

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ**

**“Бухгалтерия ҳисоби ва аудит” факультети**

**“Иқтисодий таҳлил ва аудит” кафедраси**

# ***Р Е Ф Е Р А Т***

**МАВЗУ: КОРПОРАТИВ БОШҚАРУВ ҲИСОБИНИНГ  
КОНЦЕПТУАЛ АСОСЛАРИ**

**Тошкент – 2012 йил**

## Режа

|    |                                                                                                                                                                       |       |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
|    | Кириш                                                                                                                                                                 | 3-7   |
| 1. | Корпоратив бошқарувнинг зарурияти, ташкилий ва назарий асослари                                                                                                       | 7-10  |
| 2. | Ўзбекистонда миллий интеграциялашган корпорацияларни ташкил этиш, уларнинг фаолият кўрсатиши ва уларни и бошқариш тизимларини шакллантиришнинг ўзига хос хусусиятлари | 10-16 |
| 3. | Бозор муносабатлари вужудга келишининг ҳозирги шароитида миллий холдинг компаниялари фаолиятини стратегик бошқариш ҳисобини шакллантириш концепцияси                  | 16-27 |
|    | Хулоса ва таклифлар                                                                                                                                                   | 28-32 |
|    | Фойдаланилган адабиётлар рўйхати                                                                                                                                      | 32-33 |

## К И Р И Ш

Иқтисодий муносабатлар тизимини ислоҳ қилиш, Ўзбекистон иқтисодида корпоратив секторни шакллантириш шароитида бозор муҳитидаги ўзгаришларга тезроқ мослашадиган янги бошқарув тизимлари барпо этилмоқда. Корпоратив интеграция, йирик интеграциялашган корпоратив тизимлар - холдинг компанияларни яратиш кейинги йилларда Ўзбекистонда рўй бераётган иқтисодий ўзгаришлардаги муҳим йўналишлардан бири бўлмоқда. Корпоратив интеграция ишлаб чиқариш харажатларини камайтириш, маҳсулотни сотиш ва тақсимлаш ҳамда шу тариқа фойданинг кўпайиши, инвестициядан самарани таъминлаш, компаниянинг рақобат мавқеини мустаҳкамлаш заруриятидан келиб чиқди.

Маъмурий-буйруқбозлик иқтисодининг анъанавий бошқарув усули умрини яшаб бўлган бир вазият юзага келди ҳамда корпоратив тизимларни жаҳон бошқарув фани ва амалиёти ютуқларидан фойдаланадиган, айти пайтда мамлакат ижтимоий-иқтисодий шароитининг ўзига хос жиҳатларини ҳисобга оладиган ва компанияларнинг инновация ривожланиш йўлига ўтишига кўмаклашадиган янгича бошқарув усулларига ўтказиш талаб қилинмоқда.

Президент И.А.Каримов таъкидлаганларидек: “Яна бир муҳим масалани қайд этиб ўтмоқчиман. Ҳозирги кескин рақобат шароитида инновацион технологиялар ва илм-фанни янада ривожлантириш, иқтидорли ёшларни илмий фаолиятга кенг жалб этиш, ўз ижодий ва интеллектуал салоҳиятини рўёбга чиқаришлари учун уларга зарур шарт-шароитлар яратиш муҳим аҳамиятга эга. Бу масалага устувор аҳамият бермасдан туриб, тараққиёт ҳақида сўз юритиб бўлмаслигини барчамиз яхши тушунамиз, албатта”.<sup>1</sup>

Бугунги кунда Ўзбекистон иқтисоди нисбатан барқарорлашган шароитда корпоратив бирлашмаларлар олдида уларни ўстириш ва ривожлантириш вазифаси пайдо бўлди. Мамлакатимиз корпоратив тизимларини ўстириш ва ривожлантиришнинг реал имкониятларни қидириб топиш кўп жиҳатдан

---

<sup>1</sup>Каримов И.А. Мамлакатимизни модернизация қилиш йўлини изчил давом эттириш — тараққиётимизнинг муҳим омилидир. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 18 йиллиги байрамидаги маърузаси - Т.: 8 декабрь 2010 йил

капитални бошқариш ҳамда корпорация ишлаб чиқаришини такомиллаштириш билан боғлиқ.

Бугунги кунда миллий компанияларимиз харажатларни камайтириш, маҳсулотнинг рақобатбардошлигини ошириш, асосий фондларни янгилаш, технологик қайта жиҳозлашни ва ҳоказо вазифаларни амалга оширишга тобора кўпроқ эҳтиёж сезаётганлиги номоён бўлмоқда. Бугунги кунда турли даражадаги бошқарув раҳбарлари бозор иқтисоди учун хос бўлган ўзига хос бошқарув вазифаларини ҳал этиш муаммоси билан доимий равишда тўқнаш келишмоқда. Яна шуни ҳам айтиш керакки, Ўзбекистон иқтисодида бозор муносабатлари янада ривожланиши туфайли миллий компанияларимиз рақобат курашининг доимий кучайиб боришига тўқнаш келишади. Бу уларни бозор конъюнктурасидаги ўзгаришларга тезроқ ва тегишли тарзда жавоб қайтаришга мажбур этади.

Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А. Каримов 2000 йил 22 январда Олий мажлиснинг иккинчи чақириқ биринчи сессиясида “...бошқарув тизимини такомиллаштириш масаласи, ...барча даражадаги раҳбарларнинг замонавий менежмент усуларини инобатлаши алоҳида аҳамиятга молик», деб таъкидлаган эдилар.<sup>2</sup>

Мазкур муаммонинг турли жиҳатлари С.С. Гуломов, М.Ш. Шарифхўжаев, Б.Б.Беркинов, Ш.Н.Зайниддинов, Д.Т.Сайдуллаев, Ф.Д.Оқназаров, М.А.Саидхўжаева, Р.И.Якушев ва мамлакатимизнинг бошқа олимларини асарларида ёритиб берилган. Бу асарлар миллий иқтисодни ислоҳ қилиш шароитида бошқарув тизими турли элементлари моҳиятини англаш назарясини сезиларли бойитди. Бироқ мазкур асарларда бошқарувнинг алоҳида жиҳатлари (корпоратив бошқарув, ишлаб чиқариш менежменти, маркетинг), ёки алоҳида

---

<sup>2</sup> Каримов И.А. Олий мақсадимиз - ватанимиз мустақиллиги ва гуллаб-яшнаши, халқимизнинг эркинлиги ва фаровонлиги // Иккинчи чақириқ Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси биринчи сессиясидаги маъруза (Тошкент, 2000 йил 22 январ) // Халқ сўзи. - 2000. - 23 январ. 1-2 б.

ресурсларни (ходимлар, молия ва ҳоказоларни) бошқариш масалалари қараб чиқилади.

Ўзбекисон иқтисодида хўжалик юритишнинг янги шакллари ўзлаштираётган янги технология ва маҳсулотнинг янги турларини ўзлаштиришга ва шу тариқа миллий иқтисодиётнинг рақобатбардошлиги ошишини таъминлашга қодир йирик корпоратив тизмларни барпо этиш жараёни кечмоқда. Айни пайтда тажриба миллий корпорацияларимиз ҳали бозорни бошқариш дастаклари ва усуллари етарлича ўзлаштирмаганлиги, кўп ҳолларда эскича ёндашувлардан фойдаланаётганлигини кўрсатмоқда. Бу уларнинг фаолиятига ўз таъсири ўтказмоқда. Шу боисдан мамлакатда бозор ислохотларини янада ривожлантириш миллий корпорацияларда бошқарув тизимини замонга мос шакллантиришни ҳамда шунга мос илмий-услубий таъминотни ишлаб чиқишни талаб этмоқда.

Мазкур муаммо тадқиқотнинг муҳимлиги, етарлича ишлаб чиқилмаганлиги ҳамда амалий аҳамияти Илмий иш мавзусини танлаш, мақсад ва асосий вазифаларни олдинга қўйишни белгилаб берди.

**Реферат мавзусининг мақсади.** Ўзбекистоннинг ўтиш даври иқтисоди шароитида интеграциялашган корпорацияларда бошқарувни такомиллаштиришнинг туб асосларини, назарий методологик ёндашувларни ҳамда амалий таклифларни ишлаб чиқиш ҳисобланади.

Кўп даражали мураккаб тизим сифатидаги интеграциялашган корпоратив тизимлар (холдинг компаниялар) реферат мавзусининг **объекти** ҳисобланади.

Ўзбекистон миллий иқтисодида бозор муносабатлари ривожланиши шароитида вертикал интеграциялашган холдинг компанияларни бошқариш усуллари ва қоидалари реферат мавзусининг **предмети** бўлди.

Реферат мавзусининг **илмий янгилиги** холдинг компаниясини бошқаришни такомиллаштиришнинг илмий методик воситаларини асослаш ва яратишга йўналтирилган, уни бошқариш тизимининг спецификасига ҳамда Ўзбекистон иқтисоди бозор муносабатлари ривожланишига мос бўлган

интеграциялашган корпорацияларда бошқаришнинг туб асосларини ишлаб чиқишда ифодаланган.

