



COURSE: CORPORATE GOVERNANCE

**LECTURE 12. ORGANIZATION OF DIAGNOSTICS OF THE CORPORATE
GOVERNANCE SYSTEM OF JOINT-STOCK COMPANIES
LECTURER: XUSAINOV Sh. PhD**

КОРПОРАТИВ БОШҚАРУВ – ФАНИ

**12 – МАВЗУ. АКЦИОНЕРЛИК КОМПАНИЯЛАРИНИНГ КОРПОРАТИВ
БОШҚАРУВ ТИЗИМИНИ ДИАГНОСТИКА ҚИЛИШНИ ТАШКИЛ
ЭТИШ**

МАЪРУЗАЧИ: ХУСАИНОВ Ш., и.ф.н., доцент

Маълумот учун: барча маъруза тезисларида, тақдимотларда “Корпоратив бошқарув” (муаллиф С.Элмирзаев), “Corporate Governance: Principles, Policies and Practices” (муаллиф Bob Tricker) китоблари материаллари фойдаланилган, мазкур китоблар фаннинг асосий дарсликларидир, аммо бошқа турли манбалардан ҳам фойдаланилади.

Мавзу саволлари:

- 1. Корпоратив бошқарув тизимини диагностика қилишда халқаро тажриба**
- 2. Корпоратив бошқарув тизимини диагностика қилиш мақсадлари**
- 3. Корпоратив бошқарув тизимини диагностика қилиш усуллари**
- 4. Корпоратив бошқарув тизимини баҳолашнинг асосий элементлари**

- 1. Корпоратив бошқарув тизимини диагностика қилишда хорижий тажриба**

Корпоратив бошқарув тизимини диагностика қилиш методологиясини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш кўплаб йирик агентликлар ва аудиторлик компанияларининг хизматларига киради. Бу агентликлар ва аудиторлик компаниялар компанияларнинг бошқарув тизимларини баҳолаш, стратегик мақсадларга эришиш, шахсий ва корпоратив ҳисобдорликни ошириш, рискларни аниқлаш ва ишлаб чиқиш, молиявий ҳолатни мониторинг қилиш, ва бизнеснинг умумий самарадорлигини оптималлаштириш учун турли методологиялардан фойдаланадилар.

Қуйида корпоратив бошқарув тизимини диагностика қилишда амалга оширадиган ва бу соҳада махсус методологиялар ишлаб чиқарган баъзи етакчи агентликлар ва аудиторлик компанияларининг номлари келтирилган:



1. Deloitte. Deloitte — жаҳоннинг энг йирик аудиторлик ва консалтинг компанияларидан бири бўлиб, корпоратив бошқарув тизимларини баҳолашда катта тажрибага эга. Deloitte, корпоратив бошқарувнинг самарадорлигини баҳолаш, рискларни аниқлаш, стратегик мақсадларга эришиш ва ижтимоий масъулиятни қабул қилиш каби муҳим йўналишлар бўйича диагностика методологиясини ишлаб чиқади. Deloitte компаниялари учун бошқарув тизимини яхшилашга қаратилган таҳлиллар ва аниқлаш жараёнларини ишлаб чиқишда «Enterprise Risk Management» (ERM) методологиясидан фойдаланади. ERM йўналишида Deloitte ҳар бир стратегияни ва қарор қабул қилиш тизимини текширишга қаратилган.

2. PwC (PricewaterhouseCoopers). PwC — халқаро миқёсдаги аудиторлик ва консалтинг компанияси бўлиб, корпоратив бошқарув тизимларини таҳлил қилиш ва самарадорлигини баҳолашда мутахассислардан бири ҳисобланади. PwC корпоратив бошқарув тизимини диагностика қилиш учун кенг кўламдаги усуллар ва методологияларни ишлаб чиқарган. PwC корпоратив бошқарувни таҳлил қилишда асосан «Governance Diagnostic Framework» усулини қўллайди. Бу усул компаниялар бошқаруви, рискларни бошқариш ва стратегияларни амалга ошириш самарадорлигини баҳо беришга йўналтирилган. PwC шунингдек, компаниянинг шаффофлиги, ҳисобдорлиги ва ҳуқуқий ижобий натижаларга эришиш учун тегишли индикаторларни тўплайди.

