



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 ILMIIY - AMALIIY 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 БОШҚА.РУВ ВА РАҚОБАТ  
МУҲИТИНИ РИВОЖЛАНТИРИШНИНГ  
ДОЛЗАРБ МАСАЛАЛАРИ**

*Республика илмий-амалий анжумани*

**МАҚОЛА ВА ТЕЗИСЛАР ТЎПЛАМИ**

**2-қисм**

**2017 йил 12 май**

**ТОШКЕНТ – 2017**

**Ўзбекистон Республикасида корпоратив бошқарув ва рақобат муҳитини ривожлантиришнинг долзарб масалалари. Республика илмий-амалий анжумани илмий мақола ва тезислари тўплами (2017 йил 12 май). – Т.: ТДИУ, 2017. - 303 б.**

Илмий-амалий анжуман тезислар тўпламига магистрантлар, илмий тадқиқот ишларини олиб бораётган изланувчи ва тадқиқотчилар, мазкур соҳа мутахассислари ҳамда профессор-ўқитувчиларнинг илмий ишлари киритилган.

Ушбу илмий-амалий анжуманнинг асосий мақсади иқтисодий янада либераллаштириш, ишлаб чиқаришни техник ва технологик янгилаш, корхона инвестиция жозибadorлигини ошириш шароитида корпоратив бошқарув тизимини такомиллаштириш ва рақобат муҳитини ривожлантиришдаги муаммоларни ҳал этиш ҳамда унинг самарadorлигини оширишда эришилган ютуқларни муҳокама қилиш, оммалаштириш ҳисобланади.

Ўзбекистон Республикасида корпоратив бошқарув ва рақобат муҳитини ривожлантиришнинг бугунги кундаги муаммолари ва асосий йўналишларини аниқлаш ҳамда корпоратив бошқарув самарadorлигини ошириш, унинг корхоналар инвестицион жозибadorлигига таъсири, корхона қийматининг ошиши, акциядорлар манфаатларини таъминлаш ва ҳимоя қилиш, рақобат муҳитини ривожлантириш бўйича амалий масала ва муаммоларни таҳлил қилиш ва муҳокама қилиш, шунингдек, самарали корпоратив бошқарув тизими ҳамда самарали рақобат сиёсатини ишлаб чиқиш бўйича тавсия ва таклифларни шакллантириш ҳисобланади.

Ўзбекистонда корпоратив бошқарув тизимини такомиллаштириш истиқболлари, акциядорлик жамиятларида қулай шароитлар тизимини янада ривожлантириш ва рақобат муҳитини қўллаб-қувватлаш каби долзарб масалалар ёритилган бўлиб, у профессор-ўқитувчи, илмий изланувчи, тадқиқотчи ҳамда магистрантларнинг илмий изланишларида фойдали бўлади.

**Масъул муҳаррир**

и.ф.д., проф.

Б.Ю. Ходиев

**Таҳрир хайъати:**

и.ф.н., доц.

М.Э. Пўлатов,

и.ф.н., доц.

Г.Э. Захидов,

и.ф.д., проф.

О.Ҳ. Ҳамидов,

и.ф.н., доц.

Г.Н. Ахунова,

и.ф.н., доц.

И.А. Ахмедов,

и.ф.н., доц.

М.М.

и.ф.н., доц.

Ташходжаев

и.ф.н., доц.

Н.Т. Ўрмонов

Р.Х. Карлибаева

Д.Б.Бегматова

**Такризчилар:** и.ф.д., проф. Ш.Н. Зайнутдинов, и.ф.д., проф. Б.Б. Беркинов.

*Мазкур тўпламга киритилган маъруза тезисларининг мазмуни, ундаги статистик маълумотлар ва меъёрий ҳужжатлар санасининг тўғрилиги ҳамда танқидий фикр-мулоҳазаларга муаллифларнинг ўзлари масъулдирлар.*