Тадқиқотнинг асосий илмий натижалари ҳамда уларнинг илмий янгилиги қуйидагилардан иборат:

– мамлакатнинг иқтисодий ривожланишида интеграциялашган корпоратив тузилмаларнинг ўрни ва роли назарий жиҳатдан ёритилиб берилган, Ўзбекистонда интеграциялашган корпоратив тузилмаларни шакллантиришнинг специфик ўзига хос хусусиятларининг аниқланган;

– корпорацияларда бошқаришнинг ташкилий тизимларига хос хусусиятлардан келиб чиқадиган корпоратив бошқарув муаммоси ҳамда корпорация фаолиятини бошқариш ўртасидаги муаммони тадқиқ этиш, уларнинг самарали амал қилишини таъминлаш мақсадида уларни чегаралаб олиниши зарурлиги асослаб берилган;

– Ўзбекистонда корпоратив бирлашмаларни ташкил этиш ва улар фаолият кўрсатишининг макроиқсодий ва ҳуқуқий муҳити омиллари ўзгаришининг асосий тенденциялари тадқиқ этилганлиги;

- Ўзбекистоннинг мева-сабзавот тармоғида холдинг туридаги вертикал интеграциялашган корпорацияни ташкил этиш, бошқаришнинг ташкилий тузилмасини шакллантириш ва унинг фаолият юритишининг ўзига хос хусусиятлари белгилаб берилганлиги;

- ички корпоратив ташкилий-ҳуқуқий механизмларни такомиллаштириш, миллий корпорацияларда корпоратив маданиятнинг шаклланишига асос солувчи инвестиция ва дивиденд сиёсатини ишлаб чиқиш бўйича тавсияларни ўз ичига оловчи корпоратив бошқарув амалиётини мукаммаллаштириш йўналишлари таклиф этилганлиги;

- тез ўзгариб турувчи бозор муҳитида ижтимоий-механизмий ва ишлаб чиқариш жараёнларининг мураккаблашуви туфайли Ўзбекистоннинг интеграциялашган корпорацияларида стратегик бошқарув тамойиллари ва усулларида фойдаланишнинг мақсадга мувофиқлиги асосланганлиги;

- миллий холдинг компаниялар учун унинг бошқарув тизими хусусиятларини ҳисобга олувчи стратегик режалаштириш концепцияси таклиф этилган, қатъий қилиб қўйилмаган ҳамда ҳар қандай шароитда бажарилиши шарт, деб белгиланмаган, балки компанияга бозор муҳити шароитига мослашишга имкон берадиган стратегик режалаштириш таркиби аниқланган;

- Ўзбекистон шароитига мослашган, компанияни бошқариш даражалари бўйича стратегик режалаштириш вазифалари тақсимланиши таркибини ўзида ифода этадиган холдинг компанияси стратегик маркетинг режасини шакллантириш ҳамда маркетингни стратегик режалаштиришни ташкил этишга методик ёндашувлар ишлаб чиқилган, маркетинг хизмати вазифалари белгилаб берилганлиги;

Холдинг компаниясида миллий иқтисодда бозор муносабатлари ривожланиши билан белгиланадиган ҳамда бюджет ва молиявий режани амалга ошириш жараёни билан бирга кечадиган ички молиявий назорат (контроллинг) тизимини шакллантириш бўйича методик тавсиялар ишлаб чиқилган, компания бюджети ижросини тезкор назорат қилиш технологияси таклиф этилган.

## **1. Корпоратив бошқарувнинг зарурияти, ташкилий ва назарий асослари**

Корпоратив интеграция фан-техника тараққиётининг жадаллашувига ҳам туртки беради. Илмий-ишлаб чиқариш, ишлаб чиқариш-технологик мажмуалар доирасида алоқаларнинг яхшиланиши ўзаро боғлиқ ишлаб чиқаришларда ягона техник сиёсатни олиб боришга кўмаклашади.

Муаллиф холдинглар бирлашмаларнинг бошқа турларига қараганда қатор устунликларга эга, деган фикрга қўшилади. Холдинглар илғор технологиялар, бошқарув ва маркетинг усуллариини холдинг ичида жорий этиш жараёнини тезлаштириш, шунингдек ишлаб чиқариш дастурларини келишиш, инвестиция фаолияти тадбирлари, сотиш сиёсатини кам харажатлар билан амалга ошириш имконини беради. Иқтисодий нуқтаи назардан уларнинг шаклланиши умумий технологик занжир билан бирлашган ишлаб чиқариш тармоқларида ўзини оқлаган (маъданли хомашёни қазиб чиқариш ва қайта ишлаш, қишлоқ

хўжалиги маҳсулотларини ишлаб чиқарувчи ва қайта ишловчи саноат корхоналари ва б).

Ўзбекистонда холдинг туридаги интеграциялашган корпоратив тузилмаларни ташкил этиш жараёни ўтган аср 90-йилларининг охирига келиб бошланди. Холдинг компанияларини ташкил этиш республика иқтисодиётини таркибий ўзгартиришнинг муҳим стратегик йўналиши ҳисобланиб, у янги ишлаб чиқариш, маркетинг ва бошқарув технологияларини самарали жорий этиш имконини беради.

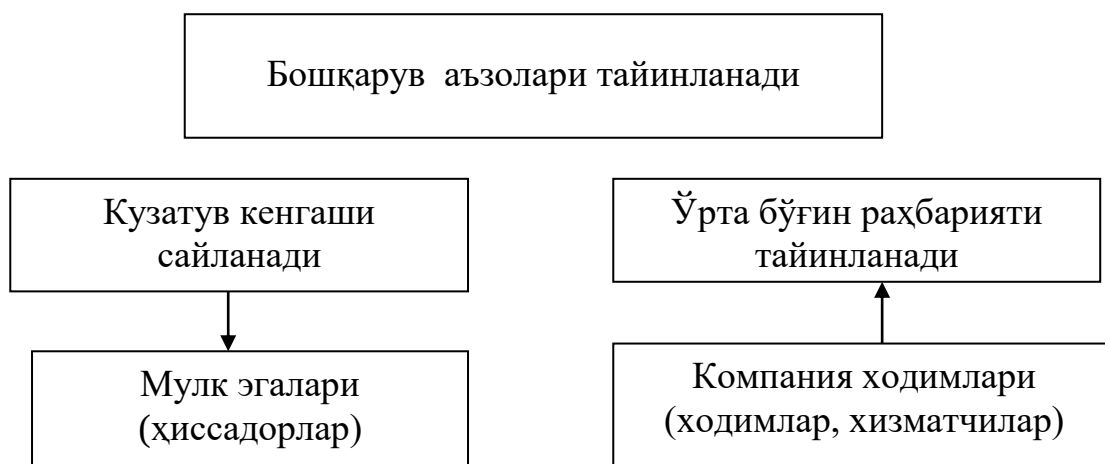
Ҳозирги кунда холдинглар нефть-газ саноати, қишлоқ хўжалиги машинасозлиги, мева-сабзавот саноати, болалар озуқаси ишлаб чиқариш ва маҳаллий саноатда фаолият кўрсатмоқда.

Ўзбекистонда корхоналарни давлат тасарруфидан чиқариш жараёнида холдингларнинг ташкил этилиши корхоналарга иқтисодий мустақилликни таъминлаган ҳолда, улар ўртасида ўзаро фойдали алоқаларни сақлаб қолиш, шу билан бирга холдинг компаниялари учун умумий бўлган маҳсулот маркетинги тизимини барпо этиш, корхоналарни техник қайта жиҳозлаш, янги ишлаб чиқаришларни ташкил қилиш вазифаларини ҳал этишга йўналтириладиган инвестиция ресурсларини шакллантириш имконини беради.

Муаллифнинг фикрича, “корпоратив бошқарув” тушунчасининг деярли барча таърифлари шуни назарда тутадик, корпоратив бошқарув предмети бўлиб мулкдорлар (акциядорлар) ва бошқарувчилар, шунингдек акциядорлик жамиятининг фаолиятига жалб этилган бошқа шахслар ўртасидаги акциядорлик сармоясини шакллантириш ва ундан фойдаланиш хусусидаги муносабатлар ҳисобланади, корпоратив бошқарувнинг асосий мазмуни акциядорлик жамиятининг фаолиятига жалб этилган турли шахслар манфаатларининг мувазанатини ўрнатишдан иборат.

Ҳозирги вақтда кўплаб мамлакатларда, шу жумладан Ўзбекистонда ҳам корпорацияни бошқаришнинг уч поғонали бошқарув тузилмаси вужудга келган. Бошқарувнинг юқори поғонасини мулкдорлар (акциядорларнинг умумий йиғилиши, кузатув кенгаши), ўрта поғонасини мулкдорларга ҳисобот

берувчи юқори бўғиннинг ёлланма раҳбарлари (бошқарув) ва учинчи поғонасини ёлланма ходимлар, ўрта бўғин раҳбарлари намоён этади. Корпоратив бошқарув деганда, у ёки бу компания томонидан танланган компания мулкдорлари, унинг кузатув кенгаши ва менежменти ўртасидаги ўзаро ҳамкорлик усули, яъни бошқарувнинг юқори ва ўрта поғоналари ўртасидаги муносабатлар тушунилади.



### 1-расм. Корпорация раҳбар органларининг шаклланиши.

“Корпоратив бошқарув” тушунчаси биринчи навбатда улар ёрдамида акциядорлар корпорация раҳбариятини назорат қиладиган ва фойда ҳамда компания қийматини ошириш мақсадида менежментга таъсир кўрсатадиган қоидалар ва рағбатлантиришлар мажмуини қамраб олади. Иерархиянинг ўрта ва қуйи поғоналари ўртасидаги муносабатлар корпорация фаолиятини бошқаришнинг моҳиятини ташкил этади, яъни корпорация фаолиятини бошқариш – бу унинг фаолият кўрсатиш жараёнига мақсадли таъсир кўрсатишдир. Шунинг учун, муаллифнинг фикрича, корпорация фаолиятини бошқариш ва умуман корпорацияни бошқаришни яхшилаш муаммоларини ҳал этиш чора-тадбирларининг самарадорлигини ошириш мақсадида акциядорлар ва корпорациялар бошқарувчилари ўртасидаги ўзаро муносабатларни тартибга солиш ва улар ўртасида ваколатларнинг тақсимланиши билан боғлиқ муаммолар ҳамда корпорация фаолиятини бошқариш муаммоларини бири-биридан чегаралаш мақсадга мувофиқ, бу ҳол илмий иш ишининг таркибий тузилишини белгилаб берди.

Ушбу моделлар таҳлили шуни кўрсатдики, улардан ҳеч бири бошқасининг олдида яққол устунликка эга эмас ва миллий иқтисодиётлар учун универсал ҳисобланмайди. Ўтказилган тадқиқот шуни кўрсатдики, кўплаб ривожланган ва ўтиш иқтисодиётига эга бўлган мамлакатлар турли моделларнинг алоҳида қисмларини комбинациялаш вариантларидан фойдаланади ва мазкур ҳолатда танлаш мезони бўлиб мамлакатда кечаётган иқтисодий жараёнлар динамикасига мос бўлган корпоратив бошқариш тизимини барпо этиш ҳисобланади. Кўпчилик ўтиш иқтисодиётига эга мамлакатларда, шу жумладан Ўзбекистонда ҳам корпоратив бошқарув тизимининг ҳуқуқий базасини шакллантиришда кўпроқ бошқарувнинг немисча моделидан фойдаланилди ва директорлар кенгашининг икки поғонали тизими (кузатув кенгаши ва бошқарув) қабул қилинган.

