

**CORPORATE MANAGEMENT**

**Дилмурод Суюнов**

**КОРПОРАТИВ МЕНЕЖМЕНТ**

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ПРЕЗИДЕНТИ  
ҲУЗУРИДАГИ ДАВЛАТ ВА ЖАМИЯТ ҚУРИЛИШИ  
АКАДЕМИЯСИ**

**Суюнов Дилмурод Холмурадович**

**КОРПОРАТИВ МЕНЕЖМЕНТ**

**ЎҚУВ ҚЎЛЛАНМА**

**ТОШКЕНТ -2013**

**Тақризчилар: и.ф.д., проф. Д.Н.Рахимова**  
**и.ф.д., проф. Х.П.Абулқосимов**

Ўқув қўлланма, Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академиясининг 2012 йил 29-мартдаги Илмий кенгашининг қарори билан чоп этишга тавсия этилган.

Ушбу ўқув қўлланма корпоратив бошқарув ва корпоратив менежментнинг назарий асослари бўйича фикрларни, корпоратив корхоналар фаолиятини таҳлил қилиш усуллари ва кўрсаткичларининг характеристикасини, корпоратив корхоналарда стратегик бошқарувни ташкил этиш ва уни такомиллаштириш бўйича фикрларни, корпоратив корхоналарда рисклар-менежменти ва уларни бошқаришнинг зарурлиги ҳамда корпоратив корхоналарда уларнинг ўзига хос хусусиятларини, корпоратив корхоналарда хавфсизлик ва унинг олдини олиш йўллари ишлаб чиқиш каби масалаларни ўз ичига олади.

Ўқув қўлланмадан, Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академияси ва унинг қошидаги Олий бизнес мактаби тингловчилари ҳамда унинг таркибидаги Корпоратив бошқарув маркази тингловчилари, мамлакатимизда фаолият кўрсатаётган корпоратив корхоналарнинг иқтисодчи ва менежерлари, иқтисодий ва менежмент йўналиши бўйича кадрлар тайёрлаётган Олий ўқув юртлари талабалари, ўқитувчилари ва мутахассисларининг фойдаланишлари учун тавсия этилади.

**ISBN 978-9943-300-46-0**

**Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги**  
**Давлат ва жамият қурилиши академияси, 2013 йил.**

## МУНДАРИЖА

бетлар

КИРИШ.....	4-5.
1. Корпоратив корхоналар ҳақида тушунча ва уларнинг турлари...	6-18.
2. Корпоратив бошқарув ва менежментнинг назарий асослари.....	18-46.
3. Корпоратив корхоналар фаолиятини таҳлил қилиш усуллари ва кўрсаткичлари.....	46-59.
4. Корпоратив корхоналарда стратегик менежментни ташкил этиш ва уни такомиллаштириш.....	59-86.
5. Корпоратив корхоналарда рисклар-менежменти ва уларни бошқаришнинг зарурлиги ва ўзига хос хусусиятлари.....	86-120.
6. Корпоратив корхоналарда хавфсизлик ва унинг олдини олиш йўллари.....	120-149.
Фойдаланилган адабиётлар.....	150-153.
Иловалар.....	154-209.

## **КИРИШ**

Мамлакатимизда амалга оширилаётган иқтисодий ислоҳотлар унинг географик жойлашиши, бой табиий ресурслари, моддий-техника базаси ва малакали меҳнат ресурсларидан иборат бўлган иқтисодий салоҳиятига асосланадики бу истиқлол даврида барча кўзланган олий мақсадларга эришиш муваффақиятининг реал моддий негизини ташкил қилади. Шундай экан, республиканинг мазкур иқтисодий-моддий-демографик салоҳияти имкониятларидан тўлиқ фойдаланиш учун корхоналар бошқарув тизимининг самарадорлиги етарли савияда бўлиши керак. Жаҳон илм-фанида ҳам бошқарув тизимининг самарадорлиги муаммосини тадқиқ қилиш етакчи илмий муаммолардан саналиб, унинг энг мураккаб йўналишларидан бири бўлган корпоратив корхоналарда корпоратив менежмент услубиётини такомиллаштириб бориш, саноати ривожланаётган мамлакатларда ҳам долзарб муаммо ҳисобланади.

Жаҳон иқтисодиётининг глобаллашуви ва рақобат табора кучайиб бораётган бир вақтда ҳамда бугунги кунда ҳали ҳам давом этаётган жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози ҳар қандай мамлакатларда ҳам фаолият кўрсатаётган акциядорлик жамиятларидек йирик хўжалик юритиш субъектларини бошқариш, ундаги менежерларнинг амалий фаолиятини назорат қилиш ҳамда таваккалчилиги асоссиз равишда юқори бўлган қарорларнинг қабул қилинишига йўл қўймаслик масалаларига янада талабчанроқ ёндашиш кераклигини кўрсатди.

Мамлакатимизда демократик ислоҳотларни янада чуқурлаштириш ва фуқоралик жамиятини ривожлантиришнинг устувор йўналишларидан бири демократик бозор ислоҳотларини ва иқтисодиётни либераллаштиришни янада чуқурлаштиришдир. Бу эса мавжуд қонунчилигимизнинг қўлланиш амалиётини ва мамлакатимизда бозор муносабатлари ривожланишининг ҳозирги давридаги янги реал ҳолатидан келиб чиқиб, жиддий қайта кўриб чиқиш заруриятини туғдирмоқда.

Мамлакатимиз иқтисодиётида акциядорлик компанияларининг роли

катталиги маълумдир. Ушбу тизимга тааллуқли бўлган қонунчиликни такомиллаштириш зарурлигини бугунги куннинг ўзи тақозо этмоқда. Шу боис, Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримов ушбу масалада “Акциядорлик жамиятлари ва акциядорларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тўғрисида”ги Қонунни қайта кўриб чиқиб, янги таҳрирда ишлаб чиқиш ва қабул қилиш ҳамда унда корпоратив бошқарув ва назорат органларининг ваколатлари, ҳуқуқлари ва жавобгарлигини янада аниқ белгилаш лозим. Ушбу қонундаги акциядорлик жамиятларининг Кузатувчилар кенгашлари, умумий йиғилишлари, тафтиш комиссияларининг роли ва аҳамиятини ошириш, миноритар акциядорларнинг қафолатларини кўпроқ таъминлаш, барча акциядорларни ва бўлажак инвесторларнинг акциядорлик компаниялари фаолияти тўғрисида ахборот олиш имкониятларини кенгайтиришни кўзда тутиш айти муддао бўлур эди”<sup>1</sup> - деб баҳо бердилар.

Бундай вазифаларнинг бажарилишлигини таъминлаш орқали корпоратив тузилмаларда бошқарувнинг такомиллашуви ва унинг самарадорлигини ҳамда унинг ҳуқуқий негизи яратилади албатта.

Корпоратив қорхоналарнинг иқтисодий барқарорлигига таъсир қилувчи турли омилларни, шунингдек корпоратив менежментнинг самарадорлигини ошириш, корпоратив қорхоналар фаолиятини таҳлил қилишни такомиллаштириш ва омиллар таъсирини ҳисобга олиш, стратегик қарорлар қабул қилиш ва уни такомиллаштириш, рискларни бошқариш ва корпоратив хавфсизликни таъминлаш йўллари ишлаб чиқиш ва такомиллаштириш ҳамда бошқа масалаларнинг ечимини топишда илмий асосланган таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқиш бугунги куннинг долзарб масалаларидан ҳисобланади.

Шу боис ушбу қўлланмада айнан ушбу масалаларнинг ечимини топишга қаратилган илмий қарашлар ўз аксини топгандир.

---

<sup>1</sup> Каримов Ислон Мамакатимизда демократик ислохотларини янада чуқурлаштириш ва фуқоралик жамиятини ривожлантириш концепсияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисдаги маъруза. 2010 йил 12 ноябрь . Тошкен: «Ўзбекистон», 2010. -50-51 бетлар.

## 1. Корпоратив корхоналар ҳақида тушунча ва унинг турлари

Мамлакатимиз иқтисодиётининг асосий тармоқларидан бири бу акциядорлик жамиятлари яъни корпоратив корхоналардир. Корпоратив корхона – бу интеграциялашган бир бутунлик бўлиб, унда ходимлар, акциядорлар, инвесторлар, механизмлар, материаллар ва бошқалар бир умумий корпоратив фаолиятда бирлаштирилган мажмуалар йиғиндисидир. Аммо, кишилар ёки мулкдорлар, моддий-техника ва бошқа ресурслар бирлашиб самарали ишловчи ягона бирликка – корпоратив корхонага айланиши учун уни ташкил этиш лозим. Демак, корпоратив корхона таркибий тузилма шаклида мулкдорларнинг корпоратив корхонани тузиш ва ундаги ишларни таъминлаш бўйича ўзига хос фаолияти натижасида шаклланиши мумкин.

Корпоратив корхоналарнинг фаолият юритиши қуйидаги бир-бирини алмаштирувчи босқичлардан иборат бўлган жараён дир:

- корпоратив корхонани шаклантириш ёки тузиш – уни лойиҳалаштириш ва қуриш;
- корпоратив корхонанинг фаолият юритиши – унинг самарали ишлаши учун шароит яратиш;
- корпоратив корхонани бошқариш ва уни ривожлантириш – корпоратив корхона ишининг самарадорлигини ошириш мақсадида муаммоларни аниқлаш ва уларни ҳал этиш бўйича ҳамда унинг келгусидаги самарали фаолиятини таъминловчи чораларни амалга ошириш.

Корпоратив корхонадаги ишларнинг меъёردа кетиши учун унга доимий равишдаги таъсир зарур. Бу бошқарув функциялари орқали амалга оширилади. Бошқарув корпоратив корхона фаолияти устидан доимий назоратни таъминлайди, корпоратив корхонанинг мақсадларига эришиш учун зарур бўладиган кўрсаткичлар доирасидан чиқиб кетмаслигига таъсир ўтказди. Барча белгиланган мақсад ва вазифаларнинг аниқ вақтда ва меъёрида бажарилишини таъминлашга қаратилган ҳаракатлар мажмуасига тушунилади.

Бу эса ўз навбатида корпоратив корхоналар фаолиятини бошқариш орқали амалга оширилади.

«Бошқарув – бу хўжаликни бошқариш. Оилани бошқариш. Хўжалик объектларнинг иқтисодий тизими ҳолатини тартибга солиш ва аниқ мақсадларни амалга оширишга йўналтириш жараёнлар мажмуаси, деган маъноларни англатади.

Корпоратив бошқарув – бу корпоратив мулк шаклига эгаллик қилувчи субъектларнинг яъни акциядорлар, инвесторлар ва бошқа манфаатдор корхоналар ҳуқуқларини ҳимоя қилувчи амалдаги қонунлар, меъёрлар, ҳамда бошқаришнинг маълум бир тамойиллари асосида корпоратив корхонанинг функцияси асосида унинг олдида қўйилган мақсадларига эришиш учун амалга ошириладиган ҳаракатлар мажмуидир.

Корпоратив бошқарув тизими — кўплаб таркибий, ўзаро боғлиқ қисмларни ўз ичига олувчи мураккаб, динамик ривожланадиган механизмдир. Бундай қисмлар жумласига қонунчилик, қонун ости ҳужжатлари ҳамда компаниялар фаолиятини таъминлаш ва мулкдорлар, бошқарувчилар ҳамда кредиторлар томонидан уларни назорат қилишнинг ички механизми ҳисобланган компанияларнинг ички меъёрий ҳужжатлари ёрдамида қонунчилик ва қонун ости ҳужжатларини амалга ошириш тизими киради.

Шундай қилиб, ташкил этиш жараён сифатида таркибий тузилма – корпоратив корхонани тузишни таъминласа, бошқарув эса корпоратив корхонани белгиланган чегарадаги параметрлар доирасида фаолият кўрсатишини таъминлайди.

Демак, корпоратив корхона таркибий тузилма шаклида кишиларнинг корпоратив корхонани тузиш ва ундаги ишларни таъминлаш бўйича ўзига хос фаолияти натижасида шаклланиши мумкин. Корпоратив корхона ижтимоий-иқтисодий тизим сифатида қуйидаги фарқланувчи белгиларга эга:

1. Корпоратив корхоналар – мақсадли тизимлар. Улар маълум бир мақсадларга эришиш учун тузилади.

2. Корпоратив корхона аъзолари (иштирокчилари, мулкдорлари, акциядорлари, инвесторлари ва манфаатдор субъектлар) умумий мақсадга эришиш учун бирлашган кишилар жамоасидан иборатдир.

3. Корпоратив корхонага иерархик кўриниш хос бўлиб, бу ягона марказий бошқарув органига эга бўлиб, пирамида кўринишини билдиради. Корпоратив корхона – иерархик кўринишда тузилган тизимдир.

Корпоратив корхоналар фаолиятини бошқариш учун бошқарув тизими ташкил қилинадики, унга қуйидаги умумий функциялар хосдир:

- режалаштириш;
- ташкил қилиш;
- назорат қилиш;
- таҳлил қилиш;
- мувофиқлаштириш;
- мотивациялаш.

Бошқариш объектига қараб бошқарув тизими (менежмент) бир неча йўналишда ташкил қилинади:

- операцион менежмент;
- лойиҳаларни бошқариш;
- стратегик менежмент;
- ишлаб чиқаришни бошқариш;
- лойиҳалаштириш ишларини бошқариш;
- персонални бошқариш;
- сифат менежменти;
- маркетинг-менежмент;
- инновацион менежмент;
- молиявий менежмент;
- риск-менежменти;
- ахборот менежменти;
- экологик менежмент;
- хавфсизлик менежменти.

Корпоратив корхона – бу корпоратив мулкдорларнинг мақсадли жамоаси бўлиб, уларнинг фаолияти йўналтирилган ва белгиланган тарзда тартибга солинган бўлади. Корпоратив корхонанинг мақсадлари ташқарида ёки унинг ичида аниқланиб, шу мақсадлар инобатга олинган ҳолда унинг шакли ва тузилиши танланади. Тизим деб - предметлар ёки қисмларнинг бирлашмаси ёки комбинацияси билан ташкил этилган мураккаб бирлик тушунилади. Тизимлар жисмоний ва абстракт бўлади. Жисмоний тизимларга маҳсулотлар, жиҳозлар, кишилар ва ҳ.к.лар кирса, абстракт тизимларда хусусиятлар тадқиқотчининг тасаввурида бўлади. Ташқи муҳит – бу объектлар йиғиндиси бўлиб, уларнинг ўзгариши тизимга таъсир ўтказди (ёки тизим хулқи бу объектлар хусусиятларига таъсир этади). Ташқи муҳит таърифидан кўриниб турибдики ҳар қандай тизим қуйи тизимларга бўлинади. Турли кўринишдаги бошқарув таъсирлари остида ўз хусусиятларини ўзгартирувчи тизимлар бошқарилувчи тизимлар деб аталади. Бошқарилувчи тизимларда бошқарув функциясини амалга оширувчи орган мавжуд бўлади.

Корпоратив тузилмалар ижтимоий ва иқтисодий корхона сифатида уларнинг қуйидаги кўринишлари мавжуд:

**Корпорация** - бу тадбиркорлик фаолиятини олиб борувчи, ресурсларни сотиб олиш, акцияларга эгалик қилиш, маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш, кредит бериш ва қарзга маблағ олиш, судда давогар ва жавобгар сифатида қатнашиш ҳуқуқига эга бўлган юридик шахсдир.

**Акциядорлик жамияти** - Устав фонди жамиятнинг акциядорларга нисбатан мажбуриятларини тасдиқловчи муайян миқдордаги акцияларга тақсимланган хўжалик юритувчи субъект акциядорлик жамияти деб ҳисобланади.

**Ассоциация (уюшма)** – уюшмага кирувчи аъзоларнинг мустақиллиги сақлангани ҳолда ўзаро ҳамкорлик қилиш мақсадида, жисмоний ва юридик шахсларнинг ихтиёрий бирлашмаси.

**Картель** – бошқа корпоратив бирлашмалардан фарқли ўлароқ, иштирокчи компанияларнинг молиявий ва ишлаб чиқариш мустақиллиги энг

кўп даражада сақланиб қолинадиган монополистик бирлашманинг содда шакли.

**Конгломерат** – (лотин тилидаги Conglomerates – йиғилган, жамланган сўзидан олинган) турли, тармоқий ва технологик хусусиятлари ўзаро боғлиқ бўлмаган фирмаларнинг ўзаро қўшилиши натижасида вужудга келадиган монополистик бирлашма, диверсификацияланган корпорациядир.

**Консорциум** – (лотин тилидаги consortium - ҳамжихатлик, шерикчилик сўзидан олинган) – бир неча банк, кредит корхоналари ёки компаниялар ўртасида кредитларни жойлаштириш, молиявий ёки тижорат операцияларини амалга ошириш мақсадида вақтинча, одатда лойиҳани бажариш даври учун тузилган келишув.

**Концерн** – умумий манфаатлар, ўзаро шартномалар, сармояси, ҳамкорликда фаолият билан ўзаро боғланган корхоналарнинг йирик бирлашмаси.

**Молия-саноат гуруҳи** – умумий иқтисодий мақсадга эришиш учун ўз моддий ва молиявий ресурсларини бирлаштирган ҳамда юридик жиҳатдан ўзаро мустақил молиявий ва инвестиция институтларининг ваколатли идораларида рўйхатдан ўтган гуруҳи.

**Синдикат** – ягона савдо тармоғи орқали коллектив равишда сотиш мақсадида бир хил маҳсулот ишлаб чиқарадиган корхоналарнинг бирлашмаси.

**Трест** – иштирокчи корхоналар ишлаб чиқариш, тижорат, айрим ҳолларда эса, ҳуқуқий мустақиллигини йўқотиши мумкин бўлган монополистик бирлашма шаклларида бири.

**Холдинг** – бошқа компаниялар устав фондида назорат пакетига эга бўлган ва уларнинг фаолиятига таъсир ўтказа оладиган акциядорлик жамияти. Холдинг компанияси ўз ишлаб чиқариш базасига эга бўлмаслиги мумкин.

**Хўжалик жамиятлари ёки ширкатлари** – бир гуруҳ юридик ва жисмоний шахслар капитали ҳисобига ташкил қилинадиган корпоратив корхонага тушунилади.

**Хўжалик уюшмаси** – бир гуруҳ бир турдаги маҳсулотларни ишлаб чиқарувчи, ягона техник ва технологик сиёсат юритувчи, бозордаги манфаатларини мувофиқлаштирувчи мустақил хўжалик юрители субъектларининг бирлашмасидир.

Бугунги кунда мамлакатимиздаги амалдаги қонунчиликка асосан корпоратив корхоналарнинг энг кўп тарқалган тури акциядорлик жамиятлари бўлиб, улар фаолиятини ташкил этиш қонунияти алоҳида Ўзбекистон Республикасининг «Акциядорлик жамиятлари ва акциядорларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тўғрисидаги» 26.04.1996 йилда қабул қилинган N- 223-І рақамли қонунига асосан ташкил қилинади. Ушбу қонунга асосан, акциядорлик жамиятини янгидан таъсис этиш ва (ёки) мавжуд юридик шахсни қайта ташкил этиш (қўшиб юбориш, бирлаштириш, бўлиш, ажратиб чиқариш, қайта тузиш) йўли билан тузилиши мумкин.

**Қўшиб юбориш** - бу ўз фаолиятини тугатган икки ёки бир неча жамиятнинг барча ҳуқуқлари ва мажбуриятларини ўтказиш йўли билан янги жамиятни вужудга келтириш ҳисобланади.

**Бирлаштириш** - бу бир ёки бир нечта жамият фаолиятини тўхтатиб, уларнинг ҳуқуқлари ва мажбуриятларини бошқа жамиятга ўтказиш деб ҳисобланади.

**Бўлиш** – бу жамият фаолиятини тўхтатиб, унинг ҳуқуқлари ва мажбуриятларини янги тузилаётган жамиятларга ўтказиш деб ҳисобланади.

**Ажратиб чиқариш** - бу қайта ташкил этилаётган жамиятнинг фаолиятини тўхтатмаган ҳолда, унинг ҳуқуқлари ва мажбуриятларининг бир қисмини ўтказиб бир ёки бир нечта жамият тузиш жамиятни ажратиб чиқаришдир.

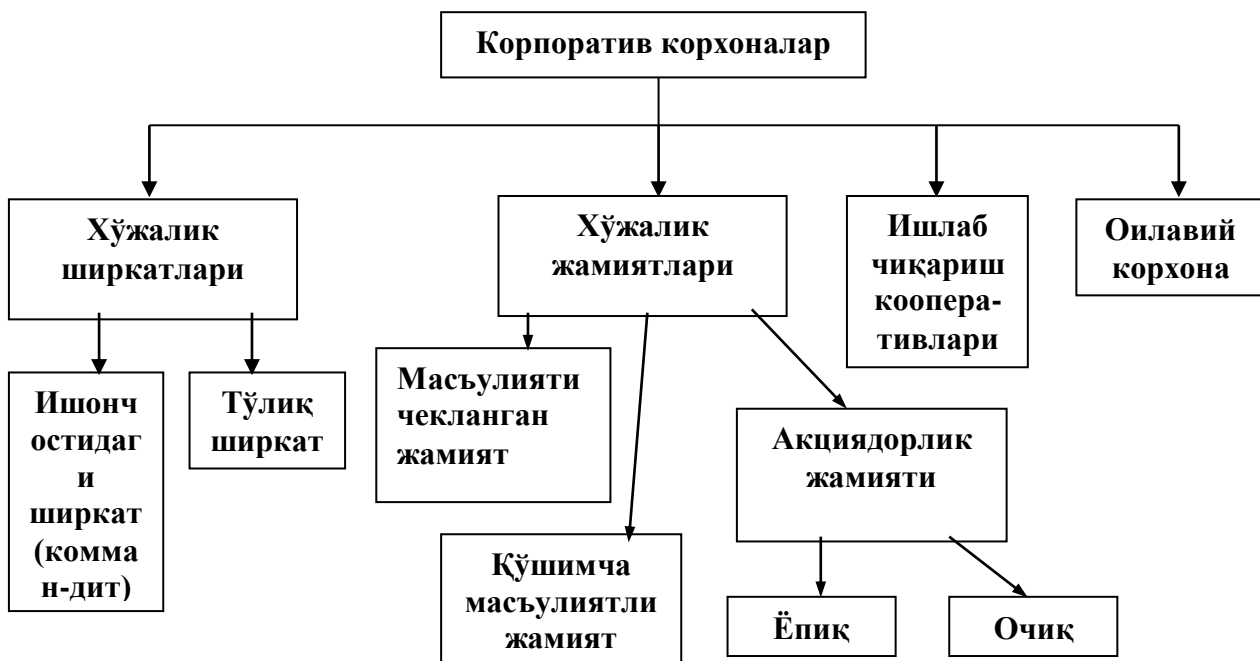
**Қайта тузиш** - бу жамият қонун ҳужжатларида белгиланган талабларга риоя этган ҳолда бошқа ҳар қандай хўжалик жамияти ёки ширкатига айланишга тушунилади.

**Жамиятни тугатиш** - бу жамиятнинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари ҳуқуқий ворислик тартибида бошқа шахсларга ўтмаган ҳолда жамият фаолиятининг тўхтатилишига тушунилади.

Мамалакатимизда амалдаги қонунчиликка асосан корпоратив корхоналарнинг турларини 1-расмдаги кўринишда ифода этиш мумкин.

Келтирилган расмда масъулияти чекланган жамият деб, бир ёки бир неча шахслар томонидан ташкил қилинган, устав фонди (устав капитали) таъсис ҳужжатларида белгиланган катталикларда улушларга бўлинган жамият тан олинади. Масъулияти чекланган жамият иштирокчилари унинг мажбуриятлари бўйича жавобгар эмаслар ва улар қўйган бадаллар қиймати даражасигача жамият фаолияти билан боғлиқ зарар таваккалчилигини тортадилар.

Ўз улушлари бўйича бадалларни тўлиқ тўламаган жамият иштирокчилари, улушларнинг тўланмаган қисми қиймати даражасигача жамият мажбуриятлари бўйича солидар жавобгар бўладилар.



**1-расм. Корпоратив корхоналарининг турлари.**

Қўшимча масъулиятли жамият деб, бир ёки бир неча шахслар томонидан ташкил қилинган, устав фонди (устав капитали) таъсис ҳужжатларида

белгиланган катталикларда улушларга бўлинган жамият тан олинади. Бундай жамиятнинг иштирокчилари ўз мулклари билан унинг мажбуриятлари бўйича жамият таъсис ҳужжатларида белгиланган улар улушлари қийматиغا каррали катталиқда солидар равишда субсидар жавобгардир. Иштирокчиларнинг бирининг иқтисодий ночорлигида (банкрот бўлиши) жамият бўйича унинг масъулияти бошқа иштирокчиларнинг уларнинг улушларига мутаносиб равишда тақсимланади, агар жамият таъсис ҳужжатларида жавобгарликни тақсимлашнинг бошқача тартиби назарда тутилмаган бўлса.

МЧЖ ёки ҚМЖ бир шахс томонидан таъсис қилиниши мумкин бўлиб, ушбу шахс унинг ягона иштирокчиси бўлиб қолади. Жамият фаолияти давомида ягона иштирокчили жамиятга айланиб қолиши мумкин. Ягона иштирокчили жамият бошқа хўжалик жамиятида ягона иштирокчи бўлиши мумкин эмас. Жамият иштирокчилари сони элликдан ошмаслиги керак. ЁАЖдаги каби МЧЖ ва ҚМЖ таркибидан чиқишда, таъсис ҳужжатларида иштирокчининг улушини учинчи шахсларга эркин сотишга нисбатан чекланишлар назарда тутилиши мумкин. Бунда иштирокчининг улуши биринчи навбатда бошқа иштирокчиларга сотиб олиш учун таклиф қилиниши ҳақида талаблар ўрнатилган бўлиши мумкин. Акциядорлик мулкчилик шаклидан фарқли ўлароқ компаниянинг бундай корпоратив-ҳуқуқий шакли иштирокчилар умумий йиғилишини чақириш, ўтказиш ва қарорларини қабул қилиш тартибот масалаларига камроқ талабларни қўяди. Бундай жамиятнинг акциядорлик жамиятидан сезиларли фарқи шундаки, иштирокчи улушига ҳуқуқий ворисликка чекланишлар ўрнатилиш имконияти мавжуддир. Масалан, иштирокчиларнинг бири вафот қилганда унинг меросхўри жамият иштирокчисига айланмаслиги ҳам мумкин. Бунда меросхўр ўз улуши учун фақат товон пулини олади, улуш эса жамиятнинг бошқа иштирокчилари томонидан сотиб олинади.

Тўлиқ ширкат деб, унинг иштирокчилари ўзаро тузилган шартномага мувофиқ ширкат номидан тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланадилар ва

унинг мажбуриятлари бўйича ўзига қаршли бўлган бор мулки билан жавобгар бўладилар.

Тўлиқ ширкат деб тан олиниси учун, ширкат таркибида ширкат номидан тадбиркорлик фаолиятини юритувчи камида икки иштирокчи бўлиши зарур. Бундай ширкатнинг кейинги, айтиш мумкинки асосий хусусиятига ширкат мажбуриятлари бўйича иштирокчиларнинг чекланмаган солидар жавобгарлиги киради. Тўлиқ ширкат иштирокчиларига бир-бирига нисбатан юқори даражадаги ишонч, ишбилармонлик фазилатларига ва тадбиркорлик соҳасидаги малакасига шубҳа қилмаслик мансубдир. Тўлиқ ширкатда ҳар бир иштирокчи ширкат фаолиятига ҳал қилувчи таъсирга эгадир.

Тўлиқ ширкатга жисмоний ва юридик шахслар иштирокчилик қилиши мумкин, бироқ шахс фақат биргина тулик ширкатда иштирокчи бўлиши мумкин. Тўлиқ ширкат иштирокчиси бир вақтнинг ўзида ишончдаги ширкат ёки хўжалик жамияти иштирокчиси бўлиши мумкин.

Тўлиқ ширкат юридик шахс ҳисобланади. Бу сифатда ва тижорат корхонаси сифатида у фирма номланишига эга бўлиши керак. Фирма номланишида ширкатнинг фаолият йўналишига ишора бўлиши шарт эмас, аммо унинг корпоратив-ҳуқуқий шакли кўрсатилган бўлиши, яъни «тўлиқ ширкат» сўзлари мавжуд бўлиши шарт. Бу ширкат билан ҳуқуқий муносабатларга кираётган шахслар манфаати учун зарур.

Тўлиқ ширкат, ушбу турдаги хўжалик ширкат учун ягона таъсис ҳужжати ҳисобланган таъсис шартномаси асосида ташкил қилинади ва ҳаракат қилади. Таъсис шартномаси, тўлиқ ширкатни ташкил қилишга қарор қилган шахслар иродасини расмий мустаҳкамланишининг зарурий ва етарли шакли бўлиб, унда улар орасидаги ўзаро муносабатлар ва аниқ ширкатнинг муҳим хусусиятлари аниқланади.

Коммандит ширкати яна ишончдаги ширкат деб ҳам аталади. Бу шундай ширкатки, унда ширкат номидан тадбиркорлик фаолиятини юритадиган ва ширкат мажбуриятлари бўйича бор мулки билан жавоб берадиган иштирокчилар (тўлиқ шериклар) билан бир қаторда фақат ўзи қўйган мулк

чегарасида ширкат фаолияти билан боғлиқ зарарлар таваккалчилигини тортадиган ҳамда ширкат тадбиркорлик фаолиятида қатнашмайдиган бир ёки бер неча иштирокчилар (улуш қўювчилар, командистлар) қатнашади.

Кўриниб турибдики, командит ширкат (ишончдаги ширкат) ширкатда турли мақомга эга бўлган ва мос равишда турли ҳуқуқлар ва мажбуриятларга эга бўлган икки тойифадаги иштирокчилардан иборат экан. Командит ширкатнинг фаолиятини тўлиқ шерик ҳисобланган иштирокчилар белгилаб беради. Уларнинг ҳолати тўлиқ ширкатдаги ҳолатга тенгдир. Бошқа тоифа – улуш қўювчилар ширкатнинг тадбиркорлик фаолиятида қатнашмайдилар ва фақат қўйган улушлари чегарасида таваккалчилик қиладилар. Шундай қилиб, улуш қўювчиларнинг командит ширкат фаолиятидаги иштироки мазкур фаолиятни молиявий таъминлаш учун улуш кўринишида пул маблағларини бериш билан чегараланиб қолади.

Командит ширкатнинг ҳуқуқий мақоми ўз таркибида корхона хусусияти ҳақида маълумотни берувчи, унинг фирма номланиши билан белгиланади. Унинг номланишига улуш қўювчининг номини киритиш фақат унинг руҳсати билан амалга оширилади. Акс ҳолда улуш қўювчи зиммасига тўлиқ шерикларга қўйиладиган мажбуриятлар ва масъулиятнинг қўйилиши, учинчи шахслар учун кутилган ҳуқуқий оқибатларга олиб келмайди ва суд томонидан ҳақиқий эмас деб тан олинмиш керак.

Командит ширкатнинг пайдо бўлиши ва фаолиятига, фақат тўлиқ шериклар имзолайдиган таъсис шартномаси асос бўлади. Бироқ, улуш қўювчилар ҳам таъсис шартномасини ишлаб чиқилишида ва муҳокамасида қатнашишлари мумкин. Улуш қўювчиларнинг ширкат ҳужжатларини муҳокамасида қатнашиш ҳуқуқи таъсис шартномасида мустаҳкамланган бўлиши мумкин. Таъсис шартномасида, шунингдек, улуш қўювчилар томонидан қўйиладиган бадалнинг умумий қиймати кўрсатилган бўлиши керак. Бадалнинг умумий қиймати доирасида алоҳида улуш қўювчилар ҳиссаси тенг бўлмаслиги мумкин, бироқ таъсис шартномасида уларнинг тенглигини ҳам

назарда тутиш мумкин. Таъсис шартномасига қонунчилик талабларига зид келмайдиган бошқа шартлар ҳам киритилиши мумкин.

Ўзбекистон Республикасининг 1996 йил 25 апрелида қабул қилинган «Акциядорлик жамиятлари ва акциядорлар ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тўғрисида»ги қонунига биноан (2-модда) устав фонди жамиятнинг акциядорларга нисбатан мажбуриятларини тасдиқловчи муайян миқдордаги акцияларга тақсимланган хўжалик юритувчи субъект акциядорлик жамияти деб ҳисобланади.

Акциядорлик жамияти очиқ ёки ёпиқ бўлиши мумкин. Очиқ акциядорлик жамиятининг муассислари таркибига кирувчиларнинг энг кам сони чекланмайди, ёпиқ акциядорлик жамиятининг муассислари эса камида уч шахсдан иборат қилиб белгиланади. Жамиятнинг ҳар бир муассиси унинг акциядори бўлиши лозимлиги қонун билан белгиланган.

Амалдаги қонунчиликка асосан (6-модда), очиқ акциядорлик жамияти деганда, қатнашчилари ўзларига тегишли акцияларини ўзга акциядорларнинг розилигисиз бошқа шахсларга бериши мумкин бўлган акциядорлик жамиятига тушунилади.

Очиқ акциядорлик жамияти ўзи чиқараётган акцияларга очиқ обуна ўтказишга ва қонун ҳужжатларининг талабларини ҳисобга олган ҳолда уларни эркин сотишга ҳақлидир.

Очиқ акциядорлик жамияти ўзи чиқараётган акцияларга ёпиқ обуна ўтказишга ҳақли, жамият уставида ва қонун ҳужжатларида ёпиқ обунани ўтказиш имконияти чеклаб қўйилган ҳоллар бундан мустасно қилиб белгиланган.

Очиқ акциядорлик жамияти акциядорларининг сони чегараланмайди.

Ёпиқ акциядорлик жамиятлари деганда (7-модда), акциялари фақат ўз муассислари ёки олдиндан белгиланган доирадаги шахслар орасида тақсимланадиган акциядорлик жамиятига тушунилади.

Ушбу жамият ўзи чиқараётган акцияларга очиқ обуна ўтказишга ёхуд уларни чекланмаган доирадаги шахсларга сотиб олиш учун бошқача тарзда

таклиф этишга ҳақли эмас. Ёпиқ акциядорлик жамияти акциядорларининг сони эллик нафардан зиёд бўлиши мумкин эмас. Белгиланган чегарадан ортиб кетган тақдирда у ёпиқ акциядорлик жамиятлари учун миқдори акциядорларнинг чегараланган лимитидан ортиб кетган шахслар акциядорлар реестрида рўйхатга олинган кундан эътиборан олти ой ичида очик акциядорлик жамиятига айлантирилиши, ушбу муддат тугагач, суд тартибида тугатилиши лозим.

Ёпиқ акциядорлик жамияти акциядорлари ушбу жамиятнинг бошқа акциядорлари сотаётган акцияларни учинчи шахсга таклиф этилаётган нархда ва шартларда, уларнинг ҳар бирига тегишли акциялар сонига муносиб равишда имтиёзли олиш ҳуқуқига, агар жамият уставида мазкур ҳуқуқни амалга оширишнинг бошқача тартиби назарда тутилмаган бўлса, эга бўлади. Агарда акциядорлар акцияларни сотиб олишда ўз имтиёзли ҳуқуқларидан фойдаланмасалар, жамият акциядорлар томонидан сотиладиган акцияларни сотиб олиш учун имтиёзли ҳуқуққа эга бўлиши унинг уставида кўзда тутилиши мумкин.

Акциядорлар сотаётган акцияларни сотиб олишда имтиёзли ҳуқуқдан фойдаланиш тартиби, муддати жамият уставида белгилаб қўйилади. Имтиёзли ҳуқуқдан фойдаланиш муддати акциялар савдога қўйилган пайтдан бошлаб 30 кундан кам ва 60 кундан кўп бўлиши мумкин эмас<sup>2</sup>.

**Мавзунини қайтариш ва мустақил ишлаш бўйича назорат саволлари:**

1. Корпоратив корхоналар ҳақида тушунча ва уларнинг зарурлиги нимадан иборат?
2. Корпоратив корхоналарнинг фаолиятини юритиш босқичлари қандай босқичлардан иборат?
3. Корпоратив бошқарув тизими деганда нимани тушунасиш?

---

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси Қонуни, 26.04.1996 й, № 223-И, «Акциядорлик жамиятлари ва акциядорларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тўғрисида»ги қонун, 4-7 бетлар.

4. Корпоратив бошқарув тизимининг асосий функциялари қандай функциялардир?

5. Корпоратив бошқарув бошқарув объектига нисбатан қандай турларга бўлинади?

6. Корпоратив корхоналарнинг кўринишлари қандай турларга бўлинади?

7. Корпоратив корхоналарнинг турларига характеристика берсангиз.

## **2.Корпоратив бошқарув ва менежментнинг назарий асослари**

Корпоратив бошқарув ва корпоратив менежмент терминларининг назарий асосларини ўрганиш жараёнида биринчи навбатда бошқарув, бошқариш ва менежмент сўзларининг мазмун моҳиятини ўрганиш талаб этилади. Ўзбек тилининг изоҳли луғатида, - ”Бошқарув” сўзи, “Бошқарув аппарати. Ўз-ўзини бошқарув органи. Тобе сўзининг ҳоким сўз талабига кўра маълум келишик ёки кўмакчилар орқали боғланиши бошқарув деб аталади”<sup>3</sup>. “Бошқариш” сўзи эса “Бошқариш. Хўжаликни бошқариш. Оилани бошқариш. Хўжалик объектининг иқтисодий тизими ҳолатини тартибга солиш ва йўналтириш жараёни”<sup>4</sup> деган маъноларни англатади. Бундан ташқари ушбу луғатда, -«менежмент» сўзи ( ингл. Management – бошқариш, мудирлик: ташкил этиш) Замонавий ишлаб чиқаришни бошқариш (режалаштириш, тартибга солиш, назорат қилиш), шунингдек, ишлаб чиқаришга раҳбарлик қилиш, уни ташкил этиш: бошқариш тўғрисидаги фан<sup>5</sup>, деган таъриф ҳам келтирилган. Бу ерда кўриниб турибдики, замонавий ишлаб чиқаришни бошқариш вазифаси маълум бир шахсларга юклатилиши кўзда тутилади. Бундай шахслар албатта менежерлар бўлади. Ушбу луғатда

---

<sup>3</sup> Ўзбек тилининг изоҳли луғати: - Т .: Ўзбекистон миллий энциклопедияси, 2006,биринчи жилд.- 345 б.

<sup>3</sup> Ушбу манбанинг. - 344 бети.

<sup>5</sup> Ўзбек тилининг изоҳли луғати: - Т .: Ўзбекистон миллий энциклопедияси, 2006,иккинчи жилд.- 579 б.

“менежерлар”(ингл. manager – бошқарувчи). Корхона ва компания эгалари бўлмаган, махсус тайёргарлик кўрган малакали ёлланма бошқарувчилар<sup>6</sup> дир, деган маънони ифодаловчи таъриф ҳам келтирилган.

Корпоратив бошқарув ва корпоратив менежмент терминларининг назарий асосларини ўрганиш жараёнида айрим олимларнинг фикларига тўхталиш мақсадга мувофиқ бўлади. Р.Л.Дафтнинг фикрича, “Менежмент”-бу корхонанинг самарали ва ишлаб чиқариш унумдорлигини амалга оширадиган мақсадларини, режалаштириш, ташкил этиш, лидерлик (рахбарлик) ва мавжуд ресурслардан фойдаланиш жараёнини назорат қилиш орқали амалга ошириладиган жараён<sup>7</sup>. Бу ерда асосан икки йўналишга яъни биринчидан, менежментнинг асосий функциялари, шунингдек, режалаштириш, ташкил этиш, лидерлик ва назорат бўлса, иккинчидан, корхонанинг самарадорлиги ва ишлаб чиқариш унумдорлигини таъминлашдаги корхона мақсадига эришишни қамраб олади. Корхонанинг муваффақияти унинг асосий компонентлари, яъни самарадорлик, тежамкорлик ва ишлаб чиқариш унумдорлиги каби кўрсаткичларга боғлиқлигини кўрсатади. Бундан ташқари менежерлар ўз корхонасининг ривожланиш йўналишини аниқлаш, лидерлик ролини ўйнаши ва ўз олдида кўйилган вазифаларни мавжуд ресурслардан қандай фойдаланган ҳолда бажарилишлиги кераклиги акс этирилган. Бундан шундай хулоса қилиш мумкинки, менежер ўзининг фаолияти орқали асосий вазифаларни бошқа одамлар орқали бажарилишлигини таъминлаш ва мавжуд барча ресурслардан ва лидерлик фаолиятидан фойдаланган ҳолда таъминлаш масаласи ётади, бу фақат юқори поғанадаги менежерларнинг иши эмас балки, ҳар қандай майда ёки қуйи звенодаги менежерларнинг ҳам иши эканлигини билдиради. И.И.Мазур ва бошқалар бошқарув ва менежмент сўзларининг маъносини бир хил мазмунни англатади деган фикларни ҳам беради, яъни “бошқарув - менежмент деганда, унинг якуний натижа сифатида мақсадлар тизимига

---

<sup>6</sup> Ўзбек тилининг изоҳли луғати: - Т.: Ўзбекистон миллий энциклопедияси, 2006, иккинчи жилд.- 579 б.

<sup>7</sup> Дафт Р.Л. Менеджмент . – СПб : Питер, Издание 2-е, 2002 . – 832с.( 18 с.).

эришишга ва фойда (тадбиркорлик даромади) олишга йўналтирилган, иқтисодийнинг ихтиёрий соҳасида (саноат, қишлоқ хўжалиги, савдо, қурилиш, транспорт, банк фаолияти ва бошқаларда) ва ихтиёрий фаолият соҳасида (ишлаб чиқариш, сотиш, молия ва бошқалар) корпоратив корхона хўжалик фаолиятини, шу жумладан, одамларни, гуруҳларни, корхоналарни, лойиҳаларни, дастурларни бошқаришдан иборат касбий фаолиятни тушуниш зарур<sup>8</sup> деб уқтиради. Мос равишда, менежментнинг моҳияти, мақсадга йўналтирилган фаолият жараёнида у ёки бу бошқарув объектларига бошқарув субъекти томонидан маълум бир таъсир усуллари ишлаб чиқиш ва амалга оширишдан иборат бўлади. П.Друкер бу ҳақда: «Бошқариш – бу бетартиб оломонни самарали, мақсадга йўналтирилган ва унумли ҳаракат қилувчи гуруҳга айлантирувчи махсус фаолият туридир» деган эди<sup>9</sup>.

Америкалик олим Майкл Мескон ўзининг “Менежмент асослари” китобида “Менежмент тор маънода – бу меҳнат ресурсларидан, интеллектдан фойдалиниб, бошқа одамларни мотивация қилиш орқали қўйилган мақсадга эришишни малака ошириш маҳоратидир. Менежмент – бу яна инсониятнинг ушбу функцияни амалга оширишга ёрдам берадиган йўналишдаги билимдонлигидир. Охир оқибатда, менежмент “Менежер” сўзидан келиб чиққан ҳолда – бу маълум категориядаги одамлар, ижтимоий қатламдаги, бошқарув ишларини амалга оширувчи шахслардир”<sup>10</sup>, деган фикрни билдиради. Ривожланган еттиталик ёки йигирматалик давлатлар тажрибаси ўрганилганда, “корпоратив менежмент” термини асосан, корхоналар фаолияти “бизнес”, терминиға хос бўлган корхоналар фаолиятида кўпроқ қўланилмоқда. Шу нуқтаи назардан келиб чиқиб, “корпоратив менежмент” терминини хўжалик фаолияти фойда олишга, яъни тадбиркорлик йўналишиға қаратилган субъектлар фаолиятини бошқариш жараёнида ишлатилса

---

<sup>8</sup> И.И.Мазур, В.Д.Шапиро, Н.Г. и др. Корпоративный менеджмент: Справочник для профессионалов. – М.: Высшая школа, 2003.-1077 с.

<sup>9</sup> Peter F.Drucker, “A New Discipline”, Success! January-February 1987, p.18.

<sup>10</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. – М.:Дело, 2002.-6-10 с.

мақсадга мувофиқ бўлади. Агарда ҳар қандай соҳадаги давлат мулкани бошқариш нуқтаи назаридан қаралса, унда “Public administration”, яъни “Давлат бошқаруви” терминидан фойдаланиш тўғри бўлар эди, чунки мулк давлатники бўлганлиги сабабли, мулкни бошқариш ва унинг структураси мамлакатимиз Парламенти томонидан аниқланиб, Давлат томонидан тасдиқлаб берилади. Бундан ташқари бошқарув раҳбари ҳам Давлат томонидан тайинланади (Вазирлар, уларнинг ўринбосарлари, Қўмиталар раислари ва уларнинг ўринбосарлари ва бошқалар).

Бу ўринда М.Мескон ҳаммуалифлари билан берган бошқачароқ таъриф жуда қизиқарлидир: «Бошқариш – корхона мақсадларини ифодалаш ва унга эришиш учун зарур бўлган режалаштириш, ташкил қилиш, мотивациялаш ва назорат қилиш жараёнидир»<sup>11</sup>.

М.Х.Мескон ва бошқа хорижий олимлар бошқарув тизимини шакллантиришда қўйидаги тўрт ёндашув мавжуд эканлигини кўрсатиб ўтадилар. Бу ёндашувларни қўйидагича ифодалаш мумкин<sup>12</sup>:

1. Бошқарувнинг турли мактабларни ажратиш асосидаги ёндашуви.
2. Бошқарувнинг жараёнли ёндашуви.
3. Бошқарувнинг тизимли ёндашуви.
4. Бошқарувнинг вазиятли ёндашуви.

**1. Бошқарувнинг турли мактабларни ажратиш асосидаги ёндашуви - бу** амалда ўзида тўрт ёндашувни бирлаштиради. Бунда бошқарув тўрт нуқтаи назардан кўриб чиқилади: илмий бошқарув, маъмурий бошқарув, инсонлараро муносабатлар ва ҳуқуқ ҳақида илм, бошқарув илми ёки миқдорий усуллар.

**2. Бошқарувнинг жараёнли ёндашуви - бу** бошқарувни ўзаро боғланган бошқарувчилик функцияларининг узлуксиз серияси сифатида кўради.

---

<sup>11</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. – М.:Дело, 2002.-38-39.704 с.

<sup>12</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. – М.:Дело, 2002.-704 с.

**3. Бошқарувнинг тизимли ёндашувида** раҳбарлар корхонани, ўзгарувчан ташқи муҳит шароитида турли мақсадларга эришишга қаратилган, одамлар, корхона, масалалар ва технология каби ўзаро боғланган элементлар мажмуаси сифатида қабул қилишлари кераклиги таъкидланади.

**4. Бошқарувнинг вазиятли ёндашуви - бу** турли бошқарув усулларининг яроқлиги вазият билан аниқланишига диққатини кўпроқ қаратади. Корхонанинг ўзида ва атроф-муҳитда омилларнинг чекланмаган сонда мавжуд бўлиши сабабли корхонани бошқаришнинг ягона «энг зўр» усули мавжуд эмас. Аниқ бир вазиятда энг самарали усул – бу мазкур вазиятга энг кўп даражада мувофиқ келадиган усулдир.

Бошқарув тизимини шаклантиришда турли ёндашувларни қўллаш мумкин. Бунда айтиб ўтиш керакки, корхонанинг бошқарув тизимини тиклашда энг мос келувчи ёндашувнинг қўлланилиши унинг самарадорлигининг ошишига олиб келади. Бироқ шуниси муҳимки, корхона ўз олдида қўядиган мақсадлари (самарадорлик меъзони учун негиз), объектив равишда, қўлланиладиган ёндашувдан мустақил бўлиб, ушбу ёндашувлар аслида бошқарув самарадорлиги меъзонларини аниқлаб бера олмайди. Мазкур самарадорликнинг баҳолаш тизими бошқарув тизимининг характеридан қатъий назар ўтказиладиган таҳлилга асосланмоғи лозим. Молиявий таҳлил усули ана шундай таҳлиллардан бири.

Баён этилганлардан хулоса қилиш мумкинки, бошқарув - бу корхонани ҳаракатга келтирувчи орган деб атаса ҳам бўлади. Чунки корхонани ташкил этиш билан унинг бошқарув органи юзага келади. Унинг хўжалик фаолиятини ҳаракатга келтириш эса бошқаришнинг иқтисодий, маъмурий усуллари ёрдамида амалга оширилади. Бунда бошқарувчи деган термин ҳам юзага келади. “Бошқарувчи – бу бошқариб, йўналтириб турувчи шахс”<sup>13</sup> деган маънони Ўзбек тилининг изоҳли луғатида учратиш мумкин.

Жаҳон иқтисодиётининг ривожланиши, фан ва технологияларнинг ишлаб чиқаришга жорий этилиши, мулкчиликнинг янги турларининг пайдо

---

<sup>13</sup> Ўзбек тилининг изоҳли луғати: -Т.: Ўзбекистон миллий энциклопедияси, 2006, биринчи жилд.- 345 б.

бўлишлиги, уларни энг самарали бошқаришнинг зарурлигини келтириб чиқармоқда ҳамда мавжуд бошқарув усуллари илмий жиҳатдан такомиллаштириш вазифасини қўймоқда. Бу ўз навбатида корхона учун энг самарали бошқарув усулини танлашга олиб келади.

Жаҳон иқтисодиётининг глобаллашуви ва жаҳон молиявий-иқтисодий инқирозининг давом этаётгани жаҳон мамлакатлари иқтисодиётини бошқаришнинг такомиллаштирилишини талаб қилмоқда. Иқтисодиёт тармоқларини замон талабларига мос бошқариш учун замонвий менежерларни тайёрлаш зарурдир. Замонавий менежерлар- бу янгича дунёқарашга эга бўлган ва унинг бошқариш фаолияти янгича ёндашувларга асосланган бўлиши керакдир. Чунки корпоратив корхоналар муваффақияти ўз –ўзидан амалга оширилмайди, балки менежерларнинг сайи-ҳаракатлари ва бошқарув маҳоратларининг ишга солиниш оқибатида юзага чиқади. Бу борада, АҚШдаги Southwest Airlines авиакомпаниясининг менежери Рита Бейли фаолиятини мисол қилса бўлади. Р.Бейли авиакомпанияни банкротлик ҳолатидан олиб чиқиш билан менежментда революцияга эришди деган фикрлар мавжуд. Бунинг асосида, компаниядаги корпоратив маданиятни такомиллаштириш ётади. Яъни барча ходимлар ўртасида, шунингдек, хотин-қизларнинг ҳокимиятга интилишини таъминлаш орқали камчиликни ташкил этувчи ҳокимият ўртасидаги ихтилофларни, ҳукумат ўзининг хизмат вазифаларини, жавобгарлиги билан эмас, балки конструктив усулда ечиш орқали ҳал қилган. Натижада кўпчилик оддий ходимлар ҳам компанияни бошқаришда қатнашиш учун ҳаракат қила бошлаганлар. Бундай шароитда компаниянинг ташкилий корхонаси жипслашиб, ҳокимиятнинг назорат фаолияти қисқариб, оддий ходимлар билан бир жамоа бўлиб, ходимларнинг бажарадиган роллари ҳам ижобий томонга ўзгариб, бошқарув қарорларини қабул қилиш ва унинг тўлиқ бажарилишида самарадорликка интилиш содир бўлган. Бу ўзгаришлар ва ёндашув менежментда ҳақиқий революция амалга оширилганлигини билдиради десак муболаға бўлмайди.

Замонавий менежерлар ҳақида гапирганда албатта Ли Якокки

тажрибасига ҳам тўхталиш мақсадга мувофиқ бўлади. У Chryster Corporation автомобил ишлаб чиқариш компаниясини банкротлик ҳолатидан олиб чиққан. Бунда у асосан, компаниянинг ички муомала харажатларини қисқартириш, автомобилларнинг янги моделларини ишлаб чиқаришга, ижара берувчи корхоналар, касаба уюшмаси, Давлат корхоналари ва бошқа ҳамкорлик қилувчи манфаатдор корхоналардан компанияга ён босишга эришиш орқали банкротлик ҳолатидан чиқиб кетишга эришган.

Замонавий менежерлардан яна бири, бу Джек Стекдир. Бу менежер ҳам автомобил двигателларини ишлаб чиқарадиган компаниянинг ёпилиб кетишининг олидини олган. Унинг асосий қилган иши, бу муаммога компаниянинг барча ходимларини жалб қилиш орқали эришган. Хар бир компания ходими ўзини шу компания хўжайинидек тутиш кераклигини тушунтириб, шундай ҳиссиётни уйғотиб ва компаниянинг барча харажатларини қисқартиришга ҳамда хар бир тежалган цент унинг мулки бўлишлигини ҳис этишни шакллантирган. Хар душанба куни компаниянинг 800 ходими гуруҳларга ажратилиб, ярим соат ичида ўтган хафтанинг молиявий ҳисоботларни таҳлил қилиб, тегишли қарорлар қабул қилишган. Джек Стекнинг, яъни замонавий менежернинг ушбу очик услуги ўзини оқлаган, натижада компания ёпилиб кетишдан сақлаб қолиниб, фойда олиб ишлашга эришилган.

Демак, замонавий менежмент деганда – бу корпоратив корхоналарда, янги маҳсулотлар ишлаб чиқариш, хизматлар кўрсатиш, уларнинг ҳажмини кескин кўпайтириш, барча ресурслардан самарали фойдаланишини ва уларни қисқартириш, корхона ходимларининг барчаси меҳат жараёнларида актив қатнашишини таъминлаш, ташқи муҳит ўзгаришларига тез мослашиш ва корпоратив маданиятни такомиллаштириш ҳамда унинг ривожланиши учун қулай шароит тайёрлаш жараёнларидир.

Маълумки замонавий менежмент традицион менежментдан, юқоридан буйруқлар бериш, назорат қилиш, меҳнатни тақсимлаш ва ихтисослаштириш, мавжуд объектив кўрсаткичлар ва чуқур таҳлилга асосланган бошқаришдан

тубдан фарқ қилади албатта. Ҳақиқатдан ҳам Р.Бейли, Ли Якокки ва Джек Стекнинг компания менежерлари сифатида танлаган ёндашуви, яъни ҳар қандай ходим ҳам компания бошқарувида қатнашиши ва унинг компания тараққиётида ўз ўрнининг борлигини ҳис этиши ва жавобгарлиги ҳам бор эканлигини тушуниб етишини шакллантириш, компаниянинг фаолиятидан манфаатдор корхоналардан компанияга ён босишга эришиш маҳорати, муаммога компаниянинг барча ходимларини жалб қилиш орқали эришганлиги, молиявий ҳисоботларни таҳлил қилиб тегишли қарорлар қабул қилишдаги очиқ услублардан фойдалиниб муаммоларининг бартараф этилиши, бу албатта замонавий менежментнинг амалга оширган улкан ютуғи деб атаса бўлади.

Бозор иқтисодиётининг асосий тамойилларидан бири турли мулкчиликга асосланган иқтисодиётдир. Жаҳон тажрибасидан келиб чиққан ҳолда мулкчиликнинг кенг тарқалган тури бу хусусий мулкчиликдир. Мамалакатимизда амалга оширилаётган иқтисодий ислохотлар натижасида мулкчиликнинг турли формалари вужудга келиб, мулк ўз эгасини топаётганлигини алоҳида таъкидлаш лозимдир. Янги шаклланган мулкчилик ўз навбатида уларни бошқаришда ҳам жаҳон тажрибасига таяниб, ўрганиб бошқаришнинг янги, яъни корпоратив бошқарув усулига ўтишни тақазо қилмоқда.

Корпоратив бошқарув ва корпоратив менежмент сўзларининг назарий асосларини ўрганишда авваламбор корпоратив менежментнинг объекти ва субъектига тўхталишга тўғри келади. Маълумки ҳар қандай бошқарувнинг объекти сифатида корхона корхона ёки замонавий тилда айтадиган бўлсак, кўз олдимизга тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланувчи субъектлар фаолияти намоён бўлади. "Тадбиркор" сўзи илмий адабиётларга биринчи бўлиб, XVIII асрда Француз олими Р.Кантлон томонидан киритилганлиги ҳаммага маълумдир.

Корпоратив бошқарув ва корпоратив менежментнинг назарий асосларини ўрганишда, Ғарб давлатларининг тажрибасини ўрганиш

мақсадга мувофиқ бўлади. Чунки Ғарб тажрибасида бир – бирига моҳияти жихатидан мос келмайдиган «Корпоратив бошқариш» (Corporate Management) ва «Корпоратив бошқарув» (Corporate Governance) терминлари амалдаги қонунчилигида бир-бири билан ўзаро боғлиқ бўлсада, «Корпоратив бошқарув» термини акциядорлик корхонаси мулкдорларининг (акциядорлар, инвесторлар ва бошқалар ) ўзаро муносабатлар тизимини билдиради ва уларни ким бошқараётганлигини яъни менежерларни ҳамда бошқа манфаатдор гуруҳларни ( ўз - ўзини бошқариш органи, кредит берган корхоналар ва бошқалар ) ифода этади. “Корпоратив сўзининг ўзи – бирон-бир корпоратив корхона, уюшмага мансуб, оид: кўпчиликка, умумга тегишли”<sup>14</sup> деган маънони атгалатади. Аммо Ғарб олимларининг фикрича, «Корпоратив бошқарув»нинг асосий ва таркибий элементлари ҳисобланган контекстаги (Corporate Governance), бу корпоратив бошқарув ҳисобланади. Кўп ҳолларда рус термини «бошқариш» ўрнига инглиз тилидан кириб келган «менежмент» термини ишлатилаётганлиги ҳам таъкидлаш жоиздир.

«Корпоратив бошқарув» тушунчасининг моҳиятини очиб беришда бир неча тадқиқотчи-олимларнинг фикрларини келтириб ўтишни жоиз деб ҳисоблаймиз. Айрим олимларнинг фикрича<sup>15</sup>, «Мулкдорлар ва бошқа манфаатдор шахсларнинг корхона фаолиятини баҳолаш ва назорат қилиш билан боғлиқ ўзаро муносабатлари корпоратив бошқарув ҳисобланади». Ушбу таърифда корпоратив бошқарув вазифаси фақат корхона фаолиятини баҳолаш ва назорат қилиш билан чегараланган. Бошқарувдаги тамойиллар, корхонанинг мақсади ва вазифалари кўзда тутилмаган.

Мамлакатимиз олимлари ҳам «корпоратив бошқарув» атамасини изоҳлашга ўз ҳиссаларини қўшишган, булар ичида қуйидаги таъриф эътиборга лойиқ: «Корпоратив бошқарув – бу корпоратив корхона мулкдорларининг корпоратив корхона капиталини шакллантиришга, ундан фойда олиш мақсадида янада самарали фойдаланишга ҳамда олинган

---

<sup>14</sup> Ўзбек тилининг изоҳли луғати: - Т.: Ўзбекистон миллий энциклопедияси, 2006, иккинчи жилд.- 408 б.

<sup>15</sup> Хессель М. Корпоративное управление. М.: ИНФРА-М. 1996.

даромадларни корпоратив муносабатларнинг барча иштирокчилари ўртасида адолатли тақсимлашга қаратилган стратегик муҳим қарорларни белгилаш, таърифлаш ва қабул қилишга доимий ва реал таъсирни таъминлашдаги онгли, бевосита иштирокидир»<sup>16</sup>. Таърифнинг илмий асосланганлигини таъкидлаган ҳолда, унда Ўзбекистондаги бизнес муҳитининг ўзига хос жиҳатлари тўлиқ инобатга олинмаганлигини қайд этиш мумкин.

Бошқа бир муаллифлар гуруҳининг назарида<sup>17</sup> «корпоратив бошқарув» тушунчаси «Корпоратив корхона» тушунчаси билан чамбарчас боғлиқ дейилган, аммо корпоратив бошқарувни фақат корпоратив корхоналарни бошқариш деб тушуниш унчалик тўғри эмас. Ҳозирда «корпоратив бошқарув» ибораси нисбатан кенг маънода ишлатилиб, корхона фаолиятини юқори даражада ташкиллаштириш ва ўзига хосликка эга бўлган бошқарувни назарда тутди. «Корпоратив бошқарув – корхона менежерлари ва эгалари ўртасида корхона фаолияти самарадорлигини таъминлаш ҳамда мулкдорлар ва бошқа иштирокчилар манфаатларини ҳимоя қилишга оид муносабатлар тизимидир»<sup>18</sup>. Бу ерда ҳам корпоратив бошқарувнинг маълум бир ҳуқуқий асосга эга бўлиши, хўжалик фаолиятини назорат қилиш, ахборот бериш ва бошқа элементлари инобатга олинмаган.

«Корпоратив бошқарув» тушунчаси илмий ва амалий билимлар соҳаси ҳамда корпоратив корхона кўринишидаги йирик корхоналар фаолиятини ташкил этиш ва тартибга солиш билан боғлиқ амалий фаолият соҳасини ўз ичига олади», – деб ёзади яна бир муаллиф<sup>19</sup>. Бу таърифда корпоратив бошқарув корпоратив корхона ва бошқа кўринишдаги йирик корхоналарни назарда тутди. Аммо корпоратив бошқарув кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик субъектлари фаолиятини ҳам бошқаришни назарда тутиши керак.

---

<sup>16</sup> Хамидулин М.Б. Корпоратив стратегияларни молиялаш усул ва стратегиялари/ «Корхонани бошқариш» журнали, 5-6-сон. – 4-14 б.

<sup>17</sup> Акционерное дело: Учебник / Под ред. Галанова В.А. – М.: Финансы и статистика, 2003.

<sup>18</sup> Масютин С.А. Корпоративное управление: опыт и проблемы: Монография. – М.: ООО «Финстатинформ», 2003. – 33 с.

<sup>19</sup> Кукура С.П. Теория корпоративного управления. – М.: ЗАО Издательство «Экономика», 2004. – 478 с.

«Корпоратив бошқарув» тушунчаси унинг моҳияти жиҳатидан ҳали кўпчилик учун мунозарали бўлиб қолмоқда. Бу тушунчанинг аниқ таърифи бўлмагани ҳолда, мутахассислар корпоратив бошқарувнинг муҳимлиги ҳақида мунозараларни давом эттиришлари мумкин.

Хулоса сифатида юқорида номлари келтирилган олимлар фикрлари таҳлили ва монографик тадқиқотлар асосида қуйидаги таърифни келтириш мумкин:

Корпоратив бошқарув – бу корпоратив мулк шаклига эгалик қилувчи субъектларнинг яъни акциядорлар, инвесторлар ва бошқа манфаатдор корхоналар (**менежерлар, корпоратив корхона ходимлари, Давлат бошқарув органлари, кедиторлар ва бошқалар**) ҳуқуқларини ҳимоя қилувчи амалдаги қонунлар, меъёрлар, ҳамда бошқаришнинг маълум бир тамойиллари асосида корпоратив корхонанинг функцияси асосида унинг олдига қўйилган мақсадларига эришиш учун амалга ошириладиган ҳаракатлар мажмуидир.

Корпоратив бошқарувнинг асосий муаммоларидан бири манфаатдор гуруҳларнинг ( акциядорлар, инвесторлар, менежерлар, корпоратив корхона ходимлари, Давлат бошқарув органлари, кредиторлар ва бошқалар) қизиқишларини баланс ҳолда ушлаб туришдан иборатдир. Демак корпоратив бошқарув – бу акциядорлар инвесторлар ва бошқа мафаатдор шахсларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш жараёнидир деган фикрни билдириш ҳам мумкин. Келтирилган таҳлилий манбалар асосида корпоратив корхоналарда бошқарув жараёнларининг умумий схемасини ишлаб чиқиш мумкин. Корпоратив бошқариш ва корпоратив менежментнинг принципиал схемасини 2- расмда кўриш мумкин.

Корпоратив бошқарувнинг (правление) мазмун моҳияти – корпоратив корхона менежерининг фаолияти устидан акциядорлар ва инвесторларнинг манфаатларини ҳимоя қилиш мақсадида ички назоратни ҳамда бошқа манфаатдор гуруҳларнинг у ёки бу ҳолатда қизиқишини ҳимоя қилишга қаратилгандадир.



**2-расм. Корпоратив бошқарув ва корпоратив менежментнинг принципиал схемаси.**

Корпоратив бошқариш – бу бозор иқтисодиёти шароитида корпоратив корхона фаолиятига, фаолият олдига қўйилган мақсадга эришишга йўналтирилган ва мавжуд барча ресурслардан самарали фойдаланиш орқали фойда олишга қаратилган профессионал даражадаги раҳбарлик қилишдир.

