

Тохир Эрматов

Тошкент молия институти

АКЦИЯДОРЛИК ЖАМИЯТЛАРИДА СТРАТЕГИК МЕНЕЖМЕНТ ТИЗИМИНИ САМАРАЛИ ТАШКИЛ ЭТИШ МАСАЛАЛАРИ

Аннотация. Мақолада акциядорлик жамиятларининг бошқарув тизими, хусусан, ташкилий бошқарув структурасида стратегик менежментнинг ўрни таҳлиллар асосида ёритиб берилган. Шунингдек, корхонани самарали бошқаришда стратегик менежмент ва ундаги стратегиялар атрофлича баён этилган бўлиб, менежерларнинг бошқарув услубиёти алоҳида қайд этилган.

Таянч сўзлар: *акциядорлик жамияти, менежер, бошқарув усуллар, стратегик менежмент, ташкилий тузилма, SWOT, PESTLE, ишончли бошқарувчи, акция, диверсификация, лидер.*

ISSUES OF EFFECTIVE ORGANIZATION OF THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM IN JOINT STOCK COMPANIES

Abstract. Based on the analysis, the article singles out the management system of joint-stock companies, in particular, the role of strategic management in the organizational structure of management. It also describes in detail strategic management and its strategies in the effective management of an enterprise, and separately notes the methodology of management by managers..

Key words: *joint stock company, manager, management methods, strategic management, organizational structure, SWOT, PESTLE, trustee, share, diversification, leader.*

Кириш

Халқаро амалиётдан маълумки, иқтисодиёти ривожланган давлатларда асосий миллий иқтисодиётни юргузувчи куч йирик компаниялар, хусусан, акциядорлик жамиятлари ҳисобланади. Хусусан, Forbes халқаро илмий нашрининг берган маълумотларига кўра: “2021 йилда озиқ-овқат соҳасидаги дунёнинг энг йирик 25 та компанияси 1,5 трлн. АҚШ доллари атрофида даромад топган. Хусусан, Nestle 93 млрд. АҚШ доллари, PepsiCo 80 млрд.

АҚШ доллари атрофида маҳсулотларни реализация қилган”¹. Шунингдек, “2022 йилда дунё иқтисодиётида бозор капиталлашуви даражаси бўйича Apple (АҚШ) 2,64 трлн. АҚШ доллари, Saudi Arabian Oil Company (Саудия Арабистон) 2,29 трлн. АҚШ доллари, Microsoft (АҚШ) 2,054 трлн. АҚШ доллари, Alphabet (АҚШ) 1,581 трлн. АҚШ доллари, Amazon (АҚШ) 1,46 трлн. АҚШ доллари”² кўрсаткичларига эришган. Ушбу жиҳатни инобатга оладиган бўлсак, компанияларнинг бошқарув тизими, хусусан, стратегик менежмент йўналишини тўғри танлаш ва уни самарадорлигини ошириш ҳозирги куннинг долзарб мавзуси ҳисобланади.

Республикамизда ҳам акциядорлик жамиятларида стратегик менежмент тизимини самарали ташкил этиш масалалари юзасидан турли чора-тадбирлар амалга оширилиб келинмоқда. Хусусан, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 28.01.2022 йилдаги ПФ-60-сон фармони билан тасдиқланган “2022 — 2026 йилларга мўлжалланган Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси”да қайд этилганидек: “Маҳаллий ишлаб чиқарувчи корхоналар томонидан ишлаб чиқарилган маҳсулотларни хорижий давлатларга чиқаришда кўмаклашиш тизимини такомиллаштириш ҳисобига экспортчи корхоналар сонини ҳозирги 6 500 тадан 15 000 тага, товарларнинг экспорт географиясини 115 тадан 150 тага етказиш. “Янги Ўзбекистон — рақобатбардош маҳсулотлар юрти” ғояси асосида 200 та экспортчини очик танлов асосида саралаб, уларни етакчи экспортёрларга айлантириш ва ҳар томонлама қўллаб-қувватлаш”³ каби стратегик режалар белгилаб ўтилган. Белгиланган мақсадларни амалга ошириш, алабатта, ушбу соҳада тадқиқотлар натижасида илмий асосланган амалий таклифларни ишлаб чиқишдан иборатдир.