Ўзбекистонда корпоратив бошқарувнинг миллий модели ҳозирги кунда шаклланиш босқичида турибди, ушбу босқич бутун ўтиш даври мобайнида давом этиши мумкин.

Миллий қонун ҳужжатларида корпоратив бошқарувнинг кўплаб умумий қабул қилинган тамойиллари ўз аксини топган. Бироқ уларни амалга ошириш амалиёти ва корпоратив ҳуқ-атвор анъаналари эндигина шакллана бошлади. Ўтиш иқтисодиётига эга бўлган бошқа мамлакатлардаги каби Ўзбекистонда ҳам бозор иқтисодиётига хос бўлган молия ва товар бозорларини назорат қилиш, қўшиб олиш, банкротлик каби корпоратив назоратнинг ташқи механизмлари ҳозирча ишламаяпти. Шунинг учун корпоратив бошқарувнинг ташқи қонунчилик ва ички механизмлари (акциядорлар йиғилиши, кузатув кенгаши) га қўшимча вазифалар юклатилади.

## **2. Ўзбекистонда миллий интеграциялашган корпорацияларни ташкил этиш, уларнинг фаолият кўрсатиши ва ушбу корпорацияларни бошқариш тизимларини шакллантиришнинг ўзига хос хусусиятлари**

Мамлакатда корпорацияларнинг ташкил этилиши ва фаолият кўрсатишига таъсир кўрсатувчи макромухит омиллари ўрганиб чиқилган. Иқтисодий, ҳуқуқий, сиёсий, ижтимоий-маданий ва табиий муҳитлар йиғиндисини ўз

ичига олувчи мамлакатимиз компаниялари фаолиятининг ташқи ёки макромухити Ўзбекистонда бозор иқтисодиётини шакллантириш ва тадбиркорликни ривожлантиришнинг нисбатан қисқа муддати билан боғлиқ ўз хусусиятларига эга.

Макромухитнинг иқтисодий жиҳатларини ўрганишда ялпи ички маҳсулот ҳажми, инфляция суръатлари, тўлов балансининг ҳолати, инвестиция фаолияти, товар ва молия бозорининг ҳолати каби хусусиятлар таҳлил қилинган.

Мазкур ишда амалга оширилган ҳуқуқий муҳит таҳлили шундан далолат бериб турибдики, Ўзбекистонда иқтисодий фаолиятни ҳуқуқий тартибга солиш, шу жумладан корпоратив ҳуқуқ ўтиш иқтисодиётининг ўзига хос хусусиятлари ва мамлакатимизнинг миллий хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда ушбу соҳадаги жаҳон тажрибаси негизида шаклланмоқда. Ҳозирги вақтга келиб ўтиш иқтисодиёти шароитида иқтисодий фаолиятни тартибга солишнинг қонунчилик-ҳуқуқий базасининг асослари яратилган бўлишига қарамай уни янада такомиллаштириш бўйича доимий ишлар амалга оширилмоқда.

Муаллифнинг фикрича, мазкур босқичда корпоратив қонун ҳужжатларини такомиллаштиришни қуйидаги йўналишларда амалга ошириш лозим: ахборотни ошкор этишга нисбатан талабларни ошириш; муаммоларнинг бутун доираси бўйича сармоядорлар ҳуқуқларини ҳимоялашни кучайтириш; устав сармоясини ўзгартириш регламентини қатъийлаштириш; асосий сармоя ҳисобидан фойдани оширишга йўл қўймаслик талабларини киритиш; акциядорлик жамияти бошқарув органларининг ҳуқуқий ваколатларини кенгайтириш, акциядорлар томонидан бошқарув органларини назорат қилишнинг параллел жараёни ва б.

Қишлоқ хўжалиги мева-сабзавот маҳсулотини ишлаб чиқариш, уни қайта ишлаш ва тайёр маҳсулотни сотиш билан шуғулланувчи корхоналарни ўз ичига олган холдинг компаниясини ташкил этиш мақсадлари ва тамойиллари кўриб чиқилди. Компаниянинг 2005-2010 йиллардаги ишлаб чиқариш, молиявий ва инвестиция фаолияти таҳлил қилинди. «Ўзвинсаноат-холдинг» холдинг компанияси фаолиятининг асосий кўрсаткичлари 1-жадвалда келтирилган.

Тадқиқот шуни кўрсатдики, маҳсулотни сотиш ва экспортга маҳсулот етказиб бериш ҳажми ошганига, шунингдек корхоналарни янгилаш ва техник жиҳатдан қайта жиҳозлашга катта ҳажмдаги инвестициялар йўналтирилганлигига қарамасдан компания фаолиятининг кўплаб молиявий кўрсаткичлари ёмонлашиб бормоқда. Дебиторлик ва кредиторлик қарзлари ортиб, рентабеллик ва фонд қайтими пасаймоқда.

**1-жадвал**

**“Ўзвинсаноат-холдинг” компаниясининг 2005-2010 йиллардаги  
фаолиятининг асосий кўрсаткичлари**

| <b>Кўрсаткичлар</b>                                                                | <b>2005 й.</b> | <b>2006 й.</b> | <b>2007 й.</b> | <b>2010 й.</b> | <b>2005-2010<br/>йилларда<br/>ўсиш<br/>суръатлари</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------------------------------------------|
| 1. Амалдаги нархларда маҳсулот (ишлар, хизматлар) сотишдан тушган тушум, млрд. сўм | 205,2          | 250,2          | 264,0          | 277,2          | 135,1                                                 |
| 2. Халқ истеъмоли товарлари ишлаб чиқариш, млрд. сўм                               | 132,4          | 146,6          | 153,8          | 155,8          | 117,5                                                 |
| 3. Баланс фойдаси, млн. сўм                                                        | 5970           | 6311           | 6488           | 5742           | 96,2                                                  |
| 4. Соф фойда, млн. сўм                                                             | 2537           | 2682           | 2796           | 2401           | 94,6                                                  |
| 5. Экспортга маҳсулот етказиб бериш, млн. АҚШ долл.                                | 8,9            | 8,4            | 11,2           | 14,4           | 161,8                                                 |
| 6. Асосий воситалар (йил якунига кўра дастлабки қиймат бўйича), млрд. сўм          | 34,8           | 42,2           | 65,6           | 78,4           | 225,3                                                 |
| 7. Дебиторлик қарзлари (йил якунига кўра), млрд. сўм                               | 13,3           | 16,9           | 21,9           | 26,1           | 196,2                                                 |
| 8. Кредиторлик қарзи (йил якунига кўра), млрд. сўм                                 | 24,7           | 28,8           | 35,2           | 41,2           | 166,8                                                 |
| 9. Рентабеллик                                                                     | 4,3            | 3,7            | 3,3            | 3,1            | 72,1                                                  |
| 10. Фонднинг қайтарилиши                                                           | 1,8            | 1,6            | 1,2            | 1,1            | 61,1                                                  |

**Манба:** “Ўзвинсаноат-холдинг” ХК маълумотлари асосида муаллиф ишланмаси.

Мева-сабзавот экинлари учун экиш майдонларнинг қисқариши ва ноқулай об-ҳаво шароитлари билан боғлиқ объектив сабаблар мавжуд бўлишига қарамай, муаллифнинг фикрига кўра, компания фаолиятини яхшилашга доир тезкор ва амалий чораларни кўриш талаб этилади.

Холдинг компаниясини бошқаришнинг ташкилий тузилмаси борасида ўтказилган тадқиқот натижасида компанияни бошқариш ташкилий шаклининг ўзига хос хусусиятлари ва унинг чет элда қабул қилинган шаклдан фарқлари аниқланди. Бу фарқлар республикада амалга оширилаётган

хусусийлаштиришнинг ўзига хос хусусиятлари ва ўтиш даврининг алоҳида шарт-шароитлари билан боғлиқ.

Ҳозирги вақтда деяли барча холдинг компаниялар давлатга тегишли, яъни уларда давлатнинг улуши акцияларнинг 51 фоизини ташкил қилиб, фонд бозорида сотилиши лозим бўлган қолган 49 фоизли акциялар пакети ҳозирча сотилмаган. Шунинг натижаси ўлароқ компания Кенгаши (кузатув кенгаши) ва бошқарув раиси ҳукумат томонидан тайинланади.

Шу билан бирга “Ўзвинсаноат-холдинг” холдинг компаниясини бошқариш тизимини шакллантиришда холдинг таркибига кирувчи корхоналарни бошқаришнинг “бозорийлик” тамойили жорий этилган. Холдинг компанияси ўз таркибига кирувчи корхоналарни бошқаришни ушбу корхоналарнинг холдингга тегишли акциялари пакетлари, шу жумладан унга ишончли бошқариш учун топширилган давлатга тегишли акциялар пакетларига мувофиқ амалга оширади.

Ўзбекистоннинг мева-сабзавот тармоғи катта салоҳиятга эга бўлиб, бошқарувчи холдинг компания уни сафарбар этиши ва маҳсулотнинг рақобатбардошлигини таъминлаши керак. Шунинг учун компания бошқаруви, муаллифнинг фикрича, бошқарув ташкилий тузилмасининг юқори ижроия бўғини бўлгани ҳолда менежмент ва маркетингнинг бозор муносабатлари ривожланишининг ҳозирги даражасига мос келадиган замонавий усулларидадан фойдаланиш орқали компанияни тезкор бошқаришни узоқ муддатли ва стратегик мақсадлар билан боғлашни таъминлаши, ички холдинг бошқарувининг самарадорлигини ошириши лозим. Ички ва ташқи бозорларда мавқени мустаҳкамлаш ҳамда компания маҳсулотининг рақобатбардошлигини ошириш асосида барқарор фойданинг таъминланиши бошқарув фаолиятини баҳолашнинг муҳим мезони бўлмоғи лозим.

Мамлакат компанияларини корпоратив бошқаришнинг амалий модели компания фаолиятининг реал ички ва ташқи шароитларини юқори даражада ҳисобга олиши зарурлигига қарамай, муаллифнинг фикрича, мамлакатимиз корпоратив менежменти корпоратив бошқарувнинг ривожланган

мамлакатларнинг корпоратив секторида қабул қилинган мақсадларини ўз олдига қўйиши лозим, булар: стратегик йўналишларни аниқлаш; диверсификация; корпорация қийматини ошириш; ишлаб чиқариш ва портфел хатарини камайтириш; инвестициявий жозибадорлик ва акциялар нархларининг ошишига эришиш; инновация фаолияти; натижага йўналтирилган мотивацион моделлардан фойдаланиш. Ўз навбатида, миллий корпорацияларда корпоратив бошқарув субъектлари бошқарув объектларига таъсир этишнинг бозор воситаларидан фойдаланишни ўрганишлари лозим, уларга қуйидагилар киради: сармоя таркиби, корпоратив механизмлар, бизнесни ташкил этишга нисбатан инвестиция-лойиҳавий ёндашув, дивиденд сиёсати, хатарлар ва б.

