

А. А. ҲАШИМОВ

КОРПОРАТИВ БОШҚАРУВ ШАКЛИДАГИ ТУЗИЛМАЛАРНИНГ РИВОЖЛАНИШ ИСТИҚБОЛЛАРИ



А.А.ҲАШИМОВ

**КОРПОРАТИВ БОШҚАРУВ
ШАКЛИДАГИ
ТУЗИЛМАЛАРНИНГ
РИВОЖЛАНИШ
ИСТИҚБОЛЛАРИ**

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ФАНЛАР
АКАДЕМИЯСИ “ФАН” НАШРИЁТИ

Тошкент - 2003

ҲАШИМОВ Акрам Абдиевич

Корпоратив бошқарув шаклидаги тузилмаларнинг ривожланиш истиқболлари. – Т. 2003. 112 б.

Мазкур монография Тошкент Молия институти қошида ташкил қилинган олий ўқув юртлиариаро ўқув-услубий Кенгашида муҳокама этилган ва нашрга тавсия қилинган. (12-сонли баённома, 2003 йил 3 май)

Илмий муҳаррир: и.ф.д., профессор БЕРКИНОВ Б.Б.

Монографияда мамлакатимизда корпоратив муносабатларнинг ривожланиши “Ўзмеvasабзавотузумсаноат-холдинг” компанияси мисолида амалий жиҳатдан илк бор умумлаштиришга ҳаракат қилинган. Унда корпоратив бошқарув шаклидаги тузилмаларни ташкил этишнинг илмий асослари тадқиқ этилган, мева-сабзавот маҳсулотлари ишлаб чиқариш ва қайта ишлаш тармоқларида корпоратив бошқарув шаклидаги тузилмаларнинг ҳозирги аҳволи баҳоланган ва “Ўзмеvasабзавотузумсаноат-холдинг” компаниясида корпоратив бошқарув тизимини ривожлантириш борасида илмий асосланган амалий аҳамиятга молик таклифлар берилган.

Ушбу монография олий ўқув юртлиарининг талабаларига ҳамда ушбу соҳага қизиққан кенг китобхонлар оммасига мўлжалланган.

Масъул муҳаррир: и.ф.д., профессор ПАРДАЕВ А.Х.

ТАҚРИЗЧИЛАР: и.ф.н. доц. МАМАТОВ З.Т.
и.ф.н. доц. ҲАСАНОВ Б.А.

Х $\frac{0601000000}{M355(04)-2003}$ Рез.2003

ISBN 5-648-02909-8

© ҲАШИМОВ А.А.
Ўзбекистон Республикаси ФА
“ФАН” нашриёти, 2003йил

КИРИШ

Ўзбекистонда утказилаётган иқтисодий ислохотлар жараёнида мулкни давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш иқтисодиётнинг турли тармоқ ва соҳаларида акциядорлик жамиятларини пайдо бўлишига олиб келди.

Холдинг компанияларининг пайдо бўлиши - бозор муносабатлари ривожланишидаги қонуний жараён дир. Аммо уларни сунъий равишда ташкил этиш иқтисодиётни монополиялаштиришни кучайтиши, мулкчилик муносабатларида ноаниқлик вазияти юзага келиши, майда акциядорларнинг бошқарувдаги ролининг пасайиши, шубҳа корхоналари акциядорларининг ҳуқуқлари чеклаб қуйилиши каби салбий оқибатларга олиб келиши мумкин. Шунинг учун холдингларни фақат бевосита давлат назорати остида қолдирилиши назарда тутилаётган тармоқларда ташкил этиш мақсадга мувофиқ дир.

Ҳозирги даврда мамлакатимизда корпоративлаш муаммолари кўпгина тадқиқотчиларнинг диққатиши ўзига тортмоқда. Хорижда корпорацияларни тапқиллий структурасини шакллантиришда корпоратив усул ва механизмларидан фойдаланиш тажрибаси, умуман олганда эса "корпоратив бошқарув" тизимини тартибга солиш ва такомиллаштириш масалалари фаол урганилмоқда ва мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожланишининг ўзига хос тарифларини ишобатга олган ҳолда амалиётга татбиқ этишга ҳаракат қилинмоқда. Ушбу ҳол, биринчидан, мамлакатимизда амалга оширилган иқтисодий ислохотлар натижасида ҳозирги замон самарали иқтисодиётининг асосини ташкил этувчи корпоратив тузилмаларни вужудга келтирилганлиги ва улар ҳозирги кунда иқтисодиётда тобора салмоқли урин тутиши билан боғлиқ булса, иккинчидан, республикамизда бу тоифадаги тузилмалар мулкни тасарруф этиш, ишлаб чиқаришни бошқаришнинг самарали шакли сифатида эътироф этилганлиги ва уларнинг мулкдорлар қатламини шакллантиришга қаратилганлиги билан изоҳланади.

Аммо ҳозиргача корпоратив асосда фаолият курсатаётган купчилик корхоналар зарур даражада бозор талабига жавоб бериб, юқори самара билан фаолият курсата ололмаётдилар. Бунинг асосий сабаблари қуйидагилар дир:

— бошқарувни ташкил этишга эскича ёндашиш корпоратив бошқариш ва маданият унсурлари ривожланганлиги натижасида корхона ва компанияларни бошқариш тизимининг самарасиз эканлиги;

— қабул қилинган қарор оқибатлари буйича корхона раҳбарларини уни таъсис этувчилар олдидаги маълумотини пастлиги, уларнинг бошқарув органлари, ишончли бошқарувчилари ва давлатнинг ишончли вакиллари замонавий менежмент тамойиллари асосида тулақонли фаолият курсата ололмаётганлиги;

— акционерлик жамиятларининг устав капитали миқдори кичик ҳажмдалиги, бунинг натижасида кредиторларнинг мумкин булган талабларни минимал даражада қондира ололмаглиги ва шу кабилар.

"Бу ерда асосий сабаб шундаки, корхоналарни хусусийлаштириш мантқиқий яқунига - янги самарали мулкдорнинг шаклланишигача етказилмаган"лигидадир. [5]

Шундай қилиб юқорида зикр этилганлардан келиб чиққан ҳолда мамлакатимизда корпоратив бошқарув шаклидаги тузилмаларни барпо этиш ва ривожлантириш билан боғлиқ муаммоларни тасдиқ қилиш ва услубий ҳамда амалий жиҳатдан илмий асосланган тавсиялар ва таклифлар ишлаб чиқиш долзарб аҳамият касб этади.

Шуни алоҳида таъкидлаш жоизки, корпоратив бошқарув буйича Ғарб тажрибаси урганилиб, унинг механизм ва воситаларини мамлакатимиз шароитларига мослаштирилган ҳолда ҳаётта татбиқ этиш муҳимдир. Негаки, бозор иқтисодиёти шароитида корпоратив бошқарув буйича Ғарб мамлакатларида қўлланилган механизм ва воситаларидан кўр-кўрона нусха кўчириш ва ҳаётта татбиқ этиш уз самарасини бермайди.

Ҳозирги кунда айниқса, шўролар даврида ишга туширилган йирик корхоналарни янги, яъни бозор муносабатлари шароитига мослашиб самарали фаолият курсата ололмаглигининг сабаби эркинлаштириш ҳамда иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш даври бошқарув тизимининг талабга жавоб бермаслигидадир. Шу боис ҳозирда ушбу аҳволдан чиқиб кетиш корхоналарни бошқаришни умумий ва ташкилий таъминлашга боғлиқдир. Бу борада Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг "Ўзбекистон иқтисодиётида хусусий секторнинг улуши ва аҳамиятини тубдан ошириш чора-тадбирлари тўғрисида"ги 2003 йил 24 январдаги қарори ва уни бажариш юзасидан Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг "Хусусийлаштирилган корхоналарни корпоратив бошқаришни такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида"ги қарори

хусусийлаштирилган корхоналарда корпоратив бошқарув тамойилларини янада жорий этилишига асос солган ҳолда иқтисодий бошқарув тизимига ички корпоратив стратегик тартиблашни татбиқ этилиши, унинг салоҳияти ва стратегиясини доимо узғариб турувчи бозор ҳолатига мослаштиришга ҳамда корхонанинг ички режалаштириш тизимиши босқичма-босқич талаб қилинадиган ҳозирги замон даражасига етказишга шароит яратлади.

Монографияда "Ўзмевасабзаволузумсаноат-холдинг" компанияси мисолида корпоратив бошқарув шаклидаги тузилмаларни ташкил этишнинг илмий-услубий асосларини татбиқ этиш, мамлакатимизда ҳозирги замон корпоратив муносабатларини ривожланиш тенденцияларини умумлаштириш ва иқтисодий эркинлаштириш шароитида улар бошқарувини такомиллаштириш ва ривожлантириш истиқболлари буйича тавсияларни ишлаб чиқишга ҳаракат қилинган.

1-БОБ. КОРПОРАТИВ БОШҚАРУВ ШАКЛИДАГИ ТУЗИЛМАЛАРНИ ТАШКИЛ ЭТИШНИНГ ИЛМИЙ АСОСЛАРИ

1.1. Иқтисодий ислохотларни чуқурлаштиришда мулкчилик муносабатлари ва уларни такмиллаштиришда менежмент тамойиллари

Бозор иқтисодиёти мавжуд бўлишининг асосий шартларидан бири — эркин тadbиркорлик ҳамда мулкга эгаллик қилишга асослангандир. Бинобарин, бозор иқтисодиётининг асосини мулкга эгаллик қилиш ва ушбу жараёнда вужудга келадиган турфа шаклдаги мулкчилик муносабатлари ташкил этади. Шунинг учун Ўзбекистонда "чинакам мулкдорлар синфи ҳам мулкни давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштиришни изчил амалга ошириш ҳисобига, ҳам кичик ва хусусий тadbиркорликни ривожлантиришни рағбатлантириш, қимматли қоғозлар бозорини яратиш ҳисобига кўп укладли иқтисодиётни вужудга келтириш йўли билан шакллантирилади". [4]

Ушбу жараён "ўтиш иқтисодиёти" доирасида амалга оширилади. Унда институционал трансформация жараёнлари амалга оширилади, яъни қоида ва меъёрлар, уларга риоя этишни таъминловчи механизмларни, инсонларни ўраб турган дунё тўғрисидаги тушунчаларни (шу жумладан иқтисодий жараёнларни) ўзгариши рўй беради.

Мулкчилик муносабатлари ва унинг ўзгариши турли шароитларда ўзига хос хусусиятларга эга. Мулк муносабатлари ҳар қандай жамиятда нафақат иқтисодий, балки сиёсий тизимнинг ҳам шаклланиш негизи ҳисобланади. Бинобарин, ўтиш иқтисоди даврида мулк муносабатларини тўла ҳал этиш, уни тасарруф этишининг ҳуқуқий асосларини, бошқарув тамойилларини ишлаб чиқиш муҳим стратегик масалалар қаторига киради. Бу ўринда ўтиш иқтисодиётидаги мулкчилик муносабати, ҳуқуқи ривожланган мамлакатларнинг оддий бозор иқтисодиётида нимаси билан фарқ қилади, деган саволга жавоб бериш муҳимдир. Чунки бу саволга жавоб биз урганмоқчи бўлган корпоратив бошқарув шаклидаги тузилмаларни вужудга келиши ва у билан боғлиқ жиҳатларини аниқлашга ёрдам беради. Шундай қилиб, бу фарқлар қуйидагилардан иборат:

Биринчидан, аввало мулкчилик муносабатларининг ҳаракатчанлиги ва узгарувчанлигини аниқлаш учун утиш хусусиятига эга эканлиги. Агар икки қарама-қарши томон сифатида хусусий ва ижтимоий шакллар олиб қаралса, у ҳолда мазкур йўналиш бўйича "олдинга" ҳамда "орқага" ҳаракат утиш иқтисодийнинг турли соҳаларида турли даврларда куп марта ва турли йўналишларда содир бўлади. Шу нуқтаи назардан баъзи жараёнлар умуман жуда қийин изоҳланиши мумкин. Утиш иқтисодийда давлат ёки акциядорлик мулки фақат танқи томондан барқарор иқтисодий тизимдаги шакл билан мос келади. Бу ҳолатда у узиники қилиб олишнинг ҳам, мусодара қилишнинг ҳам, бошқаришнинг ҳам хусусияти трансформация, қоғозбозлик орқали давлатникидан ва маъмурий режалаштиришдан янги муносабатларда утиш жараёнини бошдан кечириши билан анча фарқли мазмунга эга.

Иккинчидан, утиш иқтисодий шароитида мулк ҳуқуқи тулик ойдинлаштирилмаган ёки умуман бу амалга оширилмаганлиги. Охири ҳолат иқтисодий, институционал ва ҳуқуқий ойдинлашув соҳаларига ҳам хосдир. Бошқача айтганда, танглик ва утиш шароитларида шундай вазият юзага келадикки, унда нафақат расмий-ҳуқуқий, балки мазмунан иқтисодий нуқтаи назардан ҳам худди ташкилий-иқтисодий жиҳатдаги сингари мулкдор қандай ҳуқуқларга ва нимага эгаллик қилишини, нима учун ва қимнинг олдида жавобгарлигини, унинг мулкига яна қим қандайдир ҳуқуқларга эга ва ҳоказоларни очик-ойдин билмайди.

Учинчидан, утиш иқтисодийда мулкчиликнинг янги муносабатлари ва ҳуқуқларининг пайдо бўлиши ҳужалик, институционал ва ҳуқуқий соҳалардаги сустреликнинг сақланиб қолиши шароитида юз беради. Мулкчилик муносабатлари мамлакат иқтисодийда бўлиш жойда эмас, балки давлат ихтиёрига ўтказишнинг юқори даражаси, ходимни ишлаб чиқариш воситаларидан бюрократик тарзда узоқлаштириш, бошқаришнинг маъмурий-буйруқбозлик моделига асосланган эски тизимдан янги сифатта утиш негизда шаклланади. Мазкур тизимда мулкчилик ҳуқуқларининг асосий "боғлами" бюрократик поғонанинг турли даражалари ва "япирилиш иқтисодийнинг" эгалари ўртасида тақсимланган эди. Утмишнинг ушбу аломатлари бирданига йўқолиб кетмайди ва у утиш иқтисодийдаги мулкчилик муносабатларининг мазмун-моҳиятига, уларнинг шакллари, мулкчилик ҳуқуқларини тақсимлашга ҳамда утиш субъектлари (эгалари) табиати, катта таъсир кўрсатади.

Тўртинчидан, мулкчилик муносабатларини ўзгартиришдаги айрим сустреликнинг мавжуд бўлиши мулкчилик шакллари ҳамда ҳуқуқлари мазмуни ва таркибидаги муайян сифат ўзгаришлари-

нинг объектив зарурати билан қушилиб кетади. Биринчи гада бу нафақат "янгилашиш", "тузатиш", "ислохотлар" ва шу кабиларнинг заруратини, балки мулкчилик муносабатларининг аввалги тизими - ходимни ишлаб чиқариш воситалари ва меҳнат маҳсулидан бюрократик тарзда бегоналаштиришнинг барбод булишини англатади. Гап, иқтисодий муносабатларнинг сифат жиҳатдан узгариши ва уларнинг институционал ҳамда ҳуқуқий шакллари ҳақида борапти. Аввалги тизимнинг шу йусинда барбод булиши икки турли йуллар бўйича кечиши мумкин. Бу хусусийлаштириш, яъни ишчиларни мулк эгалигидан четлаштириш, давлат-бюрократик моделдан хусусий капиталистик мулкчилик моделига ўтиш ёки мулк муносабатларини демократик йул билан ислоҳ қилиш ва шу билан ишчиларни ихтиёрий ишлаб чиқариш воситалари билан бирлаштириш. Айнан шу трансформация (ўзгариш) жараёни ўтиш иқтисодиётининг асосий ўзига хос хусусиятларини ташкил қилади.

Шуни таъкидлаш лозимки, Ўзбекистонда мулк муносабатларини демократик йул билан ислоҳ қилиш йули танланди. Мамлакатимизда хусусийлаштириш жараёнида давлат корхоналарининг аксариятини очиқ турдаги акциядорлик жамиятларига айлантирилди. Бу эса барча корхоналарни акциялари мамлакатнинг ҳамма фуқаролари учун мумкин қадар очиқ булиши учун атайин қилинди.

Хусусийлаштириш натижасида корхоналар, шу жумладан, ҳиссдорлик жамиятларининг биринчидан, ҳуқуқ ва мажбуриятлари кенгайди, иккинчидан эса улар ўраб турган ташқи муҳитдаги ўзгаришларга мослашиши зарур бўлиб қолди. Бошқачароқ айтганда, корхоналарни бозор муносабатлари шароитида бошқариш, маъмурий-бўйруқбозлик иқтисодиёти тизимидагига нисбатан сезиларли даражада мураккаблашди.

Бу ҳол эса ўз навбатида ташкилотлардан бошқаришни бозор иқтисодиётига мос механизмларини шакллантиришни талаб этади. Энг асосийси, ўшбу механизмлар ташкилотларнинг юқори самардорлик билан фаолият кўрсатиши, бозорда барқарор мавқега эга булишини ва маҳсулотларини рақобатбардош булишини таъминлаши шарт. Ўшбу масалаларни ҳозирги замон менежментсиз ҳал этиб бўлмайди. Шундан келиб чиққан ҳолда, фикримизча, корпоратив бошқарув шаклидаги тузилмаларни ривожлантириш масалаларини тадқиқ этиш аввало ҳозирги замон менежментини мазмун ва моҳияти, вазифалари масаласига алоҳида тўхталишни тақозо этади.

Менежментга бағишланган махсус адабиётларда менежментни моҳияти ва мазмунига турли ёндошувлар мавжуд:

1-жадвал. Менежмент тушунчасининг моҳияти ва мазмунига мавжуд ёндошувлар

Менежмент қуйидагича аниқланади:	Вазифа, фаолият тури
	Фан ва санъат
	Бошқарув органи ёки ашпарат
	Жараён
	Инсонлар категорияси

Шуни алоҳида таъкидлаш жоизки, менежментнинг кўп йиллик ривожланиши бошқарув фаолиятини ишлаб чиқариш вазифасидан принципиал фарқ қилувчи алоҳида вазифага ажратади, бу жараён эса капитализмни вужудга келиши даврига тўғри келади. Бошқарув вазифа сифатида у томонидан бошқарув вазифалари, деб ном олган бошқарув ҳаракатларини амалга оширишда намоён бўлади. [52, 21 б.] Улар биринчи марта фаранг олими А.Файол томонидан асосланган эди, булар режалаштириш, ташкиллаштириш, фармойиш бериш, мувофиқлаштириш ва назорат қилиш. Кейинчалик, бошқарув ишларини янада деталлаштириш ҳисобига кўпгина ишланмаларда бу вазифалар тўлдириб борилган. Айрим ишларда менежмент вазифаларига қуйидаги фаолият турлари қўшилди: мотивация, коммуникация, талқин этиш, баҳолаш, қарорларни қабул қилиш ва шу кабилар. Менежментни вазифа сифатида қуриб чиқиш бошқарув фаолиятини ҳамма турларини таркиби ва мазмуни, шунингдек, уларни замон ва макондаги узаро алоқадорлигини ишлаб чиқишни талаб этади.

Маълумки, менежмент мустақил фан сифатида XIX асрнинг охирида шакллана бошланди. Унинг асосини минг йиллар давомида йиғилиб борган бошқарув тўғрисидаги билимлар йиғиндиси ташкил этиб, улар турфа концессиялар, назариялар, тамойиллар, бошқарув услублари ва шаклларида ўз аксини топган. Менежментнинг фан сифатидаги таърифи асосида бошқарув хусусидаги билимларнинг тартибланганлиги ва маълум тизимга туширилганлигига алоҳида урин берилди. Бу эса биринчидан, ташкилотларга жорий ишларини ўз вақтида сифатли бошқаришга, иккинчидан эса истиқболни белгилаш ва унга мос ташкилотнинг стратегияси ва сиёсатини ишлаб чиқишга имкон беради. Шу боис, бошқарув фани ўзининг назариясини ишлаб чиқади. Унинг мазмунини эса бошқариш жараёнида инсонлар мақсадий фаолиятининг қонун ва қонуниятлари, тамойиллар, вазифалар ва услублари ташкил этади [31, 7 б.].

Амалиётда, шунингдек, менежментни узига хос бир санъат сифатида тушуниш кенг ёйилган. У ҳужалик ташкилотлари мураккаб тизим эканлиги ва уларнинг фаолиятига кун сонли турли ташқи ва ички муҳит омиллари таъсир этишига асосланади. Шунинг учун бундай мураккаб механизмни бошқариш юқори сифат даражадаги касбий тайёргарликни талаб этади. Шунинг учун ҳам менежмент санъат сифатида талқин қилинади ва у албатта, тегишли концессия, назария, тамойилларга, шакл ва услубларга асосланади. Бундай ёндашув, менежерлар нафақат илмий билимларни доимо тулдириб, янгилаб бориши, балки шахсий сифатларини такомиллаштириб бориши, улардан ўз билимларини амалиётда қўллаш лаёқатини ошириб боришни талаб этувчи фан ва санъатни бир жараёнга бирлаштиришга имкон беради. Ташкилотда ишловчи инсонлар ўз куч ва имкониятларини унинг мақсадларига эришишга йўналтириши учун, менежерлар улар билан доимо алоқалорликда булишлари, уларни самарали фаолият кўрсатиши учун шароит яратиш зарур.

Шуни таъкидлаш жоизки, менежмент, шунингдек, интеграцион жараён сифатида ҳам талқин қилинади. Унинг ёрдамида касбий тайёрланган мутахассислар ташкилотни ташкил этади ва мақсадларни аниқлаш, унга эришиш услубларини ишлаб чиқиш йўли билан ташкилотни бошқарадилар. Менежмент жараёни режалаштириш, ташкиллаштириш, мувофиқлаштириш, мотивация ва назорат қилиш каби вазифаларни бажаришни назарда тутди. Улар ёрдамида менежер ташкилотда ишловчи ходимларнинг самарали фаолият кўрсатиши учун шароит яратади.

Шу боис бошқарув жараёнини менежмент соҳасида касбий тайёргарликка эга мутахассислар амалга оширади. Улар ташкилотни ташкил этадилар, мақсадларни белгилайдилар, унга эришиш усулларини ишлаб чиқиб амалда қўлайдилар. Ф.Тейлер бошқарувни нима қилишни ҳамда энг яхши ва арзон усулда уни амалга оширишни аниқ билиш санъати, деб курсатган эди. Ушбу санъатта маълум бир инсонлар категорияси - менежерлар эга булишлари лозим. Уларнинг фаолияти ташкилотда ишловчи ходимларни бошқариш натижасида ташкилотни самарали ҳаракатланишини таъминлашдан иборатдир.

Кун ҳолларда менежмент орган еки бошқарув аппарати билан тенглаштирилади. Менежмент - тижорат ва нотижорат ташкилотларнинг узига хос органидир. [52, 2 б.] Ташкилот юқорида зикр этилган органларсиз бир бутун тизим сифатида яшай ва фаолият курсата олмайди. Шунинг учун бошқарув аппарати ҳар қандай ташкилотни таркибий қисми ҳисобланиб, менежмент тушунчасига

тенглаштирилди. Ушбу аппаратда банд бўлган инсонларни бош вазифаси пировард мақсадга эришиш учун ташкилот ихтиёридаги барча ресурслардан оқилона фойдаланишни таъминлашдан иборатдир.

Шундай қилиб "менежмент" тушунчаси бошқарув хусусидаги адабиётларда жуда кенг талқин этилади. Бинобарин, унинг ҳар қандай таърифи тулиқ бўлмайди. Масалан, менежмент ҳар хил тамойиллар, вазифалар ва менежментнинг социал-иқтисодий услубларидан фойдаланиш асосида бозор иқтисодиёти шароитида ҳаракат қилувчи корхоналарнинг оптимал хужалик натижаларига эришишга қаратилган касбий фаолиятини узига хос тури. [51, 8 б.] Бу таърифда урғу менежмент касбий фаолият тури эканлигига берилмоқда. Менежмент ишлаб чиқариш самарадорлиги ва фойда миқдорини ошириш мақсадида корхонани бошқариш тамойиллари, усуллари ва воситалари йиғиндиси. [31, 8 б.] Бу таърифда эса менежмент фан эканлиги ва унинг ёрдамида бошқариш амалга оширилишига урғу берилмоқда. Америкада менежмент курси буйича дарсликда "Менежмент - ташкилий мақсадга эришиш учун ташкилотнинг инсоний моддий ва молиявий ресурсларини мувофиқлаштириш жараёнидир" [38, 10 б], деб таъриф берилган. Бу таърифда менежмент ресурсларни мувофиқлаштирувчи жараён эканлигига урғу берилмоқда.

Менежмент - қандайдир ташкилий бугинда биргаликда ишловчи одамларни меҳнати, интеллекти ва узини тутиш мотивларини йўналтириш орқали раҳбарни қўйилган мақсадга эриша олиши қобилияти. [36, 4 б.] Бу ерда менежментга таъриф берилганда раҳбарнинг мақсадга эриша олиш қобилиятига урғу берилмоқда.

Юқорида келтирилган менежментнинг моҳияти ва мазмунига бўлган ёндашувлар ва таърифлар фикримизча бир-бирига зид эмас, балки улар бир-бирини тўлдирди ва узаро узвий бирликда менежментнинг моҳиятини очиб беради. Ушбу мулоҳазаларга асосланиб биз ҳам менежментга таъриф беришга жазм этдик. Менежмент бу - мақсадга эришиш учун бошқарув қонуниятлари, тамойиллари, шакл ва услубларига асосланиб, маълум инсонлар категорияси (бошқарувчилар) томонидан ташкилот ихтиёридаги барча ресурслардан самарали фойдаланиш жараёнини ташкил этиш санъатидир. Биз томонимиздан менежментга берилган таърифнинг узига хослиги, фикримизча, унинг моҳиятига мавжуд ёндашувларни деярли узидан акс эттирганлигидадир. Шунинг учун мавжуд менежмент берилган таърифларга нисбатан кенг қамровлидир.

Шуни алоҳида таъкидлаш жоизки, менежмент алоҳида инсонлар ва жамоаларга тизмий таъсир этишни таъминлайди. Бундан

мақсад, келишилган ҳолда биргаликда фаолият курсатиб, қўзланган мақсадга эришишдан иборат. Ундан ташқари менежмент ҳаракатларни танлаш, уларни комбинациялаш, кетма-кетлигини белгилаш, пировард натижаларни баҳолашни назарда тутати. Шулардан келиб чиққан ҳолда ҳозирги замон менежментига қўйидагилар хос:

— ишлаб чиқариш ва бизнес самарадорлигини оширишга доимий интилиш ва ташкилот томонидан режалаштирилган пировард натижага эришишга йўналганлик;

— ташқи муҳитдаги ўзгаришларга боғлиқ ҳолда мақсадлар ва дастурларга доимо тузатиш киритиб бориш;

— режалаштириш функциясини жорийдан истиқболга қараб ўзгариши;

— бошқарув қарорларини қабул қилишда кўп вариантли ҳисобларни амалга ошириш учун ҳозирги замон ахборот базасидан кенг фойдаланиш;

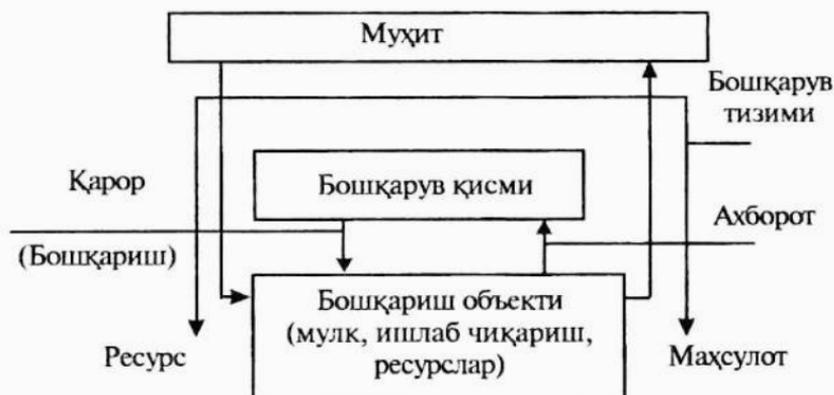
— корхонани бошқаришга унинг барча ҳодимларини жалб этиш;

— бошқарувда рўй бераётган ўзгаришларни кура-билиш ва тегишли мослашувчи қарорлар асосида иш олиб бориш;

— фирма бошқарувчини барча бугунларда инновацион ёндашувдан кенг фойдаланиш ва шу қабилар.

Шуни алоҳида таъкидлаш жоизки, тадқиқотимиз объекти "Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" компанияси менежмент нуқтаи назаридан ташкилот ҳисобланади. Шунинг учун ташкилотни тизим сифатида мазмуни ва моҳияти, унинг фаолиятига таъсир этувчи ички ва ташқи омиллари масалаларига тухтаб ўтиш мақсадга мувофиқдир. Чунки, бу урганилаётган объектнинг ривожланишини, ҳозирги аҳволини баҳолаш ва истиқболларини белгилашга замин бўлиб хизмат қилади.

Ташкилот деганда қўйилган мақсадга эришиш учун моддий, иқтисодий, ҳуқуқий шароитлардан фойдаланиб биргаликда ҳаракат қилувчи инсонлар гуруҳи тушунилади. Уларнинг фаолияти онгли равишда мувофиқлаштирилади. Инсонлар ва улар фаолиятининг шароитлари яхлит ҳолда ташкилотнинг ташкилий тузилмасини ташкил этади. Умуман олганда, ташкилотни ресурслар, ишлаб чиқариш жараёни ва маҳсулот каби уч элементдан иборат тизим сифатида талқин қилиш мумкин. Худди шу бошқарув объектини ташкил этади. Бошқарув қисми эса бошқариш объектини ҳолати туғрисида ва бошқа ахборотлар оқимидан фойдаланиб қарорлар қабул қилиш орқали бошқарув жараёнини амалга оширади. (1-чизма)



1-чизма. Бошқарув жараёни модели.

Шуни алоҳида таъкидлаш жоизки, ташкилотни мавжуд бўлиш шартлари қуйидагилардир:

- мақсаднинг мавжудлиги, у ташкилотни яшашига маъно кiritади, унинг аъзолари ҳаракатига аниқлик ва йўналиш беради;
- ташкилотда бир қанча иштирокчиларнинг мавжудлиги, улар бир-бирини тулдириб турадилар, мақсадга эришишни таъминлайдилар;
- ташкилот барқарорлигини, ички ва ташқи алоқаларда мустақамлик ва доимийликни таъминлайдиган ички мувофиқлаштирувчи марказни мавжудлиги;
- ташкилотнинг барча ички жараёнларини ўз-ўзини тартибга солиш тамойили асосида мувофиқлаштириш;
- ташкилотнинг алоҳидалиги, яъни уни бошқа ташкилотлардан ажратиб турувчи чегаранинг мавжудлиги;
- ташкилий маданиятнинг мавжудлиги.

Шуни ҳам таъкидлаш лозимки, ташкилот фаолиятига ташқи ва ички омиллар таъсир кўрсатади. Ташқи муҳит ва ундаги ўзгаришлар ташкилотга таъсир этади, албатта. Бундай шароитда ташкилот мақсадларига эришиши, ривожланиши, умуман, ҳаёт кечириши учун ташқи муҳитдаги ўзгаришларга доимо мослашиб бориши лозим. Ушбу турдаги гуруҳ омилларини иккига бўлиш мумкин:

- бевосита таъсир соҳаси омиллари: ресурсларни етказиб берувчилар; истеъмолчилар, рақиблар; қонун ва давлат органлари;
- билвосита таъсир соҳаси: иқтисодий аҳвол; фан-техника тараққиёти; ижтимоий-маданий ва сиёсий омиллар.

Бошқа бирламчи омил бу ташкилотнинг ички муҳитидир. Унга ишлаб чиқариш жараёнига бевосита таъсир этувчи ўзгарувчан элементларни шаклланиши таъсири остида таркиб топади. Унга иш-

лаб чиқариш воситалари, ходимлар, анъаналар, кадриятлар билан биргаликда ишлаб чиқариш ва ахборот жараёнлари ва шу кабилар кирди.

Бозор иқтисодиёти шароитида менежмент миллий иқтисодиётни бирламчи бугини бўлиши корхоналарни самарали фаолият курсатишини таъминловчи асосий муҳим омиллардан бири ҳисобланади. Макроиқтисодиёт нуқтаи назаридан корхоналар самарали ривожланиши, биринчидан, халқнинг мавжуд эҳтиёжларини тулароқ қондиришга имкон беради. Иккинчидан, иқтисодий усишни таъминлайди. Бу эса бевосита яши ички маҳсулот миқдорининг усишида намоён бўлади, учинчидан, халқнинг яшаш даражаси, фаровонлиги ўсади, туртинчидан, меҳнат ресурслари иш билан таъминланади, бошқа барча ресурслардан оқилона фойдаланишга эришилади ёки тула бандлик ва тула ишлаб чиқариш ҳажмига эришилади, бешинчидан, туланадиган солиқларнинг миқдорини ошириши натижасида давлат бюджетини ижтимоий дастурларни амалга оширишга имкониятлари ошади. Ушбу масалага микроиқтисодий нуқтаи назардан ёндашсак, корхона олаётган фойда миқдорини ошириши натижасида ходимларнинг даромадлари ошади, қўшимча иш куни корхонага жалб қилиниши мумкин, жамғаришга кўпроқ маблағ ажратилиши натижасида корхонани ички инвестициялари имкони ошади. Бу эса уни инновацион асосда ривожланишига имкон беради. Энг асосийси, корхонани маҳсулотта булган талаби кўпроқ даражада қондирилиб боради. Фикримизча, менежмент ижтимоий-иқтисодий моҳияти шуларда ўз аксини топади.

Бизнинг талқиқотимиз корпоратив бошқарувга бағишлангандир. Шунини алоҳида таъкидлаш жоизки, "корпоратив бошқарув" ҳозирда фақат механизм ва структуралар туғилмадан иборат тушунча эмас, балки ҳозирги замон бошқарув фани ва амалиётининг тармоғига айланди. Шунинг учун уни алоҳида кўриб чиқиш мақсадга мувофиқдир.

1.2. Корпоратив бошқарувнинг моҳияти ва унинг ўзига хос жиҳатлари

Корпоратив бошқарув муаммоси мамлакатимиз иқтисодиётини ислоҳ қилиш нуқтаи назаридан охириги йилларда ечимини кутаётган долзарб масалалардан бири ҳисобланади. Корпоратив асосида фаолият курсатувчи тузилмаларни вужудга келиши, аслини олганда, йирик ва урта корхоналарни вужудга келиши билан боғлиқ иқтисодиётни капитализациялаш жараёнининг бошланишидир.

"Корпорация" тушунчаси иқтисодий адабиётда жуда кўп таърифларга эга. Г.С.Векчанов шундай ҳисоблайди, "Корпорация (англ.

corporation) - маҳаллий ҳокимият органларининг ёки марказий ҳукуматнинг чартерини олган юридик субъект (юридик шахс)дир". [19] Ушбу таърифда "чартер" тушунчаси унчалик тўғри ишлатилмаган, уни кўп маънода тушуниш мумкин. Б.А.Райзбергининг ҳисоблашича, "Корпорация (лот. corporatio - бирлашма) - юридик шахс бўлиб, у умумий мақсадларга эришиш, биргаликдаги фаолиятни амалга ошириш учун бирлашган ва ҳуқуқий мустақил субъекти-юридик шахсни ташкил этувчи шахслар йиғиндисиدير. Аксарият ҳолларда корпорациялар акциядорлик жамияти шаклида ташкил этилади. Хусусий корпорацияда кўпчилик акциялар бир шахсга, бир оиллага ёки акциядорларнинг тор доирасига тегишли". [41] В.А.Чженнинг фикрича, "Корпорация (лот. corporatio - бирлашма; corporation) - икки ва ундан ортиқ акциядор иштирокидаги жамият кўринишидаги юридик шахс шаклидир. Мажбуриятлар бўйича жавобгарликка, чиқарилган акцияларнинг чегараланган қийматига, ўз номидан товар ва хизматлар ишлаб чиқариш, шартномалар тузиш, қарзлар олиш ва бериш ҳамда исталган фуқаролик ҳаракатларини амалга ошириш ҳуқуқига эга..." [56] Бироқ унинг айрим фикрларига қўшилмаслик мумкин. Масалан, муаллиф В.А.Чженнинг қўйидаги фикрига қўшилмайди: айрим мамлакатларнинг қонун ҳужжатлари (АҚШ, Буюк Британия ва б.) корпорация тоифасига корпорация сифатида рўйхатга олинганми ёки йўқми, бундан қатъий назар маълум белгиларга эга бўлган "де-факто" ташкилотларнинг киритилишини назарда тутати ва белгилардан бири ташкил этилишининг тижорат хусусияти ҳисобланади (яъни унинг фаолиятининг мақсади - фойда олиш). Бироқ, масалан, АҚШда корпорация тегишли маҳаллий ҳокимият органида рўйхатга олинади ва янги корпорацияга инкорпорацияланганлик ҳақида сертификат берилди. Ўз навбатида, шуни таъкидлаш жоизки, давлат корпорациялари, квазидавлат корпорациялари, нотижорат корпорациялар мавжуд бўлиб, улар ташкил этилиш тижорат хусусиятига эга эмас ва фойда олиш мақсадини қўзламайди.

М.К.Старовойтовнинг фикрича, "умумий ҳолда корпорация - бу молиявий иқтисодий фаолият тури бўлиб, унинг иштирокчиларини умумий мулкга эга бўлиши ва профессионал менежерлар томонидан бошқариш вазифасини амалга оширилишини назарда тутати" [48, 14-15 б].

