



O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI  
OLIY VA O'RTA MAXSUS  
TA'LIM VAZIRLIGI



TOSHKENT  
DAVLAT  
IQTISODIYOT  
UNIVERSITETI



KORPORATIV  
BOSHQARUV  
FAKULTETI

## O'ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA KORPORATIV BOSHQARUV VA RAQOBAT MUHITINI RIVOJLANTIRISHNING DOLZARB MASALALARI

АКТУАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ РАЗВИТИЯ KORPORATИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
И КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН

ACTUAL ISSUES OF DEVELOPMENT CORPORATE GOVERNANCE AND  
COMPETITIVENESS ENVIRONMENT IN THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN



## RESPUBLIKA ILMIY - AMALIY ANJUMANI

### ILMIY MAQOLA VA TEZISLARI TO'PLAMI

**TOSHKENT, 12 MAY 2017 YIL**

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ**

**ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС  
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ**



**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИДА  
КОРПОРАТИВ БОШҚАРУВ ВА РАҚОБАТ  
МУҲИТИНИ РИВОЖЛАНТИРИШНИНГ  
ДОЛЗАРБ МАСАЛАЛАРИ**

*Республика илмий-амалий анжумани*

**МАҚОЛА ВА ТЕЗИСЛАР ТЎПЛАМИ**

**1-қисм**

**2017 йил 12 май**

**ТОШКЕНТ – 2017**

48.	Камбаров Ж.Х., Умаров О.Г.	Анализ современных моделей корпоративного управления	158
49.	Мирзакаримова М., Азимова Ф., Шерова Ш.	Корпоратив бошқарувнинг жаҳон тажрибаси	161
50.	Умарходжаева М.Г., Шермухамедов О.А.	Анализ моделей корпоративного управления	164
51.	Уринов Б.Н.	Анализ основных элементов успешных корпоративных систем управления персоналом	167
52.	Xaydarov A.A.	Korporativ boshqaruvning zamonaviy standart va usullarini joriy etish	171
53.	Шодиев Р. Х., Ёзиев Ф. Л.	Корпоратив бошқарувнинг замонавий концепциялари: “lean production” ва “six sigma”	174
54.	Эрназаров Ғ.Б., Ўрмонов Н.Т., Юсупов М.	Коммунал хизмат тизимини ислоҳ қилишда корпоратив бошқарув принципларидан фойдаланиш	178
<b>4-шубҳа. ДАВЛАТ МУЛКИНИ ХУСУСИЙЛАШТИРИШ ВА РАҚОБАТНИ РИВОЖЛАНТИРИШ</b>			
55.	Абдуллаева М.К., Ахмедов Д.С.	Рақобатдошликни ривожлантиришда “ўзбек модели” нинг хусусиятлари ва институционал жиҳатлари	183
56.	Адилова Г.А., Юсупов Б.Ф.	Рақобат муҳитини шакллантириш шароитида корхона рақобат стратегиясини ишлаб чиқиш	185
57.	Axmatov U.N.	Davlat mulkini xususiylashtirish va raqobatni rivojlantirishning institutsional asoslari	188
58.	Ахмедов С.Т., Тўхтамуродов И.Р., Ахророва А.А.	Мамлакатимизда давлат мулкани хусусийлаштиришда эришилган ютуқ ва камчиликлар	190
59.	Бахтиёр Ш.А.	Ўзбекистон Республикасида табиий монополия субъектлари фаолиятини тартибга солишнинг ўзига ҳос хусусиятлари	193
60.	Валижонов А.Р.	Табиий монополияларни тартибга солиш асослари	196
61.	Danaboyev I., Mamamdaminov N.	Raqobatning bozor iqtisodiyotidagi ahamiyati	198
62.	Isroilov F.M., Xolbutayeva Sh.A.	Davlat mulkini xususiylashtirish va raqobatni rivojlantirish	200
63.	Курбанова Д.А.	Рақобатни ривожлантириш ва кўллаб-қувватлаш масалалари	203
64.	Карлибаева Р.Х Кайпова С	Корхона ва маҳсулот рақобатбардошлиги бўйича қарашлар таҳлили	206
65.	Қалмуратов Б.С.	Мамлакатимиз иқтисодиётининг рақобатбардошлигини оширишда инвестицияларни роли ва уларни жалб қилиш стратегиялари	209

В Швеции действует система унитарных (одноуровневых) советов, но в отличие от США законодательно закреплено участие представителей трудового коллектива, а участие менеджмента сведено к включению в совет президента компании.

В Нидерландах распространена двухуровневая система советов директоров, но служащие не допускаются в наблюдательные советы, которые состоят только из независимых директоров.

В Италии даже очень большие компании нередко принадлежат семьям, поэтому крупнейшие акционеры почти всегда являются и менеджерами. Советы директоров являются унитарными.