3. KPMG. KPMG — жаҳон миқёсдаги аудиторлик ва консалтинг компанияси бўлиб, корпоратив бошқарувнинг самарадорлигини баҳолаш ва диагностика қилишда йирик тажрибага эга. KPMG корпоратив бошқарув тизимларини таҳлил қилиш ва уларни ривожлантириш бўйича кўплаб усуллар ва методологияларни ишлаб чиққан. KPMG, корпоратив бошқарув тизимини таҳлил қилиш учун «Corporate Governance Review» усулидан фойдаланади. Бу методология корхоналарнинг ташкилот ички тузилмаси, ишлаб чиқариш жараёнлари ва рискларни бошқариш стратегияларини аниқлашга қаратилган. Шунингдек, KPMG ишлаб чиқариш ва бизнес жараёнларини оптималлаштириш учун корпорациялар учун махсус ёрдам дастурлари тақдим этади.

4. Ernst & Young (EY). Ernst & Young — жаҳон бўйлаб корпоратив бошқарув ва аудиторлик хизматларини кўрсатишда етакчи компаниялардан бири бўлиб, ўзининг махсус корпоратив бошқарув диагностика услубларини ишлаб чиқарган. EY корпоратив бошқарув тизимларини ишлаб чиқиш ва таҳлил қилишда «EY Global Governance» методологиясини ишлатилади. Бу методология шахсий ва корпоратив ҳисобдорликни таъминлаш, рискларни баҳолаш ва бошқарувнинг аниқ структураларини таҳлил қилишга йўналтирилган.

5. Bain & Company. Bain & Company — етакчи стратегик консалтинг компанияларидан бири бўлиб, корпоратив бошқарув тизимини диагностика қилиш ва ишлаб чиқишда мутахассис ҳисобланади. Bain & Company компанияларнинг корпоратив бошқарув тизимларини ислоҳ қилиш ва яхшилаш бўйича махсус методологияларни ишлаб чиқади. Улар, асосан, стратегик



ёндошувларни таҳлил қилиш ва оптимизация қилишга асосланган усулларни қўллайдилар. Bain компанияларга бизнес моделларини қайта кўриб чиқиш ва янги назарий подходларни яратишда ёрдам беради.

6. McKinsey & Company. McKinsey — корпоратив бошқарувнинг самарадорлигини таъминлашда консалтинг хизматлари кўрсатиш бўйича жаҳон миқёсдаги мутахассислардан бири. Компания, кўплаб йирик корпорациялар ва давлат агентликлари билан ишлайди. McKinsey, корпоратив бошқарув тизимини таҳлил қилиш ва йўналтиришда «Strategic Governance Model» усулидан фойдаланади. Бу усул компанияларнинг стратегик мақсадларига эришишга қаратилган бўлиб, бир қанча янги ва инновацион бошқарув тизимларини ишлаб чиқиш ва ишга киритишга қаратилган.

Корпоратив бошқарув тизимини диагностика қилиш ва таҳлил қилиш соҳасида етакчи агентликлар ва аудиторлик компанияларининг ҳар бири ўз методологиясини ишлаб чиққан. Бу усуллар одатда бизнеснинг молиявий ҳолати, рисклар, ишлаб чиқариш жараёнлари ва стратегик мақсадларга эришиш жараёнларини баҳолашга қаратилган. Deloitte, PwC, KPMG, EY, Bain & Company, McKinsey & Company, Booz Allen Hamilton ва Grant Thornton каби компаниялар корпоратив бошқарувнинг самарадорлигини таҳлил қилиш ва уни яхшилашга ёрдам беради.

Deloitte ва PwC (PricewaterhouseCoopers) каби етакчи аудиторлик ва консалтинг компаниялари кўплаб йирик халқаро корпорацияларда корпоратив бошқарув тизимини диагностика қилиш ва таҳлил қилишга алоҳида эътибор қаратади. Бу компаниялар турли соҳалардаги бизнесларнинг стратегик мақсадларига эришишда, рискларни баҳолашда ва бошқарув самарадорлигини оширишда ёрдам беришади. Ушбу компаниялар олиб борган диагностика жараёнларининг айрим кейсларини қараш учун, қуйида Deloitte ва PwC томонидан амалга оширилган бир неча амалий мисоллар келтирилган.