© Тошкент давлат иқтисодий  
университети, 2017

## МУНДАРИЖА

КИРИШ.....			10
1-шуъба. ИҚТИСОДИЁТНИНГ ЕТАКЧИ ТАРМОҚЛАРИДА ЗАМОНАВИЙ МЕНЕЖМЕНТ КОНЦЕПЦИЯЛАРИДАН ФОЙДАЛАНИШ ЙЎНАЛИШЛАРИ			
1.	Абдувахидов А.М., Тухтаева К.Р.	Пути совершенствования системы управления турфирмой	11
2.	Abdurasulov A.A.	Mamlakat iqtisodiyotini modernizatsyalashda kichik biznes va xususiy tadbirkorlik faoliyatini boshqarish va uni rivojlantirish strategiyasi	14
3.	Азларова А.А. Абдурахманова М.М.	Тижорат банкларининг активларини бошқаришда риск менежментдан фойдаланиш имкониятлари	18
4.	Азларова Д.А.	Ёғ-мой саноати корхоналарида корпотатив бошқарув тамойиллари асосида персонални бошқаришни такомиллаштириш	20
5.	Азларова М.	Корхоналар экспорт салоҳиятини оширишда сифат менежмент тизимининг роли	23
6.	Аноркулов А.Д.	Бошқарув жараёнида ишлаб чиқаришни ташқил этишнинг технологик стратегиялари	26
7.	Бабаходжаев Г.Н.	Менеджмент как один из основных факторов производства	28
8.	Бакиева И.А., Усманов Т.	Кичик бизнес соҳасида ходимларни бошқаришнинг ўзига хос хусусиятлари	31
9.	Баратова М., Ибрагимов А.К.	Корпорацияларда молияни бошқариш масалалари	33
10.	Бекмирзаев М., Маҳкамов И., Иномов Ж.	Чорвачилик ва чорвачилик маҳсулотларини қайта ишлаш корхоналари бошқарувини такомиллаштириш	35
11.	Джўраева Г.Ш.	Саноат корхоналарида корпоратив бошқарувни такомиллаштириш муаммолари	37
12.	Долгова И.Е.	Некоторые вопросы прогнозирования управленческой деятельности предприятий в условиях рыночной неопределенности	39
13.	Жалилов Ж.Ф., Бобоева Ш.С.	Мотивация – саноат корхоналари маркетинг фаолиятини бошқариш функцияси сифатида	42
14.	Жўраева М. Х.	Тўқимачилик корхоналарида сифат менежмент тизимини жорий этиш босқичлари	44
15.	Икромов М.А., Муродова З.О.	Рисклар билан боғлиқ бўлган бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш	46
16.	Йўлдошев Н.Қ.	Ўзбекистон тўқимачилик корхоналарининг стратегик мақсадлари	48
17.	Ишмухамедов Б.Ж.	Совершенствование стратегии банка на основе swot-анализа (на примере банка	

тармоқларида замонавий менежмент концепцияларидан фойдаланиш йўналишларини ишлаб чиқиш ҳисобланади.

Миллий иқтисодийликнинг етакчи тармоқларидан бири бўлиб ҳисобланган тўқимачилик ва енгил саноат тармоғи саноат маҳсулотлари ишлаб чиқаришда марказий ўринда туриши барчамизга аён. Мазкур тармоқ халқ истеъмоли учун маҳсулотлар ишлаб чиқаради, бу эса, ўз навбатида, бозорнинг катта бир қисмининг тўйинишини таъминлайди. Бундан ташқари тармоқ мамлакат аҳолисини катта миқдордаги иш ўринлари билан таъминлайди, жумладан, бу тармоқда асосан аёлларнинг банд бўлиши саноат худудларида демографик балансни ушлаб туриш имкониятини ҳам беради.

Ўзбекистон Республикасининг биринчи Президенти И.А.Каримов таъкидлаб ўтганларидек, «Маълумки, Ўзбекистон жаҳон бозорида хомашё ресурсларининг, масалан, пахта ва бошқа турдаги хомашёларнинг нархи кескин тушиб кетган ҳолатларни кўп мартаба бошидан кечирган. Шу билан бирга, тўқимачилик ва енгил саноатнинг бошқа тармоқларида ана шу пахта хомашёсини янада чуқур қайта ишлашни таъминлаш, бўялган ип-калава, трикотаж полотноси ва матолар каби тайёр маҳсулотларни хорижий мамлакатларга экспорт қилиш, кейинчалик, замонавий технология ва дизайнни фаол ўзлаштириш асосида, тайёр тўқимачилик маҳсулотлари ишлаб чиқаришда улкан самарага эриша оламиз».

Мамлакатимизда истиқлол йилларида тўқимачилик ва енгил саноатни ривожлантириш, модернизация қилиш, тармоқда замонавий менежмент концепцияларидан фойдаланиш натижасида ҳамда «2011-2015 йилларда Ўзбекистон Республикаси саноатини ривожлантиришнинг устувор йўналишлари тўғрисида»ги 2010 йил 15 декабрдаги ПҚ-1442 сонли Қарорга мувофиқ, Республикамиз енгил саноати юқори жадал суръатлар билан ривожланмоқда.