Кузатув кенгашининг стратегияни ишлаб чиқиш ва унинг амалга оширилишини назорат қилишдаги иштирокининг эҳтимолий вариантлари ифодаланган, бу вариантлар турли компанияларда бир-биридан фарқ қилиши мумкин. Шунингдек кузатув кенгаши томонидан хатарларни бошқариш бўйича менежментнинг ишини назорат қилиниши тартиби ҳам таклиф этилган.

Холдинг бошқарув органларининг ишлаши қулай бўлиши ҳамда шўъба ва тобе корхоналарни бошқаришнинг умумий харажатларини пасайтириш мақсадида Илмий иш ишида холдинг учун корпоратив бошқарувнинг умумий ягона стандартларини қабул қилиш бўйича тавсиялар ифодаланган бўлиб, улар қуйидагиларни ўз ичига олади: ягона ахборот-услубий базани шакллантириш, холдингнинг барча корхоналарида бизнесни режалаштириш ва бюджет жараёнини ташкил этишнинг ягона стандартларини, кузатув кенгашлари ва тафтиш комиссиялари фаолият юритишининг ягона стандартларини, бутун холдинг учун умумий бўлган ички ҳисобот ва назорат тизимини жорий этиш.

Миллий компанияларнинг нуфузини ошириш, уларда корпоратив маданиятни шакллантириш мақсадида холдинг компанияларига чет эл тажрибаси, иқтисодий кўмаклашиш ва ривожланиш ташкилоти томонидан ишлаб чиқилган корпоратив бошқарув тамойиллари ва маҳаллий шарт-шароитларни ҳисобга олган ҳолда корпоратив бошқарувнинг ички кодексларини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш тавсия этилади. Мазкур кодекслар

компанияни бошқаришни ташкил этиш қоидалари ва стандартларининг тўплами бўлиши ҳамда қонун ҳужжатлари билан бир қаторда унинг корпоратив ҳуққ-атвор сиёсатини шакллантириши лозим. Илмий иш ишида кодекс мазмунига киритиш тавсия этилган асосий қоидалар ўз ифодасини топган бўлиб, улар қуйидаги масалаларни қамраб олади: мулкдорлар (акциядорлар), кузатув кенгаши ва ижроия органининг функциялари, ваколатлари ва жавобгарлиги; кузатув кенгаши аъзоларининг билим ва малакаларига қўйиладиган талаблар; бошқарув органларига нисбатан компания фаолияти ҳақидаги ахборотни ошкор этиш бўйича қўйиладиган талаблар; корпорация фаолиятини назорат қилиш усуллари ва механизмлари; текширувларни ўтказиш тартиби ва б.

Муаллифнинг фикрига кўра, қимматли қоғозлар–корпоратив облигациялар ва акциялар эмиссияси Ўзбекистон холдинг компанияларини ривожлантириш ва таркибий ўзгартиришга ташқи инвестицияларни жалб қилишнинг энг истиқболли шакли бўлиши мумкин.

Мазкур ишда кўзда тутилаётган эмиссиянинг мақсадларига қараб турли хилдаги қимматли қоғозларни эмиссия қилишнинг устунлик томонлари ва камчиликлари тавсия этилган.

Эмиссия муваффақияти эмиссия сиёсатини ишлаб чиқиш ва амалга оширишга боғлиқ. Илмий иш ишида эмиссия сиёсатини шакллантиришга нисбатан услубий ёндашувлар таклиф этилган. Эмиссия сиёсати компаниянинг кузатув кенгаши томонидан олий менежмент билан биргаликда ишлаб чиқилиши ва қуйидаги босқичларни ўз ичига олиши лозим: эмиссия мақсадларини белгилаш; акциялар ёки облигацияларнинг мўлжалланган эмиссиясини самарали жойлаштириш имкониятини тадқиқ этиш; эмиссия ҳажмини аниқлаш; чиқариладиган қимматли қоғозларнинг турлари ва сонини аниқлаш; қимматли қоғозларни жойлаштиришнинг самарали шакллари ва каналларини аниқлаш.

Муаллифнинг фикрича, корпоратив облигациялар Ўзбекистон холдинг компанияларини ривожлантириш ва таркибий ўзгартириш учун

инвестицияларни жалб қилишга қодир бўлган қарз олишнинг энг истиқболли шаклларида бири бўлиши мумкин. Бироқ акцияларнинг мўлжалланаётган эмиссияси ҳақидаги қарор фақат фонд бозори конъюнктурасини ҳар томонлама олдиндан таҳлил қилиш ва муайян компания акцияларининг инвестицион жозибадорлигини баҳолаш асосида қабул қилиниши керак. Таъкидлаш жоизки, акцияларнинг қўшимча эмиссиясидан кўзланган мақсадлар компанияни стратегик ривожлантириш нуқтаи назаридан анча салмоқли бўлиши керак.

Фақатгина муайян компания қимматли қоғозларининг инвестицион жозибадорлиги эмиссияни муваффақиятли жойлаштиришнинг кафолати бўлиши мумкин. Шунинг учун компания, фонд бозоридан инвестиция ресурсларини жалб қилишни режалаштираётиб, ўз фаолиятининг ахборот нуқтаи назаридан очиқлигини таъминлаш йўли билан ўзининг инвестициявий нуфузини ошириш тадбирларини амалга ошириши керак. Илмий ишда компания ҳақидаги ахборотни ошкор этиш тизимини яратишнинг асосида ётиши лозим бўлган тамойиллар ифодаланган ва асосланган. Булар – ахборотнинг тўлиқ ошкор этилиши, уни тарқатишнинг тезлиги, маълумотларнинг аниқлиги, шунингдек компаниянинг очиқлиги ва унинг тижорат манфаатларини сақлаш ўртасида оқилона мувазанатни ушлаб туриш тамойилларидир.

### **3. Бозор муносабатлари вужудга келишининг ҳозирги шароитида миллий холдинг компаниялари фаолиятини стратегик бошқариш ҳисобини шакллантириш концепцияси**

Самарали дивиденд сиёсатини ишлаб чиқиш корпоратив бошқарувнинг асосий вазифаларидан бири ҳисобланади. Дивиденд сиёсатининг асосий мақсади компания фойдасининг жорий истеъмол қилинадиган ва компанияни ривожлантириш учун қайта инвестиция қилинадиган қисми ўртасида оптимал мутаносибликни ўрнатишдан иборат. Бироқ дивиденд тўловлари миқдорини оптималлаштириш бўйича ҳеч қандай чора қўлланилмаяпти. Бу фикрни 2005-2010 йилларда «Ўзвинсаноат-холдинг» компанияси таркибига кирувчи 38та корхона ва фирма бўйича дивидендларнинг ҳисобланиши тўғрисидаги маълумотларнинг таҳлили ҳам тасдиқлаб турибди. Уларнинг фақат ярмида

(52,6%) шу икки йил учун ҳеч бўлмаганда бир марта дивидендлар ҳисобланди. Аксарият ҳолларда дивидендларнинг тўланмаслиги соф фойданинг камлиги ва уни ускуналарни такомиллаштириш ва ишлаб чиқаришни ривожлантириш учун йўналтириш зарурлиги билан боғлиқ бўлди. Бироқ ҳатто ҳар йили дивиденд тўловчи корхоналарда ҳам қандайдир бир тенденция кузатилмайди, фақат бир корхона бундан мустасно бўлиб, у ерда кичик миқдорда, лекин барқарор дивидендлар ҳисобланган.

Илмий иш ишида дивиденд сиёсатини шакллантиришнинг чет эл назарияси ва уларга мос келувчи дивиденд сиёсатининг турлари тадқиқ этилган. Таҳлиллар шуни кўрсатдики, уларнинг барчаси акциядорларнинг умумий даромадини кўпайтириш ва корпорациянинг жорий ҳамда инвестиция фаолиятини етарлича молиялашни ўз олдига мақсад қилиб қўяди.

Мамлакатимиз корпорацияларида дивиденд сиёсатини шакллантириш ва амалга оширишнинг алгоритми таклиф этилган бўлиб, улар қуйидагиларни ўз ичига олади: дивиденд сиёсатини танлашга таъсир кўрсатувчи омилларни баҳолаш; дивиденд сиёсатининг мос хилини танлаш; дивиденд сиёсатининг танланган хилига мувофиқ фойдани тақсимлаш механизмини аниқлаш; дивиденд сиёсатини энг мақбул хилини танлаш; дивидендларни тўлашнинг энг оқилона шаклини танлаш.

Асосий фондлар ва номоддий активларни кенгайтирилган такрор ишлаб чиқаришга йўналтирилган инвестицион фаолиятни фаоллаштириш давларида фойдани сармоялашга бўлган эҳтиёж ортиши мумкин, бу ҳам дивидендлар тўловларини қисқартиришни талаб қилади.

Дивиденд сиёсатини шакллантиришда илгари олинган кредитлар бўйича тўловларнинг кечиктириб бўлмаслиги омилини ҳам кўриб чиқиш лозим, тўлов қобилиятини ушлаб туриш дивиденд тўловларининг ўсишига қараганда анча маъуулиятли вазифа ҳисобланади. Пировардида корпорация танлаган дивиденд сиёсатининг хили қуйидаги формула бўйича ҳисоблаб чиқиладиган кўрсаткичлар динамикаси билан тавсифланади:

$$K_{ВД} = \frac{D_a}{ЧП_a}; K_{ДП} = \frac{ЧП_a}{D_a},$$

- бу ерда  $K_{ВД}$  - дивидендларни тўлаш коэффициент (соф фойдада бир оддий акцияга тўғри келадиган дивиденд тўловининг улуши);
- $D_a$  - бир оддий акцияга тўғри келадиган дивиденд;
- $ЧП_a$  - бир оддий акцияга тўғри келадиган соф фойда;
- $K_{ДП}$  - дивиденд қопламасининг коэффициенти бир оддий акцияга тўғри келадиган соф фойдадан бир йил мобайнида неча марта дивиденд тўлаш мумкинлигини тавсифлайди.