М.Шарифхужаев, Е.Абдуллаевлар фикрича, корпорация - бу ривожланган йирик акционерлар жамияти ва трестлар бирлашмасидир. Корпорациялар негизи акционер жамиятлари ҳисобланади. [64, 122 б]

Фикримизча, берилган таърифларда умумий белги бу корпорациялар асосини ҳиссадорлик жамиятлари ташкил этишидadir. Бу ерда аввало қуйидагиларга эътибор бермоқ зарур:

— ташкилотлар ўзининг аъзоларига нисбатан мақоми нуқтаи назаридан бирламчи ва иккиламчи турларга бўлинади. Ўз навбатида иккиламчи ташкилотлар корпоратив ва ассоциатив шаклда бўлади. Корпорация худди шу ташкилотларни корпоратив шаклига киради;

— корпорацияда умумий мулкга эгаллик ҳуқуқи булакларга (акцияларга) бўлинган бўлади, бинобарин, корпорация мулкида иштирок акцияларга эгаллик қуринишида ифодаланади;

— фаолиятини тижорий эканлиги, чекланган мажбурият, марказий бошқарув, ўзига тегишли акцияни эркин тасарруф этиши корпорацияни асосий ўзига хос жиҳатларини ташкил этади.

Шундай қилиб, бизнинг фикримизча, корпорация - бу бизнесни ташкил этишнинг махсус шакли бўлиб, юридик шахс ҳисобланиб, акционерлик режимида (ўз эгаларидан алоҳида) фаолият курсади ва менежерлар томонидан бошқарилади.

Корпоратив бошқарув концессияси дастлаб Британияда 19-асрда ишлаб чиқилди. Уша вақтда акциядорлик компанияси, деган тузилма ўйлаб топилдики, у мулкдорлар ва бошқарувчилар вазифаларини бир-бирдан ажратиб қўйди. Мантқиқ шундан иборат эдики, агар компания мулкдорларининг сони ошса, у ҳолда компанияни бошқаришга фаол жалб этилмаган мулкдорлар бошқарувчиларнинг фаолиятига таъсир қўрсатиш ва назорат қилиш имкониятига эга бўлиши керак эди.

Акционерлик капиталини субъекти сифатида индивидуал мулкга нисбатан янги ўзига хос сифатга эга уюшма намоён бўлади. Ушбу комбинация доирасида корхонани бошқариш бўйича вазифалар унинг ҳар хил иштирокчилари ўртасида тақсимланади, ишлаб чиқаришнинг ижтимоийлашиши натижасида уларни соф ишлаб чиқариш, техник вазифаларни бажаришдан четлаштириб юз беради, бунинг натижасида ишлаб чиқаришни бошқариш вазифаси елланган бошқарувчилар қўлига ўтади. Ушбу уюшма зиммасига эса назорат қилиш функцияси туғри келади.

Акциядорлик жамиятида акциядорлар кредит берувчи шахслар олдида жамият мажбуриятлари бўйича жавобгарликка эга эмас, уларнинг мулки эса жамият мулкидан алоҳида ажралган бўлиб, акциядорларнинг сони деярли чекланмаган, бу эса йирик сармоядорларга жамият ишларини назорат қилиш имконини беради. Шундай қилиб, корпоратив бошқарувни ўзига хос жиҳатлари қуйидагилардан иборат:

— корпоратив бошқарув тузилмаси кўп поғонали бўлиб, нисбатан мураккаблиги билан ажралиб туради;

— бошқарув жараёнига (стратегияси, тактикаси) тегишли механизм орқали (акциядорлик жамиятлари акциядорларининг умумий йиғилиши, кузатув кенгаши) таъсир эта олиши имконини борлиги;

— акциядорни корхонага эгаллик қилиш билан уни бошқариш жараёни алоҳидалаштирилганлиги сабабли, акциядор корxonани жорий бошқариш жараёнига бевосита аралаша олмаслиги;

— ишлаб чиқаришни бошқариш вазифасини ёлланма бошқарувчилар томонидан амалга оширилиши, акциядорлар эса назорат қилиш функциясини бажариши;

— акциядорларнинг сони деярли чекланмаганлиги, бу эса йирик сармоядорларга жамият ишларини бошқариб, назорат қилиш имконини бериши.

Ушбу ўзига хосликни тушуниш учун акциядорлик жамиятини бошқарув органлари масаласига тўхтаб ўтишни мақсадга мувофиқ, деб ҳисоблаймиз. Зеро, корпорациянинг асосини акционерлик жамиятлари ташкил этади.

Акциядорлик жамияти - бу корхона мулкнинг эгаси бўлиб, унинг фаолиятига раҳбарлик қилади ва ишчилар ёллайди. Одатда бундай функцияларни акциядорлар қабул қилинган Низомга биноан тузилган ижро органларига топширишади.

Акциядорлик жамияти бошқарувининг умумий ташкилий тузилмаси 2-чизмада акс эттирилган:

Акциядорлар умумий йиғилиши акциядорлик жамияти бошқарувининг олий органи бўлиб, у камида бир йилда бир марта чақирилади. У корxonани ривожланиш стратегиясини асосий йўналишларини белгилаб беради, мавжуд қонунчилик доирасида корxonани бошқаришнинг қоидаларини ишлаб чиқади, тасдиқлайди. Умумий мажлислар оралиғидаги муддат ичида акциядорларнинг ҳуқуқларини ҳимоя ва Низомда кўзда тутилган вазифаларни бажарувчи Кузатувчи Кенгаш тузилади. Кенгаш аъзолари йиллик мажлисда акциядорлар сафидан сайланади. Акциядорлик жамияти бошқарувининг аъзолари Кузатувчи Кенгашга аъзо бўла олишмайди.

Акциядорлик жамиятининг бошқаруви (ижро органи) еки Низомда кўрсатилган бошқа идора акциядорлик жамиятининг ижроия органи ҳисобланиб, жамият иштини ташкил қилади ва жамият фаолияти якунлари туғрисида йиғилишга йиллик ҳисоботни тақдим этади.

Бошқарув умумий йиғилишининг ва кузатувчи кенгашнинг махсус ваколати доирасига кирувчи ҳуқуқлардан бошқа фаолиятнинг ҳамма масалаларини ҳал қилади.

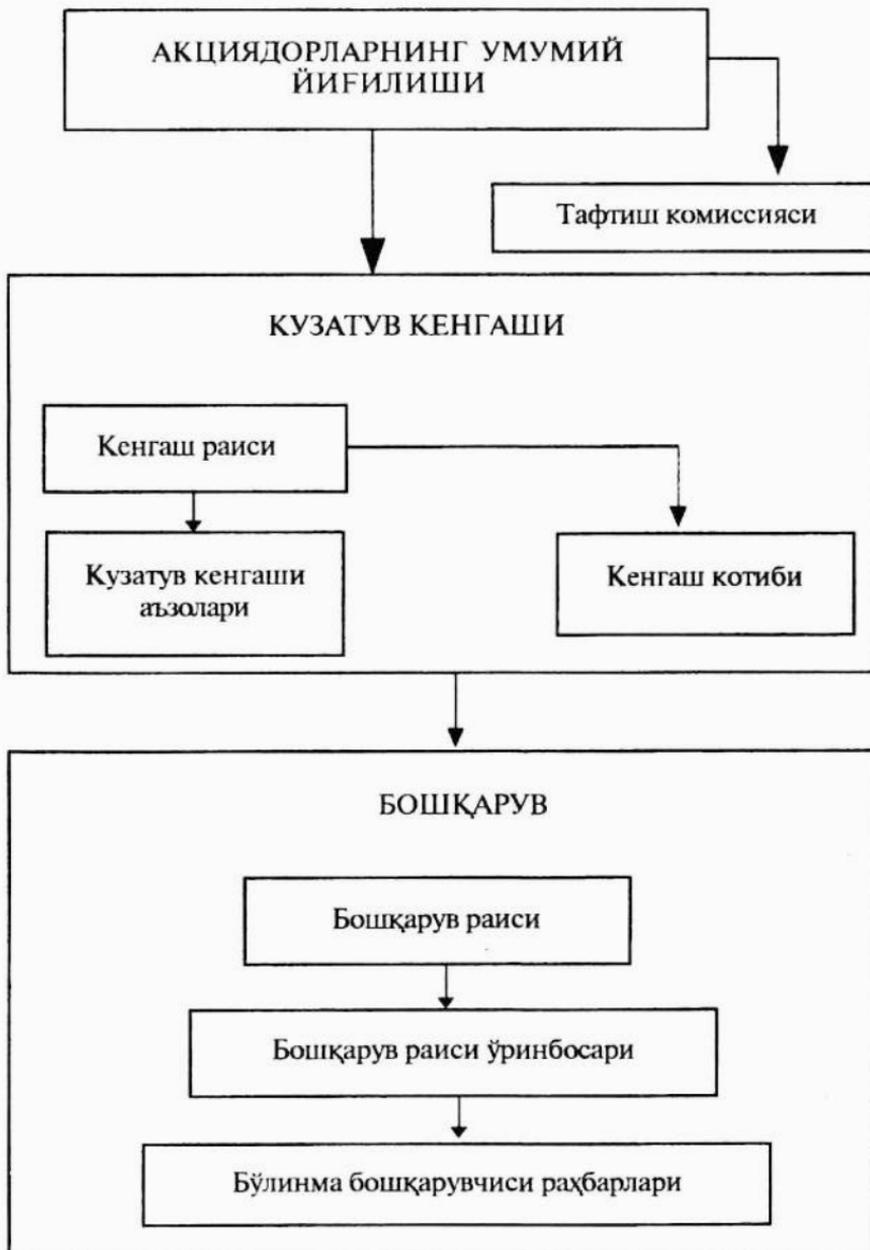
Акциядорлик жамиятининг Низомига мувофиқ тайинланадиган еки сайлаб қўйиладиган бошқарув раиси бошқарув ишга раҳбарлик қилади. Бошқарув раиси ишонч қоғозисиз жамият номидан фаолият курсатишга ҳақлидир. Бошқарувнинг бошқа аъзоларига ҳам Низомга биноан ана шундай ҳуқуқлар берилиши мумкин.

Акциядорлар сафидан сайланувчи тафтиш комиссияси жамият бошқарувиининг молия-ҳужалик фаолиятини назорат қилади. Тафтиш комиссиясининг аъзолари жамиятнинг ижроия органи таркибига кира олмайди.

Акциядорлик жамияти ҳар йили камида бир марта узининг молия-ҳужалик фаолиятини тафтиш қилишга мажбурдир.

Уз навбатида акциядорлар бойлигини ошириш йўларини ҳам таъкидлаш лозим. Дивиденд тарзда ва бозорда акцияларнинг баҳоси оширидан олинадиган акциядорлар фойдасининг купайиши менежерлар жавобгарлигининг асосий соҳасидир. Акция қиймати ни оширишга хизмат қилувчи тadbирлар жамият учун ҳам фойдали, чунки акция баҳосининг ошиши юқори сифатли маҳсулотлар ишлаб чиқаришни ва атроф-муҳитга кам зарар етказган ҳолда, мумкин қадар кам харажатли хизмат курсатишни талаб қилади.

Жаҳон тажрибалари ҳужалик фаолияти ташкил қилишнинг акциядорлик шакли самарадорлигига гувоҳ була олади. Ривожланган бозор иқтисодиётига эга мамлакатларда ишлаб чиқариш фондининг 30-40 фоизи унинг зиммасига тушади. Фуқаролар, корхоналар, банклар, хорижий фирмалар ва бошқалар акцияларга эгалик қила олишади. Масалан, ГФРда акцияларнинг умумий қиймати қуйидагича тақсимланади: фуқароларда - 20 %, корхона ва фирмаларда - 40 %, суғурта жамиятларида - 12 %, банкларда - 9 %, давлатда - 6 %, хорижий мулкдорларда - 13 %. Ишчилар одатда уз корхоналари акцияларини биржа (бозор) курсидан арзон нархда сотиб олишади. АҚШда арзонлаштириш 10 фоизни, Буюк Британияда 37 фоизгачани ташкил қилади. ГФРнинг "Сименс" электроника фирмасида акцияларнинг 47 фоизи, "Фолксваген" автомобил компаниясида эса 36 фоизи ишчиларга тегишлидир.



2-чизма. Акциядорлик жамиятларини бошқаришнинг намунавий уч погонаси.

Корпоратив шаклидаги тузилмаларни ривожланишини таҳлил этиш жараёнида уларнинг камчилик ва устун тарафларини инобатга олиш зарур (2-жадвал). Чунки бошқарув жараёнида камчилик тарафларининг оқибатларини иложи борича юмшатиш, устун тарафларининг имкониятларидан кенг фойдаланиш зарур бўлади.

2-жадвал. Корпорацияларнинг афзалликлари ва камчиликлари

Афзалликлар	Камчиликлар
Акциядорлар корпорациянинг қарзлари бўйича, корпорация эса акциядорларнинг қарзлари бўйича шахсий жавобгарликка эга эмас	Корпорация эгаларининг икки томонлама солиққа тортилиши
Йирик ва майда сармоядорларни жалб этиш йўли билан капитални тезда йиғиб олиш	Якка талбиркорлик ёки ҳамкорликка нисбатан корпоратив фаолиятнинг анча қатъий тартибга солиниши
Акциялар эгалари алмашиши муносабати билан корпорациянинг фаолияти тўхтаб қолмайди	Корпорация эгалари бўлмиш акциядорларнинг корпорацияни жорий бошқаришдаги чекланишлар

Шуни алоҳида таъкидлаш жоизки, корпорациялар маълум мезон ёки белгиларга кўра турфа турларга бўлинади. Хусусан, корпорациялар мулкчилик шаклига кўра: давлат, давлат мулки улуши бор корпорацияларга, хусусий корпорацияларга бўлинади; ташкил этиш мақсадига кўра корпорациялар тижорат, нотижорат корпорацияларга бўлиниши мумкин. Янги акциядорларни жалб этиш нуқтаи назаридан очиқ ёки ёпиқ турдаги корпорациялар сифатида фарқ қилади. Бошқарув нуқтаи назаридан буйсунишлик даражасига кўра, корпорациялар масъулияти чекланган компания, бош компания, холдинг компанияси, шўба компанияларга бўлинади.

Корпорациянинг турларидан бири холдинг компаниясидир (холдинг). "Холдинг (англ.) - бошқа компаниялар фаолиятини назорат қилиш ва бошқариш мақсадида улар акцияларининг назорат пакетига эга булган компаниядир. Икки турдаги холдинглар мавжуд: соф холдинг ва аралаш холдинг. Соф холдинг акциялар назорат пакетига эгаллик қила туриб, бошқа компаниялар фаолиятини назорат қилиш ва бошқариш билан шугулланади. Аралаш холдинг

муайян соҳада (саноат, савдо, транспорт ва ҳ.к.) ҳаракат қила туриб, шу билан бирга иқтисодийнинг турли соҳаларида тадбиркорлик фаолиятини амалга оширади". [41]

Акцияларининг назорат пакетлари холдингнинг таркибига кирвчи корхоналар шубба корхона булиб, мустақил юридик шахс ҳисобланади.

Акциялар (пайлар, улушлар)нинг назорат пакети, деганда корхона иштирокчиларининг умумий йиғилишида ва унинг бошқарув органларида муайян қарорларнинг сузсиз қабул қилиниши ёки рад этилишини таъминловчи корхона капиталида иштирок этишнинг исталган шакли назарда тутилади. Акциялар назорат пакетлари туғрисидаги қарор монополияга қарши орган томонидан қабул қилинади ва тартибга солинади.

Холдинг Ўзбекистон Республикасининг қонунчилиги билан таққланмаган исталган фаолият тури, шу жумладан инвестиция фаолияти билан шуғулланиши, исталган қимматли қоғозларни харид қилиши ва сотиши ҳамда бошқа холдингнинг шубба корхонаси булиши мумкин.

Холдингнинг активлари қуйидагилардан таркиб топади:

а) қимматли қоғозлар;

б) муассислар томонидан шартнома асосида берилган, шунингдек, холдинг маблағлари ҳисобидан харид қилинган ёки барпо этилган мол-мулк;

в) пул маблағлари ва ҳ.к. Холдинг хорижий сармоя иштирокида ёки тулиқ хорижий сармоя асосида, шу жумладан хорижий корхоналар акциялари назорат пакетларини харид қилиш йули билан ташкил этилиши мумкин.

Холдингнинг активлари таркибига шубба корхоналари акцияларининг назорат пакетлари билан бир қаторда акцияларнинг тенг (паритет) пакетлари (иккита иштирокчи булганда 50 фоиз) ва бошқа ҳўжалик жамиятлари сармоясида иштирок пакетлари (акцияларнинг назоратсиз пакетлари) киритилиши мумкин.

Шубба корхоналар ўз мажбуриятлари буйича уларга тегишли мол-мулк, шу жумладан бош холдингга тегишли булган акциялар назорат пакетининг қиймати билан жавоб беришади.

Шубба корхоналар холдингга тегишли акциялари пакети миқдоридан қатъи назар холдингнинг акцияларига ҳеч қандай шаклда, шу жумладан гаров ва траст (ишончли мулк) шаклида эгаллик қила олмайди.

Ўзбекистонда амалга оширилган хусусийлаштириш жараёнида холдинг компанияларини шакллантириш жараёни йирик корхоналар, бирланмалар, концернларни давлат тасарруфидан чиқариш-

нинг воситаси сифатида куриб чиқиш мумкин. Бунда уларга кирувчи корхоналар уртасидаги технологик ва кооперация алоқалари сақланиб қолади. Холдинг компанияларининг ташкил этилиши сармоя ва фан-техника ресурсларининг интеграциялашувиغا, турли хил корхоналар ходимлари, халқ ҳужалиги тармоқлари ва минтақаларни йирик инвестиция дастурларини ҳал этишга йўналтиришга қумаклашди.

Шуни таъкидлаш керакки, амал қилиб турган корхона негизда холдингни ташкил этиш қонунчиликка зид бўлмай, у биринчи гада бош компаниянинг акциялари корхонада ишловчи хусусий шахсларга, шубба корхонасининг акциялари эса юридик шахс ҳисобланган бош компанияга тегишли бўлиши оқибатида қалбаки кўпайган сармояга эга бўлган фирмаларнинг пайдо бўлиши имкониятига барҳам беришга йўналтирилади.

Холдинг корхоналарни алоҳида фаолият турлари бўйича вазифаларни ҳал этиш учун, албатта амалдаги монополияга қарши қонун ҳужжатлари доирасидан чиқмаган ҳолда бирлаштиради ва бунда холдингнинг шубба корхоналари уртасида рақобат юзага келмай, у бирлаштирувчи рол ўйнайди.

Холдингни ташкил этишдаги муайян қадамлар - бу бош компания балансини тақсимлашни асосли ва ҳар томонлама ишлаб чиққан ҳолда амалга ошириш, таъсис ҳужжатларини ишлаб чиқиш ва уни акциядорлар умумий йиғилишида тасдиқлаш. Балансни шундай тақсимлаш лозимки, натижада янги барпо этилган шубба корхонаси бош компаниянинг қарзларига ботиб қолмаслиги керак. Бу ташқи инвестиция ресурсларини вақтинчалик сафарбар этиш, юқори банк фоизларидан қутулиб қолиш имконини беради. Кейинги қадам - таъсис ҳужжатларини тайёрлаш ва тасдиқлаш. Асосан корхонанинг ички қоидаларини тартибга солувчи очиқ турдаги акциядорлик жамияти шаклидаги шубба компаниянинг устави андоза шаклда тасдиқланади, бу, одагда, ходимлар ичида катта келишмовчиликларни келтириб чиқармайди. Таъсис шартномасини тасдиқлаш анча мураккаб бўлади, чунки бош ва шубба компанияни бундан кейинги узаро муносабатларининг барча асосий масалалари айнан унда қайд этилади.

Бош ва шубба компания уртасидаги узаро муносабатлар шартнома асосида қурилади. Таъсис шартномасида бош ва шубба компания уртасида балансининг миқдорий жиҳатдан тақсимланиши белгиланади, асосий ва айланма маблағлар ҳажми, шубба корхонанинг айланма маблағларини тулдиришнинг умумий схемаси, шунингдек холдингнинг ҳисобот даври якунига кўра ягона умумий баланс тузиладиган ҳисобга олиш тизими белгиланади.

Шуни алоҳида таъкидлаш жоизки, бизнинг тадқиқотимиз объекти "Ўзметасабзавотузумсаноат холдинг" компанияси ҳисобланади. Бу ҳол фикримизча, унинг ривожланишининг таҳлили холдинг компаниялар афзалликлари ва камчиликларини урганишни, нафақат урганиш, балки уларни истиқболни белгилашда инобатга олишни талаб этиши билан шартлангандир. (2-жадвал).

3-жадвал. Холдинглар: афзалликлар, камчиликлар

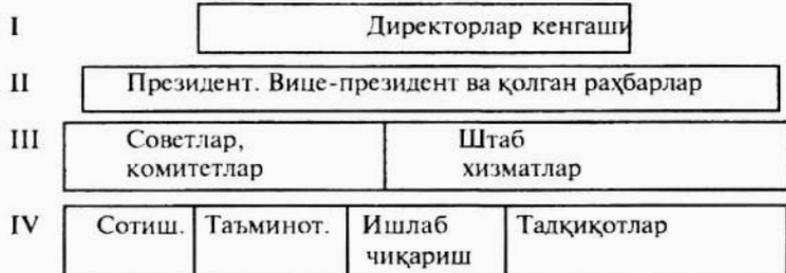
Афзалликлар	Камчиликлар
Ишлаб чиқаришни кооперациялашувининг ривожланиши	Турли тадбирлар билан боғлиқ харажатлар
Акциялар билан бозордаги олибсотарлик операциялари	Ҳар бир компаниянинг алоҳида тафтиш қилиниши
Бозорни ташкил этиш ёки (товар ёхуд жуғрофий) бозордаги монополия	Шўба корхоналаридан ҳар бирини катта харажатлар қилиб, ҳисоботларининг ҳар йили эълон қилиниши
Узоқ муддатли инвестиция дастурларининг амалга оширилиши	Монополизмга ва рақобатнинг чегараланишига мойиллик
Алоҳида корхоналарга қараганда сармоядорлар учун анча жозибador	Бозорни маълум сегментларига эгаллик қилиш инвестициялардан самарали фойдаланишга тўсқинлик қилади
Ўзининг шўба корхоналари ўртасидаги рақобатни юмшатиш	Холдинг ичидаги рақобатга барҳам берилиши иқтисодий турғунликка олиб келиши мумкин
Ҳисоб юритиш ва молиявий ҳисоботнинг бирлаштирилиши	Оддий акциядорлар учун айрим масалаларни ҳал этиш бўйича мураккабликлар
Ишлаб чиқариш харажатларидаги тежамкорлик	Нарх шаклланишининг назорат қилиниши мустақил компанияларни банкротликка олиб келиши мумкин

Ресурсларнинг мобиллигини ошириш	Самарасиз корхоналар фаолиятининг қўллаб-қувватланиши
Бир йўналишдаги бизнес учун характерли бўлган хатарни камайтириш	Кўп профилли бизнес сармойасини тарқатилиши
Корхоналар ривожланиши даврийлигининг салбий таъсирини камайтириш, ишсизликнинг олдини олиш	Шуъба корхонасининг ўзининг фарқ бўлмаслигига ишончлиги
НИОКРнинг ўтказилиши	Муваффақиятсизликлар ва зарарлар хатари
Малакали ходимлар	Холдинг тизимларининг афзалликларидан кенг фойдаланиш имкониятларини етишмаслиги

Холдинг тизимига олиб келувчи энг муҳим сабаб бу молиявий масала - бош компаниянинг шахсий маблағларига қараганда анча кўп капитал мавжуд бўлган ишлаб чиқаришни назорат қилиш имкониятидир. Шуъба корхонасини бошқариш учун ҳар доим унинг 51 фоиз акцияларига эга бўлиш етарли. Амалда назорат пакети ундан ҳам кам. Бунда шуъба компанияси бошқа акциядорлик жамияти назорат пакетининг эгаси сифатида илгирок этиши мумкин. Ушбу устулик кўп таркибий бўлинмаларга эга бўлган ягона компаниядан кўра молиявий гуруҳнинг ташкил этилишини афзал билишда жуда муҳимдир. Шу билан бирга, молиявий гуруҳда учраб турадиган шуъба компанияларни расман мустақиллигининг сақланиб қолиниши қатор бошқа афзалликларни ҳам билдиради.

Бош ва шуъба компаниялар тизимининг барча афзаллик ва камчилик томонларини оқилона улчаб, шуни тан олиш керакки, бу тизим корхоналарнинг йирик бирлашмаларига раҳбарлик қилиш услуги ва структурасига энг яхши тарзда жавоб беради. Холдинг компанияларини ҳар хил мезон ва тасниф белгисига қараб туркумлаш мумкин. (3-жадвал.)

Корпорацияни бошқаришда асосан 4 даража фарқланади (3-чизма).



3-чизма. Корпорацияда бошқарув даражалари. [39]

Холдинг корпорациянинг шаклларидан бири эканлигини инобатта олиб шуни таъкидлаш жоизки, турли мамлакатларда қабул қилинган корпоратив бошқарувнинг усуллари асосан икки хил тоифадаги холдинглар вариантлари ҳисобланади.

Биринчи хил (тоифа) инглиз тилида гаплашувчи мамлакатлар компаниялари учун ҳосдир. Ушбу мамлакатлардаги вазият куп сонли акциядорларнинг мавжудлиги, акциялар пакетларининг тарқоқлиги ва уларнинг ликвидлилиги билан тавсифланади. Бундай ҳолларда акциядорлар бошқарувчилар устидан назорат қила олмайди. Бунинг ўрнига улар акцияларнинг бозордаги курс қийматига уйнаб, акцияларни харид қилишади ва сотишади. Агар "баҳо" кескин пасайса, директорлар кенгаши (кузатувчи кенгаш) компания раҳбариятидаги асосий шахсларни алмаштириш туғрисида қарор қабул қилади.

Иккинчи хил (тоифа) немис ва япон компаниялари учун характерли бўлиб, корхоналарда бир неча йирик акциядорларнинг мавжудлиги ва акцияларнинг ликвидсиз бозори билан тавсифланади. Узоқ вақт мобайнида акциялар йирик пакетларига эгалик қилган ҳолда акциядорлар раҳбарият билан узоқ муддатли узвий алоқаларни шакллантиришади. Мазкур акциядорлар бошқарувчиларнинг фаолиятини назорат қилиш йўли билан ўз хатарларини камайтиришади.

Шуни алоҳида таъкидлаш жоизки, корпорациянинг самарали фаолият курсатиши учун мустақкам ички алоқалар зарурдир. Бунга эса унинг ҳар хил бўлақларини яхлит бирлаштириш, ташкил этиш ва бошқариш орқали эришилади. Тизимли ёндашувга асосланган менежмент назариясида корпорацияни узаро боғлиқ, тартибга солинган куп компонентлардан иборат, деб қаралади. У яхлитликга ва ташқи муҳитдаги ўзгаришларга мослашишга ҳаракат қилади. Ташкил этиш тушунчаси қуйидагиларни ўз ичига олади: мақсад ва вазифаларни белгилаш; иш турларини аниқлаш мақсадида вазифаларни гуруҳларга бўлиш; тегишли булимларда меҳнат

турларини гуруҳларга бўлиш ваколатларини бериш; жавобгарликни тақсимлаш ва бошқариш иерархиясида даражалар сонини аниқлаш; ташкилотни мақсадга эришиши учун ходимларни ундайдиган муҳитни вужудга келтириш; қарорларни қабул қилиш, назоратни ва мувофиқлаштиришни таъминловчи коммуникация тизимини лойиҳалаш; ташкил этишни ҳамма элементлари ўртасида уйғунликни таъминловчи ташқи муҳитни ўзгаришларига таъсирчан ва уларга мослашишни таъминловчи, ягона ташкилий тизимни қуриш. [39, 91-92 б]

Ташкил этишнинг муҳим элементи бу унинг структурасидир. У ҳар хил маъмурий хизматлар орасидаги ҳокимият ва коммуникация каналлари ва унда оқиб турувчи ахборотни ўз ичига олади. Корпорациянинг ташкилий структурасига илмий-техникавий, иқтисодий, ижтимоий-сиёсий омиллар таъсир курсатади. Бошқарувни ҳар хил даражаларидаги ваколатларни тақсимлаш бошқарув жараёнининг самарадорлигига сезиларли даражада таъсир курсатади.

Шуни алоҳида таъкидлаш жоизки, корпорация фаолиятини ташкилий томонлари, уни мақсади ва стратегияси билан аниқланади. Мақсад бу - корпорациянинг келажақдаги ҳолатидир. Мақсад аниқлангандан сўнг унинг стратегияси ишлаб чиқилади. Корпорация ўз стратегияси масаласида мослашувчан бўлиши лозим. Маҳсулотни эскириши, технологиялардаги ўзгаришига ташкилот маҳсулот номенклатурасини такомиллаштириш, бозорлардаги ўзгаришларга тезда жавоб қайтармоғи зарур.

Таснифлаш белгиси	Холдинг тузилмаларини қуриш вариантлари
<p>1. Капиталга эгалик қилиш ва уни бошқаришда улуш билан иштирок этиш:</p> <p>а) капиталнинг салмоғи ва компанияни бошқариш даражасига кўра</p>	<p>Бош компания шўъба компаниянинг 100 фоиз капиталига эгалик қилади</p> <p>Бош компания шўъба компаниянинг 50 фоиз капиталига эгалик қилади</p> <p>Холдинг компанияси бошқа акциядорларнинг мулкidan ортиқ бўлган акциялар пакетига эгалик қилади</p> <p>Холдинг компанияси иттифоққа бирлашган компаниялар акциялари билан бирга бошқа акциядорларнинг мулкidan ортиқ бўлган акциялар пакетига эгалик қилади</p>

<p>б) холдингнинг капиталида иштирок этиш тизимига кўра</p>	<p>Бош компания - саноат-савдо капитали, шўба-молия-банк муассалари Бош компания - молия-банк муассалари, шўба-саноат-савдо компаниялари</p>
<p>в) холдинг эгаларининг юридик мақомига кўра</p>	<p>Муассислар - давлат юридик шахслари Муассислар - юридик шахслар Муассислар - юридик ва жисмоний шахслар</p>
<p>2. Холдингнинг мақсади ва вазифалари хусусияти</p>	<p>Хусусий холдинг муассислари нодавлат юридик ва жисмоний шахслар Аралаш холдинг муассислари давлат, нодавлат ҳуқуқий ва жисмоний шахслар</p>
<p>3. Шўба компанияларни бошқариш усули, унинг поғонаси ва иштирокчилари: а) бошқарув тузилмаларининг холдинг ичидаги поғонасига кўра</p>	<p>Холдинг - (бош компания - шўба компания) Холдинг - субхолдинг - шўба компания Холдинг - шўба -- кичик шўба компания</p>
<p>б) иштирокчиларнинг таркибига кўра (таркибда молия-кредит муассасаларининг мавжудлиги)</p>	<p>Банк иштирокидаги холдинг Банк иштирокисиз холдинг</p>
<p>4. Холдинг тизимларининг тузилиш тамойиллари: а) компаниялар ва иштирокчиларнинг ихтисослашувига кўра б) компаниялар корхоналари ва холдинг муассасаларининг ҳудудий жойлашувига кўра</p>	<p>Бир тармоқ миқёсида Кўп тармоқларни ўз ичига олувчи Минтақавий Минтақалараро</p>
<p>5. Холдинг тизимларининг бир ёки бир неча давлатлар юрисдикциясига тегишлилиги</p>	<p>Фақат бир давлат чегарасида фаолият кўрсатувчи холдинглар Халқаро холдинглар</p>

4-жадвал. Холдинг тизимларини таснифлаш (туркумлаш)

Биринчи даражада корпорациянинг умумий сиёсати ишлаб чиқилади. Иккинчисида эса бошқариш ва мувофиқлаштириш амалга оширилади. Учинчи даражада хизмат курсатиш органлари ва маслаҳатлар ишлаб чиқилади. Тўртинчи даража бу ижро этувчи даражадир.

Америка корпорацияларида умумий раҳбарликни амалга оширувчи директорлар кенгаши ички ва ташқи аъзолардан иборат. Ички директорларга қатъий белгиланган маъмурий-бошқарув вазифаларини бажарувчилар киради, уларни яна "бошқарувчи директорлар" ёки уларни бошқарув аппаратиغا мансублигини таъкидлаб, топ-менеджерлар деб ҳам аташади. Ташқи директорлар - бу олатда акцияларнинг асосий эгалари булган бошқа йирик фирмалар, молиявий муассасалар, университетларнинг вакиллариدير. Агар ички директорлар катта маош олишса, ташқи директорлар фақатгина кенгашнинг ҳар бир мажлиси учун мукофот олишади, бу мукофотнинг йиллик суммаси жуда ошиб борса, бир неча ун минглаб долларни ташкил этади.

Кенгаш таркибида ташқи директорларнинг сонини оширишнинг маълум тамойили мавжуд. Бундай узаро муносабат компания раҳбарияти томонидан унинг фаолиятини баҳолашга ҳолисона ёндашувга кумаклашади, юқори маъмуриятнинг суиистеъмолчиликларига тўсқинлик қилади: айнан шунинг учун Нью-Йорк фонд биржасида котировкага уз кенгашлари таркибида камида учта, тафтиш комиссиясида эса, камида бешта ташқи директорга эга булган компанияларнинг акцияларига рухсат этилади.

Ўзбекистонда акциядорлик жамиятини бошқаришнинг асосий ва олий органи булиб акциядорларнинг умумий йиғилиши ҳисобланади. Унинг ваколатига жамият фаолиятининг исталган масалаларини ҳал қилиш вазифаси кириши мумкин. Бироқ йиғилиш олатда бир йилда камида бир марта чақирилиши муносабати билан акциядорларнинг умумий йиғилишлари оралтигидаги даврда қўлаб масалаларнинг ҳал этилиши акциядорларнинг умумий йиғилишида сайланадиган бошқа органлар томонидан, уларнинг ваколатлари доирасида амалга оширилади.

"Акциядорлик жамиятлари ва акциядорларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тўғрисида"ги Қонунга мувофиқ акциядорлик жамияти, худди Америка корхоналари каби директорга ҳам ва Германия корхоналари каби бошқарувни намоён қилувчи органга ҳам эга булиши мумкин. Биздаги қонунчиликнинг яна бир фарқ қилувчи хусусияти шундаки, акциядорлик жамияти, агар уставида назарда тутилган булса, бир вақтнинг ўзида уз ваколати доирасида бир шахсдан иборат булган ва жамоадан иборат ижроия органига эга

булиши мумкин. Айрим ҳолларда, акциядорлар умумий йиғилишининг қарорига кўра, жамият ижроия органининг ваколати шартнома бўйича тижорат (бошқарувчи) ташкилотта ёки яқка тадбиркорга топширилиши мумкин.

Турли мамлакатларнинг кузатувчи кенгашлари таркибида тафовутлар мавжуд. Бу уларнинг вазифаларидаги фарқларга боғлиқ эмас, балки акциядорларнинг таркиби ва сонидagi фарқларга ҳамда тарихий сабабларга боғлиқ.

Масалан, Америка тарихида кузатувчи кенгашнинг ташқи аъзолари бир вақтнинг узида бошқа корхоналарнинг бошқарувчилари бўлишган эди. Бу ҳозирги кунда ҳам тез-тез учраб туради. Юқори технологияли тармоқларда кузатувчи кенгашнинг ташқи аъзолари айна пайтда кўпинча университетларнинг ўқитувчилари бўлиши мумкин. Йирик корхоналарда улар турли "жамиятларнинг" аъзолари ҳисобланишади. Лекин кузатувчи кенгаш аъзоларининг учдан биридан - иккидан бир қисмигача корхона бошқарувининг аъзоларидан иборат.

Ўз таркибида саноат тузилмаларини намоён қилувчи ташқи аъзоларга эга бўлган кузатувчи кенгашларнинг устунлик томонлари шундан иборатки, улар корхона бошқаришни баҳолашни саноат соҳасида иш тажрибасига эга бўлмаган кенгаш аъзосига қараганда муваффақиятли амалга ошириши мумкин. Улар, шунингдек, бошқарувга маслаҳатлар ҳам бериши мумкин.

Камчиликлар шу билан боғлиқ бўлиши мумкинки, кенгашларнинг ташқи аъзолари баъзан корхона фаолиятининг кўпгина масалалари бўйича бошқарув билан коллегиядир ва бошқарув фаолиятининг мустақил танқидчилари ролини бажаришмайди, яъни улар кўпроқ акциядорларнинг вакиллари эмас, балки бошқарувнинг ҳамкорлари сифатида ишгирок этишади.

Британия кузатувчи кенгашларининг таркиби кўп жиҳатдан АҚШ кенгаши билан ухшаш, лекин Британияда кузатувчи кенгаш Раиси кенгашнинг мустақил аъзоси ҳисобланади. Иккинчи томондан, Британия кузатувчи кенгашида корхона бошқарувининг кўп аъзолари намоён этилган.

Қонунга кўра Германиянинг кузатувчи кенгашларида корхона бошқарувининг вакиллари йўқ. Фақат акциядорларнинг вакиллари ва корхона ходимлари кенгашнинг аъзолари ҳисобланадилар.

Германияда банклар йирик компанияларнинг катта пакетларига эгаллик қилади ва кузатувчи кенгаш таркибига киради. АҚШда банклар учун компаниянинг акциядорлари бўлиш тақиқланган. АҚШ ҳеч қачон йирик банкларнинг ҳукумронлик қилишига йўл қўймайди, айна пайтда бу Европада кенг қўлланилмоқда.

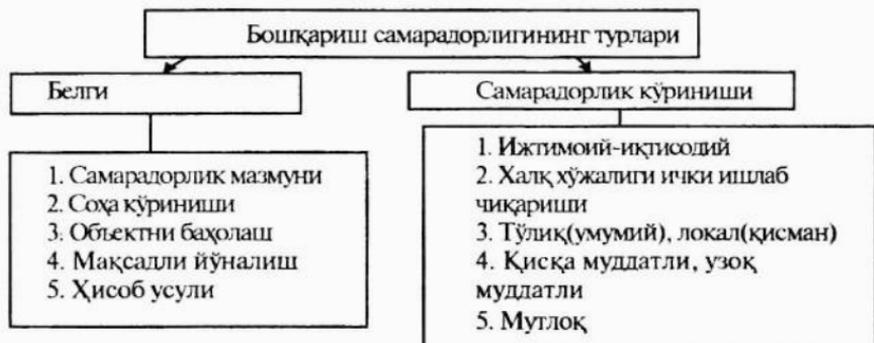
1949 йилдан бошлаб Германиянинг йирик компанияларида кенгашларнинг деярли 50 фоизи ушбу компаниялар ходимларининг вакиллари ҳисобланишади (майда корхоналарда вазият бошқача). Ходимларининг вакиллари фақат уларнинг манфаатларига бевосита тегишли бўлган масалаларнинг ҳал этилишида иштирок этишади. Бошқа мамлакатларнинг кўпчилиги ушбу моделга амал қилмайди. Лекин Швецияда, масалан, шундай низом мавжудки, унга мувофиқ корхоналардаги ходимларнинг овози муҳим аҳамиятга эга.