Высокая концентрация капитала и наличие крупных акционеров определяют такую особенность российской практики корпоративного управления, как недостаточное внимание к правам миноритарных акционеров. Выделяют следующие особенности российской системы корпоративного управления: концентрация собственности.

В настоящее время большинство российских акционерных обществ находятся в руках одного или нескольких крупных акционеров. Такая ситуация характерна, в первую очередь, для сектора природных ресурсов, например, для нефтяной отрасли, но она также наблюдается и в сфере связи, в металлургической и лесной промышленности.

*Б.Н. Уринов,  
старший научный сотрудник – исследователь, ТГЭУ*

## **АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ УСПЕШНЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Современные реалии нынешней экономики диктуют необходимость поиска и концептуально-методологического обоснования новых решений в области управления предприятием. В этих условиях все большее значение приобретает создание корпоративных систем управления персоналом, ориентированных на реализацию стоящих управленческих и экономических задач. Термины «корпоративность», «корпоративная культура», «корпоративная среда» получили широкое распространение в бизнес-практике большинства компаний. В качестве подобного индикатора можно использовать рейтинг «100 лучших работодателей» (100 Best Companies to Work For) ежегодно публикуемый авторитетным американским журналом «Fortune»<sup>79</sup>.

Данный рейтинг интересен, прежде всего, тем, что он основан не столько на количественных показателях, сколько на оценке таких понятий, как корпоративная культура и климат, причем рейтинг строится как на оценках самих работников, так и на анализе сторонних аудиторов. К недостаткам этого рейтинга можно отнести его региональный характер (только американские компании) и сжатость комментариев, не дающих полное представление о применяемых методах, тем не менее, общее представление о том, что нужно

---

<sup>79</sup> <http://www.fortune.com/>

сделать для того, чтобы работники получали удовлетворение от своей работы, найти в нем можно.

Для определения лучшего работодателя использовался «индекс доверия к месту работы» (Great Place to Work Trust Index) рассчитывавшийся в прошлом году на основе более чем 36000 анкет. В основе индекса лежат следующие показатели:

- Доверие руководству фирмы
- Удовлетворение выполняемой работой
- Гордость за компанию
- Отношения с коллегами

Расчет проводился следующим образом:

✓ 2/3 оценки компании определялись как средний балл данный ее сотрудниками

✓ 1/3 рассчитывалась сотрудниками самого института на основе оценки корпоративной стратегии, культуры и анализа практической работы с персоналом.

Таким образом, фактически данный индекс представляет собой на 2/3 оценку сотрудниками корпоративного климата в организации, и на 1/3 внешнюю оценку корпоративной культуры, внедряемой в компании.

Выборка респондентов проводилась консалтинговой фирмой «Институт лучшего места работы» (Great Place to Work Institute) в Сан-Франциско на основе случайной выборки среди организаций (компании, правительственные агентства, общественные организации) со штатом более 500 человек и существующей более 7 лет. Кроме этого, компания не должна была находиться в стадии реорганизации или структурных изменений, затрагивающих более 25% персонала. Надо отметить, что данное анкетирование вызвало большой интерес у опрашиваемых, и 14 338 из них не ограничились просто ответами на вопросы анкеты, а сопроводили их своими комментариями, а более 500 человек дополнительно связались с институтом по email у или по телефону.

Оценка корпоративной культуры проводилась Отделом «Культурного аудита» (Culture audit) на основе оценки философии компании, существующих в ней процедур и проводимых мероприятий: кодексы и правила, внутрикорпоративные СМИ и доски объявлений, видеоконференции и пр.

Одним из важных признаков, по которым компании отбирались в список, было то, что в условиях замедления экономического роста, падения деловой активности и фондовых потрясений эти компании не пошли на сокращение своих обязательств перед работниками.

Если проанализировать предоставленные журналом «Fortune» данные, то можно заметить, что компании не ограничиваются созданием располагающей к работе атмосферы на рабочем месте, но и старается дать своим работникам максимально комфортных условий и вне служебных стен:

- ✓ 29 предлагают домашних нянь для своих сотрудников;
- ✓ 26 компаний имеют собственные медицинские центры или постоянных врачей;

✓ 31 компания сохраняет своим сотрудникам зарплату на время их обучения в институте;

✓ В 83 компаниях работникам платят бонусы за приглашение новых сотрудников;

✓ Почти во всех компаниях сотрудникам предлагают различные схемы для оптимизации налогов и пенсий;

✓ Многие компании предлагают своим сотрудникам опционы акций, приглашая их к участию в управлении и распределении прибыли компании.

