha tushunishi bilan ham ajralib turadi. Xususiy yoki davlat kompaniyalari foyda olishga va o'z aksiyadorlari yoki egalarining boyligini oshirishga intiladi. Sportda boshqa maqsadlar ham bor: birinchi o'rinni egallash, klub a'zolariga xizmat ko'rsatish, xalq oldidagi burchni bajarish. Bularning barchasi moliyaviy yutuqlardan yuqori bo'lishi mumkin. Shuning uchun sport menejerlari sportning bu xususiyati haqida unutmasliklari kerak, lekin ayni paytda mas'uliyatli moliyachilar bo'lib qolishlari kerak.

Sport olamining yana bir xususiyati shundaki, sport tashkilotlari o'zlarining sport turlarini rivojlantirishga yordam berish uchun musobaqalarda qatnashish va kundalik faoliyatida hamkorlik qilish o'rtasidagi muvozanatdir. Aksincha, boshqa sohalarda kompaniyalar imkon qadar ko'proq bozor ulushini egallashga, barcha raqobatchilarni bostirishga, monopoliya o'rnatishga va raqobatchini o'zlashtirishga intiladi.

Sportda jamoalar qarama-qarshilikka muhtoj, aks holda ularning mavjudligi ma'nosini yo'qotadi, shuning uchun o'z daromadlarini saqlab qolish uchun professional klublar bir-biri

bilan o'zaro aloqada bo'lishadi va musobaqa natijasining noaniqligi kafolatlanadigan tarzda tegishli sport turini tartibga soladilar va shu bilan. Tomoshabinlarning qiziqishini saqlab qolish. Boshqa sohalaridagi raqobatdosh kompaniyalardan farqli o'laroq, asosiy e'tibor foydani ko'paytirishga qaratilgan bo'lib, sportdagi bunday xatti-harakatlarning asosiy strategiyasini raqobatga qarshi deb atash mumkin.

Sport va uning yakuniy mahsuloti, ya'ni sport musobaqalari sifatining nomuvofiqligi, o'zgaruvchanligi, saqlanmasligi, bir vaqtning o'zida sport tomoshalarini ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish va iste'mol qilish bilan tavsiflanadi. Sport musobaqasi boshlanishidan oldin, musobaqaning natijasi hali oldindan aniqlanmagan, bir jamoa ikkinchisida ustunlik qilishi mumkin, bu musobaqaning ko'ngilochar qiymatiga salbiy ta'sir qiladi. Bunday hollarda tomoshabinlar kamroq zavq olishadi yoki hatto sport musobaqasi natijasidan hafsalasi pir bo'ladilar. Bu sport tadbirlari tashkilotchilariga boshqa iste'mol mahsulotlari ishlab chiqaruvchilari taqdim eta oladigan sifat kafolatini ta'minlashga to'sqinlik qiladi.

Agar sevimli jamoasi musobaqada raqibdan kuchsizroq bo'lib chiqsa yoki hakamlik ularga yoqmasa, muxlislar o'z mehrini o'zgartira olmaydi. Boshqa turdagi tovar iste'molchilari tanlashda keng imkoniyatlarga ega bo'lib, narx va sifatdan qoniqmasa, boshqa mahsulot yoki brendga ustunlik berishga tayyor. Shuningdek, sportning yana bir muhim xususiyatini ta'kidlash kerak: cheklangan mavjudlik.

Boshqa tarmoqlarda tashkilotlar o'rtib borayotgan talabni qondirish uchun ishlab chiqarishni ko'paytirishi mumkin. Sportda ham. Jamoaviy sport klublari sport mavsumining davomiyligi va jadvalda ko'zda tutilgan o'yinlar soni bilan cheklanadi. Natijada, klublar o'z darvozalari va tegishli daromadlarini maksimal darajada oshira olmaydilar.

Bu, ayniqsa, jahon chempionatlari va Olimpiya o'yinlarida yirik xalqaro futbol musobaqalari o'tkazilganda to'g'ri keladi. Tribunalardagi o'rindiqlar soni cheklangan bo'lib, o'yinlarni tomosha qilishni xohlovchilar sport inshooti tribunalaridagi o'rindiqlardan bir necha barobar ko'p. Shu bilan birga, chiptalar narxi oshib bormoqda, qora bozor vakillari bunday sharoitda yuzlab kirish chiptalarini oldindan sotib olib, chiptalarni haqiqiy qiymatidan bir necha baravar yuqori narxda sotishgan. Ular gullab-yashnamoqda.

Tabiiyki, savol tug'iladi: hatto sport olamidagi eng yaxshilarning modellari va amaliyotlaridan foydalanish va ularni biznesda va aksincha, biznesdan sportga qo'llash mumkinmi? Biznes va sport qaysidir ma'noda o'xshash, ammo ko'p nuqtai nazardan ularning katta farqlarini ko'rishingiz mumkin. Bu ikki soha o'rtasidagi asosiy o'xshashlik va farqlarni aniqlash kerak.

Professional sport jamoasi va kompaniya o'rtasidagi asosiy farq shundaki, sportda har chorakda hisobot yoki rejalashtirilgan 20% foyda yo'q. Bu shunday biznes: siz yo g'alaba qozonasiz yoki yutqazasiz. Ikkita sportchi yoki ikkita jamoa bir xil musobaqada bir xil natija ko'rsatishi mumkin, ammo joylashuvi boshqacha. Biznesda esa bozordagi 1% farq g'alaba yoki mag'lubiyatni belgilamaydi. Sportda, ba'zan bir soniyaning yuzdan bir qismi Olimpiya medalini ajratib turadi; sportchi keyingi musobaqada medal qo'lga kiritishi yoki faqat bitta ochko tufayli turnirni tark etishi mumkin.

Ko'p hollarda omad sportchi yoki murabbiyning karerasida hal qiluvchi rol o'ynaydi. Agar faoliyat turini ajratib ko'rsatadigan bo'lsak, firmalar birinchi navbatda foyda olishga intiladi. Sportda sof foyda har doim ham nafaqat g'alabalar bilan, balki ishlash sifati va muxlislarning umidlarini qondirish qobiliyati bilan ham o'lchanadigan raqobatbardosh faoliyatdir.

Biznesda iste'dod asosan mahorat va kognitiv qobiliyat sifatida belgilanadi. Sport sohasida iqtidor deganda kognitiv, intellektual qobiliyatlar bilan bir qatorda sport, jismoniy va texnik ko'nikmalar ham tushuniladi. Sportchining qat'iyatlilik, ishtiyoq, sport g'azabi va

g'alabaga psixologik munosabat kabi fazilatlarini ta'kidlash kerak. Aslida, sportning jismoniy tarkibiy qismi tufayli sportchining karerasi qisqa va kamdan-kam hollarda 35-40 yoshdan keyin davom etadi.

Ushbu siqilgan vaqt oralig'i o'z sportchilarining o'ziga xos hayoti va noyob ehtiyojlari bilan shug'ullanadigan murabbiylar uchun juda muhimdir. Sportda atigi bir necha daqiqa ko'proq chiqish yoki yirik xalqaro musobaqalarda qatnashish sportchining hayotini o'zgartirishi mumkin.

Yosh – bu sportni biznesdan ajratib turadigan yana bir xususiyat. Sportchilar Olimp cho'qqisiga menejerlarga qaraganda ertaroq erishadilar. Masalan, 18-20 yoshli futbolchilar futbol bo'yicha jahon chempionati finaliga chiqishlarini tasavvur qiling. Yoki 2021-yili Tokioda o'tkaziladigan 2020-yilgi Olimpiada o'yinlari chempioni bo'lgan 19 yoshli o'zbekistonlik taekvondochi Uluqbek Rashitov. Ayniqsa, figurali uchish va ayollar gimnastikasida yirik musobaqalarda yuqori natijalarga erishgan yoshlik xarakterlidir.

Misol uchun, rossiyalik figurali uchuvchi Alina Zagitova 15 yoshida Olimpiya chempioni bo'ldi. Dunyoning eng yirik musobaqalarida sportchi mamlakat sharafigi himoya qiladigan bunday mas'uliyat, odatda, etuk yoshda ham menejerlarga kerak bo'lmaydigan maxsus psixologik ko'nikmalarni talab qiladi.

Uzoq professional martaba bilan menejer uchun norma 35 yoshdan keyin eng yuqori darajadagi mas'uliyatga erishishdir. Sportchilarning sport ko'rsatkichlari yuqori xavfga ega, ayniqsa cheklangan miqdordagi yirik sport tadbirlari sportchining karerasiga ta'sir qiladi.

Ushbu musobaqalar davomida omad hal qiluvchi rol o'ynashi yoki aksincha, sportchi jiddiy jarohat olishi mumkin, bunda sportchi jarohat tufayli sport karerasini birdaniga to'xtatishi yoki hatto tugatishi kerak.

Biroq, barcha bu farqlarga qo'shimcha ravishda, sport va biznes umumiy narsaga ega – o'rganish qobiliyatining muhimligini tan

olish, bu sport bilan shug'ullanish va biznesni yaxshilash shaklida bo'ladi. Sportchi ham, biznes menejeri ham o'z-o'zini takomillashtirish bilan shug'ullanishi va doimiy ravishda innovatsiyalar va yangi usullarni o'rganishi kerak. Iroda, qat'iyat, mas'uliyat hissi, eng yaxshisini qilish istagi – bularning barchasi sportda ham, biznesda ham shaxsiy muvaffaqiyat uchun hal qiluvchi omillardir.

Sport va menejmentni solishtirganda, biz yuqori media rezonansi bo'lgan professional sport turlari (OAVda eslatib o'tilgan) yosh sportchilar katta pul ishlashlari mumkinligini nazarda tutamiz, bu ularning tengdoshlari-menejerlari uchun haqiqiy emas.

Sport biznesga qaraganda ko'proq ijtimoiy ta'sirga ega. Aksiyadorlar firmadagi eng qudratli shaxslar bo'lsa-da, sport klublari egalari yoki musobaqa tashkilotchilari ko'pincha bir qator manfaatlarga qarshi turishlari va barchani qoniqtiradigan oqilona murosani topishlari kerak.

Shunday qilib, sport va menejment o'rtasida sezilarli farqlar mavjudligi aniqlandi. Shu bilan birga, sport va biznes uchun ilhom manbai bo'lgan parallelliklar mavjud.

Shuning uchun. Sportga korporativ boshqaruv tamoyillarini joriy etish haqida gapirganda, shablon bo'lmasligi kerak, lekin sportning o'ziga xos xususiyatlarini va sport xizmatlarini ko'rsatishni hisobga olish kerak. Tashkiliy tuzilmadan foydalanish mumkin, ammo boshqaruv usullari sportning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olishi kerak.

XV BOB. BO'YICHA XULOSALAR

1. Korporativ boshqaruv samaradorligining umumiy mezonlariga quyidagilar kiradi: kapital bozoriga kirish; kapital qiymatining pasayishi va kompaniya aktivlari qiymatining oshishi; kompaniyani boshqarish tizimining ravshanligi.

2. Korporativ nazorat korporatsiyaning aktsiyalarini (ishtirok etish ulushlarini), ishlab chiqarish va xo'jalik faoliyatini boshqarish

huquqi bilan, moliyaviy oqimlarni taqsimlash, litsenziyalar, texnologiyalarga ega bo'lish va kompaniyani bozorga taqdim etish bilan bog'liq.

3. Korporativ munosabatlar sub'ektlarining manfaatlarini maksimal darajada ta'minlash, uyg'unlashtirish printsipi juda muhim, ammo korporativ boshqaruvning yagona printsipi emas. Korporativ boshqaruv tamoyillari deganda korporatsiyani boshqarish jarayonini tavsiflovchi asosiy qoidalar tushuniladi.

4. Jismoniy tarbiya va sport sohasi sport tashkilotlarini boshqarish va rivojlantirishning maxsus usullaridan foydalanish zarurligini belgilovchi bir qator xususiyatlar bilan tavsiflanadi: sport hodisasining oldindan aytib bo'lmaydiganligi, o'zgaruvchanligi va qat'iyatlilikning yo'qligi.