Мамлакатимиз қонун ҳужжатларига мувофиқ, Германиядаги кенгаш аъзоларини сайлаш каби, коллегиал ва бир шахсдан иборат ижроия органнинг аъзолари жамият кузатувчи кенгашнинг таркибига сайланиши мумкин эмас.

Бизнинг тадқиқотимиз мавзуси "Корпоратив бошқарув шаклидаги тузилмаларнинг ривожланиши". Ушбу ривожланиш самарали бўлиши шартлиги шубҳадан ҳолидир ва у ҳар қандай ташкилотнинг истиқболи, нуфузи, ривожланиш, бошқариш самарадорлигини оширишга боғлиқ эҳсанлиги билан шартланган.

Шуни алоҳида таъкидлаш жоизки, ҳозирда бошқарув самарадорлигини ошириш муаммолари мамлакатимизнинг бозор иқтисодиётига кириб бориши шароитида алоҳида аҳамият касб этмоқда. Бундай шароитда фирма ва корхоналарни (шу жумладан, бизнинг урганиш объектимизни ҳам) фаолияти ташқи муҳит билан узаро ҳаракатининг янги шакллари олиши натижасида сезиларли даражада ўзгарди, энди улар ўз фаолиятларини бозор талабларидан келиб чиққан ҳолда ташкил этишлари давр талаби бўлиб қолди. Бундай шароитда истеъмолчилар талабларини сифатли тарзда қондириш, маҳсулот рақобатдошлигини таъминлаш, ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишга йўналтирилган ташқи муҳитдаги ўзгаришларга мослашувчан бошқарув тизимини вужудга келтириш талаб қилинади.

"Самарадорлик тушунчалари орасида бошқариш самарадорлиги алоҳида урин эгаллайди. Чунки ҳар бир иқтисодий тизим ва жараён самарали бошқаришга муҳтож. Иқтисодиётнинг бошқариш самарадорлиги йиғилганда, аввало бошқариш жараёнининг натижавийлигини билдиради. Агар бошқариш фаолиятининг натижавийлиги инсон фаолиятининг пировард натижавийлиги билан тўғри келса, бошқариш мураккаб, кўп қиррали объектни баҳолаш бўйича тулиқ (умумий) ва шаклан самарадорлик бўлиши мумкин". (4-чизма.) Ижтимоий-иқтисодий категория сифатида у бошқаришнинг барча томонларини қамраб олиб, ижтимоий-иқтисодий, ташкилий, маркетинг ва бошқа муносабатларни ифодалайди. [27, 48 б]



4-чизма. Бошқариш самарадорлигининг турлари.

Фикримизча, бошқарув самарадорлиги бошқарувнинг узига эмас, балки ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишга хизмат қилиши зарур. Бошқачароқ айтганда, бошқарув ва ишлаб чиқаришни бири-бирдан ажратиб бўлмайди, аммо бу яхлитликда ишлаб чиқариш устувор саналиши лозим. Аммо иккинчи тарафдан, бозор иқтисодиётига утиш фақат ишлаб чиқаришни эмас, унинг фаолиятини бошқа тарафлари, хусусан, бозорларни урганиш, ходим ва молияни бошқариш ва шу каби тарафларининг самарадорлигини оширишни ҳам талаб этади. Шу мулоҳазадан келиб чиққан ҳолда менежмент самарадорлиги дейилганда пириовард натижада объектни яхлит тизим сифатида самарали фаолият курсатиши ва ривожланишини таъминлайдиган бошқаришни тушуниш лозим.

Услубий нуқтаи назардан бошқарув самарадорлигини мезон ва курсаткичлари аниқланиши лозим. Аммо бизнинг фикримизча, аввало урганаётган объектимизни узига хос тарафларини аниқлаб олишимиз зарур. Чунки биз аниқламоқчи бўлган самарадорлик мезонлари ва курсаткичлари худди шу тарафларни инобатга олиши керак.

Услубий жиҳатдан бошқарув тизимининг самарадорлигини таҳлил этиш масаласига тўхтанг муҳимдир. Чунки утказиладиган таҳлил қанчалик сифатли, чуқур ва ҳар тарафлама бўлса, бошқарув самарадорлигини объектив баҳоланишига бевосита таъсир курсатади. Аслини олганда, худди шу таҳлил жараёнида белгиланган ва аниқланган мезон ва курсаткичлардан фойдаланиб бошқарув самарадорлигига баҳо берилди.

5-чизмада менежмент тизимининг самарадорлигини таҳлили модели берилган. Таҳлил шартли равишда учта блокга бўлинган:

1-блок — ташкилотнинг таъминоти таҳлили (кадрлар, моддий, техник, ахборот);

II-блок — бошқарувнинг ташкилий структуралари ва бошқарув жараёнларини таҳлили;

III-блок — ташкилий ишлаб чиқариш структуралари ва хужалик ҳисоби мақоми (иқтисодий услублар таҳлилинини ўз ичига олади). Ундан ташқари бу ерда уша утказилган таҳлил соҳалари (блоклар) уртасидаги мосликларни таъминлаш менежмент бошқарув тизими таҳлилинини сифатли ҳамда объектив утказишни таъминлайди.

Юқорида таъкидланганидек, урганилаётган объектнинг бошқарув самарадорлигига баҳо берилаётганда унинг узига хос жиҳатлари албатта инобатта олинини зарур. "Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" компанияси тизимида ишлаб чиқаришнинг узига хос жиҳатлари қуйидагилардан иборат:

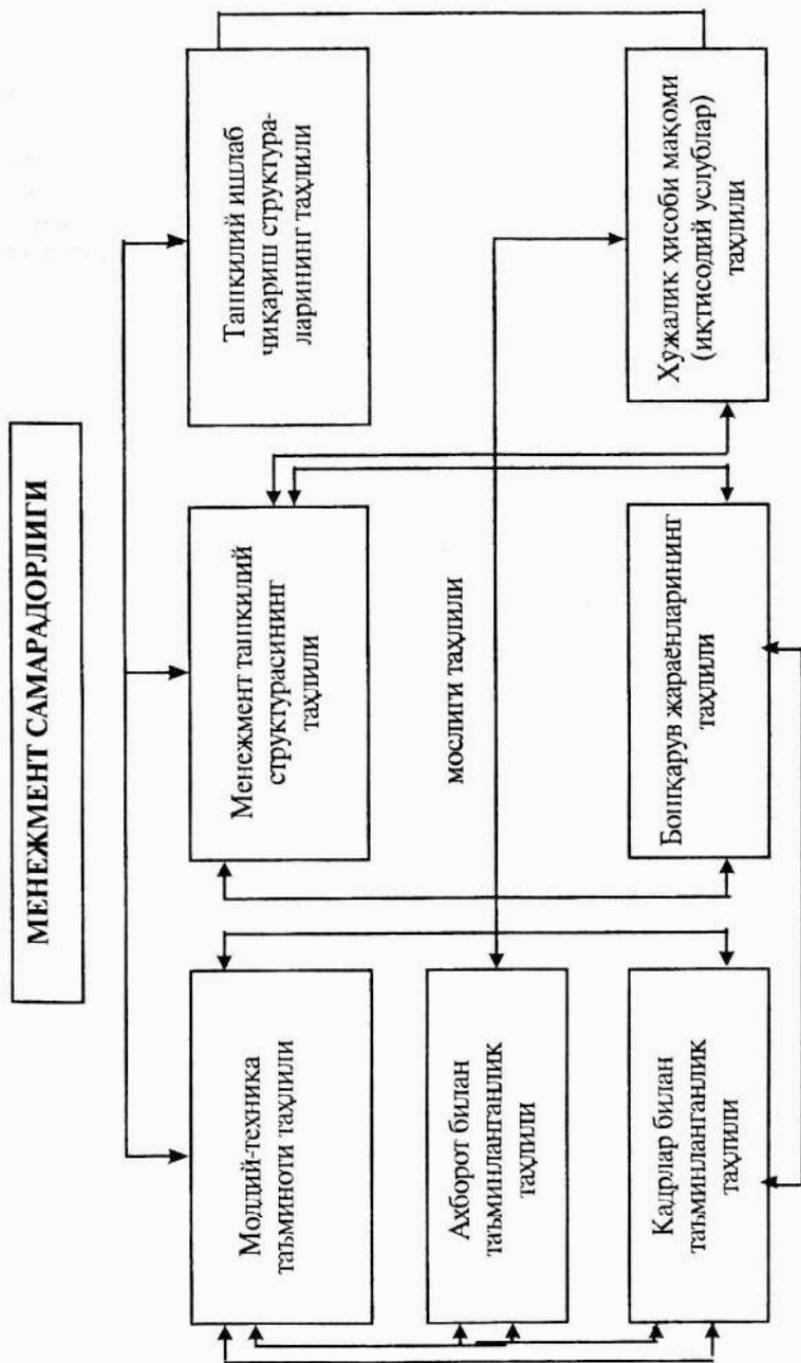
- тармоқ стратегик аҳамиятта молик эканлиги;
- тармоқаро комплекс эканлиги, яъни объект қишлоқ хужалиги ва саноат ишлаб чиқаришнинг интеграцияси маҳсулидир;
- унинг таркибидаги саноат ишлаб чиқаришда маҳсулот таннархида хом ашё 80-90% ташкил этади ёки бошқачароқ айтганда, маҳсулот материал сифимлигининг юқорилиги;
- унинг таркибидаги қишлоқ хужалик ишлаб чиқаришига табиий ва иқлимий омиллар бевосита таъсир этиши;
- ишлаб чиқаришни комбинациялашни имкониятларини кенглиги.

Ундан ташқари бошқариш самарадорлигини баҳолашда қуйидаги тавсифлар ҳисобга олинини лозим:

- тезкорлик (оперативлик), яъни бошқариш ҳаракатларининг мақсади, вазифалари ва иқтисодиёт талабларини эътиборга олган ҳолда олиб бориш;
- фойдалилик ёки бошқаришнинг ташкилийлиги, яъни иқтисодиёт ва бошқаришнинг узаро таъсирини ташкил этишни аниқ таъминлаш;
- тежамкорлик ёки натижавийлик, яъни бошқаришни энг кам меҳнат, моддий ва молиявий харажатлар билан бошқариш объектига таъсир этиш. [27, 49 б]

Юқорида қайд қилинганларни инобатта олган ҳолда тадқиқотимиз объектнинг бошқарув самарадорлиги мезонлари тизими қуйидагилардан иборат булиши лозим, деб ҳисоблаймиз:

- ишлаб чиқаришнинг юқори даражадаги самарадорлиги;
- бозордаги улушнинг ортиши;
- харажатлар даражаси;
- ташқи муҳит билан узаро алоқалорлик даражаси;
- қарор қабул қилишнинг тўғрилиги ва тезлиги;
- тизимни ўзини ўзи тартиблаш ва ташкил этиш қобилияти.



5-чизма. Менеджмент тизимининг самардорлиги таҳлили модели

Энди худди шу мезонлардан келиб чиқиб менежмент самарадорлигини баҳоловчи курсаткичлар тизимини асослаш зарур. Урганилаётган объектимизни менежмент самарадорлигини қуйидаги курсаткичлар тизими ёрдамида баҳолаш мақсадга мувофиқдир (5-жадвал). Таклиф этилаётган мезонлар ва тизимга келтирилган курсаткичлар тизимининг ўзига хослиги шундан иборатки, - у урганилаётган объектимизнинг ўзига хос жиҳатларини ҳамда унинг нафақат ички самарадорлиги, балки ташқи самарадорлигини ҳам ўзида акс эттиргандир.

5-жадвал. Менежмент самарадорлигини баҳоловчи курсаткичлар тизими

1	Бошқарув фаолиятининг иқтисодий самарадорлиги ($K_{н.с.}$)	$K_{н.с.} = \frac{Д}{X_{н.с.}}$	Д — йиллик даромад $X_{н.с.}$ — маҳсулотни ишлаб чиқариш, сотиш бир йиллик харажатлари
2	Ишлаб чиқариш-ни ташкил этиш даражаси (K_I)	$K_I = \frac{И_2}{A_0}$	$И_2$ — ишлаб чиқариш даврининг давомийлиги A_0 — айланма маблағлар оборотининг давомийлиги
3	Ишлаб чиқариш ва сотиш рентабеллиги (K_p)	$K_p = \frac{Д_c}{C_x}$	$Д_c$ — соф даромад C_x — маҳсулотни сотиш ҳажми
4	Капитални маневрелик даражаси (K_m)	$K_m = \frac{K_{а.к.}}{K_y}$	$K_{а.к.}$ — айланма капитал миқдори K_y - узининг капиталини уртача йиллик капиталидаги ўлуши
5	Амортизацион ажратмаларни жамгариллиши (K_x)	$K_x = \frac{A\Phi_0}{A}$	$A\Phi_0$ — асосий фондларнинг бирламчи қиймати А - амортизацион ажратмалар қиймати

6	Маҳсулот рентабеллиги (K_p)	$K_p = \frac{\Phi}{X}$	Φ - фойда суммаси X - бир йиллик харажатлар
7	Акционер капиталдан фойдаланиш самарадорлиги. Битта акциянинг қиймати (K_a)	$K_a = \frac{K_v}{C_a}$	K_v — чиқарилган акциялар қиймати C_a — сотилган акцияларнинг қиймати

Корпоратив тузилмаларни вужудга келтириш билан боғлиқ ҳаракатлар янги яхлит ташкилотни ва унинг қисмларини вужудга келтириш, уларнинг ўзаро ҳаракатини тартиблаш орқали уша ташкилотнинг ташқи муҳитдаги ўзгаришларга мослашиб ҳаракат қилишини таъминлашни назарда тутади. Умуман олганда, корпоратизм соҳасида ҳаракатларни шакллантириш, мослаштириш ва тартибга солишдан иборат, дейиш мумкин.

Корпоратив тузилмаларнинг фаолиятида мультипликацион самаралар билан боғлиқ жараёнлар сезиларли урин тутади ва ҳозирда уларни урганишга старли даражада аҳамият берилаётгани йўқ.

Худди шунга ўхшаш ҳол "синеригик самара" деган тушунча билан ҳам мавжуд холдинг компанияларни тузишда синеригик самарани баҳолаш зарур. У янги бирлашмага бирлаштирилган қисмларни қўшимча устунликларни таҳлил этишга асосланади. Ушбу қўшимча устунликлар қуйидагиларда намоён бўлади:

а) вертикал интеграцияда - нисбатан паст муомала харажатларида ёки ресурсларни самаралироқ тақсимланишида;

б) горизонтал интеграцияда харажатларнинг пасайиши, операция қўламлигини ошириш, ресурслардан фойдаланишда тезкорлик;

в) кредитларни олиш имконияти ёки қимматли қоғозларнинг эмиссиясини ўтказишда;

г) пул маблағларининг захираларини келтиришда, бошқа фаолият соҳаларига самаралироқ оқиб ўтишида. [48, 26-27 б]

Шундай қилиб, биз корпоратив бошқарувни моҳияти, корпорация ва холдингларни устун ва камчилик тарафлари, уларнинг фаолият курсатишининг хориж тажрибаси, самарадорлиги, умуман олганда, корпоратив бошқарув тузилмаларини вужудга келиши ва ривожланиши ҳамда бошқарувининг назарий асосларини таҳлил қилиб чиқдик. Бу эса корпоратив бошқарув шаклидаги корхоналарни мамлакатимизда вужудга келиши жараёнини таҳлил этишга замин бўлиб хизмат қилади.

1.3. Ўзбекистонда давлат мулкни хусусийлаштириш ва корпоратив бошқарув шаклидаги корхоналарни вужудга келиши

"Ўзбекистонда стратегик жиҳатдан олганда, биз куп укладли иқтисодийни вужудга келтириш вазифасини қуймоқдамиз. Бунда устуворлик хусусий мулкга, кичик ва урта бизнесга берилади". [4, 197 б]

Маълумки, маъмурий буйруқбозлик тизимида давлат мулки таноҳ ҳукмрон бўлган. Бозор тизими эса мулкни турфа шаклини мавжуд бўлишини талаб этади. Бунга эса давлат мулкни хусусийлаштириш орқали эришилади, "хусусийлаштириш иқтисодий ислохот натижаси бўлмай, унинг йўналишларидан бири, уни амалга оширишнинг энг муҳим йўлларидадир. Хусусийлаштириш натижасида камида иккита асосий вазифа ҳал қилиниши керак. Биринчидан, бизнинг ихтиёримиздаги мулк узининг ҳақиқий хужайинига эга бўлиши керак. Хусусийлаштириш давомида ҳал қилинадиган иккинчи муҳим вазифа - куп укладли иқтисодийни ва рағбатлантирувчи рақобатчилик муҳитини вужудга келтиришдан иборат" [3].

Ўзбекистон Республикасининг "Давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш тўғрисида"ги Қонунида белгиланганидек: давлат тасарруфидан чиқариш - бу давлат корхона ва ташкилотларини мулкчиликнинг нодавлат шаклидаги корхона ҳамда ташкилотларга қайта ўзгартиришдир;

-хусусийлаштириш - бу давлат мулки бўлган объектларни ёки давлат корхонаси акцияларини жисмоний ва нодавлат юридик шахслар томонидан сотиб олинишидир".

Кенг маънода хусусийлаштириш иқтисодийни тартибга солиш давлат сиёсатининг таркибий унсури сифатида намоён бўлади, унинг амалга оширилиши хусусий секторнинг хужаликни ривожлантиришга қўшадиган улушининг ошишига олиб келади. Тор маънода эса - хусусийлаштириш муайян давлат корхонаси капиталига нисбатан мулкчилик ҳуқуқларининг акциядорлик жамиятига ёки хусусий шахсга тулиқ ёки қисман ўтказилишини аниқлатади.

Хусусийлаштиришнинг мақсад ва вазифалари турлича, улар узоқ муддатли, қисқа муддатли ва ҳатто кечиктириб бўлмайдиган бўлиши ҳам мумкин. Хусусийлаштиришнинг куплаб мақсад ва вазифаларини бир вақтнинг ўзида амалга ошириб бўлмайди, чунки улардан бирини ҳал этишга кучларнинг тўқланиши купинча бошқаларини бажариб бўлмайдиган қилиб қўяди. Масалан, корхоналарни тезда сотиш зарурати уларни қиммат сотишга бўлган интилишга

зид келади. Бундай ҳолларда энг муҳими устуворликларни белгилаш, уларни вазифаларнинг кечиктириб бўлмаслик даражасига қараб тартиблаш ва бунда улар уртасида зиддиятларнинг пайдо булишига йул қўймаслик лозим. Дастлабки мақсад ва вазифаларнинг тўғри қўйилиши хусусийлаштиришнинг унга мос келадиган шаклини таълаш имконини беради.

Ўзбекистонда хусусийлаштиришнинг асосий тамойиллари Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримов томонидан белгилаиб берилган эди. Ушбу тамойиллар қуйидагилардир:

— хусусийлаштириш республикада ўтказилаётган ислохотларни ички мантиғига бўйсундирилган ва унинг етакчи негизи булиб, ҳеч кимни мафқурасига хизмат қилмайди;

— модамики, Ўзбекистонда бош ислохотчи давлат бўлса, унда хусусийлаштириш жараёни ҳам тартибга солинувчандир;

— қонун устуворлиги, ҳамма қонун ва меъерий-ҳуқуқий актларига риоя этишга мажбурдир;

— адреслик йўналганлик, унинг кучи аҳолини кам таъминланган қатламини ижтимоий қўллаб-қувватлаш, демографик аҳволни инобатга олиш, ижтимоий кафолатлаш тизимига утишдадир;

— хусусийлаштириш уйланган ҳолда, жаҳон тажрибасини инобатга олган ҳолда эволюцион йул билан амалга оширилади [49, 61-62 б].

Ўзбекистонда ўтказилган хусусийлаштириш жараёни бошқа мамлакатлардагига нисбатан узига хос тарафларига эга булди:

— чекли хусусийлаштиришни рад этиш;

— давлат мулкани бошқа мулкга айлантиришни фақат янги мулк эгасига сотиш йўли билан амалга ошириш;

— хусусийлаштириш жараёнини босқичма-босқич ва дастурий ёндашув асосида амалга ошириш;

— давлат мулкани унинг тасарруфидан чиқаришда аҳолини кучли ижтимоий кафолатлаш.

Шуни алоҳида таъкидлаш жоизки, республикада бозор муносабатларини шакллантириш ва хусусийлаштиришни амалга оширишнинг кучли ҳуқуқий-иқтисодий механизм таъминлаб берди. Булар мулкчилик, корхоналар, тадбиркорлик, тапқи иқтисодий фаолият, банклар ва банк фаолияти, давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш, банкротлик тўғрисида ва бошқа қўллаб қонунлар ва Президент Фармонлари қабул қилинди. Хусусан:

"Ўзбекистон Республикасида мулкчилик тўғрисида". Ўзбекистон Республикасининг Қонуни. 1990 йил 31 октябрда қабул қилинган. "Давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш тўғриси-

да" Ўзбекистон Республикасининг 1991 йил 19 ноябрда қабул қилинган қонуни. "Биржалар ва биржа фаолияти тўғрисида" Ўзбекистон Республикасининг 1992 йил 2 июлда қабул қилинган қонуни. "Хужалик жамиятлари ва ширкатлар тўғрисида" Ўзбекистон Республикасининг Қонуни. 1992 йил 9 декабрда қабул қилинган. "Қимматли қоғозлар ва фонд биржаси тўғрисида" Ўзбекистон Республикасининг Қонуни. 1993 йил 2 сентябрда қабул қилинган "Қимматли қоғозлар бозорининг фаолият курсатиш механизми тўғрисида" Ўзбекистон Республикасининг Қонуни. 1996 йил 25 апрелда қабул қилинган "Акциядорлик жамиятлари ва акциядорлар ҳуқуқларини ҳимоялаш тўғрисида" Ўзбекистон Республикасининг Қонуни. 1996 йил 26 апрелда қабул қилинган "Ўзбекистон Республикаси давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш жараёнини янада ривожлантиришнинг устувор йўналишлари тўғрисида" Ўзбекистон Республикаси Президентининг 1994 йил 15 мартдаги Фармони, "Фонд бозорини янада ривожлантириш ва давлат мулки негизда барпо этилган акциядорлик жамиятларини қўллаб-қувватлашга доир чора-тадбирлар тўғрисида" Ўзбекистон Республикаси Президентининг 1998 йил 2 октябрдаги Фармони "Давлат мулки корхоналарини акциялаштириш ва қимматли қоғозлар бозорини такомиллаштиришни жадаллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида" Ўзбекистон Республикаси Президентининг 1998 йил 2 октябрдаги Фармони, "Қимматли қоғозлар бозорини ривожлантиришга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида" Ўзбекистон Республикаси Президентининг 1995 йил 7 сентябрдаги Фармони, қимматли қоғозлар бозорини ривожлантиришга республика Фонд биржасида хорижий инвесторларни қатнашишини кенгайтиришга доир чора-тадбирлар тўғрисида Ўзбекистон Президентининг 1997 йил 31 мартдаги Фармони. Хусусийлаштирилган корхоналарни корпоратив бошқаришни такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида Вазирлар Маҳкамасининг 2003 19 апрелдаги қарори.

Агарда Ўзбекистонда утказилган хусусийлаштириш жараёнига баҳо берадиган бўлсак, у муваффақиятли утказилди, дейишимиз мумкин. Сабаби, Ўзбекистонда юқорида қайд қилинган хусусийлаштириш тамойилларига асосланиб, унга хос йул билан утказилган хусусийлаштириш натижасида давлат мулки асосида 4725 акционерлик жамиятлари, улар эмиссияларининг умумий ҳажми 336,4 млрд. сўми ташкил этади, шу жумладан, 2434 та АЖ акцияларида давлат улуши мавжуд. Бунинг натижасида 1 январ 2001 йилга Ўзбекистонда мавжуд корхоналарни 89,6 фоизини нодавлат корхоналари ташкил этди. (6-жадвал).

6-жадвал. Мулкчилик шакллари буйича корхоналарнинг таркибий тузилмаси

Мулкчилик шакли	1.01.92	1.01.93	1.01.94	1.01.95	1.01.96
	1.01.97	1.01.98	1.01.99	1.01.00	
Давлат корхоналари	77,9 16,3	54,2 15,6	44,6 11,2	28,7 10,4	18,1
Нодавлат корхоналар	22,1 83,7	45,8 84,4	55,4 88,8	71,3 89,6	81,9

*Макроиқтисодийёт ва статистика вазирлигининг 1992-2000 йиллардаги статистика бюллетенлари маълумотлари асосида тузилган.

Хусусийлаштириш жараёнини минтақалар буйича таҳлили, давлат мулки объектлари кўпроқ Фарғона (13 %), Самарқанд (11 %), Андижон (10 %) вилоятларида хусусийлаштирилганлигини кўрсатди. Бу эса ушбу вилоятларнинг маҳаллий бюджетига ва кичик ва ўрта бизнесни қўллаб-қувватлашга кўп миқдорда маблағлар келиб тушишини таъминлади. Агарда Ўзбекистон Республикаси минтақалари буйича давлат рўйхатига олинган ҳужалик юритувчи субъектларни сонига эътибор берсак (7-жадвал), унда худди шу вилоятларда нодавлат секторида ҳужалик юритувчи субъектларни (умумий сонга нисбатан фоиз ҳисобида) сони юқори эканлигини кўришимиз мумкин (тўқсон фоиздан ортиқ). Асосийси ушбу жадвалда республикаимиз барча минтақаларида нодавлат шубҳаси ишлаб чиқаришда асосий ўрин тутушини кўришимиз мумкин. Шубҳасиз, буни хусусийлаштиришнинг ижобий медалари, дейишимиз мумкин.

7-жадвал. Ўзбекистон Республикаси минтақалари буйича давлат рўйхатига олинган ҳужалик юритувчи субъектлар.

№	Минтақалар	Жами, минг бирлик	Шу жумладан мулкчилик буйича, шакллари	умумий сонга нисбатан фоиз ҳисобида
		давлат	нодавлат	
1.	Қорақалпоғистон Республикаси	8,9	12,8	87,2
2.	Андижон	16,0	9,8	90,2
3.	Бухоро	10,5	8,0	92,0

4.	Жиззах	7,5	9,8	90,2
5.	Қашқадарё	12,1	12,4	87,6
6.	Навоий	5,0	14,2	85,8
7.	Наманган	12,5	9,7	90,3
8.	Самарқанд	18,5	7,9	92,1
9.	Сурхондарё	10,0	13,7	86,3
10.	Сирдарё	5,4	17,1	82,9
11.	Тошкент	13,8	9,6	90,4
12.	Фарғона	16,2	9,6	90,4
13.	Хоразм	9,3	10,0	90,0
14.	Тошкент ш.	32,6	10,2	89,8
	Республика буйича жами		10,4	89,6

· Макроиктисодиёт ва статистика вазирлиги маълумотлари асосида тузилган.

Шу билан бирга, юқоридаги келтирилган рақамлардан куришиб турибдики, хусусийлаштириш жараёнида энг кўп давлат объектлари акционерлик жамиятларига айлантирилганлигини кўришимиз мумкин. Бу эса республикада давлат мулки корхоналари негизида асосан акциядорлик жамиятлари барпо этилганини кўрсатади. Ушбу ҳол акционерлик жамиятларини устун тарафлари билан шарҳланган. Хусусан:

— ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириб боришда ходимлари (акция эгаларини) қизиқишини оширади, чунки уларнинг даромадлари акционерлик корхонаси фаолиятининг бевосита пировард натижаларига боғлиқ бўлади, шунингдек, акционер бўлган ходимларда бевосита корхона фаолиятини бошқаришдан иқтисодий манфаатдорлиги ошиб боради, бу эса ўз навбатида меҳнатни ташкил этиш ва рағбатлантиришни илғор шаклларида тезроқ фойдаланишга имкон беради;

— корхоналарда молиявий ресурслар ва аҳолини вақтинчалик бўш пулларини ўзида акумуляция қилиш имкониятини беради, бу ҳол халқ хўжалиги буйича ресурсларни тез айланишига шароит яратади, бу эса ўз навбатида ходимни шахсий манфаатлари билан уйғуллашишига имкон беради;

— ишлаб чиқариш даври (цикли) буйича узаро боғланган корхоналарни кооперациялашиши орқали юқори даражада яқинлаштига, уларнинг бир-бирларини фаолиятини пировард натижалардан манфаатдорлигини оширади.

Шунингдек, биринчидан, акциялардан фойдаланиш алоҳида шахс томонидан (ушбу ҳолатда жисмоний ёки юридик шахслигининг аҳамияти йўқ), бошқа шахсларга боғлиқ бўлмаган ҳолда фойдаланишни; иккинчидан мулк устидан реал назоратни, одатда, шахсларнинг тор доираси амалга оширади ва, учинчидан, акциядорлик мулк шаклининг ўзи бошқа шакллардан алоҳида ажратилган. Давлат тасарруфидан чиқаришнинг акциядорлик шакли майда корхоналар учун самарасиз бўлади, улар бошқаришнинг акциядорлик шаклини ташкил этиш ва сақлаб туриш учун катта харажат қилишига тўғри келди, танланган бошқарув органлари ва кузатув кенгашлари самарали ишламабди.

Давлатнинг иқтисодий кўрсаткичлари корпоратив секторини қўллаб-қувватлаш буйича маълум сиёсатини олиб боради. Унинг мақсади аввало саноатни ривожланишининг стратегик йўналишини, шунингдек, уни жаҳон ҳужалигига интеграциясини аниқлаш; янги технологик, молиявий ва ахборот асосида такрор ишлаб чиқаришни модернизациялаш; ички ва ташқи бозорларга мослаша оладиган янги ташкилий тузилмаларни вужудга келтириш ва шу қабили.

Мустақил корхона бўлган АЖ ишлаб чиқариш, фан-техникавий ва ижтимоий ривожланишдаги ўз имкониятларини кенгайтириш учун турли бирлашмалар: уюшмалар, концернлар, тармоқлараро ва минтақавий ишлаб чиқариш - технологик мажмуаларга кириши мумкин. Оддий бирлашмаларда унинг аъзоларини узаро муносабатлари фақат шартномавий асосларда қурилади. Бироқ мулкчиликнинг акциядорлик шаклидаги корхоналарнинг бирлашуви алоҳида хусусиятга эга - бу холдинглар ва холдинг компанияларидир.

Шуни алоҳида таъкидлаш жоизки, мамлакатимизда мавжуд қонунчилик корпоратив тизимини ривожланишга шароит яратган, яъни, ҳужалик юритувчи субъектлар бошқа ташкилотлар устав капиталида қатнашиш имконига эга. Натижада акциядорлик жамиятлари бир-бирларини капиталида қатнаша оладилар, яъни ўз улушларига эга буладилар. Мазкур ҳолатда корхона нафақат ўз ваколати ва функцияларининг бир қисмини бирлашмага ихтиёрий тузилган шартнома асосида топширади, балки бирлашманинг фаолиятида ўз капиталининг бир қисми билан иштирок этади. Бунда тўлақонли холдингда акциядорлик капиталининг "узаро кириб бориши" ёки бир неча АЖ сармоясида узаро иштирок этиш тамойили биринчи даражали рол ўйнайди ва барча қолган масалаларни:

бошқарув органлари погонаси, интеграцияланган АО ургасидаги узаро мажбуриятлар, улар томонидан уз хужалик мустақиллигининг қисман йуқотилиши ва ҳоказоларни белгилаб беради.

Холдингнинг таърифи Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси қарори билан тасдиқланган "Холдинг компаниялари туғрисидаги Низом"да келтирилган [57]. Ташкилий-ҳуқуқий шаклидан қатъий назар, унинг активлари таркибига бошқа корхоналар акцияларининг назорат пакетлари киралиган корхона холдинг (еки холдинг компанияси), деб тан олинади. Хуш, қатнашиш тизими ёрдамида нимага эрипилади? Аввало унинг ёрдамида корхоналарни бирон-бир гуруҳи манфаатларини бирон-бир марказ теварагида бириктириб, фаолиятини мувофиқлаштириш мумкин. Бунга холдинг компанияларини тузиш орқали эришилади. Бундан кузланган мақсад республикамизда улар асосан акциядорлик жамиятлари капиталида давлат иштирокини таъминлаш ва унинг улушини самарали бошқаришдан иборатдир.

Холдингга кирувчи АЖ акцияларининг қанча миқдорини назорат пакети деб ҳисоблаш мумкин? Кўпчилик ғарбий мамлакатларда шубба АЖни назорат остида ушлаб туриш учун холдинг компаниясига улар акцияларининг 20 дан 40 фоизигача эгаллик қилишнинг узи етарли, АҚШда эса, у ерда кўпчилик корхоналарнинг акциялари ушлаб, юзлаб ва минглаб акциядорларга тегишли бўлиб, АЖни назорат қилиш учун уни акцияларининг 10-15 фоизини сотиб олишнинг узи кифоя. Ўзбекистонда амал қилиб турган низомга қўра хусусийлаштириш жараёнида холдингни ташкил этишда акциялар назорат пакети бўлиши туғрисидаги қарор Монополияга қарши сиёсат Давлат қўмитаси ва унинг ҳудудий органлари томонидан қабул қилинади.

Давлат мулкани хусусийлаштириш давомида ташкил этиладиган холдинглар очик АЖни узида намоён қилади. Улар узларининг акцияларини, яъни бош холдинг компаниянинг акцияларини чиқаришади. Сармояларнинг узаро аралашуви шундан иборатки, нафақат холдинг узини шубба жамиятлари акцияларининг назорат пакетига эгаллик қилади, балки уз навбатида мазкур АЖлари бири-бирлари акцияларининг бир қисмига эгаллик қилинади. Бизда амал қилиб турган низомга қўра, шубба АЖ холдингга тегишли бўлган уни акциялари пакетидан қатъий назар, холдингнинг акцияларига қандайдир бир шаклда, шу жумладан гаров ва траст шаклида эгаллик қила олмайди. Бу билан холдингда қайсидир бир шубба компаниянинг устунлик вазиятига йул қўйилмайди.

Холдинг туғрисида бизда ҳосил бўлган тасаввур жаҳонда умумий қабул қилинганидан фарқ қилади. Бу шу билан боғлиқки, тарихан холдингларнинг шаклланиши бизда ва хорижда турли йуллар

билан кечди. Агар гарб мамлакатларида холдинг ушлаб туриш компанияси сифатида ташкил этилса, у фонд бозорида бир неча корхоналарнинг акциялар пакетларини соғиб олиб, бунинг ҳисобидан уз устав капиталини шакллантирса, бизда эса холдинг - "юқоридан" давлат саноат бирлашмаси (вазирлик главкаси, концерн, уюшма)нинг қайта ташкил этилиши натижасидир. Мазкур ҳолатда бундай бирлашманинг акциялаштирилган корхоналарига "ихтиёрий-мажбурий" тартибда узларининг акциялари назорат пакетини ҳозирда холдинг, деб номланувчи юқори ташкилотга топшириш таклиф этилади.

Жаҳон адабиётида холдинг - биринчи галда молиявий марказ булиб, унинг атрофида алоҳида компаниялар уз тижорат мустақиллигини йуқотмаган ҳолда бирланади. Бунда холдингда молиявий операцияларга эътибор қаратилади, ишлаб чиқариш фаолияти эса шуъба компаниялар зиммасида қолади. Баъзан бош компания фақат шуъба компаниянинг бизнесига инвестицияни амалга оширади, кейин эса олинадиган фойдаларни бошқаради. Шуъба компания фаолиятининг қолган томонлари узини узи оқлашга асосланади ва бутун холдингнинг тижорат операцияларидан ҳолидир.

Холдинг функциялари, яъни акциялар назорат пакетининг эгаси булиш вазифасини концернларнинг бош компаниялари, йирик банклар, инвестиция компаниялари бажариши мумкин. Масалан, "Даймлер-Бенц" Германия концернига кирувчи корхоналар акцияларининг назорат пакети (25 фоиз) Дойче-банкка тегишли. Концерн Президенти Дойче-банк томонидан тайинланади, концерннинг барча молиявий ва инвестицион фаолияти унинг назорати остида бўлади. Американинг йирик корпорацияси "Дженерал моторс"да холдинг функциясини бош компания бажаради. Ушбу концернга АҚШдаги 209 та ва Канададаги 12 та завод, шунингдек, бошқа 32 мамлакатдаги корхоналарнинг акциялари тегишлидир. Жаҳон автомобил ишлаб чиқаришининг қарийб 20 фоизини чиқарувчи концерннинг барча корхоналарида 813 минг ишчи иш билан банд.

Бизнинг тушунчамизда холдингда биринчи галда тобе корхоналарнинг ишлаб чиқариш фаолиятини у ёки бу тарзда мувофиқлаштирувчи бошқарув тузилмаси тушунилади. Акциялаштириш жараёнида давлат корхоналари тулиқ мустақил бўлади, улар устидан аввалги вазирлик кўринишидаги раҳбар орган йуқ, бу кўп ҳолларда бир технологик циклда банд бўлган корхоналар уртасидаги хўжалик алоқаларининг узилишига олиб келади. Албатта, холдинг технологик ва кооперацион алоқаларни ушлаб туриш қудратига эга, лекин унинг асосий вазифаси молиявий алоқалар ва акциялар

га эгаллик қилиш орқали молиявий назорат тизимини барпо этишдан иборат булиши керак.