Мавзуга оид адабиётлар шарҳи

Акциядорлик жамиятларида бошқарув тизими, хусусан, корпоратив бошқарувда стратегик менежмент ва режалаштириш бўйича жуда кўплаб иқтисодчи олимлар илмий тадқиқотларни амалга оширганлар. Хусусан, стратегик менежмент технологиялари йўналишида И.Ансофф⁴, стратегик менежментнинг иқтисодиётга таъсири доираси бўйича Rumelt R.P., Schendel D.,

¹<https://www.forbes.com/sites/chloesorvino/2022/05/12/the-worlds-largest-food-companies-in-2022/?sh=60aaf3d074db>

² <https://www.statista.com/statistics/263264/top-companies-in-the-world-by-market-capitalization/>

³ Ўзбекистон Республикаси Президентининг 28.01.2022 йилдаги ПФ-60-сон фармони билан тасдиқланган “2022 — 2026 йилларга мўлжалланган Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси”

⁴ Igor Ansoff H. Strategic management of technology //Journal of Business Strategy. – 1987. – Т. 7. – №. 3. – С. 28-39.

Teese D.J.⁵, стратегик менежментнинг тарихий ривожланиш концепсияси бўйича эса Bracker J.⁶лар ўз тадқиқотларини олиб борганлар. Шунингдек, стратегик менежментнинг корхона фаолиятидаги аҳамияти, уни самарали ташкил этиш усуллари, эътибор қаратилиши лозим жиҳатларини олимлардан Grunig J.E., Repper F.C.⁷ ўзларининг илмий тадқиқотларида баён этганлар.

МДХ давлатларидаги иқтисодиёт соҳасидаги олимлардан Бараненко С.П., Дудин М.Н., Лясников Н.В.⁸ ўзларининг илмий тадқиқот ишларида стратегик менежмент тизимини тўғри ташкил этиш ва менежерларнинг касбий салоҳиятини ошириш бўйича маслаҳатлар берган бўлсалар, Ковин Д.Г., Слевин Д.П.лар кичик фирмаларда ноқулай ташқи муҳитда фирма стратегиясини шакллантириш бўйича амалий таклифлар берганлар⁹. Шунингдек, рақамли иқтисодиёт соҳасида стратегик менежмент тизими бўйича Идигова Л.М., Бишаев С.¹⁰ ўзларининг илмий тадқиқотларини олиб борганлар.

Юртимиз олимларидан М.Шарифхўжаев, Ё.Абдуллаев¹¹лар акциядорлик жамиятларида фундаментал менежмент назариясини ва усулларни ўзларининг илмий тадқиқотларида қайд этганлар. Шунингдек, маҳаллий иқтисодиётнинг ривожланишида менежмент тизимининг ўрни бўйича Холмўминов Ш., Ғуломов С., Каланова М.¹²лар илмий тадқиқотларни ўтказганлар.

Саноат соҳасида фаолият олиб бораётган акциядорлик жамиятларида стратегик бошқарув тизимини такомиллаштириш юзасидан Д.Мамажонов¹³ ўзининг амалий таклифларини илмий тадқиқотида баён этган.

Юқорида қайд этганимиздек, иқтисодчи олимлар стратегик менежмент акциядорлик жамиятларини бошқарувини ташкил этишда энг муҳим ва зарурий

⁵ Rumelt R. P., Schendel D., Teece D. J. Strategic management and economics //Strategic management journal. – 1991. – Т. 12. – №. S2. – С. 5-29.

⁶ Bracker J. The historical development of the strategic management concept //Academy of management review. – 1980. – Т. 5. – №. 2. – С. 219-224.

⁷ Grunig J. E., Repper F. C. Strategic management, publics, and issues //Excellence in public relations and communication management. – 2013. – С. 117-157.

⁸ Бараненко С. П., Дудин М. Н., Лясников Н. В. Стратегический менеджмент. – 2010.

⁹ Ковин Д. Г., Слевин Д. П. Стратегический менеджмент в малых фирмах в условиях враждебной и благоприятной внешней среды //Российский журнал менеджмента. – 2012. – Т. 10. – №. 3. – С. 73-90.

¹⁰ Идигова Л. М., С. Бишаев. Стратегические подходы в условиях цифровой трансформации менеджмента в современных компаниях //ФГУ Science. – 2020. – №. 1. – С. 97-103.

¹¹ Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Дарслик //Т.:“Ўқитувчи. – 2001. – Т. 704.