Многие компании уделяют большое внимание медицинскому обслуживанию своих работников. Например, консалтинговая фирма SRA International<sup>80</sup>, специализирующаяся в сфере IT, недавно открыла в своей штаб-квартире в Файерфаксе, штат Вирджиния, медицинский центр для своих сотрудников. Причем, мед.обслуживание распространяется не только на центральный офис, но и на отделения компании, в которых осуществляют осмотр и прием квалифицированные врачи.

Однако, несмотря на обилие различных методов мотивации, основным конкурентным преимуществом компаний является корпоративная культура. Это слово повторяется как заклинание всеми 100 компаниями. Большинство американских компаний пришли к выводу, что недостаточно просто принять человека на работу, необходимо его как-то удержать на рабочем месте, создать ему условия, в которых он бы чувствовал себя оцененным и уважаемым, люди должны чувствовать, что о них действительно заботятся.

Создание культуры вещь очень непростая, и ни одна из компаний, представленных в списке, не похожа на другую. Для примера рассмотрим миссии компании Microsoft (37 позиция) и Medtronic (83 позиция), которую часто называют Microsoft от медицины. Первая гласит, что «одной сообразительности недостаточно» (The Smart Is Not Enough), т.е. для работы в компании необходимо быть исключительным специалистом, в то время как миссия Medtronic объявляет себя идеальным «местом для работы человека» (Human Place to Work). И та, и другая компания динамично развиваются, и нацелены на агрессивное поведение на рынке, но выбрали разные пути во взаимоотношениях с сотрудниками. Если Microsoft делает ставку на собственную элитарность, и считает, что сам факт работы в мировом лидере индустрии Hi-tech уже сам по себе является мощным мотиватором для персонала, то Medtronic старается создать для всех своих сотрудников максимально благоприятные условия.

Корпоративный подход к персоналу часто приводит к высокой лояльности персонала. Например, в биотехнологической компании Genentech 18 % сотрудников работают в ней более 10 лет, при том, что самой компании всего около 20 лет. Более 70 % опрошенных работников удовлетворены своим местом работы и в ближайшее время не собираются его менять, т.е. климат внутри компании они оценивают положительно, а около трети работников относятся к национальным и сексуальным меньшинствам, что говорит о

---

<sup>80</sup> <http://www.sra.com/>

степени политкорректности в коллективе и высоком уровне корпоративной культуры.

Отношения между работниками и руководством являются краеугольным камнем всего корпоративного подхода, и необходимым условием является нахождение оптимального баланса между их взаимными требованиями и пожеланиям. Это часто приводит к нетрадиционным методам управления компанией. Так, например, крупнейший в мире производитель труб American Cast Iron Pipe управляется благотворительным фондом, представляющим интересы работников. Владельцы компании добровольно отказались от влияния на деятельность компании и передали все основные бразды правления в руки персонала. В совете директоров большинство мест занимают представители коллектива и им делегированы основные управленческие функции на предприятии, в сферу компетенции общего собрания акционеров, представляющего интересы всех совладельцев, в т.ч. и инвесторов, входит лишь утверждение результатов деятельности компании и менеджеров, осуществляющих оперативное управление. Подобное доминирование персонала в управлении компании может служить потенциальным источником конфликта интересов между работниками и прочими совладельцами компании, и с целью недопущения подобных ситуаций между акционерами и профсоюзом было заключено соглашение, где было оговорено, что ежеквартальные бонусы могут достигать не более 33 % от зарплаты. Большинство сотрудников считают подобное распределение прибыли справедливым и более половины работников работают в этой компании более 20 лет.

Учитывая сегодняшние умонастроения работников компании, требуется много времени и средств на разработку системы взаимосвязей с ними. Через их сознание каждый день проходит целый ряд соображений, требующих внимания к себе. Если вы можете признать, что проблемы компании вносят свой вклад в эту и без того неустойчивую среду взаимоотношений (здесь и опасные игры на разнице в курсах, и новые технологии, и требования профсоюзов, увольнения, смена приоритетов компании, призывы к реформам от групп, не существовавших еще пять лет назад), тогда подумайте, как влияет внешний мир на сознание и ощущения работника.

Во всей работе, которую вы намерены осуществить, необходимо руководствоваться разработанным планом. И хотя такой порядок является обычным методом для некоторых компаний, для других - среднего или меньшего размера - это не так: в них взаимосвязи со служащими могут стать, если не провести соответствующих мер, почти хаотичными.

План - не только изложение целей и стратегий. На его основе можно дать строгую оценку тому, во что обойдется их достижение. Важно и то, чтобы в плане были учтены допущения, которые придется сделать, если вы собираетесь ожидаемый результат связать с какими-либо временными рамками. Наконец, план позволяет предусмотреть необходимую проверку исполнения и сроки проведения проверок.

В разработанном плане содержится раздел о средствах связи. Для многих основных тем, требующих глубокой проработки, печатные средства