5. Sportning o'ziga xos xususiyatlaridan biri - bu ishtiyoq kabi insoniy tuyg'u, muxlislar jamoa yoki sevimli sportchisi haqida ishtiyoq bilan tashvishlanadilar. _

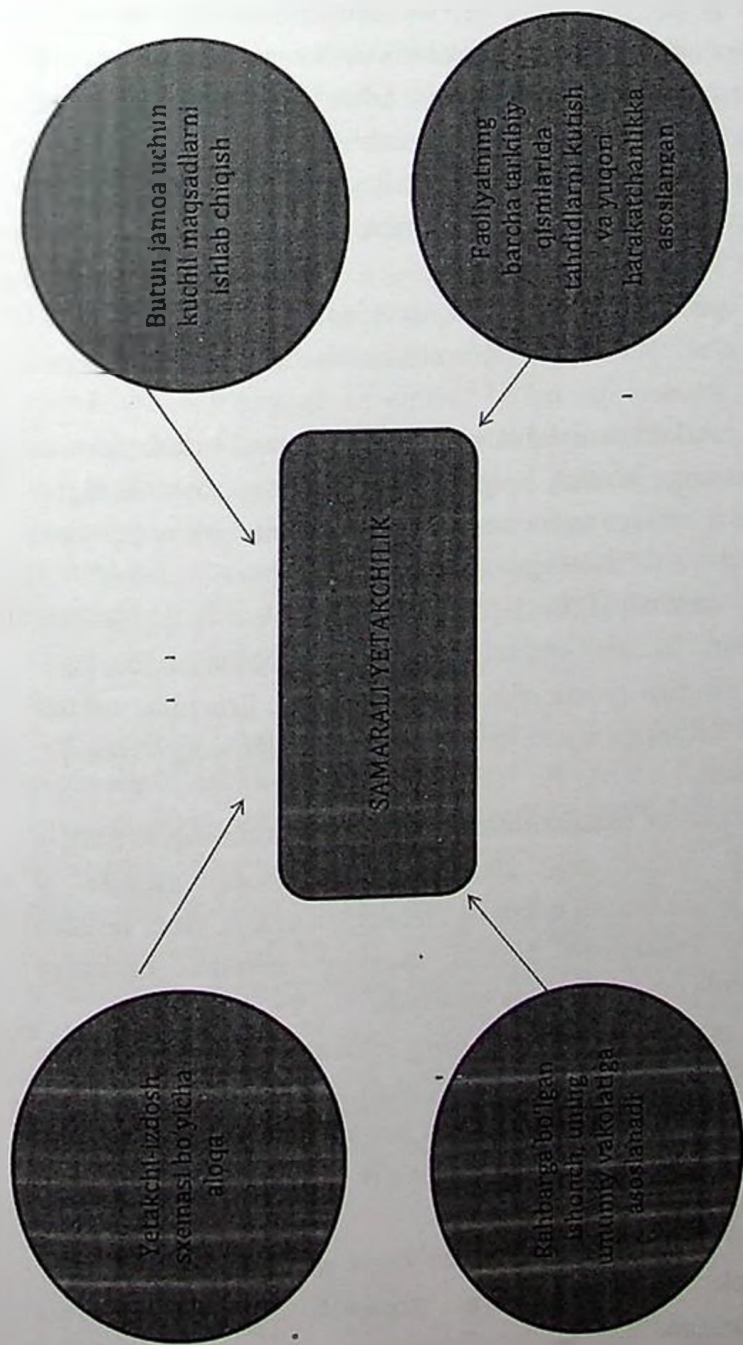
XVI BOB. YETAKCHILIK VA NIZOLARNI BOSHQARISH

16.1. Korporativ boshqaruvda yetakchilik muammosi

Bunday gipoteza mavjud: Xudo bir vaqtning o'zida barcha odamlarning xatolarini tuzatish uchun yetakchilarni yaratdi. Rahbarlarsiz samarali boshqarish mumkin emas. Samarali yetakchilik – bu jamoa ishining sinergik ta'siri va samarali jamoa har doim ichki potentsialni rivojlantirish uchun ziddiyatlardan qanday foydalanishni biladi.

70-yillarning boshlarida Yaponiyada, 80-yillarda Germaniyada, AQShda va boshqa rivojlangan mamlakatlarda menejerlar yuqori samarali ishlashga undash usuli sifatida moddiy rag'batlantirish xodimlarining ahamiyatini keskin kamaytirish muammosiga duch kelishdi. Yigirmanchi asrning 90-yillari o'rtalariga kelib, xodimlar faoliyatini yanada takomillashtirish uning umumiy madaniyati va jamoadagi psixologik iqlim potentsialiga tobora ko'proq bog'liq bo'lishi aniq bo'ldi. Va umumiy madaniyat ma'muriy va boshqa rasmiy ta'sir usullariga murojaat qilmasdan xodimlarga ta'sir o'tkaza oladigan rahbarlarning mavjudligiga bog'liq. Shaxsiy yetakchilik nazariyasiga (buyuk odamlar nazariyasi) ko'ra, eng yaxshi rahbarlar barcha xodimlar uchun umumiy va mazmunli shaxsiy fazilatlarga ega, qiymat yo'nalishlari, shaxsiy fazilatlar orqali, ya'ni rahbarni kasbiy jihatdan tan olish, og'zaki bo'lmagan ta'sir, har doim biznes jamoasining asosiy o'yinchisi bo'lish qobiliyati, maqsadlari bo'yicha individualist emas.

Rahbarning ta'siri norasmiy kanallar orqali, qiymat yo'nalishlari, shaxsiy fazilatlar orqali amalga oshiriladi, ya'ni rahbarni kasbiy jihatdan tan olish, og'zaki bo'lmagan ta'sir, har doim biznes jamoasining asosiy o'yinchisi bo'lish qobiliyati, maqsadlari bo'yicha individualist emas.



Shakl: 16.1. Samarali yetakchilik shartlari

Shunday qilib, yetakchilik – bu guruh rahbari va uning izdoshlarining ijodiy salohiyatini faollashtirish va tashkil etish orqali umumiy maqsadlarga erishish uchun odamlarga ta'sir qilishning turli shakllarining professional kombinatsiyasiga asoslangan boshqaruvning o'ziga xos turi. Samarali yetakchilik uning to'rtta asosiy komponentini aks ettiruvchi rasm shaklida taqdim etilishi mumkin.

Samarali yetakchilik doirasida quyidagi hokimiyat shakllari qo'llaniladi, ular izdoshlarning xatti-harakatlari va faoliyatini boshqaradi.

Samarali yetakchilik uslubidagi mukofot va majburlash, asosan xodimlarni guruhga kiritish huquqi sifatida amalga oshiriladi, bu unga o'zini o'zi amalga oshirish yoki uni ishdan bo'shatish yoki vakolatlarini qisqartirish imkoniyatini beradi.

An'anaviy hokimiyat boshqaruv funksiyalarini to'liq amalga oshirish uchun biznes egalari tomonidan rahbarga berilgan vakolatlar to'plamiga asoslanadi. Shu bilan birga, ijrochilar rahbar buyruq berish huquqiga ega va ularga bo'ysunish ularning burchidir, deb hisoblashadi.

Shaxsiy fazilatlar vakolati bilan qo'llab-quvvatlanadigan rasmiy hokimiyatning kuchi eng samarali hisoblanadi, chunki u xodimlarning ishini tashkil qilish va ishtirak uchun zarur bo'lgan vaqt, kuch va resurslarni tejaydi, ularning vakolatli rahbarga ixtiyoriy ravishda ergashishini ta'minlaydi.

Rahbarni professional sohada obro'-e'tibor sifatida tan olishga asoslangan ekspert kuchi yuqori malakali xodimlar guruhida tor qo'llanishga ega va uning ta'sirida har bir keyingi yuqori lavozimli rahbarning lavozimiga to'g'ridan-to'g'ri mutanosib ravishda kamayadi.

Xarizma asoslangan kuch katta kuch va rahbarning shaxsiy fazilatlar yoki qobiliyatlarining xodimlar ongiga ta'siriga asoslangan. Xarizmatik rahbarlar o'zlarining kuchlari bilan barchani

zaryad qiladilar, tashqi ko'rinishning o'ziga xos xususiyatlari, kuchli, mustaqil tabiat, har qanday odamga ta'sir qilish uchun psixologik qobiliyatlar, shuningdek, aniq ritorik qobiliyatlar orqali ta'sir o'tkazadilar. Amaliyot shuni ko'rsatadiki, nafaqat rahbarlar o'z qo'l ostidagilarga ta'sir qiladi, balki qo'l ostidagilar ham fikrlash jarayonlariga ta'sir qiladi. Rahbarlarning xulq-atvori va faoliyati. Axborot texnologiyalari (axborot) xodimlarining faol foydalanishi uning turli xil ma'lumotlarni qayta ishlash va mustaqil foydalanish jarayonida o'z rolini oshirishga olib keldi. Axborot va resurslarni uzatish vakolatlarining uzatilishi bo'lganligi sababli, rahbar va xodimlarning o'zaro ta'siri tobora ortib bormoqda.

Jadvalni to'ldirish har kimga, birinchidan, menejerlarni attestatsiyadan o'tkazish elementlaridan birini tekshirishga, ikkinchidan, shaxsiy professional potensialni yuqori xolislik bilan baholashga, uchinchidan, professional qulaylik sohasini kengaytirish uchun o'z-o'zini rivojlantirish yo'nalishlarini aniqlashga imkon beradi.

Qaysi kuchli fazilatlar zaif fazilatlarni zararsizlantirishi mumkin, bu xatolarni kamaytirish va zaif tomonlarni nazorat qilish orqali samaradorlikni oshiradi. O'zining sodiq va professional xodimlarga bog'liqligini anglagan holda, samarali menejerlar hozirda rahbarlikni amalga oshirmoqdalar: – o'z vakolatlarini amalga oshirish orqali; – vaziyatga qarab, hokimiyatning turli shakllarini birlashtirish; – qarorlarni ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonida ijrochilarni jalb qilish. Ushbu yondashuv jamoani umumiy . maqsadlar, qadriyatlar va manfaatlarga tayanib boshqarishga imkon bera-*di va shuningdek, har biridan foydalanish uning ishi eng samarali bo'lgan funksional sohadagi xodim.

№	SIFAT NOMI	USHBU SIFATNING MOHIYATI	10 balli shkala bo'yicha sifatni baholash	
1	2	3	4	
1.	O'zgarish qobiliyati	professional va psixologik jihatdan tayyor bo'ling va agar kerak bo'lsa, faoliyat doirasini, ish majburiyatlarini o'zgartiring, boshqa shaharga, mamlakatga ko'chib o'ting		
2.	Qat'iylik	zaif tomonlaridagi har qanday qiyinchiliklarga qaramay, o'z maqsadlariga erishish qobiliyati		
3.	Aloqa qobiliyatlari	umumiy maqsadlarga erishish uchun samarali muloqot qilish va odamlarga ta'sir o'tkazish qobiliyati		
4.	Ijodkorlik	o'z ishida innovatsiyalarni ishlab chiqish va amalga oshirish va bo'ysunuvchilarning mehnatini tashkil etish qobiliyati		
5.	Muammolarni hal qilish ko'nikmalari	xavf va noaniqlik sharoitida boshqaruv muammolarini mustaqil hal qilish ko'nikmalari va faoliyatning yakuniy natijalari uchun javobgar bo'lish qobiliyati		
6.	Rivojlanish	doimiy o'z-o'zini o'rganish, kasbiy va shaxsiy o'sish qobiliyati va bo'ysunuvchilarni o'qitishni tashkil qilish qobiliyati		
7.	Ko'rish qobiliyati - oldinga	strategik fikrlash qobiliyatlari va korxona va sanoat darajasida biznesni rivojlantirish istiqbollarini ko'rish qobiliyati		
8.	Mustaqillik	tashabbuskorlik va mustaqillikni amalga oshirishda qat'iy cheklovlar mavjud bo'lsa ham, o'z fikringizni shakllantirish va himoya qilish qobiliyati		
9.	Jamoa o'yinchisi bo'lish	guruh maqsadlariga erishish uchun yangi jamoaga tezda kirish va ishdagi hamkasblar bilan samarali muloqot qilish qobiliyati		

218

10.	Ish beruvchi uchun qiymat potensialiga ega bo'ling	shaxsiy va kasbiy o'sish potensialiga ega bo'lish, shuhratparast, tashabbuskor va samarali ishchi bo'lish, professional martaba cho'qqilariga chiqishga qodir		
Barcha fazilatlarining yig'indisini 10 ga bo'ling va natijani ustunga yozing, shu tarzda siz o'zingizning professional retingingizni olishingiz mumkin				Jami

Jadval 16.1. Rahbarning sifat jadvali

Hozirgi vaqtda xodimlarni boshqarish tobora ko'proq «xodimlardan foydalanishda 1-3-5-7» deb nomlanishi mumkin bo'lgan qonuniyat asosida amalga oshirilmoqda». 1-raqam odatiy holatni ko'rsatadi, eng intiluvchan xodimlar o'zlarini amalga oshirishning iloji yo'qligi sababli birinchi yilda kompaniyani tark etganda. 3 raqami raqobatchi kompaniyalar tomonidan quritilgan dastlabki uch yil ichida eng yaxshi xodimlarni yollash va sotib olish tartibini aks ettiradi. Ularning pozitsiyasi oddiy: tayyor xodimni ortiqcha sotib olish yaxshiroqdir, uni o'zingiz tayyorlashga pul va vaqt sarflashdan ko'ra.