Дивиденд сиёсатининг турини юқорида санаб ўтилган омиллар ва компания молиявий стратегияси таҳлилининг натижалари асосида танлаш лозим. Бироқ бу ерда, муаллифнинг фикрича, шуни назарда тутиш лозимки, дивидендларнинг энг кам миқдори ҳар доим унинг йўқлигидан кўра афзал. Фонд бозори ҳали яхши ривожланмаган Ўзбекистондаги ҳозирги шароитда акциядорларнинг кўпчилиги келгусида акциялар курс қийматининг ошиши кўринишида потенциал даромадга реал тўловларни олишни афзал кўришади.

Ўтказилган тадқиқот шуни кўрсатдики, чет эл компаниялари томонидан ҳозирги босқичда ички фирма бошқаруви механизми қайта қурилмоқда – бошқарувчиларнинг режали функциялари кучаймоқда, бизнесни юритиш шароитларининг ўзгаришига қараб компаниялар мақсадларини доимий равишда янгилаш тизими ташкил этилмоқда, таркибий қайта ташкил этиш амалга оширилмоқда, ривожланиш истикболларининг доимий тадқиқотлари авж олдирилган.

Илмий иш ишида мамлакатимиз корпорациялари ва холдинг компаниялари томонидан стратегик бошқарув назарияси ва амалиёти ютуқларидан фойдаланиш зарурлиги асослаб берилган, бозор шароитида улар фаолиятининг самарадорлигини оширишнинг муҳим омилларидан бири бўлиши мумкин, чунки хўжалик сиёсатининг ҳал этувчи йўналишларини тўғри аниқлаш ва уларда чекланган ресурсларни жамлаш йирик ва ўрта фирмалар учун жуда зарур, уларнинг муваффақияти ва рақобатли бозор муҳитида фаолият кўрсатиши ана шунга боғлиқ.

Шу билан бирга, таъкидлаш лозимки, тарихий хусусиятлар туфайли Ўзбекистон холдинг компанияларидаги бошқарув усули ривожланган мамлакатлардаги бошқариш усулларида катта фарқ қилади.

Муаллиф томонидан ифодаланган бу фарқлар қуйидагилардан иборат:

—эришилган натижалардан режалаштиришнинг эски тамойили янги корпоратив тузилмаларда ҳозир ҳам кенг қўлланилмоқда;

—миллий компаниялар мижозларнинг эҳтиёжларига эмас, балки мавжуд технология ва ресурсларга йўналтирилган;

—маъмурий-буйруқбозлик тизимидаги бошқарувга одатланиш кўпинча турли даражадаги менежерларга воқеликни объектив баҳолашга ҳалақит беради, айти дамдаги вазифаларни ҳал этиш аҳамиятини оширади, стратегик тафаккурни рағбатлантирмайди, стратегик вазифаларнинг етарлича баҳоланмаслигига олиб келади;

—миллий компанияларда ғарб компанияларига қараганда тор маҳаллийчилик кучли ва ягона бўлиб ишлай билмаслик кузатилади, бу стратегик бошқарув ва стратегик режалаштириш тизимининг ғояларига зид келади;

—чет мамлакатлар компаниялари билан солиштирганда миллий компанияларда бизнесни юритиш маданиятига ва компания ходимлари ўртасида корпоратив маданиятни тарғиб қилишга кам эътибор қаратилади.

Ўзбекистон холдинг компанияларида стратегик бошқарув ва унинг таркибий қисми бўлган стратегик режалаштиришнинг жорий этилиши холдинг компаниясини бошқаришнинг барча даражаларида: бошқарувнинг барча даражалари бўйича ўзаро боғлиқ мақсадлар ва вазифаларни қўйиш; муҳим устуворли йўналишларни аниқлаш ва ресурсларни самарали тақсимлаш; стратегияни тезкор режалар билан боғлаш; фаолият даражаси ва соҳалари бўйича мувазанатлашган натижаларни баҳолаш; содир бўлаётган ўзгаришларга тезкор муносабат билдириш ва зарур ҳолларда ўз стратегияси ҳамда режаларига тузатишлар киритиш имконини беради

Шунинг учун илмий иш ишида мамлакатимиз корпорацияларида стратегик мақсадларни танлашни компаниянинг соҳаси, унинг миссиясининг мазмуни, мамлакатдаги иқтисодий вазиятнинг ўзига хос хусусиятлари, хўжалик юритиш ва экология соҳасидаги мавжуд қонун ҳужжатлари, бозор ва рақобат тенденциялари, шунингдек компаниянинг ишлаб чиқариш-технологик ва молиявий имкониятларидан келиб чиқиб танлаш таклиф этилади. Муаллифнинг фикрига кўра, мақсадлар корпорациялар томонидан қуйидаги асосий йўналишлар бўйича белгиланиши мумкин:

–фойдалилик (фойданинг миқдори, рентабеллик, акция учун даромад ва ҳ.к.);

–фойдаланиладиган қувватлар ўлчамига тааллуқли бўлган мақсадли кўрсаткичларда ифодаланадиган қувватлар;

–маҳсулотни ишлаб чиқиш, ишлаб чиқариш ва янги маҳсулотни яратиш учун харажатлар миқдори, янги усқунани ишга тушириш муддатлари, маҳсулот ишлаб чиқариш муддатлари ва ҳажми, янги маҳсулотни бозорга чиқариш муддатлари, маҳсулот сифати ва ҳ.к. кўрсаткичлар билан таърифланадиган технологияни янгилаш;

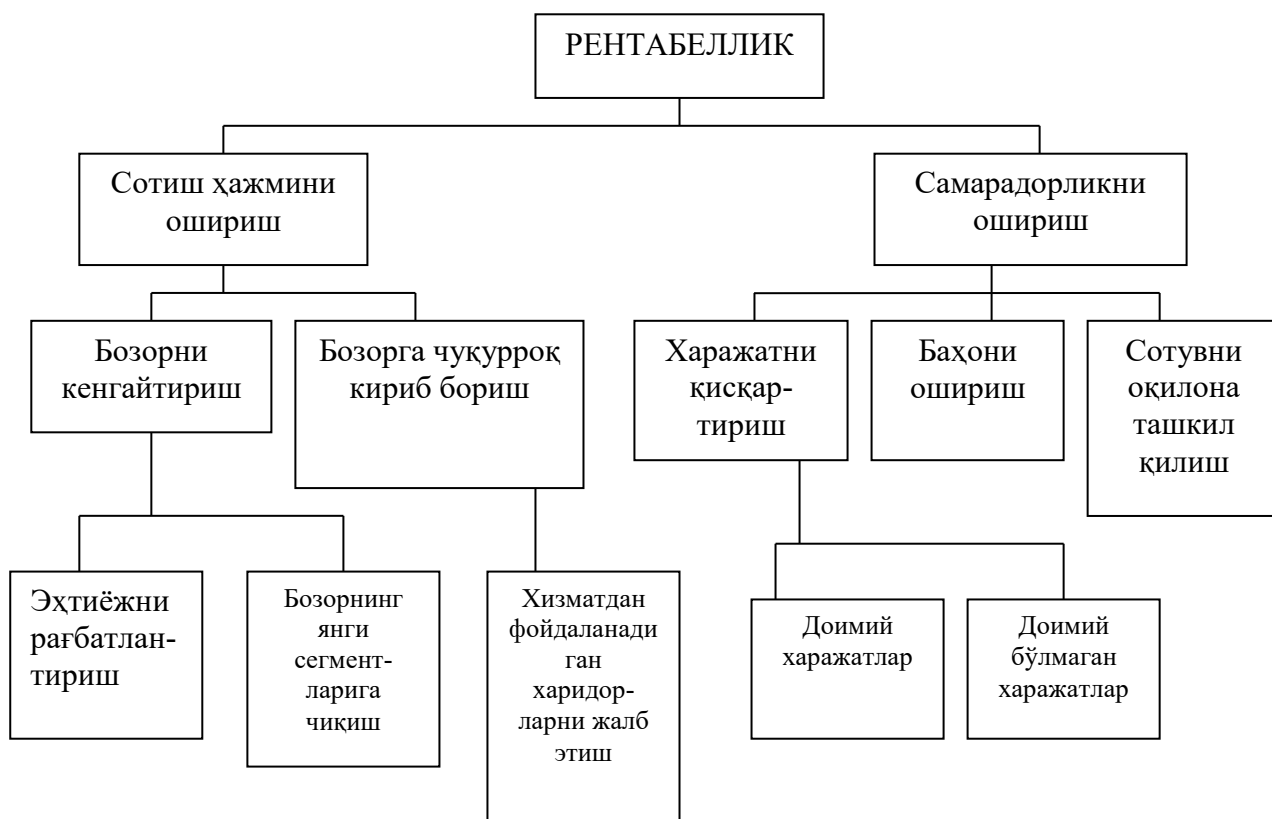
–маҳсулот бирлигига харажатларни қисқартиришда ифодаланадиган самарадорлик;

–ишни ташкил этиш ва бошқариш, ходимлар малакасини оширишдаги ўзгаришлар ва ҳ.к.

Энг муҳими, танланган мақсадлар бир-бирига мос бўлиши лозим. Бундан ташқари, узоқ муддатли мақсадлар компания миссиясига, қисқа муддатли мақсадлар эса узоқ муддатли мақсадларга мос келиши, фойдалилик ва бозорда рақобат мавқеини кучайтириш мақсадлари, мавжуд бозордаги мавқени кучайтириш ва янги бозорларга кириб бориш мақсадлари, самарадорлик ва сифат мақсадлари, ўсиш ва барқарорликни ушлаб туриш мақсадлари бир-бирига зид бўлмаслиги керак.

Илмий иш ишида стратегияни ишлаб чиқиш ва кўплаб муқобил вариантлар ичидан стратегияни танлашнинг методик усуллари таклиф этилган. Масалан,

рентабелликнинг мақсадли кўрсаткичига сотиш ҳажмини ошириш йўли билан ҳам, самарадорликни ошириш орқали ҳам эришиш мумкин. Муаллиф томонидан «Ўзвинсаноат-холдинг» холдинг компанияси учун миссия, мақсадлар ва стратегияларни танлашнинг эҳтимолий вариантлари ифодаланган. Илмий ишда мақсадлар, вазифалар, стратегиялар, дастурлар ва лойиҳаларнинг бир-бири билан боғланишини таъминловчи режалар тизимини ўз ичига оловчи, холдинг компаниясини бошқаришнинг турли даражаларида режалаштириш натижаларини мувофиқлаштиришга мўлжалланган расмийлаштирилган ҳужжат сифатида стратегик режанинг таркиби аниқланган. Илгари ишлаб чиқилган, ҳар қандай шароитда бажарилиши шарт бўлган узоқ муддатли режалардан фарқли ўлароқ, стратегик режа қатъий хусусиятга эга эмас ва компанияга муҳитнинг ўзгарувчан шароитларига тезда мослашиш имконини беради.