2015 йил ҳолатига кўра, «Ўзбекенгилсаноат» АЖ таркибида 381 та корхона фаолият кўрсатаётган бўлиб, шулардан 106 таси хорижий, 64 таси кўшма корхоналар, 176 таси маъсулияти чекланган жамиятлар, 4 таси шўъба корхоналар, 8 таси акциядорлик жамияти шаклидаги, 21 таси хусусий ва 2 таси оилавий корхоналар ҳисобланади. 2010-2015 йилларда тўқимачилик маҳсулотлари ишлаб чиқариш бўйича 180 дан ортиқ корхоналар ҳамда 40 мингдан ортиқ янги иш ўринлари барпо этилди, шунингдек, амалга оширилган лойиҳалар сони 1,5 баробарга ошди.

Тармоқ республикамиз ички миллий даромадининг 20 фоиздан ортиқроқ миқдорини ишлаб чиқаради, унда банд аҳолининг 1/3 қисми меҳнат қилади, бундан ташқари давлат бюджетининг даромадлар қисмининг 25 фоиздан 28 фоизгача бўлган миқдорини ташкил қилган. Агар 2015 йил якунига кўра, «Ўзбекенгилсаноат» АЖ таркибидаги корхоналарнинг сони 381 тани ташкил этса, шундан 170 таси трикотаж-тикувчилик корхоналаридир. 176 таси эса тўқимачилик секторига ва 35 таси ипаччилик секторига тўғри келади. Енгил саноат тармоғи бўлган тикувчилик саноати ҳам ҳозирги тайёр маҳсулот ишлаб чиқаришга йўналтирилган иқтисодий ва сиёсий жараёнда жуда ҳам муҳим ўрин тутди.

«Ўзбекенгилсаноат» АЖ инвестицияларни фаол жалб қилган ҳолда, ишлаб чиқариш ва экспорт ҳажмининг барқарор ўсишини таъминламоқда. Экспортнинг умумий ҳажмида тўқимачилик ярим тайёр маҳсулотлари улуши 14,4 %га тенг бўлди. 2015 йил экспорт ҳажми 1090 млн.долларни ташкил этди. 2015 йил «Ўзбекенгилсаноат» АЖ таркибига кирувчи корхоналар томонидан ишлаб чиқарилган маҳсулотлар 50 та давлатга, ЕИ ва МДҲ давлатлари, шунингдек, Хитой, Жанубий Корея, Туркия, Ҳиндистон, БАА ва бошқа мамлакатларга экспорт қилинди. Хусусан, экспорт ҳажми Туркияга – 12 фоизни, ЕИ мамлакатларига - 10 фоизни, Жанубий Кореяга – 5 фоизни, Россия 54 фоиз, Украина фоиз, ХХРга – 8 фоизни, МДҲ давлатларига - 3,5 фоиз, 4,5 фоизи эса бошқа давлатларга жўнатилди. 2015 йил якунлари натижаларига мурожаат қиладиган бўлсак, енгил саноатнинг улуши ЯИМ тузилмасида 4,4 фоизни ташкил этди. 1,8 млрд. долларлик чет эл инвестициялари жалб этилиб, 150 дан ортиқ йирик инвестицион лойиҳалар амалга оширилди. Бугунги кунда енгил саноат тармоғи корхоналарида 105 мингдан зиёд ходимлар ишлаб, фаолият юритмоқдалар.

Хулоса сифатида шунини таъкидлашимиз жоизки, тўқимачилик ва енгил саноат тармоқларини равожлантиришда замонавий менежмент концепцияларидан тўлоқонли фойдаланиш - бу кенг миқёсдаги халқ истеъмол моллари ишлаб чиқариладиган, катта миқдордаги ишчилар фаолият кўрсатадиган ҳамда кенг кўламда кўшимча иш жойларини яратиш имкониятига эга бўлган, экспорт салоҳиятининг кўтарилиши мамлакат иқтисодий салоҳиятининг ўсиши ва пировард натижада, республикада аҳоли фаровонлигининг ўсиши билан чамбарчас боғлиқ бўлган тармоқни такомиллаштиришни янада жадаллаштиришга асосий замин бўлади.

