

*Alisher Asatullayev*

O‘zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi

## **KORPORATIV BOSHQARUVDA INNOVATSION STRATEGIYANING TASHKILIY JIHALARI**

**Annotatsiya.** Mazkur maqolada korporativ boshqaruv va innovatsion strategiyaning o‘zaro bog‘liqligi, korporativ boshqaruvda innovatsion strategiyaning tashkiliy jihatlarini o‘rganishda turli olimlarning izlanishlari tadqiq qilingan. Korporativ boshqaruv organlarining innovatsion strategiyani ishlab chiqishdagi roli, innovatsion faoliyatni tashkil qilish bosqichlari hamda tashkiliy mexanizmlari tahlil qilingan. Korporativ boshqaruvda innovatsion strategiyaning tashkiliy jihatlarini o‘rganish asosida xulosalar shakllantirilgan.

**Tayanch so‘zlar:** korporativ boshqaruv, innovatsiya, innovatsion strategiya, innovatsion faoliyat, aksiyadorlar, aksiyadorlar huquqlari.

## **ORGANIZATIONAL ASPECTS OF INNOVATION STRATEGY IN CORPORATE GOVERNANCE**

**Abstract.** This article studies the interdependence of corporate governance and innovation strategy, the organizational aspects of innovation strategy in corporate governance on the basis of the researches of various scientists. The role of corporate governance bodies in the development of innovation strategy, the stages of organization of innovative activities and organizational mechanisms are analyzed. Conclusions are formed on the basis of the study of the organizational aspects of innovation strategy in corporate governance.

**Keywords:** corporate governance, innovation, innovation strategy, innovative activity, shareholders, rights of shareholders.

### **Kirish**

Innovatsion faoliyatni tashkil etish istalgan tarmoqdagi korxonalar uchun bozordagi o‘rnini mustahkamlash, raqobatbardoshlikni oshirish hamda foydani maksimallashtirish kabilarga erishish uchun zarur. Innovatsion faoliyatni tashkil etishda innovatsion strategiyalarni ishlab chiqish hamda bosqichma-bosqich amaliyotga joriy etish masalalari xalqaro amaliyotda kompaniyalar faoliyatini tashkil etishda aksariyat kompaniyalar tomonidan e‘tibor qaratilmoqda. Korxonalarda innovatsion faoliyatni tashkil etish, innovatsion strategiyani shakllantirish kabi masalalarni hal etishda kompaniyada yo‘lga qo‘yilgan

korporativ boshqaruv muhim ahamiyat kasb etadi. Kompaniyaning korporativ boshqaruv organlari innovatsion strategiyani ishlab chiqish hamda uni amaliyotga joriy qilishda hal qiluvchi qarorlarni qabul qiladi. Milliy amaliyotimizda korxonalarda innovatsion strategiyalarni shakllantirish hamda ularni amalga oshirishda qator muammolar mavjud. Xususan, mamlakatimiz amaliyotida innovatsion strategiyalarda ta'kidlangan jihatlar korxonalar samaradorligini oshirish, yangiliklarni amaliyotga joriy etish, innovatsiyalarni amalga qo'llash kabilarni to'liqligicha qamrab olmasligi hamda korporativ boshqaruv organlari tomonidan innovatsion faoliyatni qo'llab-quvvatlash yetarlicha amalga oshirilmasligi sababli mazkur tadqiqot dolzarb hisoblanadi.

### **Adabiyotlar tahlili**

Xalqaro amaliyotda innovatsion strategiyani samarali shakllantirish kompaniyalar faoliyatini samarali tashkil etishning muhim jihatlaridan hisoblanadi. Shu sababli aksariyat tadqiqotchilar tomonidan korporativ boshqaruvda innovatsion strategiyani shakllantirish bo'yicha izlansihlar olib borilgan. Xususan, L.Fu va boshqalar listing kompaniyalaridagi innovatsiyalarning korporativ boshqaruvga ta'sirini o'rganishgan. "Shiddatli raqobatbardosh bozor iqtisodiyoti sharoitida kompaniya innovatsiyalar sohasida o'zining yetakchi o'rnini saqlab qolishi kompaniyaning uzoq muddatli yetakchilikni qo'lga kiritishini belgilovchi omil hisoblanadi. Shuning uchun kompaniyaning innovatsion qobiliyati uzoq muddatli investorlarning daromadiga ta'sir qiluvchi eng muhim omil hisoblanadi" [1].