1. Deloitte — «Корпоратив бошқарув диагностикаси: Қатъий ва ажралмас рисклар».

Deloitte, глобал миқёсдаги йирик ишлаб чиқариш компанияси учун корпоратив бошқарувнинг самарадорлигини баҳолашни ва жорий этишни мақсад қилган. Компаниянинг асосий мақсади бизнеснинг молиявий ва ижтимоий рискларини аниқлаш ва уларни бошқаришга қаратилган стратегиялар ишлаб чиқиш эди.

- Deloitte, бошқарувнинг **шахсий (персонал)** ва корпоратив ҳисобдорлигини, ихтисослашган вазирликлар ва бўлимларнинг мувофиқлигини текшириш учун корпоратив бошқарувнинг ҳар бир компонетини аниқлаш учун махсус диагностика амалга оширди.

- таҳлил жараёнида Deloitte, ташкилотнинг стратегик мақсадлари ва рискларни бошқариш жараёнларини биргаликда баҳолади. Энг асосий эътибор эса ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини ошириш ва янги технологияларга кўпроқ эътибор қаратишга қаратилди.



- диагностика натижаларига кўра, компанияда янги бошқарув стратегияларига кўпроқ мослашиш, шахсий ҳисобдорлик ва жарималарга қарши сиёсати мустаҳкамлашиши кераклиги маълум бўлди.

Натижада компания корпоратив бошқарув тизимини мустаҳкамлаш ва шахсий ҳисобдорликни оширишга йўналтирилган стратегияни қабул қилди. Шунингдек, янги инвестициялар учун имкониятлар ишлаб чиқилди, молиявий ҳолатга оид аниқ ва ўзгаришлар тўғрисида ҳисоботлар ташкил қилинди.

2. PwC — «Корпоратив бошқарув ва рискларни бошқариш»

PwC, жаҳон миқёсдаги фармацевтика соҳасидаги йирик компания учун корпоратив бошқарув тизимини диагностика қилиш мақсадида иш бошлади. Компаниянинг мақсади, йирик глобал фармацевтика корхонасининг бошқарув тизимини таҳлил қилиш ва ишлаб чиқаришнинг ёки молиявий натижаларининг самарадорлигини ошириш бўлган.

- PwC, бошқарув тизимини ҳар бир аспектида (инвестициялар, молиявий бошқарув, рискларнинг мониторинги) таҳлил қилиш учун махсус ёндашув ишлаб чиқди. Бир қатор ишлаб чиқариш ва маркетинг жараёнларини инновацион усуллар билан баҳолади.

- таҳлил жараёнида фармацевтика компаниясининг ҳар бир бўлимига оид ҳисоботлар ва шарҳлар тўпланди, ишлаб чиқариш рискининг аниқланиши ва уларни камайтириш йўналишлари аниқланди.

- PwC томонидан таъкидланган асосий йўналишлар, компанияда янги технологик инновацияларга эътибор бериш, корпоратив стратегияда янада жиҳатланиш ва молиявий натижаларга таъсир кўрсатадиган тўғри қарорлар қабул қилиш бўйича тавсиялар берилди.

Натижада, PwC томонидан олиб борилган диагностика натижаларига кўра, компания ўзининг ижтимоий ва молиявий ҳолатини яхшилаш учун янги стратегик ўзгаришларни амалга оширди. Корпоратив бошқарувнинг самарадорлигини ошириш мақсадида янги инновациялар ва рискларни бошқариш тизимини жорий қилишга ҳаракат қилинди.

3. Deloitte - «Таълим соҳасида корпоратив бошқарув тизимини диагностика қилиш»

Deloitte, миллий таълим соҳасидаги давлат агентлиги учун корпоратив бошқарувнинг самарадорлигини таҳлил қилиш ва янги ташкилий структуралар яратиш учун диагностика амалга оширди.

- Deloitte, таълим соҳасидаги давлат агентлигига самарали бошқарув тизими ва ижтимоий масъулиятни таъминлаш учун шахсий ва ташкилот даражасида таҳлил олиб борди.