Жаҳон тажрибаси шуни кўрсатмоқдаки, холдинглар акциядорлик капиталини ташкил этишнинг юқори даражасини тавсифлайди. Улар орқали турлича фаолият ихтисослигидаги корхоналарга тегишли бўлган капиталларнинг функционал узаро ҳамкорлиги йулга қўйилади. Холдинг таркибида битта алоҳида олинган корхона уддалай олмайдиган йирик халқ ҳужалиги муаммолари ҳал этилади, булар: мураккаб техникавий тизимни ишлаб чиқиш ва барпо этиш, юқори технологияларни узлаштириш, бозор конъюктураси тўғрисида тулиқ ахборотни олиш, маълум дастурлар остида йирик кредитларни олиш, ташқи иқтисодий алоқаларни ташкил этиш, ишлаб чиқаришни техник жиҳатдан қайта қуролантириш, янги ишлаб чиқариш қувватларини ташкил этиш ва бошқалар.

Ғарбнинг санъати ривожланган мамлакатларида акциядорлик капитали холдинг шаклининг ривожланиш жараёнида уларнинг функционал ихтисослашувига қараб холдинг компанияларининг турли хиллари юзага келди. Бир неча АЖни назорат қилувчи бош холдинглар ва бирлашмалар, шу жумладан, бир неча АЖ ва концернлар акцияларини уз қўлларида ушлаб туриши мумкин бўлган оралик холдинглари биринчи уринга чиқишди. Шу тариқа йирик холдинг компаниясига асосланган узаро боғланган АЖ тизими барпо этилади. Қўпинча бош холдинг компанияси сифатида йирик акциядорлик бирлашмалари асосида ташкил этилган инвестицион АЖ иштирак этади.

Холдинг компаниялари, шунингдек, фақат акцияларни сақлаш функциясини бажарувчи "соф" холдинглар ва узининг холдинг функцияси билан бир қаторда яна тадбиркорлик фаолияти (ишлаб чиқариш, савдо-сотиқ, банк-молиявий ва бошқа операциялар)ни амалга оширувчи "аралаш" холдингларга бўлинади. Холдинг компаниялари маълум тармоқ йўналишига эга бўлиши ҳам мумкин, бироқ бозор иқтисодиёти шароитида у жуда ҳаракатчандир. Қўпинча холдинг компаниялари янги корхоналарни ташкил этиш ташаббуси билан чиқишади, бу корхоналарда янги маҳсулотлар ёки янги истиқболли технология узлаштирилади. Бундан ташқари, холдинг компаниялари хорижий сармоялар иштирокидаги қўшма корхоналарни ташкил этишда ҳам қатнашиши мумкин.

Шуни алоҳида таъкидлаш лозимки, республикада ташкил этилган аксарият холдинглар - бу аралаш турлаги холдинглардир. Уларда ишлаб чиқариш функцияси молиявий функция устидан устунлик қилади. Шу билан бирга Низом "соф" холдинглар, яъни молиявий холдинг компанияларининг ташкил этилишини ҳам назарда

тугади. Улар устав капиталининг 50 фоизидан ортигини бошқа эмитентларнинг қимматли қоғозлари ва бошқа молиявий активлар ташкил этади. Молиявий холдинглар фақат инвестицион фаолиятни юритиш ҳуқуқига эга, бошқа фаолият турлари улар учун руҳсат этилмайди.

Шунинг учун молиявий холдинг шубба корхоналарининг ишлаб чиқариш ва тижорат фаолиятига аралashiш ҳуқуқига эга эмас. Унинг вакиллари фақат шубба корхоналари акциядорларининг йиғилишларида иштирок этишлари мумкин. Молиявий холдинг вакиллариининг директорлар кенгашлари ва шубба корхоналарини бошқаришнинг бошқа органлари таркибига киритилишига йул қуйилмайди. Молиявий холдинг узига тегишли акциялар билан фақат фонд биржасида битимлар тузиши мумкин.

Албатта, холдинглар турли сабабларга кура ташкил этилади, лекин шулардан энг асосийлари қуйидагилардан иборат:

1) бирлашган корхоналарнинг бутун гуруҳи буйича келишилган инвестицион сиёсатни юритиш, яъни холдинг гуёки "узaro ёрдам кассаси" ролини уйнайди;

2) мураккаб куп қисмли маҳсулотни чиқариш учун бир неча кичик ҳамкор корхоналарни ягона ишлаб чиқариш-технологик мажмуага бирлаштириш;

3) хомашёнинг қандайдир бир турини комплекс қайта ишлаш учун корхоналарни минтақавий принципл буйича бирлаштириш;

4) юқори технологиялар ва бошқа фан-техника дастурларини узлаштиришда келишилган техникавий сиёсатни юритиш. Масалан, технополислар ва технопарклар холдинг шаклида фаолият курсатиши мумкин.

Бозорни вужудга келишининг мураккаб иқтисодий шароитларида корхона холдинг орқали унга холдингнинг инвестиция фондидан фойдали кредит олиш; хужалик алоқаларини йулга қуйишда ва ишлаб чиқаришни хомашё, материаллар ва бутловчи маҳсулотлар етказиб бериш учун таъминлашдаги хизматлар; корхона ихтисослигини ва иш уринларини сақлаб қолиш, корхонанинг иқтисодий ва ижтимоий мақомини барқарорлаштириш кафолатлари; янги маҳсулотни узлаштиришда моддий-техник ва ходимлар ёрдами ва шу каби бошқа вазифаларни ҳал этишда кумаклашувчи ишончли ҳамкорни топиши мумкин.

Албатта, холдинг бирварақайига барча уз корхоналарининг ривожланишига инвестицияларни таъминлаш қудратига эга эмас, шунинг учун улардан қайсидир бирлари узининг навбатини кутади. Холдингдан ёрдам олиш имконияти (нафақат молиявий) доимо мавжуд. Йирик автомобилсозлик компанияси сифатида холдинг-

нинг акциялари фонд бозорида исталган алоҳида кичик корхона акцияларидан юқори турали, бу холдинг фойдасига яна бир далил бўлиб хизмат қилади.

Шуни алоҳида таъкидлаш керакки, монополизм хавфини инobatта олган ҳолда Ўзбекистон қонун ҳужжатларида холдингларни ташкил этиш учун муайян чегаралар назарда тутилган.

Биринчидан, холдингга ҳам, унинг қайсидир бир шубба корхонасига ҳам холдингнинг шубба корхоналари маҳсулотлари (хизматлари)ни учинчи шахсларга сотиш ҳуқуқлари берилиши мумкин эмас..

Иккинчидан, холдинг қайсидир йул билан уз шубба корхоналари маҳсулотларининг нархини тартибга солиш ҳуқуқига эга эмас.

Учинчидан, холдинглар фақат монополияга қарши қумита ва унинг ҳудудий органларининг розилиги билан, бу қайсидир бир маҳсулот ишлаб чиқаришнинг монополиялашувига олиб келмаслиги шарти билан ташкил этилади. Агар ташкил этилган холдинг кейинги уз фаолиятида муайян товар гуруҳи буйича монополист, деб тан олинса, у ҳолда унга монополияга қарши қонунчиликда қузда тутилган жазо чоралари қўлланилади.

Холдинг компанияларини имкониятларини янада кенгайтириш, уларни молия-саноат гуруҳлари (МСГ) даражасида ривожланиши билан боғлиқ. Бу борада холдинглар ва молия-саноат гуруҳлари корхоналар уртасидаги кооперацион алоқаларни сақлаб қолиш ва имкон қадар ривожлантириш учун ташкил этилади. Бозор иқтисодиёти шароитида корхоналараро алоқаларга қандайдир маъмурий таъсир этиш мумкин эмас ва шунинг учун корхоналар мулкчилик муносабатлари билан боғланган бўлиши лозим. Бунда молия-саноат гуруҳларининг узига хос хусусияти шундан иборатки, уларнинг таркибига кредит-молия муассасалари, инвестиция институтлари, суғурта компаниялари киради.

Молия-саноат гуруҳи ишгирокчиларининг моддий ва молиявий ресурсларини бирлаштириш йули билан фойда олиш, ишлаб чиқаришнинг рақобатбардошлиги ва самарадорлигини ошириш, технологик ҳамда кооперация алоқаларини барпо этиш, экспорт салоҳиятини ошириш, фан-техника тараққиётини жадаллантириш ва инвестицияларни жалб этиш мақсадида фаолият юритувчи кредит-молия муассасалари, инвестиция институтлари, корхоналар, бошқа муассаса ва ташкилотларнинг ҳужалик уюшмасини узида намoён қилади. Мулкчилик туридан қатъий назар исталган ташкилий-ҳуқуқий шаклдаги корхоналар, кредит-молия муассасалари, инвестиция институтлари, ташкилотлар, шу жумладан, хорижий ташкилотлар молия-саноат гуруҳларининг ишгирокчилари бўлиши мум-

кин. Айни пайтда тижорат банклари ҳам молия-саноат гуруҳларининг иштирокчиси була олади. Бунда тижорат банкларининг молия-саноат гуруҳи устав фондидаги мол-мулки ушбу фонднинг 10 фоизидан ошмаслиги керак. Молия-саноат гуруҳининг иштирокчилари юридик шахс мақомини сақлаб қолади. Молия-саноат гуруҳлари унинг иштирокчилари томонидан ихтиёрийлик тартибида ёки гуруҳнинг бир иштирокчиси томонидан ўзи сотиб олган бошқа иштирокчиларининг акциялари пакетини бирлаштириш йули билан, Республика Вазирлар Маҳкамасининг қарорига кура, шунингдек, ҳукуматлараро келишувлар асосида ташкил этилиши мумкин.

Молия-саноат гуруҳини ихтиёрийлик асосида ёки акциялар пакетларини бирлаштириш тартибида шакллантириш қуйидаги йуллар билан амалга оширилади:

— гуруҳ иштирокчилари томонидан очиқ ёки ёпиқ акциядорлик жамиятини ҳамда холдингни таъсис этиш;

— гуруҳ иштирокчилари томонидан гуруҳга кирувчи корхоналар ва молия-кредит муассасаларининг ўзларининг ихтиёридаги акциялар пакетларини гуруҳ иштирокчиларидан бирига ишончли бошқариш учун топшириш;

— иштирокчилардан бири томонидан гуруҳнинг иштирокчилари булмиш бошқа корхоналар, шунингдек, муассаса ва ташкилотлар акциялар пакетларининг харид қилиниши.

МСГ ва холдингларнинг макроиқтисодий роли шундан иборатки, бозор иқтисодиётида йирик корпоратив бугиннинг пайдо булиши билан зарур барқарорлик юзага келади ва муътадил яши ривожланиш учун шарт-шароитлар яратилади.

Ўзбекистонда холдинг компаниялари ва молия-саноат гуруҳларининг ривожланиши йулидаги асосий тўсиқ бу қонунчиликни ягона тизимининг мавжуд эмаслигидир. Бунинг сабаби - молия-саноат гуруҳи - холдинг компания - акциядорлик жамияти каби тушунчаларнинг назарий жиҳатдан етарли даражада ишланмаганлигидир. МСГ капиталнинг шартномавий бирлашуви асосида фаолият курсатиши холдинг булмаслиги мумкин. Бошқа корхоналар акцияларининг назорат пакетига эгаллик қилувчи ва аслида холдинг булган ташкилот ташкилий-ҳуқуқий шаклига кура акциядорлик жамияти булиши шарт эмас. Агар хусусий фирма қандайдир АЖ акцияларининг назорат пакетини харид қилса, у ҳолда ҳозирги вақтда амал қилиб турган низомга кура, у амалда холдинг вазифасини бажараётган булишига қарамай, холдинг компанияси ҳисобланмайди. Юқорида келтирилган учта тушунчадан энг тарқоғи акциядорлик жамияти. Бундан шу нарса келиб чиқадики, МСГ ва холдинглар фаолияти акциядорлик ҳуқуқи билан тартибга

солиниши мумкин эмас. Хорижий мамлакатлар тажрибаларини инобатта олган ҳолда молия-саноат гуруҳлари туғрисидаги қонунчиликнинг мустақил соҳаларини ишлаб чиқиш зарур.

Холдинг компаниялари ва молия-саноат гуруҳларини ташкил этишда биринчидан, инвестицияларни ва иккинчидан, давлат кафолатлари ҳамда имтиёзларини олишга катта аҳамият берилади. Лекин, холдинг ва МСГ иштирокчиларига кафолатлар ҳамда имтиёзлар мажмуи ҳам, шунингдек, уларни тақдим этиш механизми ҳам ҳалигача ишлаб чиқилмаган.

Хулоса қилиб айтиш мумкинки, давлат мулкани хусусийлаштириш ва уни давлат тасарруфидан чиқариш турли мулк шаклидаги корхоналарни, шу жумладан, Ўзбекистон иқтисоди учун мулақо янги мулк муносабатларига ва бошқарув тизимига эга бўлган акциядорлик жамиятлари ва шу каби тузилмаларни шаклланишига олиб келди. Шу билан бирга уларнинг шаклланиши ва кейинги фаолияти жараёнларида айрим камчиликларга йўл қўйилди, счилиши лозим бўлган, айниқса, акциядорлик мулкига асосланган тузилмаларни янада ривожлантириш, мулк муносабатларини такомиллаштириш билан боғлиқ муаммо ва масалалар юзага келмоқда.

Буларни ҳал этиш ўтиш даври иқтисодидаги узига хос омиллар билан боғлиқ бўлиб, халқ ҳужалиги тармоқларида турлича хусусиятларга эга. Шуларни ҳисобга олиб, китобнинг кейинги бобларида мева-сабзавот маҳсулотларини ишлаб чиқариш ва қайта ишлаш соҳасида корпоратив тузилмаларини такомиллантириш ва улар ривож билан боғлиқ тавсиялар ишлаб чиқишга ҳаракат қилинган.

2-БОБ. МЕВА-САБЗАВОТ МАҲСУЛОТЛАРИ ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ВА ҚАЙТА ИШЛАШ ТАРМОҚЛАРИДА КОРПОРАТИВ БОШҚАРУВ ШАКЛИДАГИ ТУЗИЛМАЛАРНИНГ ҲОЗИРГИ АҲВОЛИ ВА УЛАРНИ РИВОЖЛАНТИРИШ МУАММОЛАРИ

2.1. Мева-сабзавот маҳсулотларини ишлаб чиқариш ва қайта ишлашда корпоратив бошқарув шакли вужудга келишининг ташкилий ва иқтисодий асослари

Ўзбекистон Республикасида корпоратив тузилмалар иқтисодий ислохотлар, мулкни давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш жараёнларида босқичма-босқич ташкил этилмоқда. Давлат назоратига молик монополиялашган тармоқларда уларнинг иқтисодиётда тутган урнини ҳисобга олиб, хусусийлаштиришнинг дастлабки босқичларида тузилган акциядорлик корхоналари қатнашувида холдинг компаниялар тузилди.

Дастлаб қишлоқ хужалик машинасозлиги тармоғида "Ўзқишлоқмаш-холдинг" компанияси, кейинчалик мева-сабзавот ва узум маҳсулотларини қайта ишлаш соҳасида "Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" компанияси ташкил этилди. Тузилган холдинг компаниялар бошқарувиغا, холдинг таркибига кирувчи акциядорлик жамиятлари акциялар улуғини ҳисобига устав жамғармасини шакллантириб, шунга мос равишда кооперацияни ривожлантириш ва акциядорлик мулкни бошқариш вазифаларини амалга оширади.

Мева-сабзавот маҳсулотларини ишлаб чиқариш ва қайта ишлашда бошқарувни корпоратив шаклидаги тузилмани вужудга келиши аҳолининг юқори сифатли экологик тоза озиқ-овқат маҳсулотларига бўлган талабларини қондириш, бозор муносабатларига мос самарали бошқарув тизимини шакллантириш зарурлиги ва агросаноат интеграциясини чуқурлаштириш асосида ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш билан шартлангандир.

Ўшбу вазифани амалга ошириш ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқаришни янги бозор иқтисодиётига мос шаклларини вужудга келтиришни талаб этади. "Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" компанияси ташкил этилиши худди шу сабаб билан шартлангандир.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1997 йил 18 июлдаги 363-сонли қарорига мувофиқ "Ўзмевасабзавотузумсаноат" уюшмаси тугатилди ва унинг негизида очиқ турдаги акциядорлик жамияти шаклида "Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг компанияси ҳамда Қорақалпоғистон Республикаси ва вилоятларда "Мевасабзавот" ҳудудий бирлашмалари ташкил этилди.

Корхоналарнинг холдингда интеграциялашуви учун муҳим шарт-шароитлар қуйидагилардан иборат бўлди:

— шартнома муносабатлари доирасида биргаликдаги ишлаб чиқариш фаолиятининг узоқ ва умуман ҳақиқий тарихнинг мавжудлиги;

— ассоциатив тузилмада ўзаро ҳамкорлик амалиёти;

— корхоналар мол-мулкида ўзаро иштирокнинг мавжудлиги, кооперация бўйича ҳамкорлар корхоналарининг акциядорлик сармоясида иштирок этиш.

Холдингининг янги бошқарув тузилмаси сифатида асосий вазифалари қуйидагилар қилиб белгиланди:

— тармоқларни хусусийлаштириш ва монополиядан чиқариш жараёнларини чуқурлаштириш, агросаноат интеграцияси ва кооперациялашнинг янги ташкилий шаклларини ривожлантириш;

— ягона техникавий ва инвестиция сиёсатини олиб бориш, илгор агротехник технологияларни жорий этиш, ишлаб чиқариладиган хомашё сифатига селектив ёндашув ва деҳқончиликнинг маҳаллий анъаналарини инобатта олган ҳолда экспортга йуналтирилган маҳсулотни ишлаб чиқиш учун корхоналарни замонавийлаштириш ва техник жиҳатдан қайта жиҳозлаш;

— чет эл инвестицияларини жалб қилиш, шу жумладан қўшма ва хорижий корхоналарни ташкил этиш йули билан;

— ички ва ташқи бозорларда маркетинг тадқиқотларини олиб бориш, холдинг маҳсулотларининг халқаро ном чиқаришини таъминлаш, экспорт маҳсулотлари ҳажмини ошириш.

Шуни таъкидлаш керакки, қайта ишлаш ва қишлоқ ҳўжалиги корхоналари негизида "Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" таркиби мева-сабзавот маҳсулотларини ишлаб чиқариш, қайта ишлаш ва сотиш билан банд бўлган ихтисослаштирилган фирмалар сифатида барпо этилган (6-қизма) холдинг таркибига кирувчи фирмалар, деб мева-сабзавот ва вино маҳсулотларини ишлаб чиқариш, сақлаш, қайта ишлаш ва сотиш ишларини амалга оширувчи корхона ва ташкилотларнинг бирлашмаси тушунилади. Ўз навбатида фирма таркибига кирувчи корхона ва ташкилотлар ҳўжалик мустақиллигини ҳамда юридик шахс ҳўқуқларини сақлаб қолади.

"Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг компанияси холдинг бошқарувида асосланган бўлиб, тасарруфидаги корхоналарни

ундаги ўз акция улушлари орқали бошқаради. Унинг бошқарув органлари бўлиб "Ўзмеvasабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг компанияси акциядорларининг умумий йиғилиши (олий бошқарув органи); "Ўзмеvasабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг Кузатув кенгаши; "Ўзмеvasабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг компанияси Ижроия органи бўлиб - Бошқарув ашпарати ҳисобланади.

"Ўзмеvasабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг компанияси назорат органи эса - Тафтиш комиссиясидир.

"Ўзмеvasабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг компаниясини бошқаришнинг ижроия ашпарати ташкил этилди. У 89 кишидан иборат бўлиб, унга холдинг муассисларининг умумий йиғилишида сайланадиган ва лавозимга Вазирлар Маҳкамасининг қарори билан тасдиқланадиган биринчи уринбосар ҳамда учта раис уринбосарига эга булган холдинг Раиси бошчилиқ килади.

Шуни алоҳида таъкиллаш жоизки, "Ўзмеvasабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг компаниясининг ижроия ашпарати функционал асосда ташкил этилган, яъни у функционал структурадир. Ушбу бошқарув структурасида раҳбарлик ва структура бугинларини турфа вазифаларда ва аниқ булинмалардаги менежмент фаолиятини ихтисослаштирилган бўлади ва ҳар бир бошқарув бугинига муайян, конкрет вазифалар бириктириб қўйилган. Унда раиснинг туртта уринбосарга, иқтисод-молия, моддий-техника, ишлаб чиқариш, маркетинг йўналиши бўйича вазифа белгилаб берилган. Ўз навбатида уларга тегишли бошқармалар бирктириб қўйилган. Ижроия ашпарати таркибида 11 та бошқарма мавжуд, шу жумладан: Истиқболни белгилаш ва иқтисодий таҳлил бошқармаси, Бухгалтерлик ҳисоби, ҳисобот ва молия бошқармаси, Хусусийлаштириш ва қимматли қоғозлар бошқармаси, Инвестициялар ва техник жиҳатдан қайта жиҳозлаш бошқармаси, Сифатни стандартлаштириш бошқармаси, Моддий-техник ресурслар билан таъминлаш бошқармаси, Мева-сабзавотчилик ва узумчиликнинг интенсив технологиялари бошқармаси, Консерва ва қуруқ мева саноати бошқармаси, Ташқи иқтисодий алоқалар бошқармаси, Маркетинг, реклама ва транспорт бошқармаси. Ҳар бир бошқарма бажарадиган вазифалари белгилаб берилган. Масалан: хусусийлаштириш ва қимматли қоғозлар бошқармаси:

— холдингта қарашли корхоналар, ташкилотлар ва ҳужалиқлардаги давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш жараёнига ташкилий ва услубий раҳбарликни, ишончли бошқарувга олинган акциялар давлат пакетларини алоҳида депо-ҳисоб рақамларида сақланишини ташкил этишни амалга оширади;

“Ўзметасабзавотузумсаноятхолдинги” холдинги компаниясининг ташкилий тузилмаси

“Ўзметасабзавотузумсаноятхолдинги”

Республика ташкилотлари

Ихтиссослашган фирмалар ва шўба корхоналар	“Болалар таомлари холдинги”	“Ўзметасабзавотузумсаноят- ОТАЖ”	“Ўзпрогресс” акциядорлик компанияси
Консервлар ишлаб чиқарувчи фирмалар шўба корхоналар (9 бр.) (9 бр.)	Фирмалар (3 бр.) Колесерва заводлари (3 бр.) Қишлоқ хўжалик корхона- лари (13 бр.)	“Ўзметасабзавотузумсаноят- маркетинг” фирмаси	Акциядорлик ва жамоа корхоналари (12 бр.) Ишлаб чиқариш-тижорат фирмаси (1 бр.)
Қурилиш маҳсулотлар ишлаб чиқарувчи фирмалар шўба корхоналар (2 бр.) (9 бр.)	Қўшимча корхоналар	“Ўзжарташска” фирмаси	“Метасабзавотузумкурчилик” ОТАЖ
Вино-ароқ маҳсулотлари ишлаб чиқарувчи фирмалар шўба корхоналар (13 бр.) (9 бр.)	“Маск” “К” Қишлоқ хўжалиги корхоналари – 2	Муассислар: 48 хўжалик “Гадбиркор-ишончи” фирмаси	“Метасабзавотузумслайоқа” ОТАЖ
Фарма таркибидан ҳужайити корхоналари (72 бр.)	“Янис JV” “К”	“Тошшаҳриметасабзавотсаноят” бирлишмаси	“Метасабзавот” БЛКТЬ-АЖ
Шу жумладан колхоз-шароҳлар (14 бр.)	“Колвин” “К”	Метасабзавот компанияси (6 бр.)	ЭРМЗ
Қўшимча корхоналар.	“Фаригал” “К”	ОРПК (4 бр.)	“Метасабзавотузумкурчилик” ОТАЖ
Вино-ароқ ишлаб чиқарувчи Ишлаб чиқариш бўлими (8 бр.) (3 бр.)		Дўконлар (15 бр.)	

— холдинг компаниясининг акциядорлик жамиятларида акциялар давлат пакетларига нисбатан мулкдорлик вазифасини бажаради;

— холдинг компаниясининг акциялари ва бошқа қимматли қоғозларни чиқаришни ва уларни ички ҳамда ташқи бозорларда сотилишини ташкил этади ва ҳ.к.

Ҳозирги вақтда холдинг компанияси таркибида давлат корхоналари мавжуд эмас. Барча давлат хужаликлари жамоа корхоналарига ва кейинчалик ширкатларга, қишлоқ хужалиги корхоналарининг аксарият қисми эса очиқ турдаги акциядорлик жамиятларига (ОТАЖ) қайта узгартирилиши натижасида бугунги кунда холдинг компанияси таркибига 58 та ОТАЖ киради, шулардан 42 таси шубҳа корхоналар ҳисобланади.

"Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг компаниясининг ташкилий тузилмасига ҳудудий нуқтаи назаридан қарасак қуйидагиларни куриш мумкин:

— холдинг бошқаруви тасарруфидаги агрофирма ва ташкилотларни ундаги уз акция улушлари орқали бошқардилар;

— қайта ишлаш учун хомашё етиштиришга қулай бўлган вилоятларда агрофирмалар фаолият кўрсатади. Самарқанд, Тошкент вилоятларида уларнинг ҳиссалари катта;

— агрофирмалар таркибига хом ашё етказиб берувчи қишлоқ хужалиги корхоналари ва уни қайта ишлаш саноат корхоналари ва қўшма корхоналар киради;

— агрофирмалар таркибига кирмаган, аммо назорат пакети холдингга қарашли ташкилотлар мавжудлиги.

Шуни таъкидлаш лозимки, юқорида қайд этилган ҳукумат қарорининг бажарилиши йулида хужалик юритувчи субъектларнинг бюджетга туловлар буйича қарзлари, кредитлари ва бошқа молиявий мажбуриятлари, шунингдек, улар буйича пеня ва фоизлар қайта расмийлаштирилди. Яъни солиқ ва тулов ингизоми буйича ҳукумат комиссияси томонидан "Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" ҳамда "Мевасабзавот"нинг ҳудудий бирлашмаларини айрим корхоналарининг молиявий аҳволдан келиб чиққан ҳолда 1997 йил 1 июл ҳолатига кўра бюджетга туловлар буйича қарзлари, шу жумладан пенялар 1 йил муддатга кечиктирилди.

Шунингдек, республика мева-сабзавот хужалиги корхоналарининг давлат томонидан қўллаб-қувватланиши мақсадида:

— қишлоқ хужалиги корхоналарининг янги боғлар ва узумзорлар майдонлари улар мева бергунга қадар ер солиғидан озод қилинган;

— "Ўзмева-сабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг компаниясининг корхоналари томонидан МДХ мамлакатларига етказиб бериладиган алкохол маҳсулотлари акциз солигини тулашдан озод қилинган.

Ундан ташқари, "Ўзбекистон темир йуллари" ДАК томонидан экспорт учун мулжалланган мева-сабзавот маҳсулотлари ва уларни қайта тайёрлаш маҳсулотлари, шу жумладан виномасулотларнинг Ўзбекистон ҳудуди бўйлаб темир йул транспорти билан 50 фоизга туширилган тарифлар бўйича ташилиши таъминланади. Ушбу молиявий чоралар холдинг таркибига кирувчи корхоналарнинг молиявий ҳолатини яхшилаш билан бирга, улар маҳсулотни ташқи бозордаги рақобатбардошлигини ҳам оширади.

Холдингта қарангли корхоналарни қўллаб-қувватлаш мақсадида "Ўзмева-сабзавотузумсаноат-холдинг" таркибда тикланиш ва тараққиёт фонди ташкил этилган. У қуйидаги талбирларни молиялайди:

— корхоналарни қайта тиклаш ва уларни техник жиҳатдан қайта жиҳозлаш, замонавий, экспортга мулжалланган ишлаб чиқаришни ташкил этиш;

— қайта ишловчи корхоналарни зарур хомашё базаси билан таъминловчи қишлоқ хўжалиги экинларининг истиқболли навларини етиштириш бўйича янги технологияларни узоқтириш ва жорий қилиш;

— ишлаб чиқариш, қайта ишлаш ва солишнинг барча босқичларида қишлоқ хўжалиги маҳсулотларининг йўқотилиши, исроф бўлишининг камайишини таъминловчи инфратузилмани барпо этиш.

Тикланиш ва тараққиёт фондиди шакллантиришнинг асосий манбалари қуйидагилардан иборат бўлди:

— холдинг таркибига кирувчи акциядорлик жамиятларидаги давлат акциялари пакетларидан олинадиган дивидендлар;

— мулкчилик шаклидан қатъи назар холдинг таркибига кирувчи корхона ва ташкилотларнинг корхона баланс фойдасидан 1 фоиз миқдоридаги эркин фойда қолдиқлари ҳисобидан ажратмалари.

1999 йил 26 августда Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 136-сонли "Вино-ароқ маҳсулотларининг улгуржи ва чакана савдоларини тартибга солиш тўғрисида"ги қарори қабул қилинди. Унда холдинг корхоналари томонидан ишлаб чиқариладиган спиртли ичимликлар билан савдо-сотик қилишнинг қайта ташкил этилиши регламентланган. Бундай корхоналарнинг сони 32 та бўлиб, шу жумладан холдинг таркибидан 21 та. Акциядорлик жамиятлари режимида амал қилувчи 24 та улгуржи ихтисослашган база барпо этилди. Улар томонидан товар айланмасини янада ривожлантириш учун кредитлар олинди. Вино-ароқ маҳсулотлари иш-

лаб чиқарувчи корхоналар ва курсатилган ихтисослаштирилган улгуржи базалари уртасида маҳсулотни етказиб бериш ҳамда сотиш учун шартномалар тузилди. Бу билан маҳсулотни сотишдан озод қилинган корхоналар уз куч-эътиборларини фақат ишлаб чиқаришни такомиллаштиришга, ишлаб чиқариладиган маҳсулотнинг сифатини яхшилашга қаратади. База эса шартномада курсатилган муддатда маҳсулотни сотиш, сотилган товар учун пул маблағларини корхонага уз вақтида қайтаришга мажбур. Бундай тизим вино-ароқ маҳсулотларини сотишни тартибга келтириш, корхоналарга эса уларнинг ишлаб чиқариштини ошириш имконини берди. Мисол учун 2000 йилга корхоналар ва ихтисослаштирилган улгуржи базалар уртасида вино-ароқ маҳсулотларини етказиб бериш учун 62 млрд.сўмлик шартномалар тузилди. Мазкур режа 10 ойда бажарилди ва бюджетта акциз солигининг миқдори утган йилга қараганда 1,7 марта ошди. Ушбу рақамлар бугунги кунда ишлаб чиқарилаётган маҳсулот ва унинг сотилиши ҳажмидан, шунингдек, вино-ароқ маҳсулотларини етказиб берувчи корхоналар томонидан туланадиган акциз солиқлари суммасидан далолат беради. Ихтисослаштирилган улгуржи базалар доимий равишда уз ассортиментини кенгайтиради ва унинг битимларида нафақат у шартнома тузган корхонанинг маҳсулотлари, балки бошқа минтақалардан ҳам маҳсулотлар қатнашади. Мазкур базаларда 25-30 хилдаги турли маҳсулотлар, 30-35 хилдаги ароқлар, 15 хилдаги коньяк, 8 хилдаги винолар мавжуд. Базалар ичида энг яхшилари "Марказшаробсавдо", "Самарқандшаробсавдо", "Қора-қалпоқ-шаробсавдо", "Анджоншаробсавдо", "Тошкентшароб-савдо" ҳисобланади. Амалиёт шунини курсатдики, базанинг мижозлари вино-ароқ маҳсулотларини харид қила туриб, йул-йўлакай мева-сабзавот консервалари, маъданли сувлар, салқин ичимликларни ҳам сотиб олишади ва 2000 йилнинг дастлабки 10 ойи мобайнида 58 млн.сўмлик бундай товарлар сотилди.

"Майда" савдо тармоғи, деб номланувчи кичик савдо корхоналари маҳсулотнинг кенг ассортиментига эга бўлишни истаган ҳолда, нархларнинг юқорилиги сабабли турли минтақалардаги корхоналардан уларни олиб келиш имкониятига эга эмас. Маҳсулотни улгуржи базаларидан олиб, савдо корхоналари савдо айланмаси ва эҳтиёжлар ҳажмидан қатъий назар вино-ароқ маҳсулотлари, мева-сабзавот консерваларини керакли миқдорда ҳамда ассортиментидан танлаб олиш ва сархиллаш имкониятига эга, ҳолос.

Шуни алоҳида таъкидлаш лозимки, шубба корхоналарининг фойдаси моддий-техник базани мустақамлаш йулида фойдаланилади, чунки битимларда вино-ароқ маҳсулотларининг катта миқдорини сақлаб қолиш учун доимий равишда муътадил ҳароратни

сақлаб турувчи махсус хоналар зарур. Шунингдек, ходимларга меҳнат қилишнинг нормал шарт-шароитларини яратиш учун тушириш-ортиш ускуналарига эга бўлиш лозим. Бу маълум даражадаги доимий харажатларни, мижозларга тез ёрдам кўрсатилишини, маҳсулот олди-сотдисига доир ҳужжатларни расмийлаштиришни компьютерлаштирилган шаклининг киритилишини талаб этади.

Холдинг компаниясининг ҳужалик фаолияти амалиётига халқаро кургазма-савдоларининг ўтказилиши ҳам кирган. 2001 йилда 91 млрд.сўмлик маҳсулот, шу жумладан 75 млрд.сўмлик вино-ароқ маҳсулотларини сотиш режалаштирилган.

Бироқ ушбу тузилманинг ўз камчиликлари ҳам мавжуд, буларни "Урганчароқ" АЖ ва "Хоразмшаробсавдо" базаси фаолияти мисолида кўриш мумкин.

"Урганчароқ" АЖ бир неча йил аввал вино-ароқ маҳсулотларини ишлаб чиқарувчи корхонанинг негизида пайдо бўлди. Ишлаб чиқаришни қайта ташкил этиш, чет элдан келтирилган асбоб-ускуналарнинг ўрнатилиши ва бошқа чора-тадбирлар натижасида АЖ бугунги кунда коньяк, вино, ароқнинг бир неча турларини чиқармоқда, "Хоразм коньяги", "Мускат", "Қора куз" десерт виноси ва бошқалар шулар жумласидандир.

Вино тайёрлаш учун деярли барча хомашё вилоятнинг Урганч тумани ва Питнякда жойлашган узумчилик ҳужалигига ихтисослашган "Мунис Хоразмий" ҳамда "Мирзо Улугбек" ҳужаликлари томонидан етказиб берилади. Мазкур ҳужаликлар узумдан ташқари пахта етиштириш билан ҳам шуғулланади.

Корхонанинг узида эса 140 киши ишлайди. 2000 йилда АЖ 3 млрд.сўмликдан кўп маҳсулот ишлаб чиқарди. Бу маҳсулот "Шароб" АЖ ва унинг вилоятдаги асосий тузилмаси "Хоразмсавдо" базаси орқали сотилиши лозим. Базадаги иш жараёни ниҳоятда меҳнат талаб, лекин дастлабки босқичда воситачилик йиғими 1 фоиз, кейинчалик 1,5 ва ундан кейин эса 5 фоиздан ортиқ бўлди. Шундан кейин маҳсулотни сотиш батамом тухтатилди. Маҳсулотлар эса оморларда ушланиб қолди, бу нафақат Хоразм вилоятининг иқтисодиётига, балки бугун республика иқтисодиётига катта зиён етказиши мумкин. Беш фоизлик ставка шунга олиб келдики, 610 сўмлик бир шиша ароқнинг нархи (шиша нархини ҳисобга олган ҳолда) кескин қимматлашди. Энди савдо вакиллари омордан чиқувчи ҳар бир машинадан фоиз ставкаси кўринишида қарийб 150 минг сўм қолдириши керак. Бироқ ушбу маҳсулотга яна савдо устама ҳақи қўйилишини инобатга олиб, чакана савдо ходимлари қимматчилик туфайли вино-ароқ ва бошқа маҳсулотларни харид қилмай қўйишди.

Савдо корхоналари акциз солигини туламаслиги боис (ҳаракатдаги тартиб бўйича уни маҳсулот ишлаб чиқарувчи тулайди) Хоразм минтақаси спиртли ичимликларни бошқа минтақалардан келтира бошлади ва шундай ҳол юз бердики, келтирилган ароқ Урганчнинг узида ишлаб чиқарилган ароққа нисбатан анча арзонга тушди.

Шуни таъкидлаш жоизки, 2000 йилда база томонидан 1,6 млрд.сўмлик маҳсулот сотилди. "Урганчароқ" АЖнинг ишлаб чиқариш курсаткичлари 10 ой мобайнида 102 фоизни, бюджетга туланган акциз солиғи эса 100 фоизни ташкил қилди, бу утган йилга нисбатан 2 марта кўп. Бироқ юқорида келтирилган камчиликларни инобатга олган ҳолда шуни таъкидлаш мумкинки, ушбу курсаткичлар бундан ҳам юқори бўлиши мумкин эди.

Республика шимолий минтақаларининг спирт ишлаб чиқарувчи корхоналардан узоқда жойлашганлиги катта транспорт харажатлари сарфлашга мажбур этади. Бу эса маҳсулотнинг қимматлашувига олиб келади. Хоразм вилояти ва унга қўшни бўлган Қорақалпоғистон Республикаси спиртни минг километрдан олиб келади.

Холдинг корхоналарни утган даврдаги бошқариш тажрибасини умумлаштириш асосида 2000 йилда унда айрим таркибий узгаришлар юз берди.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2000 йил 4 мартдаги 78-сонли "Ўзмева-сабзавот-узум-саноат-холдинг" компанияси фаолиятини ташкил этишни такомиллаштириш чора-тадбирлари туғрисида"ги қарорига мувофиқ вино-ароқ саноати акциядорлик жамиятларининг устав фондиди ошириш ва улардаги давлат улушини 51 фоизгача кўпайтириш ва бундан ташқари компаниянинг мева-сабзавот ва узумчилик хужаликларига қарашли ерларда пахта, бошоқли дон ва бошқа экинлар экилишини босқич-ма-босқич қисқартириш жадвали ишлаб чиқилди.