Bir guruh olimlar tomonidan innovatsiyalarni joriy qilishda korporativ boshqaruv muhim ahamiyatga kasb etishiga e'tibor qaratilgan. "Kompaniyalarda boshqaruv mexanizmlarini ichki (kompaniyaning o'zi tomonidan o'rnatiladigan) va tashqi (kompaniya ishtirok etadigan turli bozorlar tomonidan o'rnatilgan)ga ajratish mumkin. Korporativ boshqaruv innovatsiyalar va texnologik o'zgarishlarning asosiy omillaridan biridir. Shu sababli so'nggi yillarda korporativ boshqaruv mexanizmlarining rahbariyat tomonidan qabul qilinadigan innovatsion qarorlarga ta'sirini o'rganishga qiziqish ortdi. Innovatsion faoliyatlar va natijalar korporativ boshqaruv ta'sir ko'rsatadigan omillarga bog'liq, masalan, mulkchilik tuzilishi, aksiyadorlar identifikatori yoki direktorlar kengashining faoliyati kabilalar shular jumlasidandir" [2].

B.Bolton va J.Zhao fikricha, "innovatsion strategiya kompaniyaga raqobatda ustunlikni yaratishga va aksiyadorlar uchun qo'shimcha daromad keltirishga yordam beradigan muhim strategiyadir. Shuningdek, innovatsiyalar tadqiqot va ishlanmalar, yangi mahsulotlar yoki patentlarni ishlab chiqish orqali amalga oshiriladigan riskli va uzoq muddatli investitsiyadir. Kompaniyalar innovatsiyalar

kiritish uchun uzoq muddatli riskka tayyor bo'lishi kerak. Mazkur jarayonda menejerlar va direktorlar ushbu uzoq muddatli risklarni inobatga olgan holda innovatsion strategiyalarni amalga oshirish zarur. Korporativ boshqaruv tizimini kompaniyada risklarni taqsimlash va rag'batlantirish tizimi sifatida ko'rish mumkin. Shu sababli korporativ boshqaruv kompaniya innovatsiyalari uchun zarur bo'lgan madaniyat va rag'batlarni yaratish uchun javobgar bo'ladi" [3].

J.Gonzales-Bustos va A.Hernandez-Laralarning ta'kidlashlaricha, "korxonalar boshqaruv organlarining tuzilishi va tashkil etilishi farqlanadi va bu farqlar boshqa omillar qatorida ular tomonidan amalga oshiriladigan innovatsiyalarda ham o'z aksini topadi. Darhaqiqat, korporativ boshqaruv konsepsiyasining o'zi korporativ boshqaruv innovatsiyalarga ta'sir qilishi mumkinligini ta'kidlaydi. Chunki korporativ boshqaruv qarorlar qabul qilish hamda kompaniyada vazifalar va vakolatlarni taqsimlashda kompaniyaning barcha boshqaruv organlarini o'z ichiga oladi" [4]. Shu sababli kompaniya faoliyatida innovatsiyalar va innovatsion strategiyalarni ishlab chiqishda korporativ boshqaruvning samarali yo'lga qo'yilganligi kompaniya faoliyatiga va joriy holatiga mos innovatsiyalarni amalga oshirishga imkon beradi.

F.Belloc tomonidan korporativ boshqaruvning innovatsiyalar bilan bog'liq yo'nalishlari tadqiq qilingan. "Innovatsiyalar bilan bog'liq bo'lgan korporativ boshqaruvning uchta asosiy yo'nalishini aniqlash mumkin. Birinchisi korporatsiya ichida, asosan, korporativ mulk tuzilmasini nazorat qilish va foydani taqsimlash bilan bog'liq. Mazkur vakolatlarning qanday taqsimlanganligi kompanida qaror qabul qiluvchilarni resurslarni taqsimlash ustidan nazorat qilishga va innovatsion jarayonga investitsiya kiritishga undaydi. Ikkinchisi korporatsiyalarda innovatsion ishlab chiqarishni moliyalashtirish usullari bilan bog'liq. Muqobil moliyaviy vositalar ishlab chiqarishni boshqarishning muqobil mexanizmlarini nazarda tutadi va bu korporatsiyaning moliyaviy resurslarni qaytarib bo'lmaydigan investitsiya strategiyalariga jalb qilish qobiliyatiga kuchli ta'sir ko'rsatishi mumkin. Uchinchi ishchi kuchi (kadrlar bilan bog'liq masalalar)ni nazarda tutib, an'anaviy korporativ boshqaruv tadqiqotlari tomonidan biroz e'tibordan chetda qoldirilgan, ammo korporativ boshqaruvni samarali tashkil etish uchun muhim omillardan hisoblanadi" [5].