¹² Холмўминов Ш., Ғуломов С., Каланова М. Маҳаллий иқтисодиёт ва менежмент //архив научных исследований. – 2020. – №. 31.

¹³ Мамажонов Д. Саноат тармоғининг стратегик бошқарув самарадорлигини оширишнинг инновацион йўллари //архив научных исследований. – 2020. – с. 9-9.

элемент ҳисобланади, ҳамда уни янда такомиллаштириш корхона фаолиятини ривожлантиради.

Тадқиқот методологияси

Тадқиқот жараёнида стратегик менежмент тизимидан самарали фойдаланган ҳолда акциядорлик жамиятлари фаолиятини ривожлантиришнинг назарий ва амалий асослари борасида хорижий ва маҳаллий олимларнинг ишлари ўрганилди ва таҳлил қилинди. Мақолада назарий мушоҳада, тизимли ёндашув, кузатиш, умумлаштириш ва таҳлил каби усуллар самарали қўлланилди, шунингдек стратегик менежмент тизимида мавжуд муаммолар ва уларни ечимлари, бу борада амалга оширилиши керак бўлган вазифалари борасида хулоса ва таклифлар шакллантирилган.

Таҳлил ва натижалар

Бозор иқтисодиёти шароитида ташкилот ва корхоналар ҳар бир ресурсидан оқилона фойдаланмоғи, рентабеллик ва самарадорлик даражасига эътибор бермоғи муҳим ҳисобланди. Зеро, корхона фаолиятини ривожлантириш ва рақобат курашида мағлуб бўлмаслик моддий ва молиявий ресурсларни тўғри йўналтиришга боғлиқдир. Бу ўринда, стратегия ва стратегик менежмент муҳим аҳамият касб этади.

Иқтисодчилар таъкидлаганидек: “Стратегия – корхона-ташкилотнинг мавжуд ресурс потенциалидан самарали фойдаланган ҳолда, ана шу рақобат курашида ғолиб чиқишида энг муҳим курол вазифасини ўтайди. Тўғри танланган стратегия корхона-ташкилотнинг ўз олдида қўйган миссияси, мақсадларига эришиши, бир сўз билан айтганда, муваффақияти гарови ҳисобланади”¹⁴. Фикримизча, стратегияни шакллантиришда корхона бизнесининг хусусияти ва ташқи муҳит омилларидан келиб чиққан ҳолда яратиш мақсадга мувофиқдир.

Корхона фаолиятида стратегия муҳим экан, уни амалга оширувчи ва назоратини олувчи тизим стратегик менежмент ҳисобланади. “Стратегик менежмент компаниянинг узок муддатли мақсадлари ва фаолиятига тааллуқли. Айтиш мумкинки, стратегияни (ҳаракатлар тарзини) ва унинг аник воситаларини ифодалаш бошқарувнинг негизини ташкил қилади ва компанияда

¹⁴ Абдусатторов Э. Стратегик менежмент концепциясининг назарий-методологик асослари ва тарихий эволюцияси //boshqaruv va etika qoidolari onlayn ilmiy jurnali. – 2022. – т. 2. – №. 12. – с. 83-94.

менежментни яхши йулга қўйилганлигини кўрсатувчи энг тўғри белги бўлиб хизмат килади”¹⁵. Шу ўринда таъкидлаш жоики, стратегик менежмент бутун бир тизим ҳисобланиб, унинг ҳар бир элементи корхона фаолиятини у ёки бу йўналишида акс эттади ва умумий натижага ҳисса қўшади.

Акциядорлик жамиятларида стратегик менежмент моҳиятини қуйидаги расм орқали ифода этиш мумкин (1-расм).