5 raqami shuni anglatadiki, kompaniyada 5 yil ishlagandan so'ng, eng tashabbuskor xodimlar uni tark etishadi va o'z bizneslarini yaratadilar va ko'pincha bir xil biznes sohasida, ilgari ishlab chiqilgan aloqalari, mijozlar bazasi va ish tajribasidan foydalanadilar. 7 raqami 7 yillik ish yillarida turli sabablarga ko'ra, professional rivojlana olmaydigan yoki rivojlanishni istamaydigan yuqori ehtiyojli xodimlar guruhi shakllanadigan vaziyatni ko'rsatadi. Ular kompaniyaning kadrlar balansiga aylanadi.

Kompaniyada yetakchining roli va rahbar va menejer o'rtasidagi farq nima? Rahbar va menejer o'rtasidagi farq juda muhimdir. Rahbar o'z izdoshlarining faoliyatini iste'molchi uchun zarur bo'lgan mahsulotlar, xizmatlarni ishlab chiqarishga yo'naltiradi va menejer bo'ysunuvchilar ularni to'g'ri bajarishini ta'minlaydi. Har bir muvaffaqiyatli ishlaydigan menejer samarali rahbar emas va aksincha, chunki ularning xususiyatlari har xil o'lchamlarda bo'ladi buni jadval shaklida ko'rib chiqish mumkin

Jadval 16.2.

Kompaniyada rahbar va menejer o'rtasidagi farq.

menejer	rahbar
topshiriqlar	ilhomlantiruvchi
Boshqalarning maqsadlari bo'yicha ishlaydi	O'z maqsadlari uchun ishlaydi
Reja harakatlarning asosidir	Bashoratli ko'rish harakatlarning asosidir
Tizimga tayanadi.	Odamlarga tayanadi
Dalillardan foydalanadi	Hissiyotlardan foydalanadi

nazorat qiladi	Ishonchli
Harakatni qo'llab-quvvatlaydi	Harakatga turtki beradi
professional	Ko'p funksiyali
Qaror qabul qiladi	Yechimni haqiqatga aylantiradi
Ishni to'g'ri bajaradi	To'g'ri ish qiladi
Biz bo'ysunuvchilarni hurmat qilamiz	Biz izdoshlarni sevamiz

Menejerlar, qoida tariqasida, ishni tashkil qiladilar, nazorat qiladilar va buning uchun shaxsan javobgar bo'ladilar. Va rahbarlar o'zini o'zi boshqarishga qodir bo'lgan xodimlarning o'zini o'zi rivojlantirishga hissa qo'shadilar. Bundan tashqari, rahbarlar istiqbolli va noan'anaviy fikrlaydigan odamlar bo'lib, xodimlarni mavzular bilan ilhomlantiradi, ularga istiqbol ochadi va menejerlar ko'pincha maqsadlarni ishlab chiqish jarayoniga passivdirlar.

Menejerlar ishning bajarilishini rejalashtiradilar, tashkil qiladilar va qarshi chiqadilar va rahbarlar alternatalarni ishlab chiqish va jamoaning har bir a'zosi imkoniyatlaridan maqbul foydalanish asosida ustuvorliklarni belgilash orqali bir xil yoki ko'proq narsaga erishadilar. Menejerlar va xodimlarning aloqalari, qoida tariqasida, «rahbar-bo'ysunuvchilar» sxemasi asosida, rahbarlar esa «rahbar-izdoshlar» tamoyili asosida quriladi. Shuning uchun har bir menejer inson munosabatlarining asosiy tamoyillarini bilishi kerak.

16.2. Jamoalarni shakllantirish va boshqarish psixologiyasi

Jamoani shakllantirish va undagi rollarni taqsimlash uchun fon Manshteyn modeli va Belbin testidan foydalanish. Manstein modeli ishchilarning 4 ta muammoli toifasidan qanday qilib eng yaxshi foydalanish to'g'risida tezkor va yuqori darajadagi xolislik bilan qaror qabul qilishga imkon beradi.

A	B
Dangasa ahmoqlar	mehnatkash ahmoqlar
B	Γ
DANGASA AQLLI ODAMLAR	MEHNATSEVAR AQLLI ODAMLAR

Fon Manshteynning kadrlarni boshqarish modeli

Kvadrat A – dangasa ahmoqlar – bu patologik dangasalik bilan uyg'unlashib, o'ylashni, tahlil qilishni istamaslik bilan ishlaydigan ushbu turdagi xodim. Optimal yechim – bu to'g'ridan-to'g'ri rahbar nazorati ostida past malakali mehnat kerak bo'lgan joyda foydalanish. Kvadrat B – mehnatsevar ahmoqlar – bu tashabbuskor ahmoqlar, ular stakhanning(???) ishtiyoqi va kamdan-kam aqldan ozganligi bilan birin-ketin ahmoqlik qilishadi, doimo rakega(???) qadam qo'yishadi, lekin xatolarni tahlil qilishdan bezovtalanmaydilar. Eng yaxshi yechim darhol ishdan bo'shatishdir, chunki bunday odam qanchalik ko'p kuchga ega bo'lsa, halokatli zona shunchalik katta bo'ladi.

Kvadrat-dangasa aqlli odam – bu yuqori salohiyatga ega bo'lgan, mehribon, bolaligidan qiziq bo'lmagan, ijodiy bo'lmagan ish va jismoniy mehnatdan qochish uchun aql-idrokini o'rgatgan odam. Optimal yechim yuqori boshqaruv lavozimlariga loyiqdir, chunki u ko'proq ko'radi, tezroq o'ylaydi, yaxshiroq tahlil qiladi. Kvadrat M – mehnatsevar aqlli odamlar – o'rtacha ambitsiyali, teng darajada rivojlangan aqliy qobiliyat, mehnatsevarlik, aniqlik bilan odamlar. Eng yaxshi yechim – bu rahbarning funksiyalarini yaxshi bajaradigan yetakchi rahbarga muhtoj bo'lgan eng yaxshi o'rta boshqaruv menejerlari.

21-asrda raqobat xodimlarni boshqarish sohasiga o'tdi, biznesda yetakchilar professionallar jamoasiga aylangan kompaniyalardir. Ular kasbiy va psixologik muvofiqlik asosida shakllantiriladi, bu yerda har kim o'z shaxsiy ko'nikmalari va maxsus bilimlari bilan ish jarayonida boshqalarni to'ldiradi.

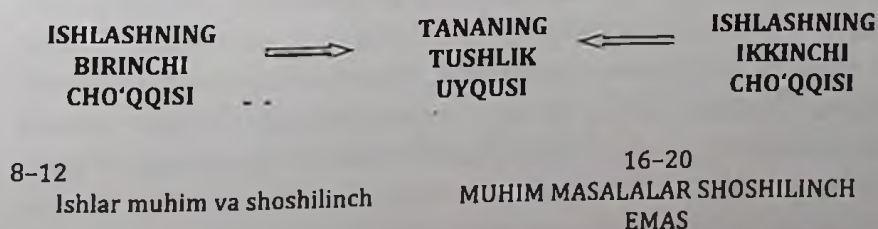
Belbin Policil tomonidan yozilgan, «jamoaviy rollarni o'rganish» xalqaro miqyosda tan olingan test kadrlar menejerlariga turli rahbarlarning eng aniq kasbiy fazilatlarini baholashga imkon beradi. Sinov natijalari avtonom ishlashga qodir bo'lgan boshqaruv guruhlarini shakllantirishga imkon beradi. Loyihalar va topshiriqlarni yuqori sifat bilan bajarish. Shu bilan birga, bitta rahbarning aniq

kasbiy fazilatlari boshqalarning kuchli boshqaruv fazilatlari bilan to'ldiriladi, natijada sinergetik ta'sir ko'rsatiladi. Bu ushbu guruhning katta umumiy boshqaruv salohiyati, uning vakili bo'lgan mutaxassislarning individual kompetensiyalarining oddiy yig'indisidan ko'ra. Korxonaning butun boshqaruv tizimi yanada mobil bo'ladi, bozor o'zgarishlariga moslashtirilgan va yetakchilikni tarqatishga qaratilgan.

16.3. Mojarolarni boshqarish

(Men ishdan bo'shatilganlar haqida emas, balki hali ishdan bo'shatmaganlarim haqida qayg'uraman. – kompaniya tijorat direktorining fikri).

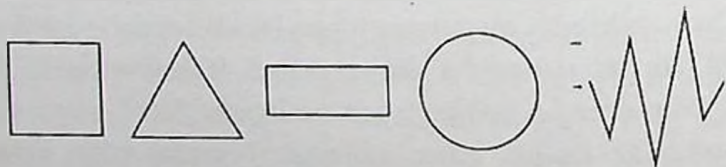
Haddan tashqari ish, stress yoki fors-major holatlari tufayli yuzaga keladigan nizolarning oldini olishning muhim sharti ularning bioritmlarini bilishdir. Medetsina inson tanasi ertalab soat 8 dan 12 gacha va 16 dan 20 gacha eng samarali ishlashini isbotladi. 12 soatdan 16 soatgacha bo'lgan vaqt oralig'ida yurak, miya va asab tizimi minimal faollik bilan ishlaydi. Mutaxassislar «tananing oqartirilgan uyquasi» deb atashgan. Shuning uchun ishning bunday tashkil etilishi eng samarali bo'ladi, muhim va shoshilinch ish soat 8 dan 12 gacha amalga oshiriladi va muhim, ammo shoshilinch emasi soat 16 dan 20 gacha.



Mojaroni boshqarishning yana bir usuli – bu ishbilarmonlik aloqalari jarayonida shaxsning tezkor diagnostikasidan foydalanish. Bu sizga jamoalarni shakllantirishda, shuningdek, odamlar bilan

aloqa qilishning eng yaxshi variantlarini tanlashda e'tiborga olinishi kerak bo'lgan muhim shaxsiy xususiyatlarni aniqlashga imkon beradi. Ushbu usul psixogeometriya sohasidagi amerikalik mutaxassis Dellinger va Yuzen tomonidan ishlab chiqilgan. Buni amalga oshirish uchun odam 5 ta raqamga qarashi va bir daqiqada siz «bu menman» deb ayta oladigan raqamlardan birini tanlashi kerak.