*М.Г.Умарходжаева,  
и.ф.н. доцент, ТДИУ*

## **ЎЗБЕКИСТОНДА КИЧИК БИЗНЕС МЕНЕЖМЕНТИНИ РИВОЖЛАНТИРИШНИНГ ИНСТИТУЦИОНАЛ АСОСЛАРИ**

Бугунги кунда барча соҳалардаги каби кичик бизнес ташкилий бошқарувини институционал асосини шакллантириш ва уни бошқарув механизмини оқилона ташкил этиш давр талабига айланиб бормоқда. Бу борада Ўзбекистон Республикаси биринчи Президенти И.А.Каримов: ”Кичик бизнесни ихчам ва ҳаракатчанлиги, бозор конъюнктураси ўзгаришлари ва истеъмолчилар эҳтиёжларига нисбатан тез мослаша олиши уни жаҳон иқтисодий инқирози даврида янги иш ўринларини яратиш ва аҳоли даромадини ошириш борасида энг қулай ва мақбул воситага айлантиради” деб таъкидлаган.

Кичик бизнес субъектларининг давлат ва жамият структуралари билан ўзаро манфаатли алоқаларга киришнинг самарали институционал механизмларини шакллантириш ва уларни муқобил ташкилий тузилмалар асосида бошқаришни ташкил этиш мамлакат институционал иқтисодининг муҳим шартларидан биридир.

Институционал тузилмалар билан кичик бизнес субъектлари фаолиятини ўзаро манфаатли муносабатларга кириша олиши, уни бошқаришни самарали институционал механизмларини шакллантириш ва муқобил ташкилий тузилмалар асосида бошқаришни ташкил этиш, мамалакатда олиб борилаётган ислохотларни натижавийлигини ортишига олиб келади ҳамда мавжуд муоммоларни бартараф этиб, Ўзбекистон Республикаси ялпи ички маҳсулот саломағини ортишига ижобий таъсир кўрсатади.

Маълумки, кичик бизнес субъектларининг институционал асоси унинг бошқа субъектлар билан интеграцион алоқаларида транзакция харажатларини<sup>29</sup> минималлаштириш, капитал айланиш тезлиги ва унинг мобиллигини ошириш, “Бизнес ва давлат”, “Бизнес ва жамият” – ташкилий бошқарув муносабатларини инновация ёндашувлари асосида такомиллаштиришни назарда тутати. Бунда кичик бизнес субъектлари позитив институционал муҳит афзалликлари эвазига транзакция ва натижада умумий харажатларни камайишига эришади. Бу эса ўз навбатида кичик бизнес субъектларини бугунги кун талабига мос легал товар хизматлар ишлаб чиқариш ва бозор конъюнктураси ўзгаришларига фаолроқ мослашиш имкониятларига олиб келади.

Ўзбекистон Республикасида кичик бизнес субъектларини тармоқлар таркибидаги салмоғи бўйича динамикасини таҳлил қиладиган бўлсак, унда қишлоқ, ўрмон ва балиқчилик хўжалиги тармоғида юқори кўрсаткичга эга 2016 йилда 98,2 бўлиб ўтган 2015 йилга нисбатан деярли ўзгармаган. Саноатда қолган тармоқларга нисбатан 2016 йилда (45%) 2015 йилга (40,6%) нисбатан кескин ўзгаришга эга бўлиб, саноат моллари ишлаб чиқаришда 50,021 трлн. сўмлик маҳсулот ишлаб чиқарилди, бунда ўтган 2015 йилга нисбатан 16,2% кўп ишлаб чиқаришга эришилди, аммо умумий салмоғи ушбу секторда ривожланиш салоҳиятига эга бўлишига қарамасдан паст даражада.

Ўзбекистонда 2016 йили 31,8 мингта янги кичик бизнес субъектлари ташкил қилинди. Бу кўрсаткич 2015 йилга нисбатан 18,1%га кўп.

ЯИМ даги улуши эса 2016 йилда 56,9% бўлиб, 2015 йилга нисбатан ўсишга эришди. Кичик бизнес субъектларида 2016 йилда 19,96 трлн. сўмлик инвестиция ўзлаштирилган бўлиб, у республика бўйича ўзлаштирилган инвестицияларнинг 40,3%ни ташкил қилди. 2015 йилга нисбатан ўзлаштирилган инвестицияларнинг ўсиши 22,9%га тенг бўлди<sup>30</sup>.

Кичик бизнес субъектлари томонидан 20,677 трлн. сўмлик қурилиш ишлари бажарилди ва бу кўрсаткич 2015 йилга нисбатан 15,6%га кўпдир.