1-расм. Стратегик менежмент мазмуни¹⁶

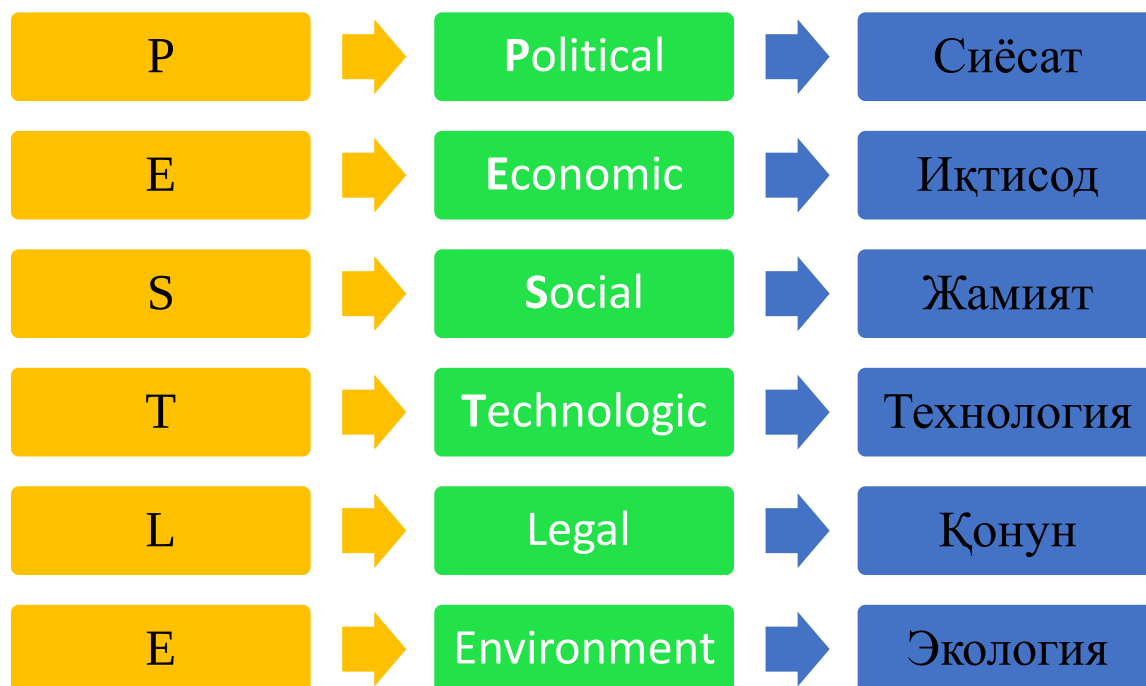
1-расмдан кўришимиз мумкинки, ҳар қандай корхона ташкил этилаётганда, авваламбор, асосий мақсадлар аниқланиб олинади. Мақсадларни ресурслар ҳолатидан келиб чиққан ҳолад оптимал шакллантириш муҳим бўлиб, рентабеллик даражаси асосий ўринга чиқади.

Рентабеллик дейилганда, ҳар бир сарфланган ресурсимиз: моддий ва молиявий бизга қанча микдорда фойда олиб келиши ҳисобланади.

¹⁵ Юлдашев Н., Собиржонова Д., Тулаганова Ш. Стратегик менежмент. Укув кулланма. - Т.: “Iqtisod-Moliya”, 2008, 151 бет.

¹⁶ Н.Рахматуллаева Стратегик менежмент. Дарслик. Тошкент.: Иқтисод-молия. 450-бет.

Акцимядорлик жамиятлари стратегик менежментида ташқи таҳлил PESTLE ва SWOT таҳлиллар асосида амалга ошириш мумкиндир. PESTLE таҳлилни ўтказиш орқали компания ташқи омилларнинг қайси бириси кўпроқ таъсир кўрсатишини ва шунга яраша ўз стратегисини ишлаб чиқишини ифодалаши мумкин.



2-расм. PESTLE таҳлил таркиби¹⁷

PESTLE таҳлили ташқи бозор омилларини, жумладан, сиёсий, иқтисодий, ижтимоий, технологик, ҳуқуқий ва экологик омилларни ҳамда ташкилотингизнинг йўналиши, фаолияти ва бозордаги мавқеига таъсир қилиши мумкин бўлган бозор тенденцияларини ўрганади. Шундай бўлиши мумкинки, ҳар бир омилнинг аҳамияти саноатнинг ҳар хил турлари учун фарқ қилиши мумкин, аммо компания ишлаб чиқмоқчи бўлган ҳар қандай стратегия учун PESTLE таҳлилинини ўтказиши шарт ҳисобланди.

PESTLE таҳлилинини амалга оширишда бевосита молиявий менежерлар иштирок этишлари корхона ривожланишининг муҳим шarti. Чунки, молиявий менежерлар содир бўлиш мумкин бўлган ҳолатларни инобатга олган ҳолда ўзларининг стратегияларини ишлаб чиқадилад.