Ҳукуматнинг ушбу қарорига биноан "Ўзмева-сабзавот-узум-саноат-холдинг" холдинг компаниясига унга қарашли хужаликлар ерларида тавсия этилган жадвалини инобатга олган ҳолда мева-сабзавот маҳсулотлари, картошка ва узум экишни мустақил амалга ошириш ҳуқуқи берилди.

Холдингни қўллаб-қувватлаш мақсадида тижорат банкларига холдингга сабзавот, мева ва узум етиштиришга ихтисослашган қишлоқ хужалиги корхоналарини бунаклаш, пунингдек, улар билан маҳсулот тайёрлаш мавсумида ҳисоб-китоблар қилиш ва моддий-техник ресурсларни сотиб олиш учун зарур бўлган миқдорда кредитлар бир йилда қайтарилиш шарти билан ажратилиши тавсия қилинди.

Қишлоқ хужалиги корхоналарига Ўзбекнефтегаз, Ўзкимёсаноат, Энергетика вазирлиги ва қишлоқ хужалигига хизмат кўрсатувчи бошқа идораларнинг маҳсулотлари (хизматлари) билан товар кредити бериш орқали уларнинг мева-сабзавот маҳсулотларини ишлаб чиқариш харажатлари 1,2 млрд.сўм миқдорда бунақланди ва бюджетга тўловлар бўйича боқимандалиги тегишлича қайта таркиби куриб чиқилди.

Ўзбекистон Республикаси Молия вазирлиги бюджетга тўловлар бўйича боқимандаликнинг қайта таркибланган суммасини Молия вазирлигининг "Ўзмева-сабзавотузумсаноат-холдинг" компаниясига 2 йил муддатга берган кредити сифатида расмийлаштирди.

"Ўзмева-сабзавотузумсаноат-холдинг" компанияси таркибига кىрувчи сабзавот, мева ва узум етиштиришга ихтисослашган қишлоқ хужалиги корхоналарининг мақоми нархни шакллантириш ҳамда моддий-техник ресурслари, кимёвий моддалар, маъдан уғитлар ва ёқилги-мойлаш материаллари билан таъминлаш шартлари бўйича пахтачилик ва галла етиштирувчи хужаликларга тенглаштирилди.

Ушбу курилган чора-тадбирлар холдинг компания ва унга кىрувчи акциядорлик жамиятлари ва қишлоқ хужалик корхоналарини хусусийлаштириш давридан кейинги муҳим қадам бўлиб, бу уларни самарали фаолият кўрсатиши ва акциялар манфаатини оширишга катта ҳисса қўшди.

Вино тайёрлаш саноатини янада ривожлантириш ва экспортга мулжалланган маҳсулотни ишлаб чиқаришни кўпайтириш мақсадида қишлоқ хужалигини узумнинг алоҳида қимматбаҳо навлари билан таъминлаш учун мева қўчатзорларининг фаолиятини такомиллаштириш бўйича чора-тадбирлар қабул қилинди.

Маълумки, холдингнинг барча акциядорлик корхоналари акцияларнинг давлат пакетига эга, бу ҳукуматнинг алоҳида қарорлари билан тартибга солинади.

Давлат мулки қўмитаси ва холдинг компанияси ўртасида тузилган икки томонлама муваққат шартнома-келишув асосида "Ўзмева-сабзавотузумсаноат-холдинг" компаниясига акциялар давлат пакетлари ва холдинг компаниясининг шўба корхоналари ҳисобланган акциядорлик жамиятлари акцияларини бошқа пакетларининг жойлаштирилмаган қисми ишончли бошқарувга тоширилди.

Бунинг учун акциялар давлат пакетини ишончли бошқарувга топшириш ҳақида Ўзбекистон Республикаси Давлат мулки қўмитаси Раёсати томонидан қарор қабул қилинади.

Шундай қилиб, биринчидан, мева-сабзавот маҳсулотларини ишлаб чиқариш ва қайта ишлашда бошқарувни корпоратив шакли вужудга келиши, аҳолининг юқори сифатли, экологик тоза озиқ-овқат маҳсулотларига булган талабларини қондириш, бозор муно-

сабатларига мос самарали бошқарув тизимини шакллантириш зарурлиги ва агросаноат интеграциясини чуқурлаштириш асосида ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишни зарурлиги билан шарлангандир. Иккинчидан, "Ўзмева-сабзавот-гузмусаноат-холдинг" холдинг компанияси вужудга келиши унинг ташкилий-иқтисодий асослари давлат томонидан қабул қилинган тегишли қонун ва қарорлар ҳамда тегишли иқтисодий усуллар ёрдамида ушбу жараёни тартиблаш орқали амалга оширилди. Учинчидан, ушбу корпоратив тузилмани вужудга келтиришда камчиликлар ҳам мавжуд бўлди.

2.2. Мева-сабзавот маҳсулотларини ишлаб чиқариш ва қайта ишлаш самарадорлиги ва акциядорлик жамиятларини ривожлантириш муаммолари

Маълумки, ҳар қандай таҳлил объектининг ривожланиш муаммоларини аниқлаш унинг ҳозирги аҳволини таҳлил этиш орқали амалга оширилади. Албатта, бозор муносабатлари шароитида ишлаб чиқаришнинг ривожланишини бозорда унинг маҳсулотига бўлган талаб, умуман бозор конъюктураси белгилаб беради. Шу боис, таҳлилни биз урганаётган объектимиз ишлаб чиқарадиган маҳсулотларнинг бозорлардаги аҳволи таҳлилидан бошлаш мақсадга мувофиқдир.

Шуни алоҳида таъкидлаш лозимки, мамлакатимизда собиқ Иттифоқ тарқалиб кетганидан кейин анъанавий экспорт бозорларининг йўқолиши, мева, сабзавот ва узум ҳамда уларни қайта ишлашдан олинган маҳсулотларни ишлаб чиқариш кескин қисқарди. Бунинг асосий сабаби биринчидан, бозор муносабатларига утиш даврида МДХ мамлакатларининг иқтисодиёти бошдан кечираётган пасайиш оқибатида импортчиларнинг эркин муомаладаги валютада (ЭМВ) тулашга қодир эмаслиги бўлса, иккинчидан, Ғарбий Европа ёки Япония каби янги муқобил бозорларга кириш анча қийинлигида эди.

Маълумки, Ўзбекистонда мева-сабзавот сектори азалдан экспортга мулжалланган бўлиб, унинг маҳсулотлари "яшил кунрик" буйлаб собиқ Иттифоқнинг барча республикаларига етказиб бериларди. Халқаро бозорда рақобат қила оладиган мева-сабзавот секторининг асосий маҳсулоти бу - вино ҳамда томат пастаси ҳисобланади. 1990 йилда Ўзбекистон Россиянинг кучайтирилган винога бўлган талабнинг 5 фоизга яқинини қондирарди. 1992-1993 йиллар мавсумида Ўзбекистон Россияга пшша идишларда ҳамда қадоқланмаган қурнишда 6 млн.декалитр вино ва спиртларни экспорт қилди. Ушбу курсаткич 1997-1998 йилларда 320 минг декалитргача камайди. Бундай пасайиб кетишга таъсир этувчи асосий омил бу МДХнинг

айрим мамлакатларида юқори импорт тарифининг жорий қилиниши бўлди. Россия Федерациясида шиша идишдаги спиртли ичимликларнинг импорт тарифи бир литр қуруқ вино учун 2 экю, бир литр кучлантирилган вино ва бошқа янада кучли алкоголь ичимликлари учун 2,5 экюни ташкил этади. Ўзбекистон 1997 йил январда алкоголь маҳсулотлар учун 20 фоиз акциз солиғини жорий қилди. Экспорт акциз солиғидан ҳам, ҚҚСдан ҳам озод қилинган. Ғарбий Европа ва Қўшма Штатлар бозорларига ўзбек виноси билан чиқиш учун ҳаракат қилинмоқда. Масалан, Тошкент шампан винолари заводининг газли винолари ушбу бозорларда рақобат қила олиши мумкин. Айрим қуруқ виноларимиз ҳам шаффофлиги ва сақлаш муддатини яхшилаш учун қўшимча қайта ишланса, мазкур бозорларда муваффақият билан сотилиши мумкин. Бироқ купгина ўзбек қуруқ винолари таъм-сифати бўйича Европа ва Грузиядан келтирилалган урта сифатли винолар билан муваффақиятли рақобат қила олмайди.

Кучлантирилган ва ширин виноларга Россия бозорида талаб катта бўлмаган вақтда, улар ўрнини сифатли қуруқ винолар эгаллайди - таркибида алкогольнинг кам бўлиши уларни замонавий озиқланиш учун жуда қулай қилади. Шунинг учун Ўзбекистонда вино ишлаб чиқарувчи тармоқ тез кунларда газли ва кучлантирилган винолар ишлаб чиқаришни қулай андозаларга эга бўлган қуруқ виноларни ишлаб чиқариш вазифасига дуч келади. Бинобарин, ҳозирги шароитда мева-сабзавот ишлаб чиқариш, қайта ишланган маҳсулот сифатини хорижнинг стандартлар даражасига кўтариш ва бу йул билан бозорларда маҳсулот рақобатбардошлигини таъминлаш асосий муаммолардан бири ҳисобланади.

Ушбу вазифани ҳал этиш ишлаб чиқариш самарадорлигини, корхоналарнинг рентабеллигини кўтаришга имкон беради ва валюта тушумларини кўпайтишига, пировард натижада корхоналарни ички жамғариш имкониятларини кенгайтиради.

МДХ бозорларида талаб катта бўлган қимматбаҳо озиқ-овқат маҳсулотларидан бири томат пастасидир. Ҳар йили 20-30 тонна (15 млн. АҚШ долларига яқин суммадаги) томат пастаси экспорт қилинади. Мустақилликни қўлга киритгач, МДХ мамлакатлари (асосан Россия) ҳар йили Ўзбекистонда ишлаб чиқарилган томат пастасининг 70-75 фоизини сотиб олмақда. Асосий муаммо томат пастасини қадоклашдир. Унинг нисбатан кам миқдори 200 литрлик асептик халталарда сотилган бир пайтда, ушбу маҳсулотнинг қолган қисми 9 литрлик қаттиқ лакланган банкаларга қадокланади. Бу фақат МДХ мамлакатлари учун яроқли (у ерда бундай қадоклаш учун катта чегирмалар талаб этилишга қарамасдан). Экс-

порт бозорида бу маҳсулотдан шўрва, қайнатишган ловия, истеъмол учун тайёр паста, консервланган балиқ ва соусларни тайёрлашда иккиламчи қайта ишлаш учун фойдаланилади. Нарх-наво нафақат сифат ва қалоқлашга қараб, балки транспорт харажатлари билан ҳам белгиланади. Бу жиҳатдан Россия Федерациясининг Урал ва Ғарбий Сибир каби минтақаларига етказиб беришда ўзбек томат пастаси нисбатан устунликларга эга. Бироқ Ўзбекистон асосан ўз маҳсулотларини экспорт бозорларининг энг арзон сегментларига етказиб беради. У ерда нархлар энг юқори мумкин бўлган нархнинг фақат 60 фоизини ташкил этади, ҳолос.

Бинобарин, ушбу ҳол "Ўзмева-сабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг компаниясида маркетинг, айниқса, ташқи маркетинг фаолияти етарли даражада амалга оширилмаётганидан далолат беради.

Мева-сабзавот маҳсулотлари учун МДҲдаги анъанавий экспорт бозори, шунингдек, ички бозор Ғарбий Европдан келтириладиган маҳсулотлар билан рақобат қилиш учун очиқдир. Бироқ Ўзбекистон товарларининг рақобатбардорлигини ошириш чора-тадбирларини амалга ошириш лозим.

Маълумки, "Ўзмева-сабзавотузумсаноат-холдинг" Агросаноат мажмуи (АСМ) қайта ишловчи корхоналар таркибига киради ва шунинг учун тегишли мажмуанинг ишлаб чиқариши умумий ҳажмидаги унинг улушини таққослаш ҳамда тақлил қилиш мақсадга мувофиқ бўлур эди.

Таҳлиллар шуни кўрсатмоқдаки, 1999 йилда республикада агросаноат маҳсулотларини ишлаб чиқариш, ишларни бажариш ва хизматлар кўрсатиш ҳажми амалдаги нархлар бўйича 374598,7 млн.сўмни, қиёслама нархлар бўйича 323897,3 млн.сўмни ташкил этди, бу 1998 йил ҳажмининг 110,7 фоизини ташкил этади, шу жумладан "Ўзмева-сабзавотузумсаноат-холдинг" томонидан қиёслама нархларда 17904,6 млн.сўмлик саноат маҳсулотлари ва 63838,6 млн.сўмлик истеъмол товарлари ишлаб чиқарилди, узиш суръати ўтган йилга нисбатан тегишли равишда 110,7 ва 114,6 фоизни ташкил этди.

1999 йилда агросаноат мажмуи (АСМ)нинг қайта ишловчи тармоқлари бўйича халқ истеъмоли молларини (ХИМ) ишлаб чиқариш ҳажми 336686,2 млн.сўмни ташкил этди, шу жумладан "Ўзмева-сабзавотузумсаноат-холдинг" томонидан 63838,6 млн.сўмлик халқ истеъмоли моллари ишлаб чиқарилди. Бу ишлаб чиқариш умумий ҳажмининг 18,9 фоизини ва 1998 йил ҳажмининг 114,6 фоизини ташкил этди. Ишлаб чиқаришнинг умумий ҳажмига нисбатан кичик ҳажм, лекин 1998 йил билан солиштирилганда 14,6 фоиз узишга эришилди.

Агар ассортимент буйича маҳсулотлар чиқаришни таҳлил қиладиган бўлсак, у ҳолда 1999 йилда озиқ-овқат хомашёсидан 3772 минг дал этил спирти ишлаб чиқарилди, бу 1998 йилдаги кўрсаткичнинг 92,1 фоизини ташкил этади, шу жумладан "Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" томонидан 1999 йилда 1364 минг дал этил спирти ишлаб чиқарилди, бу умумий ишлаб чиқариш ҳажмининг 36,1 фоизини ва 1998 йилдагига нисбатан 101,1 фоизни ташкил этади.

Ўзум виноси 6253 минг дал тайёрланди, бу 1998 йилдаги кўрсаткичнинг 102,3 фоизини ташкил этади, шу жумладан "Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" томонидан 1999 йилда 5809 минг дал ишлаб чиқарилди, бу умумий ишлаб чиқариш ҳажмининг 93 фоизини ва 1998 йилдагига нисбатан 106,7 фоизни ташкил этади. Рақамлар шуни кўрсатмоқдаки, 1999 йилда ўзум виносини ишлаб чиқариш 1998 йилдагига нисбатан 6,7 фоизга ўсган, шунингдек, вино ишлаб чиқариш умумий ҳажмидаги асосий улўшнни ташкил этади.

1999 йилда ароқлар ва ликер-ароқ маҳсулотлари 7211 минг дал ишлаб чиқарилди, бу 1998 йилдаги кўрсаткичнинг 116,3 фоизини ташкил этади, шу жумладан "Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" томонидан 1999 йилда 7186 минг дал, бу умумий ишлаб чиқариш ҳажмининг 99,6 фоизини ва 1998 йилдагига нисбатан 115,9 фоизни ташкил этади. Аммо 2001 йилда олдинги йилга нисбатан 6,9 % кам ароқлар ва ликер-ароқ маҳсулотларини ишлаб чиқарилган, охириги уч йилда эса бу рақам 5,9 %ни ташкил этган.

Бошқача қилиб айтганда, 1999 йилда 1998 йилдагига нисбатан ўзум виноси ишлаб чиқариш 364 минг далга, ароқлар ва ароқликер маҳсулотлари 987 минг далга, шампан виноси 182 минг шишага, озиқ-овқат спирти 15 минг далга, газлаштирилган сув 2,4 млн. шишага ошган. 1998-2001 йилда ушбу тенденция сақланиб қолган, фақат ароқ ва ликер-ароқ маҳсулотларини ишлаб чиқаришдан ташқари.

Холдингга қарашли корхоналарда мева-сабзавот маҳсулотларини ишлаб чиқаришнинг яна бир йўналишини таҳлил қиладиган бўлсак, шу билан бирга 1999 йилда республикада жами 401,2 мшб (минг шартли банка) мева-сабзавот консервалари ишлаб чиқарилган, бу 1998 йилдаги кўрсаткичнинг 88,8 фоизини ташкил этади, шу жумладан "Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" томонидан 202,8 мшб, бу умумий ишлаб чиқариш ҳажмининг ярмини ва 1998 йилдагига нисбатан 88,8 фоизни ташкил этади.

2000-2001 йилларда консерва ишлаб чиқариш 4,9 фоизга ошган, аммо 1999-2001 йилларда ушбу турдаги маҳсулотни ишлаб чиқариш ҳажми 47,8 фоизга камайган.

Бунинг асосий сабаби қишлоқ хужаликларига мева-сабзавот хом ашёсини етказиб бериш бўйича муаммоларнинг мавжудлигидир.

Хусусан, 1999 йилнинг узида қайта ишловчи корхоналарнинг сабзавотга булган талаби 205,6 минг тонна булгани ҳолда, амалда фақатгина 81,4 минг тонна тайёрланди, тегишли равишда, мевалар - 120,3 минг тонна ва 32 минг тонна ҳамда узум 197 минг тонна ва 72,5 минг тонна.

Саноатда қайта ишлаш учун мева ва узумни тайёрлашнинг паст даражаси 1999 йил апрелда содир булган табиий офат (совуқ уриши) туфайли яхши ҳосил бўлмаганлиги сабаб булди.

Бундан ташқари 1999 йилда бошоқли дон етиштириш топишириги 107,2 фоизга (топишириқ 55,4 минг тонна; амалда 59,4 минг тонна ишлаб чиқарилди), картошка 86,3 фоизга (топишириқ 11,7 минг тонна; амалда 10,1 минг тонна ишлаб чиқарилди), полиз 71,8 фоизга (топишириқ 3,2 минг тонна; амалда 2,3 минг тонна ишлаб чиқарилди), мевалар 41,9 фоизга (топишириқ 58 минг тонна; амалда 24,3 минг тонна ишлаб чиқарилди), сабзавотлар 61,2 фоизга (топишириқ 172,4 минг тонна; амалда 105,5 минг тонна ишлаб чиқарилди) ва узум 50,6 фоизга (топишириқ 135 минг тонна; амалда 68,3 минг тонна ишлаб чиқарилди) бажарилди.

Биобарин, саноат корхоналарини уз вақтида зарур ҳажмда ва талаб қилинадиган сифат даражасида хомашё билан таъминлаш ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишнинг асосий масалаларидан бири ҳисобланади.

1999 йилда ҳолдинг бўйича 11,6 млн. АҚШ доллари миқдорида маҳсулот экспорт қилинди. 1998 йилда ушбу курсаткич 12,01 млн.ни ташкил этди. 1999 йилда 4171 тонна томат пастаси, 2910 тонна концентрланган ва натурал шарбатлар, 4031 тонна ассортиментдаги мева-сабзавот консервалари, 426 тонна қуруқ мева ва қуритилган сабзавотлар, 159 минг дал вино материаллари экспорт қилинди.

Таҳлил шуни курсатмоқдаки, 1998-2001 йилларда экспорт ҳажми ҳолдинг бўйича 26,0 % камайган. Шуни ҳам таъкидлаш жоизки, 2001 йилда 2000 йилга нисбатан экспорт ҳажми 141,1 % га ошган (2.2.1-жадвал).

Агарда 1999 йилда Марказий банкка 740 минг АҚШ доллари суммасидаги валюта сотилган булса, 2001 йилда ушбу сумма 1,86 млн. АҚШ долларини ташкил этди. Компанияга қарашли корхоналарнинг молиявий фаолияти 1999 йил якунига қура 1350 млн.сўмни ташкил этди. Ушбу рақам 1998 йилда 1677 млн. сўмни ташкил этди, фойда миқдори 19,5 фоизга камайган. Агар биз 2001 йилни 2000 йилга солиштирадиган булсак, унда фойда миқдори 14,3 фоизга камайганлигини кўришимиз мумкин.

2000 йил 1 январ ҳолатига қўра компания бўйича дебиторлик қарзи йил бошидаги 1224 млн.сўм урнига 1100 млн.сўмни, кредиторлик қарзи эса тегишлича 3683,8 млн.сўм урнига 2932 млн.сўмни ташкил қилди, муддати утган дебиторлик ва кредиторлик қарзлари мавжуд эмас. Аммо 2000 йилда муддати утган кредиторлик қарзлари 214 млн. сўмни, 2001 йилда эса 15 млн. сўмни ташкил этди (7-жадвал). Ушбу таҳлил "Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" компанияси ривожланишида барқарорлик етарли эмаслигидан далолат беради.

Компанияга қарашли корхоналар ишини чуқур таҳлил қилиш учун "Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" таркибидаги иккита корхона ("Нокис вино заводи" ва "Янгиқўрғон узумни қайта ишлаш заводи")нинг сўнгги уч йилдаги фаолияти намуна сифатида олинди.

8-жадвал. "Нокис вино заводи" ва "Янгиқўрғон узумни қайта ишлаш заводи"нинг асосий техник-иқтисодий кўрсаткичлари

	Нокис	Янгиқўрғон
Умумий ҳудуди (гектар)	2,8	4,3
Ишлаб чиқариш майдони, жами (минг кв.м.)	2,6	3,7
Шундан фойдаланилмоқда (минг кв.м.)	2,3	2,8
1999 йилда ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланиш фоиз ҳисобида	82,6	43,5
1997 йилда жами ходимларининг сони (киши)	148	82
1999 йилда	137	97
Хусусийлаштирилган сана	17.05.94 й.	26.03.96 й.
Хусусийлаштирилган вақтдаги устав фонди (минг сўм)	5413,0	28569,0
Тўлдириш санасидаги устав фонди (минг сўм)	5413,0	30820

· Нокис вино заводи ва Янгиқўрғон узумни қайта ишлаш заводининг маълумотлари

Юқоридаги корхоналар вино-ароқ маҳсулотларини ишлаб чиқаришга ихтисослаштирилган.

Келтирилган курсаткичлар (8-жадвал) шуни курсатмоқдаки, Янгиқўрғон заводининг устав фонди миқдорига қўра "Нокис вино заводи"га қараганда 6 марта катта.

Мазкур корхоналарда ишлаб чиқариш майдонларидан тулиқ фойдаланилмапти. "Нокис вино заводи"да умумий майдони 2,8 гектар бўлгани ҳолда, шундан 2,6 минг кв.м. ишлаб чиқариш майдонини ташкил этади, 2,3 минг кв.м., яъни 88 фоизи фойдаланилмоқда; Янгиқўрғон заводида эса умумий майдони 4,1 гектар бўлгани ҳолда, шундан 3,7 минг кв.м. ишлаб чиқариш майдонини ташкил этади, 2,8 минг кв.м., яъни 75,6 фоизи фойдаланилмоқда. Янгиқўрғон заводининг ҳудуди "Нокис вино заводи"га қараганда 2 марта катта, ишлаб чиқариш майдони ҳам 1 минг кв.м. кўп. Бироқ ушбу миқдорий устуликларга қарамасдан, "Нокис вино заводи"да ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланиш Янгиқўрғон заводида нисбатан 3 марта кўп ва 82,6 фоизни, Янгиқўрғон заводида эса 43,5 фоизни ташкил этади.

Ушбу корхоналарда асбоб-ускуналарнинг эскириш фоизи ургача 15 фоизни ташкил қилади.

Корхоналардаги ходимлар сонининг таҳлили шуни курсатмоқдаки, 1999 йилда уларнинг сони "Нокис вино заводи"да 137 кишини ташкил этди, бу 1997 йилга нисбатан 92,5 фоизни ташкил қилади, Янгиқўрғон заводида эса 1999 йилда ишчилар сонининг ўсиши юз берди ва 97 кишини ташкил этди, бу 1997 йилга нисбатан 105,7 фоизни ташкил қилади. Таҳлиллар шундан далолат бермоқдаки, "Нокис вино заводи"даги ишчилар сонининг камайиши маҳсулот таннархининг пасайиши ва меҳнатга ҳақ тўлаш фондиди тежалишининг омилларидан бири бўлди.

"Нокис вино заводи" 130468 минг сум суммасидаги айланма активларига эга, Янгиқўрғон заводида эса бу сумма 92633 минг сумга тенг. "Нокис вино заводи"да Янгиқўрғон заводида нисбатан катта айланма активларнинг яхши айланишидан далолат бермоқда. Кредиторлик ва дебиторлик қарзлари "Нокис вино заводи"да Янгиқўрғон заводидагига нисбатан 2 марта кўп.

1999 йилда "Нокис вино заводи"нинг соф фойдаси Янгиқўрғон заводи фойдасидан 17,5 марта кўп бўлди.

9-жадвал. "Нокис вино заводи" ва Янгиқўрғон заводи бўйича ишлаб чиқариладиган маҳсулотлар ассортименти ва ҳажми

Маҳсулот номи	Ишлаб чиқаришнинг умумий ҳажмига нисбатан фоиз ҳисобида		Ишлаб чиқариш ҳажми, минг дал						Ишлаб чиқаришнинг қутилаётган ҳажми, минг дал	
			Нокис			Янгиқўрғон			Но-кис	Янгиқўр.
	Но-кис	Янгиқўр.	1997	1999	%	1997	1999	%	2000	2000
"Нукус" ароғи	40	—	107.6	191.8	178.2	—	—	—	150	
«Қорапоғу» ароғи	35	—	—	—	—	—	—	—		
Вино п/н Ўзбекистон	25	100	94.1	14.9	15,8	61	80	131.1	50	100

Корхоналар томонидан ишлаб чиқарилган маҳсулотлар ассортименти ва ҳажмининг таҳлили шуни курсатмоқдаки, уч йил мобайнида корхоналарда чиқариладиган маҳсулотларнинг ассортименти ўзгармади, лекин ишлаб чиқариладиган маҳсулотлар ҳажмида таркибий ўзгаришлар юз берди. "Нокис вино заводи"да ишлаб чиқарилаётган вино 1999 йилда 14,9 минг дални ташкил этди, бу 1997 йилда ишлаб чиқарилган вино ҳажмини 15,8 фоизини ташкил қилади, лекин ароқ ишлаб чиқариш ҳажми бўйича ўсиш кузатилди, чунки 1999 бу ҳажм 191,8 минг дални ташкил этди, бу 1997 йилдаги курсаткичдан: 178,2 фоиз кўпдир. Янгиқўрғон заводи бўйича ҳам вино ишлаб чиқариш ҳажми сўнгги уч йилда ошди ва 1999 йилда 80 минг дални ташкил этди, бу 1997 йилдаги ҳажмдан 131,1 фоиз кўпдир. Ушбу маълумотлар "Нокис вино заводи"да ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг ассортименти кенг эканлигини курсатмоқда, бу эса бозорда чаққон ҳаракат қилиш имконини беради.

10-жадвал. "Нокис вино заводи" ва Янгиқўрғон заводининг молиявий натижалари (қийёслама нархларда, минг сўм).

Курсаткичлар	1997 й.		1999 й.		2000 й.	
	Нокис	Янги-қўр	Нокис	Янги-қўр	Нокис	Янги-қўр
Сотишдан соф тушум	113381	33172	262673	77211	265370	77855
Умумий завод ишлаб чиқариш таннарихи	91297	24402	211372	68408	219841	74000
Фойда (зарарлар)	6873	7719	29921	865	19324	835

Корхоналар соф тушумининг таҳлили умуман олганда унинг усанлигини курсатмоқда (9-жадвал), 1997 йилдан бошлаб узиш 2,3 маргани ташкил этди. "Нокис вино заводи" буйича фойданинг узиши Янгиқўрғон заводи соф тушуми миқдоридан 3,4 маротаба ортиқ бўлган.

Умумзавод ишлаб чиқариш таннарихи 1997 - 2000 йилларда "Нокис вино заводи"да 2,4 марта, Янгиқўрғон заводида 3,03 марта унди. 1997-2000 йилларда Нокис вино заводида эса сезиларли даражада пасайиш тенденциясига эга. Умуман олганда, рентабеллик даражаси юқори даражада эмас.

11-жадвал. "Нокис вино заводи" ва Янгиқўрғон заводи жорий активлар натижаларининг таркиби 2000 йил 1 март ҳолатига кўра захиралар ва харажатлар

(минг сўм)

Корхоналар	Нокис вино заводи			Янгиқўрғон заводи		
	90 кун-гача	>90 кун	Жами	90 кун-гача	>90 кун	Жами
Хомашё	14261		14261			
Тугалланмаган ишлаб чиқариш		3180	3180	8800	43509	52309

Тайёр маҳсулот	421		421	17		17
Бошқа моддий захиралар	19542		19542	2000	22897	24897
Жами	34224	3180	37404	10817	66406	77223

Захиралар буйича жорий активларнинг таҳлили шуни кўрсатмоқдаки (10-жадвал), "Нокис вино заводи"да 14261 минг сумлик хомашё 90 кунгача, Янгиқўрғон заводида эса захиралар умуман йўқ, бу моддий-техник таъминот бўлимининг ёмон ишлаши, шартнома интизомининг бажарилиши устидан мониторингнинг яхши йўлга қўйилмаганлигидан далолат беради. 90 кундан ортиқ муддатга ишлаб чиқариши тугалланмаган ҳажми "Нокис вино заводи"да 3180 минг сум, Янгиқўрғон заводида 16 марта кўп ва 52309 минг сумни ташкил қилди, шундан 8800 минг сум 90 кунгача, 43509 минг сум эса 90 кундан ортиқ.

"Нокис вино заводи"да 421 минг сумлик тайёр маҳсулот бўлса, Янгиқўрғон заводида бу кўрсаткич 25 марта кам ва 17 минг сумни ташкил этди.

Корхоналардаги бошқа моддий захиралар тахминан бир хил. Булар "Нокис вино заводи"да 19542 минг сумни 90 кунгача, Янгиқўрғон заводида 24897 минг сумни ташкил қилалди, шулардан 2000 минг сум 90 кунгача ва 22897 минг сум 90 кундан ортиқ.

Юқорида келтирилган таҳлил "Нокис вино заводи" АЖда "Янгиқўрғон узумни қайта ишлаш заводи" АЖга қараганда анча муваффақиятли иш олиб борилаётти, деган хулосага келишга асос бўлади.

Ундан ташқари, агарда "Ўзмева-сабзавот-умумсаноат-холдинг" компаниясининг 2001 йилда олган фойдаси 2000 йилга нисбатан 14,3 фоизга, шу жумладан, sanoat буйича 21,6 фоизга камайганлигини (11-жадвал) инобатга олсак ушбу соҳани ривожланишида бир қатор муаммолар мавжудлигини кўришимиз мумкин.

Мева-сабзавот маҳсулотларини ишлаб чиқариш, қайта ишлаш самарадорлигини таҳлили биринчидан, ишлаб чиқариш старли даражада самарадор бўлмаганлиги, бу аввало фойда миқдорини пасайишида, ишлаб чиқариш рентабеллигини паст даражада экашлигида намоён бўлганлигини, иккинчидан эса, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш йўлида бир қатор муаммолар мавжудлигини кўрсатди. Ушбу муаммолар қуйидагилар:

— маҳсулот сифатини хорижий стандартлар даражасига кутариш ва бу йул билан бозорларда маҳсулот рақобатбардошлигини таъминлаш;

— маркетинг (ички ва ташқи) фаолияти етарли даражада эмаслиги, анъанавий бозорларда уз мавқеини кутариш ва сақлаб туриш, янги бозорларни эгаллаш масаласида фаол иш олиб борилмаётганлиги;

— қайта ишловчи саноат корхоналарини уз вақтида зарур ҳажмда ва юқори сифатли хомаше билан таъминлаш;

— мавжуд ресурслар ва ишлаб чиқариш қувватларидан тулиқ фойдаланмаслик;

— корхоналарни ички жамғаришини чекланганлиги сабабли молиявий маблағларни етишмаслиги.

Юқоридагилардан куриниб турибдики, акциядорлик жамиятларини бошқаришни такомиллаштириш, уларни бозор шароитига мослашувини тезлаштириш, ишлаб чиқариш самарадорлигини кутариш ҳамда акциядорларни рағбатлантириш йуналишларида кушлаб ечилмаган масалалар ҳамда муаммолар мавжуддир. Таҳлиллар шуни курсатадики, улар акциядорлик жамиятлари фаолиятини ташкил этиш, уни бошқариш ва режалаштириш билан узвий боғлангандир.

Умуман олганда, хориж тажрибасида ўша корпоратив тузилмаларини ривожланишидаги салбий томонлари қилиб қуйидагилар курсатилди: бу аввало ривожланиш стратегиясидан қисқа ва узок муддатли даврга қўйиладиган вазифаларни бажарилиши уртасида зиддиятларнинг мавжудлиги, ундан ташқари, ички ва ташқи бозор ҳолатини етарли даражада билмаслик, молиявий менежмент ва ишлаб чиқариш харажатларини бошқариш самарадорлиги пастлиги;

Корпоратив бошқариш ва маданияти унсурлари ривожланмаганлиги қабул қилинган қарор оқибатлари буйича корхона раҳбарларини уни таъсис этувчилар олдидаги масъулиятининг етарли эмаслиги компанияни мулкый комплекс сифатида яхлитлигини таъминланмаганлиги.

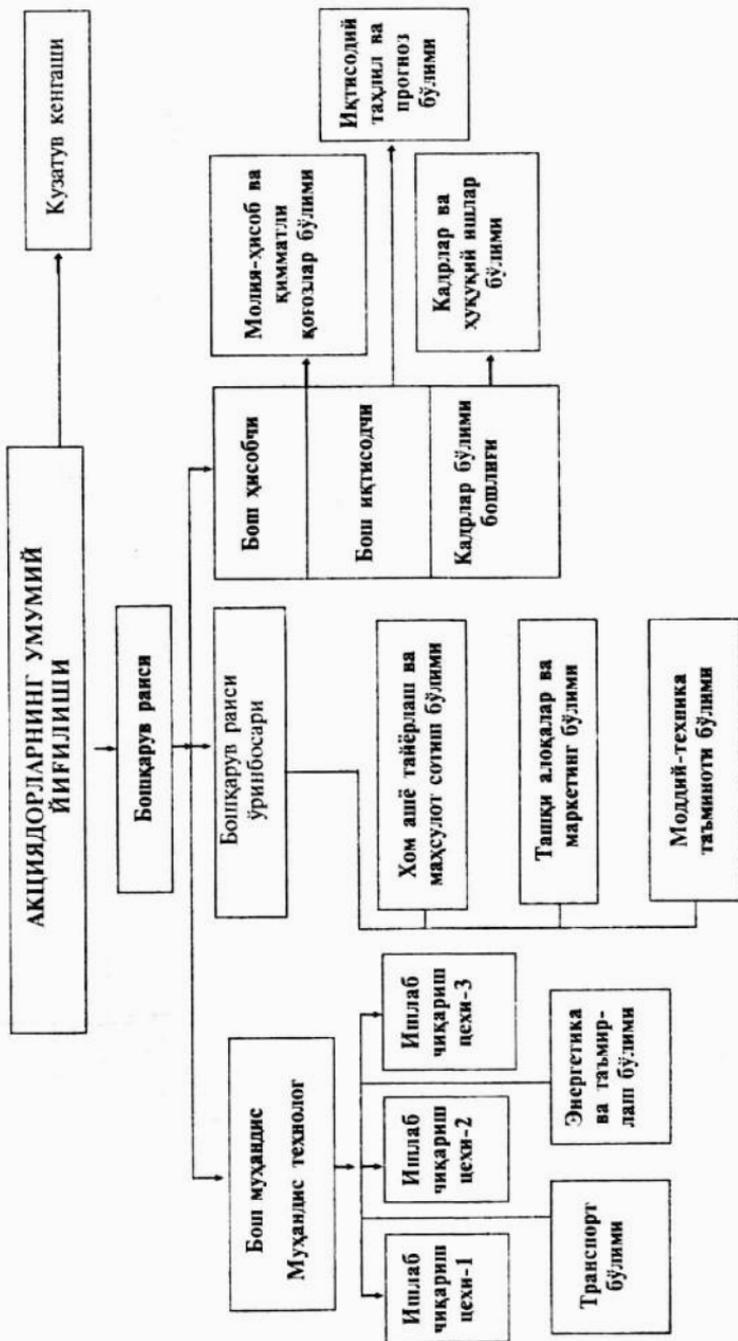
Энг аввало шуни таъкидлаш лозимки, акционерлик жамиятларининг ҳозирги даврдаги бошқарув структураси етарли даражада талабга жавоб бермайди. Ҳозирда ва истиқболда холдинг олдига рақобатбардош маҳсулот билан анъанавий бозорларда уз мавқеини мустаҳкамлаш, янги бозорларга кириб бориш вазифаси қўйилган. Аммо ҳозирда потенциал рақиб компанияларда стратегик менежмент жорий этилган. Ушбу менежментни янги тизими холдинг компаниясига жорий этилиши лозим. "Ўзметвасабзавотузумсаноат-

холдинг" компанияси бошқарув таркибида маркетинг булими билан истиқболни белгилаш ва иқтисодий таҳлил бошқармаси алоҳида бошқарма ҳамда улар ҳар хил раис уринбосарларга буйсундирилган. Худди шу ҳолатни "Нокис вино заводи" АЖ ва Янгиқурғон "Мева ва узумни қайта ишлаш" АЖ бошқарувининг ташкилий тузилмасида ҳам куриш мумкин (7 ва 8-чизмалар). Юқоридаги вазифани бажариш, аввало бошқарувчи мақсадли тизими сифатида маркетинг булимини олиш ва ташкилотни стратегик ривожланиш дастурини ишлаб чиқиш унга юклатилади. Шу нуқтаи назардан "Узмевасабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг компаниясида бошқаришни маркетингли тузилмасини ривожлантириш мақсадга мувофиқдир.

