



**САНОАТ КОРХОНАЛАРИДА МУЛКИЙ
МУНОСАБАТЛАРНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШНИНГ
ХОРИЖ ТАЖРИБАСИ**

Бобобеков Эргаш Абдумаликович

Тошкент давлат иқтисодиёт университети мустақил тадқиқотчиси

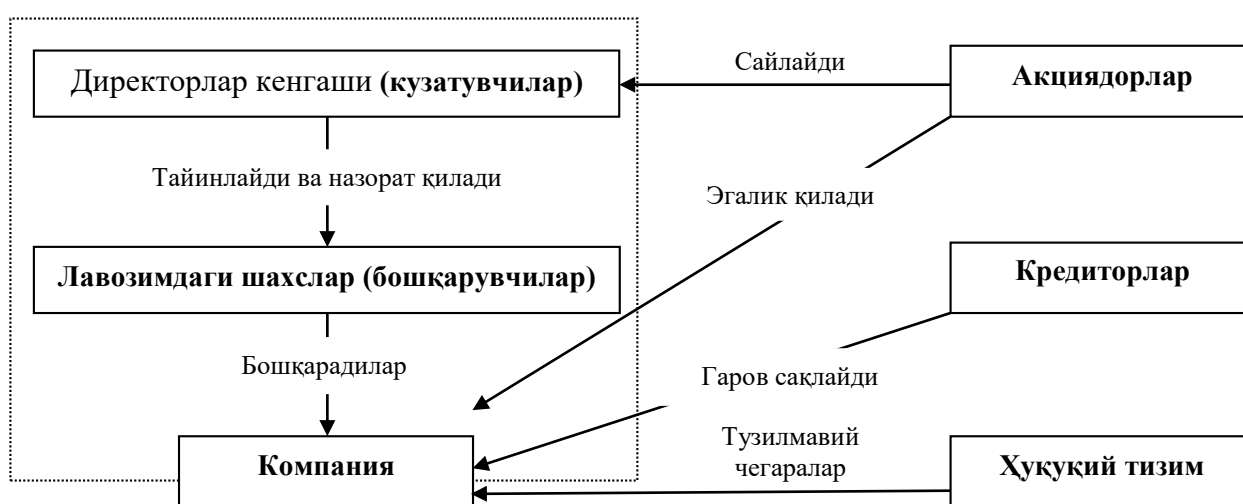
***Аннотация.** Республикамиз кимё саноат корхоналаридаги бизнес муҳит, улардаги мулкӣ бошқарув тизимининг ташикий асосларини тадқиқ этиши натижасида ҳозирги иқтисодий ислоҳотлар шарт-шароити туфайли уни янада такомиллаштиришига эҳтиёж вужуд келмоқда. Акциядорлик жамиятларида мулкӣ бошқарувни такомиллаштириши учун, энг аввало, бошқарув механизмининг замонавий амалиётини тадқиқ этиши лозим бўлади. Бунинг учун эса, ушбу бошқарув механизми бўйича улкан тажрибага эга давлатлардаги илгор тажрибани аниқлаш ва улардан миллий иқтисодиётимиз шарт-шароитларига мувофиқ равишда фойдаланиши имкониятларини баҳолаш лозимдир. Маълумки, ҳозирги пайтда мулкӣ сектор корхоналарини ривожланишига бир қатор омилларнинг таъсирида (миллий анъаналар, иқтисодиёт ривожланишининг хусусиятлари, давлат аралашуви ва бошқалар) мулкӣ бошқарув тизимининг ўзига ҳос бир-бирдан ажралиб турадиган уч тури фарқланади, булар: инглиз-америка (инглиз-саксон модели), немис ва япон моделлари.*

***Калит сўзлар:** акциядорлик жамияти, саноат корхоналари, бошқарув моделлари ва механизмлари, конвергенция, мулкдор, хўжалик жамиятлари, хўжалик бирлашмалари, ишлаб чиқариши ва истеъмол кооперативлари, менежер,*