Корпоратив бошқарувнинг асосий объектига корпоратив корхонанинг умумий хўжалик фаолияти ёки алоҳида тармоқлари (молия, иқтисодиёт, бухгалтерия ва б.) фаолияти киради. Агарда ушбу фаолият фойда олишга ёки тадбиркорлик фаолиятидаги даромад олишга қаратилган бўлса, айтиш мумкинки бу масала корпоратив менежмент ёрдамида амалга оширилади. Шундай қилиб, корпоратив менежмент ишлаб чиқариш корпоратив корхоналари, банк, суғурта жамиятлари, меҳмонхона ва бошқа хўжалик фаолияти билан шуғурланадиган, бозор механизмида мустақил фаолият олиб

борадиган иқтисодий субъектлар фаолиятини қамраб олади.

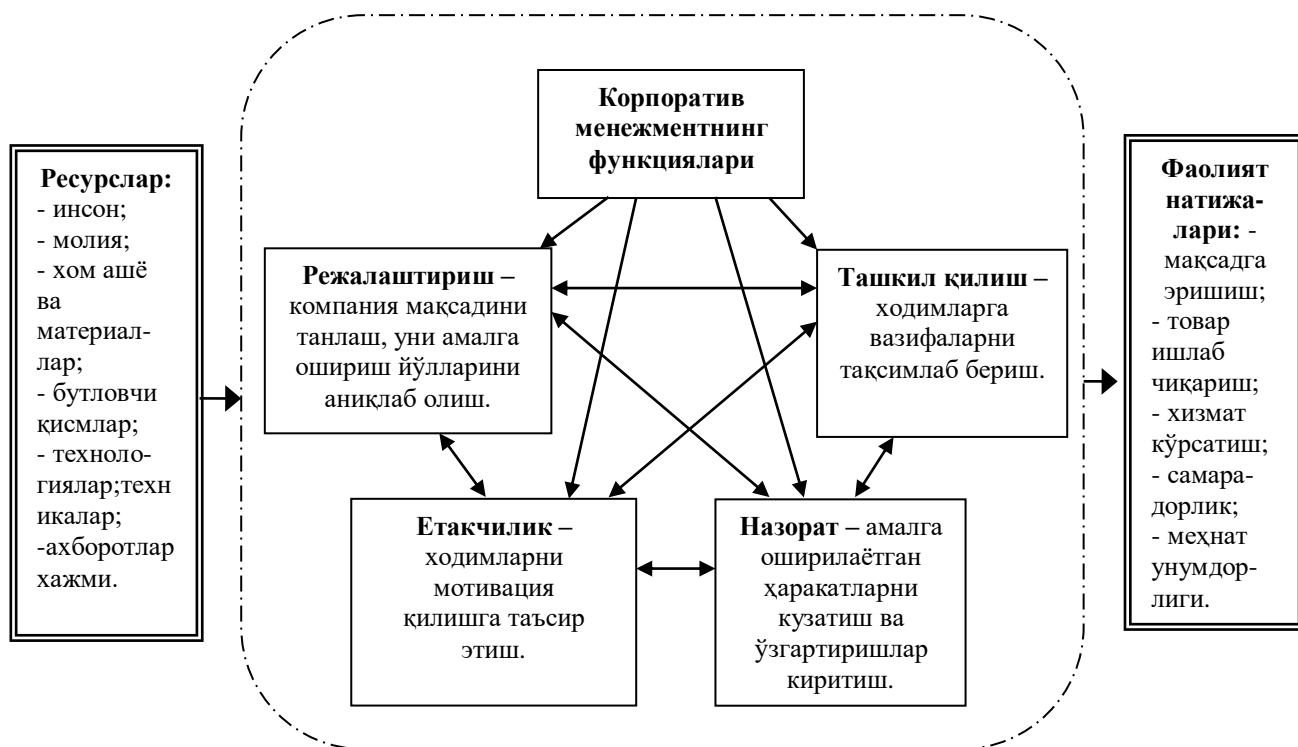
Рус олимларидан И.Н.Иванов “Корпоратив бошқариш”, “Корпоратив менежмент”, “Корпоратив корxonани бошқариш”, “Корпорация менежменти” каби терминларни синоним тариқасида керакли изохларда фойдаланиш ва ишлатиш мумкин деган фикрини билдиради<sup>20</sup>. Бундан ташқари корпоратив менежментнинг функциялари бошқариш циклининг этаплари билан ҳамохангликда шаклланиб, корпоратив корxonанинг бизнес – функцияси билан яқин ҳамкорликда жойлашиб, корпоратив менежментнинг яхлитлигини ташкил этиб, бошқарувнинг алохида органларини ва алохида менежерларнинг меҳнатини ихтисослаштиришга имконият яратади деган фикрини ҳам билдиради. Аммо биз олиб борилган тадқиқотларимизнинг натижасида шундай фикрга келдикки, корпоратив корxonалар фаолиятини бошқаришда менежерларнинг роли катта эканлигидан келиб чиқиб, корпоратив корxonаларда менежментнинг амалга оширилиш жараёнларини унинг асосий функциялари орқали ифода этиш мумкин деган фикрга келиб, унинг схемасини 3-расмда келтирмоқдамиз.

**Корпоратив менежментнинг режалаштириш функцияси.** Бунда менежментнинг асосий функцияси корпоратив корxonанинг миссияси ва фалсафасини белгилашдан бошланиб, унинг мақсадини шакллантиришдан корпоратив корxonанинг бизнес режаси ва унинг бажарилишини таъминлаш билан тугайдиган аниқ мақсадларни ўз ичига оладиган, корпоратив корxона фаолиятини режалаштиришдан иборатдир. Бу корпоратив корxonанинг олидига қўйилган мақсад ва вазифаларни аниқлаштириш ва уларни амалга оширишнинг кетма – кетлиги ҳамда уларнинг турли кўрсаткичларда ифода этилишидир. Корпоратив корxона фаолиятини режалаштириш унинг ҳамма жабҳаларини, шунингдек, маҳсулот ишлаб чиқариш, сотиш, таннархни пасайтириш, инновацион ишланмалар ва уларни ишлаб чиқаришга жалб қилиш, инвестиция жалб қилиш, персонал ва унинг меҳнат унумдорлиги, молия масалалари, маркетинг, экология, корпоратив мулк унинг сақланиши

---

<sup>20</sup> И.Н.Иванов Менеджмент корпорации: Учебник , - М :ИНФРА – М, 2004, -6 с.

ва ундан самарали фойдаланиш, корпоратив корхонанинг қимматли қоғозлари (акциялари), корпоратив корхона фаолиятининг ва унинг асосий кўрсаткичлари хавфсизлиги, ташқи иқтисодий алоқалари ва бошқаларни ўз



**3-расм. Корпоратив менежментнинг амалга оширилиш жараёнларининг схемаси.**

ичига олади. Режалаштиришнинг асосий тамойиллари – бу биринчидан, узлуксизлик ва доимийликдир. Бунда корпоратив корхона фаолиятини доимийлик давомида таъминлаш, яъни келгусидаги режа, ўтган ва ҳозирдаги режанинг давоми бўлишлиги керак; иккинчидан, режалаштириш белгиланган мақсадларга эришишнинг энг кам сарф харажатлар асосида, яъни тежамкорлик тамойилига асосланиши керак; учинчидан, режа техник – иқтисодий, ижтимоий – иқтисодий ва экологик – иқтисодий асосланган бўлишлиги керак; - режалаштириш корпоратив корхонанинг барча ходимлари учун аниқ, тушунарли ва оддий бўлишлиги керак, шундагина режанинг бажарилиши самарали бўлишлиги мумкин.

Режалаштиришнинг асосий функцияси қуйидаги уч масалаларни

камраб олишлиги керак бўлади:

1. Корпоратив корхона хозирги пайтда бизнес муҳит шароитида қандай даражага эга? Раҳбар корхонанинг бугунги кунда молиявий, маркетинг, иқтисодий, ишлаб чиқариш, илмий кашфиётлар ва ишланмалар ва меҳнат ресурслари каби масалалари бўйича кучли ва кучсиз томонларини баҳолай олиши керак. Бу вазифаларнинг ҳаммаси корхонанинг бугунги кунда қандай натижаларга эришиш мумкинлигини аниқлашдан иборат бўлади.

2. Корпоратив корхона қандай чўққиларга кўтарилиши мумкин? Раҳбар корхонанинг имкониятлари ва унга таъсир қилувчи ташқи ва ички бизнес муҳитнинг ҳолати ва унинг таъсири ҳамда хавфини, яъни рақобатдошлик даражасини, мижозлар, буюртмачилар, амалдаги қонунчилик, сиёсий омиллар, иқтисодий шароитлар, технологик ўзгаришлар, таъминот даражаси, ижтимоий – маданий ўзгаришлар ва бошқа таъсир этувчи омилларни билишлиги керак. Бундай вазиятда раҳбар корхонанинг мақсадини аниқлаши ва уни амалга оширишда қандай хавфлар бўлишлигини кўра билишлиги зарурдир.

3. Биз бундай вазифани қандай қилиб бажаришимиз керак? Раҳбар бу ерда корпоратив корхонанинг олдида қўйилган мақсадини бажариш учун умумий ва аниқ қилинадиган вазифаларнинг бажарилишини таъминловчи қарорлар қабул қилишлиги керак бўлади.

**Менежментнинг ташкил этиш функцияси.** Бу термин икки маънони англатади, биринчидан, корпоратив корхонани ёки фирмани ташкил этиш тушунилса, иккинчидан, корпоратив корхона ёки фирманинг фаолиятини ташкил этиш тушунилади. Иккинчиси, айнан менежмент функциясини назарда тутди. Менежментнинг ушбу функцияси режалаштириш функциясидан кейин амалга оширилади ва қўйидагиларни ўз ичига олади; - ишлаб чиқариш жараёнининг технологиясини шакллантиради; - корпоратив корхонанинг ишлаб чиқариш тузулмасини (ходимлардан тортиб алоҳида иш ўринларигача камраб олинад) шакллантиради; - корпоратив корхонанинг барча тармоқларини ташкил қилади; - корпоратив корхонанинг офисини

тузади; - корпоратив маданиятни шакллантиради; - режалаштирилган корпоратив корхона кўрсаткичларининг бажарилишини таъминлайди. Менежментнинг бу функцияси асосан режалаштирилган кўрсаткичларни бажариш учун энг қулай шароит яратишдан иборат бўлади.

**Менежментнинг лидерлик ва мотивация функцияси** – бу менежментнинг ташкил қилиш функциясидан кейингиси бўлиб, корпоратив корхона олидига қўйилган вазифаларни яъни корпоратив корхонанинг ва унинг бизнес режасини амалга оширишни таъминлайдиган юқори даражадаги меҳнат унумдорлигига эга бўлган персонални таъминлашдир. Бу мақсад менежментнинг мотивация функцияси орқали корпоратив корхона ходимларини моддий ва маънавий рағбатлантириш, корпоратив ташаббускорлик руҳида тарбиялаш ва жавобгарликни ҳис этган ҳолда, топширилган вазифаларни сидқидилдан бажаришни таъминлайди. Ҳар қандай раҳбар ҳамма вақт юқори даражадаги режа ва корхона тузилмаси ҳеч бир натижа бермаслиги мумкин, агарда белгиланган вазифаларни бажарадиган ходимлар бўлмаса. Умуман олганда корхонанинг келажаги ва унинг ривожланиши корхона ходимларига боғлиқ бўлади. Бу тўғрисида, мамлакатимиз Президенти И.Каримов ўзининг “Биз келажагимизни ўз кўлимиз билан қураимиз” деган асарида шундай деган эдилар: “Менинг энг катта ишончим – ёш авлоддир. Замонавий билимга эга, одобли, илмли, кўрсанг хавасинг келадиган, баркамол ва шижоатли фарзандларимиз – бу келажагимиздир”. Америкалик иқтисодчи олим А.Морита “Ҳеч қандай назария, дастур ёки ҳукумат сиёсати корхонани илғор қила олмайди, буни фақат одамлар қила олади”<sup>21</sup> деган фикрларни билдирган. Бундай ҳаётий фикрлар албатта ҳар қандай раҳбар учун бир дастак бўлишлиги мумкин. Раҳбар ўзининг ходимларини меҳнатга мотивация қилишда, улар бу ўзларими ёки йўқ деган терминларнинг моҳиятини тушуниши керак. Маълумки XVII асрнинг охири ва XX аср бу ишонтириш асри деб аталган.

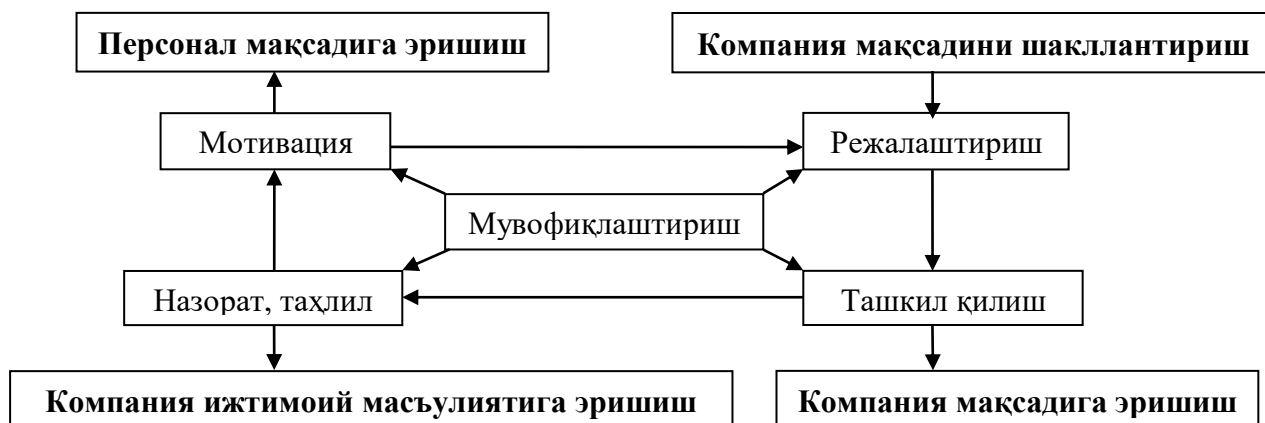
---

<sup>21</sup> А.П.Егоршин Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.,( 24 стр.).

Чунки одамлар ҳамиша кўп ишлашлиги мумкин, агарда уларнинг кўп меҳнат қилиш имконияти бўлса. Раҳбарлар мотивация қилишни билишган, мотивация бу ҳар доим ўзгариб турадиган умумий барча истеъмолнинг қондирилишини тахминлайдиган ички ҳиссиётлар ва ҳаракатларнинг ўйғониши учун шароит яратишдир. Бугунги кунда ходимларни самарали мотивация қилиш учун, раҳбарлар ички истеъмолнинг борлиги ёки йўқлигини билишлиги керак ҳамда ходимларни яхши ишлар таклиф қилиш усули орқали ўша истеъмолни қондиришни бўйича қарор қабул қилишлиги керак бўлади.

**Менежментнинг назорат функцияси** – бу ҳақиқий эришилган кўрсаткичларнинг режадагидан фарқини аниқлаш жараёнидир. Назорат функцияси ўз ичига: ишлаб чиқариш жараёнининг технологик талабларга тўлиқ жавоб беришлигини, норма ва нормативларга амал қилинишини, муҳим техник–иқтисодий кўрсаткичларнинг умумий даражасини, корпоратив корхонанинг бизнес жараёнининг умумий тенденциясини, алоҳида маъсулиятли ходимларнинг, шу жумладан менежерларнинг ҳам ишларини қамраб олади.

**Менежментнинг мувофиқлаштириш функцияси.** Ушбу функция юқорида қайд этилган тўрт функциялар доимо бир-бирларини тўлдиришлиги керак бўлади, акс ҳолда корпоратив корхонанинг фаолиятида узилишлар ёки белгиланган режалар амалга ошмай қолиш эҳтимоли пайдо бўлишлиги

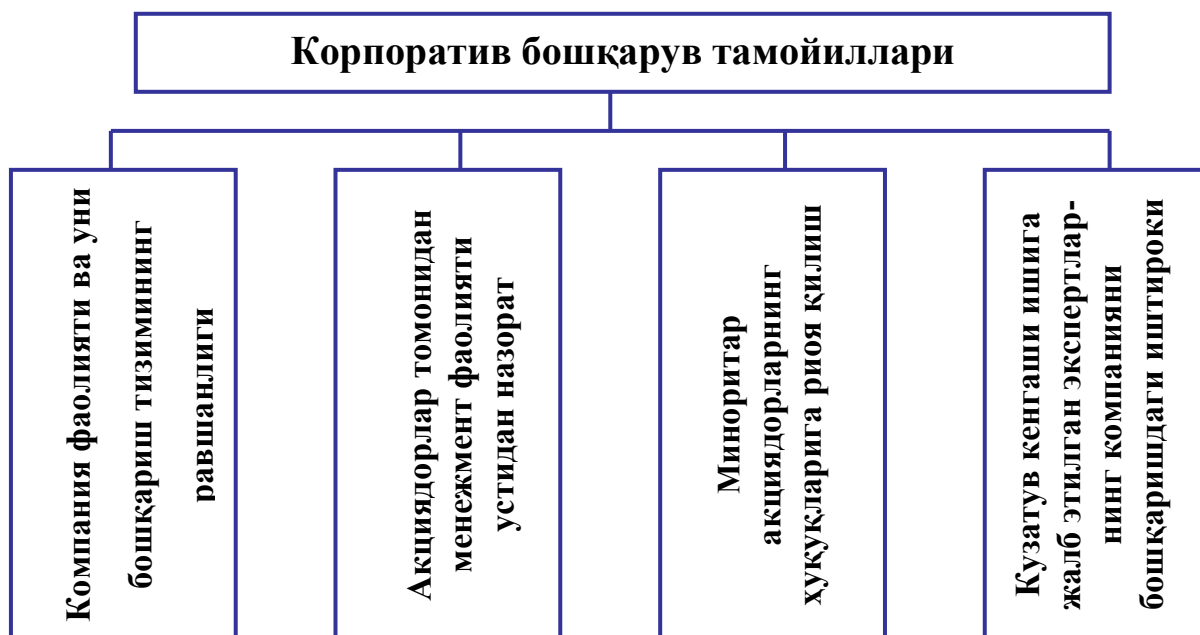


**4-расм. Менежментнинг асосий вазифалари ўртасидаги алоқалар.**

мумкин (4-расм). Бундай ҳолатга йўл қўйилмаслиги учун менежментнинг мувофиқлаштирувчи функцияси ёрдамга келади. Бу функциянинг зарурлиги турт функцияларнинг ўзаро алоқасини ва келишишлигини ва заруриятдан келиб чиқиб, ҳар бирига тегишли ўзгартиришлар киритишни таъминлайди.

Корпоратив менежмент корпоратив корхонада “ корпоратив мослик ёки бир хиллик“ номини олган маълум бир корпоратив белгиларнинг мавжудлигини кўриш, мавжуд компанияни бошқариш тизимининг элементлари, корпоратив бошқарув тамойиллари ва белгиларига мос келиш даражасини билдиришлиги тушунилади. Корпоратив мослик ёки бир хиллик ўзига корпоратив маданият, корпоратив фалсафа, корпоратив бошқарув услуги каби тушунчаларни бирлаштиради.

Корпоратив бошқарувнинг самарадорлигини таъминлаш учун жамият фаолияти ва уни бошқариш тизимининг равшанлиги, акциядорлар томонидан менежмент фаолияти устидан назорат, миноритар акциядорларнинг ҳуқуқларига риоя қилиш, мустақил шахсларнинг (директорларнинг) жамиятни бошқаришда қатнашиши каби корпоратив бошқарувнинг асосий тамойилларини (5-расм) амалиётга жорий этишни таъминлаш керак деб ҳисоблаймиз. Бундай тамойилларнинг қўлланилиши ҳар қандай



5-расм. Корпоратив бошқарув тамойиллари.

нохушликларнинг олдини олибгина қолмай, балки акциядорлик жамиятларида корпоратив бошқарув механизмининг тўлиқ ишлаши ва корпоратив бошқарув самарадорлигини таъминлаши ҳам мумкин.

Корпоратив корхоналарда маданиятнинг шаклланишида компания фалсафаси ёки бошқача сўзлар билан айтганда тамойиллари муҳим ўрин тутиб, ташкилот раҳбарияти унга амал қилади. Ушбу тамойиллар реклама материалларида, раҳбарият маърузаларида, ахборот ҳужжатларида шаклланади. Корпоратив маданият тамойилларини шакллантиришдан мақсад – компания ходимлари ва ташқи давлатлар назарида компаниянинг маълум бир ижобий имиджини ҳосил қилишдир. Корпоратив маданият тамойиллари турли корпоратив корхоналарда турлича ифодаланиши мумкин. Шу билан бирга, корпоратив маданият қуйидаги асосий тамойилларга қурилиши мақсадга мувофиқ саналади:

**1. Умумий тақдир** – корхона мулкдорлари, менежерлар ва ходимларга вақтинча ёлланган ресурс сифатида қарамаслиги, ходимлар ўзининг компаниядаги фаолиятини шахсий ҳаётидаги вақтинча эпизод сифатида қабул қилмаслигига эришиш, меҳнат кадрлари оқувчанлигини имкони қадар камайтирадиган кадрлар сиёсатини юритиш лозим. Компания ўз корпоратив кадриятларига эга бўлмоғи лозим.

**2. Иштирокчилик** – ходимлар корпоратив корхона соф фойдасининг шаклланишида бевосита иштирок қилаётганини тушунишлари ва унинг тақсимотидан бевосита манфаатдор бўлишлари лозим.

**3. Тескари алоқа** – ходимлар менежернинг буйруқлари самарали эканлигига ишонишлари ва менежер қўл остидаги ходимларнинг фикрлари ва таклифларига жиддий муносабатда бўлиши керак.

**4. Команда руҳи** – ўзаро ишонадиган, маслакдош бўлган, бир-бирини қўллашга тайёр бўлган ва умумий мақсад билан бирлашган профессионаллар гуруҳигина компания олдида турган вазифаларни бажаришга қодирлик тамойили.

**5. Сифат маданияти** – маҳсулот сифатининг ошишидан манфаатдор мулкдорлар ва турмуш фаровонлиги ошишидан манфаатдор ходимлар, шуни доим ёдда тутишлари керакки, маҳсулот сифатининг юқори стандартлари ходимлар кўлида, истеъмол сифатининг юқори стандартлари мулкдорлар кўлида.

**6. Фирма стили** – маҳсулот сифати ва ташқи кўриниши, компания миссияси, логотипи, шиори, фирма иш кийими, ўзига хос сервис, ижтимоий пакет, истеъмолчилар ва ҳамкорлар назарида ижобий кўринадиган феъл-атвор, реклама услуби, ташқи дунё билан алоқа қилишда ва ички муаммоларни ҳал қилишда оригинал ёндашув каби кўплаб элементлардан иборат мажмуани ташкил этиб, компаниянинг товар, молия ва меҳнат бозоридаги рақобатбардошлигини таъминлайдиган имижини шакллантиради.

**7. Ишлаб чиқариш эстетикаси** – ташкилотнинг архитектуравий кўриниши, жиҳозланиши, жойланиши, ички технологик дизайн, таъминот даражаси, иш ўринларида ўрнатилган тартиб, ҳужжат айланиши шакллари, иш кийими ва ўрнатилган ўзаро иш муносабатлари одамларда эстетик завқ уйғотиши керак.

Таъкидланганидек, иқтисодиётининг глобаллашув жараёни ва мавжуд мулкдан унумли фойдаланиш уни самарали бошқаришни талаб қилади. Бошқарув тизимининг самарадорлиги хусусида сўз юрилтилганда илмий адабиётларга мурожат қилиш зарур бўлади. Бу борада махсус таърифлар ҳам мавжуд. Россия олими А.П.Егоршин «Бошқарув самарадорлиги – бошқарувнинг асосий баҳоланма кўрсаткичларидан бири бўлиб, натижа ва унга эришиш учун харажатларнинг таққосланиши воситасида топилади» деб ҳисоблайди<sup>22</sup>. Шуни айтиш керакки, А.П.Егоршин бошқарув тизимининг ўзини «яҳлит бир бутунликни ташкил қиладиган ва бошқарув функцияларини бажарадиган ўзаро боғланган элементлар тўплами» сифатида таърифлайди<sup>23</sup>. Бошқарув самарадорлигининг фаолият натижасига (интилиш

---

<sup>22</sup> Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник, 4-е изд., Новгород: НИМБ, 2003.-720 с.

<sup>23</sup> Ўша манба.

мақсадига) боғланиши И.И.Мазур ва б.нинг машхур китобида янада аниқ ифодаланган: «Менежмент самарадорлиги – бошқарувнинг мақсадга мувофиқлиги ва сифати бўлиб, у бошқарилаётган тизим – корхонанинг энг унумли фаолиятига, мақсад ва стратегияларнинг бажарилишига, муайян сифатий, миқдорий, ва иқтисодий натижаларга эришиш мақсадига йўналтирилгандир»<sup>24</sup>. Яъни, қўйилган (кўзланган, режалаштирилган) мақсадга (натижага) амалда эришиш қобилияти корхона бошқарувининг самарадорлигини белгилаб берар экан. Самарадорлик тушунчаси Ўзбек тилининг изохли луғатида “Самарали, фойдали бўлишлик; фойдалилик”<sup>25</sup> деган маънони англатишлиги келтирилган.

Корпоратив корхоналарни бошқаришнинг ва менежментнинг самарадорлигини аниқлашда бир қанча кўрсаткичларни ўрганишга тўғри келади, Бундай кўрсаткичлар мажмуасини кейинги бўлимда батафсил ўрганиш мақсадга мувофиқдир.

Юқорида баён этилган назарий ва амалий фикрларни жамлаб, Ўзбекистонда фаолият кўрсатаётган корпоратив корхоналар фаолияти мисолида амалиётда корпоратив бошқарув ва корпоратив менежментнинг фарқланиш чегараларини аниқлаш мумкин. Маълумки, Ўзбекистонда корпоратив бошқарув жараёни жаҳон тажрибасига асосланиб ишлаб чиқилган аралаш моделдан иборатдир. Унинг маъзмуни шундан иборатки, яъни корпоратив корхоналарида етти ва ундан ортиқ, « Бошқарув аъзолари » аъзоларидан иборат булиб, ушбу аъзолар тегишли тартибда корпоратив корхонада акциядорларнинг умумий йиғилишида тасдиқланади ва тегишли Давлат органлари билан келишилади. Бу бошқарув органи сифатида намоён бўлади ва асосан корпоратив корхона фаолияти бўйича қабул қилинаётган барча муҳим ва керакли ҳамда тўғри бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш ҳамда унинг бажарилиши, менежерларнинг фаолияти устидан

---

<sup>24</sup> И.И.Мазур, В.Д.Шапиро, Н.Г. и др. Корпоративный менеджмент: Справочник для профессионалов. – М.: Высшая школа, 2003.-1077 с.

<sup>25</sup> Ўзбек тилининг изохли луғати: - Т.: Ўзбекистон миллий энциклопедияси, 2006,учинчи жилд.- 434 б.

хам назорат олиб бориш билан шуғурланади. Корпоратив бошқарувнинг Ўзбек моделининг таркибий тузилишини 6-расмда ифода этиш мумкин. Ушбу расмда корпоратив бошқарув, корпоратив назорат ва корпоратив менежментнинг функционал схемаси келтирилган. Ушбу схемага асосан корпоратив бошқарув тузилмасининг таркибий қисми, бу акциядорларнинг умумий йиғилиши, кузатув кенгаши ва унинг таркибига кирувчи



**6-Расм. Ўзбекистон миллий корпоратив бошқарув моделининг таркибий тузилиш.**

кўмиталар, корпоратив котиб ва ички аудит хизмати киради. Амалдаги қонунчиликда белгиланганидек<sup>26</sup>, мамлакатимиздаги акциядорлик

<sup>26</sup> Ўзбекистон Республикасининг «Акциядорлик жамиятлари ва акциядорларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тўғрисида» Қонуни. 26.04.1996 й. № N - 223-I.

жамиятларини бошқариш, акциядорларнинг умумий йиғилиши, кузатув кенгаши ва ижроия органи ва акциядорлик жамиятларининг хўжалик фаолиятининг назорат қилиниши эса корпоратив назорат тизими томонидан амалга оширилади.

Акциядорлик жамиятни бошқаришнинг олий органи, акциядорларнинг умумий йиғилиши ҳисобланиб, акциядорларнинг умумий ҳисобот йиғилиши жамият уставида белгиланган муддатларда, аммо молия йили тугаганидан кейин кўпи билан олти ой ичида ўтказилади. Акциядорларнинг умумий ҳисобот йиғилишида жамиятнинг кузатув кенгаши ва тафтиш комиссиясини (тафтишчисини) сайлаш тўғрисидаги, яккабошчилик асосидаги ижроия органи билан, коллегиал ижроия органининг аъзолари, бошқарувчи корхона ёки бошқарувчи билан тузилган шартноманинг амал қилиш муддатини узайтириш (шартномани қайта тузиш ёки уни тугатиш (бекор қилиш) мумкинлиги тўғрисидаги, аудиторлик текшируви ўтказиш ҳақида қарор қабул қилиш тўғрисидаги масалалар, аудиторлик корхонани ва унинг хизматига тўланадиган ҳақ миқдори чегарасини белгилаш масалалари кўриб чиқилади ва ҳал этилади.

Акциядорлар умумий йиғилишининг мутлоқ ваколатларига қуйидагилар киради:

- жамият уставига ўзгартишлар ва қўшимчалар киритиш ёки жамиятнинг янги таҳрирдаги уставини тасдиқлаш;
- жамиятни қайта ташкил этиш;
- жамиятни тугатиш, тугатувчини тайинлаш ҳамда оралик ва якуний тугатиш балансларини тасдиқлаш;
- жамият кузатув кенгашининг миқдор таркибини белгилаш, унинг аъзоларини сайлаш ва уларнинг ваколатларини муддатидан илгари тўхтатиш;
- эълон қилинган акцияларнинг энг кўп миқдорини белгилаш;
- жамиятнинг устав фондиди кўпайтириш ва уни камайитириш;
- ўз акцияларини қайтариб сотиб олиш;

- агар жамият уставига кўра жамият ижроия органини тузиш (сайлаш, тайинлаш, ёллаш ва ҳоказо), унинг ваколатларини муддатидан илгари тўхтатиш жамият кузатув кенгашининг ваколатларига киритилмаган бўлса, ана шу масалаларни ҳал қилиш;

- жамият тафтиш комиссиясининг аъзоларини (тафтишчини) сайлаш ва уларнинг ваколатларини муддатидан илгари тўхтатиш;

- аудиторлик текшируви ўтказиш тўғрисида, аудиторлик корхонани ва унинг хизматига тўланадиган ҳақ миқдори чегарасини белгилаш тўғрисида қарор қабул қилиш, жамиятнинг йиллик бизнес-режасини, йиллик ҳисоботларини, бухгалтерия балансларини, фойда ва зарарлари ҳисобварағини тасдиқлаш, унинг фойда ва зарарларини тақсимлаш, жамият кузатув кенгашининг ўз ваколатига кирадиган масалаларга доир, шу жумладан, жамиятни бошқариш юзасидан қонун ҳужжатларида белгиланган талабларга риоя этилишига доир ҳисоботларини эшитиш;

- умумий йиғилиш регламентини тасдиқлаш;

- акцияларни майдалаш ва йириклаштириш.

Акциядорлик жамиятнинг кузатув кенгаши, жамият фаолиятига умумий раҳбарлик қилади ва унинг асосий ваколатларига қуйидагилар киради:

- жамият фаолиятининг устувор йўналишларини белгилаш;

- жамият акциядорларининг йиллик ва навбатдан ташқари умумий йиғилишларини чақириш, акциядорлар умумий йиғилишининг кун тартибини тайёрлаш;

- акциядорларнинг умумий йиғилиши ўтказиладиган санани белгилаш;

- акциядорларнинг умумий йиғилиши ўтказилиши ҳақида хабар қилиш учун жамият акциядорлари реестрини шакллантириш санасини белгилаш;

- акцияларнинг номинал қийматини кўпайтириш орқали ёки эълон қилинган акцияларнинг сони ва турлари доирасида жамият томонидан қўшимча акцияларни жойлаштириш орқали жамият устав фондиди кўпайтириш;

- эмиссиявий қимматли қоғозларни жойлаштириш тўғрисида қарорлар қабул қилиш;

- мол-мулкнинг бозор қийматини белгилашни ташкил этиш;

- корпоратив маслаҳатчини тайинлаш;

- ички аудит хизматини ташкил этиш ва унинг ходимларини тайинлаш;

- ижроия органига тўланадиган ҳақ ва компенсациялар миқдорини белгилаш;

- жамият тафтиш комиссияси аъзоларига (тафтишчисига) тўланадиган ҳақ ва компенсация миқдори юзасидан ҳамда аудиторлик корхонасининг хизматларига тўланадиган ҳақ миқдори чегарасини белгилашга доир тавсиялар бериш;

- акциялар бўйича дивидендлар миқдори ва уларни тўлаш тартиби юзасидан тавсиялар бериш;

- жамиятнинг захира ва бошқа фондларидан фойдаланиш;

- жамиятнинг бошқарув органлари фаолият тартибини белгиловчи ҳужжатларни тасдиқлаш;

- жамиятнинг ваколатхоналарини очиш ҳамда филиалларини ташкил этиш;

жамиятнинг шўъба ва тобе корхоналарини ташкил этиш.

Акциядорлик жамиятнинг кундалик фаолиятига раҳбарлик яккабошчилик асосидаги ижроия органи (директор) ёки коллегиял ижроия орган (бошқарув, дирекция) ёки ёлланма менежер томонидан амалга оширилади.

Бундай ҳолларда жамиятнинг яккабошчилик асосидаги ижроия органи (директор) вазифасини бажарувчи шахс коллегиял ижроия органи (бошқарув, дирекция) раиси вазифасини ҳам амалга оширади.

Акциядорлар умумий йиғилишининг қарорига биноан жамият ижроия органининг ваколатлари шартнома бўйича тижорат корхонасига (бошқарувчи корхонага) ёки якка тартибдаги тадбиркорга (бошқарувчига ёки менежерга) берилиши мумкин.

Жамият ижроия органининг(менежмент) ваколатларига жамиятнинг кундалик фаолиятига раҳбарлик қилишга доир барча масалалар киради. Жамият ижроия органи акциядорлар умумий йиғилиши ва кузатув кенгашининг қарорлари бажарилишини ташкил этади.

Жамиятнинг яккабошчилик асосидаги ижроия органи (директор ёки менежер) жамият номидан ишончномасиз иш юритади, шу жумладан унинг манфаатларини ифода этади, жамият номидан битимлар тузади, штатларни тасдиқлайди, жамиятнинг барча ходимлари бажариши мажбурий бўлган буйруқлар чиқаради ва кўрсатмалар беради.

Акциядорлик жамиятининг молия-хўжалик фаолиятини назорат қилиш тафтиш комиссияси, ички аудит хизмати ва аудиторлик корхонаси томонидан амалга оширилади.

Жамиятнинг молия-хўжалик фаолиятини назорат қилиш учун жамият уставига мувофиқ акциядорларнинг умумий йиғилиши тафтиш комиссиясини сайлайди.

Жамият тафтиш комиссиясининг ваколатлари, жамият тафтиш комиссияси фаолиятининг тартиби акциядорлар умумий йиғилиши томонидан тасдиқланадиган низомда белгилаб қўйилади.

Жамиятнинг молия-хўжалик фаолиятини текшириш (тафтиш қилиш) бир йиллик ёки бошқа давр ичидаги фаолият якунлари бўйича тафтиш комиссиясининг ташаббусига биноан, акциядорлар умумий йиғилишининг, кузатув кенгашининг қарорига ёки жамият овоз берувчи акцияларининг

хаммаси бўлиб камида ўн фоизига эгалик қилувчи акциядорнинг (акциядорларнинг) талабига биноан амалга оширилади.

Активларининг баланс қиймати бир миллиард сўмдан кўп бўлган жамиятда ички аудит хизмати ташкил этилади. Ички аудит хизмати жамиятнинг кузатув кенгашига ҳисобот беради.

Ички аудит хизмати жамиятнинг ижроия органи, ваколатхоналари ва филиаллари томонидан қонун ҳужжатларига, таъсис ҳужжатлари ва бошқа ҳужжатларга риоя этилишини, бухгалтерия ҳисоби ва молиявий ҳисоботларда маълумотларнинг тўлиқ ҳамда тўғри акс этирилиши таъминланишини, хўжалик операцияларини амалга оширишнинг белгиланган қоидалари ва тартиб-тамойилларига риоя этилишини, активларнинг сақланишини, шунингдек жамиятни бошқариш юзасидан қонун ҳужжатларида белгиланган талабларга риоя этилишини текшириш ва бу борада мониторинг олиб бориш орқали жамиятнинг ижроия органи, ваколатхоналари ва филиаллари ишини назорат қилади ҳамда баҳолайди.

Аудиторлик корхонаси жамият билан тузилган шартномага мувофиқ қонун ҳужжатларида белгиланган тартибда жамиятнинг молия-хўжалик фаолиятини текширади ва унга аудиторлик хулосасини тақдим этади.

Хулоса қилиб, шуни таъкидлаш керакки, корпоратив бошқарув вазибалари билан акциядорлик жамиятининг умумий йиғилиши ва кузатув кенгаши шуғулланишлиги ва корпоратив менежмент билан эса акциядорлик жамиятининг фаолиятини бошқаришга ёлланган менежер шуғулланиши ва шу асосда корпоратив бошқарув ва корпоратив менежмент терминларининг мазмун моҳиятини ифодалаш мақсадга мувофиқ бўлади.

**Мавзунини қайтариш ва мустақил ишлаш бўйича назорат саволлари:**

1. Бошқарув , бошқариш, менежмент тушунчаларига изоҳ беринг.
2. Корпоратив бошқарув билан корпоратив менежмент тушунчаларининг қандай фарқи бор?

3. Корпоратив бошқариш ва корпоратив бошқарув терминларига тушунчангиз.
4. Корпоратив менежментнинг асосий мазмун моҳияти нимадан иборат.
5. Корпоратив менежментнинг асосий функциялари қандай функциялар.
6. Ўзбекистон миллий корпоратив бошқарув моделининг таркибий тузилиши қандай.
7. Акциядорлик жамиятининг юқори бошқарув органи қандай органдир.
8. Акциядорлик жамиятининг умумий йиғилиши қачон ва қандай тартибга асосан ўтказилиши мумкин.
9. Акциядорлик жамиятининг умумий йиғилишига қандай ваколатлар берилган?
10. Акциядорлик жамиятининг кузатув кенгаши таркиби қандай шакллантирилади.
11. Кузатув кенгашининг ваколатларини айтиб беринг?
12. Корпоратив корхоналар молия-хўжалик фаолиятини қандай ва ким томонидан назорат қилинади.

### **Мавзу бўйича “Case study” учун саволлар?**

1. “Малика” ОАЖнинг бошқарув ва менежмент органининг қилаётган ишига қандай баҳо бериш мумкин (Case study -1)?
2. Корпоратив корхоналар фаолиятини самарали назорат қилишни амалга оширинг(Case study -1).
3. Корпоратив корхона бошқаруви учун менежерни ёллаш жараёнини амалага оширинг( индивидуал машғулот учун -6 кейс).
4. Корпоратив корхона учун энг самарали бошқарув тузилмасини қандай қилиб шакллантириш мумкин (индивидуал машғулот учун -3 кейс)?

5. Акциядорлик жаиятларининг умумий йиғилишини ўтказишни амалга ошириш (индивидуал машғулот учун -2 кейс).

### **3. Корпоратив корхоналар фаолиятини таҳлил қилиш ушуллари ва кўрсаткичлари**

Мамлакатимизда амалга оширилаётган иқтисодий ислохотларнинг туб негизи жаҳонда кечаётган молиявий-иқтисодий инқирознинг салбий оқибатларининг олдини олиш ва иқтисодиётнинг глобаллашуви шароитида корпоратив корхоналарнинг иқтисодий ўсишини ва маҳсулот ишлаб чиқаришда ҳамда хизматлар кўрсатишда рақобатбардошлигини янада оширишни таъминлаш, корпоратив корхоналарнинг мавжуд тизимидан самарали фойдаланиш, институционал ислохотларни амалга ошириш, ишлаб чиқаришни модернизация қилиш, техник ва технологик янгилаш, инновацион ишланмалардан самарали фойдаланиш, интеграцион жараёнларнинг интенсивлигини ва корхоналарининг ривожланишини таъминлашга қаратилгандир.

Бугунги кунда Ўзбекистондаги корпоратив корхоналарнинг интеграцион жараёнларининг интенсивлиги ошганлигини кузатиш мумкин. Шу билан бирга корпоратив корхоналарнинг фаолиятини янада такомиллаштириш бўйича аниқ чора-тадбирлар етарли эмаслиги аён бўлмоқда. Бундан ташқари корхоналар фаолиятини бошқаришнинг самарадорлигини янада ошириш, уларнинг иш фаолиятини янада фаоллаштириш, ишлаб чиқаришни модернизация қилиш, техник ва технологик янгилаш ва инвестицион имкониятлардан фойдаланиш даражаларини янада кўтариш, тизимда ташкилий ўзгаришларни амалга ошириш, рақобатбардошликни таъминлаш, экспортбоп маҳсулотлар ишлаб чиқариш ва бу маҳсулотларни ички ва ташқи бозорда сотишни ташкил этиш зарурдир.

Бундан келиб чиқадики, корпоратив корхоналар фаолиятини комплекс

ва ҳар томонлама ўрганиш ва таҳлил қилиш зарурдир. Таҳлил қилишдан мақсад корпоратив корхоналарнинг қуйидаги вазифаларни бажарилишини таъминлаш лозим бўлади:

-маҳсулот ишлаб чиқаришни бир меъёрада ва унинг ўсишини таъминлаб, ички ва ташқи бозорга чиқаришни ташкил этиш;

- ишлаб чиқаришни модернизациялаш, техник ва технологик янгилаш ҳамда инновацион имкониятлардан фойдаланиб, хорижий давлатлар амалиётида бўлмаган янги, юқори технологиялар асосида маҳсулот ишлаб чиқаришга қаратилган вазифаларни ҳал этиш;

-жаҳон молиявий-иқтисодий инқирозининг давом этаётган шароитида турли хорижий мамлакатлар билан иқтисодий, молиявий, ишлаб чиқариш ва техник ва технологик алоқаларни яқиндан қайта тиклаш;

-корпоратив корхоналарнинг хўжалик-молиявий ва товар-пул ҳаракатларининг нормал ривожланишини таъминлаб бериш;

-хўжалик субъектларига инвестиция жалб қилишни кўпайтириш ва унинг ишонарлилигини таъминлаш;

-корпоратив бошқарув механизминини ривожлантириш орқали акциядорлар, инвесторлар ва бошқа шахсларнинг манфаатдорлик даражасини юқори савияда таъминлашни амалга ошириш;

-корпоратив корхоналар фаолиятига тегишли бўлган ва барча манфаатдор томонларнинг талаблари асосида ахборотлар очиклигини таъминлаш ҳамда бу орқали янги инвесторларни жалб қилиш жараёнини такомиллаштириш ва бошқа вазифалардир.

Корпоратив корхоналарнинг фаолиятини комплекс таҳлил қилиш ва шу асосида унинг ривожланишини таъминлаш учун қуйидаги таҳлилнинг асосий йўналишларини қайд этиш мумкин.

**1.Хўжалик фаолиятини (ишлаб чиқариш, савдо ва умумий овқатланиш, хизмат кўрсатиш ва бошқа тармоқлар) таҳлил қилиш.** Бунда корпоратив корхонанинг ишлаб чиқариш имкониятларидан фойдаланишни янада ривожлантириб, эришилган ютуқлар, янги маҳсулотлар

ишлаб чиқаришнинг ҳолати, ишлаб чиқариш ҳажми, тайёр маҳсулотларнинг сотилиш тезлиги ҳамда бошқа кўрсаткичлар аниқланиб, уларни келгусида янада ривожлантириш имкониятларига эътибор қаратишдир. Бундай таҳлилни амалга оширишда қўйидаги кўрсаткичлардан фойдаланилади: ишлаб чиқариш ҳажми ва унинг структураси, маҳсулот сотиш ҳажми, фойда суммаси, фойдалилик даражаси, мамлакат ЯИМдаги ҳиссаси, Давлат заказларининг бажарилиш ҳажми, корпоратив корхона даромадларининг ўсиш динамикаси, маҳсулот экспортининг ўсиши ва маҳсулот таннархининг пасайиш даражасини аниқлаш ва бошқа кўрсаткичлар.

**2. Корпоратив корхоналарга инвестиция жалб қилиш ҳолатини таҳлил қилиш.** Бунда тизимнинг хўжалик фаолиятига инвестициялар жалб қилиш орқали ишлаб чиқаришни модернизациялаш, техник ва технологик янгилаш жараёнларининг ҳолати, маҳсулот ишлаб чиқаришда рақобатдошлик даражаси ва инвестициянинг самарадорлиги аниқланади. Бундан ташқари инвестиция ҳажмининг компания ва унинг таркибидаги корхоналарга мақсадли йўналтирилганлиги, инвестициянинг корхона активларини шакллантиришдаги ўрни ва ундан самарали фойдаланиш даражаси аниқланади. Бундай таҳлил жараёнида фойдаланиладиган кўрсаткичлар қўйидагилардир: инвестиция ҳажми - унинг манбалар бўйича структураси, инвестиция маблағларининг корпоратив корхонадаги ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларнинг ассортиментини кўпайтиришдаги, маҳсулот сифатини яхшилашдаги, маҳсулот таннархини пасайтиришдаги ўрни, маблағлардан самарали фойдаланиш коэффицентлари, модернизациялаш, техник ва технологик янгилаш жараёнларини амалга оширишда корпоратив корхонанинг хусусий маблағларининг ҳиссаси, Давлат бюджетидан жалб қилинган маблағлар ҳиссаси ва бошқа кўрсаткичлар.

**3. Корпоратив корхонанинг молиявий ҳолати ва тўлов қобилиятини таҳлил қилиш.** Бунда корпоратив корхонанинг тўлов қобилияти ва молиявий барқарорлиги унинг хусусий айланма маблағларининг хўжалик фаолияти учун етарлилик даражаси, айланма

капиталнинг ҳажми, пул маблағлари ресурсларининг ҳолати, корпоратив корxonанинг хусусий ва жалб қилинган маблағларнинг қандай ишлатилаётган ҳолатига баҳо бериш, нақд пул маблағларнинг ҳаракати, унинг қарздор корxonаларга олинган қарз суммасининг ўз вақтида қайтарилиши каби кўрсаткичлар таҳлил қилинади. Бу таҳлилда, корпоратив корxона активларининг қиймати, унинг структураси яъни хусусий ва жалб қилинган активлар ҳиссаси, асосий воситаларнинг қиймати, айланма маблағлар ҳажми, заҳиралар ҳажми, дебитор қарздорликнинг ҳажми, муддати ўтган ёки ўтмаганлари, банкдан олинган кредит ҳажми, кредиторлик қарздорликнинг ҳажми ва структураси, улардан фойдаланишга таълуқли турли коэффицентлар ва бошқа кўрсаткичлардан фойдаланилади.

**4. Инвестицияларни молиялаштиришнинг манбаларини ва структурасини таҳлил қилиш.** Бунда молия-кредит корxonаларининг инвестицион активлигининг таҳлили, шу жумладан, банклар-корпоратив тизимлар иштирокчиси сифатидаги ўрни, бундан ташқари инвестицияларни молиялаштиришнинг асосий манбалари ўрганилади. Бу ерда банк кредитининг ҳажми, унинг структураси, ички кредит ҳажмининг ҳиссаси, инвестиция дастурининг қиймати, молиялаштириш ҳажми ва унинг структураси ва бошқа кўрсаткичлардан фойдаланилади.

**5. Корпоратив корxonаларнинг мавжуд ташкилий тузилиши ва ходимлар таркибининг таҳлили.** Бунда корпоратив корxonаларнинг интеграцион жараёнлар ва яқин ва узоқ хорижий корпоратив корxonалар билан корпоратив алоқаларни ўрнатишдаги потенциал имкониятларига, бундан ташқари турли соҳадаги корпоратив корxonалар ўртасида ( савдо, ишлаб чиқариш, молия-кредит, илмий текшириш ва лойиҳалаш, қурилиш ва бошқалар) энг самарали фаолият кўрсатиш қобилиятига баъхо берилади ҳамда ходимларининг барча тоифалари бўйича меҳнат унумдорлиги каби кўрсаткичлар аниқланади.

**6. Корпоратив бошқарувнинг самарадорлигини таҳлил қилиш.** Бунда бош корпоратив корxonанинг ўз таркибидаги корxonаларига бошчилик

қилиши, корпоратив корхона олдида турган вазифаларнинг тўлик бажарилишини таъминлаш, ишлаб чиқаришни модернизациялаш, техник ва технологик янгилаш, инвестиция дастурларининг бажарилишини ва компаниянинг рақобатдошлигини янада ошириш ва корпоратив корхона функциясининг унинг корхонаси томонидан қандай даражада бажарилаётганлигини ҳамда бошқа вазифаларнинг бажарилишини ўрганишни амалга оширади.

Ўзбекистонда фаолият кўрсатаётган барча корпоратив корхоналар фаолиятини ушбу кўрсаткичлар таркиби ва структураси ёрдамида ўтказиладиган таҳлил Халқаро Миллий Ҳисоблар ( ХМХ ) тизимига ўтишни ҳисобга олган ҳолда кўриб чиқилиши мақсадга мувофиқ бўлади.

Корпоратив корхоналарнинг молиявий-иқтисодий ҳолатини комплекс таҳлил қилишда индукция ва дедукция, анализ ва синтез, монографик, тизимли ёндашув, илмий абстракция, мантиқий ёндашув, статистика ва иқтисодий таҳлилнинг қиёслаш, гурухлаш, занжирли алмаштириш, индекс, танлаб кузатиш, анкета сўровлари каби услублардан, тенденцияли ва таққослама таҳлиллардан фойдаланилади. Бу услублар бир бирни тўлдиради ва қуйидаги вазифаларнинг бажарилишини таъминлайди: - корпоратив тизим фаолиятининг қандай тенденцияга эга бўлаётганлигини, муҳим кўрсаткичларнинг динамикасини аниқлашга; - корпоратив корхонанинг ривожланишига таъсир қилувчи турли омиллар характери ва таъсирчанлик даражасини турли коэффицентлар ёрдамида аниқлашга; - корпоратив корхонанинг ишлаб чиқариш, молиявий, инвестициявий йўналишдаги фаолиятида эришилган натижаларга асосланиб, корпоратив корхонанинг самарадорлигини таққослама таҳлил қилишни амалга оширади.

Корпоратив корхоналарнинг молиявий-иқтисодий фаолиятини комплекс таҳлил қилиш жараёнида юқорида қайд этилган услублар асосида таҳлил қилишда, умумий ва асосий коэффицентлар гурухидан фойдаланишни эътироф этиш мумкин. Бундай умумий иқтисодий кўрсаткичлар ва коэффицентлар гуруҳига қуйидаги 1-жадвалдаги



**Корпоратив корхоналарнинг молиявий-иқтисодий кўрсаткичларини комплекс таҳлил қилиш учун зарур бўладиган кўрсаткичлар**

т/р №	Кўрсаткичлар номи ва иқтисодий таснифи	Кўрсаткичларнинг аниқланиш усуллари
<b>I.</b>	<b>У м у м и й к ў р с а т к и ч л а р</b>	
1.	<b>Маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми (МИЧХ).</b> Бу кўрсаткич корпоратив корхонанинг умумий фаолиятини характерлайди. Корпоратив корхона ўзининг функцияси ва вазифаларининг қандай бажарилаётганлигини изоҳлайди.	Тармоқ турларига қараб, ишлаб чиқариш, савдо, умумий овқатланиш ва бошқалар учун, масалан: ишлаб чиқариш корпоратив корхонаси учун барча ишлаб чиқарилган маҳсулот турлари қўшилиб, МИЧХ кўрсаткичи аниқланади.
2.	<b>Харажатлар ҳажми.</b> Бу кўрсаткич бир бирлик маҳсулот ишлаб чиқариш ёки хизматлар кўрсатиш ҳажмига сарфланадиган барча турдаги моддий ва маънавий меҳнат сарфлари ҳажмига тушинилади. Ушбу кўрсаткич бир бирлик маҳсулот учун қанча харажат қилинганлигини ифодалайди.	Ишлаб чиқариш, сотиш, хизмат кўрсатиш билан боғлиқ харажатлар, муамула харажатлари ва бошқа харажатлар йиғиндиси суммада ва МИЧХга нисбатан фоизларда, жами харажатлари суммасини, юзга кўпайтирилиб, МИЧХга бўлиш йўли билан унинг даражаси аниқланади.
3.	<b>Фаолиятдан келадиган даромдлар ҳажми.</b> Бу кўрсаткич корпоратив корхонанинг олдида турган асосий вазифаларини бажаришнинг орқасидан олинадиган натижа ҳисобланиб, корпоратив корхона фаолиятининг ривожланиши ва унинг стратегиясини белгилаб берадиган асосий кўрсаткичдир.	Ишлаб чиқарилган маҳсулот ҳажмини сотишдан ва бошқа кўзда тутилган ва тутилмаган фаолиятдан келадиган соф фойда ва харажатлар йиғиндисидан ташкил топади. Бу кўрсаткич корпоратив корхонанинг асосий молиявий кўрсаткичларидан бири ҳисобланади.
4.	<b>Соф фойда суммаси.</b> Бу кўрсаткич корпоратив корхона ўз фаолият натижасидан олинадиган соф фойдасини ифодалайди. Бу эса корпоратив корхонанинг келгусидаги фаолиятини янада ривожлантириш, ходимларни ҳамда акциядорларнинг манфаатини ҳимоя қилишга, ишлаб чиқаришни модернизация қилишга, техник ва технологик янгилашга замин яратади.	Корпоратив корхона даромадларининг жами суммасидан барча харажатлар, шунингдек, маҳсулот учун кетадиган хом-ашё материаллари, ишчи кучи, техник ва технологияларнинг ажратма харажатлари, электроэнергия, сув, газ ва бошқа режадаги ва режалаштирилмаган харажатлар суммасини айриб ташлаш билан аниқланади.
5.	<b>Корпоратив корхонада меҳнат унумдорлиги.</b> Бу кўрсаткич корпоратив корхона ходимларидан, яъни меҳнат ресурсларидан қандай даражада фойдаланилаётганлигини ифода этиб, бир ходимга тўғри келадиган маҳсулот ҳажми ёки кўрсатилаётган хизматлар ҳажмини характерлайди.	Корпоратив корхона меҳнат жамоасининг турларига қараб, яъни бошқарув ва асосий ишлаб чиқариш билан боғлиқ ходимларни ҳисобга олиб, МИЧХни, сотиш суммасини, кўрсатилган хизматлар ҳажмини, ўртача ходимлар сонига бўлиш орқали аниқланади.
5.	<b>Корпоратив корхона фаолиятининг коэффиценти.</b> Бу кўрсаткич корпоратив корхонанинг ўз функцияси ва вазифаларини қанчалик даражада фойдали бажарилганлигини ифодалайди.	ИЧМХни сотишдан келган тушумни ёки кўрсатилган хизматлар ҳажмининг суммасини, ИЧМХга ёки кўрсатилган хизматлар ҳажмига бўлиш билан аниқланади.

6.	<b>Ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг рентабеллиги.</b> Ушбу кўрсаткич корпоратив корхона маҳсулотининг қанчалик талабга жавоб беришлиги ва ушбу маҳсулотни ишлаб чиқариш мақсадга мувофиқлигини характерлайди.	ИЧМХни, ёки кўрсатилаган хизматлар хажмини сотишдан келган фойда суммасини, юзга кўпайтириб, маҳсулот таннархига бўлиш орқали аниқланади ва бу коэффициент 1 дан юқори бўлишлиги мақсадга мувофиқ бўлади..
7.	<b>Маҳсулот таннархи.</b> Бу кўрсаткич корпоратив корхонада бир бирлик маҳсулот ишлаб чиқариш ёки хизматлар кўрсатишдаги харажатларнинг умумий миқдорини характерлаб, имконият даражасида янги технологиялар асосида унинг ҳажмини қисқартиришни назарда тутди.	Бир бирлик маҳсулот ишлаб чиқариш учун зарур бўлган хом-ашё, ишчи кучи, моддий-техникаларнинг ажратма харажатлари, электроэнергия, сув, газ ва бошқа маҳсулот ишлаб чиқариш билан боғлиқ бўлган барча харажатлар йиғиндиси билан ифодаланади.
<b>II.</b>	<b>Корпоратив корхонанинг молявий ҳолати ва тўлов қобилиятини характерловчи кўрсаткичлар</b>	
8.	<b>Жорий ликвидлик коэффициенти.</b> Бу коэффициент корпоратив корхонанинг айланма активлари ўз мажбуриятларининг бажаришлигини таъминлаш имкониятини, корпоратив корхонанинг кейинги фаолиятини юргизиш, ликвидация бўлган тақдирда қарздорликни хусусий маблағлар билан ёпиш даражасини ифодалайди.	Корпоратив корхона айланма активларининг суммасини, корпоратив корхонанинг мажбуриятлар суммасига тақсимлаш орқали аниқланиб, коэффициент 1 ва ундан юқори бўлганда ижобий баҳоланади. Ликвидлик коэффициентига корпоратив корхона таркибидаги корхоналарнинг фаолияти ва уларнинг дебиторлик қарздорлиги ва унинг яқин орада ўзлаштирилиши ҳам таъсир кўрсатади. Жорий коэффициент қанча юқори бўлса ликвидлик даражаси шунча катта бўлади.
9.	<b>Тезликдаги ликвидлик коэффициенти.</b> Бу кўрсаткич корпоратив корхона активларининг қандай тезликда айланаётганлигини ифода этиб, шу асосда корпоратив корхона активларидан самарали фойдаланиш тадбирларини ишлаб чиқиш мумкин бўлади.	Корпоратив корхона ғазнасидаги нақд пул ҳажми, оборотдаги қимматли қоғозлар тезлиги ва унинг ҳажми, дебиторлардаги қарздорлик суммасининг йиғиндисини, қисқа муддатли мажбуриятлар суммаси хажмига бўлиш билан аниқланади.
10.	<b>Фаоллик коэффициенти.</b> Ушбу коэффициент корпоратив корхонанинг маълум бир вақт оралиғида маҳсулот ишлаб чиқариш ва уни таъминлашдаги имкониятларга баҳо беришни ифодалайди.	ИЧМХни сотишдан келган суммасини, дебитор қарздорлик суммаси, мавжуд товар захираси суммаси ва ҳисоб рақамдаги тўлов ҳажми суммалари йиғиндисига бўлиш билан аниқланади.
11.	<b>Дебитор қарздорликнинг айланиш коэффициенти.</b> Бу қарздорликни ундириш, оборотга киритиш, олган кредитни ўз вақтида тўлаш, дебитор қарз корхоналар билан ишлаш жараёнини ва кредит рискларини камайтиришни ифодалайди.	ИЧМХни сотишдан келган суммасини, корпоратив корхонанинг маълум бир даврдаги, яъни таҳлил қилинаётган вақтдаги дебитор қарздорликнинг жами суммасига бўлиш билан аниқланади. Коэффициентнинг айланиш даражаси қанчалик юқори бўлса шунча яхши деб баҳоланади.

12.	<b>Кредиторлик қарздорликнинг айланиш коэффиценти.</b> Бу кўрсаткич корпоратив корхонанинг кредиторлар олдидаги қарзини узишнинг тезлигини ифодалайди. Кредитларнинг шарти ҳам муҳим роль ўйнаши мумкин. Қарз суммасини узиш вақтининг чўзилиши, корпоратив корхонада нақд пулнинг камайиши ва ҳамкорлар билан ҳисоб-китобларда қийинчилқлар туғдиради.	ИЧМХни сотишдан келган суммасини, кредиторлик қарз суммасига бўлиш билан аниқланади. Ушбу коэффицент тармоқлараро ҳар хил бўлиши мумкин. Коэффицентнинг пасайиши кредит берадиган корхоналарнинг ҳамкорликдан воз кечишигача олиб келишлиги мумкин.
13.	<b>Товар захиралари айланишининг кунлардаги коэффиценти.</b> Бу коэффицент жорий давр мобайнида ИЧМХни сотишни таъминлашда товар захираларининг айланишини кунларда ифода этади. Яъни мавжуд товар захиралари, ИЧМХни неча кун сотишга етадиганлигини аниқлайди.	ИЧМХни сотишдан келган суммасини, омбордаги мавжуд товар захираларининг умумий суммасига бўлиш билан аниқланади. Бу кўрсаткич корпоратив корхонада маҳсулот ишлаб чиқариш, сотиш ва сотиб олиш жараёнларининг самарадорлигини белгилайди. Коэффицент қанчалик кичик бўлса шунчалик яхши баҳо берилади.
14.	<b>Товар захираларининг ўргача кунлиги.</b> Бу кўрсаткич товар захираларининг неча кунга етиш ёки етмаслигини билдиради. Товар захирасининг куни камайса маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмини кўпайтиришга аксинча эса камайтиришга олиб келиши мумкин.	Товар захираларининг суммасини, йил давомидаги кунлар сони (365 кун) га бўлиш билан аниқланади. Бунда корпоратив корхонада товар захираларининг кунлардаги айланиши секинлашса, товар захираларининг эскирганлигини, талабга жавоб бермаётганлигини, унинг сифати ёмонлашганлигини билдиради.
15.	<b>Хом-ашёларнинг оборотдаги айланиш коэффиценти.</b> Бу кўрсаткич товар захиралари ва хом-ашёларнинг жорий йилда маҳсулот сотиш орқали айланишини характерлайди ва ҳисобот йилида материаллар ва хом-ашёларнинг айланма маблағларга айланишини ифода этади.	ИЧМХни сотишдан келган суммасини, товар захираларининг суммасига бўлиш билан аниқланади. Коэффицент юқори бўлганда хом-ашё ва материалларнинг айланиши секинлашганлигини билдириб, коэффицент паст бўлганда эса хом-ашё ва материалларнинг айланиши тезлашганлигини билдиради ва бу ижобий баҳоланиши мумкин.
16.	<b>Асосий воситаларнинг рентабеллиги.</b> Бу кўрсаткич 1 сўм асосий воситаларга тўғри келаётган фойда ва асосий воситалардан самарали фойдаланиш қандай даражада эканлигини ифодалайди.	ИЧМХни сотишдан келган фойда суммасини, асосий воситаларнинг қийматига бўлиш билан аниқланади. Бу кўрсаткич фоизларда ва коэффицентларда ифода этилади. Фоизларда аниқлаш учун фойда суммаси юзга кўпайтирилади.

17.	<b>Капитал қуйилмаларнинг рентабеллиги.</b> Бу кўрсаткич корпоратив корxonанинг фойдалилигини, 1 сўмлик активлар қанча фойда келтираётганлигини, уларнинг самарадорлигини, оборотга жалб қилинган активларнинг фойда кўринишидаги индикатори эканлигини ифодалайди.	ИЧМХни сотишдан келган фойда суммасини, асосий активларининг қийматига бўлиш билан аниқланади. Активларнинг қийматини ҳисоблашда балансда унинг баҳосини камайтириш (масалан, ер) мумкин эмас акс ҳолда бу корпоратив корхона учун салбий ҳолатларни юзага келтириш мумкин.
18.	<b>Активларнинг умумий айланиш коэффиценти.</b> Бу кўрсаткич активлардан самарали фойдаланишнинг даражасини ва 1 сўм активларга қанча ишлаб чиқарилган маҳсулот ҳажмини сотишдан келган суммаси тўғри келишлигини ҳамда корпоратив корхона активларнинг айланиш тезлигини ифодалайди.	ИЧМХни сотишдан келган суммасини, корпоратив корхона активларининг умумий қийматига бўлиш билан аниқланади. Бу коэффицентни аниқлашда корпоратив корxonанинг мавжуд жиҳозларнинг амортизация ажратмаларининг муддати ҳисобга олинмайди. Эски жиҳозларнинг коэффиценти янги жиҳозларникига нисбатан юқори бўлишлиги мумкин.
19.	<b>Корпоратив корxonанинг умумий рентабеллик даражаси.</b> Бу кўрсаткич корпоратив корxonанинг индикатор кўрсаткичи саналади ва айланма маблағларнинг айланиш рентабеллиги билан айланма капиталнинг сонига боғлиқ бўлади. Бу кўрсаткич турли соҳаларда, шунингдек савдода, умумий овқатланишда, саноатда ва бошқаларда турлича изоҳ талаб қилиши мумкин.	ИЧМХни сотиш коэффицентини, капитал қуйилмаларнинг айланиш сонига кўпайтириш билан аниқланади. Ишлаб чиқаришда бу коэффицент айланма маблағларнинг айланиш коэффиценти юқорига асосланади. Савдода бу кўрсаткичнинг юқори бўлишлиги, сотиш рентабеллиги паст бўлганда ҳам айланма активларнинг айланиш тезлиги юқори бўлганлиги эвазига эришилади.
20.	<b>Айланма маблағларининг айланиш коэффиценти.</b> Корпоратив корxonанинг айланма капитали таҳлил қилнаётган даврга активларнинг умумий айланишини товар захирасининг ҳажми, дебитор қарздорлиги ва нақт маблағлар ҳолатини ҳисобга олишни кўрсатади.	ИЧМХни сотишдан келган суммасини, корпоратив корхона айланма активларининг умумий суммасига тақсимлаш билан аниқланади.
21.	<b>Хусусий маблағларнинг айланиш коэффиценти.</b> Бу кўрсаткич корпоратив корxonанинг хусусий маблағларининг қопланиш даражасини ифода этади.	ИЧМХни сотишдан келган суммасини, корпоратив корхона хусусий маблағларининг умумий суммасига тақсимлаш билан аниқланади.