Mamlakatimizda ham mazkur masalalar yuzasidan qator tadqiqotchilar izlanishlar olib borishgan. Sh.Begmatovanning fikricha, "innovatsion rivojlanish mamlakatlarning jahondagi iqtisodiyot va sanoati rivojlangan davlatlar qatoriga kirib borishining zarur sharti va mustahkam poydevori bo'lib hisoblanadi. Kishilik jamiyatining taraqqiyoti insonning yaratuvchanlik roli ortib borishi, ishlab chiqaruvchi kuchlarning rivojlanishi hamda iqtisodiy munosabatlarning takomillashuvi orqali namoyon bo'ladi" [6].

N.Akramova innovatsion faoliyatning xususiyatlari va ijobiy tomonlarini tadqiq qilgan. “Innovatsion texnika va texnologiyalarni yaratish ishlab chiqarish bilan bog‘liq bo‘lgan riskni kamaytiradi, uzoq muddatga mo‘ljallangan tadqiqot va ishlab chiqarish sikllari moliyalashtirilishi takomillashadi hamda xorijiy firmalar bilan strategik hamkorlik rivojlanadi. Mamlakat iqtisodiyotida integratsiyalashgan korporativ tuzilmalarning shakllanishi va rivojlanishi nafaqat milliy iqtisodiyotimizning strategik raqobatbardoshligini oshiradi, balki moliyaviy va ishlab chiqarish tarmoqlarida paydo bo‘ladigan inqirozni yengib o‘tishda ko‘makdosh ham bo‘ladi” [7].

X.Abdusattarova “innovatsion faollik darajasi to‘laligicha innovatsion strategiya bilan, to‘g‘rirog‘i, uning ko‘rsatkichlari bilan belgilanadi, innovatsion jarayon esa bunda jamoat tizimining tarkibi bo‘yicha ham, darajasi bo‘yicha ham har xil elementlarini jalb qiladigan jarayonni ifodalaydi. Shu sababli bu elementlarning innovatsion jarayondagi integratsiya darajasi va ularni amalga oshirish samaradorligi innovatsion strategiya ko‘rsatkichlarining muvofiqlik darajasiga bog‘liq bo‘ladi” [8], deya fikr bildirgan.

N.Rasulov hamda B.Mullabayev innovatsion strategiyaning mohiyati va ahamiyatini yoritib bergan. “Innovatsion strategiya raqobatchilarga nisbatan mazkur korxonalar salohiyati va kuchini mustahkamlashga qaratilgan, qo‘yilgan maqsadlarga erishishning o‘zaro bog‘liq bo‘lgan tadbirlar majmui hisoblanadi. Bu esa korxonalar innovatsion strategiyasini to‘g‘ri tanlashga, mahsulot raqobatdoshligini oshirish mexanizmlarini samarali tashkil etishga, ishlab chiqarish uchun ichki va tashqi investitsiyalarni jalb etish imkoniyatlarini yuzaga keltiradi. Pirovard natijada korxonalarining raqobatbardoshligini oshirishga sharoit yaratiladi” [9].

Yuqoridagi tadqiqotchilarning fikrlariga qo‘shilgan holda korporativ boshqaruvda investitsion strategiyaning tashkiliy jihatlari hamda xorij tajribasini tadqiq qilish milliy amaliyotimiz uchun muhim ekanligini ta’kidlash lozim.