- таҳлил давомида Deloitte, ташкилотнинг ижтимоий мас'уллик, молиявий ахборот, стратегик режалаштириш ва ўқитиш самарадорлигини баҳо берди. Агентликнинг давлат бюджети ва ресурсларини самарали тақсимлашга йўналтирилган стратегиялар ишлаб чиқилди.



Натижада, Deloitte тафсир этган асосий тавсиялардан бири - давлат таълим агентлигида шахсий ҳисобдорлик ва харажатларнинг тўғри белгилаш тизимини жорий қилиш эди. Шунингдек, агентликнинг ички назорат тизимини, жумладан, молиявий ҳисоботлар ва стратегик қарорлар қабулини яхшилаш тавсия қилинди.

4. PwC — «Корпоратив бошқарувни трансформация қилиш: ҳуқуқий ва молиявий нормаларга риоя қилиш»

PwC, йирик молиявий хизматлар кўрсатувчи компаниянинг корпоратив бошқарув тизимини қайта қуриш мақсадида диагностика амалга оширди. Компаниянинг асосий мақсади молиявий ҳолатнинг таҳлили, қарор қабул қилиш жараёнларининг самарадорлигини ошириш ва ҳуқуқий риояни таъминлаш эди.

- PwC компаниянинг корпоратив бошқарувини ислоҳ қилиш учун ҳуқуқий ва молиявий жиҳатдан таҳлил қилди. Ишлаб чиқариш жараёнларидаги муаммолар, риоя қилинишини талаб қилувчи қонунлар ва аудит тизимларини текшириш учун махсус таҳлил ва мониторинг ишга туширилди.

- PwC тавсияларига кўра, компания ўзининг шахсий ҳисобдорлик тизимини қайта қуриш, риоя қилинишини таъминлаш ва акционерларга ҳисобот бериш тизимини мустаҳкамлашга қарор қилди.

PwC томонидан олиб борилган диагностикадан сўнг, компания риоя қилиш, молиявий барқарорлик ва ҳуқуқий ҳисобдорликни ошириш учун янги таҳлиллар ва стратегияларни жорий қилди.

Deloitte ва PwC, корпоратив бошқарув тизимини диагностика қилишда ҳар бир ҳолатга мослашган, махсус усуллар ва методологияларни ишлаб чиқадилар. Ҳар бир компаниянинг ишлаб чиқариш самарадорлигини, молиявий ҳолатини, рискларни бошқаришни ва шахсий ҳисобдорликни таъминлаш учун аниқ стратегиялар ишлаб чиқилади. Улар компаниялар учун инновацион бошқарув тизимлари, ҳолис ва аниқ аудитлар ва молиявий мониторинглар ишлаб чиқишда катта ёрдам кўрсатади.

2. Корпоратив бошқарув тизимини диагностика қилиш мақсадлари

а) Самарадорликни баҳолаш

Мақсад: Корпоратив бошқарув тизими компаниянинг барча бўлимларида самарали ишлашини таъминлаш учун оптимизация қилиниши керак. Бунинг учун компаниянинг умумий самарадорлигини баҳолаш муҳимдир.

Таҳлил усуллари:

• **Қарор қабул қилиш жараёни:** Қарорлар қандай қабул қилинади? Масалан, директорлар кенгаши қарори, стратегиялар, инвестициялар ва раҳбариятнинг ҳар бир бўлимдаги қарорлар самарадорлигини текшириш. Аксариятда компанияларда қарорлар узоқ вақт олинса, самарадорликга салбий таъсир кўрсатади. Шунинг учун қарорларни тез ва аниқ қабул қилишга йўналтирилган тизимлар аниқланади.

• **Ишлаб чиқариш ва фаолият самарадорлиги:** Корпоратив бошқарувнинг иш самарадорлигини ташкилотнинг ишлаб чиқариш жараёнлари,



хизмат кўрсатиш ва умумий фаолият самарадорлиги орқали ўлчаш. Мисол учун, ҳар бир бўлимнинг ҳажми ва унга сарфланган вақтни ҳисобга олиб, фаолиятни самарали ташкил этиш.

б) Шаффофлик ва ҳисобдорликни ошириш

Мақсад: Корпоратив бошқарувнинг шаффофлигини ва ҳисобдорлигини таъминлаш, шунингдек, ички ва ташқи манфаатдор томонларга аниқ ва тўғри маълумотлар бериш.