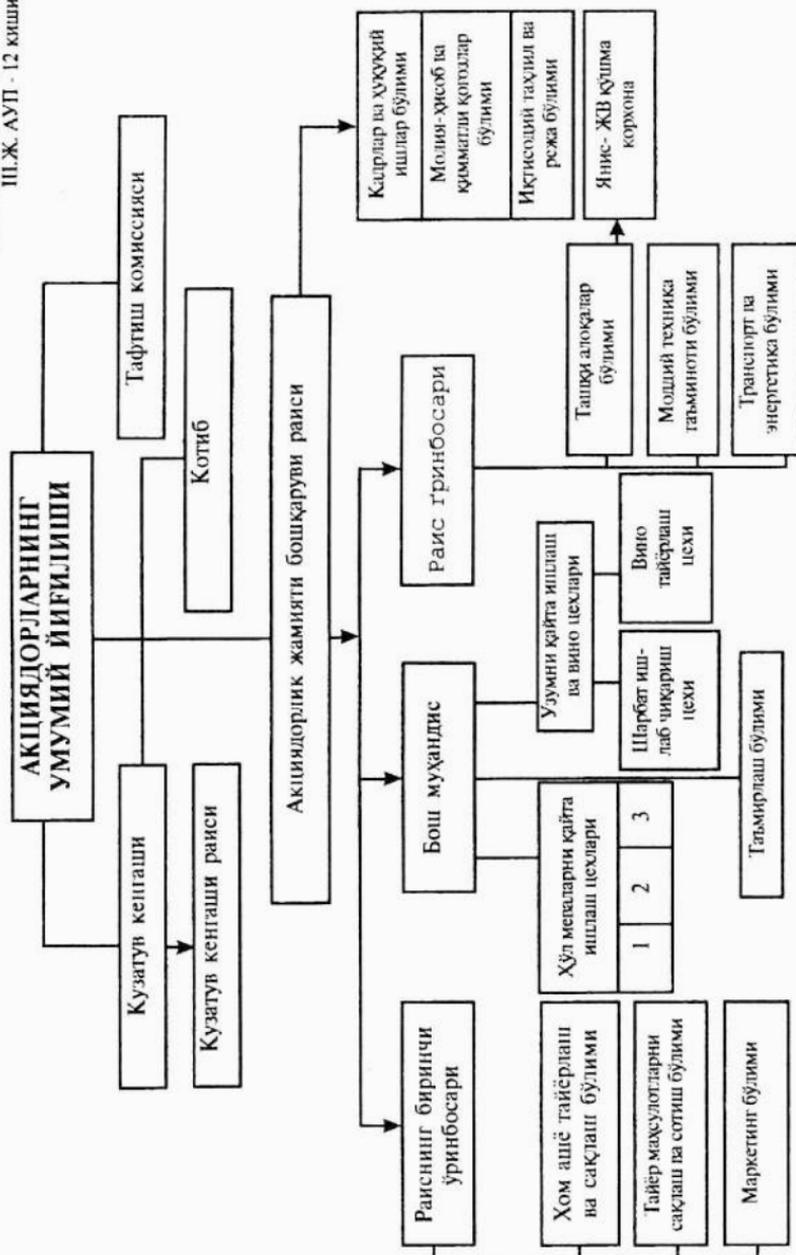
Маълумки, ҳар қандай шаклдаги акциядорлик жамиятини бир маромда самарали ишлаши энг аввало корхонадаги ишлаб чиқариш ускуналари ҳамда уларнинг техник созланишига боғлиқ. Иккинчи бир шарт, корхонани маҳсулот ишлаб чиқариши учун хом ашё, эҳтиёт қисмлар ва шу кабилар зарур. Албатта, ускуналарнинг янги-сини сотиб олиш учун еки ишлаб чиқаришни узлуксиз хомашё билан таъминлаб туриш учун кагта ҳажмда инвестиция маблағлари талаб қилинади. Ҳозирги бозор иқтисодига утиш шароитидаги энг асосий муаммо ҳам ана шу маблағларни етишмаслигидир. Корхоналарнинг бир қисмида акцияларни сотиш муваффақиятли олиб борилаяпти.

7-чизма. "Нокис вино заводи" АЖнинг бошқаруви ташкилий тузилмаси.

“НОКИС ВИНОВАВОДИ” АЖ



7-чизма. “Нокис винозаводи” акционерлик жамиятини бошқарув ташкилий тузилмаси



8-чизма. Янгиқўрғон «Мева ва узумни қайта ишлаш» акциядорлик жамияти бошқарувининг ташкилий тузилмаси

8-чизма. Янгиқурғон "Мева ва узумни қайта ишлаш" АЖнинг бошқарувининг ташкилий тузилмаси.

Агар акциядорлик жамиятларида биринчи эмиссия акциялари тулиқ жойлаштирилмаган бўлса, у ҳолда 2-чи эмиссия утказиш мумкин бўлмайди.

Вазирлар Маҳкамасининг 258-рақамли қарорига мувофиқ энди хусусийлаштирилаётган давлат корхоналарининг акцияларини сотишдан олинадиган маблағнинг 25 фоизи акциядорлик жамиятлари ихтиёрига утказилиши кузда тутилган ва у маблағлар корхонани техник қайта жиҳозлаш учун сарфланади.

Маълумки, акциядорлик жамиятларининг акцияларини қимматли қоғозлар бозорига сотиш, айниқса, чет эл инвесторларига, уларни ликвидли эканлигига боғлиқ. Аммо қўшлаб акциядорлик жамиятларининг акциялари ликвидли эмас, шу боис уларга фонд бозорига талаб йўқ. Шунинг ҳисобга олганда акциядорлик жамиятларининг иқтисодий самара билан ишлашини таъминлаш ҳозирги энг долзарб муаммо бўлиб турибди. Буни ечиш корхонага қўшимча маблағ келиши имконини беради. Шу сабабли, корхонага қўшимча маблағ олиб келиш ва шу орқали корхонани молия-ҳужалик фаолиятини яхшилаш, корхонага чет эл технологияларини ёки инвестицияларини жалб этишни фаолаштириш муҳимдир.

Иккинчи йўналиш бу зарар билан ишлаётган акциядорлик жамиятларини қайта таркиблаш (реструктуризация) катта имкониятлар беради. Бундай чорани утказиш аввалдан тузилган режа асосида олиб борилиши керак.

Акциядорлик жамиятларини бошқаришнинг муҳим муаммоларидан яна бири бу дебиторлик ва кредиторлик қарзларини узиш ҳисобланади. Кўп ҳолларда дебиторлик қарзлари корхона маҳсулотлари (хизматлари) тўғри келган истеъмолчиларга реализация қилиб юборилиши ҳисобига ва айрим ҳолларда давлат бошқарув органларининг маҳсулотни сотишга ва унга нарх белгилашга аралашуви натижасида юзага келади. Кўпчилик корхоналарнинг маҳсулотлари сифати нисбаган паст бўлганлиги, бозорда улар маҳсулотларининг истеъмолчилари ким эканлигини тула маълум эмаслиги, маҳсулот ишлаб чиқарувчи унга тўғри келган биринчи истеъмолчига ўз маҳсулотини сотиб юборишга мажбур этади. Чунки корхона маҳсулоти бозорда рақобатбардор эмас. Натижада корхона қисман аввалдан олинган пул билан қаноатланиб, узоқ муддат ўз маблағини ундириб ола олмай қолади. Бундай ҳол, ўз навбатида кредиторлик қарзларини кўпайишига олиб келади. Шунинг учун корхона маҳсулот ишлаб чиқариш ва уни сотиш режасини (бизнес-режа) ишлаб чиқишда, маҳсулотни ким учун, қайси бозор сегменти учун

ишлаб чиқараётганини тўғри асослаши керак. Бу эса ўз навбатида корхонадан кенг қўламда маркетинг тадқиқотларини ўтказишни тақозо этади.

Корхона ишлаб чиқараётган маҳсулотига бозорда тўлов қобилиятига эга бўлган истеъмолчи топа олмайдиган бўлса, уша маҳсулот, хизмат турини ишлаб чиқармаслиги керак, акс ҳолда корхона молиявий инқирозга дуч келади.

Ушбу масала, албатта, акциядорлик жамиятининг акциядорлари келишуви асосида ҳал этилиши керак. Аммо, давлат улуши бўлган жамиятларда, айниқса, шу корхонада ишлаб чиқариладиган маҳсулот (хизмат тури) катта ижтимоий ёки халқ хужалиги аҳамиятига эга бўлса, бундай қарор қабул қилиш анча мураккаб бўлади. Шунинг учун бундай ҳолларда корхона давлат томонидан молиявий қўлланиши ёки давлат бундай корхонада санация тадбирларини ўтказиши керак.

Ҳозир фаолият кўрсатаётган акциядорлик жамиятларини бошқаришдаги яна бир муҳим муаммо бу - меҳнат жамоасини самарали ишлатишни таъминловчи механизмни такомиллаштиришдир.

Маълумки, акциядорлик жамияти акциядорлари самарали меҳнат қилишига интиштирувчи бир қанча қонуний ҳуқуқларга эга. Уларнинг энг асосийлари - акция қийматига мутаносиб равишда дивиденд олиш ҳамда жамиятни бошқаришда қатнашиш ҳуқуқларидир.

Акциядорлик жамиятлари ўз акциядорларига қонуңчиликда белгиланган тартибда дивидендлар тулаб бориши жамият фаолиятидан олиннадиган соф фойда даражасига боғлиқ. Демак, жамият акциядорлари ўз акцияларига доимо дивиденд олиб туриши учун корхона юқори фойда олиш имкониятига эга бўлиши керак, яъни сифатли маҳсулотларни ошиқча сарф-харажатларсиз ишлаб чиқариш ва уларни истеъмолчиларга етказиб бериши таъминлаш зарур. Аммо таҳлиллар шуни кўрсатмоқдаки, куплаб акциядорлик жамиятлари дивидендлар тулаш қобилиятига эга эмас. Кўпчилик дивиденд тулаётган жамиятларда ҳам унинг ҳажми жуда паст. Шунинг учун акциядорлик жамияти акциядорни рағбатлантирувчи дивиденд тулаш қобилиятини тиклай олмаса, бундай жамиятни хусусий мулкчиликнинг бошқа шаклига ўтказиш масаласини ҳал этиш керак бўлади. Чунки, акциядорлар қабул қилаётган қарорлар ёки ҳаракатлар бундай тизимда (акциядорлик тизимида) исталган натижаларни бермаслиги мумкин. Айниқса, бундай ҳоллар устав жамғармалари нисбатан кичик ёки ўта тарқоқ бошқарув тизимида эга акционерлик жамиятларида юз беради. Шу боис бундай жамият-

ларни хусусий корхонага (ёки корхоналарга) айлантириш мақсадга мувофиқ бўлади, деб ҳисоблаймиз.

Иккинчи бир томондан акциядорларга дивидендлар ҳисобланса ҳам аслида туланмай қолади. Бундай ҳол ҳаракатдаги қонунчиликка зид ҳисобланади ва уни амалга оширмаганлиги сабабини акциядорлик жамиятининг бошқаруви ҳамда Кузатув кенгаши раҳбарлари аниқлаб беришлари керак. Бундай ҳоллар купинча нисбатан кичик ва урта устав жамғармасига эга бўлган жамиятларда такрорланиб туради. Бундай вазиятнинг олдини олиш учун ҳаракатдаги қонунчилик ҳужжатларида жамият бошқаруви ҳамда Кузатув кенгаши раҳбарлари жавобгарлигини ошириш лозим бўлади.

Акциядорларнинг жамиятни бошқарувдаги ролини ошириш ҳамда уларнинг ҳақ-ҳуқуқларини ҳимоялаш катта аҳамиятга эга. Шуларни ҳисобга олиб, юқорида таъкидланганидек, республика ҳукумати алоҳида қарор қабул қилди [40]. Бу қарорга мувофиқ давлат мулки асосида тузилган ҳамма акциядорлик жамиятларидаги бошқарув органлари ишлаш тартиби қайта кўриб чиқилди ҳамда улар фаолиятини мувофиқлаштирувчи меъёрий ҳужжатлар қабул қилинди. Шуларни ҳисобга олган ҳолда акциядорлик жамиятларида ҳам талбирлар ўтказилиб, уларнинг бошқарув органлари қайта сайланди. Навбатдаги энг асосий масала - бошқарув ҳақида қабул қилинган меъёрий ҳужжатлар талабларини амалдаги ижросини тула таъминлаш, акциядорларнинг акциядорлик жамиятларини бошқаришдаги ролини янада ошириш, ошкораликни таъминлашдир. Бундай жараён ўз-ўзидан амалга ошмайди, шунини ҳисобга олганда акциядорларни, жумладан, меҳнат жамоасидаги акциядорларнинг фаолигини ошириш муҳимдир. Бу борада шу тоифадаги акциядорлар орасида кенг тушунтириш ишларини амалга ошириш, уларни акциядорлик жамиятлари фаолияти билан боғлиқ ахборотлар билан ўз вақтида, доимо таъминлаб бориш зарур. Бу талбирлар турли тоифадаги акциядорлар ўртасида вужудга келадиган низоларни ўз вақтида самарали ҳал этиш ва корхонанинг ривожланиши ҳақида ҳамма акциядорларни қаноатлантирувчи бошқарув қарорларини қабул қилиш имконини беради.

3-БОБ. "ЎЗМЕВАСАБЗАВОТУЗУМ-САНОАТ-ХОЛДИНГ" ХОЛДИНГ КОМПАНИЯСИДА КОРПОРАТИВ БОШҚАРУВ ТИЗИМИНИ РИВОЖЛАНТИРИШ

3.1. Корхоналарни қайта таркиблаш жараёнларини чуқурлаштиришнинг асосий йўналишлари

Мамлакат аҳолисини юқори сифатли мева-сабзавот маҳсулотлари билан таъминлаш нафақат иқтисодий, балки долзарб ижтимоий вазифа ҳисобланади. Шу боис аҳолининг мева-сабзавот маҳсулотларига булган талабларини қондириш билан бирга уларни чет элга экспорт қилиш мақсадида Ўзбекистон Республикаси ҳукумати томонидан яқин йилларда мева-сабзавот маҳсулотлари ишлаб чиқаришни кўпайтириш вазифаси қўйилган.

Ҳозирги кунда корпоратив тузилмаларни шакллантириш жараёнлари кенг қулоч ёзаётганлигини ҳамда юқорида қайд этилган мақсад ва вазифаларни ҳал этиш "Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг компанияси зиммасига юклатилганлигини инобатта олсак, ушбу компаниянинг аҳамияти республика учун жуда муҳимдир. Илгари ташкил этилган корпоратив тузилмалар, шу жумладан "Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" ва энди барпо этилаётган компаниялар қандай ишлаётганлигини кўриб чиқиб, уларга хос булган қуйидаги камчиликларни таъкидлаб ўтиш мумкин:

— бундай тузилмаларни ташкил этишда сармояларни етарли даражада жалб қилинмаётганлиги натижасида барча хатарларни давлат ўз ҳисобига олишга тўғри келмоқда;

— давлатни акциялар пакетларига қўйилмаларини қоплашнинг молиявий ҳисоб-китоби йўқлиги;

— иқтисодий манфаатларга зиён етказган ҳолда сиёсий вазифаларни ҳал этишга кўпроқ эътибор берилиши;

— кадрлар салоҳиятига асосланган аниқ дастурий ҳаракатларнинг йўқлиги, корпоратив тузилманинг барпо этилиши мавжуд қўлаб муаммоларнинг ўз-ўзидан ҳал этади, деган тушунчанинг мавжудлиги;

— давлат бошқаруви органлари вакилларининг ҳаракатларида зарур қатъиятлик ва изчилликнинг йўқлиги;

— минтақалар манфаатларига, маҳаллий давлат бошқаруви ило-

раларининг олдида турган вазифаларга етарли эътибор қаратмаслик.

Маълумки, бозор муносабатларига утиш, бозорларни шакллантириш ва рақобат корхоналар олдида маълум қатъий талабларни қўйди. Шундай талаблардан бири қайта таркибланишдир. Унинг оқибатида ишлаб чиқариш таркиби ва технологияси, ҳужалик жараёнилари ҳамда маҳсулотни сотишни бошқаришда чуқур ўзгариш содир бўлади, охири оқибатда эса молиявий-иқтисодий кўрсаткичлар яхшиланади. Ижтимоий инфратузилмалар объектлари, эскириб қолган асосий фондлар эндигина хусусийлаштирилган корхоналар учун катта таъмир бўлди.

Бунинг учун эса қайта таркибланиш жараёнида корхонани бошқаришнинг ташкилий тизими қайта кўриб чиқилади, ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш бўлимлари, цехлари бозорда талаб мавжуд бўлган маҳсулотлар ишлаб чиқаришга мослаштирилади, ошиқча бўлимлар, ишлаб чиқариш шохобчалари тугатилади. Молиявий қарзлар ошиқча асбоб-ускуна, жиҳозлар ёки биноларни сотиш ҳисобига қопланади. Ишчиларнинг малакали қисми ҳисобда қолдирилиб, қолганлари ишидан бушатилиши мумкин. Булардан ташқари материал ва техникалар билан таъминловчи корхона ёки фирмалар билан алоқа қилиш сиёсати ҳам қайта кўриб чиқилади. Шулар қаторида қайта таркибланишнинг бошқа чора-тадбирлари ҳам амалга оширилади.

Албатта, бундай йўлни қўллаш биринчидан корхонани бозор талабларига мос маҳсулот ишлаб чиқаришга, иккинчидан харажатларни ортиқча бўғишларга йўналтирилаётган қисмини тежаб қолишга ва пировардида корхонани молиявий соғломланишига, самарали фаолият кўрсатишга олиб келади.

Шуни таъкидлаш жоизки, қайта таркибланиш воситаси билан зарар кўриб келаётган корхоналар ишлаб чиқаришни тиклаши ёки амалдаги ишлаб чиқаришнинг самардорлигини ошириши мумкинми, деган саволни аниқлаш учун сўнги йиллардаги молия-иқтисодий кўрсаткичларнинг жорий аҳволи ва динамикасини, уларни солиққа тортиш тизимининг таъсирини таҳлил қилиш зарур. Буни қўйидаги кўрсаткичлар асосида амалга ошириш назарда тутилади: фаолият натижалари (тушум, таннарх, фойда, шу жумладан тақсимланмайдиган фойда, рентабеллик, ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланиш, дебиторлик ва кредиторлик қарзлар, ходимлар сони, меҳнатга ҳақ тўлаш фонди); сармоя ва иш фаолигининг таркиби (шахсий ва қарз маблағлари, захиралар ва харажатларнинг айланма маблағлари билан таъминланганлиги, захиралар ва ўз маблағларининг айланувчанлиги); ликвидлик ва тўловга лаёқатли-

лик (жорий ликвидлилик коэффициенти, айланма маблағлари билан таъминланганлиги).

Корхона активларини қайта таркибланишнинг варианты ҳақида қарор қабул қилиш учун тизимлашган ва қуйидагиларни қамраб олувчи тузилма зарур: рентабелли ва рентабелсиз ишлаб чиқаришда фойдаланиладиган асосий воситалар; ишлатилмай турган (шу жумладан вақтинча) асбоб-ускуналар; захиралар; номоддий активлар; узоқ муддатли ва қисқа муддатли дебиторлик қарзлари; узоқ муддатли ва қисқа муддатли молиявий қўйилмалар; пул маблағлари. Таҳлил муайян шароитларга қараб активларни қайта таркибланиш турли вариантларининг қўлланилишини баҳолашга ёрдам беради.

Тадқиқ этилган "Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг"га қарашли корхоналарни асосий техник-иқтисодий курсаткичларининг таҳлили "Нокис вино заводи" буйича 82,6 фоиз, Янгиқўрғон заводи буйича 28 фоиз қувватларнинг етарлича ишга туширилмаганлигидан далолат беради.

Корхоналар буйича маълумотлар яна шуни курсатмоқдаки, ишлаб чиқариш майдонларидан тулик фойдаланилмаяпти, "Нокис вино заводи" буйича 88 фоиз, Янгиқўрғон заводи буйича 75,6 фоиз.

Корхоналардаги асбоб-ускуналарнинг эскириш фоизи катта эмас, ўртача 15 фоиз.

Таҳлилдан маълум бўлмоқдаки, ишлаб чиқариладиган маҳсулотнинг ассортиментини кенгайтириш лозим, чунки "Нокис вино заводи"да вино-ароқ маҳсулотларининг 3 тури, Янгиқўрғон заводида эса фақат 1 тури чиқарилмоқда, холос.

Ўтказилган таҳлилга асосланиб айтиш мумкинки, ушбу корхоналарда, хусусан Янгиқўрғон заводида қуйидаги тadbирларни амалга ошириш зарур: ишлаб чиқариш рентабеллигини таъминлаш; корхонани ижтимоий ва ноишлаб чиқариш объектларини ушлаб туришдан халос этиш; фойдаланилмаётган активларни сотиш ва ижарага бериш, гаровга бериш ҳамда рўйхатдан чиқариш; тугалланмаган ишлаб чиқаришни, сафарбар этилган ва бошқа мол-мулкни консервациялаш, уни давлат ва муниципал мулк ихтиёрига беғараз топшириш; янги юқори сифатли жиҳозларни харид қилиш, ижарага, лизингга олиш; омборлардаги захираларни камайтириш, фойдаланилмаётган биноларни ижарага бериш; дебиторлик қарзлари қайтарилиши устидан назорат қилишни қатъийлаштириш; молиявий қўйилмаларни сотиш, гаровга қўйиш, ишончли бошқарувга топшириш.

Корхона пасивларини қайта таркибланиш вариантлари, уларнинг таркиби ва асосий унсурлари, яъни устав ҳамда захира сармояси,

жамғарма фонди, ижтимоий соҳа фонди, мақсадли молиялаш ва тушумлар, тақсимланмайдиган фойда, узоқ муддатли ва қисқа муддатли қарз маблағлари, кредиторлик қарзлар (асосий кредиторлар ва бюджетлар даражалари бўйича тақсимлаш) ҳам худди шу тариқа кўриб чиқилади.

Устав сармоясини ва кредиторлик қарзларини қайта таркиблаш устида батафсил тўхталиб ўтамиз. Янгиқўрғон заводининг устав фонди "Нокис вино заводи"ни кўриб қараганда деярли 6 марта кўп. Қайта таркиблаш корхона мулкдорлари (иштирокчилар, акциядорлар) таркибининг ўзгаришини назарда тутди. Ижобий натижага фақат капитал устасида эришиш мумкин. Бунда ишлаб чиқариш қўшимча молия ресурслари, янги жиҳозлар, технологиялар, айланма маблағлари ўзининг узоқ муддатли ва қисқа муддатли пассивларни оқирмаган ҳолда олади. Бу унинг молиявий аҳволини анча яхшилайдиган, стратегик сармоядорни топшига ёрдам беради.

Ушбу механизмнинг камчилиги шундан иборатки, корхона мулкдорлари устав сармоясигаги ўз улусининг қисқаришига рози бўлишга мажбур. Лекин яқин йилларда иккиламчи эмиссия ҳажми кўпаяди, чунки мулкдорлар икки йўлдан бирини танлашади: ё устав сармоясигаги ўз улусини камайтириш, лекин ишлаб чиқаришни сақлаб қолиш, ёки бу билан келишмаслик, лекин қўйилмаларни йўқотиш. Айни пайтда улар қайта таркиблаш йўли билан устав сармоясини маълум даражада кўпайтиришдан манфаатдордир, чунки корхона банкротликка учраганда унинг барча мажбуриятлари амалга оширилганидан кейин сўнгги навбатда мол-мулкни сотишдан маблағлар олиш мумкин. Устав сармоясини "иккига бўлиш", янги акцияларни чиқариш ва сотиш йўли билан устав сармоясини қайта таркиблашга булган қизиқиш фонд бозорининг ривожланиши, корхоналар акциялари пакетларининг қиммати савдолари, улар билан очиқ савдоларнинг кўпайиши билан янада ортади.

Корхоналар ва холдингининг умумий аҳволига илгари амалиётда қўлланилган бюджет ҳамда бюджетдан ташқари фондларга қарзлар бўйича қайта таркиблаш энг самарали таъсир кўрсатиши мумкин.

Банкнинг қисқа муддатли кредитларини узоқ муддатли қарзларга қайта расмийлаштириш мақсадга мувофиқдир.

"Нокис вино заводи"даги кредиторлик ва дебиторлик қарзлари Янгиқўрғон заводидагига қараганда 2 марта кўп. Амалий жиҳатдан, етказиб берувчилар, ТЭЖ ва бошқа кредиторларга қарзлар бир неча усуллар билан қайта таркибланиши мумкин. Етказиб берувчиларни корхона устав сармоясига иштирок этишни қизиқтириши мумкин. Бундай ҳолатда устав сармоясини ошириш ва

акциялар (улушлар ва пайлар)нинг бир қисмини етказиб берувчиларга сотиш қарзларни узиш имконини беради. ТЭК корхоналарига ва бошқа кредиторларга уз дебиторларининг руйхатини таклиф этиш мумкин. Айрим дебиторлар кредиторлар билан туғридан-туғри молиявий узаро муносабатларга эга бўлиб, корхонадан унинг қарзини узиш ҳисобига дебиторлик қарзини олиши мумкин.

Шунингдек, меҳнатта ҳақ тулаш бўйича қарздорликни устуворли тартибда йўқотиш мумкин. Лекин бу ерда ҳам вариантлар мавжуд: масалан, қарзни ишлаб чиқарилган маҳсулот ёки корхонанинг акциялари билан қоплаш. Албатта, бунинг учун уставга мувофиқ ишчиларнинг ҳам, акциядорларнинг ҳам розилиги талаб этилади.

Пассивлар ва активларни қайта таркиблаш нафақат узаро узвий боғланган, балки уларни бошқарув тизимини қайта таркибланишдан ажратиб бўлмайди. Қарзларни қайта таркиблаш, масалан, уз узидан активларнинг қайта таркибланишига олиб келади, бу эса уз навбатида бошқарув таркибий тузилмасининг узгаришини талаб қилади.

Бошқарув таркибий тузилмасида учта соҳа ажратилади: ишлаб чиқаришни бошқариш, ходимларни бошқариш ва интеграцион бошқарув. Қайта таркибланишдан олдин ишлаб чиқаришни тезкор ва стратегик бошқаришнинг таҳлили ва ташкилий қарорларнинг қабул қилиниши юз беради. Тезкор раҳбарликдан мақсад - ишлаб чиқаришни чиқарилаётган маҳсулотга буюртмалар билан максимал даражада юклаш, уларни уз вақтида ва сифатли бажарилиши учун шароитлар яратиш. Шунингдек, ишлаб чиқаришнинг замонавийлаштирилишини ва капитал маблағлари таркибини узгаришини, бошқарув тизимининг қайта ташкил этилишини назарда тутувчи товарларни янгилаш ва улар сифатини ошириш истиқболларини ҳисобга олиш ҳам жуда муҳим.

Ишлаб чиқаришни қайта таркиблаш туғрисида қарор қабул қилиш учун асосий сабаб - ишлаб чиқарилаётган ҳар бир маҳсулотнинг молиявий-иқтисодий ва маркетинг жиҳатдан таҳлилининг натижалари ҳисобланади. Ҳозирги кунда ва яқин 2-3 йилда товарларнинг қандай турлари ва қанча миқдорда чиқарилади, шунини аниқ белгилаб олиш талаб этилади. Холдинг ва унга қарашли корхоналарни асосий кўрсаткичларининг таҳлили маҳсулот ишлаб чиқаришнинг энг устуворли йўналишларини уз фаолияти билан асослаб берди, булар: вино-ароқ, томат пастаси ва б. Шунга қараб бошқарув ва ишлаб чиқариш бўлинмаларининг янги, самарали таркиби шаклланади. Рентабелли ва рақобатбардор маҳсулот ишлаб чиқарувчи бугунлар зарур, қолганларини ноҳуш оқибатлар (ходимларнинг қисқариши, тушумнинг камайиши, капиталнинг

музлатилиши ва б)га олиб келишига қарамасдан ёпиб қўйишга тўғри келади. Натижада корхона соғлом иқтисодий негизда ривожлана бошлайди. Таҳлил шуни кўрсатдики, "Нокс вино заводи"да ишчилар сони 1999 йилда камайди ва 92,5 фоизни ташкил қилди, бу маҳсулот таннархининг пасайиши ҳамда меҳнатга ҳақ тулаш фондиди тежалишининг омилларидан бири бўлди. Янгиқурғон заводида эса 1999 йилда ишчиларнинг сони кўпайди ва 1997 йилга нисбатан 105,7 фоизни ташкил этди.

Қўйидагича ҳал этиш имкониятлари мавжуд: зарар келтирувчи ишлаб чиқаришни тугатиш; уларни, шунингдек, уй-жой-коммунал хужалиги, капитал қурилиш, ёрдамчи хужаликлар ва ишлаб чиқаришда иштирак этмайдиган бошқа хизматлар булинмаларни мустақил хужалик субъектларига ажратиш; рентабелли ишлаб чиқаришни шўба ва тобе жамиятларга ажратиш; тегишли хизматларни тугатиш билан таъминлаш ва сотиш вазифаларини бошқарувчи компанияларга топшириш. Шу ва бошқа вариантлар харажат, амалга ошириш муддатлари ҳамда иқтисодий самарадорлик нуқтаи назардан таҳлил этишни талаб қилади.

Шуни алоҳида таъкидлаш керакки, ишлаб чиқаришнинг узоқ муддатли самарадорлиги ва рақобатбардошлигини таъминлашнинг ҳал қилувчи омилларидан бири юқори малакали ходимларнинг мавжуд бўлишидир. Ишлаб чиқаришни бошқариш корхона ривожланишининг стратегиясига мос келиши лозим. Бу нафақат ишлаб чиқаришнинг қайта таркибланиши билан, балки кадрлар сиёсати устуворлигининг узгариши, хусусан молия-иқтисодий, маркетинг ва юридик булинмаларини мутахассислар билан тўлдириш, бўйсунуш иерархияси, кадрларнинг миқдорий ва сифат таркибини янгилаш ва сақлаш жараёнларининг мувозанати билан асосланади.

Ишлаб чиқаришни молиявий-иқтисодий соғломлаштириш учун, албатта, корхонани қайта таркибланишнинг ялпи дастурини ишлаб чиқиш зарур. У таҳлилий ишнинг натижаларини синтезлаш ва улар асосида вазифалар, олдинга қўйилган мақсадларга эришиш йўллари, усуллари, шарт-шароитлари, олдинда турган тадбирлар, ресурслар ва уларнинг манбаларини аниқ белгилашга қаратилган. Дастурнинг мумкин бўлган бўлимлари - ишларнинг мақсад ва мазмуни, қайта таркибланаётган корхонанинг умумий хусусияти, молиявий-иқтисодий аҳволининг таҳлили, товар бозорлари ва маҳсулот конъюнктурасининг таҳлили, активлар ва алоҳида пасивларни, бошқарув тизимини қайта таркиблаш, қайта таркиблаш бўйича тадбирларнинг тақвим режаси, молиявий режа, қайта таркибланишнинг самарадорлиги, хатарларни баҳолаш, кафолатлар, маъсул иж-рочилар, бажариш устидан назорат кабилардир.

Дастур корхонани бошқаришнинг ваколатли органи томонидан муҳокама қилинади ва тасдиқланади. Ушбу орган томонидан дастур ижрочилари ва унинг раҳбари тайинланади. Дастур бажарилишининг бориши ҳақида ҳисоботлар корхонанинг бошқарув органи томонидан тингланади ва зарур ҳолларда унга тегишли тузатишлар киритилади. Дастурнинг амалга оширилиши бўйича ишлар тасдиқланган молиявий режага мувофиқ молияланади. Дастур корхонани қайта таркиблаш бўйича тадбирлар тақвим режасининг бажарилиши билан якунланади.

Қайта таркибланишнинг яши дастури нафақат молиявий-иқтисодий танглик ёқасида турган корхоналарга, балки яхши ишлаб турган компанияларга ҳам фойдали бўлиши мумкин. У муҳим бошқарув қарорларини қабул қилиш заруратини англаб етишга, ишлаб чиқаришни ривожлантиришнинг стратегик йуналишларини белгилашга ёрдам беради. Уни амалга ошириш корхонани ҳужалик ва молиявий-иқтисодий фаолиятининг яхшиланишига, унинг самарадорлигини оширишга олиб келади.

Бундай дастурнинг ишлаб чиқилиши ва жорий этилиши, сўзсиз, холдингга қарашли муайян корхоналарнинг узига хос хусусиятлари, уларнинг ривожланиш стратегияси ва бозордаги хатти-ҳаракатлари, шунингдек, ишлаб чиқариш ва маркетингни режалаштиришда ҳал этиладиган вазифаларни инobatта олган ҳолда амалга оширилиши лозим.

Бундай технологиядан фойдаланиш инвестицияларни режалаштиришнинг самарадорлигини ошириш, лойиҳаларни амалга ошириш жараёнларини назорат қилиш ва бошқаришни таъминлаш, холдингнинг инвестиция ресурсларидан оқилона фойдаланиш йўли билан тангликдан чиқиш ҳамда иш самарадорлигини оширишнинг энг мақбул йўллари танилаш ва амалга ошириш имконини беради.

Бундан ташқари, холдингнинг бугунги реал талабларининг ўтказилган таҳлили шуни кўрсатмоқдаки, холдинг фаолиятини яхшилаш учун қуйидаги йуналишларда ишлаш зарур:

— барча инвестиция лойиҳаларини (бизнес-режаларни) ягона андозалар бўйича, ҳам эҳтимолий хорижий сармоядорлар талабларини, ҳам тармоқ, минтақа, қатор ташқи омиллар (инфляция даражаси, солиқ қонунчилиги, тармоқнинг ривожланиш тамойиллари ва ҳ.к.)ни инobatта олиб, ҳужжатларни рус ва инглиз тилларида тайёрлаб расмийлаштириш;

— лойиҳаларни амалга ошириш бўйича режаларни холдинг томонидан бажарилишининг жорий назорати ва уларни амалга оширишда юзага келган муаммолар ҳақида лойиҳалардаги эҳтимолий

узгаришлар буйича тезкор бошқарув қарорларини қабул қилиш учун раҳбариятга уз вақтида хабар қилиш (муаммоларни тугатиш);

— холдинг молия-хужалик ҳолатини ва инвестиция лойиҳалари самарадорлигини ҳисобга олиб инвестицион фаолиятининг стратегик режасини ишлаб чиқиш. Бунда инвестиция лойиҳаларига мавжуд молиявий ресурсларни тақсимлаш, уларни самарадорлик даражасига қараб гуруҳлашни талаб этади;

— лойиҳаларни молиялаш стратегиясини режалаштириш (акциядорлик капиталини жалб қилиш, кредитлаш, молиявий лизинг);

— ҳар бир лойиҳанинг ҳамда холдингни инвестиция бюджетининг режали ва амалий аҳволи тўғрисидаги ҳисоботларни тайёрлаш;

— рақобатбардошликни таъминлаш (асосан сунгги нархлар даражасини назорат қилиш, илғор тажрибаларни жорий этиш муддатларини қисқартириш, ноишлаб чиқариш рақобатларига барҳам бериш ҳисобидан);

— ишлаб чиқариш қувватлари ишлашини мақбул ҳолга келтириш;

— мулкый мажмуаларни қайта таркиблаш, асосий фондларни мақбул ҳолга келтириш;

— инвестиция жозибадорлигини ошириш (биринчи галда кооперация хатарларини камайтириш эвазига);

— фонд бозорига маблағларни жалб этиш учун шароитлар яратиш;

— қарзларни қайта таркиблаш ва туланмаслик муаммоларини ҳал этиш;

— маблағларни қайта инвестициялаш, ривожланишнинг узоқ муддатли дастурларини амалга ошириш, уларнинг узлуксиз молияланишини таъминлаш;

— бошқаришнинг самарали тизимини шакллантириш.

— қўшма дастурлар доирасида молиявий оқимларни марказлашган тартибда бошқариш;

— биргаликдаги фаолиятдан олинadиган маблағлардан мақсадли фойдаланишни қатъий назорат қилиш;

— корхоналарнинг бир-бирларининг фойдаларида узаро иштироки.

Олдинда турган даврнинг асосий вазифаси эришилган миқдорий узгаришлар асосида сифат жиҳатдан силжишларга эришишдан иборат.

Холдинг акцияларини имкониятли ички ва хорижий сармоядорлар ўртасида хусусий жойлаштириш йўли билан акцияларни сотиш ҳажминини янада ошириш зарур. Бунинг учун қуйидаги чоратadbирларни қўллаш лозим:

— холдингга қарашли хусусийлаштирилган корхоналар акциялари билан биржа ва биржадан ташқари савдоларини ошириш;

— сармоядорларнинг холдингнинг қимматли қоғозларига булган ишончини мустақамлаш йули билан қимматли қоғозларнинг ликвидлилигини ошириш;

— хорижий сармоядорлар билан ишларни фаоллаштириш ва холдинг ҳамда шуъба корхоналарнинг акцияларини халқаро бозорларда сотилиши учун тайёрлаш.

Акцияларни сотиш ҳажмининг кўпайишини, улар ликвидлилигини оширишни котиловкалар ва рейтинг тадқиқотлари тизими ҳамда янги савдо майдончаларини барпо этиш асосида акциядорлик жамиятлари акцияларининг иккиламчи эмиссиясини ташкил этиш ва уларни сотиш ҳисобидан таъминлаш зарур.

Маблағлар тушумларини, шу жумладан валюта тушумларини оширишни қуйидаги йўллар билан амалга ошириш лозим, деб ҳисоблаймиз:

— дебиторлик ва кредиторлик қарзларини қисқартириш ҳамда корхонанинг молиявий аҳволини яхшилаш бўйича назорат ва талабларни кучайтириш;

— мол-мулк қийматини баҳолаш услубини жаҳон андозаларига мувофиқ такомиллаштириш;

— дивидендларни ҳисоблаб ёзиш ва тўлашнинг ахборот-ҳисоб тизимини мустақамлаш;

— хорижий сармоядорларга ликвидлилик даражаси паст булган корхоналар акцияларини харид қилишнинг кўпимча рағбатлантириш механизмини ишлаб чиқиш;

— барча ахборот воситаларининг акцияларни хорижий сармоядорларга сотиш бўйича реклама фаолиятини фаоллаштириш.