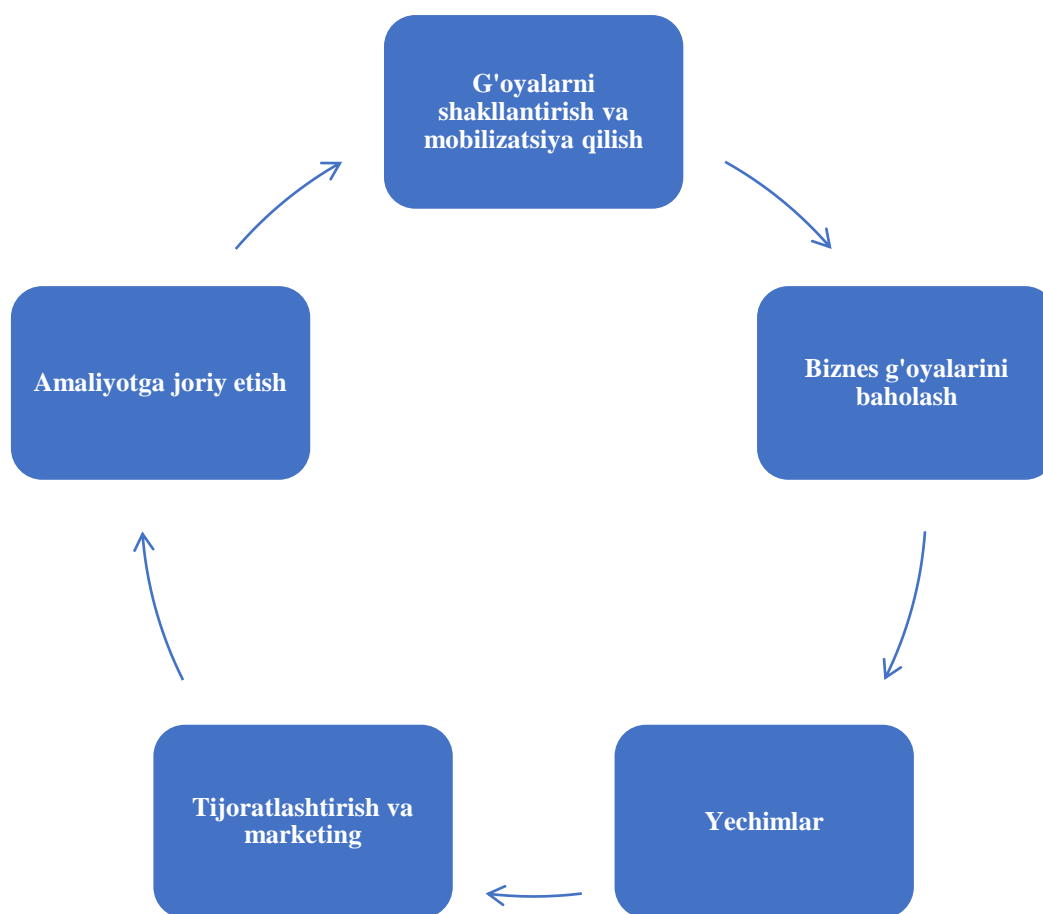
### **Tadqiqot metodologiyasi**

Korporativ boshqaruvda innovatsion strategiyaning tashkiliy jihatlari tadqiq qilishda ilmiy abstraksiyalash, qiyosiy tahlil, induksiya, deduksiya, analiz, sintez kabi metodlar qo‘llanilgan.