22.	<b>Компаниянинг хусусий маблағлар билан таъминланиш коэффиценти.</b> Бу кўрсаткич корпоратив корхона капиталининг тузилиши асосида, акциядор, кредитор ва инвесторларнинг риск ҳолатларига эга эканлигини ифода этади. Бунда корпоратив корхона активларидан самарали фойдаланиш ва унинг кадрсизланишининг олдини олишда ҳам муҳим аҳамият касб этади.	Компаниянинг барча мажбуриятлар ҳажмининг суммасини, хусусий маблағларнинг суммаси ҳажмига бўлиш билан аниқланади. Бу коэффицент корпоратив корхонанинг нормал фаолияти учун зарур бўлган хусусий маблағлар ҳажмини белгилайди. Жорий ликвидлик коэффиценти қаторида, активларни қарздорликларни бартараф этиш мақсадида фойдаланишни кўрсатади.
<b>III.</b>	<b>Корпоратив корхоналарда инвестиция ресурсларидан фойдаланиш кўрсаткичлари.</b>	
23.	<b>Асосий воситаларга инвестиция жалб қилиш коэффиценти.</b> Бу кўрсаткич асосий воситаларга корпоратив корхонанинг хусусий активлари ҳисобидан инвестиция жалб қилишнинг молиявий имкониятлари даражасини ифода қилади.	Корпоратив корхонанинг асосий воситаларини, хусусий капитал ҳажмига тақсимлаш билан аниқланади. Бу коэффицент инвестицияни кўп талаб қиладиган, ишлаб чиқариш ва транспорт тармоқлари бўлган корпоратив корхоналар учун аҳамияти каттадир.
24.	<b>Инвестициядан фойдаланиш коэффиценти.</b> Бу кўрсаткич корпоратив корхона фаолиятига унчалик боғлиқ бўлмаган омилларнинг таъсирини ифода этади. Кўрсаткичнинг ўсиши, акция пакетларининг ҳиссасини сотиб олиш ҳисобига бўлади.	Корпоратив корхонанинг узоқ муддатли молиявий қўйилмаларининг суммасини, капитал ҳосил қилувчи инвестициялар суммасига тақсимлаш билан аниқланади. Бу коэффицентнинг динамикаси корпоратив корхоналарнинг молиявий ҳолатига сифат жиҳатидан характеристика беришни талаб қилади.
25.	<b>Капитал ҳосил қилувчи инвестиция коэффиценти.</b> Бу кўрсаткич инвестицияларнинг номолиявий активларни кўпайтириши ҳисобидан корпоратив корхона даромадининг ўстирилганлик ёки кўпайтирилганлик даражасини ифода этади.	Корпоратив корхонанинг капитал маблағларини шакллантирувчи инвестициялар ҳажмининг умумий суммасини, ИЧМХни сотишдан келган тушум суммасига ёки ИЧМХни сотиш суммасига тақсимлаш йўли билан ҳам аниқлаш мумкин бўлади.
26.	<b>Узоқ муддатли молиявий қўйилмалардан фойдаланиш коэффиценти.</b> Бу кўрсаткич корпоратив корхонанинг молиявий маблағларидан узоқ муддатда самарали ёки самарасиз фойдаланиш ҳолатини ифода қилади.	Корпоратив корхонанинг узоқ муддатли молиявий қўйилмалари ҳажмининг суммасини, ИЧМХни сотишдан келган тушум суммасига ёки ИЧМХни сотишдан келган фойда суммасига тақсимлаш йўли билан ҳам аниқлаш мумкин.

кўрсаткичларни тавсия этиш мақсадга мувофиқ бўлади.

Корпоратив тузилмаларнинг фаолиятини чуқур таҳлил қилишнинг самарадорлиги ва натижаллиги, ушбу таҳлил жараёнини ташкил этишнинг масалаларига илмий – методик ёндашилганлигидан, кўрсаткичларнинг ихчамлашганлиги ва такомиллашган тизимидан фойдаланилишлигидан ва таҳлилнинг ўтказилиши зарурлигидан ҳамда ўз вақтида ўтказилаётганлигига боғлиқ бўлади. Корпоратив корхоналарда бундай таҳлилнинг ўтказилиши албатта ушбу тизим ва унинг таркибидаги корхоналарнинг ўз функциясини, шу асосда белгиланган вазифаларнинг бажарилиш даражасини баҳолаш, келгусидаги унинг фаолиятини ривожлантириш масалаларини, ўрганилаётган давр мобайнида йўл қўйилган камчиликлар ва уларни бартараф этиш йўллари ишлаб чиқишни, бозорни қамраб олиш, янги маҳсулот ва хизматлар турларини кўпайтиришни, маҳсулот ва хизматлар таннархини пасайтиришни, ишлаб чиқаришга янги техника ва технологияларни жалб қилиш масалаларини ҳал этишни, ходимларни ижтимоий ҳимоялашнинг самарадорлигини янада кучайтиришнинг янги йўллари ишлаб чиқишни, инвестицияларнинг жалб қилиниш йўллари очиқ беришни, инновацион ишланмаларни ишлаб чиқаришга жалб этишни кучайтиришни ҳамда корпоратив корхона фаолиятини бошқариш самарадорлигини янада оширишнинг йўллари ишлаб чиқишга асос бўладиган фикрлар ва хулосаларни ҳамда илмий асосланган таклиф ва тавсияларни ишлаб чиқиш имкониятини беришлиги керак.

**Мавзунини қайтариш ва мустақил ишлаш бўйича назорат саволлари:**

1. Корпоратив корхоналарнинг фаолиятини таҳлил қилишдан мақсад нима?
2. Таҳлил қилишнинг асосий йўналишларини айтиб беринг.
3. Хўжалик фаолиятини (ишлаб чиқариш, савдо ва умумий овқатланиш, хизмат кўрсатиш ва бошқалар) қандай таҳлил қилинади.

4. Инвестиция жалб қилиш ҳолатини таҳлил қилишда қандай кўрсаткичлардан фойдаланилади?
5. Инвестицияларни молиялаштиришнинг манбаларини ва структурасини қандай таҳлил қилинади.
6. Корпоратив корхоналарнинг мавжуд ташкилий тузилиши ва ходимлар таркибининг таҳлилин қандай амалга ошириш мумкин.
7. Корпоратив бошқарувнинг самарадорлигини таҳлил қилишда қандай кўрсаткичлардан фойдаланилади?
8. Таҳлил жараёнида қандай умумий кўрсаткичлардан фойдаланиш мумкин?
9. Умумий кўрсаткичларнинг ҳисобланиш усулларини аниқланг.
10. Таҳлил жараёнида қандай коэффициентлардан фойдаланиш мумкин?
11. Таҳлил натижаларига асосан қандай чора-тадбирлар белгилаш мумкин.
12. Корпоратив корхоналарнинг фаолиятини бундай таҳлилдан ўтказиш қандай масалаларга баҳо беришни таъминлайди.

### **Мавзу бўйича “Case study” учун саволлар?**

1. “Малика” ОАЖ фаолиятини умумий ва иқтисодий коэффициентлар ёрдамида қилинган таҳлилар ва шу асосда ишлаб чиқаришни модернизация қилиш бўйича шахсий фикрларингизни билдиринг ва уни асосланг (“Case study”-1).

2. “Малика” ОАЖ фаолиятининг бошқарув, ишлаб чиқариш, менежмент, маркетинг кўрсаткичларидан фойдаланиб, унинг инқироз ҳолатига тушиб қолиш сабабларини аниқлаб беринг (“Case study”-1).

3. “Малика” ОАЖ фаолиятини умумий ва иқтисодий коэффициентлар ёрдамида қилинган таҳлиллар асосида келтирган маълумотларингизга таяниб, ташкилий-иқтисодий таклифлар ишлаб чиқиш ва аниқланган муаммоларини бартараф этиш йўлларини кўрсатиб беринг.

4. Ушбу корпоратив корхонада маркетинг соҳасида камчиликларга нима учун йўл қўйилган ?

5. Акциядорлик жамиятларида соф фойда тақсимоли қандай принциплар орқали амалга оширилади (индивидуал машғулотлар учун кейс-5).

6. Корпоратив корхоналар фаолиятини молиявий ҳисоботлар тизимини барча кўрсаткичлар асосида таҳлил қилинг ва тегишли хулоса ва таклифлар ишлаб чиқинг (индивидуал машғулотлар учун кейс-9).

#### **4.Корпоратив корхоналарда стратегик менежментни ташкил этиш ва уни такомиллаштириш**

Жаҳон иқтисодиётининг глобаллашуви ва жаҳон молиявий – иқтисодий инқирозининг давом этаётган бир пайтида, Ўзбекистонда фаолият кўрсатаётган корпоратив корхоналарнинг узок муддатли хўжалик фаолиятини самарали ташкил қилиш ва бошқариш муҳим аҳамият касб этади. Бундай вазифаларни бажариш учун корпоратив корхоналарининг ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш зарур бўлади.

“Стратегия” (юн.streteria -қўшин бошлаб бораман)- Уруш олиб бориш санъати: уруш ва ҳарбий операциялар ўтказишнинг умумий режаси. Яшин тезлигидаги уруш стратегияси. Ижтимоий-сиёсий курашга раҳбарлик қилиш санъати, шунингдек, умуман, бошқарувни тўғри ва истиқболли режалаштириш санъати<sup>27</sup>, деган маъноларни англатилиши луғатда келтирилган.

«Стратегия сўзи – «Вебстера» луғатига асосан – бу илмий ҳарбий кучларнинг душман билан жанг олиб боришдаги энг мақбул, энг тўғри йўлдан ҳаракат қилишни режалаштириш тўғрисидаги фандир».

---

<sup>27</sup> Ўзбек тилининг изоҳли луғати: - Т .: Ўзбекистон миллий энциклопедияси, 2006,учунчи жилд.- 573 б.

Демак, «Стратегия» сўзи бизнес муҳит доирасига ҳарбий соҳадан кириб келган. Ҳарбий соҳада, душман устидан ғалаба қозониш йўлари деган маънони англатган. Бизнес муҳит шароитида ёки корпоратив корхоналарда бу “душман” сўзи ўрнига “рақобат” сўзи кириб келган бўлиб, корпоратив корхонанинг, бозорнинг катта қисмини эгаллаш ва юқори фойда олиш учун ўзининг ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиши тушунилади.

Стратегия – корхоналарнинг асосий мақсадини амалга оширишда ресурслардан самарали фойдаланиш ва мавжуд ва пайдо бўладиган муаммоларни бартараф қилишдаги бош дастурлар ҳаракати ҳисобланади. У бош мақсадни амалга оширишдаги энг мақбул йўлни белгилаб, корхонанинг бир йўналишдаги ҳаракатини таъминлайди. Америкалик олимлардан Джоэл Роснинг таърифича “Корхона стратегиясиз рулсиз бир жойда айланиб юраётган карабельга, унинг борадиган жойи йўқ бўлган уйсиз кишига ўхшайди”<sup>28</sup>.

Стратегия сўзи бир қанча маъноларни англатади. Бу иборани биз кўп эшитганмиз, масалан: бизнесни ривожлантириш стратегияси, футбол ўйнаш стратегияси, ҳарбий кучларнинг стратегияси, таълим тизимини ривожлантириш стратегияси ва ҳақозалар. Мак Джилл университетининг профессори Генри Минцберг стратегия термини бир хил бўлмасдан, балки у ўзида қуйидаги « Беш П » стратегиясини мужассам этишлигини кўрсатиб берган; - режа (plan), тактик юриш (ploy), ахлоқий модель ( pattern of behaviour ), бошқаларга нисбатан позицияли бўлиш ( position in respect to others ) ва келажакни кўра билиш ( perspective ). Маълумки ушбу кўринишда корхонанинг барча элементларини корпоратив корхона миқёсида бир-бири билан алоқадорлигида кўришиш керак бўлади. Унинг камчилиги элементларнинг бир-бири билан алоқадорликда кўриб чиқилиши қийин бўлади ва айрим элементларни қисқартиришга тўғри келишлиги мумкин.

---

<sup>28</sup> А.П.Егоршин Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 22 стр.

Корпоратив корхоналар стратегиясининг моҳиятини 2- жадвалда аниқроқ келтириш мумкин. Келтирилган жадвал маълумотларидан кўриниб турибдики, корпоратив корхоналарнинг стратегик мақсади деганда –бизнес ва тадбиркорлик фаолиятида, ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш ва ижтимоий соҳаларда улкан муваффақиятли натижаларга эришишга ундовчи корпоратив корхонанинг йирик масштабдаги ҳаракатлари тушунилади.

Корпоратив корхоналар ўзининг стратегиясини ишлаб чиқишни корпоратив корхона миссиясини шакллантиришдан бошлаши керак. Корпоратив корхона миссияси аниқ ва равшан, енгил қабул қилинадиган ҳамда талабларни қондирадиган масалаларни, маҳсулот характеристикасига ёки хизмат кўрсатиш турларига, рақобатбардошликдаги имкониятларига ва бизнеснинг ривожланиш истиқболларига эга жиҳатларни қамраб олиши керак. Бунга “XEROX” корпоратив корхонасининг миссиясини, “нусха кўчириш техникасидан офиснинг келажагигача”, Камешенский пахта йигирув комбинатнинг миссияси «Талабдан бир қадам олдин юриш » ва бошқаларни мисол келтириш мумкин.

Корпоратив корхона фалсафаси, корпоратив корхона миссияси асосида шаклландиган корпоратив корхона фаолиятининг юқори тамойилларидир. Бунга «Ниссан» автомобил корпоратив корхонасининг кўйидаги фалсафасини мисол келтириш мумкин: «Биз, корпоратив корхона, олдимизга Европада сотиш учун (тижорат фойда олишни таъминлайдиган) энг сифатли автомобил ишлаб чиқариш мақсадини кўямиз ва бозорни тўлиқ қамраб оламиз» деган фалсафасини мисол қилиш мумкин. Корпоратив корхоналарда ҳолатли ва функцияли стратегия ҳам мавжуд бўлиб, бу корпоратив корхонанинг бозордаги ўзгаришларга қарши ҳаракатланиш моделидир. Функцияли стратегия эса корпоратив корхонанинг маълум бир тармоғи ёки алоҳида соҳаси бўйича ривожлантириш дастури бўлиб ҳисобланиши мумкин. Бозор иқтисодиёти шароитида корпоратив корхоналарнинг стратегияси биринчи навбатда бозорнинг ва ташқи муҳитнинг ўзгаришига

## Корпоратив корхоналарда стратегиянинг асосий элементлари

Тартиб рақами	Иқтисодий терминлар	Иқтисодий терминларнинг моҳияти
1.	Корпоратив корхоналар стратегияси	Корпоратив корхоналарнинг умумий ёки бош дастури бўлиб, ўзига Корпоратив корхона миссиясини, фалсафасини, узок муддатли мақсадларини, режа ва прогнозларини, хужаликни бошқариш усулларини, ташкилий корхонасини, бизнес жараёнларни, инвестиция дастурларини, инновацион ишланмаларни ва стратегияни амалга ошириш тадбирларини бирлаштиради.
2.	Корпоратив корхоналар миссияси	Корпоратив корхоналарнинг комплекс стратегик ва тадбиркорлик мақсадларини амалга ошириш бўйича сифатли умумлашган характеристикасидир.
3.	Корпоратив корхоналар фалсафаси	Корпоратив корхоналарнинг миссияси асосида шаклланган фаолиятнинг юқори даражадаги тамойиллари.
4.	Корпоратив корхоналарнинг стратегик мақсади	Корпоратив корхоналарнинг ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш, тадбиркорлик ва бошқа соҳалардаги мувоффақиятларга эришиш учун қилинадиган ҳаракатлар мажмуасидир.
5.	Корпоратив корхоналарда ситуацияли стратегия	Бозорнинг турли шарт-шароитлари асосида корпоратив корхоналарнинг фаолиятини ҳаракатга келтириши мумкин бўлган ситуацияли моделдир.
6.	Корпоратив корхоналарнинг функционал стратегияси	Корпоратив корхоналарнинг алоҳида соҳалари ёки тармоқлари бўйича ривожлантириш дастурлари.

мослашишга қаратилган бўлишлиги керак бўлади. Стратегияни ишлаб чиқишда мавжуд ҳолатга мослашиш эмас, балки корпоратив корхона манфаатини кўзлаган ҳолдаги мавжуд ҳолатнинг ўзгаришини ҳисобга олиши керак.

Корпоратив корхоналарда ташкил этилиш даражаси нуктаи назаридан стратегия: - умумкорпоратив; - корпоратив корхона таркибидаги алоҳида тузилмалар стратегияси; - жорий ҳолатдаги стратегия ва функционал стратегияга бўлинади.

Умумкорпоратив стратегияга корпоратив корхонанинг тўлиқ фаолиятини қамраб олувчи масалалар киради.

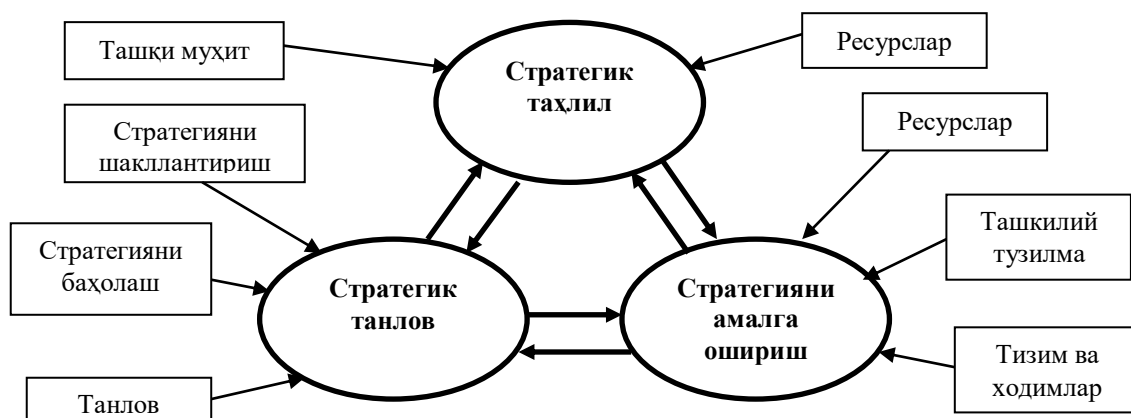
Корпоратив корхона таркибидаги алоҳида корхоналар стратегиясига корпоратив корхона таркибидаги барча тармоқларнинг рақобатдошлиги, ташқи ўзгаришларга жавобан ёндашув ва стратегик ташаббуслар кўрсатиш масалаларини қамраб олишлиги керак.

Жорий стратегия эса корпоратив корхонанинг алоҳида тармоқларини ва функционал корхоналарини қўллаб - қувватлаш масалаларини ўз ичига олади.

Функционал стратегия корпоратив корхонанинг бизнес тузилмаларини, шунингдек унинг функционал тармоқларининг фаолиятини ўз ичига олади. Функционал стратегияга: - илмий-текшириш стратегияси; - ишлаб чиқариш стратегияси; - маркетинг стратегияси; - инвестициявий стратегия; - молиявий стратегия ва ижтимоий стратегияларни ўз ичига олади.

Шундай қилиб, стратегия – бу корпоратив корхоналар учун бизнес жараён бўлиб, асосан белгиланган уч бўлимдан иборат бўлади. Бу стратегик таҳлил, стратегик танлов ва стратегияни амалга ошириш (7-расм).

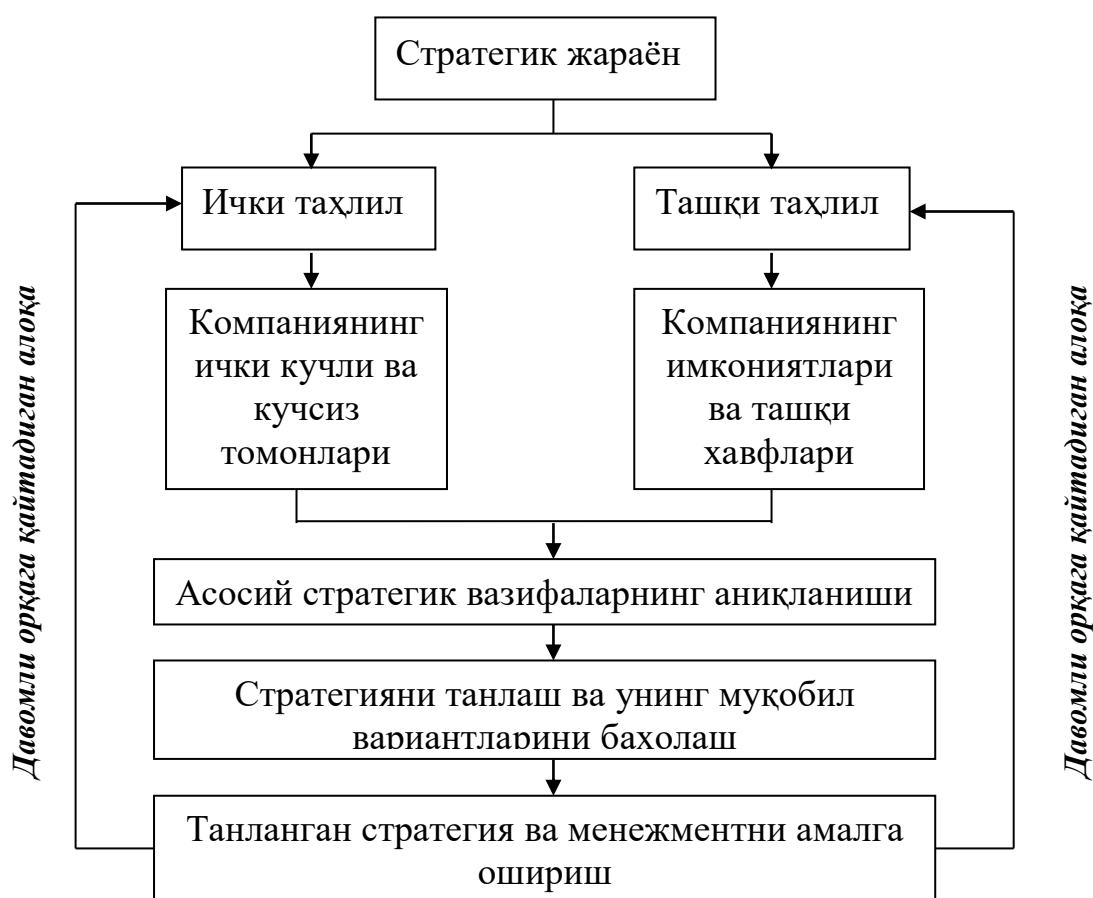
**Стратегик таҳлил.** Унинг асосий мақсади, таҳлил учун аниқ ва реал ҳолатдаги маълумотларни йиғишдир. Ҳар қандай корпоратив корхона



**7-расм. Стратегиянинг ўзаро боғлиқлик схемаси.**

фаолияти билан боғлиқ масалаларни ечишда, маълумотларнинг аниқлиги ва равшанлигига ишонилади, шунинг учун ҳам бу муҳим аҳамият касб этади.

Стратегик таҳлилнинг асосий мақсади: корпоратив корxonининг ресурс ва имкониятларини реал аниқлаш; корxonанинг стратегиясини тўғри ишлаб чиқишга ёрдам бериш; бозордаги рақобатчиликнинг даражаси ва унинг ҳолатини ўрганишга ёрдам бериш ва уни ташкил этиш; ташқи муҳит хавфини, унинг таъсир имкониятларини баҳолаш ва мониторинг қилиш; корxonанинг заиф ва кучли томонларини аниқлаш; корxonанинг келажакдаги ривожланишини белгилаш ва корпоратив миссия ва узоқ муддатли мақсадларни аниқлашга ёрдам бериш ва ҳоказолардир. Стратегик таҳлил асосан икки босқичдан иборат бўлади (8-расм). Биринчи босқич – бу корпоратив корxonанинг ички фаолиятини, яъни ички таҳлилни амалга ошириш жараёнидир. Ички таҳлил - бу корпоратив корxonанинг ички тузилмасини ва ички жараёнларининг чуқур ўрганилишидир. Ички таҳлилни ўтказишдан мақсад, корпоратив корxonанинг кучли ва кучсиз томонларини аниқлашдан иборатдир. Стратегик таҳлилнинг иккинчи босқичи –



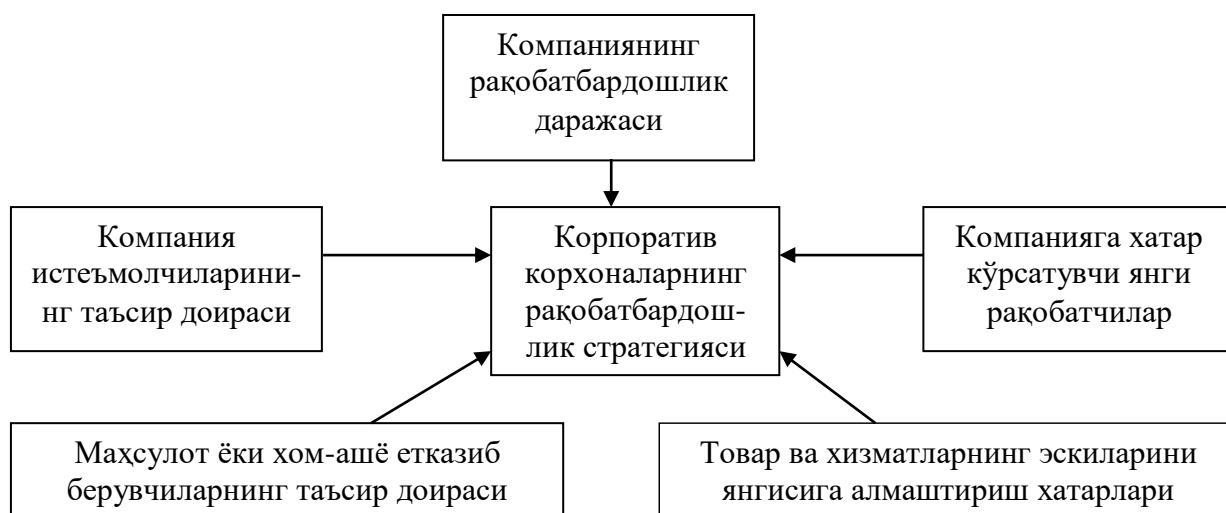
8-расм. Стратегик жараёнларнинг амалга оширилиш схемаси.

корпоратив корхонага таъсир қилувчи ташқи омиллардир. Ташқи омилларнинг таъсири икки йўналишда яъни микродаражадаги ( яқин атрофдаги омиллар таъсири) ва макродаражадаги (узок атрофдаги омиллар таъсири) таҳлилни ўз ичига олади.

Микродаражадаги таҳлилда корпоратив корхонанинг фаолияти канчалик рақобатбардош бизнес тури билан бозорга ва бизнес муҳитнинг корпоратив корхонага таъсири даражаси аниқланади. Микродаражадаги таҳлилда рақобатдош корпоратив корхоналар, хом–ашё ва бошқа маҳсулотлар етказиб берувчилар ва корпоратив корхона истеъмолчиларининг фаолияти ўрганилади.

Корпоратив корхоналарнинг ички тармоқлараро, рақобатбардошлик ва ички муҳит омилларининг таъсирини таҳлил қилиш М.Портер томонидан ишлаб чиқилган таҳлил қилиш моделига асосланиб, ўтказилиши мақсадга мувофиқ бўлиши мумкин. Чунки у ички омилларнинг таъсирини бешта турга бўлиб, уларнинг тармоқлараро ички рақобатбардошлик даражасини аниқлашга эришган. Ушбу беш омилларнинг моҳиятини ва уларнинг таъсир даражасини аниқлаш менежер учун корпоратив корхонанинг рақобатбардошлик стратегиясини пухта ишлаб чиқиши учун асос бўлиши муқарар ва у фикримизча қуйидагича бўлишлиги мумкин ( 9- расм).

Макродаражадаги таҳлилда эса корпоратив корхонанинг умумий фаолиятига таъсир қилувчи иқтисодий, сиёсий, ижтимоий–демографик, техник ва технологик ва ҳуқуқий омилларнинг таъсири ўрганилади. Бу омилларнинг хусусияти шундаки, корпоратив корхоналар ушбу омилларга таъсир ўтказмасдан, балки ушбу омиллар таъсири остида бўлади. Бунда стратегия макродаражадаги ўзгаришларга бардош берадиган бўлишлиги талаб этилади. Ташқи омиллар таъсирини таҳлил қилиш учун йиғилган маълумотлар, корпоратив корхонага қандай омиллар, янги имкониятларни яратиб беришини, қайси омиллар эса корпоратив корхонанинг фаолияти учун хатарли эканлигини аниқлашга ёрдам бериши мумкин.



**9-расм. Корпоратив корхонанинг рақобатбардошлик стратегиясига омилларнинг таъсирини ифодаловчи модел.**

Умумий таҳлил натижаларига асосан корпоратив корхоналарнинг ички кучли, заиф томонларининг, имкониятлар ва ташқи омиллар, яъни хатарларнинг таъсир даражаси аниқланади. Корпоратив корхоналарда ушбу тўрт омилларнинг таъсирини SWOT таҳлил қилиб, шу асосда корпоратив корхона стратегиясини ишлаб чиқишни тақазо этади (3 - жадвал).

Корпоратив корхоналарнинг ички муҳити – унинг кучи ва кучсизлигини ҳамда ташқи имкониятлари ва таҳдидларини баҳолашни одатда SWOT – таҳлил деб аталади. Бу корпоратив корхонанинг стратегик тутган ўрнини тезлик билан баҳоловчи, осон қўлланувчи дастакдир (инструмент). SWOT – таҳлил стратегияда корпоратив корхонанинг ички имкониятлари (унинг кучли ва кучсиз томонлари) ва ташқи шароитларини (имконият ва мумкин бўлган таҳдидлар) мумкин қадар оқилона ишлатиш лозимлигини таъкидлайди. Куч–бу корпоратив корхонанинг нимададир эришган муваффақияти ёки унга қўшимча имкониятлар берувчи ўзига хос хусусиятдир. Куч, корпоратив корхона учун бозорда устунликка эришишдаги кўникмаларда, катта тажрибада, қимматли ташкилий ресурсларда ёки рақобатдаги имкониятлар ва ютуқларда мужассамлашишни кучайтириши

## Корпоратив корхонанинг SWOT – таҳлили

<p><b>Корпоратив корхонанинг ички кучли томонлари:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• муҳим масалаларда тўлиқ компетентлик</li> <li>• стабил ҳолатдаги молиявий ресурслар</li> <li>• харидорларда корпоратив корхона тўғрисида яхши таасуротнинг қолганлиги</li> <li>• бозорда тан олинган етакчи эканлиги</li> <li>• яхши ишлаб чиқилган функционал стратегиянинг мавжудлиги</li> <li>• ишлаб чиқариш кўламидаги тежамкорлик</li> <li>• рақобатчилар томонидан кучли босимдан сақланиш қобилияти</li> <li>• мақбул бўлган технологияларнинг мавжудлиги</li> <li>• нисбатан паст чиқимлар</li> <li>• энг яхши реклама корпоратив корхоналари</li> <li>• янги товарларни яратишдаги тажрибада синалган менежментнинг борлиги</li> <li>• корхона фаолиятида кашфиётчилик стратегиясининг мавжудлиги</li> <li>• инновациялар борлиги ва уларнинг қўлланилиш имкониятларининг кенглиги</li> <li>• менежерлар ва юқори малакали мутахассисларнинг содиқлиги ва тўғри келишлиги</li> <li>• ушбу соҳадаги катта иш тажрибаси</li> <li>• ишлаб чиқаришдаги энг яхши имкониятлар</li> </ul>	<p><b>Корпоратив корхонанинг ташқи имкониятлари:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• мижозларнинг қўшимча гуруҳларига хизмат қилиш ёки янги бозорларга ёки бозор сегментларига чиқа олиш ва унга мослашиш қобилияти</li> <li>• истеъмолчиларнинг кўпроқ эҳтиёжларини қондириш учун маҳсулот ассортиментини ошириш йўллари</li> <li>• янги маҳсулотни ёки мавжуд маҳсулотнинг янги турини чиқаришда кўникмаларни ва технологик ноу-хауни ишлата олиш қобилияти</li> <li>• вертикал интеграция жараёнларини ташкил қила олиш қобилияти</li> <li>• жозибадорлик орқали хориж бозорларида савдо тўсиқларини камайтириш</li> <li>• рақобатчи фирмалар позициясининг кучсизланиши</li> <li>• бозордаги талабнинг бирданига ошишига боғлиқ равишда тезлик билан ривожланиш имконияти</li> <li>• энг яхши стратегия томон ҳаракат қилиш ёки унга қўшилиш</li> <li>• рақобатбардошлиқда ўзига ишониш</li> <li>• ўзгарувчан бозор талабларини тез илғай олиш</li> <li>• инновация ва ишланмаларни ишлаб чиқариш жараёнига тезликда қўллаш</li> </ul>
<p><b>Корпоратив корхонанинг ички кучсиз томонлари:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• аниқ стратегик йўналишнинг йўқлиги</li> <li>• эскирган жиҳозларнинг мавжудлиги</li> <li>• турли сабабларга кўра паст фойда олиш</li> </ul>	<p><b>Корпоратив корхонага ташқи таҳдидлар:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• паст чиқимларга эга бўлган хорижлик рақобатчиларнинг бозорга чиқиши</li> <li>• ўрнини босувчи маҳсулотларнинг кўпайиши</li> <li>• бозорнинг секинлик билан ўсиши ёки сусайиши</li> <li>• хориж валюталари курслари ёки</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• бошқарув истеъдоди ва маҳоратининг етишмаслиги</li> <li>• фаолиятнинг муҳим соҳаларида маълум бир кўринишдаги қобилият ва кўникмаларнинг йўқлиги</li> <li>• рақобатбардошликда аниқ позиция мавжуд эмаслиги ва корпоратив корхона стратегиясининг йўқлиги</li> <li>• ички ишлаб чиқариш муаммолари мавжудлиги</li> <li>• янгилик ва ишланмаларни ишлаб чиқаришга қўллашдан орқада қолиш</li> <li>• бозор тўғрисидаги маълумотлардан ўз вақтида хабардор бўлмаслик</li> <li>• маркетинг ишларидаги қобилиятсизликлар</li> <li>• стратегиянинг ўзгаришларини молиявий қўллаб-қувватлаш имкониятининг пастлиги</li> <li>• тадқиқотлар ва ишланмалар соҳасидаги қолоқлик</li> <li>• жуда кам маҳсулот ассортименти</li> <li>• бозордаги имижнинг етарли даражада эмаслиги</li> <li>• сотиш тармоқларининг ёмонлиги</li> <li>• маркетинг фаолиятининг қониқарсиз ташкил этилганлиги</li> </ul>	<p>хориж ҳукуматлари савдо сиёсатининг салбий жиҳатдан ўзгариши</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• қимматга тушувчи қонунчилик талаблари</li> <li>• талабнинг пасайиши ва бизнес ривожланишининг ҳаётий даври босқичларига боғлиқликнинг юқорилиги</li> <li>• харидор ва таъминотчиларнинг ўсиб боровчи талабчанлиги</li> <li>• харидорлар эҳтиёжи ва дидининг ўзгариши</li> <li>• салбий демографик ўзгаришлар</li> <li>• ишбилармонлик даражасининг пасайиши ёки умуман тўхтаб қолишлиги</li> <li>• сотувчи билан харидор ўртасидаги савдо ва ишлаб чиқариш муносабатларининг бузилиши</li> </ul>
--	---

мумкин. Куч тажрибага ёки корпоратив корхонанинг рақобатбардошлигини учун салоҳиятли имкониятга эга бўлган ҳамкор билан қўшма корхона ёки альянс тузиш натижаси бўлиши мумкин. Кучсизлик – бу корпоратив корхонанинг фаолият юритишида қандайдир муҳим нарсанинг йўқлиги, ёки бу у бажара олмайдиган нарса ( бошқаларга нисбатан), ёки уни ноқулай шароитга қўйувчи нарсадир. Корпоратив корхонанинг кучсиз томони рақобат курашида қай даражада муҳимлигига кўра унга салбий таъсир этиши ёки этмаслиги мумкин.

Корпоратив корхонанинг кучли ва кучсиз томонлари аниқлангач ҳар иккала рўйхат синчковлик билан ўрганилиб баҳоланиши шарт. Корпоратив корхонанинг айрим кучли томонлари корпоратив корхона фаолиятида, рақобатчилик кураши ва унинг стратегиясини ишлаб чиқишда нисбатан аҳамиятли ўриндалиги билан бошқаларига нисбатан муҳимроқ бўлиши

мумкин. Худди шундай айрим кучсиз томонлар корпоратив корхона учун халокатли бўлса, бошқалари унчалик муҳим бўлмай осон тuzатилиши мумкин.

Корпоратив корхоналарда SWOT – таҳлил стратегик баланс тузиш жараёнига жуда ўхшайди: кучли томонлар – бу корпоратив корхонанинг рақобат курашидаги активи, кучсиз томонлар унинг пассиви ҳисобланади. Масала фақат кучли (актив) томон кучсиз (пассив) томонни қанчалик ёпишида ҳамда бу кучли томонни қандай ишлатиш ва стратегик балансни қандай қилиб актив томонга оғдиришдадир. Ташкилий стратегия корпоратив корхонанинг кучли ва кучсиз томонларини ва унинг рақобатчилик имкониятларини тўлиқ инобатга олиши керак. Корпоратив корхонанинг мавжуд ресурслари, тажрибасини ишлатган тақдирда ҳам тўлиқ амалга ошмайдиган ёки корпоратив корхонанинг кучсиз томонлари эвазига бажариш мумкин бўлмаган стратегик режага амал қилиш қалтис ҳисобланади. Одатда менежерлар корпоратив корхона стратегиясини ишлаб чиқаётганда, энг аввало корпоратив корхона жуда яхши уддалайдиган йўналишни олишади, аксинча корпоратив корхона кучсиз ҳисобланадиган ёки унинг имкониятлари текширилмаган фаолият доираларида стратегик вазифаларни танлаб олиш муҳим вазифа эканлигини белгилашмайди.

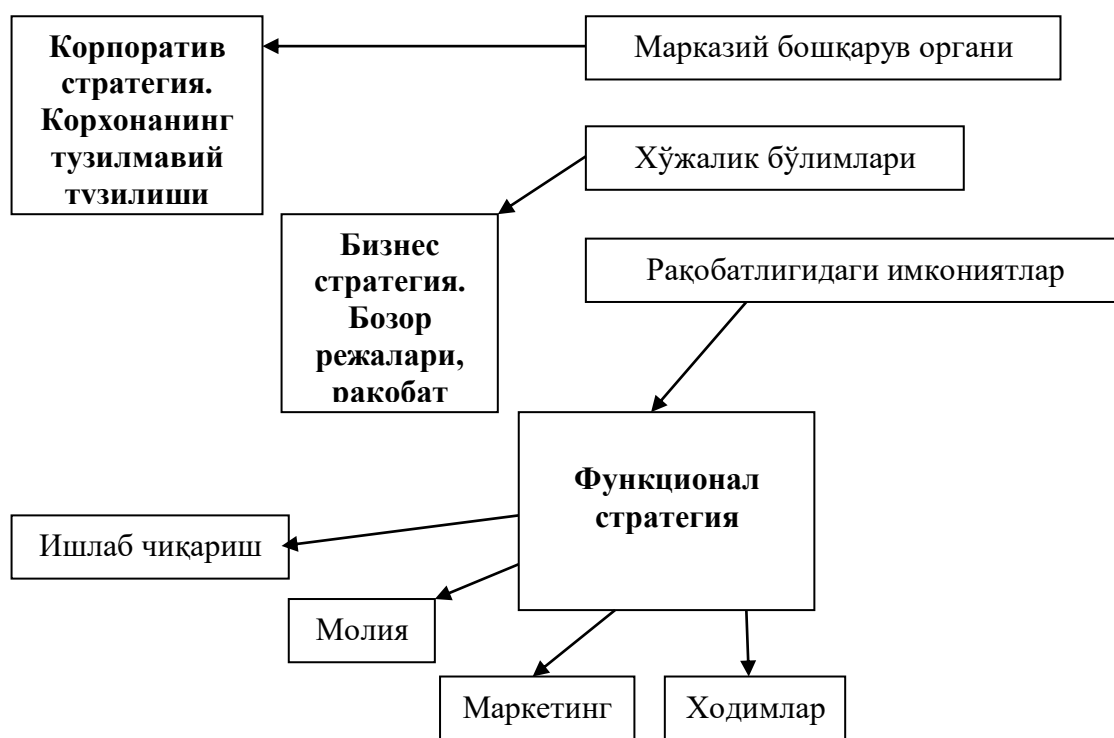
Корпоратив корхоналарда PEST- усули ёрдамида ҳам таҳлил ўтказилади. Бундай таҳлилни ўтказишда асосий омиллар ҳисобга олинади. Бундай омилларга **сиёсий-ҳуқуқий омиллар**, яъни солиқ, божхона сиёсатидаги ҳукумат стабиллиги, қонунчилик доирасида, монополияга қарши сиёсатда, ташқи муҳит экологияси ва уни қўриқлаш, аҳоли бандлигини таъминлашда, ташқи иқтисодий муносабатларда, ташқи капиталнинг кириб келишига, бошқа сиёсий ва иқтисодий муносабатларда давлатнинг ролини, **ижтимоий-маданий** омиллар, яъни аҳолининг демографик тузилиши, ҳаёт тарзи, урф ва одатлар, аҳолининг ижтимоий бандлиги ва истеъмолчиларнинг активлигини, **иқтисодий омиллар**, яъни ялпи миллий маҳсулот ишлаб чиқаришнинг тенденцияси, тадбиркорлик субъектларининг ривожланиши,

миллий валюта курси, фоизлар ставкаси, муоммаладаги нақд пул ҳажми, инфляция ва ишсизлик даражалари, баҳони ва иш ҳақини назорат қилиш, электрресурсларга баҳо белгилаш, инвестиция сиёсатини, **технологик омиллар**, яъни турли манбалардан илмий-техника, инновацияга қилинадиган харажатлар, интеллектуал мулкчиликни ҳимоя қилиш, инновация бўйича ҳукумат сиёсати ва янги маҳсулотлар яратиш ва бошқа омилларни ҳисобга олиш керак бўлади.

**Стратегик танлов.** Бу стратегик жараённинг иккинчи стадияси бўлиб, бунда олинган маълумотлар ва уларни таҳлил қилиш натижасида, корпоратив корхонанинг келгусидаги фаолият ҳаракатини тўғри белгилаб олишдир. Бу стадиянинг шаклланишида стратегик таҳлилнинг аҳамияти каттадир, чунки нотўғри ёки етарли бўлмаган маълумотлар асосида ўтказилган таҳлиларнинг натижалари корпоратив корхонада нотўғри ёки номукамал стратегияни ишлаб чиқишга олиб келиши мумкин. Ушбу таҳлил маълумотларига асосан, альтернатив вариантлар ишлаб чиқилади. Кейин ҳар бир альтернатив вариантлар бир неча критерийлар бўйича баҳоланади ва корпоратив корхона учун энг қулай бўлгани танлаб олинади. Стратегик танлов жараёнида асосий уч вазифалар қуйиғилардир: - маҳсулот ишлаб чиқариш турини ва бу бўйича бозорни танлаб олиш билан боғлиқ масалаларнинг ечимини топиш; - ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларнинг ва кўрсатилаётган хизматларнинг сотилиш бозорини ва фаолият кўрсатиш доирасини кенгайтириш стратегиясини ҳал қилиш; - маҳсулот ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш ҳажмини кўпайтириш ва уни кенгайтириш ҳамда корпоратив корхона фаолиятини ривожлантириш йўналиши бўйича амалга ошириш керак бўлган стратегияни аниқлашдан иборат бўлади.

**Стратегияни амалга ошириш ва менежмент.** Стратегик жараённинг ушбу учинчи стадиясида, альтернатив асосда танлаб олинган ва маақуланган турли йўналишлар ва бўлимлар бўйича стратегиялар ва улар турларининг бажарилиши қуйидагича амалга оширилади (10-расм).

Бу этап стратегик таҳлил ва танловга нисбатан энг аҳамиятли ва



**10-расм. Стратегияни қабул қилиш жараёни.**

қийинлиги билан ажралиб туради. Чунки бу босқичда стратегиянинг амалга оширилиши кўзда тутилади ва бунда менежментнинг роли жуда катта бўлади. Стратегияни амалга оширишда асосан қуйидагиларни ҳисобга олиш керак бўлади: - корпоратив корхона ресурс базасининг стратегияга мослигини; - корпоратив корхонанинг режалаштирган стратегиясини амалга ошириш учун корпоратив корхонадаги корпоратив маданият ва корпоратив корхонасининг тайёрлик даражасини; - корпоратив корхона стратегиясини амалга оширишда, менежментнинг ўзгаришларга тайёрлик даражасини; - корпоратив корхона моддий-техника базасини ривожлантириш тўғрисидаги қарорининг асосланганлигини; - корпоратив корхонанинг таклиф этилаётган стратегияни ишлаб чиқариш ёки хизматлар кўрсатиш доирасида бажаришга тайёр эканлигини; - корпоратив корхонанинг географик позицияси ва халқаро бозордаги ўрнини ва мазкур стратегиянинг ички ва ташқи бизнес корхоналарга таъсири ҳамда стратегиянинг корпоратив корхона билан жамият ўртасидаги ўзаро алоқаларига таъсирини аниқлаш ҳамда ушбу стратегияни амалга ошириш бўйича қарорлар қабул қилиниши зарур бўлади.

Корпоратив корхонанинг ташқи ва ички муҳит шароитларидан келиб чиқиб ҳамда бозор ўзгаришининг таъсирига мос фаолият кўрсатиши учун, корхона бизнес режасининг муваффақиятли ривожланишини таъминлайдиган асос - бу стратегик қарорлар қабул қилишдир. Шундай қилиб, корпоратив бошқарув стратегияси (стратегик менежмент) – бу корпоратив корхона ривожланиши ва менежментининг самарадорлигини оширишнинг асоси бўлиб ҳисобланади.

Корпоратив бошқарув стратегияси - корпоратив корхона миссиясини ишлаб чиқиш ва уни доимо такомиллаштириш, унинг узоқ муддатли мақсадларини аниқлаш, режалаштириш ва прогнозлаштириш, хўжалик фаолиятини ташкил этиш усулларини, корхонанинг ташкилий-ҳуқуқий асосларини такомиллаштиришни, бизнес жараёнлари ва уларнинг амалга оширилишини, корпоратив корхонанинг бозордаги мавқеини, кучли ва заиф томонларини, техника ва технологияларнинг ҳолатини, инсон ва молиявий ресурслар билан таъминлангалик даражасини, инновацион натижалар ҳолатини, инвестициялар жалб қилиш имкониятларини ўз ичига олади. Умумий олиб қаралганда, стратегик менежмент, корпоратив корхона фаолиятига тааллуқли бўлган ҳамма жиҳатларни узоқ муддатларга қамраб олувчи бошқарув усулидир.

Маълумки корпоратив менежментининг самарадорлиги биринчи навбатда бизнес муҳитнинг бозордаги ўзгаришлар ва риск ҳолатларига қарши тадбирлар билан қарши турадиган корпоратив корхонанинг стратегик йўналишдаги фаолиятини амалга оширишдаги стратегик мақсадларни бажришга

Маълумки ҳар қандай корпоратив корхонада иқтисодий, молиявий ва кадрлар сиёсати ҳамда ташкилий бошқарув тизимининг самарали шакллантирилганлиги, корпоратив корхонани юқори даражадаги ютуқларга олиб келиши шубҳасиз. Агарда аксинча бўладиган бўлса корпоратив корхонада долзарб қарорларни қабул қилишдаги кичкина хато учун корпоратив корхона узоқ йиллар ҳисоб-китоб қилишга тўғри келади. Шундай

экан корпоратив корхонанинг узок муддатга ривожланишини таъминлаш учун стратегик бошқарув концепциясини ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш жуда муҳим вазифалардан биридир.

Кўпчилик ҳолларда бошқарув ва бошқа ходимлар ишлаб чиқариш корхоналарининг рақобатбардошлиги фақат янги технологияларни жалб қилиш, янги техник жараёнларни қўллаганлиги билан чегараланадилар. Корпоратив корхонанинг келажаги фақат бу билан эмас, балки самарали бошқарув тизимини жорий қилиш билан ҳам боғлиқдир.

Корпоратив корхоналар фаолиятида 1990 йиллардан бошлаб, стратегик режалаштириш ўрнига стратегик менежмент термини қўлланила бошланди.

Бугунги кунда стратегик менежмент ёки уни ғарб мамлакатларида стратегик бошқарув деб аташадиган ушбу тушунчасига турли илмий ёндашувларни мисол келтириш мумкин. Бундай ёндашувлардан бири иқтисодчи олимлардан Д.Шендел ва К.Хаттенлардир. Уларнинг фикрича “стратегик бошқарув - бу корпоратив корхона ўз олдига белгилаб олган мақсадларини мавжуд ресурсларни ва уни ўраб турган ташқи муҳит шароитларини ҳисобга олган ҳолдаги корпоратив корхона ва унинг таркибига кирувчи корхоналарнинг натижали ҳаракатларини аниқловчи ва белгиловчи жараёндир. ”Иқтисодчи олим К.Бартолнинг фикрича эса “стратегик бошқарув - бу корпоратив корхонани ҳар тамонлама бошқарув жараёни бўлиб, стратегик мақсадларга эришишни таъминлайдиган самарали стратегик режаларни ишлаб чиқиш ва амалга оширишдир”. Ёки бўлмаса Дж.Пирс ва Р.Робинсоннинг фикрича “стратегик бошқарув-бу корпоратив корхона томонидан ишлаб чиқилган мақсадига эришишни сратегик таъминлайдиган қарорлар қабул қилиш тўплами ва ҳаракатлар мажмуасидир”.

Баён этилганлардан келиб чиқиб, **фикримизча**, «стратегик менежмент» - бу маълум бир ташқи ва ички муҳит ўзгаришларини ҳисобга олиш зарурияти билан, корпоратив корхонанинг доимий самарадорлик билан

хўжалик юритишини таъминлайдиган ва мавжуд ресурслардан самарали фойдаланишни кўзда тутадиган ва унинг танқислигини камайтиришга олиб келадиган ташкилий саъй-ҳаракатларнинг англанган изчиллигидир. Бундан кўриниб турибдики, бу борадаги барча илмий қарашлар, корпоратив корxonани стратегик бошқаришга йўналтиришни назарда тутилишини англатади. Аммо бу ёндашувлардаги ресурсларга бўлган эътибордан ташқари, хорижий давлатларнинг йирик корпоратив корxonалар стратегиясини ҳам ҳисобга олиш керак деб ҳисоблаймиз.

Хулоса қилиб атиш мумкинки, **стратегик менежмент** – бу корпоратив корxonани инсон потенциалларига асосланган, истеъмолчиларнинг талабига мос маҳсулот ишлаб чиқаришга тез мослашадиган, ташқи муҳитнинг ўзгаришларига ва рақобатбардошликни узлуксиз таъминлайдиган имкониятлар билан корxона олдига қўйилган мақсадларни узоқ муддатларга амалга оширишни таъминловчи бошқарув усулидир.

Стратегик режалаштиришга нисбатан стратегик менежментнинг кириб келишлик афзалликлари, унинг стратегик қарорлар қабул қилишдаги комплекс ёндашувга амал қилиши, узоқ муддатга ривожланишда аниқ кўрсаткичларнинг исобга олиниши, ташқи бозор конъюктураси ўзгаришларига тез мосланишни таъминлаш ва корпоратив корxonанинг умумий ривожланишини амалга оширишдаги мақсад ва вазифаларни қайта кўриб чиқиш каби масалаларни қамраб олади. Агарда узоқ муддатли режалаштириш билан стратегик менежментнинг афзаллик томонларини таҳлил қиладиган бўлсак, 4-жадвалдаги кўрсаткичларга эътиборни қаратиш мумкин бўлади. Қуйидаги 4-жадвалда айрим муаллифларнинг ва улар тарафдорларининг стратегик менежмент тўғрисидаги ўз тасаввурлари фойдасига асосий далил сифатида ушбу ҳолатни келтириш мумкин: директив режалаштиришни, гўёки, корxона ички муҳитида, шунингдек, рақобат муҳитида ҳозирги замонга хос бўлган доимий инновацион сакрашлар мавжудлиги туфайли амалга ошириб бўлмасмиш.

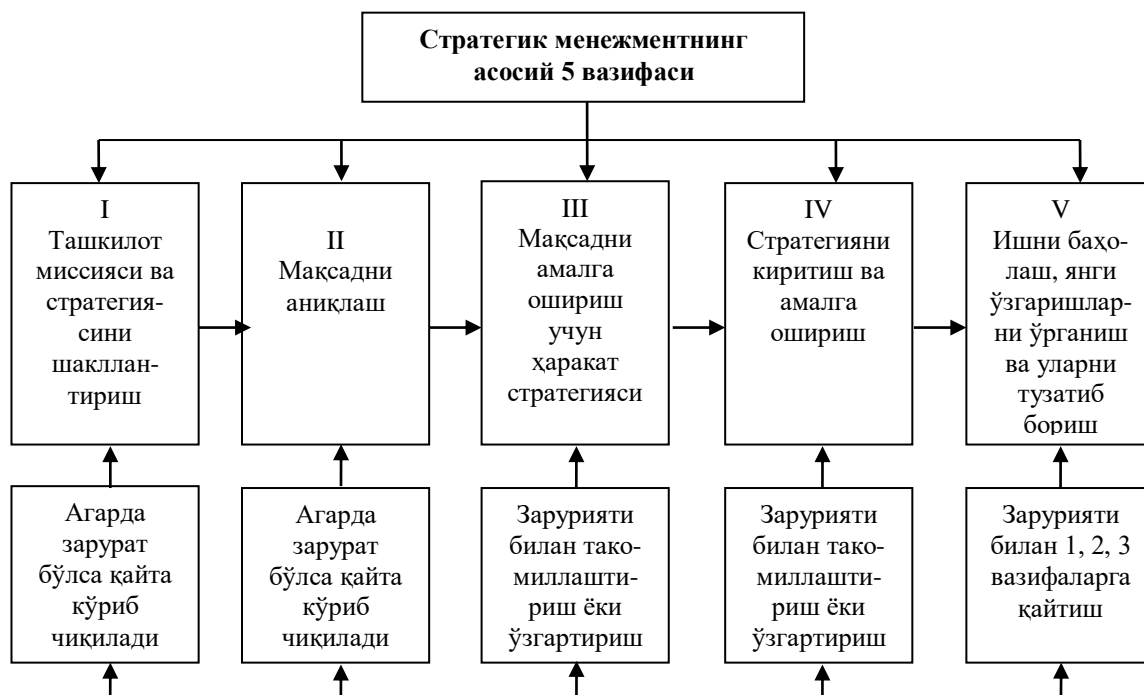
Бу сакрашларни олдиндан аниқлаш имкони йўқ, шунинг учун режалаштириш тартибини амалга ошириб бўлмайди. Муҳитнинг мавҳумлик даражасини оширадиган мазкур омилни тасдиқлаш мумкин, бироқ, уни ресурслар танқислиги билан боғлиқ омиллар қаторига киритиш мақсадга мувофиқлигини назарда тутиш лозим.

#### 4-жадвал

### Узоқ муддатли режалаштириш билан стратегик менежментнинг афзаллик томонлари бўйича таққослама кўрсаткичлар

Кўрсаткичлар	Узоқ муддатли режалаштириш	Стратегик менежмент
Асосий мақсад	Максимал фойда олиш	Жамият манфаатларини ҳисобга олган ҳолда максимал фойда олиш
Мақсадга эришишнинг асосий йўли	Ички имкониятлардан фойдаланишни оптималлаштириш	Аниқ ва стабил бўлмаган ташқи муҳит шароитида динамик балансни таъминлаш
Вақт омилининг аҳамияти	Энг аҳамиятли омил эмас	Рақобатбордошлик шароитида энг асосий омил
Қисқа муддатдаги самарадорлик баҳоси	Фойдалилик даражаси	Ташқи муҳит ўзгаришларини кўра билиш ва унга мос равишда адаптация қилиш, товарлар ва хизматлар сифатини таъминлаш
Персоналга муносабат	Персонал-Корпоратив корхона ресурсларидан биридир	Персонал-асосий ресурслардан ҳисобланади

Бунга асосий сабаб—инновацион сакрашнинг намоён бўлиш характери ва вақти тўғрисида ахборот йўқлиги, бу эса, ўз навбатида, ахборот етишмовчилиги натижасида келиб чиқади. Шундай қилиб, айнан моддий, ташкилий, ахборот ва бошқа ресурсларнинг етишмаслиги бошқарувга стратегик ёндашувларнинг вужудга келишига объектив шарт-шароит яратадиган асосий омилга айланади. Ушбу омилнинг тарихийлиги глобаллашув авж олгани сайин муҳитдаги танқислик тўхтовсиз ўсиб боришида намоён бўладики, бунинг натижасида бошқарувга стратегик



**11-расм. Стратегик менежментнинг асосий вазифалари.**

ёндашиш зарурати янада ошади. Бундай ҳолатда стратегик менежментнинг асосий вазифаларини тушуниб етиш талаб этилади (11-расм).

Стратегик менежментга ўтишда корпоратив корхона раҳбарининг асосий эътибори корпоратив корхонани ўраб турган ташқи муҳит ҳолатига қаратишини ва унинг содир бўлаётган ўзгаришларга тезлик билан мослашишини талаб қилади. Бу эса корпоратив корхонанинг ривожланишида фақат ички омил эмас, балки ташқи омиллар ҳам муҳим эканлигини билдиради. Шундай экан корпоратив корхона стратегиясини аниқлашда қуйидаги ташқи муҳитни ҳисобга олиш керак бўлади:

- мамлакатда яратилган бизнес муҳит шароити ва унинг корпоратив корхона учун аҳамиятини;

- бозорнинг таркибий тузилишини;

- бозор талабларини ҳисобга олган ҳолда, корпоратив корхонанинг миссиясини аниқлашни;

- корпоратив корхонанинг бозор ўзгаришларига тезлик билан мослашиш ва бу жараёни амалга оширишда барча ресурслар мавжудлигини эътиборга олиши керак бўлади ва унинг схемасини 12-расмда ифода этиш мумкин.



**12-расм. Корхона стратегиясига таъсир қилувчи омиллар схемаси.**

Умуман олганда жамиятда корпоратив корxonанинг фаолият кўрсатиши учун маълум бир ташқи шарт-шароитларнинг юзага келиши сабаб бўлади. Аммо маълум бир вақт ўтгандан кейин ташқи муҳит ўзгаришларини ҳисобга олмай қўйган корпоратив корxonалар, ўзгаришларга эътиборсиз корxonалар тугатилиши ҳам мумкин. Бундай ҳолатда узоқ муддат фаолият кўрсатиб келаётган корпоратив корxonалар сони анчага камайиб кетади. Америка статистикасининг<sup>29</sup> расмий маълумотларига асосан, 19 йил олдин Fortune 500 деб аталувчи рўйхатига кирувчи корпоратив корxonаларнинг кўпчилиги, яъни 1970 йилга келиб, 40 фоизи, бугунги кунга келиб эса 60 фоизи ёпилиб ёки қўшилиб кетганлигини кўриш мумкин. 1900 йилларда гигант бўлган 12 корпоратив корxonадан бугунги кунда фақат General Electric корпоратив корxonаси фаолият кўрсатиб келаётганлигини алоҳида таъкидлаш жоиз. Бундай ҳолатга тушиб қолишнинг асосий сабабларидан бири корпоратив

<sup>29</sup>. Ляпина С. Кризис стратегического менеджмента. // Вестник НАУФОР. - 2002, №4. - С. 32-39.

корхоналарда стратегик менежмент жараёнларининг амалга оширилишида етарли даражадаги камчиликларнинг бартараф этилмаганлигидир.

Стратегик менежмент жараёнлари маълум бир босқичлардан иборат бўлишлиги керак. Бу борада ҳам илмий ёндашувларга мурожат қиладиган бўлсак, илмий изланишлар доирасида стратегия менежмент жараёнлари терминига берилган одатий ёндашувлар мавжуд бўлиб, унинг айримларига тўхталиш мақсадга мувофиқ бўлар эди. К.Боумен стратегик бошқарув жараёнларини асосан беш босқичдан иборат бўлишлиги керак деб ҳисоблайди<sup>30</sup> ва улар фаолият кўрсатиш ва стратегик йўналишни аниқлашдан, стратегик мақсад ва вазифаларни бажариш учун режа ишлаб чиқишдан, ишлаб чиқариш натижалари ва белгилаб олинган мақсадларга эришиш учун стратегияни тартибини шакллантиришдан, стратегик режани амалга оширишдан, эришилган натижаларга баҳо бериш ва стратегик режани ўзгартириш ёки уни амалга ошириш услубларини ўзгартиришдан иборат бўлади деб таъкидлайди. Бундан тушунарлики ҳар бир босқичда ишлаб чиқариш заруриятдан келиб чиқиб, маълум бир ўзгартиришлар киритилиши мумкин. П.В.Забелин ва Н.К.Моисеевалар ҳам стратегик бошқарув асосан беш босқичдан иборат бўлишлигини ва улар корпоратив корхона миссиясини шакллантиришдан, мақсадни белгилаб олишдан, стратегияни ишлаб чиқишдан, стратегияни амалга оширишдан ва стратегияни ўзгартиришдан иборат деган фикрларни билдирадилар<sup>31</sup>. Бундан ташқари Н.Е.Егоров ва А.М.Смуловларнинг илмий ишларида стратегик бошқарув корпоратив корхонанинг ривожланишини таъминловчи босқичларни ўз ичига олиши керак дегган фикрларни билдирадилар<sup>32</sup>. Бундай босқичлар олтиадан, яъни миссия, концепция, стратегия, мақсад, вазифалар ва ривожлантириш вариантларидан иборатдир деб кўрсатади.

Юқорида қайд этилган стратегик менежментга оид барча методик ва методологик фикрларда миссия бирон-бир хўжалик юритувчи субъектнинг

---

<sup>30</sup> Боумен К. Основы стратегического менеджмента. - М.: ЮНИТИ, 1997, с. 16.

<sup>31</sup> Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. - М.: ИВЦ «Маркетинг». 1988, с. 15.

<sup>32</sup> Егоров Н.Е., Смулов А.М. Предприятия и банки: взаимодействие, экономический анализ, моделирование. - М.: Дело. 2000, с. 39.

ижтимоий ишлаб чиқаришнинг муайян соҳаси ёки унинг инфракорхонасига тегишли жабҳасида ижтимоий тараққиётни таъминлашдаги ролини маълум даражада эълон қилиш билан анъаналаштирилади. Кўпинча, миссия деганда, корхона, жамият учун нималарга қодир эканлигини намойиш қилиши тушунилади. Мақсад деганда, аксинча, корхона ўзи учун нималарни амалга оширишни мўлжаллагани тушунилади. Бунда, қоидага кўра, мақсадга эришув олдиндан дастурлаштирилади, миссия ижроси эса дастурлаштирилмайди.

Стратегик менежмент ва мос равишда, режалаштириш тўғрисидаги замонавий тасаввурларда мужассамлашган муҳим услубий зиддият ана шунда ётади. Шубҳасиз, бу ерда гап авваламбор уларнинг тизимли-диалектик изчил эмаслиги ҳақида боради. Натижада, ҳар қандай стратегик дастурнинг ижтимоий ташкил қилувчиси фақат дастурий ижро жиҳатидан зарар кўриб қолмасдан, балки бундан-да муҳимроғи – жамиятнинг жавоб тариқасидаги ресурси билан таъминлана олмайди. Бошқача айтганда, ижтимоий ресурс ижтимоий-иқтисодий жараёнларга етарлича жалб қилинмаётганлигини кўрсатади. Бунинг сабаби “ижтимоий”ни ҳаддан ташқари умумлаштириб тушунишда яширинганликда бўлади. Миссияда умуман “ижтимоий” эмас, балки мазкур бизнес-маконга, ёки янада кенгроқ айтадиган бўлсак, иқтисодий маконга интилаётган “ижтимоий”ни тушуниш лозим. Бундай интилиш даражаси фақат институционал-корпоратив ёндашувдаги институционал назария доирасида аниқ белгиланиши мумкин.