Ривожланган мамлакатлар мулкӣ сектори тараққиётининг замонавий тенденциялари тасдиқламоқда, халқаро миқёсда мавжуд қонунлар ва мулкӣ

ташкilotлар шакллариинг конвергенцияси рўй бермоқда. Бунга асосий таъсир этувчи омил сифтида 2008 йилда бошланган глобал молиявий-иқтисодий инқироз таъсирида кўплаб йирик мулкый тузилмаларнинг молиявий ҳолатининг ёмонлашуви ва ҳаттоки иқтисодий ночор аҳволга тушиб қолиши ўз навбатида мулкдорлар ва менежерлар ўртасида ўзаро манфаатли муносабатларнинг кескинлашувига, бошқарув қарорларини қабул қилишда ваколат ва мажбуриятларни тақсимлаишини туб ислоҳ қилиш билан боғлиқ тузилмавий ўзгаришларни содир бўлишига олиб келмоқда. Масалан, АҚШнинг йирик энергетика компанияларидан бири бўлган “Enron” компаниясининг инқирозга юз тутиши¹ ва унда менежерларнинг шахсий манфаатлари юзасидан мавжуд молиявий ҳисоботларни сохталаштиришга уринишларининг ошкор бўлиши АҚШдаги мулкый қонунчиликни қайта кўриб чиқиш, уни такомиллаштиришга жиддий таъсир этувчи омиллардан бири бўлди. Лекин шунга қарамасдан, АҚШдаги иқтисодий инқирознинг зўрайишига ушбу компаниянинг инқирозга юз тутиши ўзига хос “Акселератор” бўлиб хизмат қилди. Биз АҚШда шакллантирилган мулкый бошқарув тизимини қуйидаги расм орқали кўришимиз мумкин.

1-жадвал



1-расм. Мулкый бошқарувнинг англиз-америка модели²

¹ Интернет маълумотлари асосида тайёрланди.

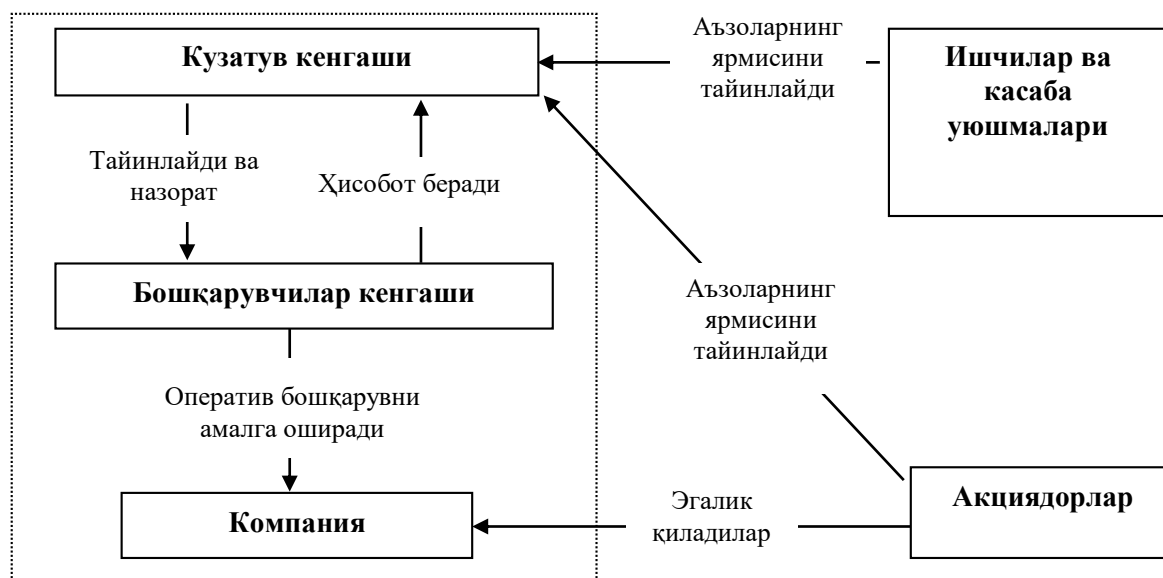
² Бегматов А.С., Хамидулин М.Б., Бўтабоев М.Ш.. Корпоратив маданият ва корпоратив бошқарув.- Т: «Академия», 2007. – 224 б.