3.2. Акциядорлик жамиятларида давлат улуши мулкни бошқариш жараёнларини такомиллаштириш

Ўзбекистонда мулкни давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштиришни амалга ошириш жараёнида асосан мулкчиликнинг нодавлат шаклидаги корхоналар барпо этилди. Бироқ давлат иқтисодиётда муҳим ўрни булган корхоналарда унинг мол-мулки қийматида уз улушини сақлаб қолди. Аммо шуни таъкидлаш керакки, акциядорлик жамиятларида акциялаштирилган корхонанинг (сармоянинг) бутун қиймати нодавлат мулк тоифасига кирди.

Барпо этилган акциядорлик жамиятлари мулкида давлат улушини бошқариш учун дастлаб давлат вакиллари институтини ташкил этиш ҳамда давлат акциялар пакетини ишончли бошқаришга топшириш тартибини белгилади ва бу туғрисида тегишли қарорлар

қабул қилинди. Ишончли бошқариш институтининг ташкил этилиши 1996 йилда амалга киритилган Ўзбекистон Республикаси Фуқаролик Кодексининг иккинчи қисмига мос келади.

Шуни алоҳида таъкидлаш лозимки, ишончли бошқариш институти - бу икки шахс ўртасида иккала томоннинг розилиги билан тузилган шартнома мавжудлигига асосланган мажбурий ҳуқуқ институти бўлиб, ушбу шартномага мувофиқ томонларнинг ҳар бири ўз ҳуқуқ ва мажбуриятларига эга. Бундай бошқарув мулкнинг мулкдордан ишончли бошқарувчига ўтиб кетишига олиб келмайди. Ишончли бошқариш шартномасига мувофиқ бошқариш муассиси (давлат) бошқарувчига муайян муддатга ўз мулкнинг бир қисмини топширади. Бу мулк бошқарувчи томонидан таъсисчи (давлат)нинг манфаатларида фойдаланади.

Акциялар давлат пакетини қўлиги ва Давлат мулки қўмитаси орқали давлат ҳар бир акциядорлик жамиятидаги акциялар давлат пакетини бошқаришга қодир эмаслиги боис, акциялар давлат пакетларини тегишли тармоқлар бошқарув органлари, давлат ишончли бошқарувга топшириш ҳақида қарор қабул қилади.

Қабул қилинган қарорларда белгиланган тартибга мувофиқ устав фондида акцияларнинг давлат улуши 25 фоиздан ортиқ бўлган акциядорлик жамиятларида Вазирлар Маҳкамасининг хусусийлаштириш мажмуасининг қарори билан давлатнинг ишончли вакиллари ва агар давлат улуши 25 фоиздан кам бўлса, унда ишончли бошқарувга топширилади ва унинг учун Давлат мулки қўмитаси ишончли бошқарувга топшириш ҳақида тармоқ бошқаруви органи билан шартнома тузади.

Ушбу тартибга мувофиқ тармоқлар бошқарув органлари билан ишончли бошқариш шартномаси тармоқ раҳбарлари билан тузилган ва айнан унинг ўзи ишончли бошқарувчи ҳисобланган. Тармоқ раҳбари ишончли бошқарувчи фаолиятини шахсан ўзи ёки ўзининг ваколатли вакиллари орқали амалга оширади.

Ишончли бошқарувчилар фаолиятининг таҳлили шуни кўрсатмоқдаки, бошқариш ваколатини олган вакиллар асосан тегишли бошқарув органларининг масъул ходимлари ҳисобланишган ва улар буйруқ асосида тайинланган. Шундай ҳоллар кузатиладики, бир ишончли бошқарувчига ёки унинг вакилига бир неча акциядорлик жамиятларини бошқаришга тўғри келади ёхуд, бир акциядорлик жамияти акциядорларининг умумий йиғилишларида ва кузатувчи кенгашининг мажлисларида турли вакиллар иштирок этади, яъни муайян акциядорлик жамияти учун муайян вакил белгиланмаган. Бу табиийки, унинг фаолиятига салбий таъсир кўрсатади. Қолаверса, шундай ҳоллар учрайдики, ишончли бошқарувчи ва давлатнинг

ишончли вакиллари уларнинг бевосита мажбуриятларини бажаришмайди, яъни акциядорларнинг умумий йиғилишида ҳам, кузатувчи кенгашлар мажлисларида ҳам иштирок этишмайди.

Чунки ишончли бошқарувчиларда ҳам ва уларнинг вакилларида ҳам уларнинг доимий иши бор. Ишончли бошқарувчининг фаолиятига эса улар хусусий хизмат сафари билан боғлиқ қўшимча хизмат сифатида қарашади.

Бошқарувнинг самарадорлидигига уларнинг иқтисодий ислохотлар шароитидаги фаолиятга яхши тайёр эмаслиги, бозор қонунари, маркетинг ва менежмент асосларини билмаслиги ҳам жиддий таъсир қўрсатилади.

Айрим ҳолларда маҳаллий ҳокимият органларининг вакиллари ишончли бошқарувчи этиб тайинланган. Улар акциядорлик жамиятидаги ўз мавқеидан акциядорлик жамиятининг ўзи учун зарарли бўлган маҳаллий хусусиятдаги муаммоларни ҳал этишда фойдаланганлар.

Юқорида санаб ўтилган ҳолатлар натижасида ишончли бошқарувчилар (ёки уларнинг вакиллари) ва давлатнинг ишончли вакиллари Кузатувчи кенгашлар мажлиси ишида иштирок этаётиб, мавжуд ишлаб чиқариш ва молиявий муаммоларнинг моҳиятини чуқур англашмайди. Кўпинча мулкни ва маҳсулотни сотиш бўйича акциядорлик жамиятлари бошқарувчи органларининг қарорлари давлат манфаатларини инобатга олмаган ҳолда қабул қилинади, бу улар фаолиятининг самарасиз эканлигидан далолат беради.

Юқорида келтирилган таҳлил амалдаги ишончли бошқариш институтининг самарасиз фаолият қўрсатишининг сабабларини аниқлаш имконини беради:

— ишончли бошқариш институти давлат мулкни бошқаришнинг янги муассасаси сифатида узини вужудга келишининг дастлабки босқичини бошдан кечирмоқда, бошқаришни ҳар бир иштирокчисининг вазифалари қонун билан аниқ белгиланмаган;

— ишончли бошқариш институтининг жорий этилиши АЖ ижроия органи, давлатнинг корхоналардаги вакиллари уртасидаги узаро муносабатларнинг меъёрий бириктирилиши, давлатнинг корхоналарга тайинланган вакиллариининг бошқарув асосларига ўқитилиши билан қўзғатилмади.

— бир томондан, ҳужалик юритувчи субъектларнинг тармоқ бирлашмалари ва давлатнинг корхоналардаги вакиллари уртасида, шунингдек, иккинчи томондан, ҳужалик юритувчи субъектларнинг тармоқ бирлашмалари ва Давлат мулки қўмитасининг бошқаруви бўлинмалари уртасида тескари алоқаларнинг йўқлиги давлатнинг корхоналардаги вакиллари фаолиятининг мувофиқлашти-

рилмаганлигига, кўпгина тезкор муаммоларнинг корхона даражасида ҳал этилмаслигига олиб келди. Давлатни корхоналардаги вакилларининг ҳисоботлари уз вақтида таҳлил қилинмай ҳамда тармоқлар ва корхоналар миқёсидаги талаб этилган чоралар амалга оширилмади.

— давлатнинг корхоналардаги вакиллари сифатида иштирак этувчи кадрларни ташлаш ва уларни жой-жойига қўйиш ишлари, муайян меъёрий мезонлар асосида, уларнинг ҳужаликни бошқариш қобилиятларини ҳисобга олиб танловлар асосида тайинлаш йўли билан амалга оширилмаган.

Бундай ҳолатда Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2000 йилда қабул қилинган 257-сонли қарори билан давлат улушига эга бўлган акциядорлик жамиятларида давлатнинг ишончли вакилини тайинлаш тартиби жорий этилиши санаб ўтилган камчиликларга барҳам беришда муҳим асос бўлади, дейишимиз мумкин. Ушбу қарор билан давлат улушига эга корхоналар (АЖ) рўйхати ҳам аниқланган, шу жумладан "Ўзмеvasабзавотузумсаноат-холдинг" бўйича ҳам.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2000 йил 4 мартдаги 78-сонли "Ўзмеvasабзавотузумсаноат-холдинг" компанияси фаолиятини ташкил этишни такомиллаштириш чора-тадбирлари туғрисида"ги қарорига мувофиқ давлатга тегишли мол-мулкни капиталлаштириш, бюджет олдидаги қарзларни қайта таркиблаш, шунингдек, бошқа манбалар ҳисобидан давлат улуши акцияларини назорат пакетгача ошириш йўли билан компания таркибига кирувчи вино-ароқ ва спирт саноати акциядорлик жамиятларининг устав фондлари оширилди ва ушбу тадбир холдинга кирувчи АЖда давлат ишончли вакилини тайинлаш ва ишончли бошқарувга бериш имконини яратди.

Бундан ташқари, бугунги кунда кўпчилик акциядорлик жамиятларида сотилмаган давлат мулкнинг катта фоизи мавжуд, гап акциядорлик жамиятларининг жойлаштирилмаган акциялар пакетлари туғрисида бораётгани.

Бу Ўзбекистон иқтисодиётида давлат мулкнинг реал салмоғи анча юқори экамлигидан далолат беради. Бундай ҳулоса иқтисодиётнинг реал хусусийлаштирилишини баҳолашга ва энг асосийси давлат мулкни шакллантиришнинг истиқболларини аниқ баҳолашга туғри ёндашишни талаб этади.

Корпоратив тузилмаларда корпоратив бошқарув тамойилларини жорий этишда Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг "Хусусийлаштирилган корхоналарни корпоратив бошқаришни такомиллаштириш чора-тадбирлари туғрисида"ги қарори муҳим

аҳамият касб этади. Ушбу қарорга биноан корпоратив тузилмаларни ҳаракатланишни ҳуқуқий асоси янада мустаҳкамланади. Хусусан, акциядорлик жамиятининг кузатувчи кенгаши туғрисида Намунавий Низом, давлатнинг акциядорлик жамиятларидаги ишончли вакили туғрисида Низом, Акциядорлик жамияти ижро этувчи органининг раҳбарини ёллаш туғрисидаги Намунавий меҳнат шартномаси каби ҳужжатлар тасдиқланди. Шунингдек, турли ташкилотларнинг таъсис ҳужжатлари Ўзбекистон Республикаси Президентининг "Ўзбекистон иқтисодийотида хусусий секторнинг улуши ва аҳамиятини тубдан ошириш чора-тадбирлари туғрисида"ги Фармони талабларига биноан мувофиқлаштириш лозимлиги таъкидланган бўлиб, бунда уларнинг таркибига кирувчи корхоналарнинг амалий фаолиятига асоссиз аралаштириш имконини берувчи қоидалар истисно этилиши назарда тутилган.

Ушбу қарорга асосан 2003-2004 йилларда акциялар (улушлари, пайлар)нинг давлат пакетларини танлов асосида профессионал бошқарувчи компанияларга ишончли бошқарувга босқичма-босқич бериш ундан ташқари мулкда давлат улуши 26 фоизни ва ундан кўпроқни ташкил этадиган акциядорлик жамиятларининг давлат активларини бошқариш бўйича давлатнинг ишончли вакиллари билан акциядорлик жамиятлари профессионал бошқарувчи компанияларга ишончли бошқарувга берилган муддатгача амал қилиши, зарурияти бўлганда акциядорлик жамиятларининг устав фондида 25 фоиз ва ундан кам миқдордаги давлат активларини бошқариш юзасидан ишончли бошқарувчилар билан тузилган шартномалар улар биржа ва биржадан ташқари бозорларда тулиқ сотилгунча бўлган давргача узайтириш таъкидланган.

Бундан ташқари акциялар (улушлар пайлар)нинг давлат пакетлари қийматини баҳолаш, якка тартибдаги лойиҳалар бўйича хусусийлаштирилалдиган корхоналардан ташқари, баҳолаш ташкилотлари томонидан қонун ҳужжатларига мувофиқ амалга оширилиши ва уларни сотишда Ўзбекистон Республикаси Давлат мулки қумитаси томонидан бошланғич нарх сифатида белгиланиши назарда тутилган.

Қарорда белгиланган тадбирларни амалга ошириш хусусийлаштирилган корхоналарда корпоратив бошқаришни аслида шакллантириш, уни самарадорлигини оширишга хизмат қилади.

Акциялар давлат пакетини бошқариш жараёнларини такомиллаштириш ишончли бошқарувчилар ва давлатнинг ишончли вакиллари танлов орқали амалга киритишни ва шу орқали ишлаб чиқаришни бошқаришни янги, янада сифатли даражага кўтаришга имкон беради. Шу билан бирга акциялар давлат пакетини ишонч-

ли бошқаришни амалда жорий этишни кенг тажрибадан утказиш керак. Бунда танловда исталган компаниялар, шу жумладан хорижий компаниялар ҳамда хусусий шахслар ишгирок этиши лозим, чунки бир ишончли бошқарувчи ва давлатнинг ишончли вакилига бир неча акциядорлик жамиятларининг маъмурий бириктирилиши узини оқламади. Бундай вазифаларни бажаришнинг жисмонан иложи йўқ, бунинг устига белгиланган иш ҳақи ҳам бунга масъулият билан ёндашишга ундамайди. Ҳозирги кунда иқтисодий усуллар билан танловга иқтидорли раҳбарларни жалб этиш лозим. Бошқариш ҳуқуқини топшириш шартномасида шартнома шартларини бажармаганлик учун жавобгарлик ҳақида алоҳида келишилиши зарур.

Ундан ташқари корхоналар бўйича маълумотлар базасини яратиш асосида давлат мулкани ишончли бошқаришга топшириш шартномаси шартларига риоя этилиши устидан мониторинг тизимини фаоллаштириш талаб этилади. Шу муносабат билан "Ишончли бошқариш туғрисида"ги қонунни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш лозим.

Бунда қуйидагиларга алоҳида эътибор берилиши лозим:

— уз мажбуриятларидан келиб чиққан ҳолда, ишончли бошқарувчи корхона раҳбарининг мажбуриятларига яқинлаштирилган кенг доирадаги мажбуриятларни амалга ошириши;

— ишончли бошқарувчилар мажбуриятлари доирасини қисқартириш ва ҳар бир акциядорлик жамияти учун алоҳида, акциялар давлат пакетининг ҳажмига қараб табақалаштириш зарур.

Шуни алоҳида таъкидлаш керакки, давлат акциялари пакети 25 фоиздан ортиқ бўлган акциядорлик жамиятларида давлатнинг ишончли вакили акциядорлик жамиятларининг бошқарув органларида давлатнинг манфаатларини намоён қилади. Уларнинг асосий вазифаси биринчи навбатда корхона ишлашнинг самарадорлигини оширишдан иборат. Зарур ҳолларда ижроия органлари (раҳбарлар)нинг ваколатларини муддатиан олдин тўхтатиш учун Кузатувчи кенгашлар мажлислари (акциядорларнинг навбатдан ташқари йиғилишлари)нинг чақирилиши ёки акциядорлик жамиятларининг бошқа ҳужалик жамиятларига қайта ўзгартирилишини, тадбиркорлик фаолиятининг субъектларига, шу жумладан хорижий сармоядорларга сотилиши ташаббусини олға суриш кўзда тутилади.

Акциялар давлат пакетларини бошқаришни янада фаоллаштириш учун юқорида қайд этилганлар билан корхоналарни гуруҳлаш мақсадга мувофиқдир. Бу давлат акция пакетини ишончли бошқарувга топширишда корхоналарни узига хос жиҳатларини ҳисобга олиш имконини яратади.

Гуруҳлаш учун амалда қуйидагиларни ҳисобга олиш керак:

— акцияларнинг ликвидлик даражасини;

— акциядорлик жамиятларининг, шу жумладан маълум давлат вазибаларини таъминлаш учун стратегик аҳамиятта эга булган корхоналарнинг фаолиятидан давлат кузлаган мақсадларни;

— давлат мулки улуши бор корхонанинг молиявий аҳволини;

— корхона ходимларининг сони ва асосий фондларининг миқдорини.

Айнан ушбу тадбир ҳар бир муайян корхонадаги давлат вакили олдида турган янада аниқ мақсад ҳамда вазибаларни аниқлаш ва уларни ҳал этишнинг йулларини белгилашга кумак беради.

Гуруҳлашни амалга ошириш учун биринчи навбатда ҳар бир акциядорлик жамиятида акциялар давлат пакетини сақлаш зарурати масаласи буйича акциядорлик жамиятларини инвентарлаш ва таҳлил қилиш лозим. Бунда устав сармоёси ва акциялар давлат пакети катта булмаган муҳим давлат манфаатларини узида мужассамлантирмаган корхоналарнинг руйхатини аниқлаш зарур. Корхоналарнинг ушбу гуруҳи учун уларнинг акциялари давлат пакетини танлов асосида сотиш масаласини куриб чиқиш лозим. Бу тадбирлар аввал ҳам утказилган, бироқ амалиёт шуни курсатмоқдаки, ушбу тадбирлар яна такрорланиш ва тузатилишни талаб қилади.

Купчилик корхоналарда ишончли бошқарувчиларининг саъй-ҳаракатларини институционал сармоёдори қидириб топишга ва акциялар курс қийматини оширишга йуналтириш зарур.

Зарур ҳолларда акциядорлик жамияти давлат акциялари пакетини сотиш олдида уни санациялаш мақсадга мувофиқ, чунки, агар корхона банкротлик ёқасида турган булса, акциялар давлат пакетини юқори нарҳда сотиш мушкул булади.

Бунда ҳар бир муайян ҳолатда ишончли бошқарувчи, акциядорлик жамиятларининг раҳбарлари Давлат мулки қумитаси билан биргаликда акцияларнинг бутун пакетини ёки унинг бир қисмини сотиш, акциялар пакетини бир ёки икки сармоёдорга сотишни танлаши зарур. Мазкур масалалар буйича қарор Давлат мулки қумитаси томонида қабул қилинади.

Акциялари пакетини узоқ вақт давлат ихтиёрида сақлаш мақсадга мувофиқ булган акциядорлик жамиятлари учун ишончли бошқарувчилар фаолияти корхонанинг барқарор ишлашини таъминлаш, ишлаб чиқариш фаолиятини ривожлантириш, катта миқдордаги дивидендларни олишга қаратилган булиши керак. Бунда АЖнинг бошқарув органларидаги давлатнинг вакиллари акцияларнинг курс нархини барқарор, доимий усишини ушлаб туриши зарур.

Давлатнинг улуши назорат пакетини ташкил этадиган акциядорлик жамиятлари учун давлат мулки улушини бошқаришнинг энг истиқболли асоси акциялар давлат пакетларини шартнома буйича бевосита ишончли бошқаришга топшириш ҳисобланади. Бундай тизимнинг самарадорлиги бошқарувчининг олдига қўйилган мақсадларга эришишга шахсий манфаатлари билан белгиланади.

Корхоналарнинг бундай гуруҳи учун ушбу фаолият тури уларнинг асосий фаолияти буладиган давлатнинг ишончли вакиллари ни тайинлаш мумкин.

Яна шундай вариант мавжудки, бунда акциялар пакети мулкдорнинг ваколати ҳукумат зиммасига топширилади. Бундай ҳолатларда ҳукумат томонидан коллегиял акциядор тайинланиши мумкин. Унинг таркибига холдингдан, Давлат мулк қўмитасидан, Монополиядан чиқариш ва рақобатни ривожлантириш қўмитасидан, Молия вазирлигидан, Иқтисодиёт вазирлигидан ва банклардан вакиллар кирди.

Қолган корхоналар буйича мулкни ишончли бошқариш учун танлов асосида ё яққа талбиркорга, ёки тижорат тузилмасига топшириш назарда тутилади. Бундай танловлардан асосий мақсад - корхоналарнинг инвестицион жозибадорлиги ва акциялар курс қийматини ошириш мақсадида бошқариш вазифаларини энг самарали бошқарувчининг қўлига топширишдан иборат. Танловлар, шунингдек, ҳуқуқларни ишончли бошқаришга сотиш, танловлар ғолиблари томонидан акциядорлик жамиятларининг бюджетга қарзларини тулаш, давлат лотацияларини қисқартириш, солиқ имтиёзлари, давлат инвестициялари ва ҳоказолар ҳисобидан давлат бюджетига маблағларни жалб этишга қумаклашади.

Шу муносабат билан бошқа масала пайдо булади. Танловларда қанақа тузилмалар иштирок этиши мумкин? Булар: ХИФлар, банклар, турли тижорат тузилмалари, шу жумладан хорижий ташкилотлар.

Юқорида санаб ўтилган таклифларни амалга ошириш мақсадида:

— директор, ишончли бошқарувчи ва корхонадаги давлатнинг ишончли вакили лавозимларига талбиркорлик лойиҳаларининг танлови асосида номзодларни танлаб олишнинг самарали механизмини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш;

— раҳбарлар, ишончли бошқарувчилар ва давлатни ишончли вакиллариининг корхона фойдаси ҳамда мулкида иштирок этиши тизимини, шунингдек, корхона ходимларининг меҳнат фаоллигига ундовчи тизимни ишлаб чиқиш зарур.

Номзодлар томонидан тақдим этилган мулкӣ мажмуалардан фойдаланиш бўйича тадбиркорлик лойиҳалари (бизнес-режалар)нинг сифати уларни танлаб олишнинг мезони бўлиши мақсадга мувофиқдир.

Иқтисодий пасайиш ва инвестицион танглик шароитида лойиҳаларнинг асосий мазмуни корхонани қайта таркиблаш ва қайта ташкил этиш асосида унинг фаолиятини жонлантиришдан иборат бўлиши лозим. Бизнес-режа кўрсаткичларидан ташқари, давлат қатор ҳолларда танлов шартларига қўшимча талабларни ҳам қўшиши мумкин, масалан, иш уринларини сақлаб қолиш, ижтимоий инфратузилмаларни қўллаб-қувватлаш ва ривожлантириш, топширилган инвестициялар ҳажмини амалга ошириш.

Таърифланаётган тизимнинг варианты сифатида бир неча бошқарувчилар билан шартномалар тузиладиган тартибни куриб чиқиш мумкин: тадбиркорлик лойиҳалари танловида ишгирок этиш учун тенг шароитларда алоҳида фуқароларга ҳам, уларнинг гуруҳларига ҳам рухсат берилиши мумкин.

Танлов ҳолибини аниқлаш тўғрисида якуний қарорни қабул қилишда иккита вазиятни инобатга олиш зарур: 1) тадбиркорлик лойиҳасининг мазмуни ва асосланиши; 2) номзоднинг аввалги ишдаги тажрибаси ва натижалари, тармоқ ҳамда муайян ишлаб чиқаришни билиши. Бу амалда шунинг англатадики, тадбиркорлик лойиҳалари тенг (бир хил) аҳамиятта эга бўлган ҳолларда устуңлик корхона маъмуриятининг вакилларига берилади.

Бундай ёндашув узининг устуңлик ва камчилик томонларига эга. Сир эмаски, корхоналарнинг қатъий марказлаштирилган режали иқтисодиёт шароитида тарбияланган ҳозирги раҳбариятига эскича фикрлаш, янги гоияларни хуш кўрмаслик хусусиятлари хос. Бироқ, биринчидан, бу ҳар доим ҳам бугунги раҳбарларга нисбатан шундай бўлавермайди, боз устига ёш ва ҳаракатчан, янгича фикрлайдиган кишиларнинг келиши истиқболи мавжуд, бундан ташқари, шартнома тизимининг узи тадбиркорлик сифатларини ривожлантириш механизмларини узида мужассамлантирган. Иккинчидан, корхонани бугунги раҳбарларининг сўзсиз устуңлиги ишлаб чиқариш тармогини билиши, шунингдек, улар томонидан бошқариш муҳитининг "узлаштирилганлиги" ҳисобланади (ҳодимлар, норасмий ётакчилар ва узаро алоқалар, кайфиятлар, жамоанинг барқарорлиги омиллари ва ҳ.к.).

Шундай қилиб, танлов якунига кўра ҳолиб аниқланади ва у билан унинг тадбиркорлик лойиҳасининг мавқеларига кўра АЖнинг бош директори сифатида шартнома тузилади (агар номзодлар гуруҳи ҳолиб чиқса, шартнома АЖ бошқарувини шакллантириш

тугрисидаги низомни ўз ичига олади). Бош директор бошқа юқори ва урта бугин бошқарувчилари билан шартнома имзолайди, яъни бошқарув жамоасини мустақил равишда танлаб олади.

Шартномада (унинг амал қилиш муддати тadbиркорлик лойиҳасида олдинга қўйилган вазифаларнинг куламига боғлиқ) тақдим этилган лойиҳани бажариш бўйича раҳбарнинг мажбуриятлари ва тегишли қўшимча шартлар: давлат акцияларини ишончли бошқариш бўйича ваколатлар чегаралари ва ўз зиммасига олган мажбуриятларнинг бажарилмаганлиги учун жавобгарлик шакллари белгиланади.

Шартнома АЖ акциядорлари умумий йиғилишининг номидан танлов комиссияси қарорининг баённомаси асосида тузилади. Борди-ю, акциялар назорат пакети давлатга тегишли бўлса, акциядорлар йиғилиши расмийлик бўлиб қолади, чунки раҳбариятни сайлаш учун зарур бўлган қўпчилик овоз мавжуд. Бундай вазиятда танловлар тегишли вазирликлар негизида бундай ишга Давлат мулк қўмитаси, тadbиркорлар уюшмалари, касаба уюшмаларининг вакиллари ҳамда мустақил экспертларни жалб этган ҳолда шаклландиран доимий равишда фаолият кўрсатувчи комиссиялар томонидан ташкил этилади ва ўтказилади.

Агар давлатда назорат пакети бўлмаса, танлов комиссияси энг йирик акциядорларнинг вакиллари сафидан шаклланиши мумкин (меҳнат жамоаси бир акциядор сифатида куриб чиқилади). Бир акциядорни намоён қилувчи комиссия аъзоларининг гуруҳи жамият устав сармојасидаги улушига мос келадиган овозга эга бўлади. Ҳар бир гуруҳнинг ички маъқеи унинг аъзолари томонидан баҳамжиҳат, масалан оддий қўпчилик овоз билан аниқланади. Шунининбатта олиш керакки, давлат акциялар назорат пакетига эга бўлмаган ҳолларда, тadbиркорлик лойиҳалари танловини ўтказиш тугрисидаги қарори акциядорларнинг умумий йиғилиши томонидан олдиндан қабул қилиниши лозим; айнан у мазкур танловларни ўтказишнинг тапқилий механизмини белгилаш ҳуқуқига эга.

Бундай АЖнинг шартнома бўйича тайинланган раҳбарига у томонидан тadbиркорлик лойиҳасининг бажарилишини тулиқ рағбатлантирувчи мукофот тизими белгиланади. Шартнома тизимига раҳбарнинг даромадларини шакллантиришнинг алоҳида, ўзига хос механизми қўлланилади. Меҳнатга ҳақ тўлаш тамойиллари қуйидагилар:

Биринчидан, шартнома шартлари бўйича мукофот шартларини тартибга солиш. Муайян курсаткичларга қараб раҳбарни асосий иш ҳақининг жорий ўзгартирилиши мақсадда мувофиқ эмас. Директор маошини корхона ихтиёрида қолдиган фойданинг ўсиш суръатидан келиб чиққан ҳолда белгилаш мумкин.

Иккинчидан, менежер у бошқараётган корхона акцияларининг маълум улушига эга бўлиши мумкин. Ҳам назорат қилиш, ҳам бевосита раҳбарлик бўйича ҳуқуқлар менежерлар қўлида бўлган ҳолларда (шартнома бизнесидаги одатий ҳоллар) қисқа муддатли ва узоқ муддатли самарадорликнинг афзалликлари ургасидаги мувозанат бузилади. Демак, менежерлар фаолиятида компаниянинг узоқ муддатли муваффақиятини таъминлашга йўналтирувчи махсус механизм зарур. Раҳбарнинг корхона мулкидаги иштироки бу борада қўшимча ва кучли рағбат бўлади.

Учинчидан, рағбатлантиришнинг бошланган ишни (тадбиркорлик лойиҳасини) охиригача етказишга йўналтирилганлиги: раҳбарни мукофотининг асосий қисмини (опцион шаклида) молиявий амалга оширишни шартнома даврининг муваффақиятга яқинлашига боғлаш лозим.

Туртинчидан, энг юқори рағбатлар. Улар Ғарб давлатлариникидан юқори бўлиши даркор, чунки инфляция ва узлуксиз пасайиш шароитларида мамлакатимиз шартномачиларининг олдида турган ишлаб чиқаришни таркибий ва технологик жиҳатдан қайта қуриш вазифаси гоят юксак ва бозор иқтисодиёти ривожланган мамлакатлардаги менежерларнинг кундалик ишига қараганда жуда катта саъй-ҳаракатларни талаб қилади.

Мукофотнинг биринчи даражаси лавозим маошини тулаш билан боғлиқ. Унинг миқдорини белгилаш учун тижорат тузилмаларини тегишли соҳаси раҳбарларининг иш ҳақи мулжал бўлиши мумкин. Лекин бу ерда корхонанинг курсаткичлари (қуввати, устав фондининг миқдори, ишчилар сони ва қ.к.) ҳамда уни ташкилий ва ишлаб чиқариш тузилмасининг мураккаблиги асосий мезон бўлиб хизмат қилиши керак. Лавозим маошлари мазкур корхонада жамоа шартномаси билан шартланган биринчи тоифали асосий касб ишчисининг тариф ставкасининг миқдорига қараб белгиланиши мумкин. Лавозим маошининг миқдори курсатилган чегараларда корхонани бошқаришнинг мураккаблиги, унинг техник жиҳатдан жиҳозланганлиги ва ишлаб чиқариш куламини ҳисобга олган ҳолда қайта белгиланади.

Ўзбекистон учун шартнома-ишонч муносабатлари алоҳида аҳамиятга эга, чунки улар давлат мулки негизда тадбиркорликни ривожлантиришнинг самарали воситаси бўлиб хизмат қилади.

Шундай қилиб, ҳозирги шароитда акциядорлик жамиятларида давлат улуши мулкани бошқариш мақсадида ишончли бошқариш институти самарасиз фаолият курсатмоқда; акциялар давлат пакетларини бошқаришни янада фаоллаштириш учун корхоналарни гуруҳлаш мақсадга мувофиқдир; акциялари пакетини узоқ вақт дав-

лат ихтиёрида сақлаш мақсадга мувофиқ булган ҳамда давлатнинг улуши назорат пакетини ташкил этадиган акционерлик жамиятларида ушбу фаолият тури уларнинг асосий фаолияти буладиган давлатнинг ишончли вакиллари тайинлаш мумкин, қолган корхоналар бўйича эса мулкни ишончли бошқариш учун танлов асосида ХИФлар, банклар, турли тижорат тузилмалари, шу жумладан, хорижий ташкилотларга топшириш мақсадга мувофиқдир.

3.3. Холдинг компаниясини ривожлантириш истиқболлари ва унинг иштирокчиларининг ўзаро ҳамкорлик механизмларини такомиллаштириш

Холдингда қайта таркибланиш чуқурлаштиришнинг истиқболли йуналишларидан бири холдинг таркибига банк ва бошқа тузилмаларини киритган ҳолда уни молия-саноат гуруҳига айлангиришдир.

Утиш иқтисодиётининг ҳозирги босқичида молия-саноат гуруҳлари (МСГ) молиявий, ишлаб чиқариш ва товар капиталини қайта ишлаб чиқариш, жамғариш, тушлаш ва муомалада бўлиши, уни устуворли тармоқларга инвестициялашни таъминловчи давлат сиёсатини амалга оширишнинг муҳим воситаси саналади.

Молия-саноат гуруҳлари лойиҳаларини шакллантиришга қўйиладиган аниқ талабларни тартибга солувчи асосий меъёрий ҳужжатлар бўлиб Ўзбекистон Республикасининг "Акциядорлик жамиятлари ва акциядорлар ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тўғрисида"ги Қонуни ва Молия-саноат гуруҳлари тўғрисидаги низом, шунингдек, монополияга қарши қонун ҳужжатлари ҳисобланади.

МСГда иштирок этиш корхоналарга қўйидаги устунликларни беради:

- истиқболли дастурларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш учун сармояларни бирлаштириш;
- илмий-текшириш ишларини олиб бориш, янги технологияларни ишлаб чиқиш мақсадида илмий-тадқиқот бўлинмаларини сақлаб туриш учун ресурсларни тушлаш;
- сармояни кам рентабелли тармоқлардан кўпроқ фойдали тармоқларга ўтказиш имконияти;
- ўзаро ҳисобга олишларни ўтказиш имконияти, бу айниқса туламаслик танглиги шароитида жуда муҳимдир;
- инвестицияларни амалга ошириш учун кредит ресурслари билан таъминлаш;
- бозорни тадқиқ қилиш, маҳсулот ва хизматларни сотишни яхшилаш учун ягона маркетинг хизматини ташкил этиш;
- ягона таъминот хизматини барпо этиш ва гуруҳнинг барча корхоналари учун улгуржи харид қилиш йули билан материаллар

ни харид қилиш харажатларини камаййтириш имкониятларини яратиш ва б.

Банк тузилмаларини холдинг таркибига киритилишининг устуңлиги қуйидагилардан иборат:

1) тижорат банклари учта тузилмани бирлаштиради: молиявий, ишлаб чиқариш ва тижорат;

2) банклар МСГ буйича ҳамкор булган корхона ва ташкилотларнинг манфаатдор маслаҳатчилари сифатида иштирок этишади, баъзан бунинг учун махсус булинмалар ташкил этади;

3) банклар МСГ таркибига кирувчи ҳамда банкнинг мижози булган ташқи корхона ва ташкилотларнинг узвий, узаро фойдали алоқаларига кумақлашиши мумкин;

4) банклар МСГ барча иштирокчиларининг молиявий ва вақтинча буш турган пул маблағларини умуман МСГ энг яхши якуний хужалик натижаларига эришиши йулида сафарбар этиш, тақсимлаш ва қайта тақсимлашга қодир;

5) банклар МСГ доирасида пул маблағлари оқимини доимий равишда такомиллашувидан ва тартибга солинишидан манфаатдордир;

6) банкларнинг муҳим аҳамияти шундаки, айнан улар бутунги кунда чет элдан йирик инвестицияларни жалб этиш қудратига эга.

Банклар учун МСГда иштирок этишнинг жозибадорлиги ишлаб чиқариш фаолиятида бевосита иштирок этиш, уз навбатида фойда олишнинг янги манбаларига эга булиш, банк фаолиятини кенгайтириш ва табақалашдан иборат. Ҳозирда кўпчилик банклар давлат қимматли қоғозлари бозорида даромадлар олишни мулжаллаган. Аммо ундан ҳам кўп банклар, айниқса йирик банклар шундай хулосага келмоқдаки, узига барқарор келажакни фақат йирик инвестицион лойиҳалардаги ишлаб чиқариш фаолиятида иштирок этиш билан таъминлаш мумкин. Лекин бу ерда маблағларнинг қайтарилиши муаммоси кескин туралди. Кредитларнинг қайтарилмаслиги хатари айнан МСГда камаяди, чунки давлат мамлакатимиз ва хорижий сармоядорлар олдида МСГ корхоналарига инвестиция қилинган кредитларнинг қайтарилиши буйича қисман мажбуриятни уз зиммасига олади, шунингдек, банкнинг гуруҳ иштирокчилари булмиш корхоналар директорлари кенгашидаги вакили орқали кредитдан фойдаланишни назорат қилиш имконияти мавжуд.

Келажакда МСГга киришдан пенсия жамғармалари, инвестиция ва суғурта компаниялари ҳам манфаатдордир. Захираларни юқори даромадли активларга инвестиция қилиш билан шугулланувчи нодавлат пенсия жамғармалари учун инфляцияга қарши туриш ва пенсия миқдорини ошириш мақсади қуйилади.

Инвестиция компаниялари майда омонатчилар жамғармаларини жалб этган ҳолда, олинган пул маблағларини гуруҳнинг қимматли қоғозларига инвестиция қилади. МСГга кирувчи корхоналарнинг корпоратив қимматли қоғозларини олдиндан билса бўлади. Шунинг учун гуруҳнинг ҳам қисқа муддатли, ҳам узоқ муддатли инвестицион лойиҳаларида иштирок этиш хатари инвестиция компанияси учун анча пасаяди.

Суғурта компаниялари суғурта полисларини сотиш йули билан пул маблағларини тўплайди. Тулов муддати ва суғурта бадали муддати уртасидаги вақт оралиғида суғурта компанияси узоқ муддатли хусусиятга эга булган пул маблағларини тўплайди. Пул маблағлари қимматли қоғозлар пакетларига сарфланади, бу пакетлар траст компаниялари ёки банкка бошқариш учун топширилиши мумкин. МСГда иштирок этган суғурта компанияси:

- гуруҳ иштирокчилари булган корхоналарга ва уларнинг ходимларига хизмат кўрсатиш ҳуқуқига;
- йирик суғурта шартномаларини тузиш имкониятига;
- гуруҳли шартномаларни тузиш имкониятига (масалан, тиббий суғуртага);
- МСГ иштирокчилари булган миждозлар ҳақида ахборотнинг мавжудлиги туфайли хатарни пасайтириш имкониятига;
- банк билан ўзаро фойдали муносабатларни қуришнинг қўшимча воситаси сифатида "банк-миждоз-суғурта компанияси" шартномаларини тузиш имкониятига эга бўлади.

Корхоналар, банклар, нодавлат пенсия жамғармалари, инвестиция ва суғурта компанияларининг биргаликда фаолият кўрсатиши уларга қўшимча устунликни беради, чунки молия-саноат гуруҳларининг асосий стратегияси - унинг барча иштирокчиларининг фойдасини мумкин қадар кўпайтириш. Пенсия ва суғурта фондлари "уzun пуллар" секторида операция қилишади, узоқ муддатли ресурсларни тўплашади. Улар бу ресурсларни узоқ муддатли лойиҳаларга сарфлаш имкониятига эга. Банклар ва инвестиция компаниялари асосан "қисқа пуллар" секторида ишлайди ва қисқа ҳамда урта муддатли лойиҳаларни афзал қуришади. Шундай қилиб, гуруҳ иштирокчилари бир бирини тўлдиришади. Алоҳида иштирокчининг фойдасини мумкин қадар кўпайтирилиши якуний сарҳисобда МСГнинг умумий даромади булиб иштирок этади.