Кичик бизнес субъектлари томонидан хизмат кўрсатиш соҳасида 2016 йилда 55,057 трлн. сўмлик хизмат кўрсатилди бу эса умумий кўрсатилган хизматларнинг 60,5%ни ташкил қилди ва унинг 2015 йилга нисбатан ўсиши 15,7% ни ташкил қилди.

Республика чакана савдо айланмаси умумий улушида 89,6%ни ташкил қилиб, 78,867 трлн. сўмга тенг бўлди ва унинг ўсиши 17,7%ни ташкил қилди.

---

<sup>29</sup>Беркинов Б.Б. Transaksiya xarajatlarini kamaytirish iqtisodiyot raqobatbardoshligini oshirishning muhim omili: Ilmiy anjuman ma'ruzalari to'plami. – Toshkent, ЎзФА, 2010.

<sup>30</sup> Economic development of the republic of Uzbekistan in the years of independence. Uzbekistan. 2017y. p14.

Кичик корхоналар билан товар ва хизматлар экспорти \$3,588 млрд.ни ташкил қилиб, экспортнинг умумий ҳажмида 28,6%ни ташкил қилди. Импорт эса \$5,656 млрд.ни ташкил қилиб, умумий импортни 46,7%ни ташкил қилди.

Кичик бизнес субъектлари томонидан бандликни умумий қисмини 78,1% қамраб олиб, 10,392 млн. кишини ташкил қилди. Шундан индивидуаль секторда бандлар 8,212 млн. кишини ташкил қилди ва кичик корхона ва микрофирмаларда – 2,18 млн. кишига тенг бўлди.

Хусусий секторнинг кичик тадбиркорлигида 9,573 млн. киши бўлиб, у соҳада банд бўлганларни 92,1%ни ташкил қилди. Кичик бизнес субъектларини институционал асосини ўрганиш ва унда ўзаро ҳамкорликнинг самарали ташкилий бошқарувини транзакция харажатларини минималлаштириш эвазига ташкил қилиш ҳамда уни интеграциялашган инновация асосида институционал муҳитини ривожлантириш бугунги кундаги илмий-назарий, услубий жиҳатдан асосланиши зарур бўлган долзарб муаммолардан бири ҳисобланади.

Сўнги йилларда кичик бизнес фаолияти, уни шаклланиши ва ривожланиши, ҳамда ушбу соҳада унинг институционал асосининг назарий – илмий ҳамда методологик асоси етарли даражада ўрганилмаганлиги ва уни неоинституционализм тарафдорлари назарий қарашларидаги мавжуд мунозарали мушоҳадалар ушбу соҳани тизимли ёндашув асосида қайта ўрганишни ҳамда бугунги кун талаби асосида назарий ва методологик асосини қайта қуришни талаб этмоқда.

Бироқ, бугунги кунда мамлакатимизда кичик бизнес фаолиятини институционал асосини самарали ташкилий бошқаруви, уни назарий асоси ва ташкилий услубиятини ишлаб чиқиш ҳамда такомиллаштириш жиҳатлари тадқиқ этилмаганлиги жамиятда бизнес муносабатларни транзакция харажатларини ортишига олиб келмоқда.

#### Хулоса ва таклифлар

Кичик бизнес субъектлари фаолиятининг ривожлантириш бўйича институционал асосини интеграциялашган-инновация асосда ташкил қилиш ва бошқариш бўйича илмий-назарий, услубий таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқиш зарур.

Ўзбекистондаги кичик бизнес субъектлари фаолияти ўзига хос институционал хусусиятлари билан фарқланиши маълум бўлиб, у қуйидагилардан иборат:

- Кичик бизнес субъектларининг бир кичик корхона доирасида бир неча фаолиятни бирлаштира олмаслиги ва кўп ҳолларда бир маҳсулотли ишлаб чиқариш модели асосида ривожланишга йўнала олмаслиги;

- чет давлатларда кичик бизнес субъектларининг кўп қисми “Констелляция” (Италия), “Кайрецу” (Япония) каби ассоциатив бирлашмаларга аъзо бўлиб, суб подряд, франчайзинг ва бошқа кўринишда фаолият юритади, мамлакатимизда ушбу тажрибалардан келиб чиқиб йирик бизнес субъектлари қошида бундай ташкилотларни уюштириш мақсадга мувофиқ бўлади;

- юқори инновация салоҳиятига эга бўлишига қарамасдан аксарият кичик бизнес субъектлари техника воситалар ва технология билан паст даражада