Америка иқтисодий-ижтимоий модели (Англия, АҚШ) – ихтиёрий фуқарога шахсий бойликка эришиш имкониятини таъминлаш («аутсайдерлик», яъни асосан компания фаолиятига алоқадор бўлмаган гуруҳ томонидан компания фаолиятини назорати)га асосланган.

Континентал Европа ҳуқуқий тизимда акциядорлик жамиятлари тушунчасига акциядорлик жамиятларидан ташқари бошқа юридик шахслар, масалан турли ширкатлар (тўлик, коммандит), хўжалик жамиятлари (чекланган ва кўшимча масъулиятли), хўжалик бирлашмалари (концернлар, уюшмалар, холдинглар ва бошқалар), ишлаб чиқариш ва истеъмол кооперативлари киритилган.

Япония мулкӣ бошқарув тизими маҳаллий бизнес маданиятини ўзида акс эттириб, унда ўзаро ишончга асосланган узок муддатли шахсий муносабатлар, шартномалар муҳим рол ўйнайди. Натижада, қонунчилик ва давлат томонидан тартибга солиш мулкӣ бошқарувда камроқ аҳамиятга эга.

2-жадвал



2-расм. Мулкӣ бошқарувнинг немис модели³

Акциядорлик жамиятлари бўйича қонунчилик ва қимматли қоғозлар билан операцияларнинг тартибга солиниши америка таъсирини акслантиради.

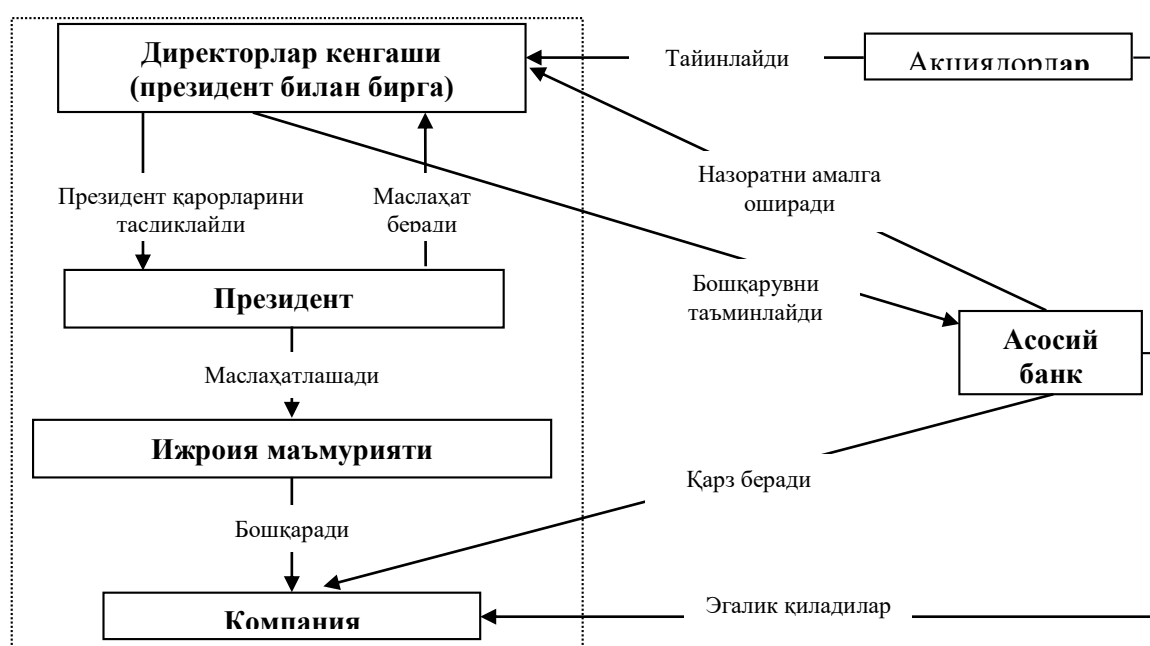
³ Бегматов А.С., Хамидулин М.Б., Бўтабоев М.Ш.. Корпоратив маданият ва корпоратив бошқарув. - Т: «Академия», 2007. – 224 б.