Agar siz qiyinchiliklarga duch kelsangiz, raqamlar to'plamiga qaraganingizda e'tiboringizni tortgan shaklni tanlang. Shundan so'ng, qolgan to'rtta shaklni o'zingizning xohishingizga ko'ra tartiblang, ularning nomlarini tegishli raqamlar ostida yozing. Natijada, birinchi raqam sizning shaxsiy fazilatlaringsizni tavsiflaydi, qolganlari esa kamayish tartibida, boshqa shakllarni tanlagan odamlar bilan muloqot qilishda qiyinchiliklarning ko'payishini anglatadi.



Shakl 16.2. Psixogeometrik test

Kvadrat. Agar sizning asosiy shaklingiz kvadrat bo'lsa, unda siz charchamaydigan ishchisiz mehnatsevarlik, tirishqoqlik, boshlagan ishingizni oxiriga yetkazish zarurati, qat'iyatlilik, chidamlilik, sabr-toqat va metodika, odatda kvadratni o'z sohasidagi yuqori darajadagi mutaxassisga aylantiradi. Kvadratda barcha ma'lumotlar tizimlashtirilgan va javonlarga joylashtirilgan kvadrat kerakli ma'lumotlarni darhol aqliy tahlil qilish imkoniyatiga ega - kvadratning kuchi.

Kvadratlartafsilotlarga juda ehtiyotkorlik bilan qarashadi, shuning uchun ular o'z sohalarida polimat sifatida tanilgan. Bu fazilatlarining barchasi kvadratlarning ajoyib ma'murlar, ijrochilar bo'lishiga hissa qo'shadi, lekin kamdan-kam hollarda yaxshi

boshqaruvchilar, menejerlar tomonidan. Tafsilotlarga haddan tashqari qaramlik, qaror qabul qilish uchun qo'shimcha ma'lumotlarga bo'lgan ehtiyoj kvadratni tezlikdan mahrum qiladi va beixtiyor uni qabul qilishni kechiktiradi. Bundan tashqari, ratsionallik, hissiy quruqlik va sovuqlik kvadratlarning turli xil shaxslar bilan tezda aloqa o'rnatishiga to'sqinlik qiladi, bu ham muloqotda muvaffaqiyatga hissa qo'shmaydi va odamlarni boshqarish.

Uchburchak – bu shakl yetakchilikni, asosiy maqsadga diqqatni jamlash qobiliyatini anglatadi. Uchburchaklar baquvvat, kuchli shaxslardir, aniq maqsadlar qo'yish va ularga erishish. To'g'ri bo'lish, vaziyatni boshqarish, nafaqat o'zi uchun, balki boshqalar uchun ham qaror qabul qilish uchun kuchli ehtiyoj uchburchakni doimiy raqibga aylantiradi, boshqalar bilan raqobatlashmoqda. Uchburchaklar o'zlarini noto'g'ri deb topishni yoqtirmaydilar va xatolarini tan olishda qiynaladilar va qarorlarini o'zgartirishni yoqtirmaydilar va yangi narsalarni qabul qilishdan oldin o'zlariga savol berishadi: "men bundan nima olaman?" Uchburchaklar eng yuqori boshqaruv darajasida yaxshi menejerlarni yaratadi, biroq asosiy salbiy sifat – bu egosentrizm, ya'ni o'ziga e'tibor, o'z muvaffaqiyati.

To'rtburchak – o'tish va o'zgarish holatini anglatadi. Ular olib boradigan turmush tarzidan qoniqishmaydi. Va ular o'z pozitsiyalarini yaxshilashga intilishadi. "To'rtburchaklar" turar joyni keltirib chiqaradigan sabablar har xil, ammo ularni ma'lum bir odam uchun o'zgarishlarning bir xilligi, yo'llarning vilkasidagi shubha holati birlashtiradi. To'rtburchaklar, qoida tariqasida, o'zini past baholaydi, yaxshiroq bo'lishga intiladi, yangi ish usullarini izlaydi. Ularning xatti-harakatlaridagi tez va oldindan aytib bo'lmaydigan o'zgarishlar, odatda odamlarni chalkashtirib yuboradi.

Doira – bu uyg'unlik ramzi. Uning uchun eng yuqori qadriyat odamlardir va shuning uchun u 5 shaklning eng xayrixohidir. Doira ko'pincha magnit bo'lib xizmat qiladi. Bu ishchi guruh va oilani

birlashtiradi, guruhni barqarorlashtiradi va odamlar doiraga jalb qilinadi, ular odamlarni mukammal o'qiydilar va erkinlikni tezda taniydilar. Ular o'z jamoalarini qo'llab-quvvatlaydilar. Biroq, ular, odatda zaif menejerlardir. Birinchidan, doiralar, axloqlari tufayli, hamma narsani rozi qilishga harakat qilishdan ko'ra, odamlarga ko'proq moyil bo'lib, jamoada tinchlikni saqlashga harakat qilishadi va shuning uchun ishni hal qilish uchun qat'iy pozitsiyani egallashtirishdan qo'rqishadi, muammolar. Doira uchun shaxslararo mojaroga kirishdan ko'ra og'irroq narsa yo'q va agar mojaro yuzaga kelsa, u biripchi bo'lib murosaga keladi va harakat qiladi. Biroq, boshqalarga tez-tez imtiyozlar o'z-o'zini hurmat qilishni yo'qotishiga olib kelishi mumkin.

Ikkinchidan, doiralar qat'iyat bilan farq qilmaydi, ular demokratik yetakchilik uslubini, har qanday qarorni ko'pchilik bilan muhokama qilishni va uni qo'llab-quvvatlashni afzal ko'rishadi. Doiralarning havas qiladigan qattiqligi, agar masala axloq yoki adolat masalalariga taalluqli bo'lsa, ular odamlarning birinchi himoyachilariga aylanishadi. Zigzag – bu raqam ijodkorlikni anglatadi, u ta'lim, intuitivlik bilan ajralib turadi. Ular dunyoni doimo o'zgarib turishini ko'rishga moyildirlar. Ular juda xilma-xillikka ega bo'lishlari va o'z ishlarida boshqalardan mustaqil bo'lishni xohlashlari kerak. Zigzag barcha raqamlarning eng hayajonli va hissiysidir, ular juda cheklanmagan, shuning uchun ular aniq tafsilotlarni ishlab chiqishda kuchli emaslar va narsalarni oxirigacha yetkazishda juda qat'iyatli emaslar.

Zigzaglar o'rta darajadagi menejerlar uchun juda yaxshi. Keling, suhbatdoshni «o'qish» vositalari va eng yaxshi aloqa variantini tanlash haqida gapiraylik. Ehtimol, mojaroning asosiy sababi odamlarning bir-birini tushunmasligidadir. Shu bilan birga, insoniyat ko'plab mablag' va ulkan salohiyatni to'pladi, insonning motivlarini, his-tuyg'ularini va niyatlarini tushunishga imkon beradi.

Diplomatlar, skautlar, professional muzokarachilar tomonidan doimiy ravishda foydalaniladigan odamlarga bilim va ta'sir

vositalarini taqdim etamiz. Masalan, agar biz ba'zi xarakter xususiyatlarining odamning tana turiga bog'liqligini bilsak, unda fiziognomiya va neyrolingvinistik dasturlash ma'lumotlaridan foydalangan holda, u bilan muzokaralarning mos taktikasini tanlash va ishontiruvchi ta'sir ko'rsatish oson bo'ladi. 1. Piknik tipidagi odam – o'rta bo'yli, kuchli jismoniy, zich va to'liqlikka moyil shakl, yumaloq yuz. Xarakteri – qoida tariqasida, ular tinch va oson muloqot qilishadi, lekin stressga chidamli bo'lmagan asab tizimi. Muloqot variant – tanish, qulay muloqot muhitini yaratish uchun dialogga silliq jalb qilish.

2. Atletik tipdagi odam – skelet va mushaklarning kuchli rivojlanishi, keng yelkalar va rivojlangan ko'krak qafasi, teskari uchburchak shaklida magistral. Xarakteri – deyarli har doim odamlar bilan munosabatlarda keskinlikni keltirib chiqaradigan yetakchilikka intiladi. Xulq-atvor ko'pincha impulsiv, o'ziga ishonadi. Aloqa variant – bu «o'ynash» taktikasi, monologni rag'batlantirish, strategik sheriklik taklifi orqali uning takabburligini qondirish.

3. Sun'iy bo'lmagan odam – skeletning zaif rivojlanishi, tor va uzun yuz, bo'yin, yelkalar va tekis ko'krak qafasi. Xarakteri – ixtirochi va tezkor, yangi narsalarni qabul qiladigan, ammo yashirin. Ular o'rtacha kuchga ega asab tizimi, begonalar bilan yaqinlashish qiyin, shuning uchun ular muloqotda noqulaylikni boshdan kechirishadi. Muloqot variant – muloqotda o'ta xushmuomalalik, ehtiyotkorlik va xushmuomalalik, aks holda ular yopiladi, bu ayniqsa ayollarga xosdir.

E'tirozlar bilan ishlash tamoyillari qanday? E'tirozni eshitgandan so'ng, siz har doim 2+1 oltin qoidasidan foydalanishingiz kerak, ya'ni 1) siz hech qachon yo'q, rozi bo'lmagan so'zlarni aytmasligingiz kerak va har doim sherikning reaksiyasini nazorat ostida ushlab turishingiz kerak. Shuni esda tutish kerakki, siz raqibga e'tiroz bildirganingiz uchun minnatdorchilik bildirishingiz kerak, bu sizga nima noto'g'ri ekanligi haqida ma'lumot beradi; 2) ma'ruzachining mantig'ini tinglash orqali

e'tirozning asl sababini va mohiyatini aniqlang; 3) raqibga to'g'ridan-to'g'ri va ochiq qarshi chiqmaslik; 4) siz uchun asosiy ma'lumotlar raqib aytayotgan narsada emas va u aytganidek; 5) e'tirozdan xursand bo'ling – bu sizning professionalligingizni va muloqotga e'tiboringizni ko'rsatish imkoniyatidir.

E'tirozlar bilan ishlashda pozitsiyalarni yaqinlashtirishning asosiy qoidalari qanday.

1. raqibni diqqat bilan tinglang;
2. uni maqtash;
3. uni ochiq, keng qamrovli savol bilan bo'shating;
4. savoldan salbiy tarkibni olib tashlash uchun uni qayta yozing;
5. raqibning e'tiborini unga yoqqan narsaga qayta jalb qilish orqali e'tirozni olib tashlang;

6. «xususiyatlar-foйда» modelidan foydalangan holda suhbatni yakunlash uchun o'tkazing, ya'ni raqibni aniq imtiyozlar singari u tomonidan qabul qilinadigan xususiyatlar bilan tanishtirish va dialogning asosi murosaga asoslanganligini yodda tutish.

16.4. Norozi va janlalkash bo'ysunuvchilar bilan muzokaralar

Ushbu bobda biz boshqaruv xatolari tufayli yuzaga keladigan muammolarni ko'rib chiqamiz: bo'ysunuvchiga yoki bo'ysunuvchilarga yetarlicha e'tibor bermaslik, ular haqida unutish va ularning motivatsiyasi. Rahbar kompaniyaning muammolariga va o'zining muammolariga sho'ng'iydi va bo'ysunuvchilar o'z holiga qoldiriladi. Natijada, ish va menejmentga bo'lgan munosabat oldindan aytib bo'lmaydi; mayda-chuyda narsalarga munosabat bildirmaslik: jilmayish, masxara qilish, qovog'ini chimirish, xirillash, gapirmaslik va h.k. bu allaqachon kompaniyadagi kasallik va har qanday kasallik dastlabki bosqichlarda davolanadi va kamroq vaqt, kuch va mablag' talab qiladi. Agar rahbar xodim tomonidan norozilik, halokatli mojaro, urushning eng kichik belgilariga e'tibor qaratsa, uni to'xtatib konstruktiv suhbatga aylantirsa bu holat jiddiy

muammoga aylanmaydi. Rahbar kamdan-kam hollarda o'z qarorlarining barcha oqibatlarini hisoblab chiqadi va ko'pincha bitta muammoni hal qilib, boshqasini keltirib chiqaradi.