Ишлаб чиқариш корпоратив корхоналарида миссиясининг энг универсал анъанавий таърифларидан бири қуйидагича ифода этилган: “Миссия – бу мазкур корпоратив корхона мойиллик билдираётган ва ўз ҳаёти мобайнида танланган ишлаб чиқариш фаолияти соҳасида амалга ошириши мумкин бўлган нарсадир; бу шундай нарсаки, пировардида унинг мавқеини белгилаб беради ва уни бошқа ишлаб чиқариш корпоратив корхоналаридан фарқлаб туради; бу – корпоратив корхонанинг халқ хўжалигидаги бошқа субъектлар билан ўзаро биргаликдаги кўп томонлама ҳаракатини ҳисобга

олган ҳолда унинг қисмати ва ижтимоий муносабатлардаги ролини кўрсатиб берувчи асосий қоида ва тамойиллар йиғиндисиدير”<sup>33</sup>. Афтидан, миссияни бу тарзда тушунишда, биринчидан, гап дастурлаш эмас, айнан эълон қилиш ҳақида боради; иккинчидан, муайян ижтимоий институтга мўлжал олиш йўқ; ва ниҳоят учинчидан, унинг ресурс сифатидаги ролини тушуниш йўқ – уни англаб етилмас экан, миссия-декларация тўлақонли дастур сифатида юзага чиқолмайди. Бошқача айтганда, институционал ресурс корпоратив корхона ўз миссиясини белгилаётган босқичдаёқ баҳоланиши лозим, демак, миссияни стратегик дастурлаш стратегик менежментнинг стратегик режалаштиришдан олдинги биринчи босқичи бўлиши зарур. Шундай қилиб, миссия деганда, локал ёки глобал социумнинг муайян эҳтиёжларини қондириш имкониятини эмас, балки ижтимоий ресурсни жалб этиш имконияти ва ундан фойдаланишни дастурлашни тушуниш таклиф этилади. Агар миссияни маркетинг категориялари билан ифодаланса, у ҳолда гап анъанавий қоидалар доирасида кўзда тутилганидек фақат маркетинг ҳақида эмас, балки янада тизимлашган хатти-ҳаракатлар ҳақида боради.

Хулоса қиладиган бўлсак, ушбу келтирилган барча ёндашувлар албатта ўзига хос моҳиятга эга бўлишлиги мумкин. Аммо барча стратегик менежмент жараёнлари бўйича келтирилган схемалар ўз навбатида маълум бир камчиликларга эга деса бўлади, бу камчиликлар асосан корпоратив корхона миссиясининг бажарилишини таъминловчи ресурслар нуқтаи назаридан келиб чиқиб ёндашилмаганлигини кўриш мумкин.

Шундай экан стратегик ривожланиш жараёнлари масаласига таниқли рус олимларидан Н.Н.Треневнинг<sup>34</sup> “Корхона ва унинг тизими”номли ишига алоҳида тўхталиш керак бўлади. Чунки у ўз ишида стратегик бошқарув жараёнларини олти босқичга бўлади. Бу босқичлар, корпоратив корхонанинг имконияти ва ҳолатининг таҳлили, ривожлантириш мақсадининг шакллантирилиши, вазифаларнинг аниқлаштирилиши, ривожлантириш

---

<sup>33</sup> Егорова Н.Е., Смулова А.М. Предприятия и банки: взаимодействие, экономический анализ, моделирование. –М.: Дело, 2002,с.39.

<sup>34</sup> Тренев Н.Н.Редприятие и его структура.-М.:Приор.2002,с.8.

мақсадига эришишни таъминловчи ресурсларни ажратиш ва аниқлаш, формажор ва омиллар рискини аниқлаб кўрсатиш ва стратегияни амалга оширишдан иборат деб кўрсатади. Бундай таъриф бугунги кун талабига маълум даражада мос келишлиги ҳам мумкин. Аммо қилинган таҳлилий ёндашувлар ўз хулосасини беришни талаб қилади албатта.

Баён этилганлардан келиб чиқиб, корпоратив корхоналарнинг фаолиятини ривожлантиришда стратегик менежмент жараёнининг қуйидаги схемасини таклиф этиш мумкин:

1. Корпоратив корхона миссиясини мавжуд институционал ресурслар имкониятини баҳолаш орқали стратегик дастурлаш. Зарурий ҳолларда тегишли институционал-корпоратив корхонани тузиш ҳам мумкин.

2. Корпоратив корхонанинг ҳозирги ҳолати, унинг ички ресурс имкониятларини таҳлил қилиш ва унинг ривожланиш мақсадларини корпоратив корхона эгалари ҳамда персонали талабларини эътиборга олган ҳолда шакллантириш.

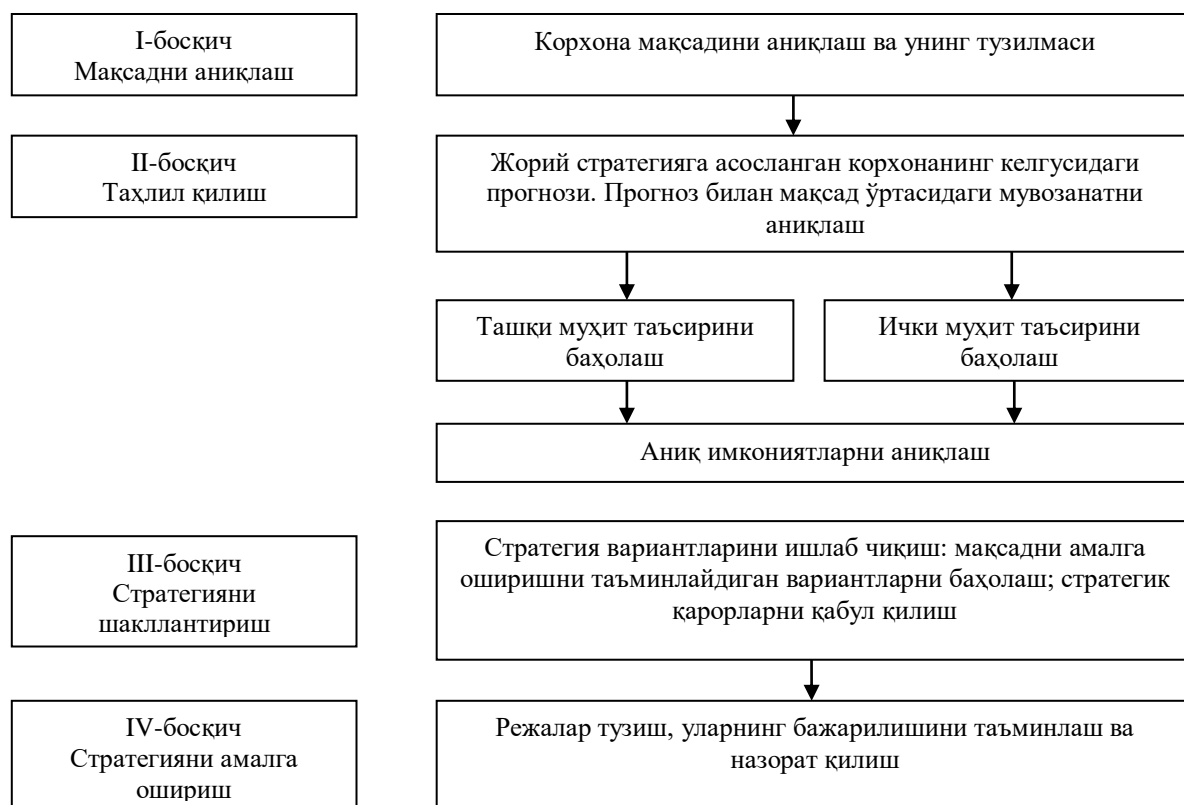
3. Корпоратив корхона ва институционал дастурларни мувофиқлаштириш, институционал-корпоратив мақсадлар тизими ва институционал-корпоратив (институционал-тармоқ) корхонани сўнгги бор расмийлаштириш.

4. Ташқи муҳит ва хавф-хатарларни баҳолаш ва дастурлаш билан амалга ошириладиган мақсадларни стратегик режалаштириш.

5. Самарадорликни доимий равишда институционал-корпоратив назоратда ушлаш орқали мақсадларни амалга ошириш.

6. Ривожланиш дастурига зарурий туғилганда ўзгартиришлар киритиш. Бундай таклиф этилган жараённинг босқичларини 13-расмда келтириш мумкин.

Ушбу таклиф этилган ёндашувда ресурслардан самарали фойдаланиш, ташқи муҳит ўзгаришларини ҳисобга оладиган стратегик менежмент жараёнларига эътиборни қаратиш муҳимдир. Корпоратив корхоналарда стратегик менежмент жараёнларининг технологиясини 14-расмда ифода

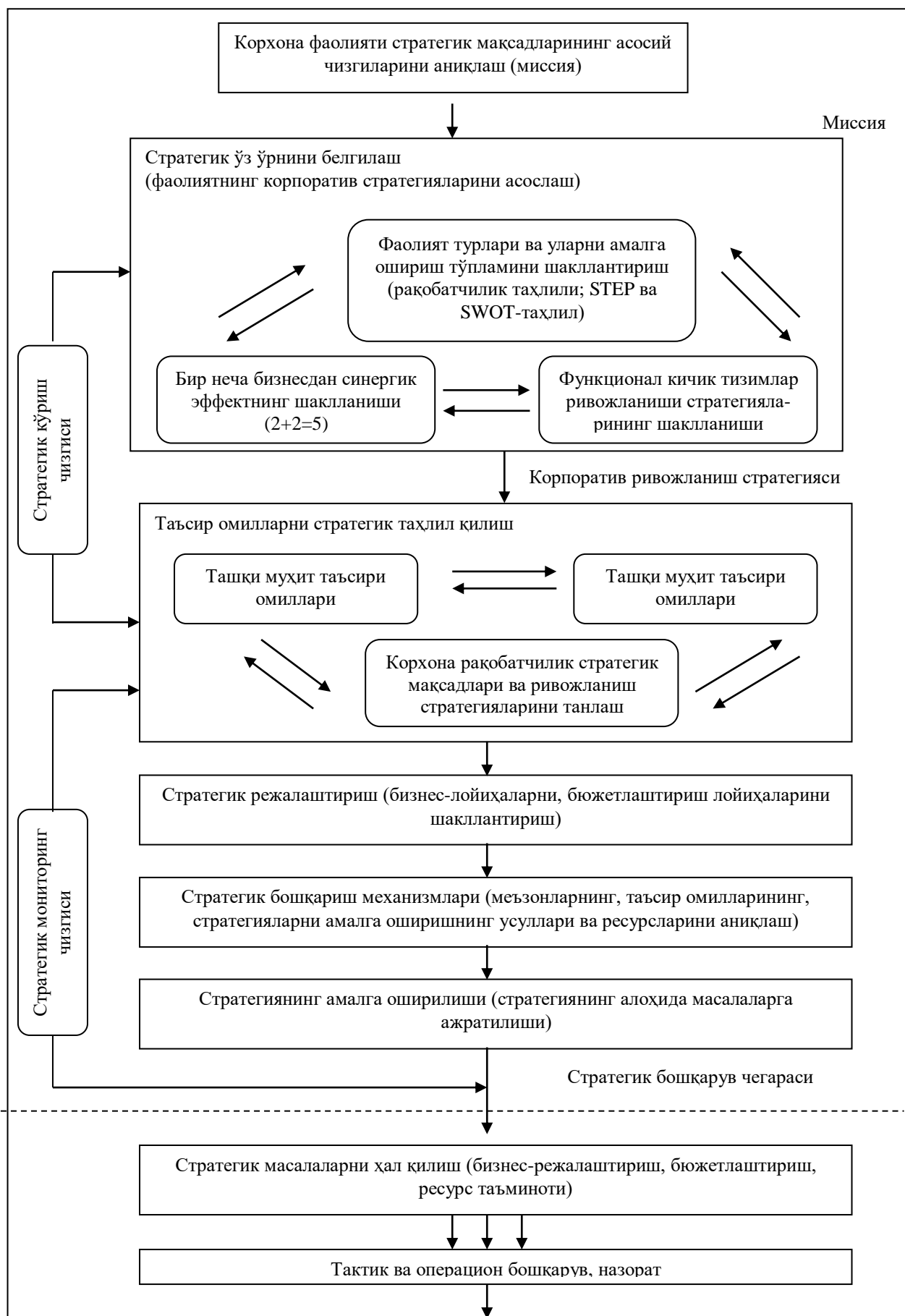


### 13-расм. Корхонада стратегик менежмент жараёни ва унинг босқичлари.

этиш мумкин. Мавжуд ресурсларга келганда институционал ёки корпоратив ресурслардан бири танлаб олинади. Корпоратив корхонадаги бошқа ресурслар эса стратегик менежмент жараёнида кераклилик нуқтаи назардан келиб чиқиб фойдаланилади. Демак, ушбу ёндашув корпоратив корхонани стратегик менежментга ундайди, аммо бу ерда имконият даражасида хорижий давлатлардаги йирик корпоратив корхоналарининг стратегик ривожланишларини ҳам ҳисобга олинса мақсадга мувофиқ бўлади.

Корпоратив корхоналарда стратегик менежментни такомиллаштириш борасидаги ёндашувларни ўрганиш натижалари бўйича қўйидаги хулосаларни келтириш мумкин:

1. Стратегик фаолият дастури бўлмаган корпоратив корхонанинг ривожланиши эволюцион характерга эга бўлади. Агарда корпоратив корхонада бошқариш стратегик режага асосан амалга оширилса унда ривожланиш революцион йўл билан амалга ошади. 2. Муваффақият-қайсиқим, ўзининг ички имкониятларидан самарали фойдаланиш



**14- расм. Корпоратив корхонада стратегик менежмент жараёнининг технологияси.**

стратегиясига эга бўлган ва ташқи муҳит ўзгаришларига таъсир ўтказадиган корпоратив корхонага тўғри келади, аксинча унга мослашадиган корпоратив корхонага эмас.

3.Ривожланаётган бозор иқтисодиёти шароитларидан келиб чиқиб, рақобатбардошлик муҳитини ҳисобга олган ҳолда, товар ва хизматларнинг ҳаёт даврини камайтириш, турли технологияларнинг ривожланишини ишлаб чиқаришга жалб этиш масалаларини амалга ошириш стратегияси бўлган корпоратив корхона ва бу масалаларни бажаришда инновацион жадалликга эга корпоратив корхоналар рақобатбардошликда ютиб чиқиши мумкин.

4.Стратегик ривожланишни амалга ошириш инновацияга киритишга асосланган, яъни стратегик режанинг асосини янги технологияларни ўзлаштириш, янги товарлар ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатиш, бозорда лидерлик позициясини эгаллаб туриш имкониятини кўлга киритиш, юқори даражадаги ривожланишни сақлаб туриш, харажатлар даражасини қисқартириш, фойда олишнинг юқори кўрсаткичларига эришиш каби мақсадларга эришишни кўзлаган корпоратив корхона ривожланиши мумкин.

5.Инновацион ишланмаларнинг амалга оширилиш самарадорлиги, корпоратив корхонанинг инновацион имкониятларига боғлиқ бўлади. Корпоратив корхонанинг имкониятлари унинг интеллектуал, моддий, молиявий, кадрлар, инфраструктуравий ва бошқа ресурсларига боғлиқ бўлади. Корпоратив корхона доимий равишда маҳсулот ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатишнинг янги турларини амалга жорий этишлиги учун бошқарув тизимида инновация билан шуғулланувчи бўлим ёки бошқарма ташкил этилса мақсадга мувофиқ бўлади.

6.Инновацияни ишлаб чиқиш ва ишлаб чиқаришга жорий этиш учун илмий усуллар ва ёндашувлар талаб қилинади. Бунда берилган талаблар портфели таҳлил қилинади, кетма-кетликдаги ёндашув ва бошқа кўрсаткичлар ҳисобга олинади.

7.Бугунги кундаги ташқи муҳитнинг тез ўзгариб бораётганлиги корпоратив корхонанинг тадбиркорлик ва инновацион фаолиятида риск

ҳолатларининг кучайишига олиб келишилиги мумкин. Риск ҳолатларини камайтириш учун корпоратив корхонада товар ва хизматлар портфелини шакллантириш зарур бўлади. Бунинг учун инновация дастурини тузиш ва зарур маблағларни қайта кўриб чиқиш ҳамда тугалланган лойиҳалардан қолган маблағларни янгисига ёки тугалланмаган лойиҳаларга йўналтириш мақсадга мувофиқ бўлади.

### **Мавзунини қайтариш ва мустақил ишлаш бўйича назорат саволлари:**

1. Стратегия тушунчасининг мазмун-моҳияти нимадан иборат?
2. Корпоратив стратегиянинг мазмун-моҳияти нимадан иборат деб ўйлайсиз?
3. Корпоратив корхонада стратегиянинг асосий элементларини изоҳлаб берсангиз?
4. Корпоратив корxonанинг миссияси ва фалсафаси деганда нимани тушунасиз?
5. Корпоратив корхоналардаги стратегиянинг асосий турлари қандай.
6. Корпоратив стратегиянинг асосий бўлимлари нечта ва ҳар бирининг моҳияти нимадан иборат.
7. Корпоратив корxonанинг стратегик менежменти деганда нимани тушунасиз?
8. Корпоратив корхоналар стратегиясини ишлаб чиқишда қандай кўрсаткичларни ҳисобга олиш керак.
9. Стратегик режалаштириш билан стратегик бошқарувнинг таққослама афзалликлари нималардан иборат.
10. Корпоратив корхоналар стратегиясини ишлаб чиқишда қандай ташқи муҳит омилларини ҳисобга олиш керак.
11. Стратегик бошқарувни амалга оширишдаги босқичлар қандай босқичлардир.

12.Корпоратив корхоналарда стратегик бошқарувни такомиллаштириш йўллари нимадан иборат.

### **Мавзу бўйича “Case study” учун саволлар?**

1.”Малика” ОАЖнинг фаолиятига ўтказилган таҳлилий маълумотларга асосланиб, унинг стратегик йўналишдаги камчиликларини ва корхонанинг миссияси ва фалсафасининг қанчалик тўғри ёки нотўғри эканлигини аниқланг (кейс-1).

2. “Реле автоматика” ОАЖни банкротлик хавфидан ҳолис қилишдаги хатти-ҳаракатлар жарёнига баҳо бериб, унинг стратегик ривожланишини қандай изоҳлаш мумкин (кейс-2).

3.Корпоратив корхоналарнинг стратегик режаларини асосли ишлаб чиқишда график чизикли дастурлаш усулини қандай қилиб қўллаш мумкин амалда кўрсатинг (индивидуал машғулотлар бўйича кейс-10).

4.Стратегик қарорлар махсус битимлар тузишда қанчалик самара беришлиги мумкин исботланг (индивидуал машғулотлар бўйича кейс-7).

5.Корпоратив корхоналарнинг молиявий ҳисоботларида даромадларининг акс этирилиши ва дивиденд сиёсатининг қандай талабларга жавоб беришлиги керак деб ўйлайсиз (индивидуал машғулотлар бўйича кейс-8).

## **5 .Корпоратив корхоналарда рисклар менежменти, уларни бошқаришнинг зарурлиги ва ўзига хос хусусиятлари**

Бугунги кунда иқтисодиёти ривожланган ва ривожланаётган давлатлар тажрибасига эътиборни қаратадиган бўлсак, миллий иқтисодиёт тармоқлари учун турли мутахассислар тайёрлашда хавф-хатарли ҳолатлар ва уни бошқариш ҳамда хавфсизлик каби масалалар билан шуғулланадиган мутахассислар тайёрлашга ҳам эътибор кучаймоқда. Агарда Гарвард,

Стенфорд, Калифорния ҳамда Васеда университетларининг тажрибасини ўрганадиган бўлсак, қуйидаги асосий уч йўналишга тўхталиш мумкин;

- шундай мутахассислар тайёрлаш керакки, улар тўғридан-тўғри риск ҳолатлари билан шуғулланишсин. Яъни улар хавф-хатарларнинг пайдо бўлишлигини, аниқ турларини аниқлашни, натижаларни таҳлил қилишни, хавфли ҳолатларнинг олдини олишни моделлаштиришни ва хавф-хатарларнинг олдини олиш бўйича қарор қабул қилувчи раҳбарга тегишли тартибда таклифларни ишлаб чиқишини билиши керак бўлади;

- хавф-хатарларни таҳлил қилиб, унинг натижасини тушуниб етадиган ва натижаларни ўз иш фаолиятида фойдалана оладиган мутахассислар тайёрлаш керак;

- раҳбар ходимларнинг малакасини ошириш билан хавф-хатарларни таҳлил қила олиш, натижаларни ўрганиб, камчилик ва ноаниқликларни қанчалик даражада қарор қабул қилишда қўллаш олиш қобилиятини шакллантириш зарур бўлади.

Бундай вазифаларнинг ҳал этилиши ўз навбатида корпоратив корхоналарда хавф-хатарларни (рискларни)ни бошқаришнинг янги йўналиши бўлиб, корпоратив корхоналарнинг самарадорлигини оширишда муҳим аҳамият касб этади. Рус олимларидан Я.Д.Вишняковнинг фикрича<sup>35</sup>, «Риск – менежери - бу XXI аср, ер ресурслари истеъмолнинг беаёв (беҳисоб, шиддатли, шитоб билан, беандишаларча) ўсиши тенденцияси устидан инсон тафаккурининг ғалабаси ва инсоннинг табиат билан уйғунлашуви асри касбидир».

Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози давом этаётган бир даврда корпоратив корхоналарнинг бозордаги ўзгаришларни, техник-технологик, табиий-иқлим ва бошқа омилларнинг олдиндан таъсирчанлик даражасини билиш номаълумлиги мавжуддир. Корпоратив корхоналар бирон-бир натижага эришмоқчи эканлар, улар ўз имкониятларига таянган ҳолда ва уларни ўраб турган реал иқтисодий муҳитда маълум бир хатти-харакат

---

<sup>35</sup>Вишняков Я.Д.Риск-менеджмент: Учеб. пособие для вузов.-М.: , 2002. –стр.54.

килишга мажбур бўладилар. Табиийки, корпоратив корхонанинг ҳаракати маълум бир режа асосида йўналтирилган бўлади. Бироқ режа турли омиллар таъсири остида амалга ошмаслиги ҳам мумкин. Яъни, корпоратив корхона бошқаруви таваккал қилади. Демак, корхонанинг ҳар қандай ҳаракати таваккалчилик асосида амалга оширилади. Шунинг учун менежер, иқтисодчи, тадбиркор ва бошқа мутахассислар доимо таваккал қилишига тўғри келади. Бинобарин, “Таваккалчилик – олийжаноблик”, “Ўйчининг ўйи битгунича, таваккалчининг иши битибди”, “Таваккалчиликсиз бизнес бўлмайди” каби иборалар ҳаммага маълум. Шунинг учун корпоратив корхона бошқарувчилари олдида, таваккалчиликни таҳлил қилиш, олдиндан тахмин қилиш, баҳолаш ва хатарли ҳолатларнинг даражасини пасайтириш тобора катта аҳамиятли вазифалар сифатида намоён бўлмоқда. Шундай экан, қуйида биз хавф-хатар (риск ёки таваккалчилик)ни бошқариш соҳасидаги асосий тушунча ва таърифларга тўхталиб ўтамиз.

Илм фанда рискнинг маъзун моҳиятига нисбатан ягона ёндашув ҳали ҳам шаклланмаган. Масалан, Н.В.Хохлов уни қуйидагича таърифлайди: “Риск – мазкур рискга эга бўлган объектга зарар келтирадиган воқеа ёки бир-бири билан боғлиқ тасодифий ҳодисалар гуруҳидир”<sup>36</sup>.

А.П.Альгин изоҳича ҳам: «Риск – шундай умумлашган ҳодисаки у инсон цивилизация жараёни ривожланиши билан чамбарчас боғлиқдир»<sup>37</sup>.

Корпоратив корхоналар, қандай тармоқ бўлишлигидан қатъий назар ўз фаолиятида келгусидаги натижаси ноаниқ ситуатив ҳолатга тушиши мумкин бўлади деган фикрини В.Т.Севрук ўзининг « Банклардаги рисклар » номли китобида билдиради.<sup>38</sup> , В.М.Усоскин - « риск катталиги зарар кўриш ёки манфаатни қўлдан чиқариш натижасига боғлиқ ўлчам бўлиб юзага чиқади»<sup>39</sup> деган фикрни илгари суради. Аслида рискнинг турлича жабҳаларини инобатга олувчи жуда кўп таърифлар мавжуд бўлиб, аммо

<sup>36</sup> Хохлов Н.В. Управление риком: Учеб. пособие для вузов.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. –стр.11.

<sup>37</sup> А.П.Альгин. Риск и его роль в общественной жизни. – М: «Мысль», 1989, -стр.188 .

<sup>38</sup> В.Т.Севрук Банковские риски. – М: «Дело», 1995,- стр. 3с.

<sup>39</sup> В.М.Усоскин Современный коммерческий банк.- М. 1994, - стр. 23..

тадқиқот мақсадига кўпроқ Е.С.Стойнова томонидан берилган таъриф мувофиқ келишлиги мумкин яъни: «Риск - бу режалаштирилган вариантга нисбатан даромад ола олмаслик ёки зарар кўриш эҳтимолидир»<sup>40</sup>.

Ҳар қандай корпоратив корхонанинг муваффақияти ўз қармоғидаги моддий-номоддий ресурслардан ва ташқи шароит ўзгаришларидан оқилона фойдалана олиш қобилиятига асосланади. Ресурс ёки имкониятдан фойдаланиш қобилияти эса корхона раҳбариятининг қарор қабул қилиш ва уни амалга ошириш даражаси, яъни корхона менежменти даражасига боғлиқдир. Менежмент савияси иқтисодий омил сифатида нафақат микроиқтисодий (корхона миқёсида), балки макроиқтисодий (мамлакат миқёсида) аҳамиятга ҳам эгадир.

Юқорида баён этилганлардан келиб чиқиб, **фикримизча** корпоратив корхоналар фаолиятида рисклар деб – корпоратив корхона фаолияти олдида кўйилган вазифаларни бажариш жарёнида содир бўладиган манфаатдорликга эга бўлиш ёки зарар кўриш эҳтимолидир. Риск салбий оғиш (четланиш)ларнинг содир бўлиши сифатида талқин қилинади ва у режани амалга оширишнинг асосий сценарийсини шакллантиришда кўрсаткичларнинг ўртачаси эмас, балки ўртачадан ҳам паст баҳоларидан фойдаланишга йўналтиради. Ёки риск – бу кўрсаткичларнинг режада, уларнинг аввалдан кўзда тутилган ўртача белгиларидан ҳар қандай салбий ёки ижобий четланишлар бўлиши мумкинлигини англатади. Риск – бу йўқотишлар ва зарарларнинг вужудга келиши, режалаштирилган даромад ва фойдаларнинг мўлжалдагидан камроқ тушиши ёки умуман тушмай қолиши эҳтимолидир.

Фикримизча, юқорида баён этилган таърифлар корпоратив корхоналарда ресурслар етишмовчилиги, муҳит беқарорлиги ва ривожланиш зарурати шарт-шароитларига тўлиқ даражада жавоб бермайди. Нима учун, биз риск омилларининг ижобий балансига таянган ҳолда таваккал қилаётиб, фойда олишимиз мумкин бўлган вазиятни рад этиш керак? Чунки, риск

---

<sup>40</sup> Е.С.Стойнова Финансовый менеджмент. М., 1993, - стр. 98.

таъсирини синергия таъсири билан таққосласа бўлади, бунда аксарият омилларнинг мақбул ва бир йўналишли таъсирида биз қўшимча риск ёки синергия таъсирини оламиз. Бошқача айтганда, риск даромад келтириши билан бирга, зарар келтириши ҳам мумкин.

Хулоса қилиб айтадиган бўлсак, риск – риск объекти ва субъектининг, шунингдек, улар ҳаракати жараёнининг ноаниқлик даражасини аниқлайдиган ички ва ташқи омиллар таъсирига боғлиқ равишда режанинг ижобий ёки салбий натижага эришиш эҳтимолидир. Шундай экан, ижобий натижага эришиш учун ва салбий натижаларнинг содир бўлишлигининг олдини олиш корпоратив корхоналар олдидаги энг асосий вазифалардан бири деб ҳисоблаш зарур. Бундай муҳим вазифаларни бажариш учун рискларни чуқур ўрганиш ва уларни гуруҳлаштириш зарурияти туғилади.

Корпоратив корхоналарда рискга таъсир қилувчи ташқи омилларга – риск объекти ва субъекти жойлашган мамлакат, минтақа ва шаҳар макромухитининг иқтисодий, сиёсий, техноген, ахборот, ижтимоий-демографик, табиий-иқлим ва бошқа иш шароитлари таъсир кўрсатади.

Корпоратив корхоналарда рискга таъсир қилувчи ички омилларга – риск объекти ва субъекти яқинидаги атроф-муҳитнинг, хусусан: персонал, технологиялар, ишлаб чиқаришнинг ташкилий-техник даражаси, менежмент тизими ва ҳоказоларнинг рақобатбардошлиги ва бошқалар киради.

Корпоратив корхоналардаги риск эҳтимолиги – риск манбаиси (воқеа-ҳодиса)нинг таъсир даражаси, уни 0 дан 1гача белгилар билан ўлчанади. Бошқача айтганда, бу эҳтимоликнинг юқори чегаралари ҳисобланади.

Корпоратив корхоналардаги риск баландлиги (катталиги) – зарар (фойда) қийматининг риск билан боғлиқ қарорни тайёрлаш ва амалга оширишга сарфланган харажатларга нисбати билан ўлчанади ва 0 дан 1 гача бўлган катталикларда ўзгариши мақсадга мувофиқ бўлади.

Корпоратив корхоналардаги рискнинг даражаси – риск ва унинг эҳтимолиги қийматининг сифатга оид тавсифи бўлиб, рискнинг юқори,

ўрта, паст ва нолга тенг (рисксиз) даражалари билан фарқланади ва аниқланади.

Корпоратив корхоналардаги рискнинг мувофиқлиги – риск эҳтимоллигининг ушбу фаолият соҳаси учун белгиланган меъёрий даража (стандарт) доирасида бўлишлигини билдиради ва ҳуқуқбузарликсиз ундан ошириш мумкин эмаслиги билан характерланади.

Корпоратив корхоналарда рискларни таҳлил қилиш – объект тузилишини элементларга ажратиш, улар ўртасидаги ҳар хил турдаги риск манбалари, омиллари ва сабабларини аниқлаш мақсадида ўзаро алоқаларни ўрнатиш, мумкин бўлган зарарлар ва фойдаларни таққослашни амалга ошириш жараёнидир.

Корпоратив корхоналарда рискни баҳолаш тартиби – рискни таҳлил қилиш, унинг вужудга келиш манбаларини идентификациялаш, риск омилларининг мумкин бўлган таъсир-оқибатлари миқёсларини, шунингдек, ҳар бир риск манбаининг ролини аниқлаш жараёнларининг йиғиндисидир.

Корпоратив корхоналарда рискни оптималлаштириш деганда - риск даражасига таъсир кўрсатувчи кўплаб ички ва ташқи риск омилларини саралаш, шу билан бирга, омиллар йиғиндисидан энг яхши вариантини танлаб олиш тушунилади.

Жуда кўплаб манбаларда рискларнинг турларига оид таснифлар келтирилган. Таснифларни бир хил ҳолатга келтиришдан аввал, Н.В.Хохловнинг ишида тақдим этилган рисклар турларининг энг тўлиқ рўйхати билан танишиш мумкин<sup>41</sup>: - саноатга оид, экологик, инвестициявий, кредитга оид, техник, тадбиркорликка оид, молиявий, тижоратга оид, суғуртавий, сиёсий рисклар мавжуд. Ушбу санаб ўтилган риск турларини умумлаштириб ҳамда корпоратив корхоналарнинг ўзига хослигини инобатга олган ҳолда уларнинг турларини қўйидаги кўринишда ифода этиш мумкин:

---

<sup>41</sup>Хохлов Н.В. Управление риском: Учеб. пособие для вузов.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. –стр.11.

**1. Корпоратив саноатдаги рисклар** деганда - ишлаб чиқариш жараёнининг бир маромда бориши издан чиққанлиги натижасида корхона (риск объекти)га ёки учинчи шахсларга зиён етказилиши тушунилади. Бундан ташқари, уларга ишлаб чиқариш ускуналари ва корхона транспортига шикаст етиши ёки йўқолиш хавфи, шунингдек, табиий офат ёки ғаразли, қасддан қилинган хатти-ҳаракатлар каби ташқи омиллар таъсири натижасида бино ва иншоотларнинг бузилиш хавфи ҳам киради.

Саноат ишлаб чиқариши учун энг жиддий ва кўп учрайдиган риск машина ва ускуналарнинг ишламай қолиши, энг оғир кўринишларда эса – авария ҳолатининг юзага келиши ҳисобланади. Бу саноат объектларида қўйидаги воқеа-ҳодисалар натижасида юз бериши мумкин: - табиий ҳодисалар – зилзила, сув тошқини, кўчки, довул, гирдоб, яшин чакнаши, пўртана, вулқон отилиши ва ҳ.к.; - техноген ҳодисалар – бино, иншоот, машина ва ускуналарнинг эскириши, уларни лойиҳалаштириш ёки монтаж қилишда йўл қўйилган хатолар, қасддан қилинган хатти-ҳаракатлар, персонал хатолари, қурилиш ва таъмирлаш ишларида ускуналарнинг шикастланиши, учиш аппаратларининг ёки улар қисмларининг қулаши ва ҳ.к.; - аралаш воқеа-ҳодисалар – инсоннинг техноген фаолияти натижасида табиий мувозанатнинг бузилиши.

Ушбу воқеа-ҳодисалар портлаш, ёнғин, асбоб-ускуна ва механизмларнинг синиши, атроф-муҳит, персонал ва учинчи шахсларга зарар етказилиши, маҳсулот ишлаб чиқариш даражасининг пасайиши ва шу каби бир қатор номақбул оқибатларни келтириб чиқаради.

**2. Экологик рисклар** деганда - атроф-муҳитга, шунингдек, учинчи шахслар ҳаёти ва соғлигига етказилган зиён учун фуқаро жавобгарлигининг бошланиш эҳтимоллиги тушунилади. У саноатга оид рискнинг таркибий қисми ҳисобланиб, ишлаб чиқариш объектларини қуриш ва ишлатиш жараёнида пайдо бўлиши мумкин. Атроф-муҳитга етказилган зиён ўрмон, сув, ҳаво ва ер ресурсларининг ифлосланиши ёки тугатилиши, биомуҳит ва қишлоқ хўжалиги экинларига зарар етказилиши кўринишида намоён бўлади.

Бунда авария ҳолатининг оқибатлари тезда ўтиб кетадиган ва узоқ вақт давом этадиган оқибатларга бўлинади.

**3. Корпоратив корхоналардаги инвестициявий рисклар** - бу корпоратив корхоналарда инвестиция лойиҳаларини амалга оширишда ундан мўлжалланган фойдани етарли даражада ололмаслик ёки батамом йўқотиш мумкинлиги билан боғлиқ бўлган жараён дур. Ушбу ҳолатда, ўз маблағларини инвестицияга киритган шахснинг корпоратив корхонанинг ёки инвесторнинг мулкый манфаатлари риск объекти сифатида хизмат қилади.

Корпоратив корхоналардаги инвестициявий рисклар, инвесторларнинг лойиҳани амалга ошириш хусусиятлари ва маблағларини жалб қилиш усулига қараб таснифланади.

**4. Корпоратив корхоналарга ва улар томонидан бериладиган кредитга оид рисклар** - кредит ва унинг фоизлари суммасининг қайтарилмай қолиши билан боғлиқ дур. У кредит олинган мақсаднинг бажарилмай қолган ёки қурилишнинг ўз вақтида тугалланмаганлиги, бозор ва умумиктисодий вазиятнинг ўзгариши, инвестиция лойиҳасининг маркетинги етарлича ишланмаганлиги, фавқулодда ҳодисалар ва бошқа ҳолатлардан келиб чиқиб, қайтарилмаслиги мумкин бўлган эҳтимоллик дур.

Корпоратив корхоналар учун кредит рискинни пасайтиришнинг бир нечта йўллари мавжуд. Молиявий чора-тадбирлар, хусусан – молиявий кафолат ва суғуртага эга бўлиш ҳам шулар жумласидан дур. Ушбу ҳолда риск бошқарувининг у ёки бу усулидан фойдаланишнинг мақсадга мувофиқлиги молиявий қарорларни қабул қилишда умумий тармоқ стратегиясини ишлаб чиқишнинг таркибий қисми ҳисобланади.

Кредитга оид рискларнинг яна бир тури фоиз рисқи бўлиб, қачонки, кредит “сузиб юрувчи” фоиз ставкаси остида олинган ҳолларда юзага келади. Одатда, “сузиб юрувчи” ставка LIBOR, АҚШнинг ФРС, Европа Иттифоқи қабул қилган давлатлараро молиявий воситалар ставкалари каби турли халқаро эталонларга бириктирилади. Кредитни қайтариш вақтигача бу кўрсаткичлар ошса, демак, қарздор қўшимча харажатларни ҳам ўз зиммасига

олишига тўғри келади. Агар, кредит бўйича фоиз ставкаси кредитни олиш санасида қайд этилган жаҳон иқтисодий кўрсаткичларининг ўзгаришига боғлиқ равишда белгиланса ҳам, фоиз rischi вужудга келиши мумкин.

**5. Корпоратив корхоналарда техник рисклар.** Бу рисклар, янги объектларнинг қурилиши ва улардан кейинчалик фойдаланиш вақтида вужудга келади. Улар қурилиш-монтаж ва эксплуатация рискларига ажратилади. Техник рисклар саноат, тадбиркорлик ва инвестиция билан боғлиқ рискларнинг таркибий қисми бўлиши ҳам мумкин. Қурилиш-монтаж рискларига қуйидагилар киради:

- номақбул воқеа-ходисалар – табиий офат, портлаш, ёнғин, ғаразли мақсадда ва қасддан қилинган хатти-ҳаракат кабилар оқибатида қурилиш материаллари ҳамда асбоб-ускуналарнинг йўқолиши ёки зарарланиш рисклари;

- лойиҳалаштириш ва монтажда хатога йўл қўйилиши натижасида объект ишининг бузилиш rischi;

- объект қурилишида банд бўлган персоналга жисмоний зарар етказилиш rischi.

**6. Тадбиркорлик фаолияти билан боғлиқ рисклар.** Бу рисклар ички ва ташқи рискларга бўлинади. Ташқи рисклар тадбиркорнинг контрагентлари ўз мажбуриятларини бажармасликлари ёки бошқа – унга боғлиқ бўлмаган вазиятлар туфайли тадбиркор кутилган фойдани ололмаслиги ёки зиён кўрганлиги билан боғлиқдир.

Ички рисклар тадбиркорнинг ишлаб чиқаришни, хизмат кўрсатишни ёки маҳсулот таъминотини ташкил қила олиш қобилиятига боғлиқ. Уларга қуйидаги омиллар таъсир кўрсатади: менежмент тизимининг сифати, маҳсулот сифати, ишлаб чиқариш харажатлари, маркетингни ташкил қилиш ва бошқалар.

Тадбиркорлик рискларидан етказилган зарар бевосита ва билвосита бўлади. Бевосита зарар – бу асосий ва айланма воситалар(капиталлар)нинг йўқотилиши, персоналга жисмоний зиён етказилиши, учинчи шахслар(аҳоли

ва корхоналар)га жисмоний ва моддий зарар етказилишидир. Билвосита зарар эса – турли сабабларга кўра хўжалик фаолиятининг узилиши натижасида даромад ололмайд қолиш, яъни бой берилган фойдадир.

**7. Корпоратив корхоналарда молиявий рисклар** – корпоратив корхонанинг молиявий маблағларини самарали бошқариш тамойилларининг бузилиши жараёнида вужудга келади. Уларнинг қуйидаги турлари мавжуд: валюта (операцияга оид, трансляцион, иқтисодий) рисклари, фоиз рисклари (позицияга оид, портфелли, иқтисодий), портфелли рисклардир (тизимли, тизимсиз).

Валюта операцияга оид риск алмашув курсининг ўзгариши ва унинг маҳсулот сотишдан қутилган даромадларга таъсир қилиши натижасида зарарнинг пайдо бўлиши ёки фойдага эришолмаслик мумкинлигидир. Трансляцион валюта rischi бош корпоратив корхона хорижда ўзининг шўъба корпоратив корхоналари ёки филиалларига эга бўлган ҳолда юзага келади. Корпоратив корхонанинг турли мамлакатлар валюталарида қайта ҳисобланган активлари ва пасивлари ўртасида номувофиқлик келиб чиқиши риск манбаи ҳисобланади. Бош корпоратив корхона жойлашган мамлакат валютасига нисбатан филиал ёки шўъба корхона жойлашган мамлакат алмашув курсининг пасайиши унинг фойдасининг зоҳирий камайишини келтириб чиқаради (худди камайгандек бўлиб кўринади). Агар корпоратив корхона жамланма балансга эга бўлса, у ҳолда, филиал ёки шўъба корпоратив корхонасининг активлари ва пасивларининг бош корпоратив корхона жойлашган мамлакат валютасига қайта ҳисобланиши алмашув курсининг пасайиши ҳолатларида ютуққа ўхшаб кўринган зарарларга олиб келади.

Мамлакатда иқтисодий валюта rischi алмашув курсининг ўзгаришлари корпоратив корхонанинг иқтисодий аҳволига салбий таъсир этиш эҳтимоллиги сифатида таърифланади. У, масалан, мамлакатда товар айланиш ҳажмининг ўзгариши, тайёр маҳсулот ёки ишлаб чиқариш воситалари нархларининг ўзгариши, шунингдек, корхона

рақобатбардошлигининг ўзгариши натижасида вужудга келади. Унинг таъсирига бошқа манбалар ҳам сабаб бўлиши мумкин, масалан: миллий валюта курсининг пасайиши келтириб чиқарган ҳукумат чора-тадбирлари (иш ҳақининг ўсишини сунъий тарзда ушлаб туриш, хорижий валюталарнинг кўлдан кўлга ўтишига, пулларни алмаштиришга чекловлар қўйиш ва ҳ.к.).

Мамлакатдаги иқтисодий валюта rischi, аввало, товар импортига боғланган мамлакатларда яққол намоён бўлади. Агар, масалан, товар ишлаб чиқариш импорт ташкил қилувчиларга боғлиқ бўлса, у ҳолда, хорижий валюталарнинг миллий валютага нисбатан ошиши маҳсулот қийматини кўпайтиради ва худди шундай маҳсулотни маҳаллий хом-ашёдан ишлаб чиқараётган бошқа корхоналарга нисбатан корхона рақобатбардошлигини пасайтиради. Хорижий валюталар курсининг ўсиши экспорт-импорт ишлаб чиқаришини рағбатлантиради ва импортга боғлиқ ишлаб чиқаришларни синдиради.

Корпоратив корхоналарда фоиз riskлари деганда, молиявий ресурслар бўйича фоиз ставкалари ўзгарган ҳолларда зарарнинг вужудга келиш эҳтимоллиги тушунилади. Агар кредит ресурсларидан фойдалангани учун фоизлар “сузиб юрувчи” ставка бўйича тўланса, позицияга хос фоиз riskи вужудга келади. “Сузиб юрувчи” ставка остида кредит берган ёки банкда депозити бўлган корпоратив корхона, фоиз ставкалари пасайган ҳолларда зарар кўради. “Сузиб юрувчи” ставка бўйича кредит олган корпоратив корхона эса – аксинча, фоиз ставкалари ошган ҳолларда зарар кўради.

Портфелли фоиз riskи фоиз ставкалари ўзгаришларининг акция ва облигация каби молиявий активлар қийматига таъсирини акс эттиради. Бунда нафақат қимматли қоғозларнинг алоҳида турларига, балки, умуман инвестицион портфелга таъсир кўрсатилади. Асосий кредит ресурсларига фоиз ставкаларининг ошиши, одатда, портфель қийматини камайтиради ва аксинча.

Корпоратив корхоналарда иқтисодий (корхонавий) фоиз rischi фоиз ставкалари ўзгаришларининг умуман корпоратив корхонанинг иқтисодий аҳволига таъсири билан боғлиқ. Масалан, агар корпоратив корхона рақобатчилари ўз фаолияти учун катта қарз маблағларини жалб қилган ишлаб чиқарувчилар бўлса, у ҳолда, фоиз ставкалари пасайган вазиятларда рақобат кучайиши мумкин. Фоиз ставкаларининг ўсиши қурилиш билан боғлиқ хўжалик тармоқларининг фаолиятида салбий акс этади. Фоиз ставкаларининг ўзгаришлари валюта алмашув курсларига ҳам таъсир қилиб, корхона фаолиятига ўзининг таъсирини кўрсатади.

Портфелли рисклар турли макро ва микроиқтисодий омилларнинг тадбиркор ёки инвестор активларига таъсирини англатади. Активлар портфели акция ва облигациялар, давлат қимматли қоғозлари, муддатли мажбуриятлар, пул маблағлари, суғурта полислари, кўчмас мулк ва бошқалардан таркиб топади. Рискнинг алоҳида омиллари хилма-хил активлар турларига қарама-қарши таъсир кўрсатиши мумкин. Мувозанатлаштирилган (бозорга хос) портфель риск омилларининг таъсирига энг кам даражада тушади, улар орасида мунтазам ва номунтазам рискларни ажратиш мумкин бўлади.

Тижорат рисклари савдо операцияларини амалга ошириш жараёнида зарарнинг вужудга келиши ёки фойда олинмай қолиши мумкинлиги билан боғлиқдир.

**8. Корпоратив корхоналарда суғурталаш рисклари,** бу корпоратив корхоналар, тадбиркорлар ва инвесторлар ўз фаолиятини бошқа мамлакатлар ҳудудида амалга оширганларида вужудга келади. Бизнесдан келадиган даромадлари мамлакатдаги сиёсий ёки иқтисодий вазиятнинг ноқулай ўзгаришлари ҳолатида камайиб кетиши мумкин. Бизнесдан келадиган даромадни йўқотиш ёки унинг камайиши қуйидаги турли сабаблар натижасида юз беради: мамлакат сиёсий тузумининг ўзгариши, чет эл мулки ҳисобланган объектлар экспроприацияси (тортиб олиниши) ёки маҳаллийлаштирилиши, ҳарбий юришлар ва фуқаролар ғалаёнлари

натижасида мулкый объектнинг йўқ қилиниши ёки зарарланиши, қонунчиликнинг барча фуқаролар учун умумий ва махсус турлари – божхона, солиқ ва бошқаларнинг ўзгариши. Сўнгги пайтларда рискнинг бу турига дунёда кўпроқ эътибор берилмоқда. Бу сўнгги ўн йилликларда муайян даражада Лотин Америкаси, Жануби-Шарқий Осиё, Марказий Европа, МДХ, Россия мамлакатларининг ривожланаётган бозорларида қузатилаётган ўзига хос “инвестициявий шов-шувлар” билан изоҳланади. Бу мамлакатлар беқарор сиёсий ҳолат, шунингдек, бозор иқтисодиётига ўтиш жараёнлари билан характерланади.

**9. Сиёсий рисклар,** бу рисклар суғуртавий рискларнинг муҳим таркибий қисмидир. Уларнинг моҳияти мамлакатдаги ижтимоий-сиёсий вазиятнинг ўзгариши натижасида хорижий тадбиркор ёки инвесторнинг ўз даромадини ололмаслиги ёки мол-мулкни йўқотиши мумкинлигидан иборат. Улар қуйидаги ҳолатларда намоён бўлади:

- халқаро шартномаларнинг бажарилишига ёки валюта тушумининг репатриациясига (ўз мамлакатига қайтарилишига) тўсқинлик қиладиган валюта қонунчилигидаги ўзгаришлар;

- тадбиркорлик фаолиятини амалга оширишни қийинлаштирувчи ҳуқуқий базанинг ўзгаришлари;

- хорижий инвесторлар иштирокида тузилган корхоналарнинг экспроприацияси ёки маҳаллийлаштирилиши;

- арбитраж ҳуқуқига ўзгаришлар киритилиши;

- тадбиркорларнинг мулкый манфаатларига зиён етказадиган ҳолларга олиб келган оммавий тартибсизликлар, фуқаролар ғалаёнлари, ҳарбий ҳаракатлар.

Санаб ўтилган рисклардан ташқари корпоратив корхоналарнинг фаолиятини янада хавф-хатарларсиз ташкил этиш ва ривожлантириш учун рисклар - менежментига қўшимча қилиб қуйидагиларни прогноз ва таҳлил қилиш зарур деб ҳисоблаш мумкин:

- маркетинг тадқиқотлари билан, корхонанинг бошқарув тизими сифатининг пастлиги билан боғлиқ рисклар;

- мўлжалланган бозорларда рақобат кучи прогнозларининг сифати пастлиги ёки умуман йўқлиги билан боғлиқ рисклар;

- рискнинг ташқи ва ички омилларини, иқтисодий қонунлар ва корхона қонунларининг амал қилишини чуқур ўрганмасдан, замонавий илмий ёндашув ва оптималлаштириш усулларини қўлламастан қабул қилинган стратегик бошқарув қарорларининг сифати пастлиги билан боғлиқ рисклар ва б.

Юқорида баён этилганлардан келиб чиқиб, рискларнинг турларини унинг белгиларини инобатга олган ҳолда ва Р.А.Фатхутдиновнинг кодлаштирган таснифини ўрганиб ва амалий тажрибага асосланган ҳолда корпоратив корхоналар фаолиятида рискларини қўйидагича гуруҳларга ажратиш мақсадга мувофиқ бўлар эди: *Рискларнинг мазмун моҳиятига асосан*: - иқтисодий, сиёсий, саноат корпоратив корхоналарига оид, экологик, инвестициявий, инновациявий, кредит олиш ва беришга оид, техник ва технологик, тадбиркорликка оид, молиявий, суғуртавий; *Рискнинг йўналтирилганлик белгиси бўйича*: - йўқотишларни кўзда тутганлик rischi, фойдани режалаштирилганлик rischi, фаолиятда вазиятдан фойда ёки зарар кўрмасдан чиқиш rischi; *Рискнинг фаолият тури бўйича*: - анъанавий ҳолдаги, кичик бизнес ва тадбиркорликка оид, қалтис-спекулятив (чайқовчиликка оид), йўл қўйилиши мумкин бўлган риск, инвестициянинг самарадорлигининг пасайишига олиб келадиган риск; *Рискнинг даражасига қараб*: - паст, ўртача, юқори, белгиланган, номаълум ва маълум даражалардаги ҳамда қасддан қилинган рисклар; *Рискнинг келиб чиқиш бўйича*: - табиий, аралаш, иқтисодий, сиёсий, техникавий, бошқарув усулининг таъсири асосидаги, психологик, ҳуқуқий, экологик; *Риск иерархиясининг даражаси бўйича*: - ижро этилишга қараб, корпоратив корхонага фаолиятига тааллуқли, тармоққа ва тармоқлараро, минтақавий ва минтақалараро, мамлакат ва мамлакатлараро, халқаро ва жаҳон миқёсидаги

рисклар; *Ресурс турлари ва намоён бўлишига қараб*: - моддий, молиявий, меҳнат, ахборотли, интеллектуал мулкӣ, вақтидаги ва бевақт, субъектив, объектив, ғайриқонуний, асоссиз, қонуний, асосли, жинойий рискларга; *Рискнинг шакллари бўйича*: -концептуал, башорат қилинган, режалаштирилган, стратегик, тактик, тезкор, инфракорхонавий, рағбатлантирувчи рискларга ва *Рискни пасайтириш ва бошқариш усулига қараб*: - чора-тадбирлар ишлаб чиқилган ва ишлаб чиқилмаган, чора-тадбирларни бекор қилиш ёки рад этиш, салбий таъсирни юмшатиш, ижобий таъсирни кучайтириш, рискни суғурталаш, зиённи бартараф қилиш ёки тан олиш, рискни шериклар ўртасида тақсимлаш, тизимли таҳлил қилиш, меъёрий, экспертли, статистик, иқтисодий-математик турларига бўлиш мумкин.

Рискларнинг бундай турларининг мавжудлиги ҳар қандай корхона ва корхонанинг самарали фаолият юритиши учун салбий таъсир этиши аниқ. Бундай салбий ҳолатнинг олдини олиш учун корпоратив корхоналар фаолиятида рисклар менежментининг ўрни катта бўлади албатта.

Иқтисодиётда риск – менежменти алоҳида фан сифатида, XX асрнинг иккинчи ярмидан бошлаб, шакллана бошланди. Ҳар қандай илм фаннинг шаклланиши ва унинг янада ривожланишига ер юзида содир бўладиган турли ижобий ва салбий ҳодисалар сабаб бўлган. Биринчи бўлиб, корпоратив корхоналарида хатарли рискли ҳолатларини баҳолаш зарурияти АҚШдаги газ сақловчи омборнинг (1944й.) фожиага учраши бўлган десак ҳам муболаға бўлмайди. Чунки риск – менежментининг фан сифатида ривожланишига ер юзидаги бир неча йирик ишлаб чиқариш корпоратив корхоналарнинг фожиага учраши сабаб бўлган. Бундай фожиаларнинг айримларига тўхталиш мумкин. 1974 йил Буюк-Британиядаги Фликсбор полиэтилен ишлаб чиқариш заводининг фожиа натижасида тўлиқ ишдан чиқиши оқибатида 28 киши ҳаётдан кўз юмган, 400 киши оғир яраланган, умуий зарар 200 млн. АҚШ долларини ташкил этган. 1984 йил Ҳиндистондаги Бхопал пестицид ишлаб чиқарадиган заводнинг фожиаси натижасида 2300 киши ҳалок бўлган, 20000

киши тан жароҳати олган, 470 млн. АҚШ доллари ҳажмида компенсация тўланган. Украинадаги Чернобиль атом электр станциясининг аварияга учраши натижасида 6,5 млн. киши яшайдиган майдон заҳарланган, хорижий мамлакатлар экспертларининг хулосасига асосан зарар суммаси 100-150 млрд. АҚШ доллари ҳажмида бўлган. Бундай мисолларни кўплаб келтириш мумкин. Демак бундай фожияли ҳолатларнинг олдини олиш зарурияти туғилади. Шундан келиб чиқиб, рисклар ва уларни самарали бошқариш зарур бўлади.

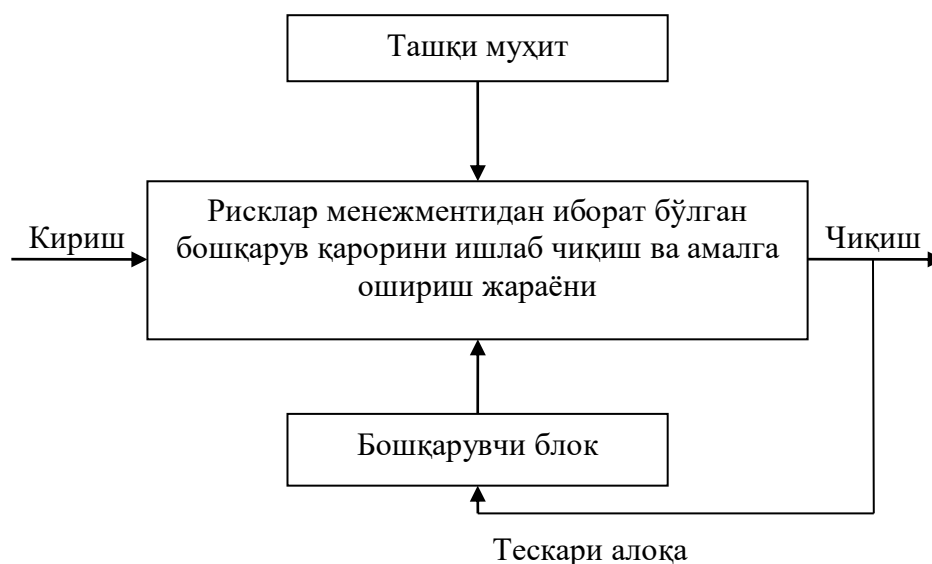
**Фикримизча**, корпоратив корхоналарда рисклар менежменти – риск объекти ва субъекти параметрларини, риск объектига ва риск субъектининг хатти-ҳаракатига таъсир кўрсатадиган ички ҳамда ташқи омилларни ўрганиш, рискни оптималлаштириш, режалаштириш, ҳисобга олиш ва назорат қилиш, уни бошқариш бўйича ишларнинг бажарилишини рағбатлантириш ва тартибга солиш жараёнидир.

Корпоратив риск объекти – корпоратив қарорни қабул қилишда субъектнинг таъсири йўналтирилган иқтисодий, молиявий, инвестициявий кўрсаткичлар, тизим ва бошқалардир.

Корпоратив риск субъекти – корпоратив рискни бошқариш билан шуғулланадиган менежер ва жисмоний ёки юридик шахслардир.

Корпоратив корхоналарда рисклар менежменти, мавжуд бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш тизим остисининг муҳим ташкил қилувчиси ҳисобланади. Шундай қилиб, рисклар менежменти рискларни пасайтириш учун эмас, балки менежмент (айниқса, стратегик менежменти) қарорининг сифати ва асосланганлик даражасини янада ошириш учун амалга оширилади. 15 - расмда бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш жараёнида “рисклар менежменти”нинг ўрни кўрсатилган.

Корпоратив бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш жараёнидаги “кириш” қисмининг элементлари, юзага келган муаммо (техник, экологик, иқтисодий, сиёсий, бошқарув ва б.) параметрлари, муаммони ҳал қилиш учун



**15-расм. Бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш жараёнида “рисклар менежменти” нинг ўрни.**

мажмуавий таъминот талаблари бўлиши мумкин. “Чиқиш” сифатли бўлиши учун, олдин “кириш”нинг сифатини, кейин эса “жараён”нинг ўзини сифатини таъминлаш зарур. Юқори сифатли “кириш”ни таъминлаш шартларидан бири “кириш” ва ташқи муҳит параметрларини миқдорий ўлчаш, ушбу ташкил қилувчиларни тартибга соладиган омиллар миқдорини оптималлаштириш, яъни бошқарув тизимида номаълумлик даражасини пасайтириш ҳисобланади.

Жараённинг “чиқиш”ида эса – бошқарув қарорининг аниқ параметрлари рол ўйнайди. “Чиқиш” сифатини ошириш учун, биринчидан, ташқи муҳит сифатини муттасил ошириш, иккинчидан, “кириш” ҳамда жараённинг ўзининг юқори сифатини таъминлаш зарур. Қарор қабул қилаётган шахснинг юқори касбий маҳорати, қарор параметрларини оптималлаштиришда зарур усул ва воситалардан фойдаланиш, бошқарувнинг илмий асосларини қўллаш жараён сифатини ошириш омиллари бўлиб ҳисобланади.

Корпоратив бошқарув қарорини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш жараёнининг элементлари қуйидагилардан иборат: 1) макон ва замонда бирлашган “меҳнат предмети” (муаммо, вазифалар ва б.), “меҳнат воситаси”

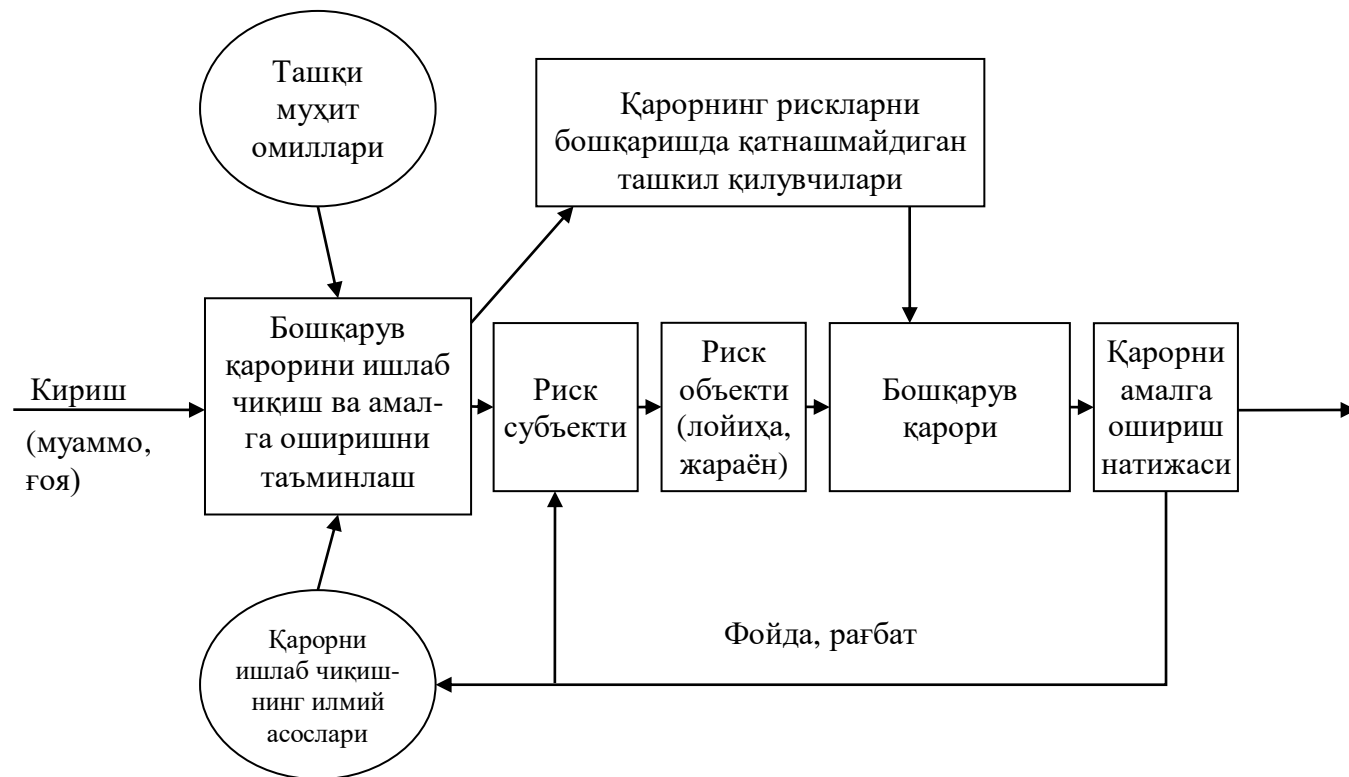
(услуглар, ЭҲМ ва ҳ.к.), “жонли меҳнат” (ижрочи, бўлим ва б.) тизими; 2) ахборот; 3) таҳлил, башорат, меъёрлаштириш, оптималлаштириш, самарадорликни баҳолаш усуллари; 4) бошқарув қарорини ишлаб чиқиш ва амалга оширишнинг илмий асослари (иқтисодий қонунлар, корхона қонунлари, илмий ёндашувлар, тамойиллар); 5) иқтисодиётни инновация йўли билан самарали ривожлантиришнинг энг муҳим шартларидан бири сифатида рискларни бошқариш тизими.

Корпоратив бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш жараёнининг ташкил қилувчилари рўйхатидан кўринадики, унинг сифатини ошириш учун кўп нарса қилиш керак. 16-расмда корпоратив корхоналарда рискларни бошқаришнинг мантиқий схемаси тасвирланган. Корпоратив бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш жараёнини тегишли меъёрий-услубий ҳужжатлар, моддий, техник, молиявий, меҳнат ва ахборот ресурслари билан таъминлаш зарур. Юқори сифатли жараёнга эришиш учун уни таъминловчи ташкил қилувчилар ҳам юқори сифатга эга бўлиши талаб қилинади. Рискларни бошқариш функцияларига қуйидагилар киради: - маркетинг;

- рискни оптималлаштириш;
- рискларни бошқариш бўйича ишларни режалаштириш;
- режани бажаришни ташкил қилиш;
- ҳисоб ва назорат;
- юқори натижаларга эришишни рағбатлантириш;
- рискларни бошқариш жараёнини тартибга солиш.

Корпоратив корхоналарда рискларни бошқариш жараёни ўз ичига рискларни бошқаришнинг иқтисодий ва ташкилий масалаларни ўз ичига олади. Иқтисодий масалаларга қуйидагиларни киритиш мумкин: - рискнинг ташқи ва ички омилларини тадқиқ этиш;

- риск субъектининг касбий маҳоратини таҳлил қилиш;
- риск объекти параметрларининг таҳлилини амалга ошириш;



**16-расм. Рискларни бошқаришнинг мантиқий тизими (схемаси).**

-риск объекти ва субъекти параметрларини яхшилаш бўйича таклифлар ишлаб чиқиш;

- рискни бошқариш ишлари самарадорлигини иқтисодий асослаш;
- юқори натижаларга эришишни рағбатлантириш.