Таҳлил усуллари:

- **Шаффоф ахборот системалари:** Компания ахборот алмашинуви тизимларини таҳлил қилиш. Молиявий ҳисоботлар, стратегик мақсадлар ва ёзишмаларнинг аниқлиги ва қолиштирилишини текшириш. Бу шаффофлик корпоратив ёки акционерлар жамиятларига ишончни оширишга ёрдам беради.

- **Молиявий ҳисоботлар:** Молиявий ҳисоботларнинг аниқлиги, уларнинг вақтинчалик ва тўлиқлиги. Компания ўз молиявий ҳолатини акционерларга, кредиторларга ва ҳукумат органларига шаффоф тақдим этувчи тизимларни ишлаб чиқиш лозим. Мисол учун, акционерлар умумий йиғилишларида молиявий ҳисоботларнинг ёритилиши ва муҳокама қилиниши.

в) Қонунга мувофиқликни текшириш

Мақсад: Компаниянинг корпоратив бошқарув тизими қонунлар, меъёрлар ва стандартларга тўлиқ мувофиқлигини текшириш. Бунинг асосий мақсади — иш фаолиятида қонунбузарликларнинг олдини олиш ва ҳуқуқий таҳдидларни камайтириш.

Таҳлил усуллари:

- **Қонунчиликнинг бажарилиши:** Компаниянинг ички сиёсатлари ва барча фаолиятлари қонунчилик талабларига риоя қиладиганлигини текшириш. Мисол учун, молиявий ҳисоботлар учун белгиланган қонунларга, акционерлар ҳуқуқларига, меҳнат қонунчилигига риоя этилишини баҳолаш.

- **Корпоратив шахслар ва ишчилар ҳуқуқларини ҳимоя қилиш:** Акционерлар ва ходимлар ҳуқуқлари билан боғлиқ муаммоларни текшириш. Бунинг учун юридик текширувлар ва корпоратив ҳуқуқий аудитлар олиб борилади.

г) Барқарорлик ва ижтимоий масъулиятни баҳолаш

Мақсад: Компаниянинг ижтимоий, экологик ва иқтисодий таъсирини таҳлил қилиш. Бу, жумладан, корпоратив ижтимоий масъулият (КИМ) ва экологик барқарорликни таъминлаш учун тадбирларни ишлаб чиқишдир.

Таҳлил усуллари:

- **Эко-менежмент ва ресурсларнинг бошқарилиши:** Компаниянинг экологик ахборотларнинг аниқлиги, энергия сарфи ва ёпишишларини камайтиришга йўналтирилган уқубатларни таҳлил қилиш. Энергия самарадорлигини ошириш, чиқиндиларни қайта ишлаш каби йўналишларда компаниянинг иши баҳоланади.



• **Ижтимоий масъулият:** Компаниянинг жамиятга, маҳаллий ҳудудга ва экологик барқарорликка қаратилган ташаббуслари. Мисол учун, маҳаллий жамоаларга ёрдам, ижтимоий дастурлар, жамиятга ижобий таъсир кўрсатиш.

3. Корпоратив бошқарув тизимини диагностика қилиш усуллари

а) Анкета ва сўровномалар

Мақсад: Корпоратив бошқарув тизимини баҳо бериш учун тез ва самарали маълумот тўплаш. Сўровнома ва анкета шаклида акционерлар, директорлар, менежерлар ва ходимлардан фикрлар олиш.

Таҳлил усуллари:

• **Ишчи ёки акционерлар сўровномаси:** Акционерлар ва ходимлардан корпоратив бошқарув тизими, маълумотлар аниқлиги ва ишлаш самарадорлиги ҳақида фикрлар тўпланади.

• **Аноним сўровлар:** Ходимлар ва менежерлардан корпоратив бошқарув тизимининг шифо, адолатли ва шаффоф бўлишини таҳлил қилиш.

б) Интервьюлар ва фокус-группалар

Мақсад: Корпоратив бошқарув тизимининг аниқ муаммоларини ва имкониятларини аниқлаш. Интервьюлар орқали аниқ масалалар ҳақида қўшимча маълумот тўплаш.