Shunday bo'ladiki, bo'ysunuvchi boshqalarga qaraganda ko'proq norozi odamning xatti-harakatlarini namoyish etadi, ya'ni sizning harakatlaringizga javoban ko'zingizga qarab turadi, yoki jimgina, butun tashqi qiyofasi bilan noroziligini namoyish etadi. Agar norozilar ko'p bo'lsa, bu rahbarning qarori muvaffaqiyatsiz yoki o'rinsiz chora bo'lganligini anglatadi. Ammo, agar ulardan bir-ikkitasi norozi bo'lsa, unda sabab rahbarda emas. Bo'ysunuvchi rahbarning qarori yoki uning harakatlaridan noroziligini ko'rsatishi bilanoq, buni darhol to'xtatish kerak. Masalan, bola injiq, sotib olingan o'yinchoqdan norozi, shuning uchun uni yerga tashlaydi, hatto sotib olgan shokoladdan ham bosh tortadi. Bolaning ota-onasi, albatta, bolaga ergashmaydi, aksincha injiqlikni to'xtatadi yoki jazolaydi, lekin uni e'tiborsiz qoldirmaydi.

Norozi xodim bo'lsa, mexanizm xuddi shunday ishlaydi. Bunday vaziyatda tashkilot rahbariga qanday munosabatda bo'lish kerak? Bo'ysunuvchi bilan halokatli mojaroni konstruktiv, aniq takliflar bilan munozaraga aylantiring va shu bilan birga, buzg'unchi harakatlarni taqiqlang va jazolang. Qanday universal tavsiyalar berilishi mumkin. Rahbar xodimning yuzi mamnun emasligini payqadi. Rahbarning harakati: "shunday qilib, men sizning yuzingizda biron-bir narsadan norozi ekanligingizni ko'ryapman, nima bo'lganini va qanday takliflaringiz borligini yaxshilab tushuntiring", norozi odam taklifni bildirishi kerak. Suhbatdan so'ng: keyingi safar qiyofangiz bilan emas, balki so'z bilan, aniq jumlar bilan gaplashishingizni so'rayman. Tushunarlimi? Shunday qilib, rahbar bilan norozi xodim o'rtasida tushunmovchilik bo'ladi.

Rahbarning javobi: siz nimadir dedingiz, iltimos takrorlang, sizda biron-bir taklif bormi? Men tinglayman. Keyingi safar sizda qandaydir takliflar bo'lsa, aytmoqchi bo'lgan gapingizni norozilik shaklida emas, balki taklif shaklida ayting. Umid qilamanki, bu

kelajakda bo'ladi Norozi odam bilan suhbatning butun maqsadi xodimning nimadan mamnun emasligini tushunish va sababni bartaraf etishga harakat qilish va uni topishga harakat qilishning eng yaxshi usuli. Bu uning ishini yanada qiziqarli qiladi. Buning uchun norozi reaksiyalar sonini kamaytiring, keskinlikni yengillash-tiring va xodimlar bilan munosabatlarni yaxshilang, kuchni yo'qotmang, g'azablanishga o'tmang. Urushayotgan bo'ysinuvchi-rahbarga qarshi, jamoaga qarshi kurashayotgan bu sizning vakolatingizni tan olishga bo'ysunishni istamaydigan ochiq urushayotgan bo'ysinuvchi bo'lishi mumkin. Ular turli xil va xilma-xil ko'rinishda namoyon bo'lishi mumkin, masalan, ochiq bo'ysunmaslik, norozilik, rahbarning qarorlarini ochiq qoralash, jamoani rahbarga qarshi qo'yish, ochiq yoki zimdan sabotaj, xiyonat, raqobatchilarga ma'lumot berish, sizga yolg'on ma'lumot berish. Urush ko'rishidagi nizolarning boshlanishiga sabablari rahbarning haddan tashqari jazo berishi, olinmagan ish haqi, ish sharoitlarini yaxshilash bo'yicha va'dalarni bajarmaganligi, axloqsiz qarorlar va xatti-harakatlar tufayli rahbardan umidsizlik, bostirilmagan norozilik, bundan tashqari, rahbarning past obro'si, rahbar lavozimi uchun kurash va boshqa ko'plab sabab bo'lishi mumkin.

Ushbu vaziyatning asosiy sabablari boshqaruv xatolaridir. Urushni tugatishning asosiy usullari: ajralish – bu usul qo'pol, ammo ishonchli. Agar xodim kompaniya uchun juda muhim va zarur bo'lsa, u bilan xayrlashishdan oldin urushni tugatish uchun barcha boshqa imkoniyatlarni ko'rish kerak. Rahbar barcha mumkin bo'lgan variantlardan foydalanganda (va bu yordam bermasa) keyin u bilan to'liq axloqiy huquq shug'ullanadi. Boshqa filialga, ofisga o'tkazish chorasi ko'riladi, bu choraga xodim rozi bo'lishi kerak va u jazo xarakteriga ega emas, balki shunchaki taklif sifatida bo'lishi va shu bilan hamma uchun zararli urush yakunlanishi kerak.

Urush sabablarini bartaraf etish, xodimlarning ambitsiyalarini qondirish.

Agar xodim lavozim uchun kurashayotgan bo'lsa, yoki maqom, kuch yoki ambitsiya, ba'zida uni o'z safigizga yaqinlashtirib borishingiz mumkin. U xodimga rahbarning kuchi bilan majburiyatlar bilan maqom lavozimini berish va tayinlash raxbar tomonidan amalga oshrishi kerak. Kurashni hamkorlikka o'tkazish, dushmani do'stga aylantirishdir. Ushbu muzokaralarda, agar rahbar hayotiy tajribaga ega bo'lsa, xodimning rahbarga qarshi tajovuzkor harakatlarining axloqiy sababiga murojaat qilish kerak. Dushmani seving, keyin rahbar dushmanlar do'st bo'lib qolishi natijasida ochiq suhbatga ega bo'lishi mumkin. Agar bir vaqtning o'zida unga g'amxo'rlik qilinsa u jang qilishni to'xtatadi. Ochiq urushayotgan xodim bilan muzokaralarning mumkin bo'lgan senariysi qanday? Men sizni suhbatlashishga, siz bilan umumiy til topishga harakat qilishga taklif qildim. Hech kimga sir emas, siz menga qarshi kurashasizva men ham chora ko'rishga majburman. Men bu suhbat orqali munosabatlarimizni kurashdan hamkorlikka aylantirmoqchiman, bunga qanday qaraysiz? Agar bo'ysunuvchi salbiy javob bersa, rahbar aytishi mumkin: « endi biz ajralishimiz kerak, nega siz hamkorlikka o'tishni xohlamaysiz? Bu kurashda sizni nima boshqaradi? Keling, toza bo'laylik? Uni tozalikka olib keladigan savollarni berish kerak. Sizning holatingizga qanday qaror sabab bo'ldi? Siz apponentingizni tinglashingiz kerak. Rahbar sizga nima qilishi mumkinligini aytishi kerakmi? Keyinchalik, rahbar o'z ambitsiyalarini qondirish, adolatni tiklash, boshqa idoraga o'tkazish uchun qarorlardan biriga o'tishi kerak. Suhbatni tugatgandan so'ng, rahbar xushmuomalalik bilan aytishi kerak: «yaxshi, mana endi biz urushni o'zaro tugatamizmi?

16.5. Qimmatli xodimni ishdan bo'shatishdan saqlash.

Xodimning yo'qolishi quyidagi sabablarga ko'ra yuzaga keladi: menejer xodim haqida unutadi, o'z muammolari, maqsadlari, vazifalarga botib qolish; Rahbar xodimga e'tibor bermaganligi,

uning ishini o'zi topadigan deb bilganligi sababli, xodimning ishdan ketganiga amin bo'ladi; xodimning g'oyalari rivojlanmaydi, uning fikri tinglanmaydi, tashabbusi rag'batlantirilmaydi; uning ishi kundan-kunga takrorlanadi, xilma-xillik, rivojlanish, o'rganish yo'q, hamma narsa zerikarli; rahbar unga yomon munosabatda, adolatsiz, uni qadrlamaydi, yetarli darajada jazolamaydi va rag'batlantimaydi; ish sharoitlari xodimga yoqmaydi, ish jadvali, yashash joyidan masofaning uzoqligi; jamoada ushbu xodimga yoqmaydigan, muammo tug'diradigan odamlar bor; ish haqi qoniqtirmaydi, uning o'sishi istiqbollari yo'q; martaba o'sishi va istiqbollari yo'q.

Bundan tashqari, boshqa ish beruvchi taklif qilganda, rad eta olmaydigan, avvalgi ish beruvchi bera olmaydigan imkoniyatlar yoki faqat kundalik, hayotiy sabablar mavjud. Biroq, aksariyat hollarda, xodimning yo'qolishiga rahbarning xatolari sabab bo'ladi. Xodim rahbarga iste'foga chiqish to'g'risida ariza bilan kelganida, rahbar uni tark etishiga yo'l qo'ymaslikka harakat qilishi mumkin.

Xodimni ishdan bo'shatishdan saqlash bo'yicha muzokaralarning mumkin bo'lgan senariysi: Rahbar bo'ysunuvchiga murojaat qiladi: "ayting-chi, iltimos, sizda aniq takliflar bormi yoki buning ortida boshqa sabablar bormi?" Rahbarning vazifasi xodimning ketishi sabablari to'g'risida maksimal ma'lumot olishdir. Agar u hech qaerga ketmasa, ketish sabablarini va xodim qanday holatda qolishini so'rashga arziydi. Agar u boshqa kompaniyaga ketsa, menejer so'rashi kerak: «xodimga boshqa kompaniyaning taklifi haqida nima ko'proq yoqdi?, siz u erda menejer bilan ishlashingizga ishonchingiz komil, jamoa sizni qabul qilishiga aminsiz, siz ushbu kompaniyaning moliyaviy holati bilan tanishsiz, bilasizki, xodimlar allaqachon bizdan bunday jozibali takliflarga ketishgan va ular qanday tugagan.

Rahbar zaxirada shunga o'xshash misollarga ega bo'lishi kerak. Agar menejer xodimning bozor maoshi u olganidan ancha yuqori ekanligini his qilsa yoki xodim o'z lavozimidan oshib ketgan bo'lsa va bu masalani hal qilish imkoniyati mavjud bo'lsa, rahbar o'z pozitsiyasini kuchaytirishi mumkin. «Agar biz sizga shunga o'xshash

narsani taklif qila olsak,qolgan bo'larmidingiz?» Agar xodim prinsipial jihatdan rozi bo'lsa, unda juda yaxshi.Rahbar xodimga murojaat qilishi kerak: qaysi taklif sizni tark etishingizga to'sqinlik qiladi?Rahbarga xodimning pozitsiyasiga kirmaslik,balki muzokaralar ustidan nazoratni saqlab qolish to'g'risida birinchi taklif qilmaslik yaxshiroqdir.Xodim xohlagan narsani nomlasin.va rahbar ,u bundan chiqib ketishini va xodim qolishga qaror qilganida aytadi.

Keyinchalik, rahbar muzokaralar natijalarini tahlil qilishi kerak.

1) maqsadlar tugadimi?

2) bunga nima hissa qo'shdi?

3) xodimni kompaniyani tark etishning mumkin bo'lgan zarari haqida o'ylashga majbur qilish mumkinmi?

4) mavzu qiziqarli va kompaniya uchun uning afzalliklariga mos keladigan taklif qilish mumkinmi?

Rahbarning xatti-harakatlarining yana bir varianti mavjud. Xodimlar kelganda, ayniqsa, his-tuyg'ularga asoslangan ayol qismi ishdan bo'shatish to'g'risida ariza berishadi rahbar arizani olib, qusadi va uni qutiga tashlaydi. Bu shunchaki his-tuyg'ularga asoslanganligi va xodim ishdan ketishni jiddiy o'ylamaganligi aniq: «Keling, xotirjam gaplashaylik, nima bo'ldi, bunday his-tuyg'ularga nima sabab bo'ldi?