МСГ таркибига фаолиятнинг турли соҳасидаги корхоналар киргани боис, уларни муваффақиятли бошқариш учун шубҳа корхоналардан марказий компанияга ёки шубҳа корхоналардан бош корхонага ахборотнинг доимий равишда келиб туришини таъминлаш лозим.

Марказий компания фаолиятининг асосий йуналишлари қуйидагилар билан боғлиқ бўлиши керак:

- инвестиция лойиҳалари бўйича бизнес-режаларни тайёрлаш, ташқи сармоядорларни танилаш;
- гуруҳ иштирокчилари бўлган корхоналарнинг молиявий аҳволини таҳлил қилиш;
- гуруҳ корхоналари уртасида узаро ҳисоб-китобларни амалга ошириш;
- сармоядорларни жалб қилиш мақсадида гаров фондини ташкил қилиш;
- сотишнинг янги бозорларини топиш;
- ҳуқуқий ва иқтисодий хусусиятлардаги маслаҳат хизматларини курсатиш;
- МСГ ходимларига раҳбарлик қилишга ўқитишни ташкил этиш;
- гуруҳ корхоналарининг иши туғрисида ишончли тезкор ахборотни таъминлаш ва уни мувофиқлаштириш.

Бинобарин, марказий компания менежмент, маркетинг, иқтисодий таҳлил, юридик хизматлар, қимматли қоғозлар билан ишлаш ва инвестицион лойиҳалаш соҳасидаги масалаларни ҳал қилади. Мазкур компания ҳал этадиган масалалар доираси ва унинг ваколатлари компания уставида курсатилади.

Холдинг туридаги ушбу гуруҳда марказий компаниянинг ролини бош компания ўз зиммасига олади. Марказий компанияни таъсис этиш ва бу ерда сармояларни бирлаштиришнинг ҳожати йук, чунки бош ва шубҳа корхоналар мулкчилик муносабатлари билан боғлиқ. Улар МСГни бошқаришда директорлар Кенгашидаги ўз вакиллари орқали иштирок этишади.

Гуруҳда давлат корхоналари ҳам иштирок этиши мумкин. Бундай вазиятда иштирокчи корхоналар ўз мол-мулкани устав фондида топширишади ёки уни бош корхона ихтиёрига топширади. Давлат корхоналари гуруҳга кирганда, улар шу тариқа шубҳа корхоналарига айланишади. Бунда уларни самарали бошқаришга эришилади.

Сифатли тезкор ахборотсиз МСГни бошқариш мумкин эмас ва ахборот билан таъминлаш масаласи бу ерда гуруҳ ичида ҳамда ташқи дунё билан ахборот алмашиш имконини берувчи энг янги компьютер технологияларининг қўлланилиши ёрдамида ҳал этилади. Компьютер тизимини интеллектуал мулк сифатида куриб чиқиш мумкин, у узининг бозор нарҳига эга бўлиб, устав капиталига киритилиши, суғурталаниши, кредитни олишда гаров сифатида фойдаланилиши мумкин.

Амалиётда кўпинча расмийлаштирилмаган тизимлар қўлланилади. Расмийлаштирилган тизимлар расмийлаштирилмаган тизимлардан фарқи улароқ яқин ва кейинги даврлар учун аниқ стратегияга эга. Уларнинг қиймати кўпчилик ихтиролар қийматидан бир неча марта юқори. Интеллектуал мулк объекти ҳисобланган компьютер тизими интеллектуал мулкнинг кўшгина бошқа объектларини ўз ичига олиши мумкин - ЭҲМ учун дастурлар, маълумотлар базаси, алгоритмлар, ноу-хау, тижорат ва молиявий сирлар, патентлар ҳамда лицензиялар шулар жумласидандир.

Ҳозирги босқичда гуруҳ ривожланишининг муҳим ва истиқболли йўналишларидан бири гуруҳ корхоналарининг фонд биржаси листингига киритиладиган акциядорлик жамиятлари учун қўйиладиган талабларга жавоб беришга интилиш ҳамда халқаро капитал бозорига чиқиш ҳисобланади.

Бугунги кунда Ўзбекистоннинг фақат 5 та компанияси "Тошкент" фонд биржасининг талабларига жавоб беради, булар: "Пахта Банк", "Саноатқурилишбанк", "Ғаллабанк", "Бухоротекс", "Ўзбекистон металлургия комбинати". 2000 йилга қадар "Мевасабзавот-банк" ҳам листинг корхонаси саналар эди.

Биржа расмий рўйхатига киритилган листинг корхоналарининг қимматли қоғозлари А, В, С, К гуруҳларга бўлинади. Эмитентларга уларнинг қимматли қоғозлари биржа расмий рўйхатига киритилиши учун қўйидаги минимал талаблар қўйилади. (12-жадвал).

12-жадвал. Очиқ турдаги акциядорлик жамиятлари учун талаблар

Кўрсаткичлар	Гуруҳ		
	А	Б	С
1. Корхонанинг фаолият кўрсатиш муддати камида (йил)	3	2	1
2. Туланган устав сармояси камида (млн.сўм)	1000	500	200
3. Қимматли қоғозлар кўшимча эмиссияси камида (млн.сўм)	100	50	25
4. Умумий активлар (млн.сўм)	1500	750	300
5. Акциядорлар сони камида (бирлик)	2000	1000	500
6. Зарар кўрмай ишлаш камида (йил)	3	2	1

Барча эмитентлар учун устав фондида давлатнинг улуши 25 (йигирма беш) фоиздан ошмаслиги керак.

"Тошкент" фонд биржаси листингига киритиш учун, шунингдек, жаҳон биржасининг котировка варақасига киритиш учун талабларнинг таҳлили шунини кўрсатмоқдаки, гуруҳнинг энг йирик ва молиявий барқарор корхоналари танлаб олинishi лозим.

Бироқ, "А" гуруҳи бўйича бугунги кунда фақат битта "устав фонди" кўрсаткичи, барча биргаликда олинган компания акциядорлик жамиятлари устав фондларининг суммасига жавоб беради.

Юқорида баён этилганларни инобатга олган ҳолда қуйидаги тадбирларни амалга ошириш зарур:

— айрим компанияларнинг сармояларини бирлаштириш ва активларини қайта баҳолаш йули билан уларни қушиш;

— юқорида таъкидланганидек, компанияга банклар, инвестиция компанияларини жалб этиш, чунки сармоянинг компанияга жалб этилиши, уз навбатида, биринчидан, бош компания сармоясининг ошишига олиб келади, иккинчидан, фақат ушбу тузилмаларда йирик капитални тўplash жараёни кечмоқда;

— корхоналарнинг "ахборот шаффофлиги"ни таъминлаш, шу жумладан ахборотни ошкор этишнинг халқаро андозаларига мос келадиган эмитент турғисидаги ахборот меморандумини тайёрлаш, шунингдек, қимматли қоғозлар бозори иштирокчиларини ахборот билан таъминлашнинг ягона электрон тизимини барпо этиш. Бу йул фонд бозорининг ахборот шаффофлигини таъминлайди;

— корхоналар қимматли қоғозларини халқаро фонд бозорларида жойлаштиришда жаҳонга кенг маълум бўлган инвестиция банклари ва компанияларининг экспертлари ҳамда маслаҳатчиларини жалб этиш.

Хорижий фонд биржаларининг котировка варақасига киритилиш "Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" ХК эмитентларига қуйидаги устуликларни беради.

Биринчидан, қимматли қоғознинг котировка варақасига киритилиши унинг катта ликвидлилигига олиб келади. Биржа тайёр барқарор бозорни тақдим этади, шунинг учун мазкур қимматли қоғоз очиқ сармоядорлар учун янада жозибадор бўлади. Иккинчидан, эмитент акциядорлик корхоналари хорижий сармоядорлар ичида маълум даражада ном чиқаради ва улар қимматли қоғозларининг хорижий фонд биржаларда котировка қилинишидан рекламага эга бўлади.

"Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг компанияси акцияларининг хорижий фонд биржаларида жойлаштирилиши халқаро

андозаларга мос келадиган зарур ҳужжатларнинг тайёрланишини талаб қилади. Бунинг учун катта харажатларни амалга ошириш лозим. Бундан ташқари, хорижий фонд биржанинг листингига кириш учун маълум суммани тулаш зарур. Масалан, Токио фонд биржаси листингига киритилиш учун дастлабки бадалнинг белгиланган миқдори 2,5 млн.иен. шу муносабат билан ўз қимматли қоғозларини хорижий фонд биржаларида жойлаштирувчи эмитентларни давлат томонидан кредитлар кўринишида молиявий қўллаб-қувватлаш, шунингдек, мамлакатимиз корхоналарининг қимматли қоғозларини хорижий фонд бозорларида жойлаштиришни рағбатлантириш механизмини барпо этиш лозим.

Ўз навбатида ташкилий нуқтаи назардан чуқур маркетинг тадқиқотларини амалга оширувчи тузилмаларни ташкил этиш ишларини чуқурлаштириш зарур.

Аввало шуни таъкидлаш жоизки, бозор иқтисодиёти шароитида "Ўзмеvasабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг компанияси ички ва ташқи самарадорликка эришини лозим. Ташқи (адаптив) самарадорликка эришишда стратегик менежментга ўтиш, бошқарувда маркетинглик ёндашувни татбиқ этиш ўта долзарбдир. Чунки ушбу ёндашув ишлаб чиқаришни бозор талабларидан келиб чиққан ҳолда ташкил этилишини таъминлайди.

"Ўзмеvasабзавотузумсаноат-холдинг" компанияси ишлаб чиқарилган маҳсулотлар бозорини конъюктурасининг таҳлили меvasабзавот маҳсулотларини қайта ишлашнинг энг истиқболли йўналишлари қуйидагилар бўлди: вино-ароқ маҳсулотлари, томат пастаси, қуритилган мевалар. Экспортга йўналтирилган ишлаб чиқаришни ривожлантириш учун яқин ва узоқ хориж бозорларидаги мамлакатимизнинг стратегик мавқеини мустаҳкамловчи чора-тадбирларни қабул қилиш лозим.

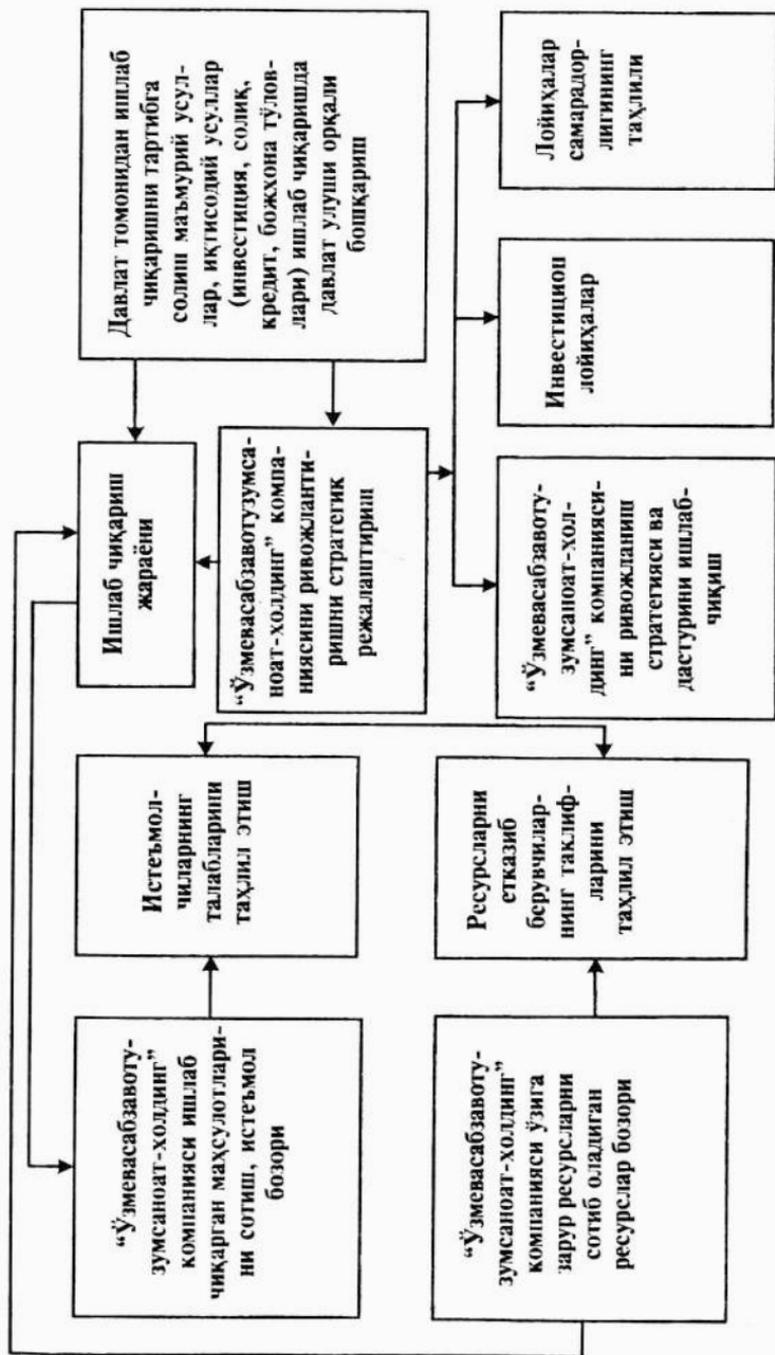
"Ўзмеvasабзавотузумсаноат-холдинг" компаниясида менежмент ва ишлаб чиқаришни ташкил этишнинг назарий ва амалий муаммоларини таҳлил этиш натижасида бозор иқтисодиёти шароитида "Ўзмеvasабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг компаниясида ишлаб чиқариш жараёнини бошқариш тизими моделини ишлаб чиқишга имкон берди (9-чизма). Ушбу моделни ўзига хослиги аввало шундаки, бу ерда нафақат истеъмол бозорини, балки ресурслар бозорида уларнинг таклифини урганиш масаласига ҳам алоҳида эътибор берилган ва унда бошқаришнинг асосий мақсади ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш мақсадига йўналтирилганлигидир. Шунингдек, ушбу модел "Ўзмеvasабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг компаниясини ривожланишига бозор ва давлатни ўзаро таъсирини ўзида акс эттиради.

Таҳлиллар шуни курсатдики, (II боб) "Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг компанияси ва алоҳида корхоналардаги бошқаришни ташкилий тузилмасини энг асосийси камчилиги уни ушбу тизимдаги ишлаб чиқаришни ички ва айниқса ташқи бозорлаги узғаришларга ўз вақтида жавоб қайтара ололмаслигида эки уларга тезда мослаша ололмаслигидадир. Шундан келиб чиққан ҳолда, биз тадқиқ этаётган объектни макро ва микродаражада стратегик бошқарувга ўтиши лозим, деб ҳисоблаймиз. Ушбу ҳол компанияни ички бозор конъюктурасига мослашиш ва ташқи бозорларга, МДХ бозорларида ўз мавқеини мустаҳкамлаш, Европа ва бошқа бозорларига ўз маҳсулоти билан кириб боришини таъминлаш зарурлиги билан шартлангандир. Бунинг учун аввало мақсадли тизим сифатида маркетинг бўлими олинади ва худди шу бўлим бошқаруви аппарати билан биргаликда компания даражаси ва алоҳида корхона даражасида стратегик ривожланиш дастурларини яратиш юклатилади. Ҳозирда мавжуд холдингни бошқаришни ташкилий тузилмаси савдо ва маркетинг ҳамда башоратлаш ва иқтисодий таҳлил бошқармалари алоҳида ва компанияни ҳар хил раис муовинларига бўйсунди. Шунинг учун бу икки бошқармани бирлаштирилиши, маркетинг ва стратегик режалаштириш ва прогнозлаш бошқармасига айлантирилиши лозим. Ундан ташқари, муҳим стратегик аҳамиятга молик муаммолар юзасидан қарор лойиҳаларини тайёрловчи махсус бошқарма (бўлим) стратегик менежмент бўлимини ташкил этилса, мақсадга мувофиқ бўлур эди.

Ҳозирда холдингни бошқарув тузилмасида мавжуд хусусийлаштириш ва қимматли қоғозлар бошқармасини молия ва нарх-наво бошқармаси билан қўшиб юбориш лозим, сабаби хусусийлаштириш жараёни амалий жиҳатдан тадқиқ этаётган тизим доирасида тутаган. Қимматли қоғозлар молияга яқин. Шу мулоҳазалардан келиб чиққан ҳолда биз "Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг компаниясини такомиллашган бошқарув тузилмасини таклиф этдик (9-чизма).

"Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" компанияси ишлаб чиқаришни ривожлантириш самарадорлигини ошириш унинг устувор йуналишларини белгилашни талаб этади.

Товарларнинг рақобатбардошлигини ошириш чора-тадбирлари мажмуасини амалга ошириш лозим. Биринчидан, Ўзбекистон маҳсулотлари қадоқланиши, тойланиши ва мавжуд ёрлиқчаларининг жозибадор эмаслиги билан ютқазмоқда. Шунинг учун мамлакатимиз ишлаб чиқарилган маҳсулотларни ташқи савдога тайёрлаш ишларининг сифатини ошириш чораларини куриш зарур.



13-жавал. Бозор иқтисодиёти шариотида «Ўзвасабзавоту-зумсаноат-холдинг» холдинг ташкилотида ишлаб чиқариш жараёнини бошқариш тизими модели

Хусусан, МДХ мамлакатларига қовун экспорт қилиш узоқ муддатли истиқболни назарда тутати. Ушбу бозорга мустақкам урнашиш мақсадида экспорт учун ЭМВда тулаш талабларини, ҳеч бўлмаганда бир неча йилга камайтириш, шунингдек, етказиб берилган товар учун 100 фоиз олдиндан ҳақ туланишини бекор қилиш лозим. Экспортерларга бартер битимларини эркин равишда тузиш учун рухсат бериш керак.

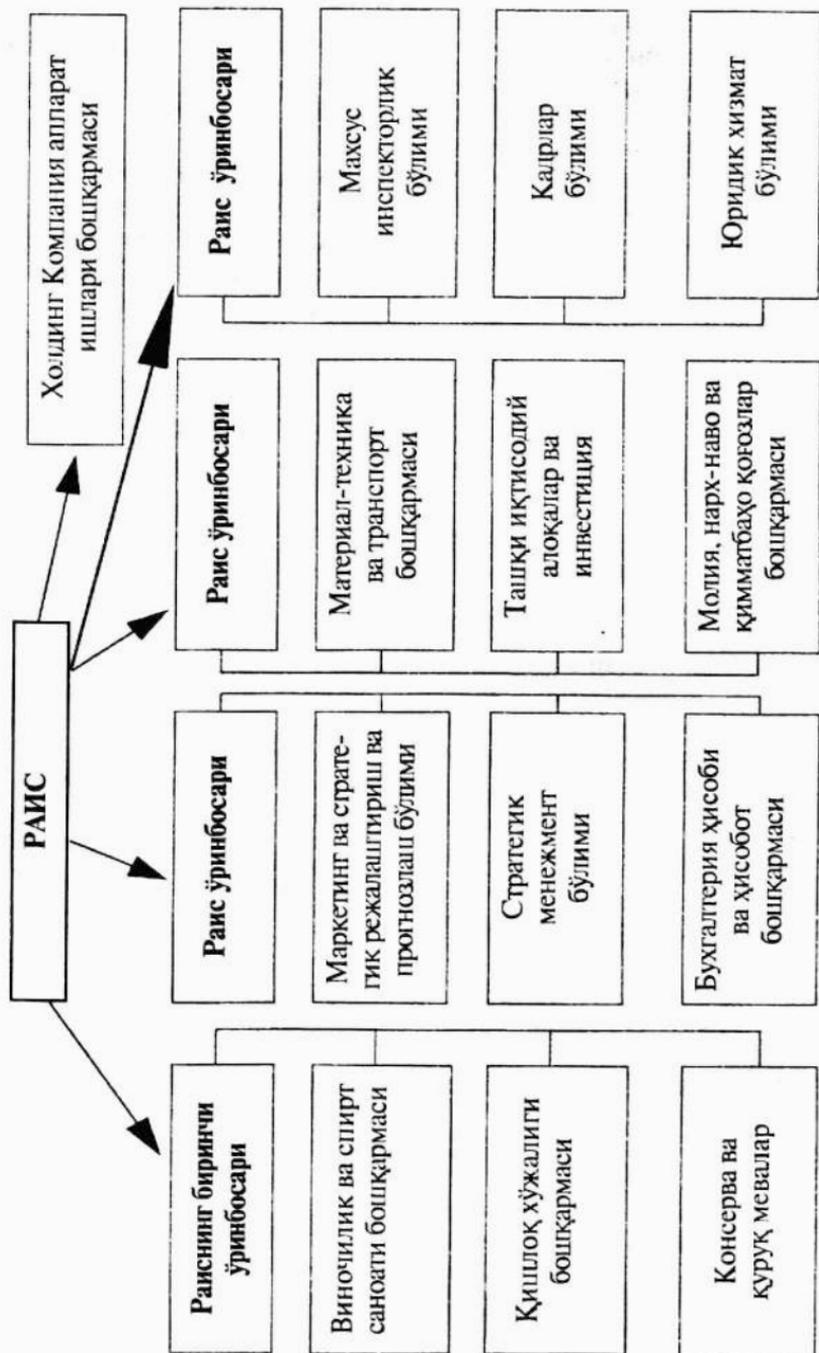
Иккинчидан, сифатни назорат қилиш андозаларининг халқаро андозаларга мувофиқ бажарилиши ва хавфсизлик гигиенаси андозаларига риоя этилиши экспорт бозорида, шунингдек, ички бозорда импорт маҳсулотлари билан рақобат қилишни истовчи қайта ишлашчи корхоналар учун заминлар ҳисобланади. Доимий харажатларни талаб қилувчи юқори сифатли маҳсулотларнинг ишлаб чиқаришини рағбатлантириш мақсадида мумкин қадар куп маҳсулот турлари учун нарх-наво назоратини бекор қилиш даркор.

Учинчидан, қайта ишлашчи корхоналарда бухгалтерлик ҳисоби тадбири бухгалтерлик ҳисобининг халқаро талабларига мослаштириш истиқболи билан қайта куриб чиқилиши зарур. Бухгалтерлик ҳисоби корхона раҳбариятини, айниқса маҳсулотлар нархини шакллантириш ҳамда янги йўналиш ва жиҳозларга инвестициялаш билан боғлиқ қарорларни қабул қилиш учун зарур бўлган воситалар, таъминлаш учун харажатларнинг реал аҳволини акс эттириши лозим.

Қайта ишлаш саноати узининг технологик қолоқлигига барҳам бериши учун йирик инвестицияларни замонавий жиҳозларга сарф қилишни талаб этилади. Туғридан туғри хорижий инвестициялар оқимини тиклаш буйича интеграл чора-тадбирлар қабул қилиниши зарур. Хорижий инвестициялар туғрисида сўз юритилган (айниқса валютани чет элга утказиш туғрисидаги) қарорларнинг бажарилишини таъминлаш ва уларни амалга оширишга тўққинлик қилувчи муаммоларни ҳал этиш даркор.

Шу муносабат билан мева-сабзавот маҳсулотлари ишлаб чиқарувчиларга транспорт хизмати курсатилишининг сифатига алоҳида талаблар қўйилади. Чунки унинг асосий ҳажми автомобиль транспорти билан ташилади. Автомобил транспорти ишини такомиллаштириш сунгги вақтларгача фақат ҳаракатланувчи таркибдан фойдаланиш самарадорлигини ошириш йўли буйича борди, АТП фаолияти эса биринчи галда муҳим истеъмолчилар буйича ташини режасининг бажарилиши ва юклар номи рўйхатига қараб баҳоланди.

Бозор шароитларида автотранспорт фаолиятини баҳолашга бундай ёндашув старли эмас. У ташилаётган маҳсулотнинг буғлиги,



9-чизма. “Ўзбекистон Виночилик ва Спирт Саноати-Ҳолинг” ҳолинг компаниясини таклиф этилаётган бошқаруви

мижозлар талабини миқдор, сифат ва уз вақтида етказиб берилиши жиҳатдан қондириш каби ишнинг якуний натижалари билан тулдирилиши ҳамда қатор специфик хусусиятларни инобатга олиши керак.

Етказиб бериш тизимида ишлаб чиқарувчилар (жамоа, фермер, шахсий ёрдамчи хўжаликлари), тайёрлаш, қайта ишловчи, савдо-сотиқ корхоналари ва мева-сабзавот маҳсулотларининг бошқа турли истеъмолчилари иштирок этади. Йўқотишларни камайтириш, энг асосийси транспортировка қилишда барча истеъмол сифатларини сақлаш учун қуйидагилар талаб этилади:

— биринчидан, мева-сабзавот маҳсулотларини турли истеъмолчиларнинг талабномаларига мувофиқ сифат ва миқдор бўйича сархиллаш (сақлаш, қайта ишлаш, сотиш ва ҳ.к.);

— иккинчидан, идишга жойлаштириш ва юклаш;

— учинчидан, бевосита автомобил транспорти билан оқилона ташишни ташкил этиш.

Биринчи ва иккинчи вазифаларни хўжаликда қабул қилиш-навларга ажратиш шаҳобчасини очиш йўли билан ҳал этиш мумкин, бу ерга маҳсулотлар сархилланиш, идишларга жойлаштирилиш учун келтирилади. Қабул қилиш-навларга ажратиш шохобчасида маҳсулотларни қабул қилиш, сархиллаш, жўнатиш учун тайёрлаш ва топшириш ишларининг бажарилиши оқилона ташиш усулини қўллаш имкониятлари билан шартланади.

Кейинги босқичда мева-сабзавот маҳсулотини автомобил транспорти билан уз вақтида ташиш вазифасини ҳал этилиши лозим.

Юқорида кўрсатилган барча чора-тадбирларнинг бажарилиши, бизнинг фикримизча, холдинг компаниясининг мақоми ва обрусини ошириш имконини беради, шунингдек, компания ривожланиши учун туртки бўлиб хизмат қилади.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. Т. "Ўзбекистон", 1992.
2. Каримов И.А. Ўзбекистон - бозор муносабатларига ўтишнинг ўзига хос йўли. Т., Ўзбекистон, 1993.
3. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. Т., Ўзбекистон, 1995.
4. Каримов И.А. Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. Т., Ўзбекистон, 1997, 197-б.
5. Каримов И.А. Вазирлар Маҳкамасининг 1999 йил якунлари ва 2000 йилда иқтисодий эркинлаштириш ҳамда иқтисодий ислохотларни чуқурлаштиришнинг асосий йўналишларига бағишланган йиғилишда сўзлаган нутқи. ("Халқ сўзи", феврал, 2000 й.)
6. Абдукадыров А.М. Банки на рынке ценных бумаг. // Рынок, деньги, кредит. Т.: 2001. № 8. с.40.
7. Абдуллаев Ё., Вахобов А., Хасанов Б., Хасанова Р. Средний и малый бизнес: проблемы и решения: уч.пос. - Т.: изд. ТМИ, 2002, с.137.
8. Алехин Б.И. Рынок ценных бумаг. Введение в фондовые операции. М. "Финансы и статистика".
9. Аристов Г. Инвестиционные фонды: мировой опыт. Рынок ценных бумаг. 1993, с. 6.
10. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Прогресс, 1985.
11. Акционерная собственность в Италии//Внешнеэкономический бюллетень, 2000, № 7.
12. Андреев В. Правовые проблемы распоряжения и управления федеральной собственностью // Хозяйство и право, 1999, № 7, С. 103-109.
13. Ансофф И.Х. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989. С. 519.
14. Берзон Н.И., Ковалев А.П. Акционерное общество: капитал, правовая база, управление. Практическое пособие для экономистов и менеджеров. М.: Финстатинформ, 1995.
15. Бутиков И.Л. Рынок ценных бумаг. Учебник для ВУЗов. Ташкент. "Консаудитинформ", 2001. С. 472.
16. Бутиков И.Л. Акционерное общество как приоритетная форма организации предприятий при разгосударствлении и прива-

тизации. Тезисы докладов республиканской научно-практической конференции "Углубление приватизационного процесса и формирование класса собственников". 17-18 октября 2001 г. Ташкент, НИИУРР при Госкомимуществе Республики Узбекистан. С. 6-11.

17. Валижанов А.Р. Совершенствование правовых основ управления предприятиями основанных на акционерном капитале // Обзор финансового рынка, 2001, № 3.

18. Валижонов А.Р. Хусусийлаштиришда корхонанинг ташкилий-ҳуқуқий шаклини танлаш. Тезисы докладов республиканской научно-практической конференции "Углубление приватизационного процесса и формирование класса собственников", Ташкент, НИИУРР при ГКМ, 2001, 40-43.

19. Векчанов Г.С., Векчанова Г.Р., Пуляев В.Т.. "Краткая экономическая энциклопедия" Санкт-Петербург. 1998. "Петрополис".

20. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы.- М.: Инфра-М. 1996. - С. 287.

21. Гафуров Ш.Р., Беркинов Б., Пичугина О. Рынок ценных бумаг. Т., 1995.

22. Гафуров Ш.Р., Безбородов А.Г., Хусанов Т.Х., Халбаев Р.А. Процесс акционирования и инвестиционная деятельность. Т. 1995.

23. Гарттон Л., Пирсон Д. Лидеры делегирующие полномочия: формируются ли они? - М.: МЦДО "ЛИНК", 1996. С. 58-73.

24. Джонсон Д. Процессы управления стратегическими изменениями. М.: МЦДО "ЛИНК", 1996. С.55-61.

25. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления, 2-е изд. - М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 1998. С. 195.

26. Забелин П.В. Основные корпоративного управления концернами. 1998. М.: Изд. ПРИОР.

27. Зайнутдинов Ш., Фуломов С. Бошқариш самарадорлигини ошириш йўллари. Иқтисодиёт ва таълим. Т., 2000. № 1. 48-49 б.

28. Информационно-аналитический бюллетень «Приватизация», 1992-2000, Госкомимущества.

29. Квинн Д.Б. Управление стратегическими изменениями. М.: МЦДО "ЛИНК", 1996. С. 55-61.

30. Ковалев А.И., Копылов В.А. Акционерное общество в свете нового законодательства. М., Центр экономики и маркетинга. 1996.

31. Макаренко М.В., Махалина О.М. Производственный менеджмент. М., ПНРОР. 1998. 7-8.

32. Миркин М.Я. Ценные бумаги и фондовый рынок. Учебник. М.: Перспектива. 1995.

33. Молия-саноат гуруҳлари тўғрисида Низом. ЎзР Вазирлар Маҳкамасининг 1995 йил 12 сентябрдаги 354-сонли қарори билан тасдиқланган.

34. Некипелов А. Как все-таки управлять государственной собственностью. Москва // Российской экономической журнал, 1994, № 5-6, С.24-32.

35. Новицкий Н. Выбор инвестиционной стратегии на новом этапе реформ // Экономист. 2001. № 6.

36. Общий курс менеджмента. М. ЮНИТИ, 1948, 4-6.

37. Одинцова А. Управление предприятиями государственной и смешанной форм собственности во Франции // Вопросы экономики. 1993, № 0, С. 30-37.

38. Основы менеджмента. М., Центр, 1997, 10-6.

39. Основы рыночной экономики. М. СОМИНТЭК, 1992, т.2, часть I, 91-92-б.

40. Постановление КМ № 361 22 августа 1998 г. "О мерах по совершенствованию системы управления акционерными обществами". Сборник законодательных и нормативно-правовых актов по приватизации и поддержке предпринимательства. Госкомиммушества, III кв. 1998 г.

41. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. "Современный экономический словарь". М.: Инфра, 1997.

42. Рассадина А.К. Структурные преобразования в экономике развитых стран запада. Вестник Московского Университета. 2000. № 2. Серия 6.

43. Раҳмонқулов Х. Ўзбекистон Республикаси Фуқаролик Кодексининг биринчи қисмига умумий тавсиф ва шарҳлар. 1-жилд. - Т.: "Иқтисодийёт ва ҳуқуқ дунёси" нашриёт уйи, 1997. 504-6.

44. Рахманов А. Собственность и право собственности: чему учит мировой опыт. "Экономика и статистика". Т.: 1997. № 1. С. 26-28.

45. Речмен Д.Д., Буови К.Л., Гилл Д.В. Современный бизнес — М.,1 Республика, 1995.

46. Рынок ценных бумаг. Под ред. Голованова В.А., Басова А.И., М.: "Финансы и статистика", 1996.

47. Социально-экономические показатели Республики Узбекистан за 1999 год. Статистический сборник Минмакроэкономстата. Т., 2000.

48. Старовойтов М.К. Современный Российский корпоратив.- Наука, 2001, 14-15-б.

49. Узбекистан десят лет по пути реформирования рыночной экономики. Ўзбекистон, 2001, С. 61-62.

50. К.У.Ульджабаев. Экономическая реформа на железнодорожном транспорте. Т., Изд-во "Мехнат", 1999.

51. Уткин Э.А. Курс менеджмента. М.Зеркано. 1998.

52. Файол А. Управление организацией. М., НИРРН, М., 1999, 21-б, 22-б.

53. Чжен В.А. Особенности экономических реформ в Узбекистане. Т., ИПК "Шарк" и СП "Ўзбек Ксерокс", 1994.
54. Чжен В.А. Система поддержки предпринимательства в Узбекистане. Т., Узбекистан. 1995.
55. Чжен В.А. и др. Законодательные основы рынка. ИПК "Шарк". 1996.
56. Чжен В.А. "Язык бизнеса". Ташкент, ИПК "Шарк", 1995.
57. "Холдинглар тўғрисида" Низом. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1995 йил 12 октябрдаги 398-сонли қарори билан тасдиқланган.
58. Хасанов Б.А. Роль управленческой сегментарной отчетности в оценке эффективности бизнеса. - М.: ж. "Финансовый бизнес". № 1, 2002. С.28.
59. Хошимов А.А. Узбекская модел акционерования государственных предприятий // Рынок, деньги, кредит, 2000, № 7 (хаммуаллифликда), 59-60-бетлар.
60. Ҳошимов А.А. Ҳиссадорлик жамиятларини бошқариш ва молиявий соғломлаштириш // Ўзбекистон иқтисодий ахборотномаси, 2000, № 4, 8-9-бетлар.
61. Хашимов А.А. Совершенствование механизма постприватизационной поддержки обществ. Сборник докладов и выступлений на научно-практическом семинаре "Либерализация экономики и углубление реформ - основа укрепления независимости Узбекистана". Ташкент, Центр "Ижтимоий ФИКР" совместно с институтом экономики АН РУз. Палатой товаропроизводителей и предпринимателей Узбекистана, лигой молодых ученых, специалистов Узбекистана и Фондом Фридриха Эберта (Германия), Ташкент, 2000, 221-223-бетлар.
62. Хашимов А.А. "Углубленные процессов приватизации и акционерования государственных предприятий в Республике Узбекистан. Российская экономическая академия им.Г.В.Плеханова. Тезисы докладов "Четырнадцатые международные плехановские чтения", 28 апреля 2000 г., Москва, 2001 г. (хаммуаллифликда). 211-212-бетлар.
63. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Б. Менеджмент. Т., "Меҳнат", 2000, 122 б.
64. Яушев Р.И. Сущность и задачи формирования корпоративного управления // Рынок ценных бумаг, 2001, № 5.С. 2-4.
65. Яушев Р.И. Реструктуризация предприятий: механизмы и организационные меры. Тезисы докладов республиканской научно-практической конференции "Углубление приватизационного процесса и формирование класса собственников". 17-18 октября 2001 г. Ташкент, НИИУРР при Госкомимуществе Республики Узбекистан. С. 30-32.

МУНДАРИЖА

Кириш.....	3
I-БОБ. Корпоратив бошқарув шаклидаги тузилмаларни ташкил этишнинг илмий асослари	
1.1. Иқтисодий ислохотларни чуқурлаштиришда мулкчилик муносабатлари ва уларни такомиллаштиришда менежмент тамойиллари.....	6
1.2. Корпоратив бошқарувнинг моҳияти ва унинг ўзига хос жиҳатлари.....	14
1.3. Ўзбекистонда давлат мулкани хусусийлаштириш ва корпоратив бошқарув шаклидаги корхоналарнинг вужудга келиши.....	36
II-БОБ. Мева-сабзавот маҳсулотлари ишлаб чиқариш ва қайта ишлаш тармоқларида корпоратив шаклидаги тузилмаларнинг ҳозирги аҳволи ва уларни ривожлантириш муаммолари.....	49
2.1. Мева-сабзавот маҳсулотларни ишлаб чиқариш ва қайта ишлашда корпоратив бошқарув шакли вужудга келишининг ташкилий ва иқтисодий асослари.....	49
2.2. Мева-сабзавот маҳсулотларини ишлаб чиқариш ва қайта ишлаш самарадорлиги ва акциядорлик жамиятларини ривожлантириш муаммолари.....	59
III-БОБ. «Ўзмева-сабзавот-гузум-саноат-холдинг» холдинги компаниясида корпоратив бошқарув тизимини ривожлантириш.....	76
3.1. Корхоналарни қайта таркиблаш жараёнларини чуқурлаштиришнинг асосий йўналишлари.....	76
3.2. Акциядорлик жамиятларида давлат улуши мулкани бошқариш жараёнларини такомиллаштириш.....	84
3.3. Холдинг компаниясини ривожлантириш истиқболлари ва унинг иштирокчиларининг узаро ҳамкорлик механизмларини такомиллаштириш.....	95
Фойдаланилган адабиётлар рўйхати.....	107

Тошкент Молия институти Илмий кенгаши
томонидан нашрга тавсия этилган.

Муҳаррир *Ҳ.Содиқова*

Босишга рухсат этилди 21.05.2003.
Қогоз бичими 84x108 1/32. Офсет босма усулида босилди.
5,88 шартли босма табақ. 6,5 нашр табақ.
Адади 1000 нусха. Буюртма №226. Баҳоси келишилган нархда.

**Босмахона манзили: МЧЖ «CONTOUR DIGITAL»
Тошкент шаҳри, Маткобулова кўчаси 13-уй.**