Одатда акциядорлар хусусийлаштирилган акциядорлик жамиятлари устидан назоратни Кузатув кенгаши орқали амалга оширадилар. Кенгашнинг вазифаси учта: вакиллик, сиёсатнинг аниқланиши ва назорат этишдан иборат. Халқаро тажрибада Кузатув кенгашининг икки асосий модели мавжуд – америка (унитар) модели ва немис (иккиланган кенгашлар тизими) модели (2-расм).

Америка қонунларига биноан, компания фаолиятини унитар Кузатув кенгаши бошқаради. Америка қонунлари ижрочи менежерлар (яъни, бир вақтнинг ўзида компания менежерлари бўлган директорлар) ва мустақил директорлар (компанияда ўз манфаатларига эга бўлмаган, таклиф этилган шахслар) орасида вазифалар тақсимотини ажратиб кўрсатмайди ва фақат компания фаолияти учун кенгашнинг умумий жавобгарлигини аниқлайди.

Компания акциядорлари Кузатув кенгашидаги мазкур икки тоифадаги директорлар орасида вазифалар тақсимоти бўйича қарор қабул қилиши керак. Охирги йигирма йилда пайдо бўлган умумий тенденция шундан иборат бўлмоқда, Кузатув кенгаши умумий таркибида ижрочи директорларнинг вакиллиги қисқариб, мустақил директорлар сони ўсиб бормоқда.

3-жадвал



3-расм. Мулкӣ бошқарувнинг япон модели⁴

⁴ Ўша ерда.

Мулкий бошқарувнинг америка тизими хусусиятлари АҚШда акциядорлик мулкчилигининг хусусиятларига бевосита алоқадор. Хусусан, америка мулкий бошқарув тизими акциядорлик жамиятлариларида бошқа инвесторларга кўра, ўз таъсирини кучлироқ ўтказа оладиган йирик инвесторларнинг йўқлиги билан изоҳланади.

Америка акциядорлик жамиятларининг акциядорлик капитали кучли даражада майда пакетларга тарқаб кетган бўлиб, акциядорлик жамиятларилари аксариятининг реестрларида умумий капиталнинг бир фоизидан ошиғига эгалик қилувчи биронта хусусий шахс ёки институционал инвестор қайд қилинмаган.

Натижада акциядорларнинг бирорта гуруҳи Кузатув кенгашига аъзолик қилишга алоҳида даъвогар бўла олмайди. Иккинчи муҳим хусусият шунАЖи, хусусий шахсларга қарашли бўлмаган акцияларнинг кўпчилиги институционал инвесторлар – нафақа ва ўзаро (пай) фондлари қўлида жамлангандир. Бу инвесторлар қўлларида 50 фоиздан ортиқ капитални жамлар экан, кўпроқ молиявий менежер сифатида қатнашишга мойилроқ бўлиб, Кузатув кенгаши ишида қатнашишга интилмайдилар ва одатда ўзлари йирик пакетга эгалик қилган компаниялар учун мулкчилик ҳуқуқидан келиб чиқадиган жавобгарликни ўз зиммаларига олишдан ўзларини олиб қочадилар.