16.6.O'rnini bosa olmaydiganlarni bo'ysundirish, yulduzlar bilan ishlash.

Ushbu muammoning asosiyl sababi nima bo'lishi mumkin? Sizning rahbaringiz sizdan ko'ra sizning bo'ysunuvchingizdan ko'proq narsani qadrlaydi; – bu bo'ysunuvchi rahbarning qarindoshi yoki do'sti; -rahbar hech qanday holatda biron-bir xodimning ketishiga yo'l qo'ymaslik kerak, deb hisoblaydi. yo'qotishlar juda katta bo'ladi; menejer sizga ma'lumot, ko'nikma, mijozlarni bitta xodimning qo'lida to'plashga imkon beradi;-bu xodim faqat kerakli

malakaga ega, hatto uning kasalligi yoki kompaniya uchun ta'til ham muammoga aylanadi; -menejer bo'ysunuvchiga bog'liq pozitsiyani yaratadi va ichida korporativ raqobatni yaratmaydi. Shunday qilib, aynan bir yoki bir nechta shunga o'xshash boshqaruv xatolaridan «ajralmas xodim» deb nomlangan muammo shakllana boshlaydi.

Rahbar bu muammoni qanday hal qilishi kerak? Bunday xodim umumiy talablarga rioya qilishni xohlamaydi, u bajaradigan funksiyalar va vazifalar hajmi o'smaydi va ba'zan kamayadi. Shu bilan birga, u azob chekmaydi. Xavotir olmang, u o'z o'yinini maqsadli ravishda olib boradi, rahbar va butun jamoaning nazarida uning ahamiyatini, obro'sini va boshqalarni oshiradi. Bunday xodim ishdan bo'shatilmasligini biladi, chunki unga rahbar, jamoa kerak, u rahbarni o'z manfaati uchun boshqaradi, u ish haqi bo'yicha maxsus shartlarda.

Qanday qilib bunday xodimlar bilan rahbar bo'lish kerak, muammoni hal qilishning qanday usullari mavjud?

1) bunday xodim atrofida befarqlik muhitini yaratish bu bunday xodimlarni davolashning juda samarali vositasidir va rahbar bunday harakatlarga ega bo'lmaguncha, u ushbu muammoni hal qilishga yaqinlasha olmaydi. Kompaniya rahbari «almashtirib bo'lmaydigan» xodim ishdan ketganini va ushbu xodimni ishdan bo'shatish to'g'risida qog'ozga ariza yozganligini ko'rsatishi kerak. Bundan tashqari, «almashtirib bo'lmaydigan» ishdan bo'shatish munosabati bilan yuzaga kelgan vaziyatni hal qilish uchun rahbarning bosqichma-bosqich harakatlar rejasi.

Rahbar yo'qotishlar miqdori haqida tashvishlanmasligi kerak. Vahima emas, balki mijozlar va ma'lumotlarni qanday va kimga uzatadi. Qanday qilib qabul qilinadi va o'qitiladi, autsoring yordami bilan muammoni hal qilish uchun funksiyalarni jalb qilish mumkin, ya'ni biznes jarayonlarining qismlarini uchinchi tomon pudratchisiga o'tkazish (buxgalteriya hisobi, xodimlarni o'qitish, biznesni huquqiy qo'llab-quvvatlash, PR xizmatlari, it xizmatlari, reklama va boshqalar).

Endi menejer ushbu xodimni tark etishning barcha ijobiy oqibatlarini yozishi kerak: masalan, mening kuchim kattalashadi; qolgan xodimlarga ta'sir qilish men uchun osonroq bo'ladi; men tortishuvlarga va tortishuvlarga kamroq vaqt sarflayman; yangi xodim menga to'liq sodiq qoladi va uning maoshi kamroq bo'ladi; men hammaga bir xil talablarni qo'yishim mumkin; uch bir oy davomida men vase-ni «almashtirib bo'lmaydigan»ning ketishidan salbiy oqibatlarni bartaraf eta olaman. Endi menejer «xodimni tark etish» stsenariysi umuman yomon emasligini tushunishi bilan oq. qanday qilib «hamma narsa avvalgidек» stsenariysi rahbar keyingi bosqichga o'tishi kerak harakatlar. Ikkinchi bosqich-obyektiv ajralmaslikdan mahrum qilish. Shunday qilib,» almashtirib bo'lmaydigan «obyektiv bo'lishni to'xtatadi va natijada, raqobatni va uning o'rnini bosishini his qiladi. Siz raqobatni quyidagi usullar bilan yaratishingiz mumkin: 1) mavjud xodimlarni hozirda faqat almashtirib bo'lmaydigan ko'nikma va funksiyalarga o'rgatish. Bu tashqi ta'lim, o'z-o'zini o'rganish, amaliyot, tajriba almashish va boshqalar bo'lishi mumkin; agar juda muhim mijozlar ajralmas narsaga bog'langan bo'lsa, masalan, bo'limga ajralmas narsaga bog'langan mavjud mijozlarni qisman topshirish yordam berishi mumkin. mijozlarga xizmat ko'rsatish. Shu bilan birga, siz savdo menejerlarining bir qismini mijozlarga xizmat ko'rsatish guruhiga qayta tasniflashingiz mumkin shu bilan birga, endi ular yangi mijozlarni jalb qilish bilan shug'ullanmaydilar, balki mavjudlariga xizmat ko'rsatadilar; o'xshash malaka va ko'nikmalarga ega yangi xodimni qabul qilish. Yoki ular ishlaydigan, itoatkor, zavq bilan o'rganadigan va tajribaga ega bo'lgan universitet bitiruvchisi bo'lishi mumkin. Olti oylik ishdan so'ng, bunday yangi boshlovchi keksa odamlarning orqasida nafas oladi va u ishlaydi va kompaniyaga foyda keltiradi. Ushbu vaziyatni shunga o'xshash kurash usuli ishlaydigan sportdagi o'yin turlari bilan taqqoslash mumkin alohida o'yinchilarning «yulduzligi». Ular iqtidorli yoshlarni dubldan olib ketishadi yoki istalgan vaqtda maydonga chiqishga tayyor bo'lgan

bir xil roldagi o'yinchilarni sotib olishadi. Va raqobat paydo bo'lishi bilan «yulduzlik» yo'qoladi; tajriba sifatida «ajralmas» bilan bir xil funksiyalarni bajaradigan va ishni qisqa vaqt ichida bajaradigan kompaniyani jalb qilish. Ular butun jarayonni ko'rsatadilar, foydalanuvchi ko'rsatmalarini yozadilar va barchani o'qitadilar va kompaniya buni almashtirib bo'lmaydigan narsadan kutmadi.

Shunday qilib, rahbarning qo'lida zaxira variant mavjud va rahbar osongina almashtirib bo'lmaydigan xizmatlardan voz kechishi mumkin; kompaniyadan tashqarida raqobat maydonini kengaytirish. Masalan, kompaniya malakali, mutaxassis marketologga ega. U kompaniyada hamma narsaga ega bo'lgan yagona odam, rahbar uni doimo maqtaydi, u «almashtirib bo'lmaydigan» mutaxassisning yulduz kasalligi bilan kasallana boshlaydi va kompaniya «almashtirib bo'lmaydigan xodim» muammosining barcha oqibatlarini oladi raqobat paydo bo'lishi bilanoq «yulduzlik» yo'qoladi. Kompaniya rahbari kompaniyaning ajralmas eng yaxshi sotuvchisi ekanligini aytishi kerak, ammo emas umuman olganda, shaharda aytaylik. Ammo agar siz juda iste'dodli bo'lsangiz nima uchun respublika tanlovida bilim va ko'nikmalingizni sinab ko'rmaysiz va sovrinli o'rinni egallamaysiz.

Keling, kompaniyadan sizga barcha kerakli yordam ko'rsataylik. Va agar ajralmas rozi bo'lsa, tanlovdan keyin uning ambitsiyalari pasayadi. Agar u rozi bo'lmasa, rahbar har doim unga buni eslatishi mumkin: «Xo'sh, siz o'zingizning yuqori malakangiz haqida gapirasiz, ammo bu hech narsa bilan tasdiqlanmagan. Siz tanlovga borishni xohlamadingiz «keyingi etam-bu umumiy talablarga olib kelish. Yuqorida tavsiflangan chora-tadbirlar amalga oshirilgandan so'ng, «almashtirib bo'lmaydigan» ning ajralmas subyektiv va obyektiv maqomidan mahrum bo'lganidan so'ng, talablar hamma uchun bir xil bo'lgan vaziyatni qaytarish kerak.

Ammo, agar kompaniyada haqiqatan ham «yulduz» bo'lsa, ehtimol, uni barcha talablar uchun bitta papkaga rioya qilish doirasiga kiritmaslik, balki suhbat bilan sheriklikka o'tish mantiqan.

to'g'ri keladi «men sizga sharoit yarataman, lekin qanday va qancha ishlayotganingizni kuzataman. ya'ni, bizda mehnat munosabatlari emas, balki sheriklik bor.» Bunday holda, rahbar o'z obro'sini saqlab qoladi, vaqtni tejaydi, qo'shimcha xavf tug'dirmaydi va «yulduz» mamnun bo'lishi kerak. «Yulduz» boshqa yulduzlardan farq qiladi, chunki u yulduz emas, balki o'z-o'zini rag'batlantirish va samaradorlikning yuqori darajasi bilan ajralib turadi.

Uni umumiy talablarga yetkazish uchun «ajralmas» bilan muzokaralar stsenariysi qanday. Muzokara maqsadi: a) xodimlardan barcha talablarga teng rioya etilishini ta'minlash; b) buzg'unchi mojaro, xodimlarning shikoyatlaridan qochish; c) rahbarning hokimiyatini bo'ysunuvchining umumiy talablardan qochishiga yoki undan qochishiga yo'l qo'ymaslik orqali mustahkamlash. Rahbar men sizni jiddiy suhbatga taklif qildim. Sizningcha, kompaniyaning qoidalari va talablari hamma uchun bir xilmi? Va siz uchun istisno qilish uchun jiddiy sabablar bormi? Agar u ha desa, biz davom etamiz. «Gap shundaki, siz o'zingizga ruxsat berishingiz odatiy hol emas-bunga yo'l qo'ymaslik kerak».

Misol uchun, bir nechta ishonchli faktlarni keltirish kerak. Va savol: sizda shunday harakat qilish uchun asos bormi? Siz nima deb o'ylayotganingizni to'g'ri tushunaman. sizning maxsus xizmatlaringiz tufayli qaysi talablar va qoidalar rioya qilishni tanlashingiz mumkin va qaysi biri emas? Hech bo'lmaganda biror narsa javob bersin. Sizga bunday huquqingiz yo'qligi haqida xabar beraman. Talablar va qoidalar hamma uchun bir xil va men sizdan bajarmaydigan quyidagi xatti-harakatlaringizni talab qilaman (ro'yxat) bu tushunarli: javobni kuting. Biz bir-birimizni tushunganimizdan va umumiy til topganimizdan xursandman. Umid qilamanki, bu bizning so'nggi yoqimsiz suhbatimiz edi, qolganlari esa faqat yoqimli odatlarga ko'ra bo'ladi. Yoqilgan bu hafta bering. Biz hozirgi loyihangizni muhokama qilmaymiz. Bundan tashqari, rahbar muzokaralar natijalarini tahlil qiladi:

– maqsadlarga erishilganmi;

- bunga nima yordam berdi;
- xodimni ishontirishga muvaffaq bo'ldimi;
- muvaffaq bo'ldi - hamma uchun talablar bir xil ekanligini yetkazish kerakmi? Bir hafta ichida menejer ushbu xodim bilan iloji boricha tez-tez muloqot qilishi, uni umumiy talablarga rioya qilish roliga kiritishi kerak. Og'ishlar uchun yoqimsiz suhbat va nazoratni kuchaytirish bilan jazolang. Uch haftadan so'ng, agar rahbar ko'rsa, ularning umumiy talablariga rioya qilishlari nazorat qilish uchun juda ko'p kuch sarflanishi, u bilan yana bir suhbatni o'tkazish kerak: sizni boshqarish uchun sarf-xarajatlarim juda qimmat va agar ular keyingi ikki hafta ichida tushmasa biz siz bilan ajrashishga majbur bo'lamiz.