Рискларни бошқариш бўйича ташкилий масалаларга қуйидагиларни киритиш мумкин:

- рискларни бошқаришни ташкил қилиш тамойилларини ифодалаш;
- рискларни бошқаришнинг ташкилий бўлинмасини ишлаб чиқиш;
- рискларни бошқариш моделларини танлаш;
- ахборотни йиғиш, умумлаштириш ва қайта ишлаш;
- илмий (техник) кенгашда рискларни оптималлаштириш

натижаларини ҳимоя қилиш;

- материалларни тузатиш ва уларни қарор қабул қилаётган шахс (буюртмачи)га узатиш. Корпоратив корхоналарда рискларни бошқаришни ташкил қилиш маълум бир тамойилларга асосланиши илмий жиҳатидан тўғри бўлади. Бугунги кунда рискларни бошқариш тамойилларига қуйидагиларни киритиш мумкин:

1. Рисклар бўйича ягона меъёрий-услубий ҳужжатни тузиш йўли билан рисклар бошқарувини ҳуқуқий тартибга солиш тамойили. Йирик объектлар бўйича нафақат рискни иқтисодий асослаш ва оптималлаштириш, балки унинг инновация лойиҳаси ёки бошқа объект қатнашчилари ўртасида бўлиш муҳимдир.

2. Бозор муносабатларининг ишлаши билан боғлиқ иқтисодий қонунлар, корхона қонунлари, илмий ёндашувлар ва тамойилларнинг амал қилишини таҳлил қилиш орқали рискларни бошқариш жараёнининг юқори илмий даражасини таъминлаш тамойили.

3. Бошқарув жараёнларининг ташқи ва ички муҳит ўзгаришларига мослашувини таъминлаш тамойили.

4. Корпоратив бошқарув қарорларининг муқобил вариантларини ишлаб чиқиш ва уларни таққослашни таъминлаш тамойили.

5.Корпоратив корхоналарда корпоратив бошқарувни ахборот коммуникация технологиялари асосида ташкил этиш тамойили.

6. Рискларни бошқариш жараёнларини тартибга солиш тамойили.

7.Бошқарув ва ишлаб чиқариш жараёнларини оқилона ташкиллаштириш тамойили.

8. Корпоратив корхоналарда рискларни оптималлаштириш тамойили.

Ушбу кўриб чиқиладиган ҳар бир тамойил рискларни имконият даражада пасайтиришни таъминлашида унга турли омиллар таъсир қилишлигини кўриб чиқиш заруриятини белгилайди. Рискларга ташқи ва ички омилларнинг таъсирини ўрганиш ёки мониторинг қилиш керак бўлади. Мониторинг бу– уларга риоя этишни назорат қилиш мақсадида объект параметрларини узлуксиз кузатишдир.

Рискларнинг ташқи омилларига макромухит, минтақа инфракорхонаси ва корхона микромуҳити омиллари киради.

Макромухит омилларига халқаро, сиёсий, иқтисодий, ижтимоий-демографик, ҳуқуқий, экологик, илмий-техникавий, маданий омиллар киради. Минтақа инфракорхонаси (мезомухит) омилларига қуйидагилар киради: бозор инфракорхонаси, атрофдаги табиий муҳит мониторинги, таълим ва фан, соғлиқни сақлаш, маданият, савдо-сотиқ, умумий овқатланиш, транспорт ва алоқа, қурилиш, турар-жой коммунал хўжалиги, аҳолига маиший хизмат кўрсатиш, саноат. Санаб ўтилган омилларнинг ҳар бири бошқарилиши зарур бўлган қатор кўрсаткичлар (мониторинг, таҳлил, оптималлаштириш ва ҳ.к.) билан тавсифланади.

Корпоратив корхоналарнинг иш самарадорлиги, рақобатбардошлиги ва барқарорлигини белгилайдиган мутлақ ва нисбий кўрсаткичлар билан риск даражаси ўртасида муайян алоқа мавжуд. Макромухит, минтақа (шаҳар) инфракорхонаси ва корхона (объект) микромуҳити омиллари бўйича бу кўрсаткичлар қанчалик яхши бўлса, риск даражаси шунчалик паст бўлади. Рискларни бошқариш сифатини ошириш учун риск даражаси ва объектнинг ташқи муҳити соҳалари(омиллари)нинг муҳим кўрсаткичлари ўртасида

микдорий корреляцион боғлиқликларни ўрнатиш тавсия этилади. Корхона микромуҳити омилларига қуйидагилар киради: таъминотчилар (тизимнинг “кириш”и) ва уларнинг рақиблари; истеъмолчилар (тизимнинг “чиқиш”и) ва уларнинг рақиблари; алоқага киришувчи аудиториялар (оммавий ахборот воситалари, кўмакчи гуруҳлар, жамоатчилик корхоналари, назорат органлари ва б.); тизимнинг “кириш”и ва “чиқиш”идаги маркетинг воситачилари; маҳаллий ҳокимият органлари.

Корпоратив корхоналарда рискларнинг ички омилларига номувофиқлик, ишончсизлик, номувозанатлилик, корхона бошқарув тизимининг, унинг ишлаб чиқариш ва ташкилий корхонасининг алоҳида ташкил қилувчилари, шунингдек, функционал маркетинг ва менежмент турлари элементларининг кучсизлиги, бошқача айтганда, рискнинг ички омилларига корхонанинг барча кучсиз ва “заиф” томонлари киради.

Корпоратив корхоналар фаолиятида тизимли ёндашувга мувофиқ, аввал рискнинг ташқи омилларини, кейин эса – унинг ички омилларини таҳлил қилиш тавсия этилади. Чунки рискларнинг ташқи омиллари орасида айни пайтда ва истиқболда бартараф этиб бўлмайдиган кучсизликлар ва заифликлар учраши мумкин, булар ички рискларни пасайтириш юзасидан қилинган барча саъй-ҳаракатларни пучга чиқаради. Агар рискнинг ташқи омилларини бартараф этиш имкони бўлмаса, ички рискларни пасайтиришга қанча кўп маблағ сарфланмасин, ҳеч қандай натижага эришмаслик мумкин. Лойиҳани инвестициялаш, объектни ривожлантиришдан аввал, ана шу объектнинг ташқи муҳитини ўрганиш лозим бўлади. Бартараф этиб бўлмайдиган ташқи муҳит омилларининг мавжудлиги ушбу объектнинг ривожланиши учун сарфланган инвестицияни оқламайди. Афсуски, амалиётда “тизим – бу ўзаро боғлиқ элементлар йиғиндиси” деган ифодага амал қилинади ва инвестиция вазиятини ташқи муҳитдан эмас, балки ички муҳитдан бошлаб таҳлил қилинади. Тизим ўзининг ривожланишига кўплаб маблағ сарфлаб, иккинчи босқич – ташқи муҳит омилларини таҳлил қилиш босқичида лойиҳани истиқболсиз қиладиган, бартараф этиб бўлмайдиган

тўсиқларга (бозор механизмининг беқарор воситалари, сифатсиз инфракорхона ва ҳ.к.) дуч келинади, ҳолбуки, ички корхонани ривожлантиришга сарфланган харажатларни эса ортга қайтариб бўлмайди.

Корпоратив корхоналар фаолиятида риск омилларини таҳлил қилишда барчага маълум таққослаш, индекс, баланс, элиминация (бартараф қилиш), тасвирий, функционал-қийматли, омилли таҳлил, тизимли таҳлил ва бошқа асосий усуллардан фойдаланиш мумкин. Мазкур таҳлилнинг асосий мақсади – тизимнинг ишлаши ёки ривожланиши учун киритилган инвестициянинг таваккалчилигини оширадиган, субстанция ёки корхонадаги тор, заиф ва “кучсиз” жойларни, тизимнинг ишлаб чиқариш ва бошқарув жараёнларидаги номувозанатликларни аниқлаш ва уларни баҳолашдан иборат бўлади.

**Корпоратив корхоналарда рискларни баҳолаш ва оптималлаштириш** деганда- риск даражасини миқдорий баҳолаш, турли даражали аниқ ҳисоб-китоблар ёрдамида амалга оширилади. Рискларни бошқариш учун қуйидаги жараёнларнинг амалга оширилиш керак бўлади:

- макромухит, минтақа инфракорхонаси ва корхона макромухитини қамраб олган рискларнинг ташқи ва ички омилларини саралаш;
- бу омиллар мониторингини йўлга қўйиш;
- улардан энг муҳимларини ажратиш мақсадида омилларни муҳимлигига қараб кетма-кет жойлаштириш, чунки барча омилларни бошқариш ёки мониторингини олиб бориш имкони йўқ;
- омиллар ва риск даражаси ўртасида алоқа шаклини ўрнатиш;
- рискнинг энг муҳим омиллари ва риск даражаси ўртасида миқдорий боғланишларни ўрнатишга уриниш (регрессия тенгламалари);
- рискнинг энг муҳим омиллари ва инвестицияларни киритиш рискининг даражаси ўртасидаги қайишқоқликни аниқлаш.

Корпоратив корхоналарда рискларни баҳолаш жараёни рискни босқичма-босқич оптималлаштиришни зарур қилиб қўяди. Рискни оптималлаштириш ўзида қуйидагиларни ифодалайди:

- риск объекти ва субъектининг ташқи ва ички муҳити омилларининг таъсирини таҳлил қилиш усуллари (математик-статистик ва эксперт)ни қўллаш орқали танлаш ва кетма-кет жойлаштириш;

- рискнинг танланган омиллари ва риск объекти (даромад, фойда ва б.) ўртасидаги боғланишларни аниқлаш;

- рискни стохастик оптималлаштириш.

Рискларни бошқаришнинг самарадорлиги корпоратив корхоналарда фойда ёки йўқотишлар эҳтимоллиги тезлигини аниқлашни талаб этади. Фойда ёки йўқотишлар эҳтимоллик тезлиги фоизларда қуйидаги ифода орқали аниқланиши мумкин:

$$P_i = \frac{N_i}{N_r} \times 100 \quad (1)$$

Бунда:  $P_i$  –  $i$ -ҳолатда фойда ёки зарар кўриш эҳтимоллиги;  $N_i$  – фойда ёки зарар кўришнинг  $i$  ҳолатлари сони;  $N_r$  – асосий танловдаги ҳолатларнинг умумий сони.

Кутилаётган фойда(ёки зарар)нинг ўртача белгиси қуйидаги ифода билан аниқланади:

$$\bar{P} = \sum_{i=1}^n R_i \cdot P_i \quad (2)$$

Бунда:  $i = 1, 2, \dots, n$  - ҳолат (ҳодиса)нинг тартиб рақами;  $R_i$  -  $i$ -ҳолатнинг ҳақиқий белгиси.

Риск бўйича ҳақиқий миқдорларнинг ҳисоб-китоб қилинган миқдорлардан ўртача квадратик оғиши (четланиши) ( $S$ ) қуйидаги ифода орқали аниқланади:

$$S = \frac{\sqrt{\sigma}}{n - p - 1} \quad (3)$$

Бунда: ...- дисперсия;  $n$  - кузатиш ҳолатларининг сони;  $p$  – тенгламадаги параметрлар сони. “ $S$ ” қанчалик катта бўлса, тахмин қилинаётган ҳодиса rischi шунчалик юқори, таҳлил қилинаётган параметрнинг йўл қўйилиши мумкин бўлган майдонининг ўртача катталиқдан тарқоқлиги шунчалик катта бўлса, рискни оптималлаштириш модели шунчалик “қўпол”роқ бўлади. Риск майдонини, “ $S$ ” майдонини

торайтириш учун риск омилларини текислаш, пасайтириш ва улардан қочиш зарур. Агар “S” 15% атрофида бўлса, яхши ҳолат ҳисобланади.

Корпоратив корхоналар фаолиятида рискни оптималлаштиришнинг бундан ҳам бошқа янада аниқроқ усулларидан фойдаланиш ҳам тавсия этилади. Бугунги кунда рискларни оптималлаштириш билан бирга рискларни пасайтириш масалалари ҳам муҳим бўлиб қолмоқда.

**Корпоратив корхоналарда рискларни пасайтириш усуллари деганда** - корпоратив корхоналарнинг хўжалик фаолиятида рискларни пасайтиришдан мақсад, корпоратив корхонанинг ташқи муҳити ва ички муҳитидаги ноаниқликни пасайтириш, риск омилларининг миқдорий прогнозларининг аниқлигини ошириш, яъни ҳар бир омилнинг ўртача квадратик четланишини камайтиришдир. Бунинг учун, бир томондан, рисклар(корхона) бошқарувини ахборот билан таъминлашни такомиллаштириш йўли билан риск омиллари прогнозларининг аниқлигини ошириш, бошқа томондан эса – рискларни пасайтиришнинг барчага маълум иқтисодий ва ташкилий усуллари қўллаш зарур. Эътибор бериш лозимки, аввало, рискларни бошқаришнинг илмий даражасини ошириш (оптималлаштирилган риск фойда беришини ёдда тутиш лозим), фақат шундан кейингина – рискларни пасайтиришнинг иқтисодий ва ташкилий усуллари қўллаш лозим.

Корпоратив корхоналарда бошқарувнинг (тизимнинг барча элементларининг) илмий даражаси оширилмаса, риск омили ва ижтимоий-иқтисодий кўрсаткичлар прогнозининг мумкин бўлган майдони катталашади, натижада бу дисперсиянинг улкан майдони бўйича восита ва натижаларни “йўққа чиқаради” ва корхона, инновация, инвестиция ва рискларни бошқариш сифати энг паст даражага пасайтиради. Амалиётда худди шундай бўлади. Агар корпоратив корхоналар илмий бошқарув бўйича тақдим этилган тавсияларнинг ҳеч бўлмаганда 10% ини қўлласа ҳам, бу жуда яхши натижа берарди.

Корпоратив корхоналар, менежерлар, инвесторлар, иқтисодчилар рискларни пасайтиришнинг ҳамда инвестицияларнинг асосланишини оширишнинг иқтисодий ва ташкилий усуллари, бош манбаларни, яъни илмий бошқарув даражасини қайта ишламасдан туриб қўллашга ҳаракат қиладилар. Пировардида, халқ хўжалиги доирасида инновация ва инвестиция лойиҳаларида салбий натижалар олинади: ресурслардан фойдаланиш самарадорлиги, рақобатбардошлик, ҳаёт сифати тушиб кетади. Барча фаолият соҳаларида “даволаш” ишлари олиб бориляпти, чунки бунинг учун истеъмолчи ҳақ тўлашга мажбур, “даволаш”дан арзонроққа тушадиган “олдини олиш”га ҳеч ким ҳаракат қилмайди. Иқтисодиёт ва бошқарув профилактикасига биз стратегик маркетинг(бозорларни стратегик сегментлаш, эҳтиёж ва қийматларни прогнозлаштириш, объектлар рақобатбардошлигини меъёрлаштириш, стратегияни ишлаб чиқиш)ни ҳамда бошқарувнинг илмий даражаси(қонунлар, илмий ёндашувлар, тамойиллар, усуллар, моделлар ва б.)ни ошириш киради. Профилактика – бирламчи, даво эса – иккиламчи. Бу ҳаммага маълум. Бироқ, кўпчилик акциядорлик корхоналарининг аксарияти илмталаб рақобатбардош маҳсулотни яратиш ва бошқалар билан эмас, балки жорий ишлар, аввалги сифатсиз объектларни “таъмирлаш” билан машғул.

Фикримизча, рискларни пасайтириш учун иқтисодий ва ташкилий усуллардан фойдаланиш зарур бўлади. Бу усуллар рискларни пасайтиришнинг иккинчи босқичини ташкил этиши мумкин. Иқтисодий ва ташкилий усулларга қуйидагилар киради:

*1.Рисклардан қочиш усули.* Бу усул ҳамкорлар, контрагентлар, таъминотчилар, ишлаб чиқилган ва буюртмачига тақдим этилган ҳужжатлар томонидан бирон-бир ишончсиз ҳаракатнинг амалга оширилиши ҳолатларида инвестиция лойиҳасини рад қилишга асосланган. Рискнинг ташқи омиллари қанчалик даражада ноаниқ бўлса, лойиҳа ёки улар ижрочиларининг сони шунчалик кўп бўлади.

2. *Рискларни тақсимлаш усули.* Бу усулда рисклар лойиҳа қатнашчилари, унинг ҳамкор ижрочилари, субпудратчилар ўртасида тақсимланади. Бу усул лойиҳа самарадорлиги имконияти катта бўлганда, иқтисодийда ижобий силжишлар кутилаётганда, лекин бир вақтнинг ўзида жорий ва стратегик вазиятда катта ноаниқликда қўлланади.

3. *Рискларни диверсификациялаш (бўлиш) усули.* Бу усул инвестицияларни турли лойиҳаларга бўлиш йўли билан амалга оширилади. Бу усул инвестор учун тахминан бир хил даражада ишончга эга бир нечта инвестиция объектлари мавжудлигида қўлланади. Диверсификация корхона фаолиятининг ҳар қайси соҳасига дахлдор бўлиши мумкин.

4. *Риск манбаларини бартараф этиш усули.* Бу усулдан нисбатан кам ҳолларда, риск манбаларини аниқ ва алоҳида ажратиб олиб, идентификациялаш мумкин бўлганда фойдаланилади. Фаолиятнинг иқтисодий хавфли босқичи ёки қисмини ажратиб олиб, уни назоратга олиш ва шу тариқа, корхонанинг умумий rischi даражасини пасайтириш мумкин. Бу каби усуллар кўплаб йирик ишлаб чиқариш корпоратив корхоналарида, мисол учун, тижоратда муваффақият келтириши номаълум бўлган инновация лойиҳаларини жорий этишда, янги турдаги маҳсулотларни ўзлаштиришда қўлланилади. Лойиҳанинг riskли қисмлари учун шўъба фирмалари тузилади.

5. *Риск диссипацияси усули.* Бу усул ўзида рискларни бошқаришнинг эгилувчан воситаларини ифодалайди. Асосий диссипация усулларида бири умумий иш муваффақиятли бўлишидан манфаатдор бошқа қатнашчилар билан бирлашиш (турли даражадаги) орқали умумий riskни улар ўртасида тақсимлашдан иборат.

Диссипация усули рискларни тақсимлаш усулидан шу билан фарқланадики, биринчи ҳолда risk (инвестициялар) четдан келган жисмоний ёки юридик шахслар билан тақсимланса, иккинчи ҳолда – битта лойиҳа қатнашчилари ўртасида бўлинади. Бирлашув вертикал (диагонал) ёки горизонтал бўлиши мумкин. Вертикал бирлашувда келишилган нарх сиёсатини ўтказиш учун, хўжалик ҳудудини бўлиб олиш учун, қарши

биргаликда ҳаракат қилиш учун бир тармоққа ёки бир идорага қарашли бир нечта корхоналар бирлашади. Горизонтал бирлашув эса технологик ишлар, таъминот, маҳсулотни ўтказиш ва бошқа операциялар кетма-кетлигидан иборат.

6. *Рискларни компенсациялаш (қоплаш) усули.* Ушбу усул олдини олиб бошқариш усулларида бўлиб, корхона фаолиятини стратегик режалаштириш йўли билан амалга оширилади. Бунинг учун биз режалаштириш босқичида режа кўрсаткичларини белгилашда захираларни яратиш йўли билан келгусидаги қийинчиликлар ва ноаниқликларни ҳисобга оламиз.

7. *Рискни суғурталаш усули.* Мазкур усул махсус суғурта фондини ташкил қилиб, уни турли хил зарар ва йўқотишларни бартараф этиш учун суғурта тўловлари тўлаш йўли билан тақсимлаш ва ишлатишдан иборат. Суғурталанувчи суғуртачининг тегишли фондига суғурта тўловлари тўлаб боради. Кейин суғурта келишуви(шартнома)да келишилган риск вазиятлари содир бўлган вазиятларда суғуртачи суғурталанувчига суғурта суммасини (суғурта пошлинасидан кўпроқ суммани) тўлайди.

Суғурта муносабатлари тизимида қараб турли хил суғурталар фарқланади: суғурта (ҳар бири ўз улуши билан бир нечта суғуртачилар ва битта суғурталанувчи); икки марталик суғурта (бир хил суммани иккита суғуртачи); қайта суғурталаш (биринчи суғуртачининг суммаси иккинчи суғуртачи томонидан суғурталанади) ўзини ўзи суғурталаш (пул ва натурал суғурта фондларининг бевосита хўжалик юритувчи субъектларнинг ўзида, яъни суғуртачида тузилиши).

8. *Хеджирлаш усули.* Бу усул корхона учун ноқулай бўлган ҳолатларда юз берадиган йўқотишлар рискинни пасайтириш, суғурта қилишдан иборат. Масалан, шартномани тузиш вақтида ҳисобга олинган нархга нисбатан бозорда товарлар нархининг ўзгариши.

Хеджирлашнинг моҳияти шундаки, товарни сотувчи (харидор) уни сотиш (олиш) учун шартнома тузади ва бир вақтнинг ўзида қарама-қарши

характердаги фьючерс битимини тузади, яъни сотувчи товарни сотиб олиш учун, харидор эса товарни сотиш учун битим тузади. Бу битим жорий нархларда олдиндан тўлов тўлаш, лекин келгусида уни сотиб олиш шarti билан битим тузилади.

Шундай қилиб, ҳар қандай нарх ўзгариши сотувчи ва харидорларга битта шартнома бўйича ютқизиш, бошқаси бўйича эса ютиш имконини беради. Шу туфайли улар умуман олганда, товар нархларининг ўзгаришидан зарар кўрмайдилар.

Корпоратив корхоналарнинг фаолият самарадорлигини янада оширишда унинг риск ҳолатлари ва уларни бошқариш қанчалик тўғри эканлигига боғлиқ бўлишлиги ҳам мумкин. Рискларнинг содир бўлишлиги ёки бўлмаслиги албатта уни ўз вақтида баҳолай олишга боғлиқ бўлади.

**Корпоратив корхоналар фаолиятида рискларни бошқариш самарадорлигини баҳолаш** - рискларни бошқариш усулларининг самарадорлигини асосий ташкил қилувчилари сарф-харажатлар, даромад, риск коэффиценти ва вақт омилидан иборат бўлади. Рискларни бошқариш самарадорлигини характерловчи кўрсаткичларни формула шаклига келтирилса, қуйидаги келиб чиқади:

$$ИС_{p.T.} = \sum_{t=1}^{\partial} (\dot{A}_t - I_t) dt * k_p - \sum_{t=1}^{\partial} \zeta_t dt \quad (4)$$

Бу ерда:  $ИС_{p.T.}$  – рискни бошқариш бўйича чора-тадбирларни жорий этишдан кутилаётган иқтисодий самара (млн.сўм.);

$T$  – риск оптималлаштирилган чора-тадбирнинг амал қилиш даври (йил);

$D_t$  –  $t$  йилда чора-тадбирни қўллаш натижасида олинган даромад (млн.сўм.);

$U_t$  –  $t$  йилда чора-тадбирга сарфланган харажатлар (инвестициялар) (млн. сўм.);

$dt$  –  $t$  йилда дисконтлаш коэффициентини;

$dt=(1+a)t$  – дисконт ставкаси (бирлик ҳиссаси, масалан, 0,10);

$k_p$ – чора-тадбирларга инвестиция киритиш рискининг коэффициентини;

$$k_p=1-\frac{S}{100} \quad (5)$$

$S$  – ўртача квадратик четланиш (3 ифода) (%ларда);

$Z_t$  –  $t$  йилда риск омилларини таҳлил қилиш, уни оптималлаштириш ва бошқариш харажатлари (млн. сўм.).

Келтирилган (4) ифодадаги рискни бошқариш бўйича чора-тадбирларнинг ҳар бирининг самараси ҳисобланади. Бу чора-тадбирлар бошқа ташкил қилувчилар (ижрочилар, харажатлар, муддатлар, натижалар ва б.) билан биргаликда корхонада рискларни оптималлаштириш дастурига киритилиши шарт. Беқарор иқтисодий ва сиёсий муҳит шароитида бундай дастурни шакллантириш ва амалга ошириш жуда муҳим.

Умуман, хулоса қиладиган бўлсак, корпоратив корхоналарда рискларни бошқариш билан боғлиқ барча мураккаб масалаларни ҳал этиш учун рискларни бошқариш бўлимлари, акциядорлик корхонасининг кузатув кенгаши таркибида рискларни бошқариш қўмитаси ва олий ўқув юртларида тайёрланаётган юқори даражадаги илмли мутахассисларни бирлаштириш ҳамда рискларни бошқариш бўйича махсус кенгаш тузиш ҳам (бюролари, гуруҳлари) тавсия этилади.

Бугунги кунда жаҳонда кечаётган, кенгайиб ва чуқурлашиб бораётган жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози корпоратив корхоналардек йирик хўжалик юритиш субъектларини бошқариш, ундаги менежерларнинг амалий фаолиятини назорат қилиш ҳамда асосиз молиявий қарорларнинг қабул қилинишига йўл қўймаслик масалаларига янада талабчанроқ ёндашиш кераклигини кўрсатмоқда. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримов ушбу масалада<sup>42</sup> «...авж олиб бораётган глобал молиявий инқироз жаҳон молия-банк тизимида жиддий нуқсонлар мавжудлиги ва ушбу

<sup>42</sup> Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари.- Т: Ўзбекистон, 2009.-56 б.

тизимни тубдан ислоҳ қилиш зарурлигини кўрсатди. Айни вақтда бу инқироз асосан ўз корпоратив манфаатларини кўзлаб иш юритиб келган...банклар фаолияти устидан етарли даражада назорат йўқлигини ҳам тасдиқлайди», - деб баҳо берди. Фонд бозорида фаолият кўлами ва кўплаб инвесторлар маблағини жалб қилиш борасида банклар йирик корпоратив корхоналарнинг бир туридир. Шунинг учун, Ўзбекистонда фаолият кўрсатаётган акциядорлик жамиятлари бошқарув тизимида муҳим ўрин тутиши керак бўлган рискларни бошқариш тузилмалари самарадорлигини назарий жиҳатдан тадқиқ қилиш ва республика амалиёти учун зарур бўлган тавсияларни ишлаб чиқиш, ҳам илмий ҳам амалий қимматга эгадир. Корпоратив бошқарувнинг ўзбек модели доирасида рисклар менежменти ва назорат қилиш тизимини қуйидаги элементлардан иборат деб ҳисоблаш мумкин (17-расм).

Биринчи навбатда рисклар назоратини улардан энг кўп даражада азият чекадиган акциядорнинг ўзи амалга оширади. Бироқ, назорат иши тасодифий ва режасиз бўлмаслиги ҳамда тартибли ўтказилиши учун маълум бир ишчи органлари тайинланадики, улар корхона фаолиятини акциядор номидан назорат қилади. Бунда корпоратив назорат тизими, шунингдек, тафтиш комиссияси, аудиторлик корхонаси, ички аудит хизмати бирламчи бўғинлари рискларнинг пайдо бўлиш ўчоқларини ўрганадилар ва маълумларини назорат остига оладилар. Бунда бевосита рискларни бошқариш қуйидаги органлар вазифасига юклатилиши мумкин:

- кузатув кенгаши ва унинг қошидаги қўмиталар (хусусан, рискларни бошқариш қўмитаси); - ижроия органи (корхона жорий фаолиятида рисклар менежменти тизимини жорий қилиш).

Бундай тузилма республикамизнинг амалдаги қонунчилигига ва амалиётига мувофиқ бўлиб, рисклар менежменти функциялар тақсимотининг асосий элементларини акс эттиради. Шу билан бирга, рисклар менежментининг ўзига хос ҳужжат айланишига олиб келадикки, мавжуд ҳуқуқчилик-меъёрий база бу масалада муфассал ойдинлик киритмаган. Фақат акциядорлик жамиятларидаги ички аудит хизмати бўйича махсус қабул

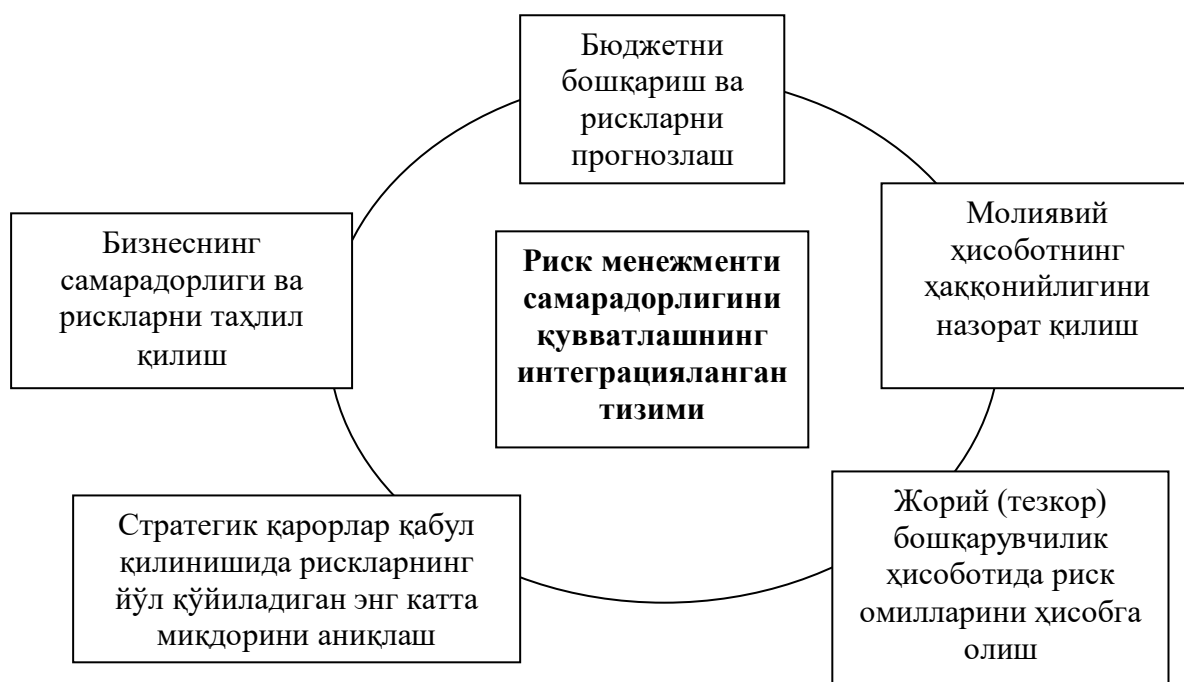


**17-расм. Ўзбекистон акциядорлик жамиятларидаги корпоратив бошқарув тизимида рисклар менежментининг ўрни.**<sup>43</sup>

қилинган низом амалий қўлланма ролини ўйнаши мумкин. Шунингдек, корпоратив бошқарув ва назорат органларининг рисклар менежменти фаолиятида ўзаро ҳамкорлик қилиши ва ахборот алмашиш тартиботлари бўйича етарли ҳажмда тавсиялар мавжуд эмас. Ушбу ҳолатда рискларни бошқариш самарали тизimini лойиҳалаштириш бўйича услубий ёндашувларнинг ишлаб чиқилишига эҳтиёж сезилмоқда.

Бозор иқтисодиёти талаблари, рисклар менежменти тизими самарадорлиги доимо қўллаб-қувватланиб туриши керак бўлиб, бу алоҳида тизимни ташкил қилишни талаб қилади. 18-расмда, риск бошқаруви

<sup>43</sup> Тадқиқотлар асосида ишлаб чиқилган.



**18-расм. Бошқарув самарадорлигини қувватлашнинг интеграцияланган тизими тузилмаси.<sup>44</sup>**

самарадорлигини қувватлашнинг интеграцияланган тизимининг тузилмаси келтирилган. Риск бошқаруви тизими самарадорлигини баҳолаш мезонларини танлаш, уларни қўллаш ва баҳолаш натижаларини умумлаштириш учун корхона жорий раҳбариятидан юқори турадиган (яъни ўзи ижрочи бўлмаган) доимий тузилма талаб қилинади. Иккинчи томондан, баҳолаш мезонлари фаолият натижалари компаниянинг (ёки унинг ҳақиқий мулкдорлари) асл манфаатларига мувофиқлик даражаси юқори бўлган ҳолни ҳолис инобатга олинишини таъминлай олиши керак. Учинчи томондан, ушбу тузилма корхона жорий раҳбариятига (корпоратив менежментга) бевосита кўрсатма бериш ваколати камроқ ва тавсия бериши кўпроқ бўлиши керак. Бундай тузилма кузатув кенгаши қошидаги қўмиталар бўлиб, бошқарув иерархиясидаги унинг ўрни 17-расмда келтирилган.

**Мавзуни қайтариш ва мустақил ишлаш бўйича назорат саволлари:**

<sup>44</sup> [www.topsbi.ru](http://www.topsbi.ru) материаллари асосида муаллиф томонидан қайта ишлаб чиқилган.

1. Корпоратив корхоналарда ёки умуман рисклар деганда нимани тушуниш керак?
2. Корпоратив корхоналардаги рискларнинг асосий омилларини санаб ўтинг.
3. Корпоратив корхоналарда рисклар қандай белгиларига қараб турларга бўлинади?
4. Иқтисодий рискларнинг қандай турлари бор?
5. Корпоратив корхоналарда рискларни қайси тамойилларга асосланиб таснифланади?
6. Рисклар бошқарувини қайси усуллардан фойдаланиб амалга оширилади?
7. Риск омилларини таҳлил қилиш усулларини санаб ўтинг.
8. Корпоратив корхоналарда риск даражаси ва рискнинг ташкилий-техник омиллари ўртасидаги боғланишлар қай тарзда ўрнатилади?
9. Корпоратив корхоналарда рискларни оптималлаштириш технологиясининг моҳиятини очиб беринг.
10. Рискларни суғурталаш ва диверсификациялаш усулининг моҳияти нимадан иборат?
11. Рискларни бошқариш ва рисклар менежменти самарадорлигини баҳолаш қандай амалга оширилади?
12. Бошқарув самарадорлигини қувватлашнинг интеграцияланган тизими тузилмасининг моҳияти нимада?

### **Мавзу бўйича “Case study” учун саволлар?**

1. “Малика” ОАЖнинг бозор иқтисодиёти шароитида инқирозга юз тутишининг қандай хавфи борлигини аниқланг (Case study -1).
2. “Малика” ОАЖнинг сиз танишиб чиққан инқироздан чиқиш режасининг қанчалик илмий асосланганлигини ва ишлаб чиқилган қарорлар бевосита ижобий самара беришлигини исботлаб беринг (Case study -1).
3. “Реле автоматика” ОАЖнинг мавжуд бошқарув тизими инқироз хавфига қарши ва унинг олдини олиш учун қандай қарорлар қабул қилиш

керак ва уларнинг риск даражаси қандай бўлиши мумкин ҳамда бунда корпоратив менежментнинг ўрнини аниқлаб беринг(Case study -2).

4. “Малика” ва ”Реле автоматика” ОАЖларининг инқироздан чиқиш ва инқироз ҳолатидан ҳолис бўлишдаги рисклар даражасини аниқланг ва унинг қанчалик муҳим эканлигини исботланг(Case study-1.2).

5.Корпоратив корхоналар фаолиятини характерловчи кўрсаткичлардан қайсилари бизнес режани ишлаб чиқишда фойдаланилади ва бизнес режани ишлаб чиқиб, унинг қанчалик аниқлигига ишонч ҳосил қилинг(индивидуал машғулотлар учун кейс-1).

## **6. Жаҳон иқтисодиётининг глобаллашуви шароитида корпоратив корхоналарда хавфсизлик ва унинг олдини олиш йўллари**

Жаҳон иқтисодиётининг глобаллашуви шароитида ҳар қандай мамалакат иқтисодиётининг ҳолати, унда яшаётган аҳолисининг фаровонлиги, пировардида, мамлакатда хўжалик юритаётган кўпсонли субъектлар фаолиятининг қандай натижаларга эришаётганлик даражаси билан белгиланади. Бозор иқтисодиётининг асослари шу билан тавсифланадики, унинг хўжалик юритувчи субъектлари ўз фаолиятини шундай ҳолатларда, яъни ноаниқлик, номаълумлик ва олдиндан айтиб бўлмайдиган хавф ва хатарлар шароитларда олиб боради. Бу ноаниқлик кўплаб сабаблар таъсири остида қарор топиши мумкин – улар орасида ижтимоий-иқтисодий ва сиёсий беқарорлик, тижорат қонунчилигининг такомиллашмаганлиги, миллатлараро, минтақалараро низолар, демографик инқирозлар, жамиятда жиноятчиликнинг кўпайиши ва бошқалар бор. Буларнинг бари корпоратив корхоналар бизнесининг хавфсизлигини таъминлаш муаммосини сезиларли даражада кучайтиради.

Жаҳон иқтисодиётининг глобаллашуви – бу жаҳон цивилизацияси бугунги тараққиётининг ўта муҳим тенденцияларидан биридир.

Глобаллашув жараёни бу – тизимли характерга эга бўлган объектив жараёндир, яъни, у жамият ҳаётининг барча соҳаларига ўз таъсирини ўтказиши мумкин. Жаҳон иқтисодиётининг глобаллашуви натижасида дунё ҳамжамиятининг барча субъектлари бир бири билан янада кўпроқ боғланиб боради. Бу жараёнда айрим мамлакатларда келиб чиқадиган муаммолар бошқа давлатларга, албатта, ўз таъсирини ўтказади. Шу билан бир қаторда, дунёда иқтисодий ҳаётини ягона ёндашув асосида, ўзаро боғланган ҳолда ривожлантирувчи субъектлар сони кўпайиб боради. Бу борада президент И.Каримов шундай деган эдилар, «Глобаллашув жараёни ҳаётимизга тобора тез ва чуқур кириб келаётганининг асосий омили ва сабаби хусусида гапирганда шуни объектив тан олиш керак – бугунги кунда ҳар қайси давлатнинг тараққиёти ва равнақи нафақат яқин ва узоқ қўшнилар, балки жаҳон миқёсида бошқа минтақа ва ҳудудлар билан шундай чамбарчас боғланиб боряптики, бирон мамлакатнинг бу жараёндан четда туриши ижобий натижаларга олиб келмаслигини тушунтириш, англаш қийин эмас. Шу маънода, глобаллашув – бу аввало ҳаёт суръатларининг бекиёс даражада тезлашуви демакдир»<sup>45</sup>.

Жаҳон иқтисодиёти илм-фанида глобаллашув тушунчасини куйидагича ифода этиш мумкин: Глобаллашув – бу дунё миқёсида ягона (ва айни пайтда аниқ белгиланган чегараларга эга) ҳарбий-сиёсий, молиявий-иқтисодий ва ахборот маконининг (худудининг) шаклланиши жараёни бўлиб, у кўпинча юқори технологияларга ва турли соҳаларни компьютерлаштиришга асосланган ҳолда кечади.

Жаҳон глобаллашув жараёни таъсирида бўлган барча мамлакатлар ишлаб чиқаришига ташқи (сиёсий, иқтисодий ва маданий) омиллар таъсирининг ошиши, ягона жаҳон бозорининг тўсиқларсиз ташкил топишининг жадаллашуви ва кўпгина давлатлар томонидан унификация қилинган ҳуқуқий-меъёрий тизимнинг шаклланиши жараёнида кузатилади. Шунингдек, глобаллашув ва тараққиёт жараёнлари ўртасида маълум

---

<sup>45</sup> И.Каримов «Юксак маънавият –енгилмас куч». Т.: Маънавият, 2008 йил, -176 бет.

даражада ўзаро боғлиқлик мавжуд. Глобаллашувнинг барча омиллари – молиявий ҳамкорлик, савдо, сармоялар киритиш, илмий-техникавий тараққиёт ва миграция жараёнларининг кучайиши тегишли ижтимоий-иқтисодий ва экологик натижаларда ўз аксини топади ва улар миллий, минтақавий ва глобал миқёсда сиёсатни ишлаб чиқиш ва амалга оширишга объектив равишда ва жиддий таъсир қилади. Жаҳон глобаллашув жараёнларининг асосий йўналишларини иқтисодий, маданий ва сиёсий соҳалардаги турларга бўлиш мумкин. Иқтисодиёт йўналишидаги глобаллашув, савдо ва инвестициялар орқали иқтисодий интеграциянинг кучайишига олиб келади. Маданият соҳасидаги глобаллашув эса бунинг натижасида турли мамлакатлар аҳолиси орасида бир хил маданий қарашлар ва қадриятларга мойиллик кучайишини характерлайди. Сиёсий соҳадаги глобаллашув жараёнида турли давлатлар ўзларига қўшни мамлакатларда салбий жараён ва ҳодисалар рўй бермаслиги учун уларга ёрдам берадилар, акс ҳолда бу ҳодисалар ушбу давлатларга ҳам зиён етказиши мумкинлигини белгилаб беради.

Жаҳон глобаллашув жараёни дунё мамлакатлари миқёсида иқтисодий интеграциялашувга олиб келади. **Халқаро иқтисодий интеграциялашув** - бу ўзаро иқтисодий манфаатдорлик мақсадида амалга ошириладиган алоҳида мамлакатларнинг ўзаро ҳамкорлик жараёнини ўзида акс эттиради. У турли шакл ва даражаларда юз беради. Халқаро иқтисодий интеграциялашувнинг шаклланиши ва ривожланиши алоҳида мамлакатлар ўртасида савдо алоқаларининг йўлга қўйилиши билан бошланади ва давлатларнинг комплекс иқтисодий ҳамкорлиги даражасида давом этади (ҳаттоки ҳар қандай мамлакат миллий иқтисодиётларининг тўлиғича интернационализациялашувигача бориб етиши мумкин). Бугунги кунда халқаро иқтисодий интеграция глобал миқёс касб этмоқда. Иқтисодиётнинг глобаллашуви халқаро иқтисодий интеграциялашувнинг энг юқори кўринишини ўзида акс эттиради. У давлатлараро ва халқаро иқтисодий бирлашмаларнинг ташкил этилиши ва улар фаолияти, шунингдек, замонавий

хамжамиятда халқаро иқтисодий институтлар ва трансмиллий компаниялар пайдо бўлиши ва ривожланиши билан ифодаланади. Агар халқаро иқтисодий интеграциянинг дастлабки босқичларига уни амалга оширишнинг ягона шакли – халқаро савдога хос бўлган бўлса, глобаллашув босқичи халқаро савдо билан бирга дунё миқёсида ишчи кучи, сармоя, илмий-техник билимлар, инновация ишланмалари ва ахборот алмашинуви кучайишини кўзда тутди.

Маълумки жаҳонда рўй бераётган иқтисодий интеграциялашувнинг кўплаб сабаблари ва омиллари мавжуддир ва уларни қўйидаги гуруҳларга ажратиш мумкин:

1. Мамлакатлар, ишлаб чиқариш кўламининг жиддий ўсиши муносабати билан юзага келган **рақобат** – тижорат соҳасини, фаолият учун янада қулай шароитлар яратиш йўлида ўз чегараларини «кенгайтиришга» мажбур қилмоқда.

2. Ўтган XX аср иккинчи ярмида шаклланган қулай **сиёсий шарт-шароитлар**: дунёда янги иқтисодий тартиб ўрнатиш заруратини келтириб чиқарган мустамлакачилик тизимининг кулаши ҳамда дунё ҳамжамиятини жипслаштириш ва дунёга ягона тизим сифатида қараш имконини берган «совуқ уруш» – икки ижтимоий-иқтисодий тузумнинг қарама-қаршилигининг тугаши – глобаллашув жараёнига ҳам ўз таъсирини ўтказди.

3. Жаҳондаги ва ҳар қандай мамлакат ичидаги **илмий-техникавий** тараққиётнинг жиддий ютуқлари янги сифат босқичидаги жаҳон иқтисодий инфратузилмасини, жумладан, халқаро транспорт тизими, давр талабига жавоб берадиган алоқа воситалари, ахборот тизимини ташкил этиш имконини берди. Натижада товарлар ташиш ва ишлаб чиқариш борасидаги турли тўсиқлар, харажатлар жиддий қисқарди, иқтисодий таваккалчилик даражаси камайди, дунё миқёсида ишчи кучи, технологиялар ва сармояни тез фурсатда кўчиришнинг реал имкониятлари кенгайди.

Бугунги кунда жаҳон иқтисодиётининг глобаллашув жараёнини ҳаракатга келтирувчи асосий омилларни қўйидагича изоҳлаш мумкин:

1. Жаҳондаги транспорт технологиялари ва инфратузилмаларининг такомиллашуви;

2. Ахборот ва алоқа технологияларининг, шунингдек интернет тармоқларининг такомиллашуви;

3. Халқаро савдо соҳасидаги тўсиқларнинг камайиши, бу йўналишдаги кенг имкониятларни ҳар бир мамлакат томонидан яратиш сиёсатининг кучайиши;

4. Мамлакатлар иқтисодиёт тармоқларига инвестициялаштириш жараёнидаги тўсиқларнинг камайиши, хорижий компанияларга нисбатан дискриминациянинг йўқолиб бориши;

5. Молия бозорлари интеграциясининг кучайиши, халқаро капиталнинг мобиллашуви, бозор тузилмалари фаолиятида шаффофлик ва ахборот очиқлигининг кучайиши асос бўлмоқда.

Жаҳон иқтисодий глобаллашув жараёни ҳаётимизга тобора тез ва чуқур кириб келаётгани – бугунги кунда ҳар қайси давлатнинг тараққиёти ва равнақи нафақат яқин ва узоқ кўшнилари, балки жаҳон миқёсида бошқа минтақа ва ҳудудлар билан шундай чамбарчас боғланиб бораётганлигини, бирон мамлакатнинг бу жараёндан четда туриши ижобий натижаларга эриша олмаслигини кўриш мумкин албатта. Бу жараён мамлакатлар аҳолисининг ҳаёт тарзини ва турмуш даражасининг сезиларли даражада ижобий ўзгаришга олиб келиши мумкин.

Ҳозирги пайтда жаҳон иқтисодиётининг глобаллашув жараёнини ғоят ўткир ва кенг қамровли таъсирини деярли барча соҳаларда кўриш мумкин. Айниқса, давлатлар ва халқлар ўртасидаги интеграция ва ҳамкорлик алоқаларининг кучайиши, хорижий инвестициялар, капитал ва товарлар, ишчи кучининг эркин ҳаракати учун қулайликлар вужудга келиши, кўплаб янги иш ўринларининг яратилиши, замонавий коммуникация ва ахборот технологияларининг, илм-фан ютуқларининг тезлик билан тарқалиши, турли қадриятларнинг умуминсоний негизда уйғунлашуви, цивилизациялараро мулоқотнинг янгича сифат касб этиши, экологик офатлар пайтида ўзаро

ёрдам кўрсатиш имкониятларининг ортиши, халқаро ҳамдўстлик муносабатларининг ривожланиши ва бошқа имкониятларнинг ривожланишига туртки бу фақат глобаллашув жараёни сабабчи десак муболаға бўлмайди. Аммо ҳар қандай нарсанинг ижобий томонидан ташқари унинг салбий оқибатлари ҳам мавжуд бўлишлиги муқарар. Жаҳон глобаллашув жараёнининг кучайиши маълум бир хавф-хатар ва таҳдидларни келтириб чиқаришлиги мумкин. Бу борада мамлакатимиз президенти И.Каримов шундай деган эдилар: “ Глобаллашув жараёнининг яна бир ўзига хос жиҳати шундан иборатки, ҳозирги шароитда у мафкуравий таъсир ўтказишнинг ниҳоятда ўткир қуролига айланиб, ҳар хил сиёсий кучлар ва марказларнинг манфаатларига хизмат қилаётганини соғлом фикрлайдиган ҳар қандай одам, албатта кузатиши муқаррар»<sup>46</sup>. Шундай экан жаҳон иқтисодиётининг глобаллашуви ҳар қандай мамлакат иқтисодиётининг барча тармоқларига ўзининг фақат ижобий эмас балки салбий таъсирини ҳам кўрсатишлиги мумкин. Бундай ҳолатда ҳар қандай мамлакат иқтисодиёти тармоқларида, шунингдек корпоратив корхоналар фаолиятида ҳам хавфсизликни таъминлаш муҳим масалалардан бири ҳисобланади.

**Корпоратив корхоналар хавфсизлиги** – бу унинг шундай ҳолатики, ўзининг мустақил фаолият кўрсатишлигини ва бутунлигини йўқотиш ёки инқирозга учраш хавф-хатар таҳдид солишлигини ёки солмаслигини, агарда бундай таҳдидлар пайдо бўлган ҳолларда эса, корпоратив корхона ўзини улардан ҳимоя қила олишлик қобилиятидир.

Корпоратив корхонанинг хавфсизлик ҳолатини таъминлаш корпоратив корхона менежментидан доимо риск, хавф-хатар ва таҳдидларнинг манбаларини ҳисобга олиш, уларни таҳлил қилишни талаб этади. Бу манбаларнинг келиб чиқиши турлича бўлиши мумкин, хусусан: табиий (сув тошқинлари, ёнғинлар, довуллар, қурғоқчиликлар ва б.), техноген (ишлаб чиқаришдаги авариялар) ва ижтимоий.

---

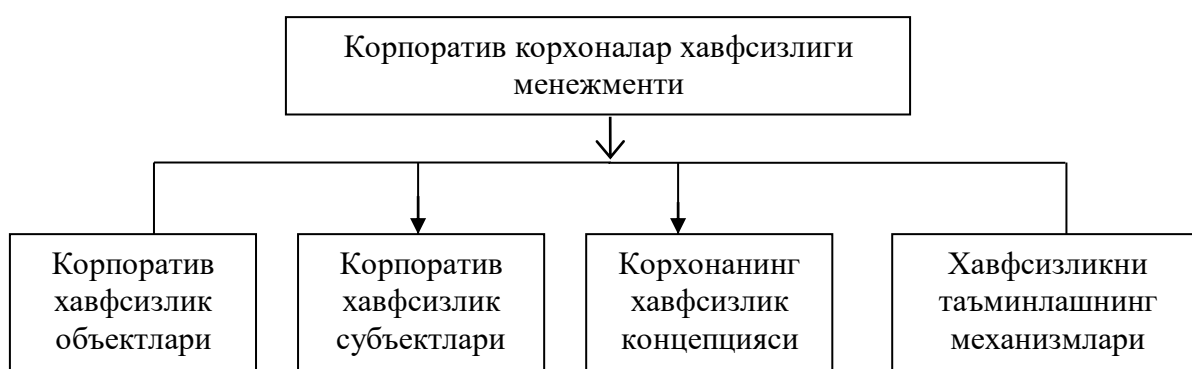
<sup>46</sup> И.Каримов « Юксак маънавият –енгилмас куч». Т .: Маънавият, 2008 йил, -136 бет.

Корхоналарда хавфнинг даражасига қараб деструктив (бузғунчи) бўлади. Бунга таъсир қилувчи омилларнинг даражасини қуйидагича изоҳлаш мумкин (ўсиб бориш тартиби бўйича):

- хавф-хатар келтириб чиқаришга қодир вазиятнинг юзага келиш эҳтимоллиги;
- босим ўтказиш, провокация(хоинона ҳаракатлар)нинг таъсири;
- корпоратив корхонага зиён келтириш эҳтимоллиги;
- корпоратив корхонага очикдан-очик зарба бериш истаги борлиги.

Бундай омиллар таъсирининг олдини олиш учун корпоратив корхоналарда хавфсизлик ҳолатларини бошқариш зарур бўлади. Бундай вазифани хавфсизлик менежменти тизими таъминлаб беришлиги керакдир. Бундай омилларнинг пайдо бўлишига ва унинг корхонага таъсир қилишлигининг олдини олиш ёки таъсир қилишга йўл қўймаслиги ёки жуда бўлмаганда, уларнинг корпоратив корхона фаолиятига таъсири даражасини пасайтириши лозим бўлади. Бундай зарур вазифани 19–расмда келтирилган корпоратив корхоналар хавфсизлиги менежменти тизими бажаришлиги мумкин.

**Хавфсизлик объекти** – бу хавфсизлик субъектининг маълум бир кохона ёки фаолият кўрсатаётган тизимга йўналтирилган саъй-ҳаракатлари мажмаусидир (масалан, давлатнинг иқтисодий ва сиёсий тизими, минтақа,



**19-расм. Корпоратив корхоналар хавфсизлигини таъминлаш менежменти.**

иқтисодиёт тармоғи, корпоратив корхона, уй хўжалиги, алоҳида шахс фаолияти ва бошқалар).

**Хавфсизлик субъектлари** – бу объект хавфсизлигини таъминлайдиган корхоналар, турли хизматлар кўратувчи корхоналар ва алоҳида шахслардир.

**Хавфсизлик концепцияси** – хавфсизлик тизимини тузиш идеологияси, у мазкур тизимнинг мақсад-вазифалари ва тузилишини белгилайди ҳамда белгилаб олинган хавфсизлик вазифаларини амалга оширувчи чоратadbирлар мажмуасидир.

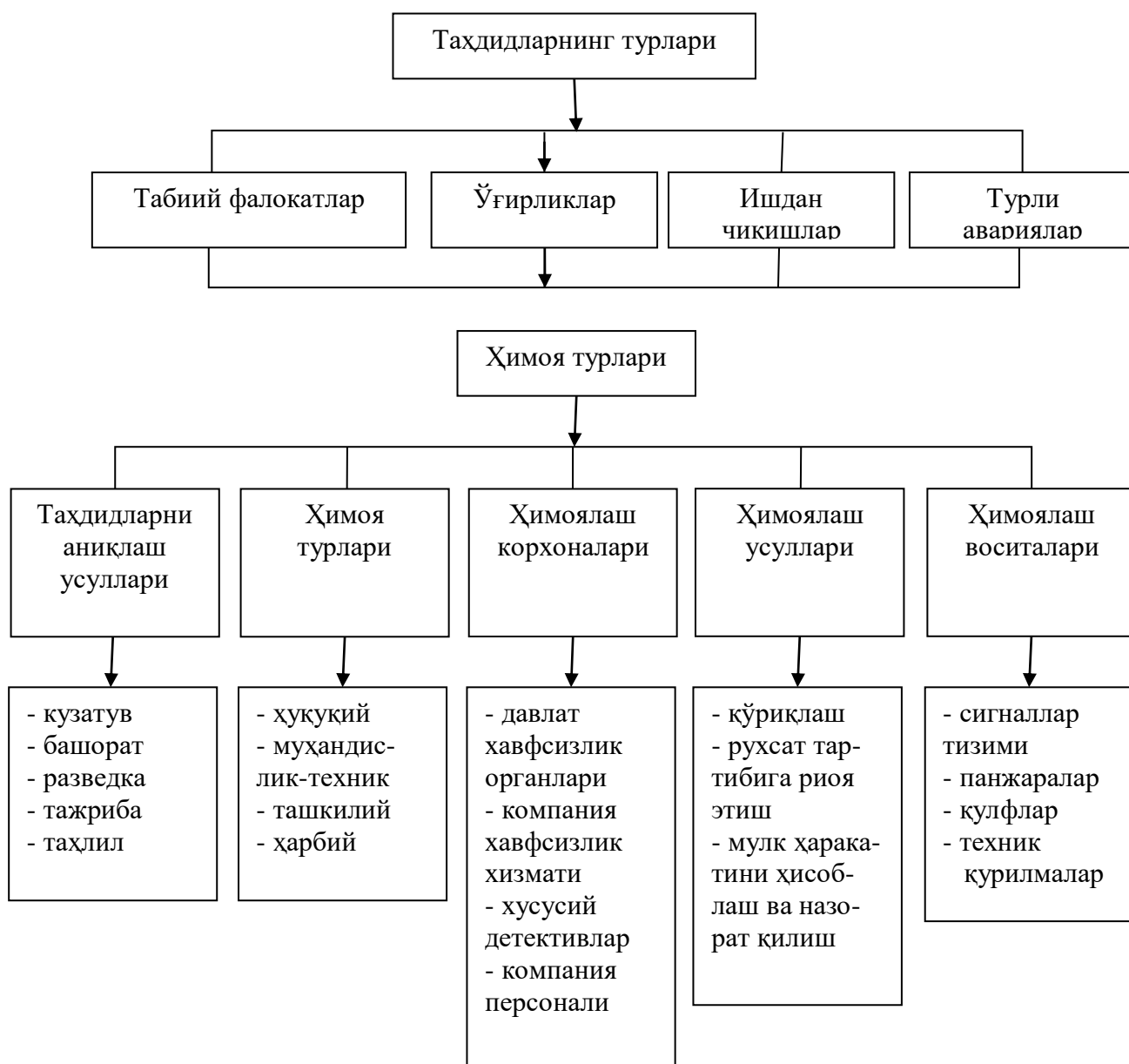
Корпоратив корхоналарда хавфсизликни таъминлаш бугунги кунда долзарб масалалардан бирига айланиб бормоқда. Чунки бозор иқтисодиётининг асосий талабларидан бири, бу ўзаро рақобатдир. Рақобатбардошликни доимо сақлаб туриш учун корхона ўз муваффақиятларга эришиб келаётган стратегияси ва тактикасини ҳамда корхонанинг фаолиятини характерловчи энг муҳим маълумотларни сир сақлашлиги керак бўлади. Шундагина у бозорда лидерлик позициясини кўп вақт ушлаб туришлиги мумкин. Бунинг учун албатта корхонанинг маълум бир турдаги ахборотларнинг ташқарига чиқиб кетмаслиги ва унинг хавфсизлигини таъминлаши керак.

Корпоратив корхоналарда хавфсизликни таъминлашнинг аниқ механизмлари алоҳида корхона, шахсларнинг ўз функцияларини амалга ошириш жараёнидаги хулқ-атворлари ва ўзаро биргаликдаги ҳаракат усулларини белгилайди.

Корпоратив корхоналарда хавфсизликнинг турлари унинг ўз хусусиятидан келиб чиқиб, қуйидаги турларга бўлинади: корпоратив корхоналарнинг мулкни сақлаш ва ундан самарали фойдалинишлик, иқтисодий, ишлаб чиқариш, жисмоний, ахборот (маълумотлар), экологик, психологик, илмий-техник ва бошқа хавфсизлик турларига бўлинади.

Корпоратив корхоналарнинг мулкни сақлаш ва ундан самарали фойдаланишлигини таъминлаш хавфсизлиги энг асосий масалалардан биридир. Маълумки корпоратив мулк бир кишиники эмас балки бир неча

шахслар (акциядорлар, инвесторлар ва бошқа манфаатдор субъектлар) бўлишлиги мумкин. Шунинг учун корпоратив корхоналар мулкининг хавфсизлигини таъминлашда унинг концептуал моделини ишлаб чиқиш зарур. Хавфсизликни, хусусан, корпоратив корхоналарнинг мулкӣ хавфсизлигини таъминлашнинг концептуал моделини 20-расмда қуйидагича ифодалаш мумкин.



**20-расм. Корпоратив корхоналар мулкининг хавфсизлигини таъминлашнинг концептуал модели.**

Табиийки, ҳар қандай корпоратив корхона учун **иқтисодӣ хавфсизлик** ҳам муҳим бўлиб, унинг таъминланмаслиги корпоратив корхона

мавжудлигининг ўзини таҳдид остига қўяди. Корпоратив корхонада иқтисодий хавфсизлигини кафолатлашнинг асосий йўналишларига корпоратив ресурслар (корхонага тегишли ер, капитал, кадрлар, ахборот, технологиялар, менежментнинг тадбиркорлик қобилиятлари ва б.)дан самарали фойдаланиш, ҳамкорларни тўғри танлаш, рақиблар билан муваффақиятли ишларни олиб бориш, тижоратда беҳуда таваккалчиликдан қочишга интилиш, фаол илмий-тадқиқот ва маркетинг фаолиятини олиб бориш, тижорат сирини сақлаш ва б. ҳисобланади.

Бундан кўриниб турибдики, корпоратив корхонанинг иқтисодий хавфсизлигини таъминлаш, унинг фаолиятини, деярли барча асосий жиҳатларини қамраб олади. Айниқса, корпоратив корхонанинг иш юзасидан ҳамкорларини, уларнинг имиждари, тўлов қобилиятлари, давомли ва муваффақиятли фаолиятларини ўрганишга алоҳида эътибор қаратиш лозим. Ҳали мустақамланмаган бозор муносабатлари шароитида виждонсиз таъминотчилар билан иш юзасидан алоқа ўрнатиш корпоратив корхонага катта иқтисодий зарар етказиши мумкин (моддий ресурсларнинг сифати пастлиги ёки ўз вақтида етказиб берилмаслиги, тайёр маҳсулотга ўз вақтида пул ўтказилмаслиги ва ҳ.к.). Рақибларга, айниқса, уларнинг рақобат курашини олиб бориш усулларига алоҳида эътибор қаратилиши лозим, чунки амалиётда ҳаққоний рақобат билан бир қаторда, инсофсиз рақобат ҳолатлари ҳам учраб турадики, уларга ахборотни ноқонуний олиш усуллари ҳам киради. Шундай экан корпоратив корхоналар бозордаги рақобат, унинг турлари, уларга қарши кураш ва кураш турлари ҳамда усулларини билиш керак бўлади. Ривожланаётган бозорда рақобат курашининг турлари ва усулларини қуйидаги 5- жадвалда келтириш мумкин. Корпоратив корхоналарда иқтисодий хавфсизлигини таъминлаш – иккинчи даражали эмас, балки ҳаётий муҳим масаладир, зеро, виждонсиз ҳамкорлар ёки рақибларнинг қасддан қилган ғаразли фаолияти натижасида, шунингдек, ўзини оқламайдиган таваккалчиликка асосланган тижорат қарорларини қабул қилиш натижасида корхонага фожиавий зарар етиши мумкин. Шу сабабли,

**Корпоратив корхоналарда рақобат кураши  
турлари ва усуллари**

<b>Рақобат кураши турлари</b>		<b>Ахборотга эришиш усуллари</b>	
<b>виждонли</b>	<b>виждонсиз</b>	<b>қонуний</b>	<b>ноқонуний</b>
- янада сифатли товар ва хизматларни яратиш; - жорий харажатларни қисқартириш; - фан ва техника ютуқларини жорий этиш; - бошқарув тизимини такомиллаштириш; - корпоратив корхона имижини яхшилаш; - ижтимоий муҳит лойиҳаларни амалга ошириш	- саноатда иқтисодий айғоқчилик; - ёлғон реклама; - ёлғон банкрот; - фирибгарлик; - коррупция; - савдо маркасини сохталаштириш; - тўхмат; - демпинг; - персонални йўлдан уриш; - битим шартларини бузиш; - душманларча йўқ қилиш; - моддий зарар етказиш	- очиқ матбуотдаги ахборотларни йиғиш, тизимлаштириш ва таҳлил қилиш; - рақиблар маҳсулот ва хизматларини ўрганиш; - рақиблар рекламасини ўрганиш; - ярмарка, кўргазма, конференция, фирма магазинларига ташриф буюриш ва маркетинг ишларини ташкил қилиш	- хужжатлар, тажрибавий маҳсулотлар намуналарини ўғирлаш; - шантаж қилиш; - сўзлашувларни ўғринча эшитиш; - ходимларни сотиб олиш; - ёлғон таклифлар ва сохта музокаралар олиб бориш; - ёзишмаларни яширинча назорат қилиб бориш

корпоратив корхонанинг нафақат иқтисодий, балки бутун мажмуининг хавфсизлигини таъминлаш масалалари билан фақат касб усталаригина шуғулланиши лозимдир.

Одатда, йирик корпоратив корхоналар ўзларида махсус хавфсизлик хизматларини тузадилар. Табиийки, улар амалдаги қонунчилик доирасида иш олиб боришлари ва унга хилоф иш қилмасликлари лозим. Одатда, бу хавфсизлик хизматлари таркибида кўриқлаш, тартиб-интизом, персонал

билан ишлаш, махфий ҳужжатлар билан ишлайдиган махсус бўлим, ахборот-таҳлилий ишлар, тезкор ҳаракат бўлимлари мавжуд бўлади.

Албатта, турли корхоналардаги хавфсизлик хизматлари турлича ташкил қилинган. Бироқ, у қуйидаги умумий талабларга жавоб бериши мақсадга мувофиқ:

- эксклюзив бўлиши, яъни фақат айнан шу корпоратив корхона характери ва ишлаш шароитларига мослашиш;

- мажмуавий бўлиши, яъни корпоратив корхона хавфсизлигининг барча турларини таъминлаш ва ўз таркибида бунинг учун зарур бўлган барча корхоналар ҳамда техник воситаларга эга бўлиши лозим;

- ўз раҳбариятига, аниқ-равшан ёзилган ҳуқуқ ва мажбуриятларига эга корпоратив корхонанинг мустақил таркибий бирлиги бўлиш.