### **Tahlil va natijalar**

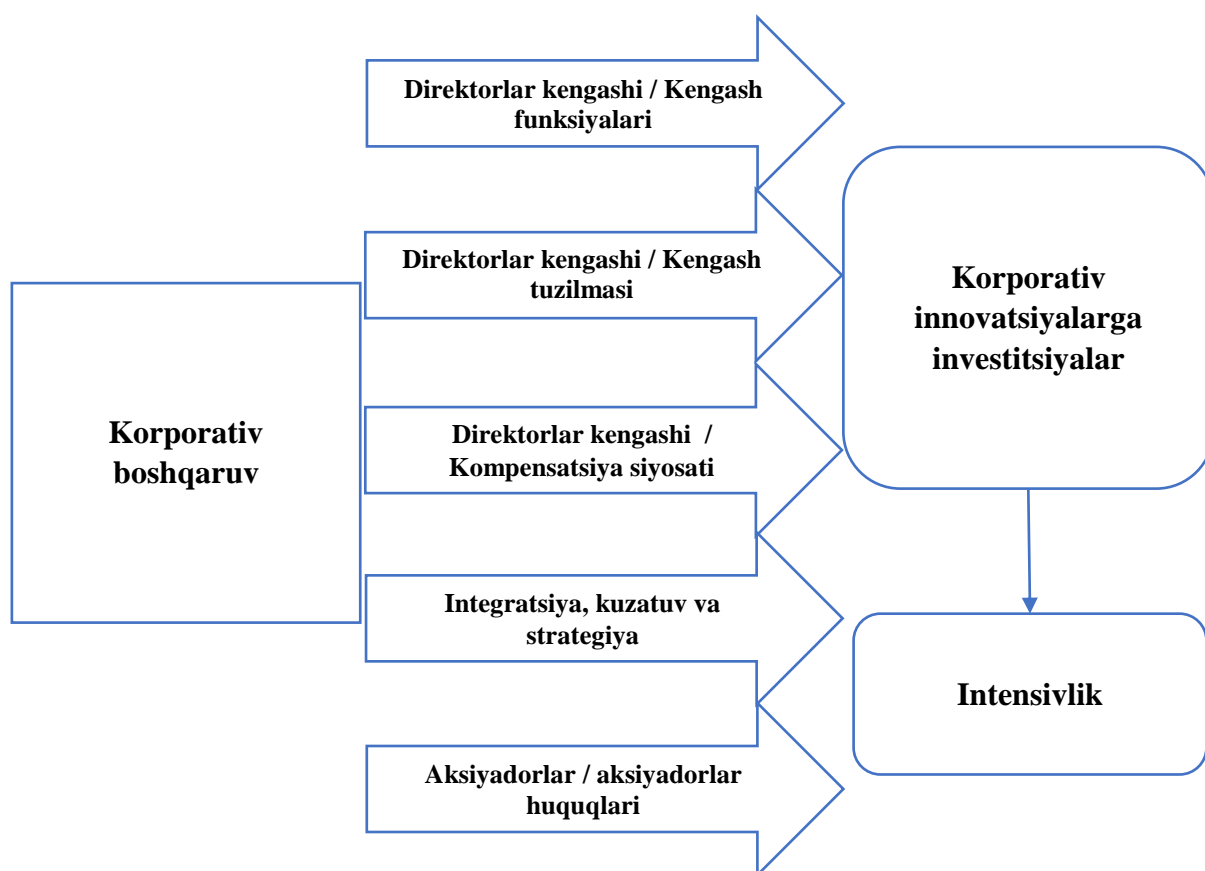
Innovatsion jarayon korxonalariga strategiyani ishlab chiqish, yangiliklarni joriy etish va biznes innovatsiyalarini yaratishga yordam beradi. Butun dunyo bo‘ylab bizneslar o‘zaro bog‘liq bo‘lib bormoqda hamda yildan yilga katta imkoniyatlar va yangi bozorlar paydo bo‘lmoqda. Agar kompaniyalar ushbu yangi

bozorlarga kirishni va ushbu yangi imkoniyatlardan foydalanishni istasa, biznes ehtiyojlariga mos keladigan innovatsion jarayonni tashkil etishlari zarur. Innovatsion jarayon har bir biznesning uzluksiz ishlashini ta'minlash uchun juda muhim hisoblanadi. Kompaniyaning raqobatbardoshligini saqlab qolish uchun innovatsion va strategik harakatlarni amalga oshirish uchun korxonalar o'zining innovatsion strategiyasiga ega bo'lish lozim.



**1-rasm. Kompaniyalarda innovatsion faoliyatni tashkil etish bosqichlari [10]**

Xalqaro amaliyotda kompaniyalar tomonidan innovatsion faoliyatni tashkil etish va amalga oshirish muhim ahamiyat kasb etadi. Xususan, xorijiy kompaniyalar tomonidan innovatsiyalarni amalga oshirishda g'oyani shakllantirish, uni amaliyotga joriy etish imkoniyatlarini baholash, mavjud muammoli jihatlariga yechimlar topish, uni tijoratlashtirish va marketing bilan bog'liq jihatlarini o'rganib chiqish hamda amaliyotga joriy etish muhim ahamiyat kasb etadi (1-rasm).