XVI BOB. BO'YICHA XULOSALAR

1. Yigirmanchi asrning 90-yillari o'rtalariga kelib, xodimlar faoliyatini yanada takomillashtirish uning umumiy madaniyati va jamoadagi psixologik iqlim potentsialiga tobora ko'proq bog'liq bo'lishi aniq bo'ldi.

2. Shaxsiy etakchilik xodimlarga ta'sir o'tkaza oladigan rahbarlarning mavjudligiga bog'liq, eng yaxshi rahbarlar barcha xodimlar uchun umumiy va mazmunli shaxsiy fazilatlariga ega. rahbarni kasbiy jihatdan tan olish, og'zaki bo'lmagan ta'sir, har doim biznes jamoasining asosiy o'yinchisi bo'lish

3. Etakchilik-bu guruh rahbari va uning izdoshlarining ijodiy salohiyatini faollashtirish va tashkil etish orqali umumiy maqsadlarga erishish uchun odamlarga ta'sir qilishning turli shakllarining professional kombinatsiyasiga asoslangan boshqaruvning o'ziga xos turi.

4. Sportdagi ziddiyatlar sport sohasi ishtirokchilari va sportchilarining obro'siga, shuningdek, sportning jamoatchilik tomonidan umuman qabul qilinishiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin

5. Mojaroni boshqarishning bir usuli-bu ishbilarmonlik aloqalari jarayonida shaxsning tezkor diagnostikasidan foydalanish. Bu jamoalarni shakllantirishda, shuningdek odamlar bilan aloqa

qilishning eng yaxshi variantlarini tanlashda e'tiborga olinishi kerak bo'lgan muhim shaxsiy xususiyatlarni aniqlashga imkon beradi

6. Norozi odam bilan suhbatning butun maqsadi xodimning nimadan mamnun emasligini tushunish va sababni bartaraf etishga harakat qilish va uni topishga harakat qilishning eng yaxshi usuli. bu rahbarning ishini yanada qiziqarli qiladi.

7. Boshqaruv xatolaridan biri bu "ajralmas xodim", o'rnini bosa olmaydiganlarni bo'ysundirish, yulduzlar deb nomlangan muammo shakllana boshlaydi. Rahbarning qo'lida zaxira variant mutaxassis mavjud bolishi kerak, yoki rahbar osongina almashtirib bo'lmaydigan xizmatlardan voz kechishi mumkin.

GLOSSARIY

Agentlik muammosi - yollangan menejerlar tomonidan kompaniya resurslaridan o'z shaxsiy manfaatlari uchun o'z egalarga zarar etkazish uchun foydalanish. A.p.ning paydo bo'lishi. Axborot assimetriyasi, boshqaruvda ishtirok etmaydigan egalarga nisbatan menejerlarning ko'proq xabardorligi tufayli mumkin bo'lad

Aksiyador - aksiyadorlik jamiyatining aksiyalariga egalik qiluvchi jismoniy yoki yuridik shaxs

Aksiyadorlik jamiyati 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 hirma-bir qo'zg'atish. Maqsad sudda ishlarni yutib olish emas, balki ma'lum vaqtdan keyin olib tashlanadigan xavfsizlik choralari 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 funktsiyalar va jarayonlarni tashqi ijrochilarga o'tkazish.

Filiallar- (to affiliate, affiliated company, affiliation) – tadbirkorlik faoliyatini amalga oshiruvchi yuridik va (yoki) jismoniy shaxslar faoliyatiga ta'sir ko'rsatishga qodir bo'lgan jismoniy va yuridik shaxslar.

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

Bloklovchi aksiya paketi 25% +1 ovoz beruvchi aksiya.

Brend-iste'molchilar ongida tovar belgisi tasviri. Zamonaviy bozorlarda mijozlarning sodiqligini shakllantirish uchun juda muhimdir.

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 foydalanilgan holda ishlab chiqarish jarayonida o'zaro aloqada bo'lgan geografik jihatdan ajratilgan ishchilar jamoasidan iborat korxona.

Tashqi boshqaruv bankrotlik protseduralaridan biridir; qarzdor korxona rahbarini ishdan bo'shatish va korxonani boshqarish funktsiyalarini 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

Globallashuv-bu transport va aloqa xarajatiarining 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

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

Biznes tarmog'i-muayyan tovarlarni birgalikda ishlab chiqaradigan mustaqil, ammo bir-biriga bog'liq bo'lgan iqtisodiy xo'jalik yurituvchi subyektlar majmui."qo'lga olish uchun.

Mulk kaskadi-korporativ qo'lga olish usuli; korporatsiyaning mol-mulki, aksiyalari, veksellari va boshqa aktivlarini qayta sotish-deyarli har doim raiderning mulki bo'lgan texnik firmalar orqali tortib olish ob'ekti"

Garovga olingan investitsiyalar korporatsiya a'zolarining opportunistik xatti-harakatlarini oldini olish vositasi; biznesga qo'shgan hissasi uning huquqlaridan kam bo'lgan sub'ektning o'ziga xos investitsiyalari. Bunday investitsiyalarning shakllaridan biri bu kompaniya aksiyalari menejerlariga ish haqini to'lashdir.

Shaxsiy investor-o'z hisobidan oz miqdordagi qimmatli qog'ozlarni sotib oladigan shaxs. Shuningdek, "xususiy investor" deb nomlanadi.

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.

Axborot assimetriyasi-o'zaro ta'sir mavzusi sohasidagi o'zaro ta'sir qiluvchi tomonlardan birining katta xabardorligi. Korporativ boshqaruv nazariyasi asosan yollangan menejerlarning kompaniyaning boshqarishda ishtirok etmaydigan egalariga nisbatan axborot afzalliklari nuqtai nazaridan ko'rib chiqiladi.

Axborot kaskadi-korporativ qo'lga olish usuli; jabrlanuvchini 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..

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 qobiliyat va texnologiyalar, uni raqobatchilardan farqlashni ta'minlaydi va uning rivojlanishi uchun asos bo'ladi

Muvaffaqiyatning asosiy omillari kompaniyaning raqobatdagi muvaffaqiyatini belgilovchi omillar.

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-gorizontal 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

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

Kvazi-renta-bunday tovarlarni sotuvchining qo'shimcha daromadi, uning taklifi vaqtincha (ya'ni qisqa muddatda) cheklangan. Bu atama A. Marshall tomonidan taklif etilgan. **Konsortsium** bir nechta banklar, korxonalar, kompaniyalar, firmalar, ilmiy markazlar, davlatlar o'rtasida kreditlar, aktsiyalar 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 korxonalarning yirik birlashmasi (ko'pincha bunday guruh ushbu korporatsiyalarning aktsiyalarini ushlab turgan xolding atrofida birlashadi).

Korporativ madaniyat mehnat jamoasi tomonidan taqsimlanadigan qadriyatlar, me'yorlar va urf-odatlarining umumiyliigi 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 printsiipial qarorlar

Korporativ boshqaruv-mulkdorlar va boshqa manfaatdor tomonlarning manfaatlarini ta'minlash bilan bog'liq masalalar bo'yicha kompaniya egalari (aktsiyadorlari) 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 gurMinoritar aktsiyador-ovoz beruvchi aktsiyalar soni unga umumiy yig'ilish tomonidan qabul qilingan qarorlarga ta'sir ko'rsatishga imkon bermaydigan va natijada uning manfaatlarini menejment va yirik aktsiyadorlar hisobga olmasligi mumkin bo'lgan aktsiyador.

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'zgarishla.

Korporativ shantaj-aksiyadorlik jamiyatini yoki uning yirik aksiyadorlarini minoritar aksiyadorlardan o'z ulushlarini bozor qiymatidan yuqori narxda sotib olishga yoki nizoni tugatish uchun to'von 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 aksiyalarining 10 foizi yoki undan ko'prog'iga ega bo'lgan yirik aksiyador – aksiyador

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 printsipiga muvofiq qurilgan

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 zaiflashtirishdir

Bog'liq bo'lmagan diversifikatsiya-korporatsiyaning mavjud biznes sohalari bilan aniq aloqasi bo'lmagan yangi faoliyat sohasiga kirishi

Opportunizm-guruhlariga tashkilotga nisbatan o'z majburiyatlarining ta'sirini vijdotsiz bajarish. Bu tashkilot resurslaridan shaxsiy maqsadlar uchun umumiy manfaatlarga zarar etkazish uchun foydalanish

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.

Mulk ulushini xiralashtirish-oddiy aksiyalarning qo'shimcha emissiyasi va/yoki konvertatsiya qilinadigan qimmatli qog'ozlarni konvertatsiya qilish natijasida aksiyadorning ustav kapitalidagi ulushini kamaytirish

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

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

Kuch kaskadi korporativ qo'lga olish usuli; tuhmat, firibgarlik, o'zini o'zi hoshqarish, vakolatlarni suiiste'mol qilish, pora olish va berish, tijorat pora berish, shantaj qilish, tovlamachilik, zo'ravonlik tahdidi, turli darajadagi sog'liqqa zarar etkazish, odam o'g'irlash kabi jinoiy jazolanadigan xatti-harakatlarni amalga oshiris

Sindikat birlashmaning tashkiliy shakli bo'lib, uning o'ziga xos xususiyati monopol foyda olish maqsadida mahsulot sotish va xom ashyo sotib olishni nazorat qilish uchun bitta sanoat korxonalari o'rtasida bitim tuzishdir.

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) - aktsiyadorlar tomonidan saylanadigan aktsiyadorlik jamiyatining yuqori boshqaruv organi, aktsiyadorlar yig'ilishlari orasidagi davrda kompaniyani boshqarishning asosiy masalalarini hal qiladi, quyidagilarni nazorat qiladi: aktsiyadorlik jamiyati boshqaruvi faoliyati; ma'muriyat va boshqaruv tomonidan jamiyat Ustavining qoidalariga rioya qilish, umumiy yig'ilish qarorlarining bajarilishi; aktsiyadorlarning manfaatlarini ta'minlash

Maxsus investitsiyalar-ular amalga oshiriladigan iqtisodiy bitim to'xtatilganda qiymatini yo'qotadigan investitsiyalar.

Strategik biznes zonasi (SZH, strategic business unit-SBU) - barcha zonalar uchun umumiy bo'lgan ba'zi strategik muhim elementlarni ajratishga asoslangan biznes zonalarini guruhlash.

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 xarajatlarga boshqalar

Moliya-sanoat guruhleri (FPG) - foydani ko'paytirish, ishlab chiqarish va moliyaviy operatsiyalar samaradorligini oshirish maqsadida korxonalar, kredit-moliya va investitsiya institutlari, shuningdek boshqa tashkilotlar kapitalarini birlashtirish natijasida hosil bo'lgan diversifikaatsiyalangan ko'p funktsional tuzilmalar

Dupont formulasi korporatsiyaning iqtisodiy rentabelligini baholash uchun formuladir. Ushbu formulaga ko'ra, kompaniya aktivlarining rentabelligi aktivlar aylanmasi bo'yicha daromad rentabelligi mahsulotiga teng. Aktivlarning sof rentabelligiga qaysi omillar eng katta ta'sir ko'rsatganligini aniqlashga imkon beradi

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 funktsiyalarini amalga oshirish uchun boshqa kompaniyalarning nazorat paketlariga ega bo'lgan tashkilot.

Inson kapitali-tashkilot xodimlarining bilimlari, vakolatlari va motivlari to'plami

"O'yin oxiri" effekti-o'zaro ta'sir tugashi yaqinlashganda (masalan, top-menejer nafaqaga chiqqunga qadar) ishbilarmonlik aloqalari ishtirokchilarining opportunizmini kuchaytirish

Zaharli tabletkalar "- kompaniya aktsiyadorlari orasida bitta aktsiyador tomonidan" hujum " yoki katta miqdordagi aktsiyalarni sotib olish holatlarida qo'shimcha aktsiyalarni sotib olish huquqini joylashtirish.