Таҳлил усуллари:

• **Фокус-группа муҳокамалари:** Корпоратив бошқарувнинг турли аспектларини муҳокама қилиш. Бу метод, мисол учун, директорлар кенгашининг ишлаш принциплари, қарор қабул қилиш жараёнлари ва фаолият самарадорлигини тушунишга ёрдам беради.

• **Фокус-группалардан маълумот олиш:** Мутахассислар ва бошқарув аъзоларининг сўровлари орқали иш фаолияти ва корпоратив бошқарув тизими ҳақида маълумот олиш.

в) Ички ва ташқи аудитлар

Мақсад: Корпоратив бошқарув тизимини ички ва ташқи манбалардан объектив баҳолаш. Бу метод ташкилий ишлаш, молиявий ҳолат ва стратегияларнинг қонунийлигини текширишга йўналтирилган.

Таҳлил усуллари:

• **Ички аудит:** Корпоратив бошқарув тизимига оид ички тузилмалар, қарорлар ва стратегиялар самарадорлигини текшириш.

• **Ташқи аудит:** Ташқи мустақил аудитчилар орқали компаниянинг молиявий ҳисоботлари, раҳбарлар томонидан қабул қилинган қарорлар ва юридик масалаларга оид хатти-ҳаракатларни текшириш.

г) SWOT таҳлили (Кучли ва заиф томонлар, имкониятлар ва таҳдидлар)

Мақсад: Корпоратив бошқарув тизимининг аниқ кучли ва заиф томонларини, шунингдек, компаниянинг имкониятларини ва таҳдидларини баҳолаш.

Таҳлил усуллари:



• **SWOT таҳлили:** Компаниянинг бошқарув тизими, ташкилотнинг ички кучли ва заиф томонларини, ташқи имкониятлар ва таҳдидларини баҳолаш. Мисол учун, корпоратив стратегияларнинг самарадорлигини баҳо беришда.

д) Корпоратив мониторинг ва технологиялардан фойдаланиш

Мақсад: Корпоратив бошқарув тизимини мониторинг қилиш ва замонавий технологияларни жорий этиш орқали самарадорликни ошириш.

Таҳлил усуллари:

• **Мониторинг тизимлари:** Даврий мониторинг, ички назорат, стратегияларни амалга ошириш ва хатарлар таҳдидини кузатиш учун замонавий электрон тизимлардан фойдаланиш.

• **Технологияларни жорий этиш:** Энг сўнгги технологиялардан фойдаланиш, мисол учун, бизнес-интеллигенс (BI) тизимлари, ва корпоратив бошқарувнинг оптимизацияси.

Корпоратив бошқарув тизимини диагностика қилиш мақсадлари ва усуллари компаниянинг самарадорлигини, шаффофлигини, қонунга мувофиқлигини ва ижтимоий масъулиятини яхшилашга қаратилган. Бу мақсадлар ва усуллардан фойдаланиш орқали компаниялар ўз бошқарув тизимини тўғри баҳолаш, муаммоларни аниқлаш ва самарали қарорлар қабул қилишга йўналтирилган стратегиялар ишлаб чиқишлари мумкин.

4. Корпоратив бошқарув тизимини баҳолашнинг асосий элементлари

1. Корпоратив бошқарув структураси

Корпоратив бошқарув структураси — компаниядаги раҳбарлик, қарор қабул қилиш ва масъулиятларнинг тақсимланиши жараёни. Корпоратив бошқарувнинг аниқ ва самарали структураси, ишларнинг самарадорлигини ошириш ва корпоратив маданиятни шакллантиришда муҳим аҳамиятга эга.

Асосий элементлар:

• **Кузатув (Директорлар) кенгаши:**

○ **Худудий ва секторий мутахассислик:** Директорлар кенгашининг аъзолари турли соҳалардаги мутахассислардан тузилган бўлиши керак. Ушбу мутахассислик, стратегик қарорларни аниқ ва самарали қабул қилишга ёрдам беради.

○ **Мустақиллик ва эркинлик:** Кенгаш аъзоларининг мустақиллигини таъминлаш, яъни уларни бошқа манфаатларга эга бўлган жамоалардан айириб туриш. Бу қарорларнинг ижтимоий ва иқтисодий самарадорлигини оширишга ёрдам беради.