Корпоратив корхонада хавфсизлик хизмати фаолиятининг мақсади – ҳам ташқи ҳам ички хавф-хатарлар ва таҳдидларни ўз вақтида аниқлаш, уларнинг олдини олиш, шунингдек, корпоратив корхонанинг тинч, барқарор ишлаши учун шарт-шароитларни таъминлашдир.

Бугунги кунда жамиятнинг ривожланиш даврини ахборотлар асри деб аталаётган вақтда, унинг иқтисодий соҳасида ахборот катта аҳамиятга эга. Бу борада мамлакатимиз Президенти И.Каримов шундай деган эдилар: «Айни пайтда жаҳон миқёсида ахборотлаштириш жараёнлари тобора глобаллашиб, бу борадаги рақобат кучайиб бораётган, ахборот наинки товар, балки кучли мафкуравий қуролга айланаётган ҳозирги шиддатли замонда ҳаётнинг ўзи, Ўзбекистоннинг миллий манфаатларини ҳисобга олган ҳолда, бу йўналишда янги-янги вазифаларни олдимизга кескин қилиб қўймоқда»<sup>47</sup>. Бундай вазифанинг қўйилиши ўз навбатида, кимки ахборотга эга бўлса, у бозорда ҳокимликка эга чиқади деган хулосани тасдиқлаши мумкин албатта. Бу

---

<sup>47</sup> Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислам Каримовнинг 2011-йилнинг асосий яқунлари ва 2012-йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси. 19.01.2012й. газета «Халқ сўзи».

хулоса ҳар қандай хўжалик юритувчи бирлик учун ниҳоятда муҳим. Қоидага кўра, ким кўпроқ ахборотга эга бўлса, кўпроқ муваффақиятга эришади. Шунинг учун, **ахборот хавфсизлиги** барча корпоратив корхоналар учун бирдек муҳимдир.

Корпоратив корхоналарда ахборот хавфсизлиги масалаларини ўрганиш жараёнида қўйидаги терминларнинг мазмун ва моҳиятини билиш зарур бўлади:

- **Ахборот деганда-** турли манбалари ва тақдим этилиш шаклидан қатъий назар шахслар, предметлар, фактлар, воқеалар, ходисалар ва жараёнлар тўғрисидаги маълумотлар мажмуасига тушунилади.
- **Ахборотларни химоялаш деганда**—ахборот хавфсизлиги таҳдидларининг олдини олиш ва оқибатларини бартараф этиш бўйича ташкилий, ҳуқуқий, техник, технологик ва бошқа чоралар йиғиндиси тушунилади;
- **Ахборот хавфсизлиги бу**— шахс, жамият ва давлатнинг ҳаётий зарур манфаатларининг химояланганлик ҳолатининг даражаси тушунилади;
- **Ахборот хавфсизлигига таҳдид деганда**— ахборот соҳасида шахс, жамият ва давлатнинг ҳаётий зарур манфаатларига зарар етказиш имкониятларини изоҳловчи омил ёки омиллар мажмуи тушунилади;
- **Ахборот ва маълумотлардан рухсатсиз фойдаланиш бу** – ахборотни олиш ёки бериш қоидаларини бузган ҳолда олиш ёки бериш маъносини англатади;
- **Криптография** – зарур ахборот ва маълумотларнинг семантик таркибини яшириш, улардан рухсатсиз фойдаланишнинг олдини олиш ёки аниқланмайдиган модификация қилиш учун уларни ўзгартириш принциплари, воситалари ва методларини қамраб олувчи соҳаси ҳисобланади;
- **Ахборотларни шифрлаш, кодлаш деганда** - маълумотларни криптографик алмаштириш тушунилади;

- **Ахборотларни криптотахлил қилиш бу** - таъсирчан ахборотни, жумладан очиқ матнни олиш мақсадида криптографик тизимни ёки унинг киришлари ҳамда чиқишларини таҳлил қилиш жараёнидир;
- **Ахборотларни очиқ калитли криптография, асимметрик криптография қилиш бу**- ахборотларини шифрлаш ва дешифрлаш учун очиқ калит каби, унга тегишли шахсий калитдан фойдаланиладиган криптография усулидир.

Корпоратив корхоналар ўз тадбиркорлик фаолиятида айланаётган ахборот оқимлари йиғиндисини ўз мазмунига кўра 3 та асосий йўналиш бўйича гуруҳлаш мумкин:

- тижоратга оид ахборот (капитал ҳажми ва таркиби, персонал, молия ва бошқалар тўғрисидаги маълумотлар);
- ҳуқуқий ахборот (қонунлар, қарорлар, фармонлар, меъёрлар ва меъёрий ҳужжатлар тўғрисидаги маълумотлар);
- тезкор ахборот (тижорат ахбороти хавфсизлигини таъминлаш шакллари ва воситалари тўғрисидаги маълумотлар).

Бундан ташқари, юқорида келтирилганлар қаторида, бутун ахборотлар йиғиндисини унинг очиқлиги даражасига қараб гуруҳлаш мумкин (б-жадвал). Яшириш мумкин бўлмаган турдаги ахборотларга кирадиган позициялар рўйхати ҳукумат қарори билан белгиланади, у билан фақат қуйидагилар танишиши мумкин: ҳуқуқни муҳофаза қилиш органлари, солиқ хизматлари, аудиторлик фирмалари, давлат муассасалари, экологик корхоналар, касаба уюшмалари, санэпидстанциялар, корпоратив корхона ҳамкорлари.

Иккинчи гуруҳдаги ахборотларга муносабат Фуқаролик кодексининг “Хизмат ва тижорат сири” қисмида алоҳида белгилаб қўйилган.

Ушбу гуруҳ таркиби турли корпоратив корхоналарда улар фаолиятининг ихтисослигига қараб фарқланади. Ҳар қандай ҳолда ҳам, махфий ахборот ишончли муҳофаза қилиниши лозим. Бундай ҳимоя тизимида қуйидагилар киради:

## Ахборотни очиклик даражаси бўйича гуруҳлаш

Ахборот тури	Мазмуни
Яшириш мумкин бўлмаган маълумотлар	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Корпоратив корхона низоми, таъсис этилганлиги ва рўйхатдан ўтганлиги ҳақидаги ҳужжатлар;</li> <li>- белгиланган ҳисобот шакллари бўйича маълумотлар;</li> <li>- тўлов қобилияти тўғрисидаги маълумотлар;</li> <li>- персонал сони ва таркиби, меҳнат шароити ва иш ҳақи;</li> <li>- мавжуд бўш ўринлар тўғрисидаги маълумотлар;</li> <li>- солиқлар ва мажбурий тўловларнинг тўланганлиги ҳақидаги маълумотлар;</li> <li>- атроф-муҳитни ифлослантиришга доир ва бошқа қонунчиликка хилоф ишлар тўғрисидаги маълумотлар;</li> <li>- тадбиркорлик фаолиятида лавозимдаги шахслар иштироки тўғрисидаги маълумотлар</li> </ul>
Фаолият аҳамиятига эга маълумотлар (тижорат сир)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- молиявий ахборот (фойда, товар айланмаси, кредитлар, иш ҳақи фонди, асосий ва айланма фондлар қиймати, банк-ҳисоблари, таннарх ҳисоб-китоблари);</li> <li>- бозорга доир ахборот (нарх-наво, нархларни пасайтиришлар, шартнома шартлари, бозор сиёсати, савдо тармоғи таркиби, таъминот каналлари ва б.);</li> <li>- маҳсулот ва уни ишлаб чиқариш технологияси тўғрисидаги маълумотлар (жиҳозлар ва технологиялар хусусиятлари, ишлаб чиқариш қувватлари, маҳсулот номенклатураси, ишлаб чиқаришни ривожлантириш режалари ва б.);</li> <li>- илмий-тадқиқот ва тажриба-конструкторлик ишланмалари тўғрисидаги маълумотлар;</li> <li>- персонал тўғрисидаги маълумотлар (қарор қабул қиладиган шахслар сони ва рўйхати);</li> <li>- моддий-техник таъминот тизими тўғрисидаги маълумотлар (ҳамкорлар, хом-ашё ва материалларга, транспорт ва энергия ташувчиларига эҳтиёж);</li> <li>- корпоратив корхона бошқарув тамойиллари тўғрисидаги маълумотлар ва бошқалар.</li> </ul>

- корпоратив корхона тижорат сирига тааллуқли маълумотлар рўйхатини аниқлаш;

- корпоратив корхона тижорат сирларини ошкор қилишдан манфаатдор шахслар рўйхати;

-корпоратив корхона тижорат сирининг очилиши мумкинлиги  
натижасида вужудга келадиган зарарни баҳолаш;

- махфий маълумотларнинг оқиб кетиш каналларини аниқлаш;

- ахборот ҳимоясини ташкил қилиш сарф-ҳаражатларини ҳисоблаш;

- махфий маълумотларни ҳимоя қиладиган корхона ва унинг ишлаш  
механизмини лойиҳалаштириш.

Корпоратив корхонада ахборот ва унинг билан боғлиқ элементларнинг  
концептуал моделини қўйидаги 21-расмдаги кўринишда ифода этиш мумкин.

Ушбу расмдан кўриниб турибдики, ахборотларнинг ҳимояланишида  
таҳдидлар, уларнинг келиб чиқиши мақсадлари ҳимоя



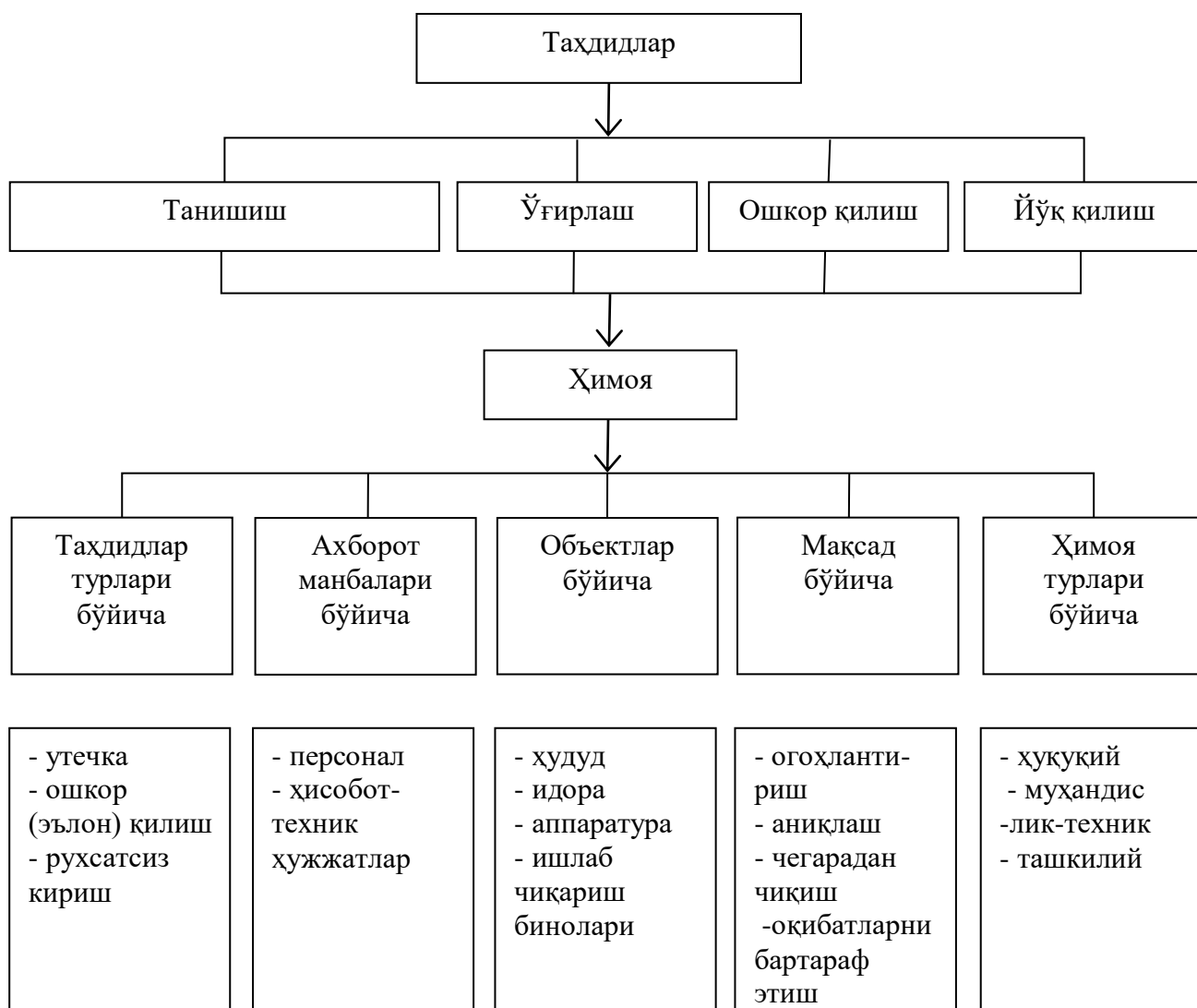
**21-расм. Корпоратив корхоналарда ахборотлар ва уларнинг ўзаро  
боғлиқ элементларининг концептуал модели.**

ўз аксини топган. Корпоратив корхоналарда ахборотларини ҳимоялашда  
унинг асосий йўналишларини ишлаб чиқиш керак. Бундай йўналишларини

асосан куйидаги гуруҳларга бўлиш мумкин:

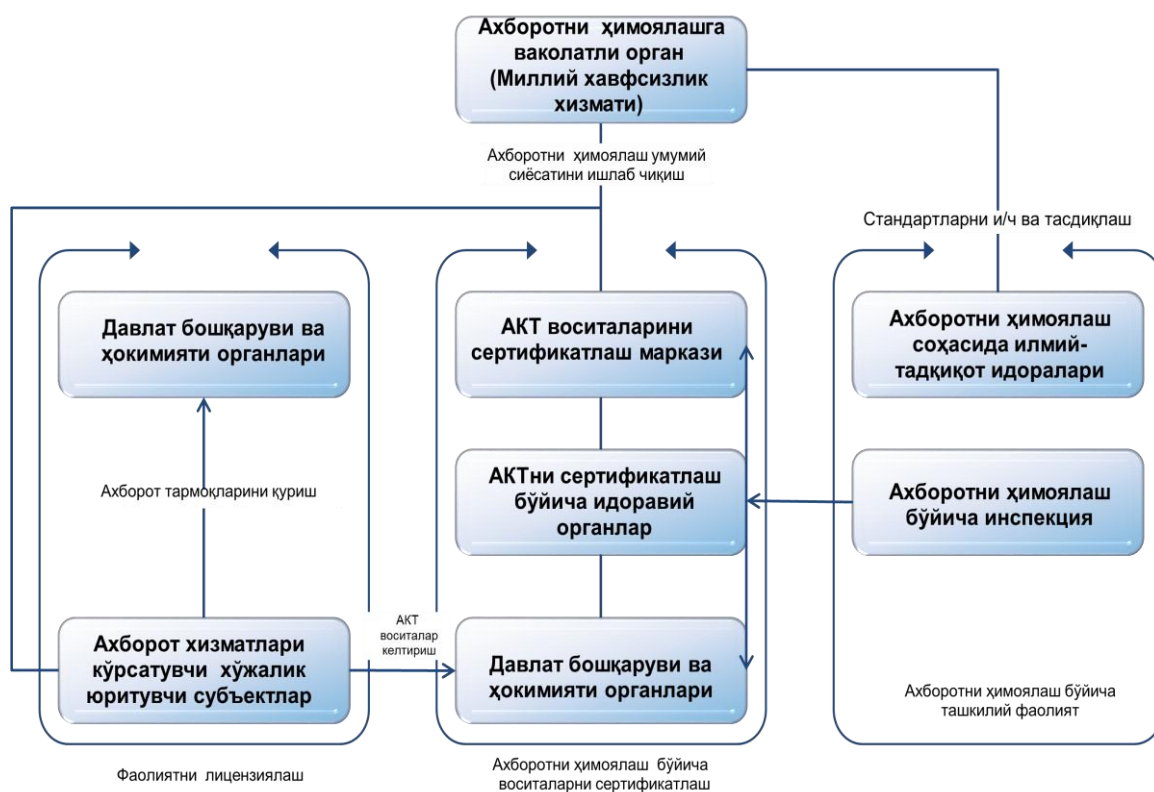
- Ахборотларни ҳуқуқий ҳимоя қилиш—бу ҳуқуқий асосда ахборотни ҳимоялашни таъминловчи махсус қонунлар, бошқа меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар, қоидалар, жараёнлар ва чора-тадбирлар мажмуасидир;
- Ахборотларни ташкилий ҳимоя қилиш —бу ижрочиларга қандайдир зарар етказишни камайтирадиган ёки олдини оладиган меъёрий-ҳуқуқий асосдаги ижрочиларнинг ҳамкорлиги ва ишлаб чиқариш фаолиятини регламентлаштириш жараёнидир;
- Ахборотларни муҳандислик-техник ҳимоялаш — бу тижорат фаолиятига зарар етказилишига тўсқинлик қилувчи турли техник воситалардан фойдаланиш.

Корпоратив корхоналарда ахборот хавфсизлигини таъминлашда биринчи навбатда корхонадаги таҳдидлар, уларнинг келиб чиқиши сабаблари, турларини аниқлаш керак бўлади. Агарда таҳдидларнинг пайдо бўлиш эҳтимоли содир бўлишлиги хавфи бўлганда, ахборот хавфсизлигини ҳимоя қилишни амалга оширишда ҳаракат қилиш механизмини шакллантириш зарур бўлади. Бу жараёни амалга оширишда эътиборни қаратиш зарур бўлган схема ишлаб чиқиш керак. Бундай схеманинг тузилишини куйидаги 22-расмда ифодалаш мумкин. Келтирилган 22-расмдан кўринишича, таҳдидлар, уларнинг турлари, ахборот ҳимояси тизими ўз ичига қатор ташкилий, ҳуқуқий, иқтисодий, техник ва бошқа чора-тадбирларни олади. Бундай механизмнинг тўлиқ ишлаши барча таҳдидларнинг олдини олишлиги мумкин. Аммо ҳар қандай корхоналарда хизматга доир ёки тижорат сирини ташкил қилган ахборотни ноқонуний йўл билан олган ҳолатлар учраб туради. Бундай шахслар албатта етказилган зарарни қоплашга мажбур. Худди шу мажбурият меҳнат шартномаси(контракт)га зид ҳолда хизмат ёки тижорат сирини ошкор қилган хизматчиларга нисбатан, шунингдек, фуқаровий-ҳуқуқий шартномага зид равишда сирни очган контрагентларга нисбатан ҳам қўлланилади. Умуман олганда мамлакатимизда ахборот хавфсизлигини таҳминлашда



**22-расм. Корпоратив корхоналарда ахборот хавфсизлигини таъминлашда ёрдам берадиган схема.**

давлат тизимининг роли катта бўлади. Чунки ҳар қандай ҳолатларда ҳам сир сақланиши зарур бўлган ахборотлар корхонага тегишли ёки давлат аҳамиятига тегишлими у қонун билан ҳимоя қилиниши шарт. Ахборот хавфсизлигини таъминлашнинг давлат тизимининг схемасини 23-расмда ифода этиш мумкин. Ҳозирги вақтда ахборотни йиғиш, қайта ишлаш, сақлаш ва узатишнинг асосий воситаси корпоратив ахборот тизимлари бўлиб, уларнинг техник асосини замонавий электрон-ҳисоблаш техникалари ташкил қилади. “Қоғозсиз” хужжатлар билан ишлайдиган электрон технологияларнинг кенг жорий қилинганини ҳисобга олган ҳолда,



**23-расм. Ахборот хавфсизлигини таъминлашнинг давлат тизими схемаси<sup>48</sup>.**

корпоратив корхона ахборот хавфсизлигининг муҳим жиҳати – бу компьютер хавфсизлигини таъминлаш

деб айтиш мумкин. Бу борада мамлакатимиз Президенти И.Каримов шундай деган эдилар:” ....бугун ҳаётимизга чуқур кириб бораётган Интернет тизимини кенг жорий этиш, ёшларимизни Ўзбекистоннинг қадимий ва бой тарихи, эзгу қадриятларимиз, юксак ахлоқий фазилатлар руҳида тарбиялашга хизмат қиладиган миллий ахборот ресурсларини шакллантириш ва ривожлантириш, бу борада ўзбек тилининг имкониятларидан самарали фойдаланиш масаласи доимо эътиборимиз марказида туриши лозим»<sup>49</sup>. Бундай кенг имкониятлардан фойдаланишда албатта ахборот хавфсизлигини кучайтириш масаласини этибордан четда қолдирмаслик керак албатта.

<sup>48</sup> [WWW.ACI.UZ](http://WWW.ACI.UZ).Маълумотлари асосида ишлаб чиқилган.

<sup>49</sup> Каримов И. Бизнинг бош мақсадимиз – жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислоҳ этишдир. - Т.: Ўзбекистон, 2005йил.

Бугунги кунда мамлакатимизда ахборот хавфсизлигини таъминлаш масаларининг ҳуқуқий асослари тўлиқ яратилган деса ҳам бўлади. Унинг қонуний асосларини 24-расмда келтириш мумкин.

Бугунги кунда компьютер ахборотидан турли жиноий мақсадларда фойдаланиш ҳам мумкин. Уларнинг турларини қуйидагича изоҳлаш мумкин:

1. Муаллифлик ва ҳаммуаллифликдаги яъни аралаш ҳуқуқларни бузишда;

2. Фирибгарлик йўллари ва мақсадларида;

3. Қалбакилаштириш, қалбаки ҳужжатлар, штамплар, муҳрлар ва махсус бланкаларни тайёрлаш ва чиқаришда;

4. Қалбаки пул ёки қимматли қоғозларни тайёрлаш ва чиқаришда;

5. Тижорат ёки банк сирлирини ташкил этувчи ахборотларни ноқонуний олиш ва тарқатишда;

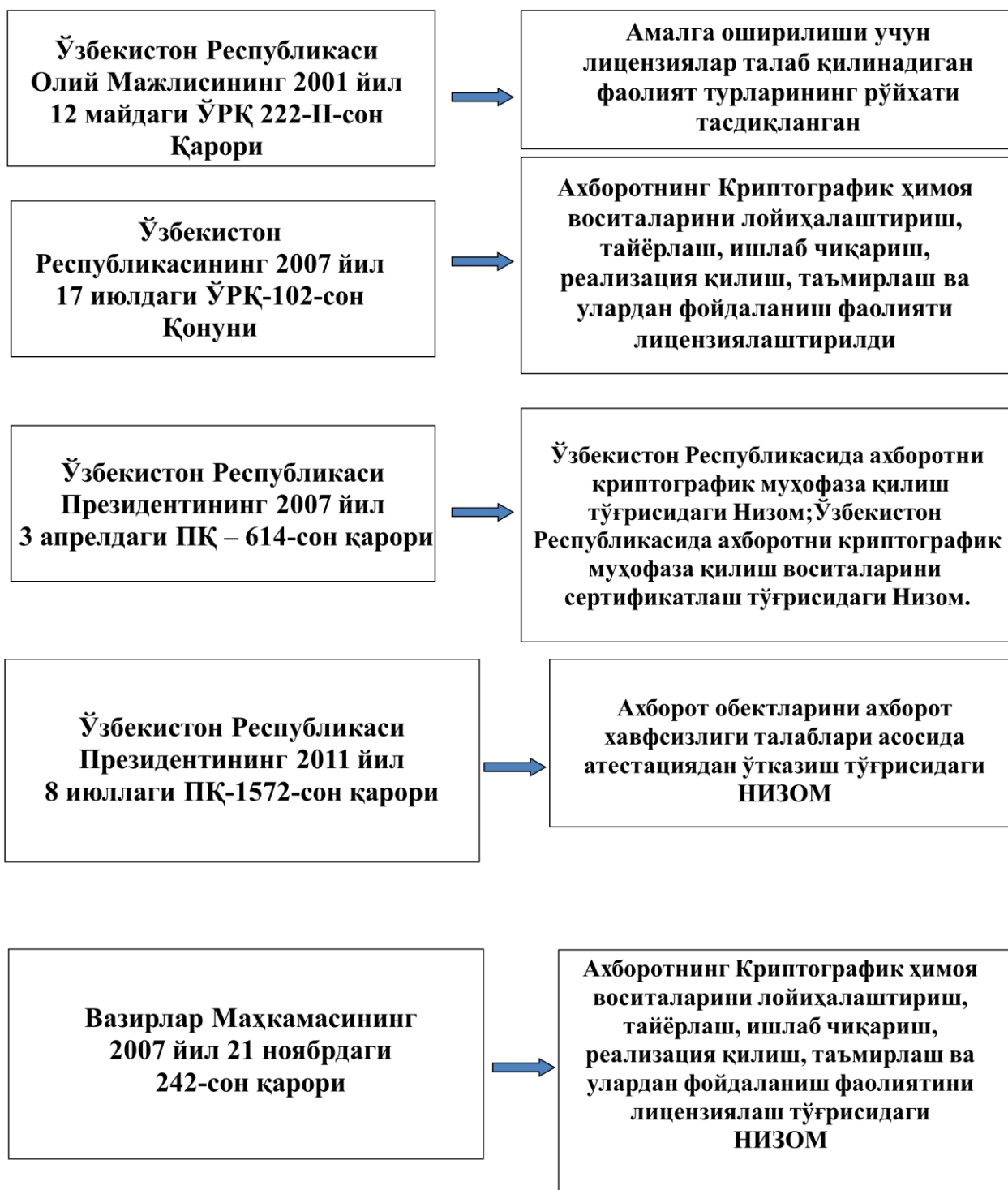
6. Солиқ тўловларидан бўйин товлашда;

7. Қалбаки пул ёки кредит ҳисоб карталарини ва бошқа пул тўлов ҳужжатларини тайёрлаш ёки чиқаришда;

8. ЭҲМ тармоғи “Интернет”га уланишда бегона логик ва паролдан ноқонуний фойдаланиб, ишончли суистеъмол қилиб ёки алдов йўли билан моддий зарар етказишда;

9. Иш телефонларидан фойдаланиб, телефон суҳбатлари, почта, телеграф ёки бошқа хабарлар яширин ёзишмаларнинг сирларини ёки амалдаги низом қоидаларини бузишда.

Мамлакатимиздаги амалдаги қонунчиликка асосан, юқорида келтирилган қонунни бузганлик учун, Ўзбекистон Республикаси Жиноят Кодексининг ХХ-И бобида, ахборот технологиялари соҳасидаги жиноятлар учун, ахборотлаштириш қоидаларини бузиш, компьютер ахборотидан қонунга хилоф равишда (рухсатсиз) фойдаланиш, компьютер тизимидан қонунга хилоф равишда (рухсатсиз) фойдаланиш учун махсус воситаларни ўтказиш мақсадини кўзлаб тайёрлаш ёхуд ўтказиш ва тарқатиш, компьютер ахборотини модификациялаштириш, компьютер саботаж, зарар келтирувчи



**24-расм. Мамлакатимиздаги ахборот хавфсизлигини таъминлашнинг ҳуқуқий асослари.**

дастурларни яратиш, ишлатиш ёки тарқатиш ва Ўзбекистон Республикасининг Маъмурий жавобгарлик тўғрисидаги кодексининг, компьютер тизимидан фойдаланиш қоидаларини бузиш каби моддаларига асосан жиноий жавобгарликка тортилиши белгилаб қўйилган.

Жаҳон иқтисодиётининг глобаллашуви ва замонавий ахборот технологиялари даврида локал тармоқларнинг ишдан чиқиши ҳар қандай хўжалик юритаётган корхона ишини тўхтатиб, жиддий моддий йўқотишларга олиб келиши мумкин.

Компьютерда ахборот хавфсизлигининг 3 та асосий қоидаси мавжуд:

- ахборотнинг сақланиши (яъни, ахборотнинг йўқ бўлиб кетишига олиб келадиган бузилишлардан, шунингдек, маълумотларни рухсатсиз тузиш ёки йўқ қилишдан муҳофаза қилиш);

- ахборотнинг махфийлигини (яъни, ёпиқлигини) асраш;

- ахборотга фақат муаллиф-фойдаланувчигина кириши.

Мамлакатда ахборот хавфсизлиги таҳдид объектларига қуйидагиларни келтириш мумкин:

- Давлат сирлари, махфий ахборот, тижорат сирлари, конфиденциал маълумотлар ва бошқа ахборотларга эга ахборот ресурслари марказлари ва тегишли корхона ва корхоналар;

- Фойдаланиш чекланган ахборотларни қабул қилиш, сақлаш, узатиш ва қайта ишлашни амалга оширувчи ахборот тизимлари, техник воситалар, автоматлаштирилган бошқарув тизимлари, алоқа ва маълумотлар узатиш тизимлари;

- Фойдаланиш чекланган ахборотларни қабул қилиш, узатиш ва қайта ишлаш амалга ошириладиган техник воситалар ва бинолар мажмуаси;

- Хизмат кўрсатувчи ходимлар жамоаси.

Ахборотнинг махфийлигини сақлашга қуйидагилар таҳдид солиши мумкин:

1. Компьютерда сақланаётган ахборотга рухсатсиз кириш. Одатда, бу бегона номлар остида, турли дастурий ва ахборот хавфсизлигини модификациялаш, техник қурилмаларнинг физикавий манзиллари ва хусусиятларини ўзгартириш, ёзиб олувчи аппаратураларни ўрнатиш ва бошқалар орқали амалга оширилади (хакерлар ва махсус хизматлар).

2. Компьютер вирусларини ишлаб чиқиш ва тарқатиш. Вирусларни операцион тизим, амалий дастур ёки тармоқ драйверига киритилади. Компьютер вируслари ишининг оқибатлари фожиавий бўлиши, файлларнинг ўчиб кетишига ва дастурий таъминотнинг йўқ қилинишига олиб келиши мумкин.

3. Дастурий таъминот хатолари.

4. Ишламай қолиши ёки бузилиши (“қотиб қолиши”).

5. Дастурий таъминотга “троя оти” номли вируснинг киритилиши. Бу тизимнинг эгаси томонидан режалаштирилмаган янги дастур ва функцияларнинг бажарилишига (масалан, фирибгарнинг шахсий ҳисоб рақамига ҳар бир операциядан маълум сумманинг ўтказилиши) олиб келади.

6. Компьютердаги маълумотларни ўғирлаш (дастурий таъминотдан нусха кўчириш).

7. Табиий офатлар, ёнғинлар, ҳарбий юришлар ва террорчилик ҳаракатларининг оқибатлари.

Корпоратив корхоналарда компьютер хавфсизлигини таъминлаш бўйича барча чора-тадбирларни юқорида тўхталиб ўтилган гуруҳларга асосан ҳамда корпоратив корхоналарнинг хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда уларни 3 гуруҳга ажратиш мумкин: ташкилий, техник ва ҳуқуқий.

**Ташкилий чора-тадбирлар** – бу ҳисоблаш марказлари жойлашган жойни танлаш, уларга хизмат кўрсатишни таъминлаш, персонални пухта танлаш, ҳисоблаш марказида ишлайдиган ходимларнинг ўзаро назоратини йўлга қўйиш, марказнинг иши издан чиққандан кейин унинг иш қобилиятини тезда қайта тиклаш режаси, ахборот сақланишига масъулларни тайинлаш.

**Техник чора-тадбирлар** – бу, биринчи навбатда, махсус паролларни ўрнатиш ёрдамида тизимга руҳсатсиз киришдан ҳимояланиш, антивирус дастурларини ишлаб чиқиш, ҳисоблаш ресурсларини кўпайтириш, марказларни ёнғиндан хабар топиш ва ўчириш жиҳозлари билан жиҳозлашдир. Шунингдек, ушбу гуруҳга ўғирлик ва кўпоровчилик ҳаракатларидан муҳофаза қилиш чора-тадбирлари ҳам киради.

**Ҳуқуқий чора-тадбирларга** дастурчиларнинг муаллифлик ҳуқуқларини ҳимоялаш тизимини ишлаб чиқиш, фуқаролик ва жиноий қонунчиликни, суд иш юритувини такомиллаштириш киради.

Корпоратив корхоналарнинг, аввало иқтисодиётдаги интеграциялашув жараёнлари билан боғлиқ фаолиятини кенгайтириш уларда филиалларни, шўба корхоналарни ташкил қилиш заруриятини келтириб чиқаради. Бу узоқдаги фойдаланувчиларнинг корпоратив корхона бош идорасидаги ҳисоблаш ва ахборот ресурсларига киришларини таъминлашни тақозо этади. Бунинг учун, одатда, кабель симлари ва радиоканаллар ишлатилади. Бу каналларда узатиладиган ахборотларнинг хавфсизлигини таъминлаш алоҳида эътибор талаб қилади.

**Экологик хавфсизлик ва уни бошқариш** ҳозирги вақтда биомухитдаги биоген моддаларнинг табиий айланиши, унинг нормал ишлаши бузилишларининг олдини олиш зарурияти туғилмоқда. Бундай шароитларда корпоратив корхоналарнинг ишлаб- чиқариш, хўжалик фаолияти қатнашчиларининг барчасида нафақат ижтимоий-иқтисодий, балки экологик масъулияти ҳам ошади.

Корпоратив корхоналарнинг атроф-муҳитни муҳофаза қилиш, табиий ресурслардан оқилона фойдаланиш, экологик хавфсизликни таъминлашни эътиборга олмасликлари уларнинг ўз имижларини йўқотишлари, омманинг назаридан қолишлари ҳамда рақобатбардошликларини йўқотишларига олиб келади. Истеъмолчилар экологик бенуқсон (яъни, экологик соф хом-ашёдан фойдаланадиган ва атроф-муҳитнинг ифлослантирилишига йўл қўймайдиган) корхоналарда тайёрланган экологик соф маҳсулотларни афзал кўрадилар.

Экологик хўжалик фаолиятини бошқаришни таъминлаш вазифаларини экологик менежмент ҳал қилади, у ўзида, кенг маънода, жамиятнинг табиий муҳит билан ўзаро таъсирини бошқаришни ифода этади. Бундан мақсад – жамиятнинг барқарор ва хавфсиз тараққий этишини таъминлайдиган шу муҳитнинг сифатини сақлаб қолишдир. Тор маънода эса, яъни корпоратив корхона доирасида, **экологик менежмент** – бу экологик хавфсиз ишлаб

чиқаришни, тадбиркорлик ва жамоатчилик манфаатлари мувозанатини таъминлашдан иборатдир.

Корпоратив корхона қуйидаги функцияларни бажарсагина, бундай мувозанатга эришиш мумкин:

- табиат муҳофазасини амалдаги қонунчилигига қаттиқ риоя этиш;
- ишлаб-чиқариш, хўжалик фаолиятларининг экологик оқибатларини назорат қилиш;
- ишлаб чиқариш ва захарли моддалар чиқиндиларини қисқартириш ёки батамом бартараф этиш борасидаги технологик жараёнларни амалга ошириш ва уни доимий такомиллаштириш;
- ҳаққоний экологик вазият тўғрисидаги тезкор ахборотни ташкил қилиш ва тегишли қарорлар қабул қилиш;
- корпоратив корхонанинг экологик маданиятини ошириш ва унинг фаолиятида экологик масалалар билан персонални таништириш мақсадида улар билан доимий тушинтирув ишлари олиб бориш.

Ҳар қандай мамлакатда хўжалик юритувчи субъектларнинг атроф-муҳит билан ўзаро муносабатлари экологик қонунчилик тизими орқали тартибга солинади.

Экологик менежментнинг муҳим бўлимларидан бири **экологик хавфсизлик бошқаруви** бўлиб, у табиий ва техноген характердаги ички ва ташқи таҳдидлардан шахс, жамият ва давлатнинг ҳаётий муҳим манфаатлари ҳимоясини таъминлашни назарда тутди (7-жадвал).

- Экологик хавфсизликни бошқариш функцияларини нуқтаи назаридан амалга оширилиши даражасига қараб қуйидаги турларга ажратиш мумкин: индивидуал хавфсизлик (алоҳида шахс хавфсизлиги);
- объект хавфсизлиги (алоҳида хўжалик субъектининг хавфсизлиги);
- локал хавфсизлик (маҳаллий ҳудуд ёки саноат ҳудудининг хавфсизлиги);
- минтақавий хавфсизлик (маъмурий-ҳудудий корхона хавфсизлиги);
- мамлакат хавфсизлиги (алоҳида бир мамлакат хавфсизлиги);

## Экологик хавфсизлик таҳдидлари

Таҳдидлар тури	Мазмуни
Табиий таҳдидлар	- zilzilalar; - сув тошқинлари; - довуллар; - қалин қор; - жалалар; - музликлар; - қурғоқчилик; - йирик космик жисмларнинг тушиши; - узлуксиз ёмғирлар
Техноген таҳдидлар	- ёнғинлар; - захарловчи моддаларни чиқариш; - портлашлар; - радиоактив чиқиндилар
Ижтимоий-сиёсий таҳдидлар	- техноген объектлар яқинидаги миллий ва минтақавий низолар; - қўпоровчилик ва террорчилик ҳаракатлари; - иш ташлашлар

- давлатлараро хавфсизлик (қўшни давлатлар гуруҳи хавфсизлиги);
- континентал хавфсизлик (бутун бир қитъанинг хавфсизлиги);
- глобал хавфсизлик (бутун жаҳон ҳамжамиятининг хавфсизлиги).

Экологик хавфсизликка таҳдид даражасини экологик экспертиза ўрнатади, унинг мақсади режалаштирилаётган хўжалик ёки бошқа фаолиятнинг экологик талабларга мувофиқлиги ва бу фаолиятнинг номақбул оқибатлари бўлиши мумкинлигини аниқлашдир.

Ўзбекистон Республикасида “Экологик экспертиза тўғрисида” 2000 йилнинг 25 майида N73-II рақамли қонун қабул қилинган (Мазкур қонунга 4 январь 2011 йилда ЎРҚ-278 сонли Қонунига ўзгартиришлар киритилган).

Ушб қонунга асосан, экологик экспертиза деганда режалаштирилаётган ёки амалга оширилаётган хўжалик ва бошқа хил фаолиятнинг экологик талабларга мувофиқлигини белгилаш ҳамда экологик экспертиза объектини рўёбга чиқариш мумкинлигини аниқлаш тушунилади.

### **Экологик экспертизанинг мақсадлари:**

- мўлжалланаётган хўжалик ва бошқа хил фаолиятни амалга ошириш тўғрисида қарор қабул қилинишидан олдинги босқичларида бундай фаолиятнинг экологик талабларга мувофиқлигини аниқлаш;

- режалаштирилаётган ёки амалга оширилаётган хўжалик ва бошқа хил фаолият атроф табиий муҳит ҳолатига ва фуқаролар соғлиғига салбий таъсир кўрсатиши мумкин бўлса ёки шундай таъсир кўрсатаётган бўлса, бундай фаолиятнинг экологик хавфлилик даражасини аниқлаш;

- атроф табиий муҳитни муҳофаза қилиш ва табиий ресурслардан оқилона фойдаланиш бўйича назарда тутилаётган тадбирларнинг етарлилиги ва асослилигини аниқлаш.

**Экологик экспертизанинг асосий принциплари** қуйидагилардан иборат:

- қонунийлик;

- холислик;

- асослилик;

- экологик хавфсизлик талабларини ҳисобга олишнинг мажбурийлиги;

- ҳар қандай режалаштирилаётган хўжалик ва бошқа хил фаолиятнинг эҳтимол тутилган экологик хавфлилик презумпцияси;

- хўжалик ва бошқа хил фаолиятнинг атроф табиий муҳитга ва фуқаролар соғлиғига таъсирини баҳолашнинг комплекслилигидан иборат.

- объектни ишга тушириш ҳақидаги қарорни қабул қилишдан аввал давлат экологик экспертизасини мажбурий ўтказиш.

- экспертизани ўтказишда экспертлар мустақиллиги.

- экспертизани ўтказишдаги ошкоралик ва унинг натижаларининг очиқлиги.

**Экологик экспертиза** давлат ва жамоат экологик экспертизаси, шунингдек экологик аудит турларига бўлиниб, шу тарзида амалга оширилади.

Мамлакатимизда Давлат экологик экспертизасини махсус ваколатли давлат органи, яъни Ўзбекистон Республикаси Табиатни муҳофаза қилиш давлат қўмитаси олиб боради.

Ўзбекистон Республикаси Табиатни муҳофаза қилиш давлат қўмитасининг асосий вазифалари қўйидагича:

- давлат экологик экспертизасини ташкил этади ва ўтказди;

- давлат ҳамда жамоат экологик экспертизаси, шунингдек экологик аудит бўйича норматив-техник ва йўриқнома услубий ҳужжатларни ишлаб чиқади ва тасдиқлайди;

- давлат экологик экспертизасини ўтказишга экспертлар ва мутахассисларни жалб этади;

- давлат экологик экспертизасининг ижобий хулосасини ололмаган объектларга нисбатан молиялаш, кредитлаш ва бошқа молия операцияларини тўхтатиб туриш (тугатиш) тўғрисидаги тақдимномаларни банк ва бошқа кредит корхоналарига юборади;

- давлат экологик экспертизаси хулосаларининг ижро этилиши устидан назоратни амалга оширади;

- экологик экспертиза ўтказиш масалалари юзасидан бошқа давлатларнинг табиатни муҳофаза қилиш корхоналари ҳамда халқаро корхоналар билан ҳамкорликни амалга оширади;

- қонун ҳужжатларига мувофиқ бошқа ваколатларни амалга оширади.

Жамоат экологик экспертизаси эса экологик асосланиши тақозо этиладиган ҳар қандай фаолият соҳасида нодавлат нотижорат корхоналарининг ва фуқароларнинг ташаббуси билан амалга оширилиши мумкин. Жамоат экологик экспертизаси давлат экологик экспертизаси ўтказилишидан қатъи назар амалга оширилиши мумкин. Жамоат экологик экспертизасининг хулосаси тавсия хусусиятига эга бўлади.

Экологик аудит - экологик аудиторлар (фирмалар) томонидан қонун ҳужжатларида белгиланган тартибда ва шартларда ўтказиладиган, атроф

табiiй муҳит ҳолатига салбий таъсир кўрсатаётган, ишлаб турган корхоналар ва бошқа объектларни мустақил экологик экспертиза қилишдир.

Экологик аудит хўжалик ва бошқа хил фаолият объекти мулкдорининг қарорига биноан ўтказилади.

### **Мавзунини қайтариш ва мустақил ишлаш бўйича назорат саволлар:**

1. Корпоратив корхоналарда хавфсизлик тушунчаси нимадан иборат?
2. Корпоратив корхоналар фаолиятига хавф-хатарларнинг қандай таъсири бўлишлиги мумкин?
3. Хавфсизликнинг қандай турлари мавжуд?
4. Хавфсизликни бошқариш билан хавфсизлик менежментининг қандай фарқи бор?
5. Ахборот очиқлигининг корпоратив корхона учун қандай хавфсизлиги бор?
6. Корпоратив корхоналарда хавфсизликга қарши нималар қилиш зарур?
7. Компьютер хавфсизлиги ва унга таҳдидлар ва унинг олдини олиш йўллари қандай?
8. Экологик хавфсизлик тушунчаси ва унинг турлари?
9. Экологик хавфсизликнинг асосий принциплари ва унинг менежменти нимадан иборат.
10. Мамлакатмизда экологик экспертиза қандай турларга бўлинади.
11. Мамлакатимизда давлат экологик экспертизасини қандай махсус ваколатли давлат органи ўтказди ва унинг асосий вазифалари нималардан иборат.

### **Мавзу бўйича “Case study” учун саволлар?**

1. “Малика” ва “Реле автоматика” ОАЖларида маҳсулот ишлаб чиқариш жараёнларида хавфсизлик масалаларини ҳал этишнинг қандай йўллари келтирилган, агарда келтирилган йўллар бўлмаса нима учун бундай ҳолатга йўл қўйилган, аниқланг ва тегишли хулоса беринг (Case study -1,2).

2. ”Малика” ва ”Реле автоматика” ОАЖлари инқирозга дуч келганлига ва инқирозли ҳолатга тушмасликнинг олидини олиш ҳолатида ахборотлар очиклиги ёки бозорни ўрганиш бўйича ахборотларнинг тўғри ёки нотўғри эканлигининг хавфсизлик даражаси қандай бўлганлигини аниқланг(Case study-1,2).

3. ”Малика” ва ”Реле автоматика” ОАЖларининг келгусидаги фаолиятида иқтисодий, ахборот, экологик ва бошқа хавфсизликларнинг таъсир этмаслигининг олини олиш ва унинг бартараф этилиши учун чоратадбирлар ишлаб чиқинг(Case study -1,2).

4. ”Малика” ва ”Реле автоматика” ОАЖларининг экологик хавфсизлиги бўйича қандай маълумотлар келтирилиши керак эди, бунадай маълумотлар бўлмаган ҳолда ёки экологик хавфлар таъсири аниқланганда қандай жазо кўлланишлиги мумкин, бундай жазони ким белгилашлигини исботланг(Case study -1,2).

5.Мавжуд ушбу икки кейс ва индивидуал машғулотлар бўйича келтирилган кейс стадийлар маълумотларига асосланиб, хавфсизлик масалалари қандай аҳамиятга эга эканлигини аниқлаб беринг(Case study-1,2 ва индивидуал машғулотлар бўйича кейслар 1-10).

## Фойдаланилган адабиётлар

### 1. Қонунлар, ҳуқуқий ва сиёсий ҳужжатлар.

1. Ўзбекистон Республикасининг «Акциядорлик жамиятлари ва акциядорларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тўғрисида» Қонуни 26.04.1996 й. № 223-І.
2. Ўзбекистон Республикаси «Қимматли қоғозлар бозори тўғрисида» Қонуни 22.07.2008 й. № ЎРҚ-163.
3. Ўзбекистон Республикасининг “Экологик экспертиза тўғрисида” Қонуни 25.05.2000 й № 73-ІІ.
4. Ўзбекистон Республикасининг “Хўжалик ширкатлари тўғрисида” Қонуни 06.12.2001 й.№308- ІІ.
5. Ўзбекистон Республикасининг “Маъсулияти чекланган ҳамда қўшимча маъсулиятли жамиятлар тузиш тўғрисида” Қонун 06.12.2001й. №310-ІІ.
6. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Қимматли қоғозлар бозорини янада ривожлантириш бўйича чора-тадбирлар тўғрисидаги» 27.09.2006 йилдаги ПҚ-475-сонли Қарори.
7. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг «Устав фондида давлат улушили корхоналарни самарали бошқаришни ва давлат мулкани лозим даражада ҳисобини юритилишини таъминлаш бўйича чора-тадбирлар тўғрисида» 2006 йил 16 октябрдаги 215-сонли Қарори.

### 2. Китоблар ва рисоалар.

8. Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. -Т: Ўзбекистон, 2009. -56 б.
9. Каримов И.А. Янгиланиш ва барқарор тараққиёт йўлидан янада изчил ҳаракат қилиш, халқимиз учун фаровон турмуш шароити яратиш – асосий вазифамиздир. Т.: Ўзбекистон, 2007 йил.

10. Каримов И. Тадбиркорлар ва ишбилармонлар ижтимоий қатлами Ўзбекистон сиёсий майдонида ўз ўрнини эгаллаши лозим. - Т.: Ўзбекистон, 2003 йил.
11. Каримов И. Бизнинг бош мақсадимиз – жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислоҳ этишдир. - Т.: Ўзбекистон, 2005 йил.
12. Каримов И. Банк тизими, пул муомаласи, кредит, инвестиция ва молиявий барқарорлик тўғрисида. - Т.: Ўзбекистон, 2005 йил.
13. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. – М.: Дело, 2002.-704 с.
14. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н.Новгород: НИМБ, 2003.-720 с.
15. И.И.Мазур, В.Д.Шапиро и др. Корпоративный менеджмент: Справочник для профессионалов. – М.: Высшая школа, 2003.-1077 с.
16. Гиляровская Л.Т. А.А.Вехорева. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия. - СПб.: Питер. 2003.
17. Пястолов С.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.- М.:Издательский центр «Академия». 2002.
18. Ефимова О. В. Финансовый анализ.- М.: "Бухгалтерский учёт". 2002.
19. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб: Питер, 2002.-416 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»)
20. А.С.Бегматов, М.Б.Хамидулин, М.Ш.Бўтабоев. Корпоратив маданият ва корпоратив бошқарув.- Т: «Академия» нашриёти, 2007 й., 224 б.
21. Бланк И. А. Управление инвестициями предприятия. - К.: Ника-Центр, Эльга. 2003.
22. Стивен Росс и др. Основы корпоративных финансов. - М.: Лаборатория Базовых Знаний. 2001.
23. Ф.И.Мирзаев Молиявий рискларнинг турлари, таснифи, бошқариш ва баҳолаш усуллари. – Т: «Молия» нашриёти, 2006 й., 136 б.

24. А.П.Альгин Риск и его роль в общественной жизни. – М: «Мысль», 1989, 188 с.
25. В.Т.Севрук. Банковские риски. – М: «Дело», 1995, 3 с.
26. В.М.Усоскин Современный коммерческий банк.- М. 1994.
27. Е.С.Стойнова. Финансовый менеджмент. М., 1993.
28. Суюнов Д.Х., Равшанов М.Н., Бутабаев М.Ш. Корпоративное управление хозяйствующих субъектов. - Т: Академия, 2007.
29. Рэдхэд К., Хьюс С. Управление финансовыми рисками. – М.: Инфра-М, 1996.
30. И.Н.Иванов Менеджмент корпорации: Учебник , - М :ИНФРА – М, 2004, -368 с.
31. Д.Х.Суюнов Корпоратив бошқарув механизми: муаммо ва ечимлар. Ўқув қўлланма,-Тошкент. 2007, -356 б.
32. Д.Х.Суюнов Корпоратив ташкилот назарияси. Ўқув қўлланма, - Тошкент. 2012 й, -131б.
32. Ўзбекистондаги бизнес таълим тизимидаги “Кейс-Стади” услубини тадбиқ этиш”. Ўқув қўлланма, ”Академия” нашриёти, Тошкент, 2006 й.- 645 б.

### **3. Рўзнама ва журналлардаги мақолалар.**

33. Аналитический обзор за 2006 г. Журнал «Экономика Узбекистана». Т.: ЦЭЭП №4-2006г. с 29.
34. Chester Barnard, Functions of the Executive (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938), p.71.
35. Peter F.Drucker, “A New Discipline”, Success! January-February 1987, p.18.
36. У.Жўраев. Халқаро банк назоратини такомиллаштиришда Базель қўмитасининг роли./ Бозор, пул ва кредит, №10, 2003 й.
37. В.Петров. Международное регулирование банковских операций на примере Соглашения «Базель II»/ Международные банковские операции, №1, 2004 г.

#### **4. Статистик тўпламлар ва бошқалар.**

38. Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитасининг 1996-2011 йиллар учун статистик ахборотномаси.

#### **5. Интернет сайтлари.**

39. [www.ironya.com/yintro.html](http://www.ironya.com/yintro.html).

40. [www.topsbi.ru/](http://www.topsbi.ru/)

41. [www.uzse.uz](http://www.uzse.uz)

42. [www.topsbi.ru](http://www.topsbi.ru)

## ИЛОВАЛАР

Ушбу ўқув қўлланмада келтирилган кейси ўқитишдан мақсад Олий ўқув юртлири талабалари, малака ошириш институтлари ва марказлари тингловчиларга ишлаб чиқариш, бошқарув ва менежмент, шунингдек, банкротлик мавзуси билан шуғулланувчи мутахассислар, магистрлик дастури ва «Ишлаб чиқариш ва операцион менежмент», «Маркетинг-менежмент» мутахассислиги бўйича таҳсил олаётган талабалар томонидан фойдаланилиши мумкин. Корпоратив корхоналарининг молиявий ва иқтисодий кўрсаткичларидан фойдаланган ҳолда корпоратив корхонада юзага келган инқироз вазиятининг келиб чиқиш сабабларини таҳлил қилишга имкон бериш. Келтирилган маълумотларга асосланиб ташкилий-иқтисодий таклиф-тавсиялар ишлаб чиқиш ва кўрсатиб ўтилган муаммоларни ҳал этиш йўллари ва имкониятларини аниқлашдан иборат.

Кейснинг қуйидаги асосий мақсадларини қайд этиш керак:

- Амалий вазият билан танишиш;
- Тингловчилар ва талабаларда корхонада юзага келган инқироз ҳолатни таърифлаш қобилиятини шакллантириш;
- Тингловчилар ва талабанинг тадбиркорлик сифатларини шакллантириш (гуруҳ динамикаси, раҳбарлик, қарорлар қабул қилиш қобилияти ва х.к.)
- Ишлаб чиқариш, молиявий ва маркетинг таҳлилларни ўтказиш қобилиятларни шакллантириш;
- Тингловчилар ва талабаларда ўз фикларини баён этиш, мантикий изоҳлаш, умумлаштириш, тасдиқлаш каби сифатларини мукамаллаштириш;
- Тингловчилар ва талабаларнинг турли хил муаммолар ечимларини ишлаб чиқиш ва баёнлаштириш қобилиятларини шакллантириш;
- Тингловчилар ва талабаларнинг корхонанинг корпоратив ва функционал стратегияларини ишлаб чиқиш кўникмаларини юксалтириш.

Тақдим этилаётган кейсларни ўрганишда студент ва тингловчиларга қуйидагилар тавсия этилади:

1. Юзага келган вазият бўйича тўлиқ тасаввурга эга бўлиш мақсадида дастлаб барча мавжуд маълумотлар билан яхшилаб танишиб

олиш. Лекин, ўқиш жараёнида тарқатилган материални дарров таҳлил қилишга шошилмаслик.

2. Вазиятни таърифлашга ҳаракат қилиб кўриш. Унинг асосий мазмунини ва ундаги иккиламчи жиҳатларни аниқлаб олиш, шундан сўнг, ҳулосаларни қоғозга тушириш, ва муаммони аниқлаш.

3.Тавсия этилган корхона таҳлилини тўғри эканлигини текшириш мақсадида баҳолаш мезонларини ишлаб чиқиш.

## **“Case- study” -1**

### **Жаҳон иқтисодиётининг глобаллашуви ва молиявий-иқтисодий инқирози шароитида «Малика» ОАЖ ўз фаолиятини такомиллаштиришга ҳаракат қилмоқда<sup>50</sup>**

#### **I. ОАО «Малика» трикотаж фабрикаси бўйича маълумотлар:**

ОАО «Малика» трикотаж фабрикаси 1994 йилдан ҳозирги пайитгача марказлашган буюртмалар бўлмаганлиги туфайли ишлаб чиқариш сусайиб бормоқда. 2003 йилга қадар 400 нафар ишчилар мавжуд бўлган. Бозор иқтисодиёти принципларига мослашаолмай, маркетинг қонунларига риоя эта олмаслиги, мустақил буюртмаларга эга бўлмаслиги, шунингдек ташқи бозорлар билан рақобатлаша олмаслиги, ўз вақтида монопол корхона бўлганлиги ва фаолиятида ўз хусусиятларга эга эканлиги туфайли фабрика зарар кўриб келмоқда.

#### **б) Капитал структураси:**

«Малика» ОАЖ Тошкент шаҳрини марказида жойлашган бўлиб 7.2 га ерни эгаллайди. Тўрт қаватли янги бино 36 000 кв. метр жойга эга. Фабрика умумий ишлаб чиқариш майдони 80 000 кв. метрдан иборат эскирган ва «янги» бўёқ хоналар, эски тикув-бичув ва «Котон» цехларига эга.

---

<sup>50</sup> Ўзбекистондаги бизнес таълим тизимига “Кейс-Стади”услугини тадбиқ этиш”. Ўқув қўлланма, “Академия” нашриёти, Тошкент, 2006 й. 163-187 бетлар (Кординатор: Д.Х.Суюнов, ишчи гуруҳ: Н.Пўлатов, Б.Умаров).

Корхонани устав фонди 88 млрд. сўмга тенг. Жамият устав фондининг 25 фоизга эга бўлган «Енгил саноат ассоциацияси» фабриканинг юқори муассасаси ҳисобланади.

қолган акциялар:

- 44% - «Бизнес альянс» Россия компанияси,
- 26% - жисмоний шахслар,
- 5%- меҳнат жамоаси.

## **II. Корхонанинг бошқарув тузилмаси ва меҳнат ресурслари**

Корхона бошқаруви қуйидагилардан иборат:

- Акциядорларнинг умумий йиғилиши.
- Кузатув кенгаши.
- Жамият бошқаруви раиси (ёлланма менежер).

Акциядорларнинг умумий йиғилиши камида бир йилда бир мартаба йиғилади. Кузатув кенгаш Акциядорлар умумий кенгаши томонидан тайинланади, 9 та аъзодан иборат, Йиғилиш шунингдек Раис ва котибни тайинлайди.

Бошқарув кенгаши Бошқарув раиси, 3 та раис муовинлари, бош иқтисодчи, касаба уюшмаси раиси ва цех бошлиқларидан иборат.

2010 йил декабрига қадар умумий ишчилар сони - 400 нафар бўлган.

### **1-жадвал. Ишчилар сонининг ўзгариш динамикаси**

<b>Ишчилар сони</b>	<b>01.01.2000й.</b>	<b>01.01.2005й.</b>	<b>01.01.2006й.</b>	<b>01.01.2010й.</b>
асосий ишлаб чиқариш	700	350	350	400
ёрдамчи ишлаб чиқариш	200	150	150	60
Мух.-техник ходимлар (МТХ)	70	60	40	32
администрация	50	40	30	20
Жами	1020	600	570	502

Мутахассислар фикрига кўра МТХ сонининг кўплиги корхонада сифат назоратини таъминлаш ишлари кўплиги билан боғлиқ.

Корхонада мутахассисларни тайёрлаш дастури бўйича ўқиш машғулоти олиб борилади.

Корхонада ўртача иш ҳақи миқдори 600 минг сўмга тенг.

## 2-жадвал. Ўртача иш ҳақининг ўзгариш динамикаси

Ишчилар сони	1999й.	2005й.	2006й.	2010й.
Ишчилар	17150	9800	12250	21084
ИТХ	4900	2800	3500	6240
администрация	2450	1600	1750	3012
Жами	24500	14000	17500	30120

### III. Ишлаб чиқариш ва асбоб-ускуналар жойлашган ҳудуд:

Ишлаб чиқариш ҳудуди 7,2 гектарга тенг.

### 3-жадвал.

#### Корхонада ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланиш даражаси

Йил	Ишлаб чиқарилган маҳсулот сони	И/ч қувватидан фойдаланиш даражаси(%)
1990	26 361 000	92,0
1994	17 507 000	75,9
1999	1 554 000	23,0
2005	1 025 000	15,3
2010	1 270 000	21,0

### III. Маҳсулот турлари

Корхона асосан трикотаж маҳсулотларини ишлаб чиқаради.

- Болалар трикотаж буюмлари.
- Харбийлар ички кийимлари.
- Аёллар ички кийимлари.
- Эркаклар ички кийимлари.

1980-1987 йиллар давомида фабрика қуйидаги ишлаб чиқариш фаолиятлари билан шуғулланиб келган:

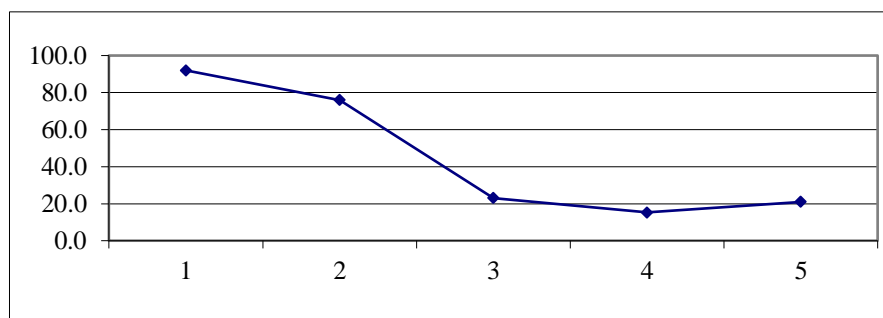
- Турли хилдаги иплардан мато тўқиш
- Трикотаж матоларни бўйаш ва қайта ишлаш
- Трикотаж маҳсулотларни тикиш ва бичиш

### «Малика» ОАЖ даги жиҳозлар:

- 1500 донага яқин турли хил тикиш ва бошқа асбоб-ускуналар.

Автоном иситиш ва электр тармоғи қурилмалари унинг ишлаб чиқариш имконияти кенглигидан далолат беради.

Корхона ишлаб чиқараётган маҳсулотларнинг бозор талабларига жавоб бера олмаслиги, уларнинг таннархини юқорилиги, маҳсулотга бўлган талабнинг пасайишига олиб келган. Буни қуйидаги диаграмма ҳам тасдиқлайди.



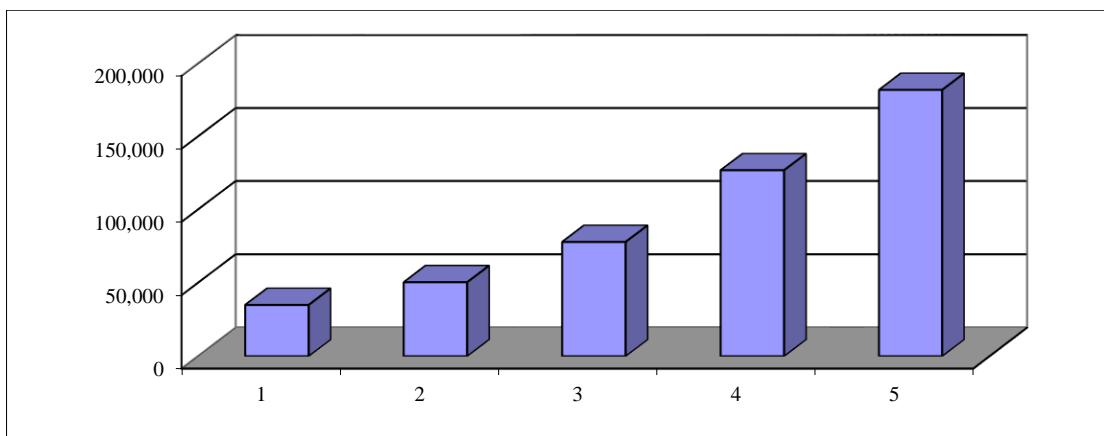
*1-Диаграмма. Ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланиш.*

Корхона ўз қувватларининг атиги 21 фоизини ишлата олмоқда. Хулоса шуки, корхонанинг ишлаб чиқарган маҳсулотлари бозор иқтисоди талабларига етарли даражада жавоб бермайди, унинг маҳсулотларига талаб камайиб кетган. Олдиндан ишлаб чиқарилган маҳсулотлар эса омборларда йиғилиб қолган. Корхона захираларидаги ўсиш ҳам ишлаб чиқарилган маҳсулотларнинг сотилиш даражаси пастлигидан далолат беради. Корхонанинг 1999-2003 йиллардаги сотиш борасидаги фаолияти ва омборда сақланиб қолган захиралар ҳажми тўғрисидаги жадвал маълумотлари юқоридагиларни тасдиқлайди:

### 4-жадвал.

#### Корхона маҳсулотининг сотилиши ва омбордаги захиралар (минг сўм)

Йил	Маҳсулот и/ч ҳажми	Сотилган маҳсулот ҳажми	Омборда қолган маҳсулот
1999	184000	198000	35000
2000	409000	354000	50500
2005	522000	495000	78000
2006	518000	466000	127000
2010	354000	328000	182000

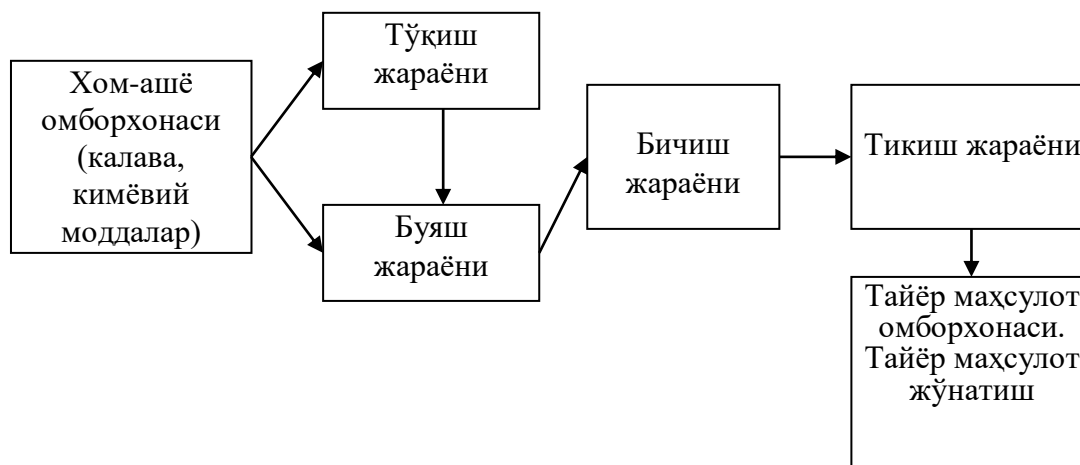


**2-Диаграмма. Омбордаги маҳсулот ҳажми диаграммаси**

## V . Технологиялар, ишлатилаётган асбоб ускуналар.

Технологик ишлаб чиқариш жараёни мато тўқиш, матони бўйаш, бичиш, тикиш, назорат қилишлардан иборат.