**2-rasm. Korporativ boshqaruvda innovatsiyalarni boshqarish mexanizmi [12]**

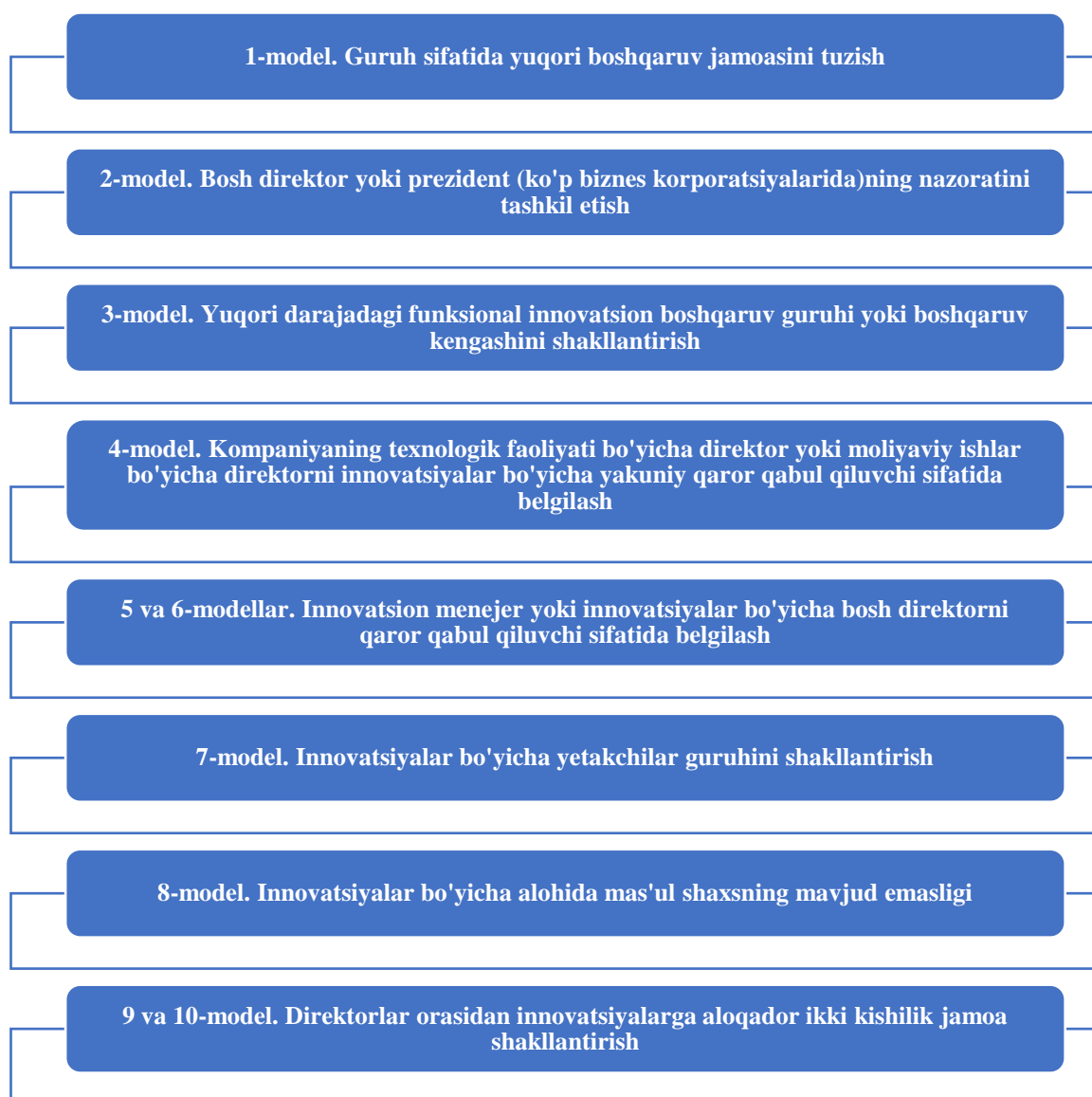
Xalqaro amaliyotda korporativ boshqaruvda innovatsiyalarni boshqarishda direktorlar kengashi muhim ahamiyat kasb etadi. Chunki innovatsion faoliyatni tashkil etish va innovatsion strategiyalarni ishlab chiqishda hal qiluvchi qarorlar direktorlar kengashi tomonidan chiqariladi. Shuningdek, kompaniyalarda innovatsion faoliyatni tashkil etishda aksiyadorlarning ham rolini alohida ta’kidlash lozim. Mazkur jarayonda aksiyadorlar kapitalning egasi sifatida qatnashadi hamda ularning huquqlari buzilmasligi ta’minlanishi zarur (2-rasm).