Акциядорлик капиталининг кенг ёйилганлиги (сочилиб кетгани) акцияларнинг бир мулкдордан иккинчисига ўтишини осонлаштиради. Майда акциядор ўзига қарашли акцияларни сотиш ҳақида қарорни нисбатан осон қабул қилиши мумкин, аксинча йирик акциядор учун пакетнинг сотилиши одатда стратегик режаларнинг ўзгаришидан далолат бериши ва сотиладиган акцияларнинг курс қиймати тушиб кетиши оқибатида (бозордаги таклифнинг бир марталик ортиб кетиши сабабли) йўқотишларга олиб келиши мумкин. Америка қимматли қоғозлар бозорининг юқори самаралиги ва ликвидлиги билан ажралиб туриши, майда инвесторлар учун пакетларни сотиш ишини тез ва техник жиҳатдан осон амалга ошадиган қилиб қўяди. Компанияларнинг қўшилиши, бир-бирини сотиб олишлари америка фонд бозорининг кенг

тарқалган амалиётидир. Бу – фонд бозорини акциядорлар томонидан менежерлар фаолиятини назорат қилишнинг жуда самарали ва осон амалга оширишга имкон берувчи қурол қилиб қўяди.

АҚШдан фарқли ўлароқ, Германия акциядорлик капиталининг катта қисми бошқа компаниялар эгалигида туради: Германиянинг ялпи акциядорлик капиталининг ярмидан кўпини бир-бирининг акцияларига эгалик қилиш орқали фаолиятда ўзаро қатнашиш тизимини ўз ичига олади. Хусусий инвесторлар Германияда иккинчи йирик инвесторлар гуруҳини ташкил қилса ҳам (немис компанияларининг тахминан 16 % акциясига эгалик қиладилар), улар акцияларининг кўп қисми тақдим этувчига сертификати кўринишига эга бўлиб, бу сертификатлар уларнинг эгалари топшириғига кўра, хусусий акциядорлар акцияларининг жуда катта қисми жамланган банклар томонидан бошқарилади. Шунинг учун, Германия компанияларини эркин сотувда бўлган акцияларининг жуда катта ҳиссаси (90 фоиздан ортиғи) ташкилот-инвесторлар томонидан бошқарилади (ўзлари акция эгалари бўлмаса ҳам).

Немис компанияларининг акциядорлик капитали йирик акциядорлар қўлида кучли даражада жамланган. Натижада, америкалик касбдошларига нисбатан немис мулкдорлари ва улар капиталини бошқарувчи молия институтлари ўз компаниялари билан анча яқин иш муносабатларида бўладилар. Шу сабабли, улар мулкчилик ҳуқуқларидан фаол фойдаланишдан ва компания фаолияти устидан назорат қилишга қатнашишдан кўпроқ даражада манфаатдордирлар.

АҚШдаги директорлар кенгашидан фарқли ўлароқ, немис компаниясидаги бошқарув икки органдан иборат: фақат мустақил директорлардан ташкил топган кузатув кенгаши (Кузатув кенгаши) ва компания менежментидан иборат ижроия кенгаши.

Немис моделида кузатув ва ижро қилиш вазифаларининг қатъий ажратилиши мавжуд бўлиб, икки кенгашнинг ўзи аниқ фарқланадиган ҳуқуқий жавобгарлик ва ваколатларга эга.

Немис қонунлари бевосита бошқариш ва назорат орасида аниқ чегарани

ўтказади. Ушбу модел доирасида ижроия кенгаши кузатув кенгаши олдида ҳисоб беради.

Япониядаги Кузатув кенгашининг расмий тузилмаси америка тизимининг айнаи бир нусхасидир (иккинчи жаҳон уруши тугаганидан кейин америкаликлар Японияга мулкӣ бошқарувнинг ўз тизимини жорий қилинишига эришганлар).

Амалда эса, япон очиқ турдаги акциядорлик жамиятлари кенгашлари таркибида мустақил директорлар (деярли 80 фоиз) умуман қатнашмайди, кенгашларнинг ўзи эса, худди Германияда бўлганидек, компания ва унинг асосий «қатнашчилари» манфаатларини илгари суради.

Умуман олганда, инглиз-америка, немис, япон моделларининг ўзига хос хусусиятларини тизимли равишда қиёсий таҳлил қилиш мумкин (2-жадвал).

Мулкӣ бошқарувнинг Швеция тажрибасини тадқиқ этадиган бўлсак, у ерда унитар кенгашлар тизими ишлайди (яъни кузатув кенгаши алоҳида тузилма сифатида ажратилмаган).