¹⁷ Муаллиф ишланмаси

1-жадвал

Акциядорлик жамиятларида ташқи муҳитнинг PESTLE стратегик таҳлили¹⁸

PESTLE	“Qizilqumsement” АЖ	“Кварц” АЖ	“Ipotekabank” АЖ
P	Маҳаллийлаштириш ва қурилишни қўллаб қувватлаш соҳасидаги давлат сиёсати	Маҳаллийлаштириш ва қурилишни қўллаб қувватлаш соҳасидаги давлат сиёсати	Аҳолини уй-жой билан таъминлаш доирасидаги давлат сиёсати
E	Янги саноат зоналари ва биноларга бўлган эҳтиёжни ўсиши	Янги саноат зоналари, бинолар ва транспорт воситаларга бўлган эҳтиёжни ўсиши	Аҳоли даромадларини ўсиши
S	Миллий ишлаб чиқарувчининг маҳсулотларини сохталаштириш оқибатида мижозлар ишончсизлиги	Ўтказилган акциялар оммавий жойлаштириш натижасидаги бутун республикага танилиш	Миллий қадриятлар билан банк тизими ўртасидаги мувозанат
T	Янги турдаги ишлаб чиқариш технологияларни пайдо бўлиши билан маҳсулот стандарт сифатини ўзгариши	Янги турдаги ишлаб чиқариш технологияларни пайдо бўлиши билан маҳсулот стандарт сифатини ўзгариши	Рақамли технологиялар асосидаги необанкларни пайдо бўлиши
L	Импорт божлари, қурилиш соҳасини тартибга солиш ва ривожлантириш доирасидаги қонун, қарор ва фармонларни чиқарилиши	Импорт божлари, қурилиш соҳасини тартибга солиш ва ривожлантириш доирасидаги қонун, қарор ва фармонларни чиқарилиши	Банк қонунчилигини ўзгариши
E	Атроф муҳит нормаларини ва меҳнат шароит стандартларини иқлимий ҳолатдан келиб чиққан ҳолда ўзгариши	Атроф муҳит нормаларини ва меҳнат шароит стандартларини иқлимий ҳолатдан келиб чиққан ҳолда ўзгариши	Атроф муҳит нормаларини ва меҳнат шароит стандартларини иқлимий ҳолатдан келиб чиққан ҳолда ўзгариши

1-жадал маълумотларидан қайд этиш жоизки, акциядорлик жамиятлари фаолиятига доимий равишда ташқи ва ички муҳит омиллари таъсир кўрсатади ва бунда молиявий менежмент тизими ҳолатни реал баҳолаган ҳолда бизнес

¹⁸ Компания маълумотлари асосида муаллиф ишланмаси

режани шакллантириш зарурдир. Шунингдек, иқтисодчиларимиз таъкидлаганидек: акциядорлик жамиятларини ривожлантиришда корпоратив бошқарув тизими самарадорлигини ошириш ташқи ва ички омиллар инобатга олиш муҳим аҳамият касб этади”¹⁹.

Акциядорлик жамиятларида молиявий бошқарув тизимини самарали ташкил этишда SWOT таҳлилинини ҳам алоҳида қайд этиш жоиз (2-жадвал).

2-жадвал

Акциядорлик жамиятларида ташқи муҳитнинг SWOT стратегик таҳлили²⁰

SWOT	“Qizilqumsement” АЖ	“Кварц” АЖ	“Ipotekabank” АЖ
S	Кулай жойлашув, малакали ишчилар, маҳсулот сифати	Кулай жойлашув, малакали ишчилар, маҳсулот сифати	Фоизлар пастлиги, мижозлар оқими юқорилиги, бренд имджи
W	Бозор улуши камлиги, технологиялар эскириш	Бозор улуши камлиги, технологиялар эскириш	Бир ёналишга боғланганлиги
O	Экспорт хажмини ошириш, янги завод барпо этиш	Экспорт хажмини ошириш, янги завод барпо этиш	Янги филаллар очиши, КРІ тизимини такомиллаштириш
T	Дунё бозорида цемент нархи тушиши, чегарларни ёпилиш	Дунё бозорида цемент нархи тушиши, чегарларни ёпилиш	Кредиторларнинг тўлов қобилаёти пасайиши, лицензияни олиб қўйилиш

2-жадвал маълумотларидан аён бўлмоқдаки, акциядорлик жамиятларида фаолиятни ривожлантириш учун бор ресурслардан самарали фойдаланиши ва фаолиятни диверсификация қилиш муҳимдир.