**2-расм. Компания рентабеллигининг мақсадли кўрсаткичига эришиш бўйича стратегик ҳаракатлар йўналишлари**

Стратегик бошқарувда маркетинг алоҳида рол ўйнайди, чунки бозор шароитида у бизнеснинг ажралмас қисми бўлиб, товар, нарх-наво, сотиш, коммуникация ва кадрлар сиёсатини белгилаб бериш билан бирга, инсоннинг эҳтиёжларини қондиришга йўналтирилган кўп поғонали ва кўп функцияли

комплексни ўзида намоён этади. Мазкур ишда маркетингни холдинг компаниясида стратегик бошқарув ва режалаштириш жараёнига киритишнинг услубий жиҳатлари кўриб чиқилган. Бунда муаллиф маркетингнинг стратегик режалаштириш жараёнига киритилиши компанияни истеъмолчилар талабларига йўналтиради ва бу билан компаниянинг атроф муҳитга анча қайишқоқ ва мослашувчан бўлиб кириб боришини таъминлайди, деган фикрга қўшилади.

Шуни таъкидлаш лозимки, республиканинг барча йирик холдинг компаниялари ўз таркибида маркетинг хизматига эга ва унинг компания ишида, компанияни ривожлантиришнинг стратегик йўналишларини ишлаб чиқишда муҳимлигини яхши тушунишади. Бироқ ҳозирча маркетинг бошқарув функцияси сифатида компания ходимларининг кундалик ҳаёти меъёрига айланганича йўқ. Кўпчилик ҳолларда маркетинг хизматининг функцияси фақат компания маҳсулотини сотишни ташкил қилиш ва уни реклама қилиш билан чегараланиб қолмоқда. Шунинг учун, муаллифнинг фикрига кўра, маркетинг хизмати асосий бизнес-жараёнларни таҳлил қилиш ва оптималлаштиришда, шу жумладан ишлаб чиқариш хусусиятлари ва кўламларини аниқлаш, ассортимент ва нарх-наво сиёсатини ишлаб чиқиш, бозорнинг жорий конъюнктураси таҳлилини ҳисобга олган ҳолда ишлаб чиқариш қувватлари ва компаниянинг имкониятларидан фойдаланиш рентабеллигини ошириш йўллари қидириб топиш, талаб тенденциялари ва келажакдаги талаб ҳажмини башорат қилишда иштирок этиши зарур.

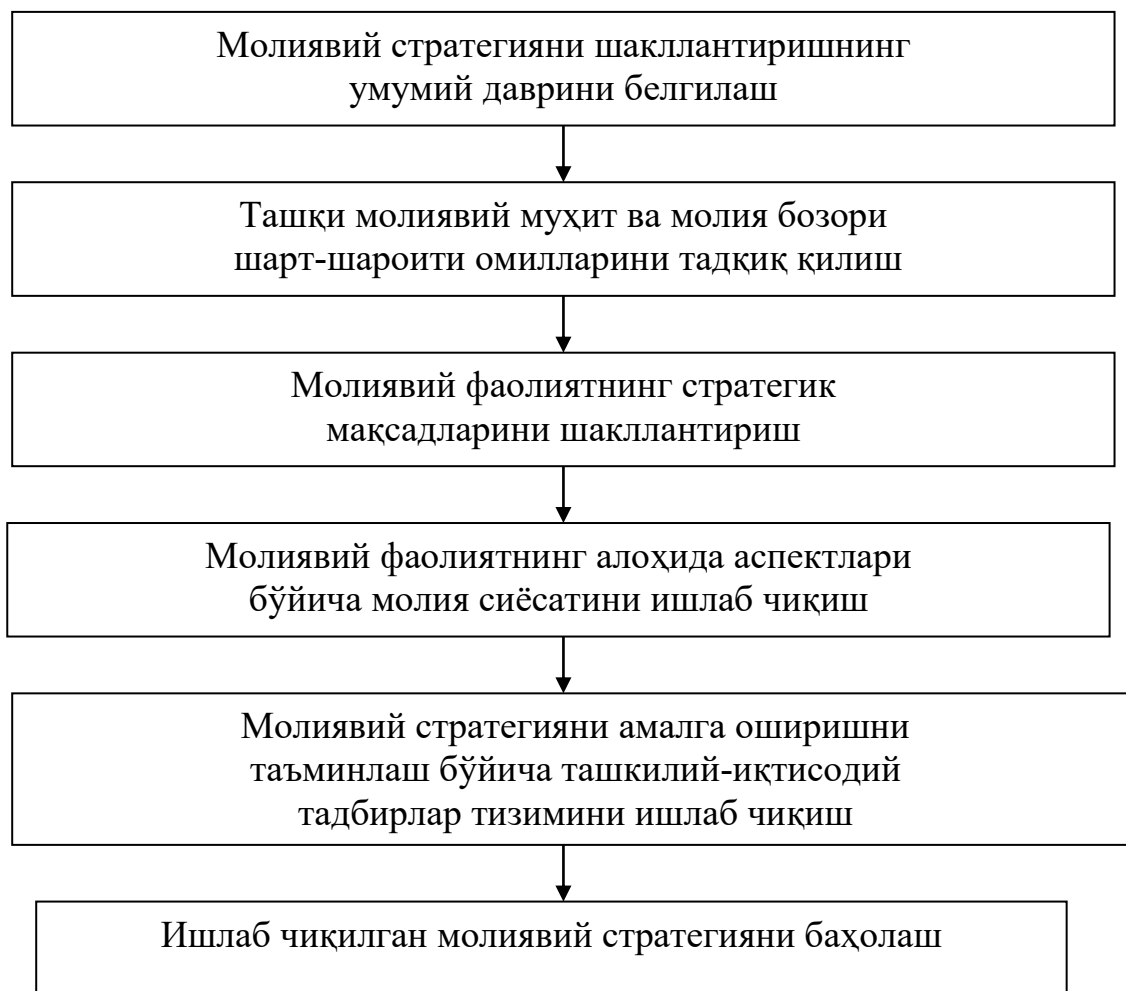
Бизнес-бирлик (шўъба корхоналар ва бошқа таркибий бўлинмалар) даражасида ҳар бир бизнес (маҳсулот)нинг маркетинг стратегияси ишлаб чиқилади. Бунинг учун бозорни сегментлаш ва бозорда маҳсулотни позициялаш амалга оширилади.

Функционал даражада маркетинг дастури (режаси), яъни маркетинг мажмуининг элементлари (маҳсулот, нарх-наво, сотиш)ни ривожлантиришга йўналтирилган ҳужжат ишлаб чиқилади.

Тадқиқот ишида компаниянинг стратегик мақсадлари ва маркетинг стратегиялари шаклланадиган муҳим босқич сифатида бозорни маркетинг тадқиқ этиш методикасига алоҳида эътибор қаратилган. «Ўзвинсаноат-холдинг» холдинг компанияси учун стратегик маркетинг мақсадлари, маркетинг стратегиялари ва маркетинг дастурини ишлаб чиқишнинг методик усуллари таклиф этилган. Муаллифнинг фикрича, миллий холдинг компанияларида стратегик маркетинг режаси асосий стратегик мақсадлар ва ҳаракатларнинг танланган стратегиясини қатъий белгиловчи, лекин миқдорий кўрсаткичлар нуктаи назаридан мослашувчан бошқарув воситасига айланиши керак. У ташқи ва ички муҳит параметрларининг ўзгарганлиги ҳақидаги янги маълумотларни ҳисобга олган ҳолда мавжуд ресурсларни мослаштириш учун даврий равишда қайта кўриб чиқиши лозим.

Илмий ишда вертикал интеграциялашган холдинг компаниясининг молиявий фаолиятини бошқаришни такомиллаштиришнинг йўналишлари ишлаб чиқилган. Муаллифнинг таъкидлашича, ички корпоратив молиявий режалаштириш ва назоратни қўллаш холдинг компаниясида молиявий бошқарув самарадорлигини оширишнинг асосий йўналишига айланиши мумкин. Шунини таъкидлаш лозимки, молиявий менежмент технологияси мамлакатимиз корпорацияларида эндигина шакллана бошлади. Молиявий режалаштириш бу ерда тизимли эмас, балки фрагментар хусусиятга эга бўлиб, у асосан алоҳида кўрсаткичлар, таркибий бўлинмалардаги харажатлар даражасини назорат қилиш учун қўлланилади.

**3-расм. Компаниянинг молиявий стратегиясини ишлаб чиқиш жараёнининг асосий босқичлари**



Реферат мавзусида республиканинг вертикал интеграциялашган холдинг компаниясида молиявий режалаштириш тизимини шакллантиришга нисбатан концептуал ёндашувлар ифодаланган. Молиявий стратегияни шакллантириш ва уни компанияни ривожлантиришнинг умумий стратегияси билан боғлашнинг услубий жиҳатлари кўриб чиқилган. Муаллифнинг таъкидлашича, молиявий стратегия компанияни иқтисодий ривожлантириш умумий стратегиясининг бир қисми ҳисобланади ва унга буйсунади, шунинг учун у компаниянинг мақсадлари ва йўналишлари билан уйғунлашиши лозим. Компаниянинг молиявий стратегиясини шакллантириш жараёни 3-расмдаги схемада келтирилган.