Америкача бошқарувдан фарқли, бу ерда компаниянинг “қуйи” поғонадаги ходимларининг Кузатув кенгашидаги иштироки қонунан мустаҳкамланган. Бир вақтнинг ўзида компания менежментининг иштироки фақат компания президентининг иштирокидан иборат.

Голландияда иккиланган кенгашлар тизими кенг тарқалган, бироқ Германиядан фарқли равишда, ходимларнинг кузатув кенгашларидаги иштирокига йўл қўйилмайди ва кенгашлар фақат мустақил директорлардан иборат.

Италияда Кузатув кенгаши унитар бўлсада, улар Германиядагидан кўра АҚШдаги вазиятни эслатувчи акциядорлик мулкчилиги тизими чегарасида ҳаракат қиладилар.

Италиянинг йирик компаниялари оилаларга қарашли бўлиш ҳоллари ҳам учраб туради. Шу сабабли ҳам, энг йирик акциядорлар деярли ҳар доим бир вақтнинг ўзида менежер-директорлардир.

Хорижий мулкый бошқарув моделларининг қиёсий хусусиятлари⁵

Моделларнинг хусусиятлари	Инглиз-америка модели	Немис модели	Япон модели
Ижтимоий қадриятлар тизими	Шахсиятпарастлик, танлов эркинлиги	Ижтимоий ҳамкорлик	Ҳамкорлик ва ишонч
Меҳнат жамоасининг роли	Пассив	Фаол	Фаол қатнашув
Молиялаштиришнинг асосий усули	Фонд бозори	Банклар	Банклар
Ахборот номуносивлиги	Менежмент	Менежмент, «уй» банки	Бош банк
Инвестициялаш муддатлари	Қисқа муддатли	Узоқ муддатли	Узоқ муддатли
Капиталнинг қиймати	Юқори	Ўрта	Паст
Капитал бозори	Юқори ликвидли	Ликвидли	Нисбатан ликвидли
Асосий иқтисодий бирлик (йирик бизнесда)	Компания	Холдинг	Молия-саноат гуруҳи
Инвестиция турлари	Радикал	Мураккаб	Инкрементал
Менежментни тақдирлаш	Юқори	Ўрта	Паст
Акциядорлик капиталининг тузилмаси	Сочилган	Кучли жамланган	Жамланган

⁵ www.worldbank.org
www.pedagoglar.org

Юқоридаги тадқиқотлардан келиб чиқиб хулоса қилишимиз мумкинки, бозор иқтисодиётига босқичма-босқич, эволюцион ўтиш йўлини танлаган Ўзбекистонда хусусийлаштириш мустақилликка эришган биринчи кунларданок бошланган бўлсада, ўтиш даври билан боғлиқ кўпчилик салбий оқибатлардан ҳоли бўлишга муваффақ бўлинди. Иқтисодиётни ислох қилишда пайдо бўладиган муаммолар ва қийинчиликларни енгиш учун Ўзбекистонда, вақт мобайнида йиғилиб бораётган ўз тажрибасига ҳамда жаҳондаги энг муваффақиятли бўлган ишланмаларга таяниб иш кўрилди.

Мулкий бошқарувни ташкил этишда Ўзбекистонга хос хусусиятли жиҳат сифатида йирик, стратегик аҳамиятга эга акциядорлик жамиятларининг мулкчилик улушида давлат ҳиссасининг сақланиб қолаётганлиги ҳамда мулкий бошқарув механизмларида давлат иштирокининг сезиларли даражада эканлигини кўрсатиш мумкин.