• **Ижроия органлари:**

○ **Раҳбарлар ва вазифалар:** CEO, CFO, COO ва бошқа раҳбарларнинг ўзаро ролини аниқлаш, шунингдек, уларнинг компания стратегиясини амалга оширишдаги ҳиссасини баҳолаш.



○ **Стратегик бошқарув:** Раҳбариятнинг стратегик йўналишлар, компаниянинг узоқ муддатли мақсадларига қараб қарорлар қабул қилиш жараёнини текшириш.

• **Корпоратив маданият ва ахлоқ:**

○ **Маданиятни шакллантириш:** Корпоратив маданиятни белгилаш ва тарғиб қилиш, иш жойида ижобий муҳитни яратиш. Бу компаниянинг иш самарадорлигига ҳамда мижозлар ва ходимлар билан муносабатларга таъсир этади.

Таҳлил усуллари:

• Директорлар кенгашининг аъзоларини ишдаги мутасаддилик ва мутахассислик даражасини баҳолаш.

• Ижроия органларининг ишни бошқариш ва стратегик мақсадларга йўналтириш самарадорлигини текшириш.

• Корпоратив маданият ва ахлоқ кодексини ишлаб чиқиш ва унинг фаолиятига таъсирини аниқлаш.

2. Ҳисобдорлик ва шаффофлик

Ҳисобдорлик ва шаффофлик — компаниянинг ички ва ташқи манфаатдорларга, шу жумладан акционерларга, инвесторларга ва жамоатчиликка озиу ҳақда аниқ ва шаффоф маълумот беришга қаратилган фаолият. Бу элемент корпоратив бошқарув тизимида ишонч ва иш фаолиятининг аниқлигини таъминлайди.

Асосий элементлар:

• **Молиявий ҳисоботлар ва аниқлик:**

○ **Молиявий ҳисоботларнинг сифати:** Молиявий ҳисоботлар тўлиқ, тўғри ва доимий равишда ишлаб чиқилиши керак. Бу, ўз навбатида, акционерлар ва инвесторларга ишонч оширатган ҳолда, компаниянинг молиявий соғломлигига ишора қилади.

○ **Молиявий аудит:** Ташкилотнинг молиявий ҳисоботларини мустақил аудит олиб бориши, буларнинг қонунчилик талабларига ва халқаро стандартларга мувофиқлигини текшириш.

• **Ахборотларнинг шаффофлиги:**

○ **Очиқлик ва коммуникация:** Компаниянинг фаолиятлари, қарорлари ва стратегияларини акционерлар, инвесторлар ва бошқа манфаатдор томонларга аниқ ва шаффоф тақдим этиш. Масалан, ҳар йили акционерлар йиғилишида компания молиявий натижаларини ва ўтган йилда олиб борилган стратегияларни муҳокама қилиш.

• **Ташқи ва ички ҳисобдорлик:**

○ **Ички назорат ва мониторинг тизимлари:** Ички аудит ва назорат тизимлари компаниянинг иш фаолияти ва молиявий ҳолатини текширишга ёрдам беради. Бунга қўшимча, компаниянинг ишини самарали мониторинг қилиш учун замонавий ахборот технологияларидан фойдаланиш муҳимдир.



Таҳлил усуллари:

- Молиявий ҳисоботлар аниқлигини аниқлаш ва аудит натижаларини таҳлил қилиш.

- Ахборот тизимларининг шаффофлигини ва уларнинг ҳар бир манфаатдор томонга таъсирини баҳолаш.

- Ички назорат ва аудит тизимлари самарадорлигини текшириш.

3. Корпоратив ижтимоий масъулият (КИМ)

Корпоратив ижтимоий масъулият (КИМ) — компаниянинг жамиятга, экологик ҳолатга ва иқтисодий барқарорликка бўлган таъсирини қораш. Бу элементнинг самарадорлигини баҳолаш компаниянинг ижтимоий аҳамиятини ошириш ва барқарор ривожланиш стратегиясини яратишга ёрдам беради.