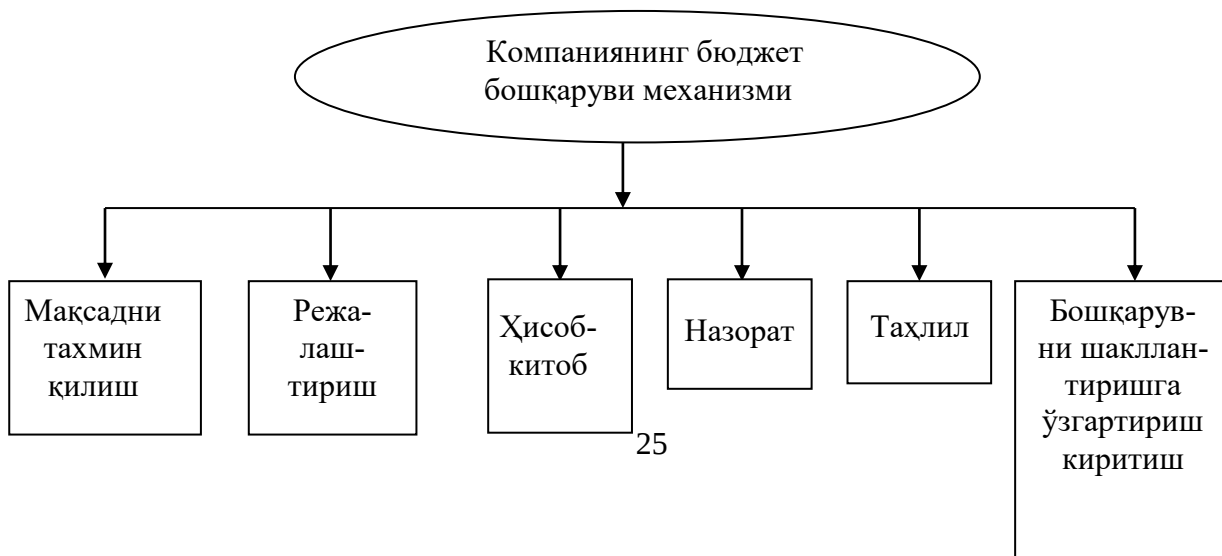
Амалга оширилган тадқиқотдан келиб чиққан ҳолда “Ўзвинсаноат-холдинг” холдинг компанияси учун, муаллифнинг фикрига кўра, 2010-2015

йилларда молиявий ривожланиш стратегик мақсадларининг қуйидаги тизимини тавсия этиш мумкин:

- ички манбалардан шаклланадиган ўз молиявий ресурсларнинг ўртача йиллик ўсиш суръати 108 фоиздан ошмаслиги лозим;
- фойдаланилаётган сармоянинг умумий ҳажмида ўз сармоясининг энг кам улуши 60 фоиздан кам бўлмаслиги керак;
- инвестицияларнинг ўзини ўзи молиялашнинг энг паст даражаси – камида 50 фоиз;
- компания ўз сармоясининг рентабеллик коэффициенти – камида 6 фоиз;
- айланма ва айланмадан ташқари активларнинг ўзаро нисбати – 2,0.

Илмий иш ишида вертикал интеграциялашган холдинг компаниясида молиявий режалаштиришнинг ўзига хос хусусиятлари аниқланган бўлиб, у компания олдида молиявий мақсадларини қўйиш ва уларни корпоратив иерархиянинг барча даражаларида амалга ошириш билан боғлашни, шунингдек стратегик ва жорий молиявий режалаштиришни бир-бири билан боғлашни назарда тутувчи интеграциялаш жараёни сифатида кўриб чиқилади.

Жорий молиявий режаларни ишлаб чиқишнинг методик усуллари таклиф этилган, шу жумладан жорий молиявий режаларни ишлаб чиқишнинг вертикал интеграциялашган холдинг компанияларига хос бўлган айрим хусусиятлари ккриб чиқилган, булар: операцион фаолият бўйича даромадлар ва харажатлар режаси; инвестиция фаолияти бўйича даромадлар ва харажатлар режаси; пул маблағларининг келиб тушиши щамда уларни сарфлаш режаси ва баланс режаси. Холдинг компаниясини бюджет билан бошқаришнинг таклиф этилаётган механизми умумий кўринишда 4-расмда берилган.



#### **4-расм. Компаниянинг бюджет бошқаруви механизми**

Тезкор молиявий режалаштириш ва бошқаришнинг воситаси сифатида Илмий иш ишида бюджет усули ёки бюджетлашдан фойдаланишнинг мақсадга мувофиқлиги асосланган бўлиб, у бозор иқтисодиёти ривожланган мамлакатларда кенг қўлланилмоқда ва ўтиш иқтисодиётига эга мамлакатларда ҳам синовдан ўтган.

Тадқиқот ишида холдинг компаниясини бошқариш ташкилий тузилмасининг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда унинг бюджетини ишлаб чиқишнинг методик усуллари таклиф этилган бўлиб, улар қуйидагиларни ўз ичига олади: молиявий жавобгарлик марказларини аниқлаш тартиби; бизнес-жараёнлар (компания фаолиятининг йўналишлари) бўйича бюджетларни шакллантириш; бюджет форматини танлаш технологияси ва унинг бандларини ҳисоблаш бўйича услубий тавсиялар. Қабул қилинган концепция доирасида бюджетлаш компаниянинг ҳар бир бизнес бизнес-жараёни, яъни хўжалик фаолияти йўналишининг бюджетини шакллантиришни назарда тутди. Барча бюджет-жараёнларнинг бюджетлари сотиш дастури асосида шаклланади, шундан келиб чиқиб бизнес-жараённинг ва умуман компаниянинг ишлаб чиқариш дастури аниқланади. Ушбу методика муаллиф томонидан “Ўзвинсаноат-холдинг” холдинг компаниясининг виночилик тармоғи бўйича даромадлар ва харажатлар бюджетини ишлаб чиқиш йўли билан синаб кўрилган.

Реферат мавзусида бозор иқтисодиётида корпорация молиявий фаолиятини самарали бошқаришнинг усули сифатида ички молиявий назорат – контроллинг концепциясининг тамойиллари кўриб чиқилган. Уни миллий холдинг компанияларда қўллаш шартлари аниқланган. Холдинг компанияларида контроллингнинг жорий этилиши ишлаб чиқаришдаги харажатлар, айланма воситалар, заҳиралар, дебиторлик ва кредиторлик қарзларини самаралироқ бошқариш, компания ичида ҳужжатлар айланишини тартибга солиш, молиявий режани амалга оширишнинг барча босқичларида таркибий бўлинмалар ва

шўъба корхоналар ишлашининг самарадорлигини назорат қилиш имконини беради.

Холдинг компаниясида ички молиявий назорат тизимини шакллантиришга нисбатан услубий ёндашувлар ишлаб чиқилган. Молиявий контроллингнинг асосий функциялари қуйидагилардан иборат:

- режадаги молиявий кўрсаткичлар ва меъёрлар тизими билан белгиланган молиявий топшириқларнинг амалга оширилишини назорат қилиш;

- молиявий фаолият амалдаги натижаларининг кўзда тутилган натижалардан четга чиқиши даражасини ўлчаш;

- компаниянинг молиявий аҳволидаги жиддий ёмонлашувлар фарқлари ва унинг молиявий ривожланиши суръатларининг кескин пасайиши миқдорлари бўйича ташхис қўйиш;

- кўзда тутилган мақсадлар ва кўрсаткичларга мувофиқ компаниянинг молиявий фаолиятини нормаллаштириш бўйича тезкор бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш;

- ташқи молиявий муҳит, молия бозори конъюнктураси ва компанияда хўжалик фаолияти юритишнинг ички шароитларининг ўзгариши муносабати билан зарур ҳолларда алоҳида мақсадлар ва молиявий ривожланиш кўрсаткичларига тузатишлар киритиш.

Илмий ишда холдинг компанияси бюджети ижросининг тезкор контроллингини амалга оширишнинг методик усуллари таклиф этилган бўлиб, у нафақат режадаги кўрсаткичларнинг амалдаги кўрсаткичлар билан таққосланишини, балки фарқларнинг йўл қўйиладиган чегараларини белгилаш, фарқларни таҳлил қилиш, режанинг фактдан четга чиқиши сабабларини аниқлаш, режадаги натижаларга эришиш чора-тадбирларини ишлаб чиқишни ҳам назарда тутади. Назорат қилинадиган кўрсаткичлар амалдаги натижаларининг режадаги натижалардан четга чиқишининг мезонларини аниқлаш бўйича тавсиялар берилган.

## Хулоса

1. Ўзбекистонда йирик интеграциялашган холдинг компанияси типигаги корпоратив тузулмаларнинг яратилиши янгича бошқарув, ишлаб чиқариш, маркетинг технологияларини жорий этишни самарали амалга оширишга имкон берадиган, иқтисодни реструктуризациялашнинг муҳим стратегик йўналиши ҳисобланади. Бундан ташқари, давлат корхоналарини давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш жараёнида миллий холдинг компанияларини шакллантириш, улар ўртасидаги технологик ва савдо алоқаларини сақлаб қолишга имкон туғдиради ва шу билан бирга, уларнинг иқтисодий мустақиллигини таъминлайди.

2. Ҳозирги пайтда корпорацияларда уч табақали бошқарув иерархияси юзага келган. Бундан энг юқори қаватда мулкдорлар (акциядорларнинг умумий йиғини, кузатув кенгаши), ўрта қаватда мулкдорларга ҳисоб берувчи юқори бўғин ёлланма раҳбарлар (бошқарма) ва учинчи, қуйи қаватда ёлланма хизматчилар (ўрта бўғин раҳбарият) туради. Бу шарт-шароит «корпоратив бошқарув» ва «корпорация фаолиятини бошқариш» тушунчаларини чегаралаш заруратини белгилаб берди.

“Корпоратив бошқарув” тушунчаси у компания томонидан ёки бу танланган компания мулкдорлари, унинг кузатув кенгаши ва ижро этувчи органи ўртасидаги ўзаро муносабатлар усулини, яъни бошқарувнинг юқори ва ўрта қатламлари ўртасидаги муносабатни англатади.

3. Турли мамлакатларда фойдаланиладиган корпоратив бошқарув моделларининг тадқиқи уларнинг турлича эканидан далолат беради. Уларнинг асосий учтаси: Англия-Америка, Немис ва Япон моделлари ажратиб кўрсатилади. Корпоратив бошқарувнинг ҳар қайси модели қуйида асосий белгилари билан тавсифланади: етакчи иштрокчилар; акцияга эгалик структураси; директорлар кенгаши таркиби; ҳуқуқий асослар билан. Тадқиқотнинг кўрсатишича, мазкур моделларнинг бирортаси бошқаларидан яққол ажралиб турмайди ва миллий иқтисод учун универсал ҳисобланмайди. Ўтиш даври иқтисодига асосланган аксарият мамлакатларда, шу жумладан,

Ўзбекистонда ҳам корпоратив бошқарувнинг ҳукукий базасини шакллантиришда кўпроқ корпоратив бошқарувнинг немис моделидан фойдаланилган ва икки қатламли директорлар кенгаши (кузатув кенгаши ва бошқарма) тизими қабул қилинган.