**3-rasm. Korporativ innovatsiyalarni boshqarishdagi muhim jihatlar [11]**



3-rasmda korporativ innovatsiyalarni boshqarishda moliyaviy, bozor, ijtimoiy va boshqa shu kabi qiymatlarga e'tibor qaratish lozimligi ta'kidlangan. Shuningdek, mahsulotlar, xizmatlar va jarayonlarni tashkil etishda yuzaga keladigan masalalarga yechimlar topish, bozordagi yetakchilik, boshqaruv, tashkiliy tuzilma, jamoa, ishlab chiqarish, kompaniya madaniyati kabilarni inobatga olish, ishchi kuchi, tarmoqlar, sheriklar kabi resurslardan samarali foydalanish, bozor tajribasi, aksiyadorlar, innovatsion strategiya kabilarga e'tibor qaratish lozim.



**4-rasm. Korporativ boshqaruvda innovatsion faoliyatni tashkil etish modellari [13]**

Korporativ boshqaruvda innovatsiyalar bo'yicha mas'uliyatni taqsimlashning bir qator yo'llari mavjud. Bunda, asosan, ikki xil tanlov amalga

oshirilishi lozim. Birinchi tanlov innovatsion faoliyat bo'yicha ishtirokchilar turi va soni bilan bog'liq, ya'ni innovatsion nazoratni bitta menejer yoki bir necha menejerdan tashkil topgan guruhga topshirish bo'yicha aniqlik kiritilishi lozim. Ikkinchi tanlov tayinlangan innovatsion faoliyat menejlarining boshqaruv darajasi va ularning hisobot berish jarayonlari bilan bog'liq. Mazkur jarayonda to'g'ridan-to'g'ri bosh direktorga yoki ijroiya guruhiga hisobot beradigan top-menejerlar yoki quyi darajada hisobot beradigan kichik va o'rta darajadagi menejerlar ishlarni olib borishi bo'yicha qaror qabul qilishi lozim. Mazkur ikki tanlov natijasida kompaniyalar tomonidan bir necha modellar yuzaga kelishi mumkin (4-rasm).

### **Xulosa**

Korxonalar korporativ boshqaruvida innovatsion strategiyani tashkiliy jihatlarini tadqiq qilish asosida quyidagi xulosalarni shakllantirish mumkin.

Birinchi, korxonalarda innovatsion strategiyani shakllantirishda innovatsion faoliyatni korxonaning strategik maqsadlariga muvofiq kelishini inobatga olish lozim. Shuningdek, korporativ boshqaruv organlari innovatsion strategiyani ishlab chiqishda kadrlar masalasini alohida inobatga olish lozim.

Ikkinchi, korxonada korporativ boshqaruvning samarali yo'lga qo'yilishi oxir-oqibatda moliyaviy natijalarni yaxshilashga xizmat qiladi. Natijada, innovatsion faoliyatni moliyaviy qo'llab-quvvatlash imkoniyatlari oshadi.

Uchinchi, korxonalarda innovatsion strategiyalarni shakllantirishda innovatsion faoliyatni to'g'ri tashkil etish hamda mazkur jarayon uchun tajribali mutaxassislarni jalb qilish zarur. Xususan, innovatsiyalarni yaratishda korxonalar uchun haqiqiy foyda keltiradigan jihatlarga e'tibor qaratish hamda korxonaning bozordagi o'rnini mustahkamlashga xizmat qilishi kabi jihatlarni inobatga olish lozim. Mazkur jarayonda korporativ boshqaruv organlari tomonidan ishchi guruhni qo'llab-quvvatlash hamda uzoq muddat davomida loyihalarni moliyalashtirish masalalari hisobga olinishi zarur.