Хулоса

Юқоридагиларни инобатга олган ҳолда шунини таъкидлаш жоизки, акциядорлик жамиятларида стратегик менежмент тизимини самарали ташкил этишда ташқи ва ички муҳит омилларини инобатга олиш, стратегиялар ишлаб чиқиш фаолият рентабеллигига таъсир кўрсатади. Ушбу ўринда, иқтисодиёти ривожланган мамлакатлар тажрибасидан кенг фойдаланиш ҳамда зарур бўлган стратегик менежмент тизимини такомиллаштириш миллий иқтисодиёт

¹⁹ Исмоилов Л. И., Каримов А. И. Корпоратив бошқарувни самарали ташкил этиш орқали капитал бозорининг инвестициявий жозибдорлигини ошириш //Results of National Scientific Research International Journal. – 2022. – Т. 1. – №. 6. – С. 155-170.

²⁰ Компания маълумотлари асосида муаллиф ишланмаси

ривожига ҳисса қўшади ва бунинг учун қуйидагиларни амалга ошириш муҳимдир:

- акциядорлик жамиятларида ресурслардан самарали фойдаланиш меёрларини такомиллаштириш;
- акциядорлик жамиятларида даврий харажатлар структурасини оптималлаштириш;
- стратегик танловни амалга оширишда корхона салоҳиятидан келиб чиқиш керакдир;
- молиявий менежерларни тайёрлаш ва малакасини ошириш орқали ўз соҳасини лидерига айлантириш.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати:

1. <https://www.forbes.com/sites/chloesorvino/2022/05/12/the-worlds-largest-food-companies-in-2022/?sh=60aaf3d074db>
2. <https://www.statista.com/statistics/263264/top-companies-in-the-world-by-market-capitalization/>
3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 28.01.2022 йилдаги ПФ-60-сон фармони билан тасдиқланган “2022 — 2026 йилларга мўлжалланган Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси”
4. Igor Ansoff H. Strategic management of technology //Journal of Business Strategy. – 1987. – Т. 7. – №. 3. – С. 28-39.
5. Rumelt R. P., Schendel D., Teece D. J. Strategic management and economics //Strategic management journal. – 1991. – Т. 12. – №. S2. – С. 5-29.
6. Bracker J. The historical development of the strategic management concept //Academy of management review. – 1980. – Т. 5. – №. 2. – С. 219-224.
7. Grunig J. E., Repper F. C. Strategic management, publics, and issues //Excellence in public relations and communication management. – 2013. – С. 117-157.
8. Бараненко С. П., Дудин М. Н., Лясников Н. В. Стратегический менеджмент. – 2010.
9. Ковин Д. Г., Слевин Д. П. Стратегический менеджмент в малых фирмах в условиях враждебной и благоприятной внешней среды //Российский журнал менеджмента. – 2012. – Т. 10. – №. 3. – С. 73-90.

10. Идигова Л. М., С. Бишаев. Стратегические подходы в условиях цифровой трансформации менеджмента в современных компаниях //ФГУ Science. – 2020. – №. 1. – С. 97-103.

11. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Дарслик //Т.:“Ўқитувчи. – 2001. – Т. 704.

12. Холмўминов Ш., Ғуломов С., Каланова М. Махаллий иқтисодиёт ва менежмент //архив научных исследований. – 2020. – №. 31.

13. Matajonov D. Sanoat tarmoqlarining strategik boshqaruv samaradorligini oshirishning innovatsion yo'llari //архив научных исследований. – 2020. – с. 9-9.

14. Абдусатторов Э. Стратегик менежмент концепциясининг назарий-методологик асослари ва тарихий эволюцияси //boshqaruv va etika qoidalarini onlayn ilmiy jurnali. – 2022. – т. 2. – №. 12. – с. 83-94.

15. Юлдашев Н., Собиржонова Д., Тулаганова Ш. Стратегик менежмент. Укув кулланма. - Т.: “Iqtisod-Moliya”, 2008, 151 бет.

16. Исмоилов Л. И., Каримов А. И. Корпоратив бoshqaruvni samarali tashkil etish orqali kapital bozorining investitsiyaviy jozibadorligini oshirish //Results of National Scientific Research International Journal. – 2022. – Т. 1. – №. 6. – С. 155-170.

17. Н.Рахматуллаева Стратегик менежмент. Дарслик. Тошкент.: Иқтисод-молия. 450-бет.