Бошқарув органлари ва улар фаолиятини ташкил қилишнинг турли моделларини баҳолашда, ҳар бир модел ўзининг кучли ва заиф томонларига эга эканлигини тушуниш муҳимдир. Мулкий бошқарув тизимини танлашда унинг Ўзбекистон учун ўзига хос ечимни акслантириши ва бошқа мамлакатларда ишлатилаётган моделларнинг шунчаки нусхаси бўлиб қолмаслиги кераклиги муҳим аҳамиятга эга. Бунда бошқарувга нисбатан эгилувчан ёндашувни қўллаб, мувофиқ бошқарув тизими нафақат алоҳида компанияларда бўлиши, балки бир компаниянинг ўзида, унинг турли яшаш даврида турлича танланиши мумкинлигини ҳам ҳисобга олиш керак.

Мулкий бошқарув тамойиллари мажбурий характерга эга бўлмаса-да, бундай тамойилларга асосланган бошқарув тартиби ҳам давлат манфаатларига, ҳам корхона лар манфаатларига хизмат қилади. Дунёда интеграция жараёнларининг ривожланиши ва капиталнинг халқаро миқёсда мобиллашуви шароитида инвесторларнинг амалда мулкий бошқарув адекватлигини таъминлашга бўлган муносабатига ҳар қандай мамлакатда ҳукумат ҳам, компания ҳам жиддий қараши лозимдир.

Мамлакатимизда ташкил этилаётган акциядорлик корхоналарида

замонавий мулкрий тамойилларининг жорий қилиниши бундай турдаги корхоналар иқтисодий фаолиятини айнан иштирокчилар манфаати нуқтаи назаридан белгилаб олиш имконини беради. Айнан шу орқали корхоналар фаолиятини мувофиқлаштириш ва пировард натижада бугунги иқтисодиёт миқёсида мутаносибликни таъминлаш имконияти юзага келиши мумкин.

Мамлакатимиз иқтисодиётининг турли тармоқларида вужудга келтириляётган ҳар қандай кўринишда акциядорлик жамиятларида рақобатбардошликка эришиш ва замонавий талабларга мос келадиган бошқарув муҳитини шакллантириш масалалари мулкрий бошқарув тизимини амалиётга жорий этишнинг энг асосий сабаби сифатида қаралиши лозимдир.

ФЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎХАТИ

1. Aghion P., Bloom N., Blundell R., Griffith R. Howitt P. Competition and Innovation: An Inverted U Relationship// NBER Working Paper. 2002. 9269.
2. Geske R. (1979) The valuation of compound options. Journal of financial economics, 7, pp. 63-81;
3. Iwamura K., Liu B. (1998) Chance constrained integer programming models for capital budgeting in fuzzy environments. Journal of the operational research society, 49, pp. 854-860;
4. Kahraman C., Cebeci U. and Ruan D. (2004) Multi-attribute comparison of catering service companies using fuzzy ahp: the case of Turkey. International journal of production economics, 87, pp. 171-184;
5. Акулич М.В. Оценка соимости бизнеса / М.В. Акулич. – СПб.: Питер, 2009. – 272 с.;
6. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса. 3-е изд., перераб. и доп. - М.: 2008. — 576 с.
7. Гасман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов. "Альпина Паблишер", — 2016. 416 С.

8. Назарова Р.Р.. Управление внешнеэкономической деятельностью в Узбекистане на основе инновационного развития в условиях глобализации. авторефер. дис... д.э.н. –Т.: ТГЭУ., 2011, 48 с.

9. Намазова Н. Д.. Повышение качества трудового потенциала Узбекистана на основе развития инновационно-образовательной системы. . авторефер. дис... к.э.н. –Т.: Институт экономики Академии наук Рес. Уз., 2009, 28 с.

10. Недосекина А.О. Методологические основы моделирования финансовой деятельности с использованием нечетко-множественных описаний: Дис. д-ра эконом, наук. - СПб, 2003.

11. Икрамов М.А., Кўчқоров А.Х. Стратегик менежмент. Ўқув қўлланма. - Т.: «Иқтисод-молия», 2005, -152 б.

12. Йўлдошев Н., Собиржонова Д., Тўлаганова Ш. Стратегик менежмент. Ўқув қўлланма. - Т.: «Иқтисод-молия», 2008, -151 б.

13. Котельников В.Ю. Тен3: Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями - М: Эксмо, 2007. - 96 с.