IPO (dastlabki ommaviy emissiya) - bu kompaniyaning birinchi ommaviy taklifi.

LBO (leverage buy-out, kaldıraçlı sotib olish) - sotib olingan kompaniyaning aktivlari kafolati bo'lgan qarz mablag'larini jalb qilgan holda aktsiyadorlik kompaniyasining nazorat paketini sotib olish.

Mustaqil direktor -, mustaqil direktor-qaror qabul qilinishidan bir yil oldin bo'lmagan va bo'lmagan direktorlar kengashi a'zosi: jamiyatning yagona ijro etuvchi organi funktsiyalarini bajaruvchi shaxs, shu jumladan uning menejeri, kollegial ijro etuvchi organ a'zosi, boshqaruv tashkilotining boshqaruv organlarida lavozimlarni egallagan shaxs; farzandlikka oluvchilar va farzandlikka olinganlar jamiyatning ko'rsatib o'tilgan boshqaruv organlarida, jamiyatning boshqaruv tashkilotida lavozimlarni egallab turgan yoki jamiyat boshqaruvchisi bo'lgan shaxslar bo'lgan shaxs, turmush o'rtog'i,

ota-onasi, farzandlari, to'liq va to'liq bo'lmagan aka-uka va opa-singillari; jamiyatning filiali, kengash a'zosi bundan mustasno

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.

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

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 2022-yil -
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 2022-yil 3-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, 2009 г.,

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 компанией» № 10 – 2004г.

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., Шишкина 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. Расколота 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 – 2010 гг.
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., Супян 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, № 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.

63. Цуглевич В.Н. Корпоративный менеджмент в условиях нестабильного рынка. М.: Экзамен, 2003.

64. 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 guruhi-ning «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. Barletland Sumantra 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. Lawler III, 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 Method (New York: Halstead, p. 42.)

7. Harlan C. Il / efl / «I ^ 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.

W.Kim /5., «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. Morgan L. Swink, VA Mabert and J. C. Sandvig, «Customizing Concurrent Engineering Processes: Five Case Studies», Journal of Production Innovation Management, December 1996.
17. Paul M. 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. Thomas M. Carroll and Robert D. Dean, Decisions Sciences, January 1990 года.
22. Tom Peters, Quality! (Palo Alto, CA: TPC Communications, 1986).
23. W. E. Sasser, R. P. Olsen and D. D. 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. BarletlandSumantra Ghoshal, «Rebuilding Behavioral Context: Turn Process Reengineering into People Rejuvenation», Sloan Management Review, Fall, 1995 года.

28. Christopher WL 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. Lawierlll. 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. Ji / efl / «l ^ Itting Production Decisions Where They Belong».

33. Hill TJ, Manufacturing Strategy - Text and Cases, and ed. (Burr Pidge 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 /.5., «Search for a New Manu facturing 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 Competentive Advatage 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

IX BOB. JAHON IQTISODIYOTIDA VA O'ZBEKISTONDA KORPORATSIYALARNI TASHKIL ETISH VA BOSHQARISHNING INSTITUTSIONAL ASOSLARI.....3

9.1. Korporatsiyalar faoliyatini tashkil etish: tushunchalar, modellar.....3

9.2. "Korporativ boshqaruv" tushunchasiga ilmiy yondashuvlar6

9.3. Korporativ birlashmalarning turlari.10

9.4. Xalqaro iqtisodiy tizimdagi korporatsiya.....13

9.5 O'zbekistondagi ba'zi TMKlarning faoliyati.....36

9.6. TMKlar O'zbekiston iqtisodiyotini qanday qayta formatlashni rejalashtirmoqda.....40

9.7. Korporativ boshqaruvda davlatning roli.....43

9.8. O'zbekistonda korporativ boshqaruvni davlat tomonidan tartibga solish va davlatning vazifalari45

IX bob. bo'yicha xulosalar47

X BOB. BOSHQARUV TUZILMASINI YANGILASH..... 50

10.1. To'liq ochiqlik, vakillikning buzilishi va ishlab chiqilmagan rejalar.50

10 2. Ishbilarmonlik savodxonligi va ajoyib bilimlar.....52

X bob. bo'yicha xulosalar.....53

XI BOB. Korporativ boshqaruvning o'zbek modeli..... 54

11.1. MChJda uch darajali boshqaruv tizimi.....54

11.2. O'zbekistondagi bank masalalari58

11.3. O'zbekiston kompaniyasidagi standart boshqaruv tuzilmasi61

11.4. O'zbekistonda davlat aksiyalarini boshqarish.....73

11.5. Agentlik faoliyatining vazifalari va ustuvor yo'nalishlari.74

XI Bob. bo'yicha xulosalar76

XII BOB. KOMPANIYA DIAGNOSTIKASI.....77

12.1. Asosiy tushunchalar.....	77
12.2. Vaziyatni tahlil qilish.....	78
12.3. Tashkiliy va boshqaruv tahlili	86
12.4. Kadrlar salohiyatini tahlil qilish	90
12.5. Biznes va kompaniyani baholash.....	92
XII Bob. bo'yicha xulosalar	108
XIII BOB. KORPORATIV BOSHQARUVNING MAXSUS TUR-	
LARI.....	110
13.1. Innovatsion menejment	110
13.2. Loyiha menejmenti.....	112
13.3. Kompaniyaning moddiy-texnik ta'minotini boshqarish	122
13.4. Qimmatli qog'ozlar va mulkning menejmenti	123
13.5. Korporativ xavfsizlikni boshqarish	131
13.6. Korporativ ijtimoiy javobgarlikning mohiyati.....	136
XIII Bob. bo'yicha xulosalar	139
XIV BOB. KORPORATSIYADAGI MUNOSABATLAR. KORPO-	
RATSIYADA BOSHQARUV TIZIMINI AMALGA OSHIRISH MEKA-	
NIZMI.	141
14.1. Korporatsiya (korxonalar birlashmalari) faoliyatining mexanizmi	141
14.2. Birlashish va sotib olish taktikasidan foydalangan holda korporativ boshqaruv tizimini amalga oshirish.....	150
14.3. Korporativ munosabatlar	165
14.4. Kompaniyalarni qayta qurish	184
XIV Bob. bo'yicha xulosalar	189
XV BOB. KORPORATIV BOSHQARUV NAZORATI IVA UNING	
SAMARADORLIGI	190
15.1. Korporativ boshqaruv samaradorligi mezonlari.....	190
15.2. Korporativ boshqaruv tizimidagi nazorat qiluvchi organlarning faoliyati	192
15.3. Korporativ boshqaruv samaradorligini baholash.....	199

15.4. Sportda korporativ boshqaruv samaradorligini baholash	203
15.5. Sportda korporativ boshqaruv shablonlarini joriy etish-ning iqtisodiy maqsadga muvofiqligi	207
XV Bob. bo'yicha xulosalar	212
XVI BOB. YETAKCHILIK VA NIZOLARNI BOSHQARISH.....	214
16.1. Korporativ boshqaruvda yetakchilik muammosi.....	214
16.2. Jamoalarni shakllantirish va boshqarish psixologiyasi ..	221
16.3. Mojarolarni boshqarish.....	223
16.4. Norozi va janlalkash bo'ysunuvchilar bilan muzokaralar	228
16.5. Qimmatli xodimni ishdan bo'shatishdan saqlash.....	231
16.6. O'rnini bosa olmaydiganlarni bo'ysundirish, yulduzlar bilan ishlash.	233
XVI Bob. bo'yicha xulosalar	238
Glossariy	240
Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati.....	250
MUNDARIJA.....	261

R. Nabiullin, M. Baymatova

KORPORATIV MENEJMENT

II 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.

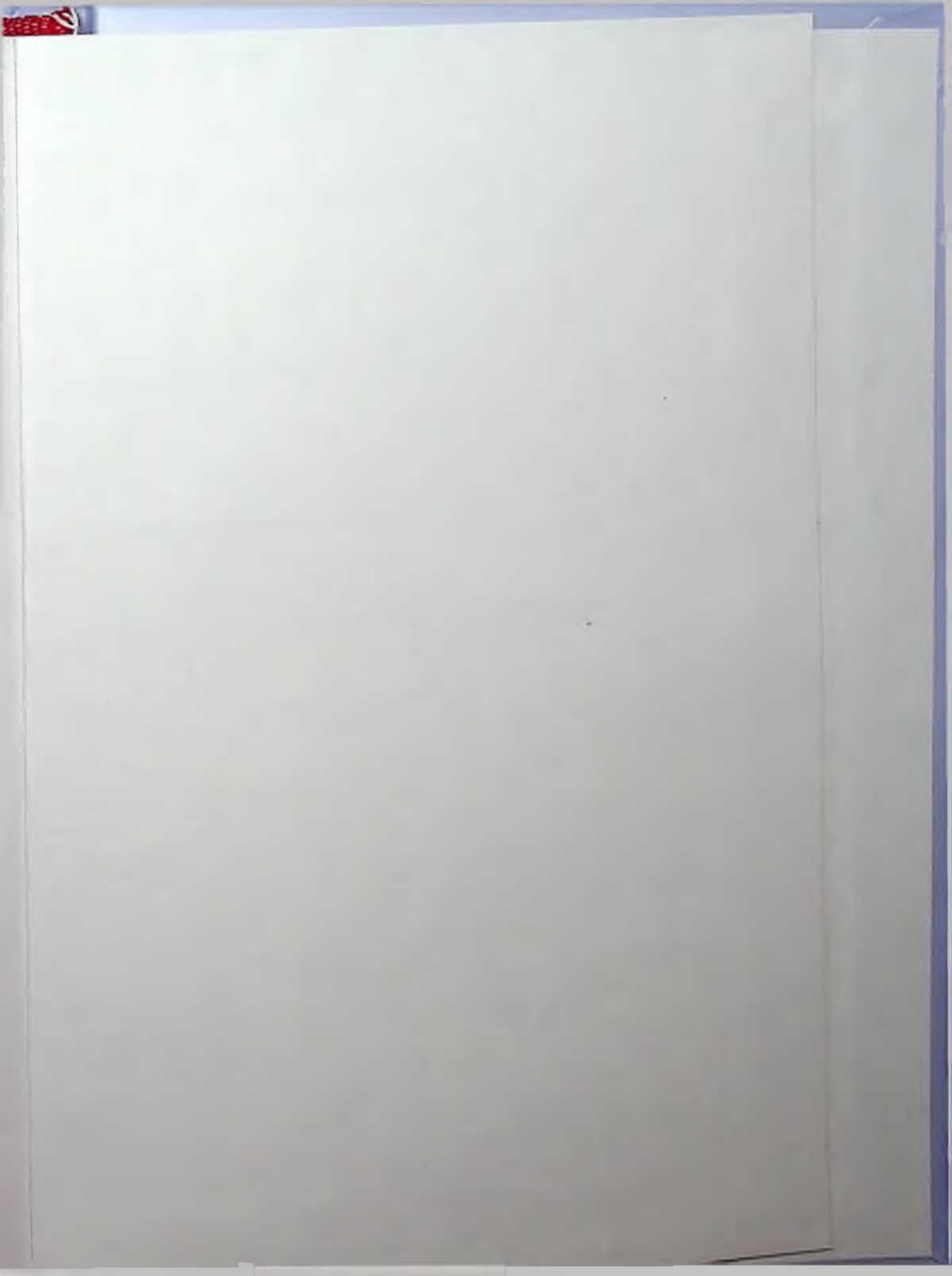
Toshkent shahri, Shayxontoxur tumani, Жангоҳ МФЙ,

Жангоҳ мавзеси, 37-уй.

"O'ZKITOBSAVDONASHRIYOTI" bosmaxonasida chop etildi.

Toshkent shahri, Shayxontoxur tumani, Жангоҳ МФЙ,

Жангоҳ 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" kafedrasida 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 kafedrasida 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.

ISSN 978-9910-690-81-5