Технологик жараённи амалга ошириш учун тўқиш машиналари, ип йиғиш, буяш, бичиш, сув тайёрлаш, кимё тайёрлаш, сиқиш, қуритиш, дазмоллаш ускуналари ишлатилади.



### Асбоб-ускуналар

Ишлатилаётган асбоб ускуналар маънавий ва технологик жиҳатдан эскирган ҳисобланади:

- Тўқиш машиналари 100 донадан ортиқ, уларнинг ишлаб чиқарилган йили 1936й., 1970й., 1986 й.;
- Бўёқ машиналари 16 дона - 1970, 1989 йилларда ишлаб чиқарилган;
- Тикиш машиналари 1000 донадан ортиқ, 1950 йилдан 1986 йилгача ишлаб чиқарилган.

Кўрсаткичлар Показатели	т-р	Ўтган йилнинг шу даври учун. За соответ-вующий период прошлого года		За отчётный период Ҳисобот даврида	
		Даромад (фойда) Доходы (прибыль)	Харажат (зарар) Расходы (убыток)	Доходы (прибыль)	Расходы (убыток)
1	2	3	4	5	6
Маҳсулот (иш, хизмат) сотишдан тушум	010	414,695	x	497,394.00	X
Кўшилган қиймат солиғи	020	X		x	
Акцизлар	030	X		x	
	040	X		x	
Сотишдан соф тушум (010-020-030-040)	050	414,695	x	497,394.00	X
Сотилган маҳсулот (иш, хизмат) ишлаб чиқариш таннари	060	X	336,895.00	x	96,394
Сотишдан ялпи молиявий натижа (050-060)	070	77,800	0.00	401000.00	0.00
Сотиш харажатлари	080	X		x	
Маъмурий харажатлар	090	X	49,013.00	x	64,654
Асосий фаолият бўйича бошқа даромад ва харажатлар	100		40,277.00	336346.00	9613
Асосий фаолият бўйича молиявий натижа (фойда ёки зарар) (070-080-090-100)	110	0.00	11,490.00	120160.00	.00
Шўба корхоналаридан олинган дивидендлар	120		x		X
Бошқа олинган дивидендлар	125	1,254	x	63.00	X
Шўба корхоналарига берилган ва олинган кредитлар бўйича фоизлар	130				
Тўланган ва олинган бошқа фоизлар	135				
Валюта курсларидаги фарк	140				
Молиявий фаолиятдан бошқа даромад/харажатлар	145	28,806		500.00	
Умумхўжалик фаолиятнинг молиявий натижаси (110+120+125+130+135+140+145)	150	18,57	0.00	0.00	.00
Фавкулотда фойда ва зарарлар	160				
Фойда солиғини тўлагунга қадар умумий молиявий натижа 150-160	170	18,57	0.00	120723.00	.00
Фойда (даромад) солиғи	180	x		x	16659.77
Юқоридагиларга киритилмаган бошқа солиқ ва ажратмалар	190	x		x	
Ҳисобот даврининг соф фойдаси (зарари) (170-180-190)	200	18,57	0.00	104063.2	0.00

Асбоб ускуналар асосан Россия, ГДР, Венгрия, Чехословакия мамлакатларидан келтирилган.

Ушбу технологиялар ва асбоб ускуналар ҳозирги кунда жаҳон андозаларига тенг кела олмайдиган маҳсулот ишлаб чиқариши мумкин. Ички бозордаги асосан харбийларга керак буюртмаларга тўғри келадиган бўлиб қолган. Бир ойда 500000 – 100000 гача маҳсулот ишлаб чиқариши мумкин.

Бу дегани корхонани ишлаб чиқариш майдонларини атиги 15% гача ишлатилаётганлигини билдиради.

Сармоя киритилиб технология ва асбоб ускуналар янгиланмаса бу даражада катта корхонани тўлиқ ишлатиб бўлмайди.

10 йилдан ортиқ вақт мобайнида даромадлилиги камайиб бугунги кунга келиб корхона зарарга ишлаб, қарзлари ошиб бормоқда.

Корхонада иқтисодий қийинчилик шароити юзага келган, жумладан:

1) Дебиторлик ва кредиторлик қарзлари мавжуд

- Дебиторлик қарзлари –102 млн.сўм.
- Кредиторлик қарзлари –123 млн.сўм.

Жумладан:

- Бюджетга тўловлар (солиқ) – 21 млн.сўм
- Бюджетдан ташқари фондларга – 19 млн.сўм
- Меҳнатга ҳақ тўлаш бўйича – 25 млн.сўм
- Энергетик хизматлар бўйича –13 млн.сўм
- Тўланмаган кредит - 45 млн.сўм

2) Корхона омборхоналарида 100 млн.сўмдан ортиқ тайёр маҳсулот йиғилиб қолган.

3) Ишлаб чиқариш сусти даражада - корхона 4 ойдан бери ишламаган.

4) Харидорлар билан мулоқот деярли йўқ.

5) Бозор талабларига мос ишлаб чиқариш йўлга қўйилмаган.

6) Солиқлар тобора кўпайиб бормоқда

7) Банкдан олинган кредит фоизлари тобора ошиб бормоқда.

Корхонада қарзларнинг кўп эканлигига қуйидагилар таъсир этган: пул маблағлари тўғри тақсимланмаган, аниқроғи олинган кредит ўзини оқламаётганлиги учун кредит бўйича қарзлар тобора ошиб бормоқда, маблағларни тўғри тақсимланмаганлиги оқибатида энергоресурслар учун ўз

вақтида пул тўланмаганлиги учун узиб қўйилиши натижасида корхона бир неча мартаба тўхтаб қолган.

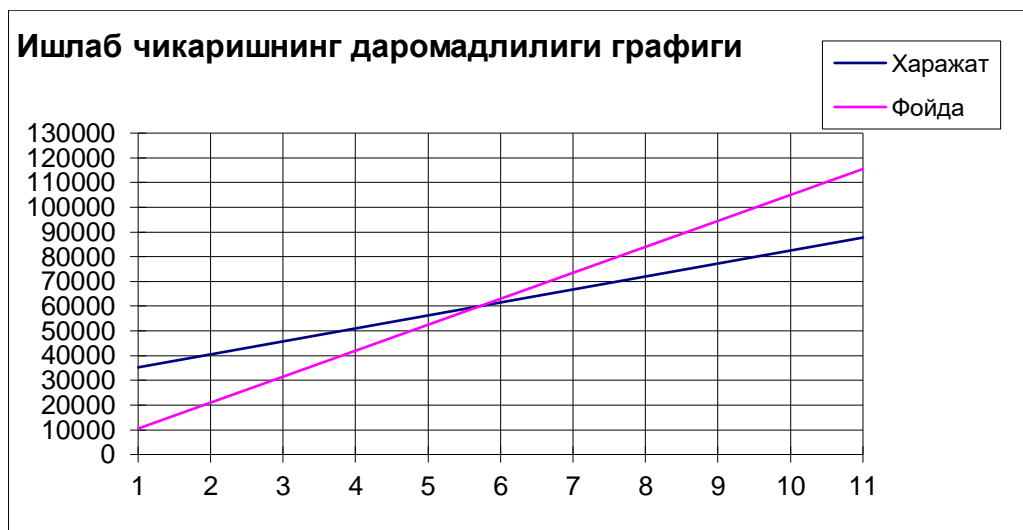
Корхона омборида тайёр маҳсулот қолиб кетган сабаблари қуйидагилар: Тайёр маҳсулот давлат буюртмаси асосида реализация қилинар эди. Корхона режадан ва марказий бошқарув буюртмаларидан бошқа турдаги маҳсулот ишлаб чиқармаган. Ўзбекистон бозорига чет-эл товарларининг кириб келиши корхона маҳсулотларини сотилишини қийинлаштирди.

Ишлаб чиқариш даражаси сусайиши маҳсулот таннархи юқорилиги унинг рақобатбардошлигини камайиши ва уни корхона омборида йиғилиб қолишига олиб келди.

Ҳозирги кунда корхонанинг ишлаб чиқаришдаги аҳволи бош муҳандис фикрига кўра қуйидагича: Олдинги даврда 15 хил ипдан мато тўқилган бўлиб, уларнинг 80 % четдан келтирилган бўлса, ҳозирги кунда фақат 1 хилдаги ипдан мато тўқилмоқда, шунингдек, ишчиларни сақлаб қолиш учун маошнинг оширилиши харажатларнинг кўпайишига олиб келган. 90 % бўйиш ишлари чет-эл технологияси бўйича амалга оширилаётган бўлса-да, унга керакли химикатлар муаммоси долзарб бўлиб қолмоқда. Маҳсулот хом-ашёси уни таннархининг 55-70 % - ўртача 62,5% ташкил этади. Ишчилар маоши -21% ни, Энергоресурслар -10% ни ташкил этади.

Таннархга таъсир ўтказувчи омиллар - бозор, сифат ва маҳсулот ишлаб чиқариш хажми, маҳсулот ишлаб чиқариш таннархида муҳим роль ўйнаганлиги туфайли уларга кўпроқ эътибор бериш лозим. Чунончи, ишлаб чиқаришда икки хил омиллар мавжуд: 1- бошқарилувчи ва 2- бошқарилмайдиган.

**Бошқарилувчи омилларга** маркетинг, технология, ходимлар маоши, реклама, шунингдек административ харажатлар кирса, **бошқарилмайдиган омилларга** солиқлар ва турли давлат тўловлари киради. Давлат солиқларини камайтириш имконияти йўқлиги туфайли маркетинг ва рекламага сарфланадиган маблағларни қисқартириш ва администрацияни оптималлаштириш, ундаги ходимларни уларнинг касбий маҳорати ва турли соҳалар билан уйғунлашувини ҳисобга олган ҳолда танлаш лозим ва уларнинг сонини имкони борича қисқартириш керак.



Юқоридаги графикдан корхона фаолиятининг зарарсиз ишлаши учун минимал ишлаб чиқариш ҳажми ва унинг ҳажми ошган сари ўсиб бориш даражаси кўрсатилган.

Юқоридаги хулосаларга кўра «Малика» ОАЖнинг инқирозга юз тутаётганлиги кўриниб турибди. Ушбу масалаларни ҳал қилиш учун Бошқарув Кенгаши чақирилиб, кенгаш иштироқчиларининг фикри ўрганиб чиқилди:

**«Малика» ОАЖни сақлаб қолиш имкониятлари мавжуд ва бу имкониятлар қуйидагилар:**

- 1) "Малика" ОАЖ ишлаб чиқариш тажрибасига эга.
- 2) Оддий ипдан тайёр маҳсулот ишлаб чиқариш даражасигача бўлган жараёнга барча бўлимларни жалб этиш имкони бор.
- 3) "Малика" ОАЖ таниқлиги харидорлар билан мулоқотни енгиллаштиради.

**"Малика" ОАЖ фаолиятида тўсқинлик қилаётган салбий томонлар:**

- 1) Ишлаб чиқариш жиҳозларининг эскирганлиги ва маҳсулот таннархининг юқорилиги.
- 2) Бино ва иншоотларнинг таъмирлашга муҳтож борлиги.
- 3) Бошқарувдаги штатларнинг кўплиги ва ишлаш қобилиятининг сустлиги.
- 4) Маркетинг ва менежментнинг сустлиги.

Юқоридаги корхона ҳолатини таҳлил қилар эканмиз, хали "Малика" ОАЖ ни сақлаб қолиш имконияти мавжудлиги ва уни ривожлантириш имкониятлари борлигини хис этиш мумкин.

"Малика" ОАЖ олдида қуйидаги масалалар кўндаланг турар эди:

- 1) Кредиторлик ва дебиторлик қарзларини тугатиш.
- 2) Ишлаб чиқаришни бозор муносабатларига мослаштириш.
- 3) Айланма маблағлар топиш.

Юқорида қайд этиб ўтилган масалаларни ҳал қилиш борасида турли фикрлар мажмуаси ўрганиб чиқилди:

1. Кредит олиш (Иқтисодчининг фикри).
2. Катта давлат буюртмаларини қўлга киритиш (Таъминотчининг фикри).
3. Омбордаги маҳсулотлар билан ўзаро ҳисоблашиш (Таъминотчининг фикри)
4. Асосий воситаларни реализация қилиш (бош муҳандиснинг фикри).
5. Дебиторлик қарзлари эвазига кредиторлик қарзларни епиш (Бош муҳосибнинг фикри).
6. Чет эл инвесторларни жалб қилиш (бош муҳосибнинг фикри).
7. Мустақил бизнес хўжалиklarини ташкил этиш ёрдамида фаолиятни яхшилаш (Бошқарув раисининг фикри).
8. Корхонани реструктуризация қилиш ва штатларни оптималлаштириш (Бошқарув Раисининг фикри).
9. Маҳсулот таннархини таҳлил қилиш (Иқтисодчининг фикри).

**1.Кредит олиш** қуйидаги муаммолар туфайли қийин:

1. Корхона картотекада.
2. Солиқ қарзлари мавжуд.
3. Кафолот йўқ.
4. Кредит олинган тақдирда унинг фоизи фойдани камайтиради.

Кредит олинганда ИЖОБИЙ ТОМОНЛАР:

1. Айланма маблағ пайдо бўлади.
2. Бозорга мос маҳсулот ишлаб чиқариш имконияти туғилади.
3. Маркетинг ривожланишига йўл очилади.
4. Товар ишлаб чиқариш йўлга қўйилади.

Лекин олинган кредит фойда бермаяпти. Бошқа кредит олиш имконияти йўқ. Кредит олинган тақдирда уни ишлатиш учун аниқ буюртма мавжуд эмас.

Бошқарув Раисининг фикри бўйича аниқ режа ёки мўлжалланган тадбир бўлмайд туриб олинган кредит фақат зарарга ишлайди. Чунончи, корхона фаолият кўрсатмаган тақдирда солиқлар устига кредит фоизлари кўшилади ва корхона янада молиявий маънода турғунлигини йўқотади.

## **2. Катта давлат буюртмаларини олиш:**

### **САЛБИЙ ТОМОНЛАР:**

1. Корхона картотекадалиги туфайли тендерда қатнашиш имконига эга эмас.

2. Кичик ҳажмдаги буюртмалар таннархи юқори

### **ИЖОБИЙ ТОМОНЛАР:**

1. Катта буюртмаларни бажариш имконияти мавжуд.

2. Ишлаб чиқариш учун барча бўлимлар мавжуд.

Катта давлат буюртмаларини олиш имконияти мавжуд. Лекин корхона картотекада. Тушган пул маблағлари дархол қарзларни тўлаш учун банк томонидан ўтказиб юборилади. Натижада хом ашё олиш учун ҳам маблағ қолмайди ва давлат буюртмаси бажарилмай қолиш хавфи бор.

## **3. Омбордаги маҳсулотлар билан ҳисоб-китоб қилиш.**

### **САЛБИЙ ТОМОНЛАР:**

1. Омбордаги моллар таннархининг баландлиги

2. Омбордаги маҳсулотларга талабнинг камлиги

### **ИЖОБИЙ ТОМОНЛАР**

1. Қарзларнинг камайиши.

2. Ноликвид товарларнинг камайиши.

Омбордаги молларни маош сифатида тарқатиш мумкин, лекин ишчилар унчалик хохламаяпти. Маҳсулотлар давлат буюртмаси билан амалга оширилган бўлиб, уларнинг таннархи баланд ва сотиш масаласининг оғирлиги уларга бўлган талабни сусайтиради. Омбордаги тайёр маҳсулот ҳажми 170 млн. сўмдан ортиқ. Сабаби, кўпгина дўконлардан

маҳсулотларнинг қайтиб келганлиги ва бозорда молларнинг кўплиги туфайли ушбу маҳсулотларнинг рақобатбардош эмаслиги панд беряпти. Ушбу маҳсулотлар таннархини тахминан 20% гача камайтириш мумкин.

#### **4.Асосий воситаларни реализация қилиш.**

САЛБИЙ ТОМОНЛАР:

1.Ишлаб чиқариш имкониятларининг камайиши.

ИЖОБИЙ ТОМОНЛАР:

1.Солиқ хажмининг камайиши

2.Асосий воситаларни сақлаш харажатларининг камайиши.

Асосий воситалар таркибидан 20% ишлатилади. Сабаби буюртмалар кам, иш ҳажми деярли йўқ. Чилонзор филиали ва иккита фабрика мавжуд бўлсада уларда ишлаб чиқариш амалга оширилмайди. Чилонзор бўлими учун 500 000 сўм, иккита фабрика учун 675000 сўм ҳар ойда мулк ва ер солиқлари тўланиб келинади. Уларга корхона томонидан ҳозирги пайтда талаб йўқ.

Барча асосий воситалар ҳолати ва уларга талаб ўрганиб чиқилмаган. Тахминан 70% яроқсиз. Иншоотлардан ижара сифатида фойдаланиш учун таклифлар мавжуд.

#### **5.Дебиторлик қарзлари эвазига кредиторлик қарзларини қоплаш.**

САЛБИЙ ТОМОНЛАР:

1.Дебиторларнинг тўлов қобилияти йўқлиги.

2. Сотувга берилган товарлар қайтарилиши.

ИЖОБИЙ ТОМОНЛАР:

1.Дебиторлик қарзларининг камайиши

2.Кредиторлик қарзларининг камайиши.

3.қўшимча жарималарнинг камайиши.

Барча дебиторлар билан мулоқот қилинмаганлиги аниқланган.

Кредиторлик қарзларининг фоизлардаги таҳлили қуйдагича:

Маош сифатида тайёр маҳсулот бериш фақат ишчи хохишига боғлиқ. Кредиторлар томонидан маҳсулотга бўлган талаб ўрганилмаган.

1) Корхона дебиторлари билан мулоқот ўрнатиш лозим. Уларнинг тўлов қобилиятига қараб қарзларни ундириш керак.

2) Кредиторларнинг корхона омборидаги молларга бўлган талабни ўрганиш лозим ва имкони борича тайёр маҳсулот билан ўзаро ҳисоб-китоб қилиш имкониятларини қидириш керак.

17,07%	Бюджет
15,45%	Бюджетдан ташқари
20,33%	Маош
10,57%	Энергетика
36,59%	Кредит

### **6.Хорижий инвесторларни жалб қилиш**

САЛБИЙ ТОМОНЛАР:

1.Ташкилий жараённинг кўп вақт талаб қилиши

ИЖОБИЙ ТОМОНЛАР:

2.Ишлаб чиқаришда янги технологияларнинг жалб қилиниши

3.Бозор талабига мос товарлар ишлаб чиқариш.

Чет эл инвесторларининг корхонага бўлган қизиқиши бор ва улардан бўлган таклифлар ўрганиб чиқилган. Ҳозирги кунда 4та инвестор таклиф билан чиққанлиги аниқланган.

Туркия, Малайзиялик, Олмония ва Жанубий Кореядан келган ҳамкорлар томонидан таклифлар мавжуд. Малайзиялик ҳамкорларнинг инвестиция қилиши эҳтимоли юқори. Малайзиялик ҳамкорлар Adidas, Nike, Puma каби жаҳон бозорида ўз ўрнини топган спорт кийимларини ишлаб чиқариш таклифлари билан чиққан.

1).Малайзиялик инвесторларни зудлик билан жалб қилиш масалаларини ўрганиб чиқиш лозим.

2).Уларга ишлаш учун қулай шароитлар яратилиши лозим.

### **7.Мустақил бизнес хўжаликларни ташкил этиш.**

ИЖОБИЙ ТОМОНЛАР:

1.Тендерларда иштироқ этиш имкониятининг туғилиши.

2.Ягона солиқ системасига ўтиш имконияти.

3.Рентабелликнинг 3 баробар ошиши.

4.Малика ОАЖ да ишчи ўринларининг сақланилиши.

5.Асосий воситалардан фойдаланиш даражасининг ошиши.

6.Кичик ҳажмдаги буюртмалар ва эгилувчан технологиялардан фойдаланиш имкониятини туғилиши.

Солиқ тизими ўрганиб чиқилмаганлиги сабабли Ягона солиқ тизимига ўтиш имконияти мавжуд эмас. Корхонада 400 нафарга яқин ишчи ишлайди.

Ягона солиқ тизимига ўтишнинг асосий шарти корхона ишчилари сонининг 100 нафардан ошмаслигидир.

Шу мақсадда солиқ тизимларининг солиштирма таҳлилини қилиш керак. Корхона ишчиларини 100 нафаргача камайтириш керак ва қолган ишчиларни янги тузилган корхоналарга жойлаштириш лозим. Шунда ишчилар сони ҳам камаймайди.

Ишлаб чиқариш сусти даражада, чунки буюртмалар миқдори жуда паст, рақобатчилар сони кўп, асбоб ускуналар жисмоний ва маънавий жиҳатдан эскирган.

Идора ходимларининг маоши ишлаб чиқаришдаги ишчилар маошининг 26% фоизини ташкил қилади.

Идора хизматчилари 78 кишидан иборат уларнинг барчаси тўлақонли ишламайди.

Маҳсулот таннархининг 15-16% ни корхонада маҳсулотни ишлаб чиқариш жараёнида бевосита иштирок этувчи ишчиларининг маоши ташкил этади. Идора ходимлари маошининг маҳсулот таннархидаги улуши эса 10% ташкил этади.

Ишлаб чиқариш харажатлари учун 20% ажратилиб, уларнинг ичига ер, сув, транспорт ва бошқа ишлаб чиқариш харажатлари киради. Энергоресурслар харажатлари 12% ташкил этади.

Таннархнинг баландлиги қуйидагилар билан изоҳланади: ишлаб чиқариш ҳажмининг камлиги ва маҳсулот ишлаб чиқариш учун керак бўлган маҳсулотларнинг (хом-ашёнинг) нархи баландлиги, солиқларнинг кўплиги, уларнинг фоизларини баландлиги ва ишлаб чиқариш харажатларининг юқорилиги.

Мустақил хўжаликларни ташкил этиш мақсадга мувофиқ, чунки ишсиз юрган аҳоли иш билан таъминланади, улар бўйича олинган даромад корхонанинг ривожланишига сарфланади, янги технологияларни сотиб олиш ва ишлатиш туфайли даромаднинг ўзи ҳам ўсади.

Мустақил хўжаликларни ташкил қилиш қуйидаги имкониятларни келтириб чиқаради:

1) Янги ташкил этилган мустақил хўжаликлар маълум муддатгача турли имтиёзларга эга бўлади.

2) Тендерларда қатнашиш имконияти туғилади.

**6-жадвал.**

**Ягона солиқ тизимига ўтиш натижасида  
содир бўладиган ижобий ўзгаришлар**

	<b>Умумий ишлаб чиқариш ҳажми</b>	<b>Умумий солиқ тизимида</b>	<b>Ягона солиқ тизимида</b>
1	Ишлаб чиқариш	1335115	1335115
2	ҚҚС	222519	0
3	Соф тушум	1112596	1335115
4	Маҳсулот таннари ЖАМИ: - харажатлар - иш ҳақи (БХ дан ташқари) - 33% - АВ эскириши	803161 (ККС сиз) 577311 115000 37950 20000 52900	892819 (ККС б-н) 666969 115000 37950 20000 52900
5	Давр харажатлари Бошқарув иш ҳақи  Ижтимоий суғурта	80000 (Солиққа тортиш базаси) 20000 6600	80000 20000  6600
6	Жами ишлаб чиқариш харажатлари	883161	972819
7	Жами солиқ – Ер солиғи – Мулк солиғи – Инфраструктура (8%даромаддан) – Йўл солиғи (1,5% тушум) – Нафақа фонди (0,7% сотишдан) – Экология (1% таннарх) – Бошка солиқлар – Даромад солиғи – Ягона солиқ	136435 30000 42727 7500 16690 7788 8030 500 23200 0	128413 0 0 0 14593 6810 0 0 0 107010
8	Жами харажат	1019596	1101232
9	Соф фойда	93000	233883
10	Тушум рентабеллиги	7%	21,2%

1) Керакли жиҳозлардан ижара сифатида кенг фойдаланиш имконияти юзага келади.

2) Жиҳозларни сотиб олиш учун маблағ сарфланмайди.

- 3) Буюртмалар эвазига ижара ҳақини тўлаш имконияти вужудга келади.
- 4) Асосий воситаларнинг ишлатилиш даражаси ошади.
- 5) "Малика" ОАЖ оз бўлса-да иқтисодий барқарорликка юз тутади.
- 6) "Малика" ОАЖ мулк солиғини тўлашдан озод бўлади.
- 7) Бозор талабларига мутаносиб ва эгилувчан ишлаб чиқариш йўлга қўйилади.
- 8) Маҳсулот таннархини камайтириш имконияти туғилади.
- 9) Ишлаб чиқариш ассортиментини кўпайтириш имконияти туғилади.
- 10) Ягона солиқ тизимига ўтиш имконияти туғилади ва натижада рентабеллик 3 баробаргача ошади (6-жадвал).

Солиқ тизимини таҳлил қилиш ва тўғри танлаш корхона молиявий фаолиятига бевосита таъсир ўтказади.

#### **8. Корхонани рееструктуризация қилиш ва штатларни оптималлаштириш.**

Корхонадаги маъмурият учун 2 млн. сўмдан кўп харажат қилинади, корхона ишчиларини рағбатлантириш ва уларнинг ишга лаёқатлигини ошириш ва жамоани бирлаштириш билан бу харажатлар ўз-ўзини қисман оқлайди.

Маъмуриятни тегишли маълумотлар билан таъминлаш мақсадида Маркетинг бўлимини ташкил этиш лозим, ахборот алмашинувини мукамаллаштириш учун эса бухгалтерия хизматини ихчамлаштириш даркор.

#### **9. Маҳсулот таннархини кўриб чиқиш.**

Маҳсулот таннархи бошқариладиган ва бошқарилмайдиган омилларга боғлиқ. **Бошқариладиган омилларга** маъмурий харажатлар, маркетинг харажатлари, реклама, ишлаб чиқариш технологияси кирса, **бошқарилмайдиган омилларга** турли давлат солиқлари ва тўловлари, мажбурий суғурталар киради.

Бошқариладиган омилларни қисқартириш мумкин. Шунга кўра қуйидаги вариантларни кўриб чиқиш мақсадга мувофиқ:

1).Мажбурий харажатларни қоплайдиган даражада маҳсулот ишлаб чиқарилгач, берилган муддатда режадан ташқари ишлаб чиқарилаётган маҳсулот таннархини маълум даражада пасайтириш мумкин.

2).Маҳсулот ишлаб чиқаришда янги технологияларни татбиқ этиш, бир нечта операцияларни бирлаштириш.

3).Маркетинг учун харажатларни ихчамлаштириш.

4).Рекламани чуқур таҳлиллар асосида амалга ошириш.

5).Имкони борича конкрет буюртмачилар билан ишлашга интилиш.

### 7-жадвал.

#### Корхона фаоллигининг таҳлили

Коэффициент номи	2005й	2010й	2004й. 1-ярим йиллик
1.Актив. айланиши коэф. (ААк).	0,32	0,24	0,13
2.Ўзига қаршли капиталларни айланиш коэф.(ЎқКак).	0,32	0,27	0,14
3.Ишлаб чиқариш захираларини айланиш коэф. (ИЧЗак).	8,9	13,9	3,28
4.Узоқ муддатли активларни айланиш коэф. (УМАак).	0,42	0,30	0,08
5.Дебиторлик қарзларини айланиш коэф. (Дкак).	28,17	151,09	298,32
6.Кредиторик қарзларининг айланиш коэф. (Ккак).		61,4	143,9
7.1та акция ҳисобига олинган фойда.	0	0	0
8.Битта акциянинг баланс баҳоси.	495	495	495
9.Акциянинг бозор баҳоси ва битта акция ҳисобига олинган фойда ўртасидаги нисбат	-	-	-
10.Дивиденд даромади.	0	0	0

### Хулоса

Корхонада маркетинг соҳасида қатор камчиликлар мавжудлигини қайд этиш лозим. Жумладан:

а) корхонанинг информацион технологик таъминланиш даражасининг талабга жавоб бермаслиги;

б) интернет ва ахборот алмашинуви масалаларига бўлган эҳтиёжнинг тўла қондирилмаслиги;

с) дизайн борасидаги ишлар олиб бориш учун имконият (маблағ борасида) йўқлиги;

д) бозор билан доимий ва оператив алоқа сифатининг талаб даражасига мос эмаслиги;

е) реклама учун маблағ етишмаслиги ва бу соҳада ишларнинг олиб борилмаслиги;

ф) баҳо сиёсатидаги баъзи камчиликлар;

г) меҳнат унумдорлигининг ўстириш омилларига бўлган кам эътибор.

Юқорида таъкидлаб ўтилганларни эътиборга олар эканмиз, қуйидаги **хулосалар** "Малика" ОАЖ нинг ҳозирги кунда эътибор марказида туриши лозим бўлган масалалар деб ҳисоблаймиз:

1) Айланма маблағлар салмоғини ошириш (катта хажмда буюртмалар эвазига) ва фойда кўплиги эвазига тезроқ картотекадан кутилиш. (Бу борада турли тендерларда қатнашиш, давлат буюртмалари билан ишлаш бозор талабларини ўрганиш ва унга асосланган эгилувчан ишлаб чиқаришни таъминлаш масалаларига эътибор қаратилиши лозим);

2) Глобал иқтисодиётдаги имкониятлар (бўяш, тўқиш ва тикиш соҳаларидаги ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш)ни ишга солиб, инвесторлар билан яқиндан ишлаш, сармоя жалб қилиш;

3) Ишлаб чиқаришдаги эгилувчанликка эришиш;

4) Солиқларни, иш ҳақини, таннархни назорат қилиш;

5) Маркетинг борасида корхонада тубдан ислоҳотлар ўтказиш:

- Информацион ахборот алмашинуви воситалари билан таъминланишни кучайтириш.

- Интернет ва бошқа ахборот воситаларидан кенг кўламда фойдаланиш.

- Корхона товарларини реклама қилиш ва корхона номини ҳимоя қилиш борасида қатор тадбирлар ўтказиш.

- Баҳо маркетингига эътибор бериш.;

6) Ишлаб чиқаришни янги технологиялар асосида қайта жиҳозлаш ва ривожлантириш;

7) Ижтимоий соҳадаги ислоҳотларга ҳамнафас ҳолда мавжуд имкониятлардан тўлиқ фойдаланиш;

8) Биноларни таъмирлаш ва эгилувчан ишлаб чиқариш тадбирларини ишлаб чиқиш.

### **Ўқитиш услуги.**

Кейсни ўқитиш жараёнини учта босқичда амалга ошириш мумкин:

Биринчи босқич – кейсни ўрганиб чиқиш:

Машғулотларга 3-4 кун қолганда ўқитувчи кейсни ҳар бир тингловчига тарқатади. Тингловчилар индивидуал асосда кейс матнини ўрганишади, корхонанинг ички таҳлилининг кўрсаткичлари ва усулларига критик нуқтаи-назаридан баҳо беришади.

## **“Case study” -2**

### **«РЕЛЕ ВА АВТОМАТИКА» ОАЖНИ БАНКРОТЛИК ХАВФИДАН ХОЛИС ҚИЛИШ<sup>51</sup>**

«Яхши бўлармикан бошқача бўлса? - мен била олмадим. Лекин бир нарсани аниқ биламан, яхши бўлиши учун, албатта бошқача бўлиши керак!»

(XV аср, Лихтенберг).

Бугунги кунда нафақат, ОАЖ «Реле ва Автоматика» балки йирик корхоналарнинг деярли кўпчилиги ҳозирги кунда маълум бир иқтисодий муаммоларга эга. Шунинг учун ҳам улар бугунги кунда ўз муаммоларини ҳал қилишга ҳаракат қилмоқдалар, лекин шунга қарамасдан қисқа муддат ўтганидан сўнг улар яна оғир аҳволга тушиб қолишмоқда. Муаммоларнинг туб негизига етиб бормасдан ва уларни пайдо бўлиш сабабларини олдини олмасдан туриб қилинган хатти-

---

<sup>51</sup> Ўзбекистондаги бизнес таълим тизимида «Кейс-Стади» услубини тадбиқ этиш». Ўқув қўлланма, «Академия» нашриёти, Тошкент, 2006 й. 138-162 бетлар (Кординатор: Д.Х.Суюнов, ишчи гуруҳ: Т.М.Мирзараимов, Ҳ.Н.Исаев).

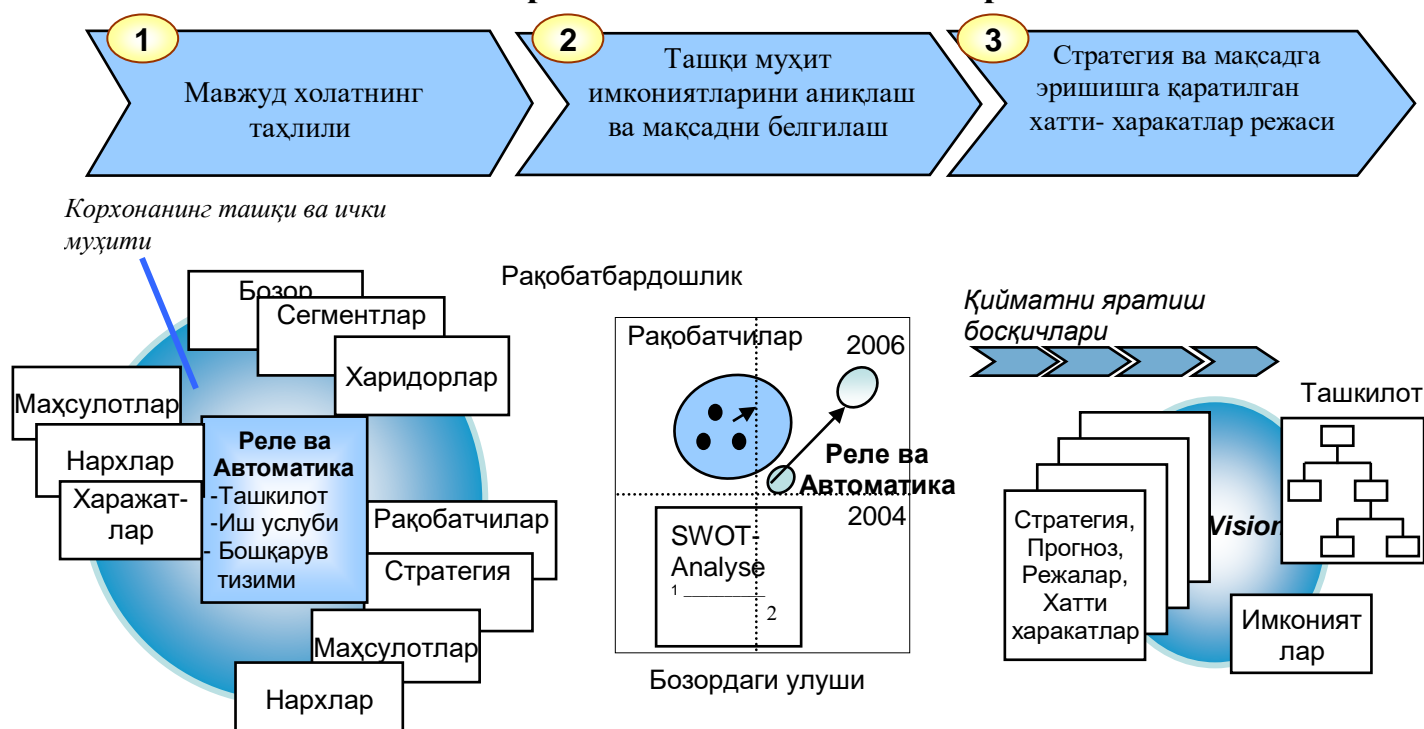
ҳаракатларнинг барчаси қисқа муддат фойда беради, вақт ўтиши билан эса яна эски ҳамом, эски тоз. Мисол учун айтиш мумкинки, молиявий жиҳатдан қийин аҳволга тушиб қолган корхоналарнинг барчасида қуйидаги муаммолар мавжуд: бозордаги улушини қисқариб бориши, рентабеллик даражасининг камайиши ва ликвидлилик муаммолари ва бошқалар. Бундай муаммоларнинг пайдо бўлиш сабаблари, авваломбор, қуйидагилардан иборат: янги ва самарали стратегияларни қўллаётган рақобатчилар, янги сотув каналларининг пайдо бўлиши, янги технологияларнинг яратилиши ва бошқа билан боғлиқдир.

Корпоратив корхоналар кескин рақобат шароитида бозордан сиқиб чиқариб юбормасликлари учун биринчи навбатда қуйидаги муҳим йўналишларга эътиборни қаратиш лозим, яъни рақобатчиларга нисбатан тез ҳаракат қилиш, сифатли ва арзон ҳамда янги маҳсулотларни ишлаб чиқариш. Бу омиллар эса ўз навбатида бир неча қўшимча омилларни ҳам камраб олади. Мисол сифатида маҳсулот ассортиментини кенгайтириш ва кенг қамровли харидорлар гуруҳини таклиф қилиш, талаб ва эҳтиёжлардан келиб чиққан ҳолда маҳсулотларни ишлаб чиқариш ва ҳоказолардир.

Корхонани банкротлик ҳолатидан чиқариш учун олиб бориладиган таҳлилнинг таркибини аниқлаб олиш зарур, яъни олиб борадиган таҳлилий ишларнинг кетма-кетлигини ва таркибини аниқлаб олишимиз керак. Қуйидаги 1-графикда корхонани банкротлик ҳолатидан олиб чиқиш бўйича олиб бориш лозим бўлган ишларнинг *кетма- кетлиги ва таркиби кўрсатиб ўтилган*.

Ушбу 1-графикдан кўришиб турибдики, аввалом бор корхонанинг жорий ҳолатини таҳлил қилиш лозим бўлади. Иккинчи босқичда эса ташқи муҳит ва ички имкониятлардан келиб чиқиб мақсадлар белгиланади. Сўнгги босқичда эса стратегияни ва белгиланган мақсадга эришишни таъминловчи хатти-ҳаракатлар режаси тузилади.

# 1-График. “Реле ва Автоматика” корхонасининг банкротлик ҳолатидан олиб чиқиш бўйича олиб борилиши лозим бўлган ишларнинг кетма-кетлиги ва таркиби



Ана шундай кетма-кетликда олиб борилган ишлар корхонани банкротлик ҳолатидан олиб чиқишга ёрдам бериши мумкин.

## «Реле ва Автоматика» ОАЖнинг комплекс таҳлили

### Корхона таҳлилининг режаси.

1. Корхона тўғрисидаги умумий маълумотлар.
2. Ишлаб чиқариш жараёнларининг таҳлили.
3. Сотиш ва маркетинг хизматининг таҳлили.
4. Харажатлар таҳлили. Зарарсизлик нуқтаси ва харажатларнинг таркиби.
5. Нақд тушумлар коэффициенти: нақд тушумлар/шартнома бўйича режадаги тушумлар.
6. Корхона менежментининг комплекс таҳлили.
7. SWOT таҳлили.
8. Корхона рақобатчиларининг таҳлили.

## 1. Корхона тўғрисида умумий маълумотлар

Корхонанинг тўлиқ номи: ОАЖ «Реле ва Автоматика»

Корхона Бош директори:

Корхонанинг ташкил топган вақти – 1957 й.

Устав капитали: 400 минг АҚШ доллари

Йиллик ўртача тушум 700 минг АҚШ доллари

Солиқларни тўлагандан сўнгги соф фойда – ўртача 80 минг АҚШ доллари

**Асосий маҳсулот турлари:** Тракторларнинг электр бутловчи қисимлари ва ёриткичлари, мураккаб технологик жараёнларни бошқарувчи кўп функцияли электрон асбоб ускуналар, релелар, панеллар, щитлар, электр қувватини ўлчовчи ва тақсимловчи электр шкафлари, автомобилларнинг бутловчи қисимлари, метал буюмлар.

### *Ишлаб чиқариш асбоб ускуналарининг жорий ҳолати:*

• Деярли барча асбоб ускуналар собиқ иттифоқ даврида сотиб олинган. Бугунги кунда улар замонавий ишлаб чиқариш талабларига мос келмайди. Чунки ушбу ускуналарнинг аксарияти маънавий эскирган;

• Асбоб ускуналар жуда паст ишлаб чиқариш қувватида ишлатилмоқда. Пластмасса буюмлари ишлаб чиқариш цехида умумий ҳисобда 58 та қуёвчи машина мавжуд. Уларнинг бор йўғи 30 % дан фойдаланилмоқда;

• Маҳсулотларни бўйлаб ускунаси эски услубда ишлатилаяпти;

• Лекин асбоб ускуналарнинг эскирганлигига қарамасдан улар яхши ҳолатда сақланмоқда. Чунки техник хизмат кўрсатиш яхши йўлга қўйилган.

### *Иш ўринларининг жорий ҳолати:*

• Иш ўринларини тартибли сақлаш бўйича ташкилий ишлар олдинги даврда жуда самарали олиб борилган. Хаттоки асбоб ускуналарни қандай қилиб тахлаш бўйича кўрсатмалар ишлаб чиқилган. Ҳозирги вақтда эса бундай ташкилий ишлар умуман олиб борилмайди, иш ўринлари эса жуда бетартиб ҳолатга келиб қолган. Бундай ҳолатга келишининг асосий сабаби ишчиларнинг тез-тез ўзгариб туриши билан боғлиқдир;

- Олдин ҳар бир ускунага жавобгар шахс белгиланган ва ушбу шахс ўзига бириктирилган ускунада тартибли иш фаолиятини таъминлашга жавобгар бўлган;

- ҳозирги вақтга келиб эса жавобгарлик яхши йўлга қўйилмаганлиги сабабли асбоб ускуналарнинг тартибсиз сочилиб ётиши ва уларнинг йўқолиши ҳолатлари юзага келган.

### ***Ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларнинг сифати:***

- Юқорида таъкидлаб ўтилганидек, маҳсулотларни бўяш ишлари бўёқларни сепиш услуби орқали амалга оширилмоқда. Бунинг натижасида маҳсулотларнинг ташқи кўриниши юқори даражада сифатли чиқмайди. Масалан, бугунги кунда рақобатчи корхоналар бўяш жараёнларида электростатистик услубдан кенг фойдаланмоқдалар. Бу эса рақобатчи корхона маҳсулотларининг ташқи кўринишдаги жозибадорлигини таъминлаб, рақобатдаги устиворликка ҳам йўл очиб бермоқда;

- Бўяш жараёнларида бўёқларнинг техник хусусиятлари ҳисобга олинмаган ҳолда иш олиб борилмоқда. Бунинг натижасида об-ҳавонинг ўзгариши ҳам бўяш ишларининг сифатига салбий таъсир кўрсатмоқда.

- Жараёнларни бошқариш ва уларни хужжатлаштириш ишлари тартибга солинмаган. Гарчан корхона ИСО сертификатини олиш учун ҳаракат қилаётган бўлсада;

- Корхона маҳсулотларининг ташқи кўринишларини ҳисобга олмаганда, техник кўрсаткичлар бўйича сифати ёмон эмас.

**3. Сотиш ва маркетинг хизматининг таҳлили.** Бугунги кунда маркетинг хизматида асосий эътибор тўлов қобилиятига эга бўлган харидорларга қаратилган. Чунки бугунги кунгача харидорларнинг аксарият қисми тўлов қобилиятига эга эмас. Шунга қарамасдан уларга хизмат кўрсатиб келинмоқда;

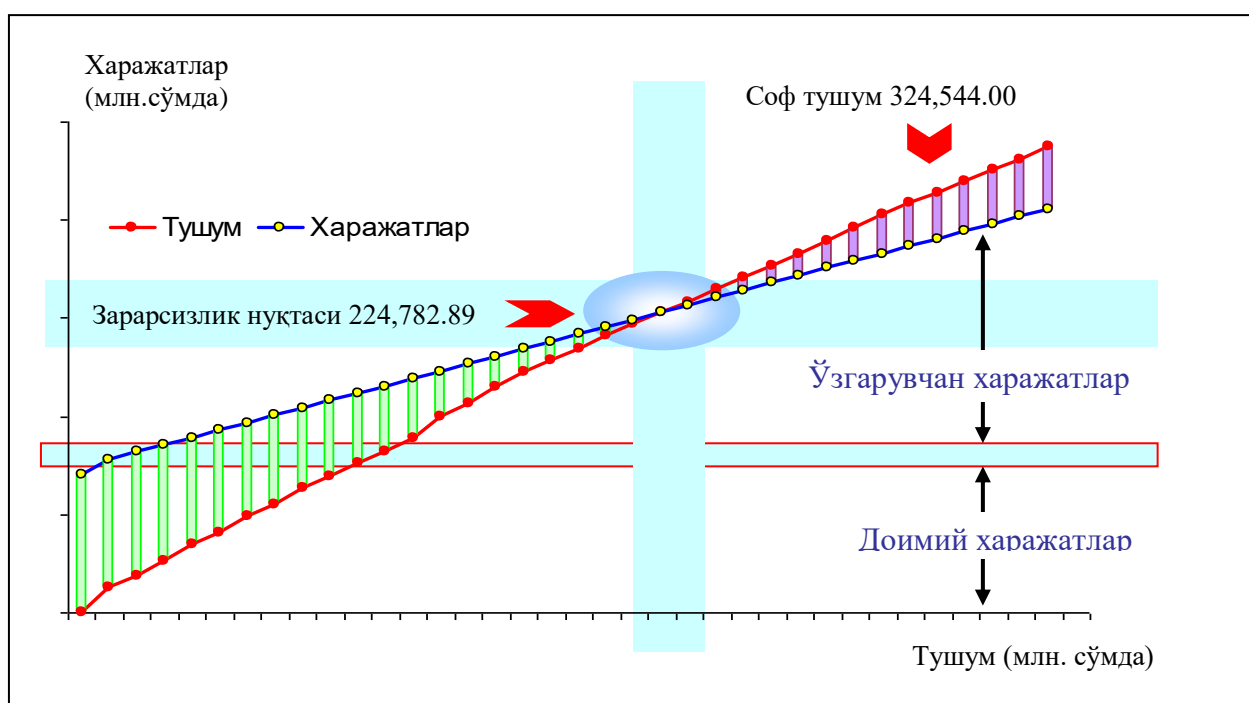
- Йилига ўртача 100дан ортиқ корхоналарга маҳсулотлар таклиф қилинади. Натижада эса ўрта ҳисобда бир йилда бор йўғи 20та корхона билан маҳсулотлар етказиб бериш бўйича шартномалар тузилади;

- Охирги вақтда асосий эътибор маркетинг хизматига қаратилган бўлишига қарамасдан маркетинг стратегияси ва концепцияси ишлаб чиқилмаган. Мақсадли бозор аниқ белгиланиб, сегментларга бўлинмаган;
- Маркетинг хизматининг муаммолари асосан юқори бошқарув звеноси ходимларини ташвишга солмоқда. Маркетинг хизматининг ходимлари орасида эса мақсадга йўналтириш ва стратегик режалаштириш масалалари бўйича ишлар олиб борилмаган;
- Маркетинг хизматида мақсадли бозорни ва харидорлар тўғрисида маълумотларни тўплаш бўйича умуман ишлар олиб борилмаган. Бунинг натижасида ҳозирги вақтга қадар Ўзбекистон бозорида қанча тўлов қобилиятига эга бўлган мақсадли харидорлар мавжудлиги тўғрисида умуман статистик ахборотлар мавжуд эмас;
- Бозордаги изланишлар эса фақат пойтахт бозорларини ўрганиш билан чегараланмоқда ҳалос. Пойтахт бозорларида ўтказилаётган изланишлар ҳам фақат қуйидаги кўрсаткичлар бўйича олиб борилмоқда: юқори талабга эга бўлган маҳсулотлар ва уларнинг нархи ҳамда сифати;
- Рақобатчи маҳсулотлар билан корхона маҳсулотларини солиштириш ишлари фақатгина инженерлар ёрдамида амалга оширилмоқда. Харидорларнинг бу жараёнларга жалб қилиниши ва уларнинг талаб ва истаклари эса четда қолмоқда;
- Ҳозирги кунда корxonанинг маҳсулот портфелидаги энг катта улушни трактор заводига етказиб берилаётган маҳсулотлар, яъни фаралар, кабеллар ва паст волтли ускуналар эгаллаб турибди;
- Тузилган шартномаларнинг суммаси бўйича тузилган портфелида энг катта улушга эга бўлган корхоналарининг аксарият қисми тўлов қобилиятига эга эмас. Бунга мисол қилиб Тошкент трактор заводини олиш мумкин. Йил мобайнида мана шу корхона билан энг катта суммага шартномалар тузилган ва маҳсулотлар етказиб берилган. Етказиб берилган маҳсулотлар бўйича тўловлар эса ҳар доим кечикиб амалга оширилади, хаттоки кейинги йилларга ўтиб кетади.

- Корхонада кундалик эҳтиёж моллари ҳам ишлаб чиқарилади. Лекин бозорда корхона ушбу маҳсулотлари билан аниқ бозор улушига ва устунликка эришгани йўқ. Сифат ва ташқи кўриниши билан ҳам рақобатчи маҳсулотларга нисбатан кейинги ўринда туради.

#### 4. Харажатларнинг таҳлили. Зарарсизлик нуқтаси ва харажатлар таркиби.

Зарарсизлик нуқтасини топиш учун корxonанинг харажатларини таркибий қисми қуйидаги 1-жадвалда таҳлил қилинди. Ушбу жадвалда корxonанинг 2005 йилнинг ярим йиллиги бўйича бўлган харажатлари ўзгармас ва ўзгарувчан қисмларга ажратилган.



#### 2-График. Зарарсизлик нуқтаси

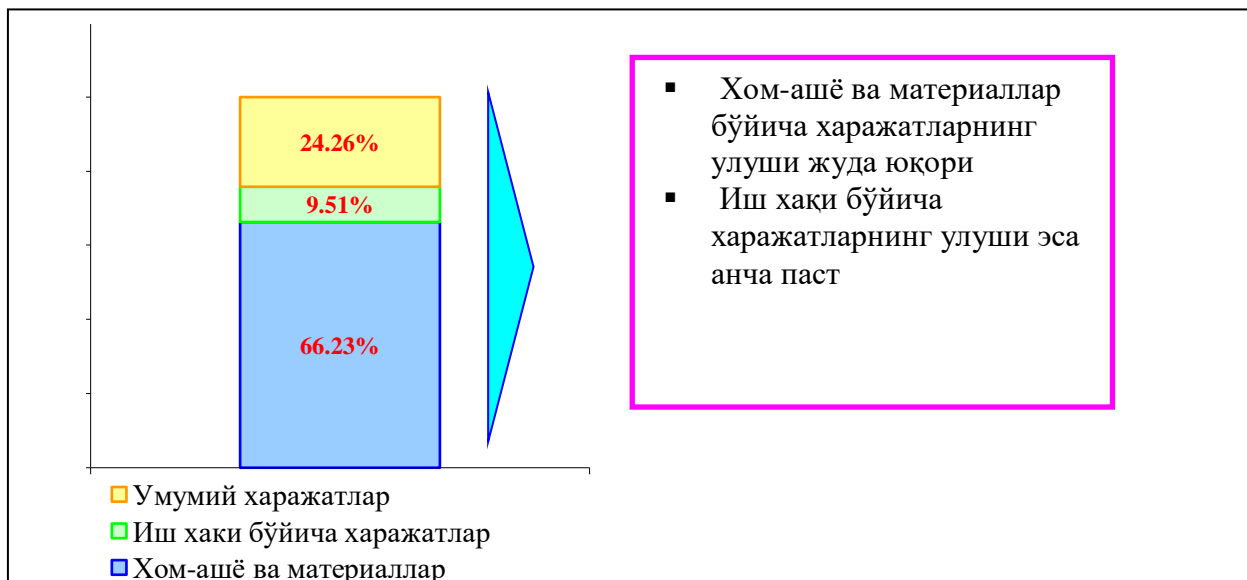
Ҳисоблар натижасида корxonанинг ҳозирги кундаги соф тушуми 324 544,00 млн.сўмни ташкил қилганлиги аниқланди. Харажатлар таркибидан келиб чиқиб корxonанинг зарарсизлик нуқтаси ҳисоблаб чиқилди. Юқоридаги 2-графикдан кўриниб турибдики, корхона 224 782,89 млн. сўм тушумга эга бўлганида ўз харажатларини бутунлай қоплаши мумкин экан. Бундан кўриниб турибдики зарарсизлик нуқтасининг коэффициенти (зарарсизлик нуқтаси реал тушум) 69.25 % ташкил қилади.

## Корхонанинг 2005 йил ярми бўйича харажатлар таркиби (минг сўмда)

Харажатлар	Сумма	Калькуляция харажатлари		Ўзгарувчан ва ўзгармас харажатлар
Ишлаб чиқариш таннархи	168,939.0	Хом-ашё ва материаллар	80,389.0	Ўзгарувчан харажатлар
		Ярим тайёр маҳсулотл.	23,90.03	Ўзгарувчан харажатлар
		Иш ҳақи	14,578.6	Ўзгарувчан харажатлар
		Ижтимоий-суғурта тўлов	5,423.09	Ўзгарувчан харажатлар
		Умум ишлаб чиқариш харажатлари	44,647.4	Ўзгармас харажатлар
Маҳсулот ларни сотиш харажатлари	3,831.0	Банкнинг комиссия харажатлари	2,741.0	Ўзгармас харажатлар
		Халқаро транспорт учун комиссия харажатлар	84.0	Ўзгарувчан харажатлар
		Чет эл валютасида олиб борилган операцияларга банкнинг комиссия харажатлари	100.0	Ўзгармас харажатлар
		Тендер ҳужжатлар. олиш учун харажатлар	40.0	Ўзгарувчан харажатлар
		Экспресс-почта харажатлари	866.0	Ўзгармас харажатлар
Корхонанинг умумий бошқарув харажатлари	55,238.0	Хом-ашё	1,805.0	Ўзгармас харажатлар
		Ёқилғи	1,045.0	Ўзгармас харажатлар
		Бутловчи қисмлар	988.0	Ўзгармас харажатлар
		Иш ҳақи	26,732.0	Ўзгармас харажатлар
		Ижтимоий суғурта ва пенсия жамгармаси	0	Ўзгармас харажатлар
		Иш сафари б-н боғлиқ харажатлар	9,324.0	Ўзгармас харажатлар
		Касаба уюшмаси	186.0	Ўзгармас харажатлар
		Ишсизлик фонди	398.0	Ўзгармас харажатлар
		Амортизация	1,987.0	Ўзгармас харажатлар
		Таъминотчилар билан ҳисоб китоблар	6,071.0	Ўзгармас харажатлар
		Иш сафари б-н боғлиқ харажатлар	6,130.0	Ўзгармас харажатлар
		қўшимча харажатлар	6,130.0	Ўзгармас харажатлар
Бошқалар	31.0	Ўзгармас харажатлар		
		541.0	Ўзгармас харажатлар	
Бошқа харажатлар	38,894.0	Солиқ ва тўловлар		Ўзгармас харажатлар
Умумий сумма	266,902.0			

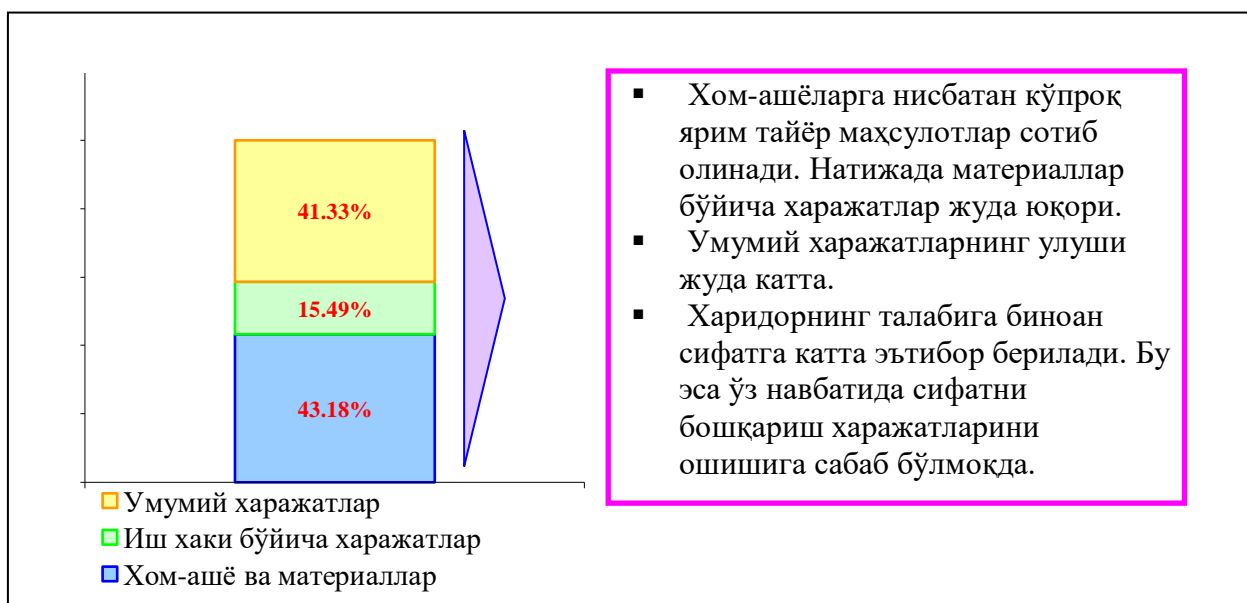
## Харажатларнинг таркиби.

Самарали ишлаб чиқаришни ташкил қилиш ва маркетинг хизмати нуқтаи назаридан келиб чиқиб, йирик харидорларга сотилаётган маҳсулотларнинг харажатлар таркиби ва таннархи таҳлил қилинди.

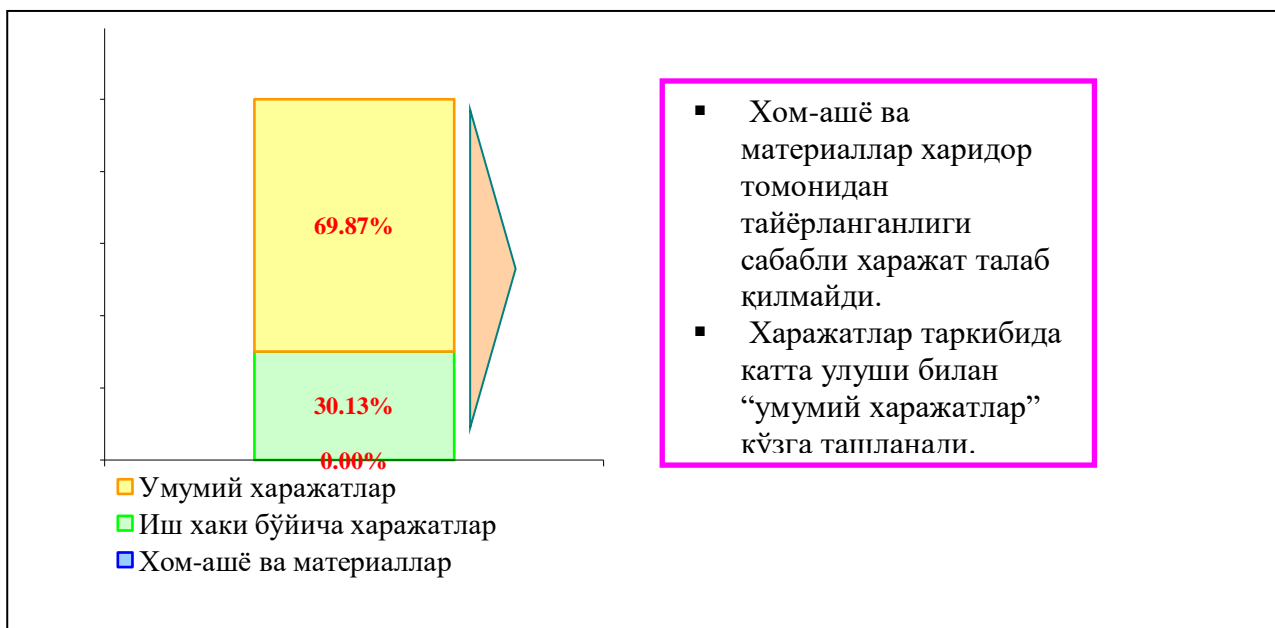


### 3 - График. Мудофаа вазирлиги учун электрошкафлар

Мисол сифатида қуйидаги учта йирик корхоналарга етказилиб берилаётган маҳсулотларнинг таннархи ва харажатлар структураси кўриб чиқилган: Электрошкафлар – харидор Мудофаа вазирлиги (3-график); Автомобиль қисимлари – харидор «УзДэуАвто» ҚҚ (4-график); рул чамбараклари-харидор «Тошкентэлектроаппарат» АЖ (5-график).



### 4-График. «УзДэуАвто» ҚҚга автомобилларнинг эҳтиёт қисмлари



## 5 - График. «Тошкентэлктроаппарат» АЖга рул чамбараклари

5. Нақд пул тушумлари коэффиценти: нақд тушумлар шартнома бўйича режавий тушумлар

2-Жадвал.

### Нақд пул тушумлари коэффиценти

Харидорлар	Етказиб берилган маҳсулотларнинг суммаси	Харид қилиш суммаси бўйича харидорларнинг улуши	Етказиб берилган маҳсулотлар бўйича амалга оширилган тўловлар	қолдиқ қарзи	Нақд тушум коэффиценти
Тошкент тарактор заводи	113,903,255.6	85.93%	0	113,903,255.6	0
Мудофа Вазирлигининг Капитал қурилиш Бошқармаси	12,320,458.1	9.06%	12,320,458.1	0	100%
«УзДэуАвто» ҚК	3,831,097.7	2.86%	3,529,845.0	301,252.7	92%
Руда қазиб олиш корхонаи Зарафшон шаҳри	2,039,428.0	1.5%	0	2,039,428.0	0
«Тошкентэлектр-аппарат» АЖ	956,700.0	0.7%	956,700.0	0	100%
<b>Жами</b>	<b>136,050,939.49</b>	<b>100%</b>	<b>16,807,003.0</b>	<b>119,243,936.34</b>	<b>1,35%</b>

Юқоридаги 2-жадвалда корхонанинг асосий харидорлари ва уларга етказиб берилган маҳсулотларнинг суммаси, ҳамда корхонанинг дебиторлик қарзлари кўриб ўтилган. Етказиб берилган маҳсулотларнинг суммаси бўйича катта улушга эга бўлган асосий харидорлар бўйича таҳлиллар олиб борилган: Тошкент трактор заводи, Мудофаа вазирлигининг Капитал қурилиш Бошқармаси, “УзДэуАвто” қўшма корхонаси, Зарафшон руда қазиб олиш корхонаси ҳамда “Тошкентэлектроаппарат” акционерлик жамияти. Ушбу таҳлилдан қуйидагиларни хулоса қилиш мумкин:

- Маҳсулотларни харид қилиш суммаси бўйича Тошкент трактор заводи 85.93% билан биринчи ўринда туради. Лекин сўнгги йилларда ушбу заводнинг етказиб берилган маҳсулотлар бўйича тўловларни ўз вақтида амалга оширилмаётганлиги кўзга ташланмоқда. Ушбу тенденцияга сабаб Тошкент трактор заводининг иқтисодий қийин аҳволга тушиб қолганлиги деб тахмин қилиш мумкин. Тўловларни ўз вақтида амалга оширмаётганлигига қарамасдан корхона бундай йирик харидордан воз кечишни хохламаяпти;

- қолган 4 та корхоналар қисман бўлсада тўловларни ўз вақтида амалга оширмоқдалар. Лекин шу ўринда айтиб ўтиш лозимки, таҳлил қилинган вақт мобайнида Зарафшон руда қазиб олиш бошқармаси томонидан ҳеч қандай тўловлар амалга оширилмаган;

- қолган 4 та харидорларнинг улушини қўшиб ҳисоблаганда ҳаммаси 14,07%, Тошкент трактор заводининг улуши эса 85,93% ташкил қилмоқда. Шунинг учун ҳам корхона Тошкент трактор заводининг тўлов қобилияти паст бўлишига қарамасдан маҳсулотлар етказиб беришни давом эттирмоқда.

► Хулоса: Асосий харидорлар томонидан тўловларнинг кечиктирилиши корхонани ноликвид ҳолатига тушишига сабаб бўлган. Бу эса корхонанинг ўз фаолиятини замон талабига мос равишда такомиллаштиришга тўсқинлик қилмоқда. Хулоса қилиб айтиш

мумкинки, корхонанинг бир жойда тўхтаб қолишига ва бизнесни ривожлантиришга қаратилган хатти-ҳаракатларининг йўқлигига асосий сабаб молиявий маблағларнинг етишмаслиги билан болиқ.