Миллий қонунчиликда корпоратив бошқарувнинг жаҳон тажрибаларида тан олинган аксарият тамойиллари ўз аксини топган. Бироқ уларни амалда қўллаш ва корпоратив муҳитга хос анъаналар энди шаклланиб келмоқда. Бошқа ўтиш даври иқтисодига эга мамлакатлардаги каби, бозор иқтисоди учун хос бўлган молиявий ва товар бозорлари назорати, қўшиб олиш, банкротлик сингари корпоратив назоратнинг ташқи механизмлари ҳали ишга тушмаган.

4.Ўзбекистонда тўғридан-тўғри интеграциялаштирилган корпорацияларнинг юзага келиши ва фаолиятининг ўзига хос хусусиятлари тадқиқи “Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг” холдинг компанияси мисолида амалга оширилган. Ўз ичига қишлоқ хўжалик мева-сабзавот ишлаб чиқариш корхоналарини, мева-сабзавот маҳсулотларини қайта ишлаш ва сотишни олган мева-сабзавот соҳасига ихтисослашган холдинг компаниясининг мақсад ва барпо этилиши тамойиллари таҳлил этилган. Тўғридан-тўғри интеграциялашган шароитдаги холдинг компаниясининг ташкилий қурилишига хос хусусиятлари белгилаб кўрсатилган.

Дебиторлик ва кредиторлик қарзлари ўсиб бормоқда ва самарадорлик ҳамда фойда пасаймоқда. Холдинг компанияси бошқарувининг ташкилий тузилмаси тадқиқи бу компания бошқаруви ташкилий шакллари ўзига хосликни ва тадбиркорларда қабул қилинган шаклларида ўзгачалиги, республикадаги хусусийлаштиришнинг хусусиятлари ҳамда ўтиш даври шарт-шароитлари билан боғлиқлигини кўрсатади. ҳозирги пайтда холдинг компаниясининг барча акциялари давлатга тааллуқли - 51% акция давлат ҳиссасида ва ҳали сотилмаган 49%ли пакет фонд бозорида сотилиши керак. Шу муно-сабат билан, компания кенгаши (кузатув кенгаши) ва бошқарув раиси ҳукумат томонидан тайинланади. Ўзбекистон мева-сабзавот соҳаси жуда катта имкониятларга эга, ундан унумли фойдаланиш ва бу соҳа маҳсулотларининг

рақобатбардошлигини таъминлаш холдинг компанияси бошқарувининг асосий вазифаси бўлиши керак. Компания бошқармаси, бошқарувнинг ташкилий тузилмасида юқори ижро бўғини сифатида, узок муддатли ва стратегик мақсадларни тезкор бошқариш билан боғлашни таъминлаши, холдинг ичидаги бошқарув самарадорлиги замонавий менежмент ва маркетинг усуллари ишлатиб, ривожланган бозор муносабатларига мос даражага кўтариши лозим.

5. Холдинг учун, шўъба ва тобе корхоналарни корпаратив бошқаришнинг ягона стандартлари, ягона информация-услугий базани шакллантиришни ўз ичига оладиган умумий бўлган тавсиялар ишлаб чиқилган. Шунингдек, холдингнинг барча корхоналари бизнес-режалаштиришни бюджетлаштириш жараёнлари учун ягона стандартларни қўллашнинг кузатув кенгаши ва тафтиш комиссияси профессионал фаолиятининг ягона стандартларини, бутун холдинг учун умумий ички ҳисоботни жорий этишнинг ҳам тавсиялари ишлаб чиқилган.

6. Амалга ошириладиган инвестиция ресурсларини алоҳида инвестициявий стратегияни, инвестициявий йўналишлар фаолиятини шакллантириш сиёсати корпаратив бошқарувнинг энг муҳим вазифаларидан бири саналади. Бу вазифа инвестиция фаолиятини ва ташқи инвестициявий ресурсларни жалб этиш сиёсатини амалга оширишга йўналтирилган хусусий ва қарзга олинган маблағлар нисбати ҳақида қарор қабул қилишни ўз ичига олади

Ўз тараққиётнинг илк босқичда тургани боис, мамлакатимиздаги деярли барча холдинг компаниялари ишлаб чиқаришни янгилаш ва кенгайтириш, янги технологияларни жорий этиш, реструктуризацияни ўтказиш учун ташқаридан молиялаштиришга эҳтиёж сезади.

Шу билан бирга анъанавий банк молиялаштириши айниқса, узок муддатли банк молиялаштириши ҳозирги шароитда чекланган.

Бироқ эмиссия муваффақияти эмиссия сиёсатининг ишлаб чиқилиши ва амалга оширилишига боғлиқ. Эмиссия сиёсати кузатув кенгашининг юқори менежмент билан ҳамкорлигида ишлаб чиқилиши ва қўйидаги босқичларни ўз ичиги олиши лозим: эмиссиянинг муайян мақсадларини: мулжалланган

эмиссия акция ёки облигацияларини самарали жойлаштириш имкониятлари тадқиқини; эмиссия ҳажмини, қимматли қоғозлар турлари ва сонини аниқлашни; қимматли қоғозларни жойлаштиришнинг самарали шакллари ва йўллари аниқлашни. Шу боисдан фонд бозоридан инвестицион ресурсларни жалб этишни режалаштираётган компания ўзининг инвестициявий имижини яратиш ва ошириш, шунингдек, ахборот шаффофлигини таъминлашга қаратилган тадбирларни амалга ошириш тавсия этилади. Барча инвесторлар учун компания тўғрисидаги маълумотларнинг очик бўлишини таъминловчи 32-тизимни яратиш асосида информацияларнинг очилиш кўлами тамойиллари, уларнинг тарқалиш тезлиги, маълумотларнинг қиёсланиши ва аниқлиги, шунингдек, компаниянинг очиклиги билан унинг савдо-сотик манфаатларини сақлаш ўртасида оқилона муозанат сақланиши керак.

7. Корпоратив бошқарувнинг энг асосий вазифаларидан бири дивиденд сиёсатини ишлаб чиқиш саналади. Бу сиёсат компания даромадларини, унинг истеъмоли билан компанияни ривожлантиришга ажратиладиган инвестирулаш қисмлари ўртасида тақсимлашда мўътадилликни сақлашдан иборат.

Дивиденд сиёсатини шакллантиришга доир хорижий назариялар тадқиқи асосида миллий корпорациялар фаолияти билан боғлиқ аниқ иқтисодий шарт-шароитлар мувофиқ келадиган дивиденд сиёсати турларини танлашнинг методологик ёндашув йўллари таклиф этилади. Миллий корпорацияларда дивиденд сиёсатини шакллантиришнинг алгоритими таклиф этилади ва у ўз ичига қуйидагиларни олади: дивиденд сиёсатига таъсир кўрсатадиган омилларни баҳолаш методлари; танланган дивиденд сиёсати тури билан мувофиқ тарзда даромадларни тақсимлаш механизмини белгилаш; дивиденд тўлашнинг энг мақул шаклини танлаш.

Миллий компанияларга дивиденд сиёсатини ишлаб чиқишда дивидендларнинг оқилона миқдори доимо маъқул бўлиши фактини ҳисобга олиш тавсия этилади. Зеро, Ўзбекистоннинг ҳозирги шарт-шароитида, яъни фонд бозори ҳали яхши ривожланмаган бир пайтда, аксарият акционерлар аниқ

тўловларни келажакда акционерларнинг курси қийматида тўланишини афзал кўришади.

### **ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ**

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. –Т.: Ўзбекистон, 2003.
2. Ўзбекистон Республикаси Солиқ Кодекси. –Т.: Иқтисодий ва ҳуқуқ дунёси нашриёт уйи, 2008.
3. Ўзбекистон Республикасининг 2000 йил 14 декабрдаги «Бюджет тизими тўғрисида»ги Қонуни. –Т.: Ўзбекистон, 2000.
4. Ўзбекистон Республикасининг 1996 йил 30 августдаги «Бухгалтерия ҳисоби тўғрисида»ги Қонуни.
5. Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари / И.А.Каримов. – Т: Ўзбекистон, 2009. – 56 б.
6. Каримов И.А.Мамлакатимизни модернизация қилиш йўлини изчил давом эттириш — тараққиётимизнинг муҳим омилидир. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 18 йиллиги байрамидаги маърузаси - Т.: 8 декабрь 2010 йил
7. Вахабов А.В. ва бошқ. Президент И.А.Каримовнинг «Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари» номли китобини ўрганиш бўйича қўлланма.-Т.: «IQTISOD-MOLIYA», 2009
8. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Маҳсулот (ишлар, хизматлар)ни ишлаб чиқариш ва сотиш харажатларининг таркиби ҳамда молиявий натижаларни ташкил қилиш тўғрисидаги Низом”ни тасдиқлаш тўғрисидаги 1999 йил 5 февралдаги 54-сонли қарори. (ўзгартиришлар билан)
9. Ваҳобов. А.В., Иброҳимов А.Т., Ишонкулов Н.Ф. Молиявий ва бошқарув таҳлили. Дарслик.-Т.: Шарқ. 2005.- 480 б.
10. Пардаев А.Х., Пардаев Б.Х. «Бошқарув ҳисоби». «Ғафур Ғулом» нашриёти. Тошкент, 2008 й. 251 б.

11. Акромов Э.А. Корхоналарнинг молиявий ҳолати таҳлили.-Т.: Молия. 2003.-224 б.
12. Акромов Э.А. Анализ финансового состояния предприятия. Учебное пособие.-Т.: изд. ТГЭУ. 2000.-168 с.
13. Хасанов Б.А. Бошқарув ҳисоби: назария ва услубиёт.-Т.: Молия. 2003.-247 б.
14. [http: //www.iasc.org.uk](http://www.iasc.org.uk) (International Accounting Standards Committee)
15. [www.cer.uz](http://www.cer.uz)- (Иқтисодий изланишлар маркази)
16. [www.pravo.eastink.uz](http://www.pravo.eastink.uz)- (Иқтисодий қонунлар тўплами)