To'rtinchi, innovatsion strategiyani shakllantirishda egalik nuqtai nazaridan aksiyadorlarning manfaatlariga zid keladigan jihatlarni yuzaga kelmasligiga e'tibor qaratish lozim. Aks holda, innovatsion strategiyani amaliyotga joriy etish va uzoq muddat davomida moliyalashtirishda muammolar yuzaga keladi.

### **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati**

1. Lili Fu, Liyuan Pan, Fengyun Wu. Does passive investment have a positive governance effect? Evidence from index funds ownership and corporate



innovation. // International Review of Economics & Finance Volume 75, September 2021, Pages 524-545.

2. Diego Asensio-López, Laura Cabeza-García and Nuria González-Álvarez. Corporate governance and innovation: a theoretical review. // European Journal of Management and Business Economics, Vol. 28 No. 3, 2019. - pp. 266-284; <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJMBE-05-2018-0056/full/pdf?title=corporate-governance-and-innovation-a-theoretical-review>

3. Brian Bolton, Jing Zhao. What Matters in Corporate Governance and Innovation. January 2018. – p. 3. [https://efmaefm.org/0EFMAMEETINGS/EFMA%20ANNUAL%20MEETINGS/2018-Milan/papers/EFMA2018\\_0632\\_fullpaper.pdf](https://efmaefm.org/0EFMAMEETINGS/EFMA%20ANNUAL%20MEETINGS/2018-Milan/papers/EFMA2018_0632_fullpaper.pdf)

4. Juan Pablo Gonzales-Bustos, Ana Beatriz Hernández-Lara. CORPORATE GOVERNANCE AND INNOVATION: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW // Corporate Ownership and Control Journal, Volume 13, Issue 3, 2016.- p.33.[https://www.researchgate.net/publication/311619474\\_Corporate\\_governance\\_and\\_innovation\\_A\\_systematic\\_literature\\_review/link/5a316f050f7e9b2a28560408/download](https://www.researchgate.net/publication/311619474_Corporate_governance_and_innovation_A_systematic_literature_review/link/5a316f050f7e9b2a28560408/download)

5. Filippo Belloc. CORPORATE GOVERNANCE AND INNOVATION: A SURVEY. // Journal of Economic Surveys, Vol. 26, No. 5, 2012. - pp. 837. <http://www.ferda-halicioglu.com/IKT762-Makroiktisatsecmekonular/Konular/Konu%208.pdf>

6. БЕГМАТОВА Ш.А. ИННОВАЦИОН ФАОЛИЯТНИ ДАВЛАТ ТОМОНИДАН ТАРТИБГА СОЛИШНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ. // ИҚТИСОД ВА МОЛИЯ / ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ 2019, 3(123). -67 б.

7. Akramova Nazokat Israilovna. O‘ZBEKISTONDA KORPORATIV BOSHQARUV TIZIMINI TATBIQ ETISH VA RIVOJLANTIRISH. // “Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar” (Economics and Innovative Technologies) ilmiy elektron jurnali, may-iyun, 3/2022. – 12 b.

8. X.M.Abdusattarova. Innovatiya strategiyasi. // O‘quv qo‘llanma. – T.: TDIU, 2011. 52-b.

9. Н.М. Расулов, Б.Б. Муллабаев. Инновацион жараёнларни стратегик бошқариш – корхоналар рақобатдошлигини оширишнинг муҳим омили. // “Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар” илмий электрон журнали. № 5, сентябрь-октябрь, 2014 йил. – 9 б. [https://iqtisodiyot.tsue.uz/sites/default/files/maqolalar/2\\_N\\_Rasulov.pdf](https://iqtisodiyot.tsue.uz/sites/default/files/maqolalar/2_N_Rasulov.pdf)

10. <https://digitalleadership.com/blog/innovation-process/> - Digital Leadership kompaniyasi rasmiy veb-sayti ma’lumotlari

11. <https://www.slideteam.net/corporate-innovation-management-framework.html> - SlideTeam sayti ma'lumotlari

12. Raminta Benetyte, Halit Gonenc and Rytis Krusinskas. Corporate Governance vs. Financial Performance for Intensity of Innovation Investments // Sustainability 2021, 13(9), 5014.

13. <https://innovationmanagement.se/2013/05/08/9-different-models-in-use-for-innovation-governance/#> - innovatsiyalarni boshqarish bo'yicha veb-sayt ma'lumotlari