б. Корхона менежментининг комплекс таҳлили.

Корхонанинг умумий бошқарув структураси ва тизимини таҳлили бўйича қуйидаги фикрларни билдириш мумкин:

- Корхона директор, яъни бошқаларга ўрнак бўла олувчи лидер бошчилигидаги аниқ бошқарув менежментига эга. Бошқарув раҳбарияти томонидан самарали корпоратив стратегия ишлаб чиқилган. Лекин ишлаб чиқилган стратегия функционал бошқарув раҳбарияти томонидан жорий қилинмаган ва натижада ишлаб чиқилган стратегиялар қоғозда қолиб кетмоқда;

- Бошқарув раҳбарияти томонидан маркетинг хизматига эътибор кучайган бўлсада, бу ҳолат бевосита маркетинг хизмати ходимлари томонидан маркетинг стратегиясини ишлаб чиқишга ва ушбу стратегия асосидаги хатти-ҳаракатларни олиб боришига туртки бўлганича йўқ;

- Кадрлар ресурсини сақлаш, ривожлантириш ва уларга қулай иш ўринларини яратиш билан боғлиқ ишлар охириги йиллар давомида деярли олиб борилмаган. Бунинг натижасида ишчи ходимларнинг ишдан бўшаш даражаси жуда юқори.

Хулоса сифатида корхонанинг бошқарув фаолияти бир неча кўрсаткичлар асосида қуйидаги шкала кўринишида баҳоланди (б-график). Ушбу шкалада энг ёмон ҳолат 0 балл билан, энг яхши ҳолат эса 10 балл билан баҳоланган.

«Реле ва Автоматика» корхонасининг потенциал рақобатчилари асосан қуйидагилардан иборат: «Узэлектроаппарат» ОАЖ, «Андижонэлектроаппарат» ОАЖ ва «Эльма» қўшма корхонаси.

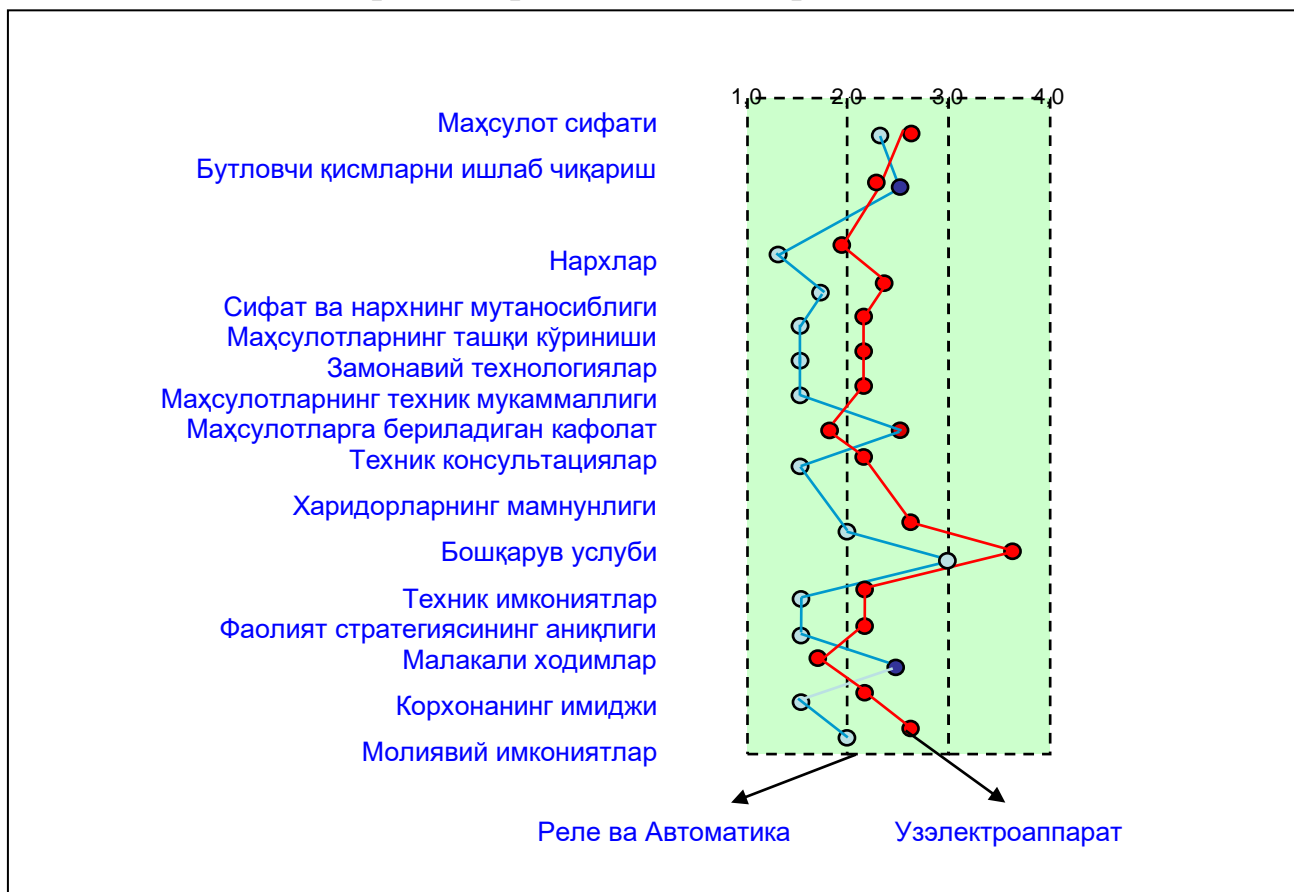
Юқорида санаб ўтилган корхоналар орасида «Реле ва Автоматика» корхонаси учун энг кучли рақобатчи бўлиб ОАО «Узэлектроаппарат» корхонаси ҳисобланади. Шу сабабдан «Реле ва Автоматика» ва

«Узэлектроаппарат» ОАЖ корхоналари бир бирлари билан қуйидаги 7-6-График. Корхона бошқарув кўрсаткичларининг таҳлили графикда

### 6. Корхона рақобатчиларининг таҳлили

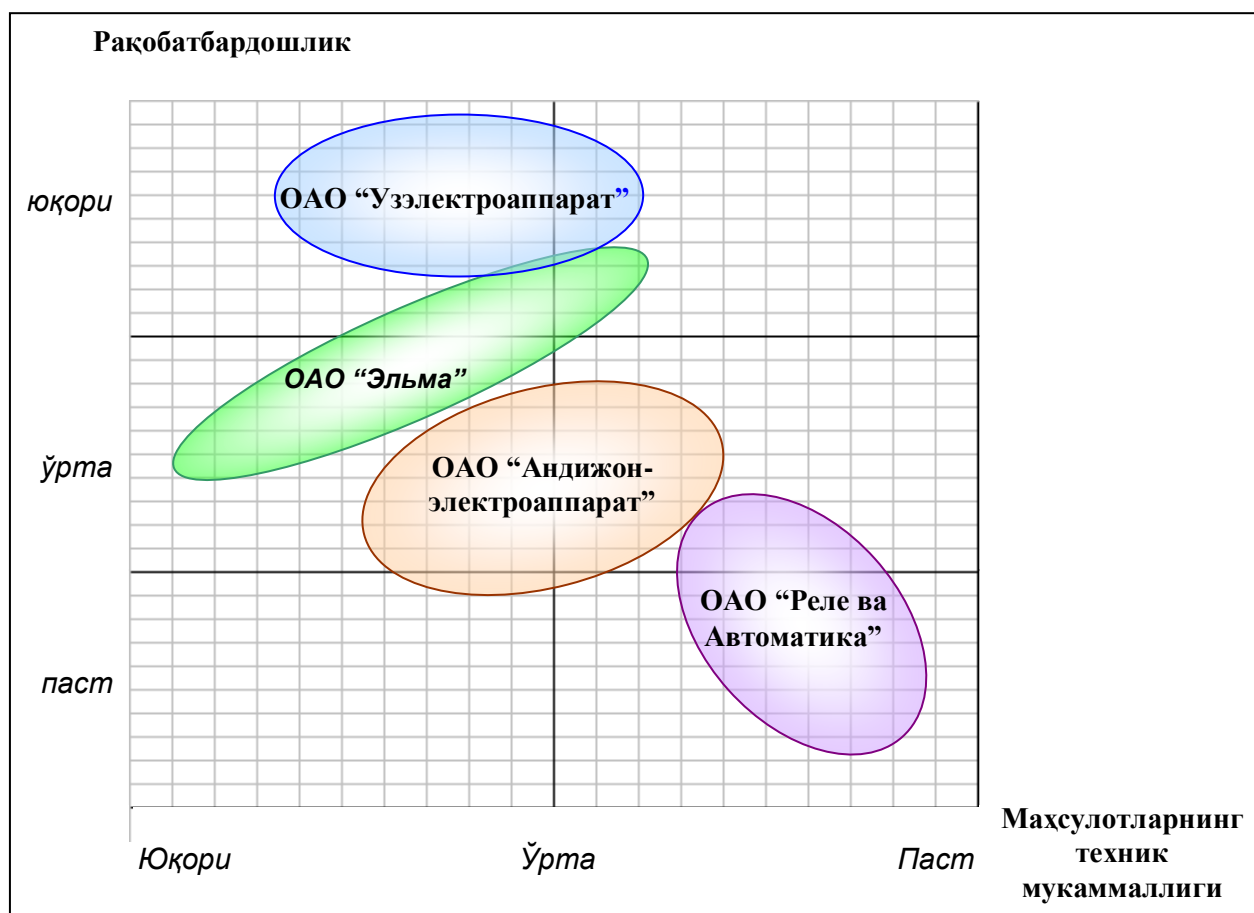


### 7-График. “Реле ва Автоматика” ва “Узэлектроаппарат” ОАЖ корхоналарининг солиштирма таҳлили



келтирилган мезонлар бўйича солиштирилди. Корхоналарни баҳолашда балли системадан фойдаланиб энг юқориси 4 балдан иборат деб белгиланди. Ушбу 7-графикдан кўриниб турибдики корхона деярли барча кўрсаткичлар бўйича ўз рақобатчисидан орқада. «Реле ва Автоматика» корхонаси фақатгина кучли техник мутахассислар, ҳар хил бутловчи қисмлар ишлаб чиқариш имкониятига ва юқори даражадаги кафолат ҳисобига ўз рақобатчиларидан устун бўла олиши мумкин, қолган барча кўрсаткичлар бўйича эса ўз рақобатчисидан орқада.

**8-График. «Реле ва Автоматика» ОАЖнинг бозордаги рақобатчиларига нисбатан тутган ўрни**



Шу ўринда айтиб ўтиш лозимки, корхонанинг техник базаси ҳам эскирган. Рақобатчиларнинг барчаси янги технологияларни жорий қилиб «аналогли» маҳсулотлар ўрнига «рақамли» технология асосидаги маҳсулотларни ишлаб чиқаришни йўлга қўйганлар. «Реле ва Автоматика»

корхонаси эса ханузгача эски технологияларга асосланган аналогли маҳсулотларни ишлаб чиқармоқда.

Корхонанинг бозорда бошқа рақобатчиларга нисбатан тутган ўрнини эса куйидги графикда кўриб ўтамыз.

Юқоридаги 8-графикдан кўриниб турибдики, “Реле ва Автоматика” ОАЖ корхонаси бозорда ўз рақобатчиларига нисбатан технологияларининг эскилиги ва ишлаб чиқаётган маҳсулотларининг техник жиҳатдан мукамал эмаслиги сабабли орқада қолмоқда.

Харидорларнинг талабига мос равишда ихчам ва замонавий маҳсулотлар ишлаб чиқариб ўз харидорларига таклиф қилмаслиги натижасида корхона йил сайин бозорда ўз рақобатбардошлигини йўқотиб бормоқда. Шу сабабли корхона ҳозирги кунда банкротлик ҳолатига юз тутиб турибди.

#### 4. SWOT таҳлили

“Реле ва Автоматика” ОАЖнинг кучли ва кучсиз томонлари ҳамда ташқи имкониятлар ва рисклар билан боғлиқ SWOT таҳлили амалга

#### 9-График. ОАО “Реле ва Автоматика” корхонаси

#### бўйича SWOT таҳлили

Кучли томонлари	Кучсиз томонлари
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Малакали ходимлар</li> <li>• Кучли техник база</li> <li>• Турли хил бутловчи қисмларни ишлаб чиқариш имкониятлари</li> <li>• Кучли стратегик бошқарув тизими</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эски технологиялар</li> <li>• Молиявий ноликвидлик ҳолати юқори</li> <li>• Операцион менежмент тизими паст даражада ташкил этилган</li> <li>• Маҳсулотлар ҳозирги кунгача “аналогли” технологиялар асосида ишлаб чиқарилмоқда</li> <li>• Маркетинг хизмати самарали ташкил этилмаган</li> <li>• Аксарият харидорлар тўлов қобилиятига эга эмаслар</li> </ul>
Имкониятлар	Рисклар
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бозорнинг ўсиш даражаси юқори</li> <li>• Қўшни давлатларда рақобатчиларнинг йўқлиги экспорт имкониятларини яратади</li> <li>• Қўшни Афғонистонда потенциал харидорларнинг мавжудлиги</li> <li>• Кенг камровли технологиялар мажмуаси диверсификациялаш имкониятларини яратади</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чегараланган харидорларга боғлиқлик даражаси юқори</li> <li>• Технологияларнинг ўзгариш даражаси жуда тез</li> <li>• Ички бозорда рақобатнинг кескинлашиши юз бермоқда</li> <li>• Бозор ҳажми ошишига қарамасдан фойда маржаси ва рентабеллик даражаси пасайиб бормоқда</li> </ul>

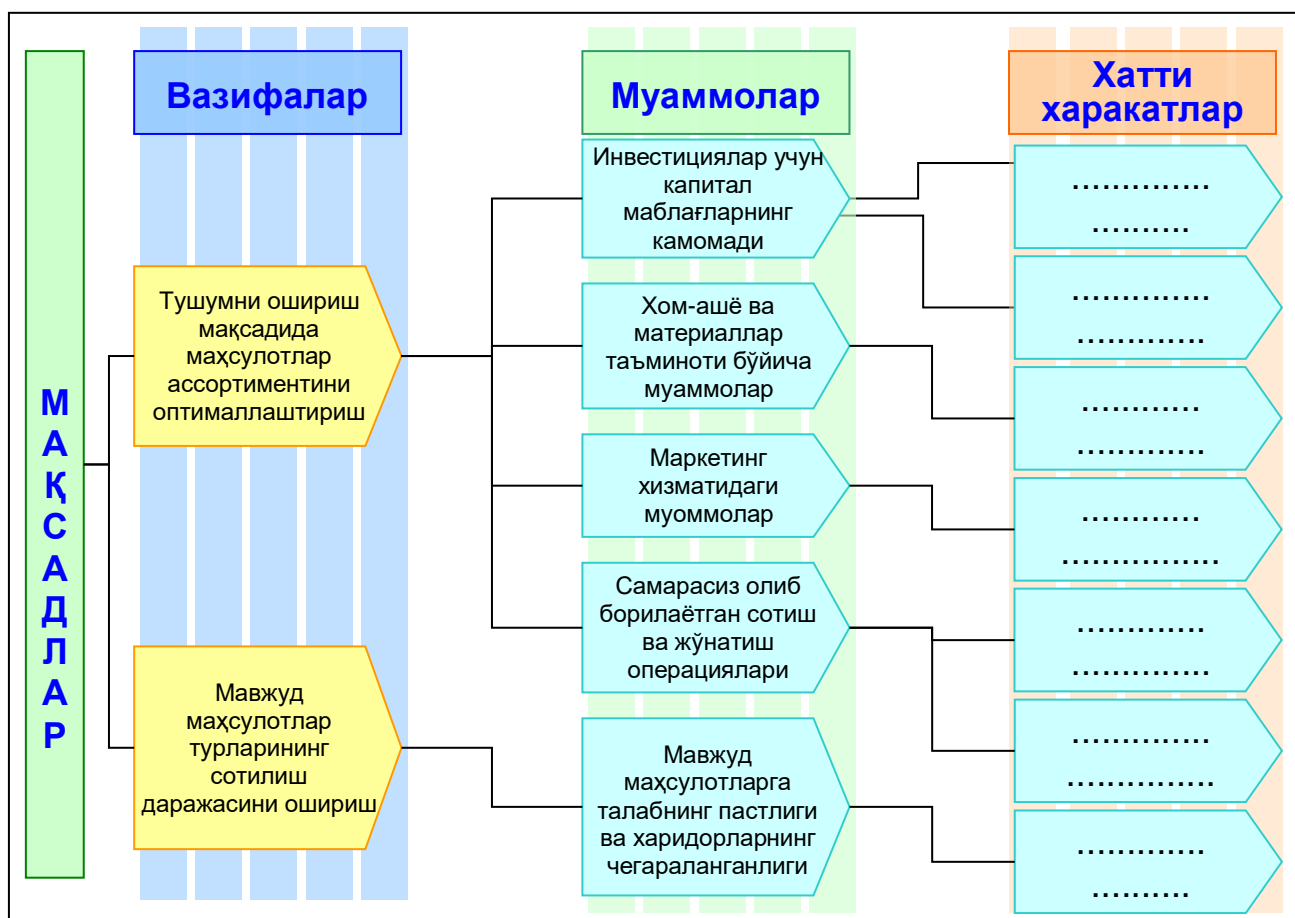
оширилди. Ушбу таҳлил натижаси куйдаги 9-графикда кўрсатиб ўтилган.

Юқоридаги 9-графикдан кўриниб турибдики, “Реле ва Аавтоматика” ОАЖнинг кучли томонларига нисбатан кучсиз томонлари ва камчиликлари кўпроқ бўлиб, у мавжуд рақобатда борган сари ўз ўрнини йўқотиб борапти. Шунга қарамасдан ҳозирги кунда корхона фаолият олиб бораётган тармоқда ўсиш имкониятлари мавжуд. Бор имкониятлардан оқилона фойдаланиш ва рақобатда ўз ўрнини мустаҳкамлаш эса ўз навбатида корхонада тубдан ўзгаришларни амалга оширишни талаб қилади.

### Корхонадаги муаммоларни ечиш бўйича таклифлар

*Бу таҳлилда корxonанинг ҳозирги ҳолати, ундаги муаммо ва имкониятлар тўлақонли очиб берилган. Мавжуд аниқланган муаммоларни ечиш учун кетма-кетликни куйидаги 10-графикда кўрсатиши мумкин.*

#### 10-График Мақсадлар-Вазифалар-Муаммолар-Хатти- ҳаракатлар



Кўрсатилган 10-графикда “маҳсулотлар ассортиментини оптималлаштириш” вазифаси қўйилган. Ана шу вазифани бажаришга маркетинг хизматидаги муаммолар тўсқинлик қилмоқда. Сабаби маркетинг хизмати, юқорида таъкидлаб ўтилганидек, самарали маркетинг стратегиясини ишлаб чиқмаган. Маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш учун эса, мақсадли бозор ва сегментлар тўғрисида етарли маълумотларга эга бўлиш керак. Бу эса ўз навбатида бозордаги реал муҳит билан боғлиқ изланишларни талаб қилади.

Аввалом бор мақсадли бозорни сегментларга бўлиш лозим. Сиз маҳсулотларингизни сотаётган ҳар бир тармоқ бир бозор сегменти деб қарилиши ҳам мумкин. Яъни, Сиз ўз бозорингизни харидорларингиз фаолият юргизаётган тармоқдан келиб чиқиб сегментларга бўласиз. Бу ерда мисол учун қуйдаги омиллардан фойдаланишингиз мумкин:

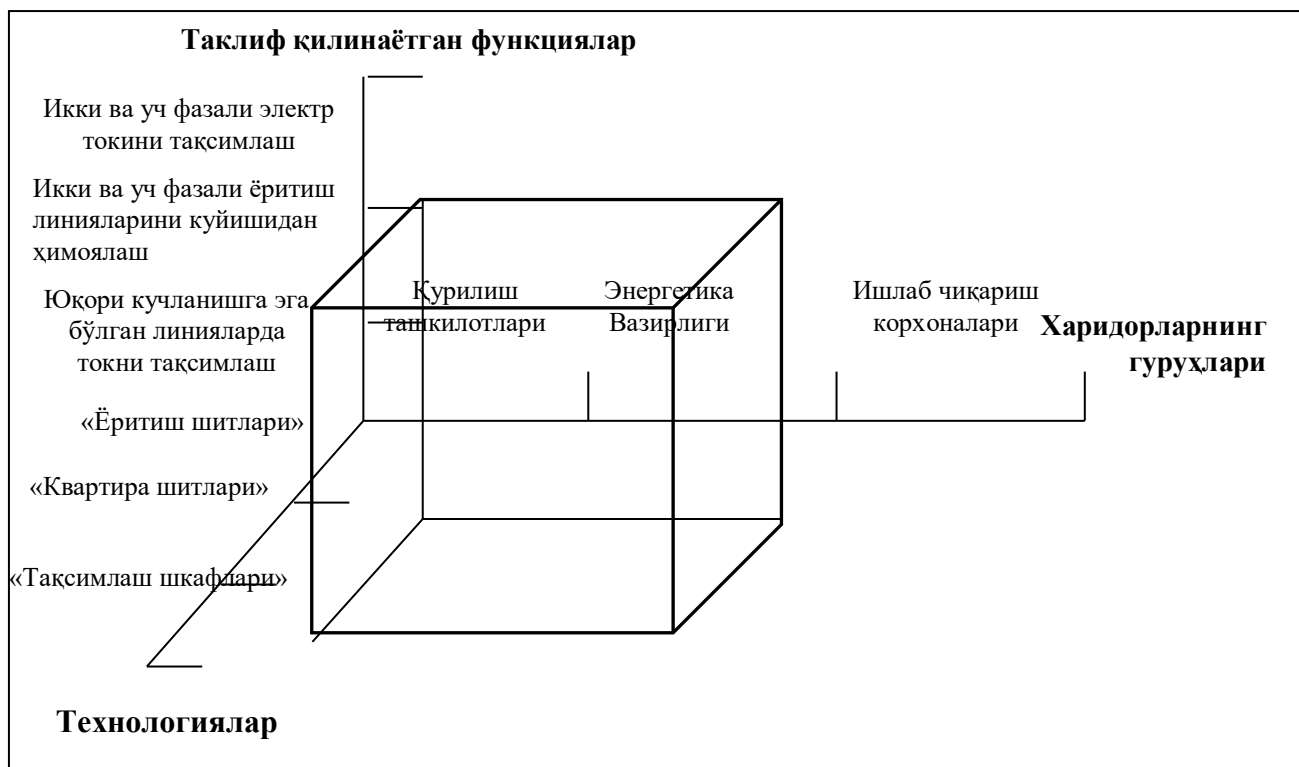
### ***3-Жадвал. Сегментлаштириш омиллари***

- Охирги истеъмолчилар фаолият юритаётган тармоқ (масалан: қишлоқ хўжалиги, қурилиш)
- Ташкилотнинг тури (кимга тегишлилиги, устав капитали қандай тарзда тақсимланган)
- Ташкилотнинг катталиқ даражаси (йирик ёки кичик, худудий ёки халқаро)
- Географик жойлашуви (регион, шаҳар, қишлоқ)
- Истеъмол қиладиган маҳсулотлар ҳажми (кўп ёки жуда кам)
- Истеъмолчининг мавқеи (истеъмол қилишнинг активлиги: юқори ёки паст)
- Таъминотнинг ташкил этилиш даражаси (марказлашган, марказлашмаган, харид қилишда қатнашувчи шахслар ва уларнинг тутган ўрни, харид қилиш критерияси)

Бозор сегментларга ажратилгандан сўнг мақсадли сегментларни танлашда ёки, бошқача қилиб айтганда, корхона ўз бозорини чегаралаб олишда “Abell” концептидан фойдаланиш мумкин (11-график). Бу услубда корхона ўз бозорини нафақат харидорлардан келиб чиқиб, балки корхона ўз харидорларига таклиф қилмоқчи бўлган технологиялари ва

функцияларидан келиб чиқиб амалга оширилади. Яъни мақсадли бозор уч кўрсаткич асосида чегараланиб олинади.

### 11-График. “Abell” концепти



Мисол учун, 11-графикдаги «кубик» Сизнинг корхонангиз фаолият юргизиши мумкин бўлган бозор сегментини англатиши мумкин. Ана шу концепдан фойдаланиб, корхонангиз учун мақсадли бўлган сегментларни танлаб олишингиз мумкин.

Мақсадли сегментлар танлаб олингандан сўнг, ҳар бир сегментдаги харидорлар қуйидаги кўрсаткичлар асосида таҳлил қилиниши мумкин (12-график).

Корхонанинг маҳсулот сиёсати келсак, 85% юқори маҳсулотлар Трактор заводига етказиб берилмоқда, лекин ана шу харидор билан бўлган дебиторлик қарзлар коэффиценти жуда паст. Бошқа харидорларга етказиб берилаётган электрошкафлар юқори даражада нақд тушумлар коэффицентини таъминласада, умумий миқдорда бу маҳсулотлар мавжуд асбоб ускуналарни бор йўғи 30% бандлигини таъминламоқда.

Ана шу муаммолардан келиб чиқиб, корхона ўзининг маҳсулот стратегиясини ишлаб чиқиши талаб этилади. Корхона бир неча соҳаларда фаолият юргизишини ҳисобга олган ҳолатда маҳсулотлар стратегиясини

### 12-График. Мақсадли сегментдаги потенциал харидорларни таҳлил қилиш омиллари

Рентабеллик бўйича омиллар	Харидорларнинг талаблари
<p><b>Харидорлар:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Харидорларнинг сони</li> <li><input type="checkbox"/> Харидорларнинг ўсиш даражаси</li> <li><input type="checkbox"/> Мавжуд ва яширинган талаблар</li> </ul> <p><b>Фойда маржаси:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Нархларга нисбатан эластиклик</li> <li><input type="checkbox"/> Ишлаб чиқариш ва сотиш харажатлари</li> <li><input type="checkbox"/> Харидорларни жалб қилиш ва узоқ муддатга боғлаш бўйича харажатлар</li> </ul> <p><b>Харид қилиш миқдори:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Такрорланувчи ва узоқ муддатли харидлар</li> <li><input type="checkbox"/> Харид қилиш миқдори</li> <li><input type="checkbox"/> Харид қилишнинг такрорланиш частотаси</li> </ul>	<p><b>Маҳсулотлар бўйича:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Нархи</li> <li><input type="checkbox"/> Сифати</li> <li><input type="checkbox"/> Буюртмаларнинг турли туманлиги</li> </ul> <p><b>Хизмат кўрсатиш бўйича:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Талабга мослаштириш</li> <li><input type="checkbox"/> Логистика</li> <li><input type="checkbox"/> Техник ёрдам кўрсатиш</li> <li><input type="checkbox"/> Кафолат ва таъмирлаш</li> </ul> <p><b>Сотиш:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Худудий ёндашув</li> <li><input type="checkbox"/> Буюртма қилиш жараёнлари</li> <li><input type="checkbox"/> Етказиб бериш</li> </ul>

ишлаб чиқишда асосий эътиборни юқори даромадли ва ликвидли маҳсулотларга қаратиб, кам даромадли маҳсулотлардан воз кечиши керак. Яъни, қандай соҳадаги маҳсулотлар юқори фойда келтиради ва қандай соҳадагилари эса кўшимча инвестицияларни талаб қилади ҳамда қандай маҳсулотлардан воз кечиш лозим. Корхона ўз маҳсулотларини бошқаришда – “Boston Consulting Group”нинг «Маҳсулотлар портфели» услубидан фойдаланиши мақсадга мувофиқ бўлар эди” (13-график).

#### Муҳокама учун саволлар:

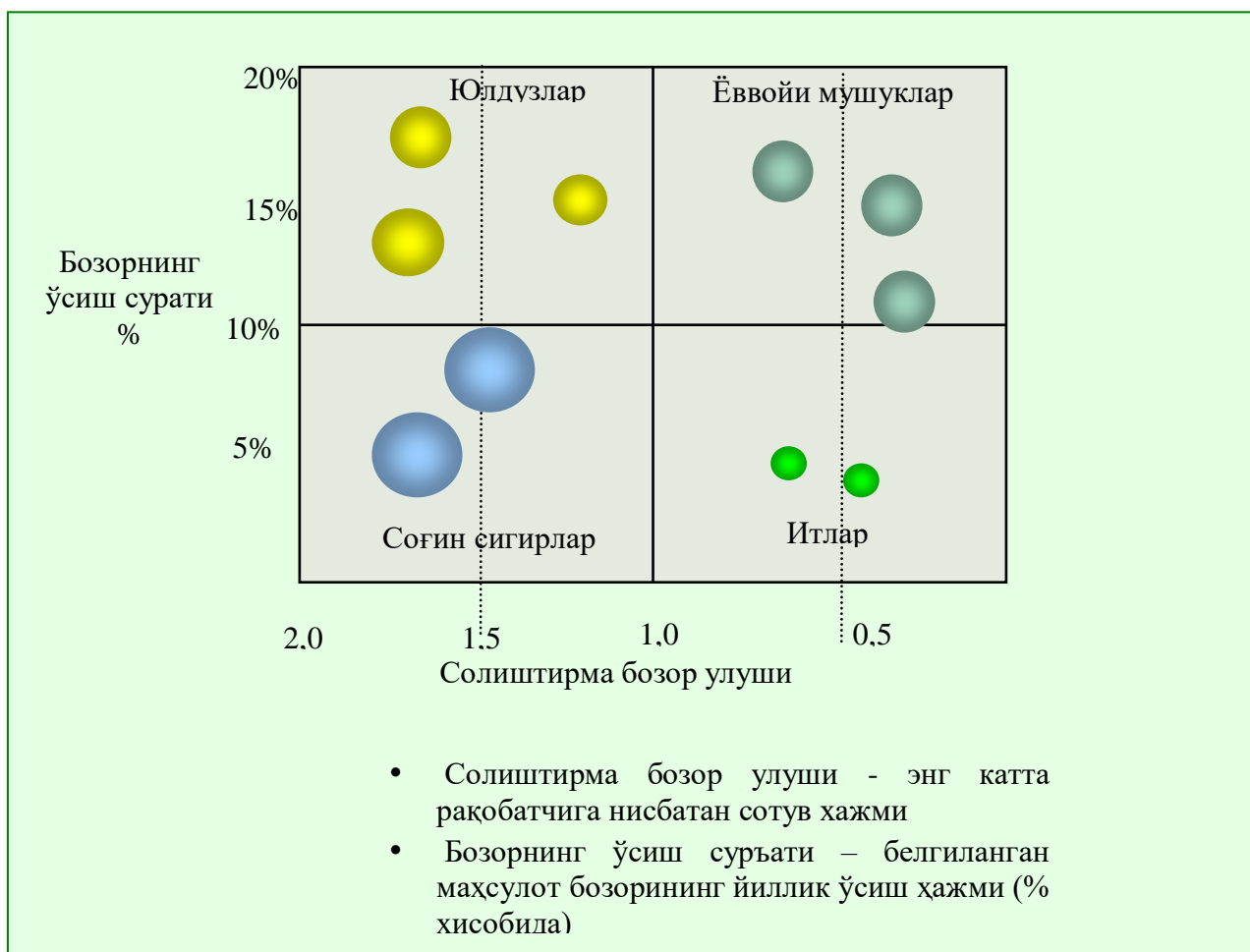
1. Корхона тушиб қолган ҳолатни характерлаб беринг. Биринчи ва иккинчи даражали кўрсаткичларни аниқланг.

2. Корхона бўйича олиб борилган таҳлилни танқидий ёндашув асосида таҳлил қилинг. Мавжуд маълумотлар асосида корхонани бугунги кунда юз тутган ҳолатига баҳо беринг.

3. Юқорида келтирилган муаммоларни бартараф қилиш учун қандай хатти-ҳаракатларни таклиф қиласиз?

4. Таклиф қилган ечимлар бўйича ўз фикрингизни билдиринг ва ВСГнинг «Маҳсулотлар портфели» услубини қўллаш имкониятлари бўйича ўз тавсияларингизни беринг.

### 13-График. ВСГ нинг «Маҳсулотлар портфели» услуби



### Индивидуал машғулотлар учун 1-сон вазиятли масала (кейс-стади)

#### «Компанияда бизнес-режалаштириш»

1. Йил охири, Кузатув кенгаши янги йил учун бизнес-режани қабул қилишга тайёргарлик кўрмоқда. Прогнозларга қараганда, декабр оyi учун ҳар ойлик ҳисоботлар солиқ органларига 10 январда, йиллик молиявий

хисобот 5 февралда топширилади, 15 февралда аудиторлик текшируви ўз хулосасини беради.

Қузатув кенгаши бизнес-режани ишлаб чиқишни бошлашга қачон тайёр бўлади?

Бизнес-режани тайёрлашда аниқ кимлар ижрочи бўлади?

*Бунда қандай маълумотлар талаб қилинади ва ушбу маълумотларни ким тақдим қилиши керак?*

*Бизнес-режа тузилмаси қандай?*

*Қандай омил бизнес режани, «яхши ниятлар протоколига» айлантормасдан, ҳақиқатдан бизнес қилиш режасига айлантиради?*

*Иқтисодий вазиятнинг ўзгарувчанлиги (баҳоаларнинг ўсиши, сотишнинг тушиб кетиши ва бошқалар) бизнес-режада қандай қилиб эътиборга олинади?*

2. Бизнес-режа тайёр. Бизнес-режани кўриб чиқиш ва тасдиқлаш керак.

Қузатув кенгаши аъзолари олдиндан танишишлари учун қанча вақт керак бўлади?

*Бизнес-режа муҳокамасида кимлар иштирок қилади?*

*Бизнес-режа кўриб чиқишнинг босқичлари қандай?*

*Бизнес-режа муҳокамасида келишмовчиликлар қандай бартараф қилинади?*

*Бизнес-режани тасдиқлаш тартиботи қандай?*

*Қандай муддатларда бизнес-режа биринчи бор тасдиқланиши керак?*

3. Бизнес-режа тасдиқланган ва ижро учун ижроия органига берилган.

*Ижроия органи бизнес-режада тасдиқланган барча кўрсаткичларга эришишга мажбурми?*

*Агар мажбур бўлса, қайси хужжат асосларда ижроия органининг қатъий мажбурияти мустаҳкамланган?*

*Агар мажбур бўлмаса, бизнес-режа фойдали амалий қўлланма бўлиб қолиши учун ундан қандай фойдаланиши керак?*

*Бизнес-режа ижросининг мониторинг механизми қандай?*

*Бунда қандай корпоратив стандартлар мавжуд, ҳамда қандай хужжат айланиши таъминланиши керак?*

4. Давр (чорак, йил) яқунлари кўриб чиқилмоқда. Ўтган даврнинг молиявий-хўжалик фаолияти натижалари таҳлил қилинмоқда ва умумлаштирилмоқда, ҳамда корхона оператив фаолият тактикаси ва ривожланиш стратегияси ишлаб чиқилмоқда.

*Қайси корпоратив бошқарув органлари ва қай даражада бизнес-режанинг бажарилишига алоқадор?*

*Маълум бир давр учун бизнес-режа бажарилмаса (объектив ёки субъектив сабабларга кўра) қандай чоралар қўлланилади?*

*Бизнес-режанинг бажарилмаслиги юзасидан моддий жавобгарлик назарда тутиладими?*

*Бизнес-режалаштиришнинг компания дивиденд сиёсатига боғлилиши қандай?*

*Бизнес-режанинг ижобий кўрсаткичлари ошиши билан бажарилганда кимлар учун ва қандай моддий рағбатлантириш механизмлари мавжуд (корпоратив бошқарув тамойилларига мувофиқ) ?*

5. Бизнес-режалаштиришда аутсайдер (корпоратив бошқарув органларида ва компаниянинг ўзида ишламайдиган) акциядорларнинг қатнашуви.

*Бизнес-режалаштиришда оддий акциядорлар қатнашишининг қонунчиликда назарда тутилган имкониятлари?*

*Корпоратив бошқарувнинг энг яхши амалиёти нуқтаи назаридан бизнес-режалаштиришда оддий акциядорлар иштироки қандай бўлиши керак?*

## **Индивидуал машғулотлар учун 2-сон вазиятли масала (кейс-стади)**

### **«Йиллик акциядорлар умумий йиғилиши ўтказилишини ташкил қилиш ва ўтказиш»**

1. Овоз берувчи акцияларнинг 1 фоизига эгалик қилувчи акциядорнинг йиллик акциядорлар умумий йиғилишининг чақирилиши ва ўтказилишида қатнашиши.

*Ушбу акциядор йиллик акциядорлик йиғилишининг чақирилиши даврида қандай қилиб ўз ҳуқуқларини амалга ошириши ва манфаатларини*

*ҳимоя қилиши мумкин?*

*Акциядор акциядорлар умумий йиғилишида қандай иштирок қилади?*

*Акциядор умумий йиғилишида қабул қилинган қарорларидан норози бўлса қандай қилиб ўз манфаатларини ҳимоя қилиши мумкин?*

2. Кузатув кенгашининг йиллик акциядорлар умумий йиғилишининг чақирилиши ва ўтказилишида қатнашиши.

*Кузатув кенгашининг йиллик акциядорлар умумий йиғилишини чақирилишидаги вазифалари ва ваколатлари?*

*Кенгаш аъзолари томонидан умумий йиғилишининг кун тартибини аниқлаш ва сайланадиган органларга номзодлар рўйхатини тузишда ваколатлари қандай?*

*Умумий йиғилишининг чақирилиши бўйича Кузатув кенгаши қандай қарорлар қабул қилиши керак?*

3. Ижроия органининг йиллик акциядорлар умумий йиғилишининг чақирилиши ва ўтказилишида қатнашиши.

*Умумий йиғилиш чақирилиши юзасидан ижроия органи кимдан ва қандай топшириқлар олади?*

*Умумий йиғилишни ўтказишга масъул ва ёрдамчи шахсларни қай бирини ижроия органи тайинлайди (акциядорларга ахборот тайёрловчи, эълон берувчи, йиғилиш қатнашчиларини кутиб олувчи, қатнашчиларни рўйхатдан ўтказувчи, йиғилиш раиси, саноқ комиссияси, йиғилиш котиби ва бошқалар)?*

*Умумий йиғилиш қарорларининг бажарилишига ким ва қай даражада масъул бўлади?*

4. Тафтиш комиссиясининг йиллик акциядорлар умумий йиғилишининг чақирилиши ва ўтказилишида қатнашиши.

*Тафтиш комиссиясининг ваколатлари, вазифалари нимадан иборат ва йиллик акциядорлар умумий йиғилишига алоқадорлиги қандай даражада?*

*Тафтиш комиссияси умумий йиғилишга қандай ҳужжат тақдим*

*қилади ва ушбу ҳужжат аҳамияти қандай?*

*Тафтиш комиссияси аъзолари сайланишининг хусусияти нимадан иборат?*

5. Давлат улуши вакилининг йиллик акциядорлар умумий йиғилишининг чақирилиши ва ўтказилишида қатнашиши.

*Акциядорлик жамиятлари устав фондидаги давлат улуши вакиллари қандай номланади ва уларнинг вазифалари нимадан иборат?*

*Давлат улуши вакили қандай корпоратив бошқарув ва ишчи органларида аъзолик қила олмайди?*

*Давлат улуши вакилининг умумий йиғилиши чақирилиши ва ўтказилишидаги иштирокининг шакллари қандай*

6. Овоз берувчи акцияларнинг 75 фоизига эгалик қилувчи акциядорнинг йиллик акциядорлар умумий йиғилишининг чақирилиши ва ўтказилишида қатнашиши.

*Ушбу акциядор йиллик акциядорлик йиғилишининг чақирилиши даврида қандай қилиб ўз ҳуқуқларини амалга ошириши ва манфаатларини ҳимоя қилиши мумкин?*

*Акциядор акциядорлар умумий йиғилишида қандай иштирок қилади?*

*Акциядор умумий йиғилишида қабул қилинган қарорларидан норози бўлса қандай қилиб ўз манфаатларини ҳимоя қилиши мумкин?*

### **Индивидуал машғулотлар учун 3-сон вазиятли масала (кейс-стади)**

#### **«Очиқ акциядорлик жамиятида корпоратив бошқарув тузилмаси»**

1. Кузатув кенгаши ташкил қилинмоқда.

Кимлар сайланиши мумкин? Сон таркиби ва номзодларга қўйиладиган талаблар?

Номзодлар таклиф қилиш тартиботи қандай? Номзодларни сайловга қўйиш-қўймаслик масаласи қайси тартибот асосида ҳал қилинади?

Сайланиш тартиби қандай?

Органнинг асосий вазифаси нимадан иборат ва қандай масалалар унинг ваколатларига киради?

*Органнинг ишлаш ва қарор қабул қилиш тартиботи қандай?*

*Орган аъзосининг жавобгарлиги қандай?*

*Орган аъзоси қандай тақдирланиши мумкин?*

2. Ижроия органи ташкил қилинмоқда.

Кимлар сайланиши мумкин? Сон таркиби ва номзодларга қўйиладиган талаблар?

*Номзодлар таклиф қилиш тартиботи қандай? Номзодларни сайловга қўйиш-қўймаслик масаласи қайси тартибот асосида ҳал қилинади?*

*Сайланиш тартиби қандай?*

Органнинг асосий вазифаси нимадан иборат ва қандай масалалар унинг ваколатларига киради?

*Органнинг ишлаш ва қарор қабул қилиш тартиботи қандай?*

*Орган аъзосининг жавобгарлиги қандай?*

*Орган аъзоси қандай тақдирланиши мумкин?*

3. Кузатув кенгаши қошида қўмиталар ташкил қилинмоқда.

Кимлар сайланиши мумкин? Сон таркиби ва номзодларга қўйиладиган талаблар?

*Номзодлар таклиф қилиш тартиботи қандай? Номзодларни сайловга қўйиш-қўймаслик масаласи қайси тартибот асосида ҳал қилинади?*

*Сайланиш тартиби қандай?*

Органнинг асосий вазифаси нимадан иборат ва қандай масалалар унинг

ваколатларига киради?

*Органнинг ишлаш ва қарор қабул қилиш тартиботи қандай?*

*Орган аъзосининг жавобгарлиги қандай?*

*Орган аъзоси қандай тақдирланиши мумкин?*

### **Индивидуал машғулотлар учун 4-сон вазиятли масала (кейс-стади)**

#### **«Очиқ акциядорлик жамиятида корпоратив назорат тузилмаси»**

1. Тафтиш комиссияси ташкил қилинмоқда.

Кимлар сайланиши мумкин? Сон таркиби ва номзодларга қўйиладиган талаблар?

*Номзодлар таклиф қилиш тартиботи қандай? Номзодларни сайловга қўйиш-қўймаслик масаласи қайси тартибот асосида ҳал қилинади?*

*Сайланиш тартиби қандай?*

Органнинг асосий вазифаси нимадан иборат ва қандай масалалар унинг ваколатларига киради?

*Органнинг ишлаш ва қарор қабул қилиш тартиботи қандай?*

*Орган аъзосининг жавобгарлиги қандай?*

*Орган аъзоси қандай тақдирланиши мумкин?*

2. Ички аудит хизмати ташкил қилинмоқда.

Кимлар тайинланиши мумкин? Сон таркиби ва номзодларга қўйиладиган талаблар?

*Номзодлар таклиф қилиш тартиботи қандай?*

*Тайинланиш тартиби қандай?*

Органнинг асосий вазифаси нимадан иборат ва қандай масалалар унинг ваколатларига киради?

*Органнинг ишлаш ва қарор қабул қилиш тартиботи қандай?*

*Орган аъзосининг жавобгарлиги қандай?*

*Орган аъзоси қандай тақдирланиши мумкин?*

### 3. Аудиторлик корхонаси тасдиқланмоқда.

Кимлар сайланиши мумкин? Аудиторлик корхонасига номзодларга қўйиладиган талаблар?

*Номзодлар таклиф қилиш тартиботи қандай? Номзодларни сайловга қўйиш-қўймаслик масаласи қайси тартибот асосида ҳал қилинади?*

*Сайланиш тартиби қандай?*

Органнинг асосий вазифаси нимадан иборат ва қандай масалалар унинг ваколатларига киради?

*Органнинг ишлаш ва қарор қабул қилиш тартиботи қандай?*

*Орган аъзосининг жавобгарлиги қандай?*

*Орган аъзоси қандай тақдирланиши мумкин?*

### **Индивидуал машғулотлар учун 5-сон вазиятли масала (кейс-стади)**

#### **«Акциядорлик жамиятида соф фойда тақсимоти»**

1. Йил якунланди, йиллик ҳисоботлар тегишли давлат органларига топширилди. Акциядорлик жамияти бир йиллик фаолияти натижаси бўйича соф фойдани тақсимлашга тайёргарлик кўрмоқда.

*Тақсимлаш учун соф фойда миқдори қайси ҳужжат асосида аниқланади (баланс, молиявий натижалар ҳисоботи, статистик ҳисобот, бошқа ҳужжатлар)?*

*Жамият ҳисоботларидаги соф фойдани кимлар тасдиқлаши шарт?*

*Соф фойдани тақсимлаш лойиҳаси ким томонидан ва қайси тартибда ишлаб чиқилади?*

*Соф фойда тақсимоти бўйича узил-кесил қарорни ким ва қайси тартибда чиқаради?*

2. Кузатув кенгаши йил натижаларини кўриб чиқмоқда. Соф фойда

тақсимоти лойиҳаси муҳокама қилинмоқда.

*Соф фойда тақсимоти қайси хужжат-асослар асосида тақлиф қилинади?*

*Соф фойда қайси йўналишларга тақсимланиши мумкин?*

*Ўтган йил соф фойдасининг тақсимоти янги йил бизнес-режасига қандай боғланган?*

3. Кузатув кенгаши соф фойда ҳисобидан дивиденд тўлаш масаласини кўрмоқда.

*Оддий акциялар бўйича дивиденд ҳисобланишининг хусусиятлари қандай? Дивиденд сиёсатининг мақсадлари нимадан иборат?*

*Имтиёзли акциялар бўйича дивиденд ҳисобланишининг хусусиятлари қандай?*

*Қайси ҳолларда акциялар бўйича дивиденд тўлаш ҳақида қарор қабул қилиниши мумкин, қабул қилиниши шарт, қарор қабул қилинмаслиги мумкин, қарор қабул қилиш ман қилинади?*

4. Соф фойдадан заҳира фондига ажратма қилиш лойиҳаси кўрилмоқда.

*Заҳира фондининг катталиги, қандай аниқланади? Заҳира фонди нималарга мўлжалланган? Қимнинг қарори билан заҳира фонди шакллантирилади ва ишлатилади?*

*Заҳира фондига ажратма қилиш тартиби қандай ўрнатилади? Заҳира фондидан ишлатиш тартиби қандай ўрнатилади?*

*Қайси ҳолларда заҳира фондига ажратма қилиниши шарт? Қайси ҳолларда заҳира фондига ажратма қилинмайди?*

5. Янги йилда соф фойда ҳисобига ишлаб чиқаришни ривожлантириш масаласи муҳокама қилинмоқда.

*Қайси хужжатга биноан ишлаб чиқаришни ривожлантиришга маблағ йўналтириш лойиҳаси тузилади?*

*Соф фойданинг бир қисмини ишлаб чиқаришга реинвестиция қилиш шакллари қандай?*

*Соф фойданинг капитализацияси дивиденд сиёсатига алоқадорми?*

6. Олинган соф фойдадан акциядорлик жамияти молиявий натижаларига фаол хисса қўшган шахсларни рағбатлантириш имкониятлари ўрганилмоқда. Акциядорларга соф фойда тақсимоти лойиҳаси танишиш учун тақдим қилинди.

*Соф фойданинг қандай қисми корпоратив бошқарув ва назорат органлари фаолиятини рағбатлантиришига йўналтирилиши мумкин? Бу борада қандай тавсиялар мавжуд?*

*Акциядор соф фойдани тақсимлаш лойиҳаси билан қандай таништирилади?*

*Соф фойдани тақсимлаш бўйича қарор қабул қилинганидан кейин акциядор ушбу қарордан норози бўлса, уни ўзгартириш бўйича қандай йўл тутиши мумкин?*

### **Индивидуал машғулотлар учун 6-сон вазиятли масала (кейс-стади)**

#### **«Ижроия органини яъни менежерни ёллаш»**

1. Ижроия органи ташкил қилишнинг умумий масалалари.

*Акциядорлик жамияти ижроия органининг умумий вазифалари нимадан иборат?*

*Қайси меъёрий ҳужжатларда ижроия органи фаолияти тартибга солинган?*

*Ижроия органи қандай вариантларда ташкил қилинади?*

*Ижроия органи ташкил қилиш варианты танланганда нималар эътиборга олинishi мумкин?*

*Ижроия органи аъзолари сайланадими ёки тайинланадими?*

2. Ижроия органи аъзоларини ёллаш бўйича меҳнат шартномаси.

*Ижроия органи аъзолари қай тартибда сайланади (тайинланади)?*

*Ижроия органи аъзоларини ёллаш бўйича меҳнат шартномаси тузилмаси қандай бўлиши мумкин?*

*Меҳнат шартномаси қайси тартибда тасдиқланади ва имзоланади?*

*Ижроия органи аъзолари зиммасига меҳнат шартномаси бўйича қайси асосий вазифа юкланади?*

3. Ижроия органи аъзолари меҳнатини тақдирлаш.

*Ижроия органи аъзолари меҳнатини тақдирлаш қайси меъёрий ҳужжатларда мустаҳкамланган бўлиши мумкин?*

*Ижроия органи аъзолари меҳнатини тақдирлаш ва мукофотлаш даражаси қандай меъзонлар асосида аниқланиши мумкин?*

4. Ижроия органи аъзолари фаолиятини назорат қилиш.

*Ижроия органи фаолиятини назорат қилишининг қандай механизмлари мавжуд?*

*Ижроия органи фаолияти кимлар томонидан назорат қилинади?*

*Ижроия органи фаолиятини назорат қилиш қай тартибда амалга оширилади?*

5. Ижроия органи аъзолари ваколатларини муддатидан илгари тўхтатиш.

*Ижроия органи аъзолари ваколатлари муддатидан илгари тўхтатиши учун нималар асос вазифасини ўтайди?*

*Ижроия органи аъзоси ваколатларини муддатидан илгари тўхтатиши тўғрисида қарор қабул қилишга кимлар ваколатли?*

*Ижроия органи аъзоси ваколатларини муддатидан илгари тўхтатиши тартиботи қандай амалга оширилади?*

*Ваколати муддатидан илгари тўхтатилган ижроия органи аъзоси вазифаларини ким бажариши мумкин?*

### **Индивидуал машғулотлар учун 7-сон вазиятли масала (кейс-стади)**

#### **«Акциядорлик жамиятида махсус битимларнинг тузилиши»**

1. Жамиятнинг мол-мулк олиши ёки уни тасарруфидан чиқариши билан боғлиқ йирик битимлар.

*Қандай битимлар йирик битимлар деб ҳисобланади?*

*Йирик битимга сабаб бўлган мол-мулк қиймати қандай аниқланади?*

*Йирик битимлар устидан корпоратив назорат қандай амалга оширилади?*

2. Жамиятнинг мол-мулк олиши ёки уни тасарруфидан чиқариши билан боғлиқ йирик битимлар.

*Йирик битим тузиш масаласи қандай ҳолларда ва тартибда кузатув кенгаши томонидан кўриб чиқилади?*

*Йирик битим тузиш масаласи қандай ҳолларда ва тартибда умумий йиғилиши томонидан кўриб чиқилади?*

3. Тузилишидан манфаатдорлик бор бўлган битимлар.

*Тузилишидан манфаатдорлик бор бўлган битимлар қандай аниқланади?*

*Кимлар аффилланган шахслар ҳисобланади?*

*Тузилаётган битимда манфаатдорлик мавжуд бўлиши қандай назорат қилиниши мумкин?*

4. Тузилишидан манфаатдорлик мавжуд бўлган битимлар ҳақида ахборотнинг ошкор қилиниши

*Кимлар жамиятнинг битим тузилишидан манфаатдорлик тўғрисидаги ахборотни тақдим этишлари шарт?*

*Битим тузилишидан манфаатдорлик тўғрисидаги ахборот кимларга ва қандай тартибда тақдим этилади?*

5. Тузилишидан манфаатдорлик бўлган битимни тузиш тартиби.

*Тузилишидан манфаатдорлик бўлган битимнинг жамият томонидан тузилиши тўғрисидаги қарор қандай қабул қилинади?*

*Тузилишидан манфаатдорлик бўлган битим бўйича манфаатдор шахс ким бўлса акциядорларнинг умумий йиғилиши қарори талаб этилмайди?*

*Жамият кузатув кенгашининг барча аъзолари манфаатдор шахслар деб топилган тақдирда манфаатдорлик мавжуд бўлган битим ҳақида қандай қилиб қарор қабул қилинади?*

*Тузилишидан манфаатдорлик бўлган битимга қўйиладиган талабларга риоя этмаслик оқибатлари қандай бўлиши мумкин?*

## **Индивидуал машғулотлар учун 8-сон вазиятли масала (кейс-стади)**

### **«Акциядорлик жамиятида дивиденд сиёсати»**

1. Корпоратив стратегия ва дивиденд сиёсатининг шакллантирилиши.

*Акциядорлик жамияти корпоратив стратегияси нимадан иборат бўлади? Акциядорлик жамияти дивиденд сиёсатининг вазифаси қандай аниқланади?*

*Корпоратив стратегия ва дивиденд сиёсати ўзаро қандай боғланган?*

*Дивиденд сиёсати қандай танланади?*

2. Дивиденд сиёсатининг ишлаб чиқилиши.

*Дивиденд сиёсати кимлар томонидан ишлаб чиқилади?*

*Компаниянинг эмиссион сиёсати дивиденд сиёсатига қандай боғланган бўлади?*

*Жаҳон амалиётида дивиденд сиёсатининг қандай моделлари мавжуд?*

*Дивиденд сиёсати моделини танлаганда компаниянинг қандай хусусиятлари инобатга олинади?*

*Кузатув кенгаши қошидаги қўмиталарни дивиденд сиёсатини ишлаб чиқишга қандай жалб қилиш мумкин?*

3. Дивиденд тўлаш ҳақида қарор қабул қилиниши.

*Оралиқ ва йиллик дивидендларнинг вазифаси нимадан иборат?*

*Дивиденд катталиги бўйича кимлар ва қай тартибда таклиф киритилади?*

*Дивиденд тўлови бўйича лойиҳа акциядорлар диққатига қандай қилиб ҳавола қилинади?*

*Дивиденд катталиги бўйича қарор қабул қилиш тартиботи қандай бўлади?*

*Дивиденд тўлаш шакллари қандай танланиши мумкин?*

*Дивидендлар тўлаш ҳақидаги қарор қандай хужжатлар асосида қонуний кучга киритилади?*

*Дивиденд тўловлари ҳақидаги қарорнинг ижроси кимлар зиммасига юклатилади ва ижронинг амалга оширилиши устидан назорат қилиш вазифаси кимлар зиммасига юклатилади?*

#### 4. Дивидендларнинг тўланиши.

*Дивидендлар тўланиши ҳақидаги ахборот акциядорларга қандай йўллар билан етказилади?*

*Дивидендларни тўлаш муддатлари қандай?*

*Акциядорларга дивидендлар қандай усуллар билан етказилиши мумкин?*

*Акциядорлик жамиятининг дивиденд тўловини амалга ошириш учун вақтинча маблағи етишмаса қандай йўл тўтилади?*

*Акциядорлар ўз вақтида келиб тайёр дивиденд маблағларини олиб кетмасалар қандай йўл тўтилиши мумкин?*

*Узоқ вақт давомида корхона айби билан тўланмай қолган дивидендлар бўйича қандай чора кўрилиши мумкин?*

*Узоқ вақт давомида акциядор айби билан олинмай қолган дивидендлар бўйича қандай чора кўрилиши мумкин?*

#### 5. Дивиденд тўланишига чекланишлар.

*Қайси акциялар бўйича дивидендлар тўланиши мумкин?*

*Қайси ҳолларда дивиденд тўланиши тақиқланади?*

### Индивидуал машғулотлар учун 9-сон вазиятли масала (кейс-стади)

#### «Акциядорлик жамияти молиявий ҳисоботини таҳлил қилиш»

Маълум бир акциядорлик жамиятининг беш йиллик молиявий ҳисоботини айрим кўрсаткичлари қуйидагича бўлсин (минг сўмларда):

Кўрсаткичларнинг номи	2007й.	2008й.	2009й.	2010й.	2011й.
Асосий воситалар қолдиқ қиймати	459312	496394	511681	1151190	1656046
Дебиторлар	671311	688468	460370	996034	3629508
Пул маблағлари	968062	2365043	3031151	1700290	1737840
Жами жорий активлар	5078940	7340380	10918911	12492924	22183261
Жами активлар	5567111	8159961	11774846	13971260	24667919
Устав капитали	333219	333219	333219	333219	333219
Жами ўзлик активлари	4675179	5239667	6952968	9763796	12142989
Жорий мажбуриятлар	891932	2920294	4821878	4207464	12524931
Сотишдан соф тушум	6574602	9048526	20118340	20534736	26896622
Соф фойда	403415	786270	1302094	1713055	2016810
Акция сони	107838	107838	107838	107838	107838

1. Асосий молиявий кўрсаткичлари динамикасида хос тенденциялар аниқлансин.

2. Қуйидаги молиявий таҳлил коэффициентлари ҳисоблаб топилсин:

<b>Кўрсаткичларнинг номи</b>	<b>2007й.</b>	<b>2008й.</b>	<b>2009й.</b>	<b>2010й.</b>	<b>2011й.</b>
<b>Сотиш рентабеллиги</b>					
<b>Активлар рентабеллиги</b>					
<b>Хусусий капитал рентабеллиги</b>					
<b>Активларнинг айланувчанлиги</b>					
<b>Асосий воситаларнинг айланувчанлиги</b>					
<b>Дебитор қарзларининг айланувчанлиги</b>					
<b>Айланма маблағларнинг айланувчанлиги</b>					
<b>Жорий қоплаш коэффициенти</b>					
<b>Қисқа муддатли ликвидлик коэффициенти</b>					
<b>Абсолют ликвидлик коэффициенти</b>					
<b>Молиявий қарамлик коэффициенти</b>					
<b>Бир акцияга даромад</b>					

3. Рентабеллик кўрсаткичлари таҳлил қилинсин.

4. Айланувчанлик коэффициентлари таҳлил қилинсин.

5. Ликвидлик кўрсаткичлари таҳлил қилинсин.

6. Молиявий коэффициентлар орасида боғланиш (корреляция) даражаси аниқлансин.

7. Корхона молиявий ҳолатини таҳлил қилиш натижалари умумлаштирилсин.

5. Корхона фаолиятини такомиллаштириш ва молиявий фаолият самарадорлигини ошириш бўйича тавсиялар ишлаб чиқилсин.

**Индивидуал машғулотлар учун  
10-сон вазиятли масала (кейс-стади)**

**«Корхона операцион фаолиятини график чизиқли дастурлаш асосида  
режалаштириш»**

**Чизиқли дастурлаш** тушунчаси бир неча ўзаро боғланган *математик усулларни* ўз ичига олади ва бу усуллар *корхонада ўзаро рақобат қилувчи эҳтиёжлар ўртасида чекланган ресурсларнинг оптимал тақсимотини* топишда қўлланилади.

Чизиқли дастурлашнинг энг содда усулларида бири – бу **график чизиқли дастурлашдир**. График чизиқли дастурлашга доир қуйидаги мисолни кўриб чиқайлик.

**МИСОЛ:** Компания хоккей клюшкаларини ва шахмат тўпламларини ишлаб чиқаришга ихтисослашган.

Ҳар бир клюшка \$2 фойда келтиради, шахматлар - \$4.

Бир дона клюшка ясаш учун А цехда 4 иш соати ва В цехда 2 иш соати сарфи талаб қилинади.

Шахмат тўпамини ясаш учун А ва В цехда 6 иш соатидан ва С цехда 1 иш соати сарфлаш керак.

Имкониятдаги ишлаб чиқариш қувватлари (иш соатларида):

А цехда – энг кўпи билан 120 соат/кунига,

В цехда – 72 соат/кунига,

С цехда – 10 соат/кунига.

**САВОЛ:** Максимал даражада фойда олиш учун компания бир кунда қанча дона клюшка ва шахмат тўпламларини ишлаб чиқариши керак?

**ЕЧИМ:** Клюшка миқдорини –  $H$ , шахмат тўпламлари миқдорини -  $G$  ҳарфлари билан белгиласак, унда фойда олиш функцияси  $Z$  (ёки мақсадли функция) қуйидагига тенг бўлади:

$$Z = \$2H + \$4G,$$

ва айнан шу функциянинг максимал қийматини топиш талаб қилинади.

Бунда цехларнинг ишлаб чиқариш қувватлари қуйидагича чекланишларни кўяди:

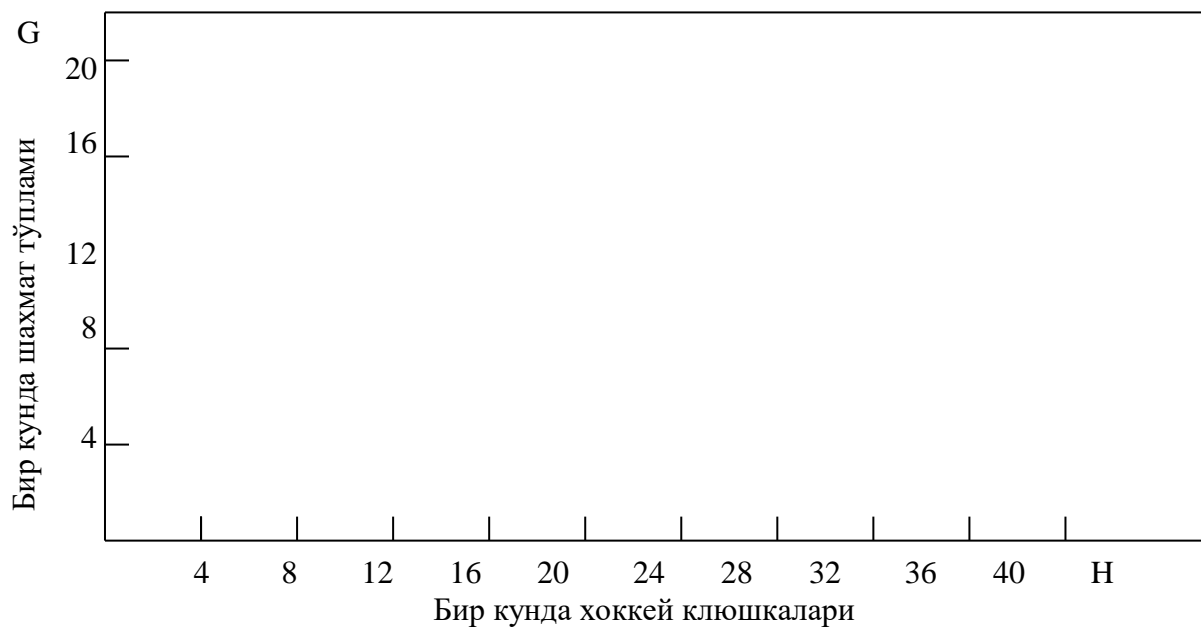
$$1) \quad 4H + 6G \leq 120 \quad (\text{А цех бўйича чекланиш})$$

$$2) \quad 2H + 6G \leq 72 \quad (\text{В цех бўйича чекланиш})$$

$$3) \quad 1G \leq 10 \quad (\text{С цех бўйича чекланиш})$$

шу билан бирга,  $H$  ва  $G$  катталиклар манфий бўлиши мумкин эмас, яъни:  $H, G \geq 0$ .

1. *Математик белгиланишлар билан масала қўйилганидан кейин қуйидаги каби графика:*



1. 1, 2 ва 3 шартлар асосида графиклар қурилсин.
2. Фойданинг турли муаян қийматларида мақсадли функциялар қурилсин.
3. Мумкин бўлган ечимлар соҳаси аниқлансин.
3. Фойда энг катта бўлган оптимал ечим нуқтаси аниқлансин.

# **CORPORATE MANAGEMENT**

**Суюнов Дилмурод Холмурадович**

**КОРПОРАТИВ МЕНЕЖМЕНТ**

**КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Муҳаррир Г.Абдуллаева  
Рассом Р.Исматуллаев  
Техник муҳаррир Н.Қурбонов  
Нашр учун маъсул Д.Қобилова

Теришга берилди 12.01.13. Босишга рухсат этилди 5.02.13.  
Бичими 84104 . Офсет босма.Шартли босма табоғи 13.1.  
Нашриёт ҳисоб табоғи 15.5.Адади 1000. Баҳоси шартнома асосида.

**Академия  
Тошкент 2013**