Асосий элементлар:

- **Экологик масъулият:**

- **Ресурслардан самарали фойдаланиш:** Компаниянинг табиий ресурсларни сақлаш ва қайта ишлашга қаратилган стратегик чоралар. Масалан, энергияни тежаш, чиқиндиларни қайта ишлаш ва экологик зарарни минималлаштириш.

- **Қайта тикланувчи энергия манбалари:** Компания қайта тикланувчи энергия манбаларини ишлаб чиқаришга ёки фойдаланишга қаратилган лойиҳаларга инвестиция киритиш.

- **Жамиятга таъсир:**

- **Ҳуқуқий ва ижтимоий ёрдам:** Компания жамиятга тўғри таъсир ўтказишга ҳаракат қилиши керак. Бу ижтимоий лойиҳалар, фанд ва хайр-эҳсонлар орқали амалга оширилиши мумкин.

- **Жамиятнинг ривож:** Компаниянинг маҳаллий жамоаларга ёрдам бериш, ихтиёрий фаолиятлар, таълим ва саломатлик соҳасидаги дастурлар билан жамиятга таъсир кўрсатиш.

- **Қайд этиш ва хабар бериш:**

- **Таъсирни баҳолаш:** Компаниянинг ижтимоий ва экологик лойиҳалари ва уларнинг самарадорлигини баҳолаш. КИМ дастурларининг жамият ва муҳитга таъсири, шунингдек, камбағалликни камайтириш, барқарорлик ва ҳаёт сифатига қандай таъсир кўрсатгани таҳлил қилинади.

Таҳлил усуллари:

- Ижтимоий ва экологик лойиҳаларнинг натижаларини таҳлил қилиш.

- Экологик таълим ва ишлаб чиқаришда барқарорликни таъминлаш стратегияларини аниқлаш.

- Жамиятга таъсир етказувчи ҳаракатлар ва инвестициялар ҳақида ҳисоботлар чиқариш.

4. Стратегик мақсадлар ва уларнинг бажарилиши

Стратегик мақсадлар — компаниянинг узоқ муддатли мақсадларига эришиш учун белгиланган йўналишлар. Бу элемент корпоратив бошқарувнинг



стратегик мўлжалларини ва уларнинг амалга оширилишини баҳолашга қаратилган.

Асосий элементлар:

- **Стратегик режалаштириш:**

- **Стратегик йўналишлар:** Компаниянинг олий мақсадлари ва уларга эришиш учун яратилган стратегиялар. Мақсадларга эришиш учун аниқ вақт жадвали, ресурслар ва тасдиқланган механизмлар белгилаш.

- **Иновативлик ва рақобатбардошлик:**

- **Инновациялар:** Янгиликлар ва технологик ривожланишлар орқали компаниянинг рақобатбардошлигини ошириш. Иноватив маҳсулотлар ва хизматлар ишлаб чиқариш, янги бозорларга кириш.

- **Қарор қабул қилиш жараёни:**

- **Қарорларнинг мўлжалланган самарадорлиги:** Стратегик қарорлар, компаниянинг узоқ муддатли мақсадларига қандай таъсир кўрсатишини баҳолаш. Бунинг учун қўшимча мониторинг ва баҳолаш механизмлари муҳимдир.

Таҳлил усуллари:

- Стратегик мақсадларга эришиш учун белгиланган ишлар ва уларнинг натижаларини таҳлил қилиш.

- Рақобатбардошликни ошириш учун компаниянинг инновацион ёндашувларини баҳолаш.

- Стратегик қарорлар натижасида компаниянинг фаолиятидаги ўзгаришлар ва эришилган натижаларни кўриб чиқиш.

5. Корпоратив рисклар ва уларни бошқариш

Рискларни бошқариш — компаниянинг ички ва ташқи рискларини баҳолаш ва уларни самарали бошқариш. Корпоратив рискнинг таҳлили ва аниқ бошқариш стратегияларини ишлаб чиқиш компаннинг фаолиятини барқарор ва ўзгаришларга мослашувчан қилишда муҳим аҳамиятга эга.

Асосий элементлар:

- **Ташқи рисклар:**

- **Иқтисодий ва сиёсий рисклар:** Дунёдаги иқтисодий ва сиёсий ўзгаришлар, ўзгарувчан бозорлар ва қарзлар, валюта курсининг ўзгариши каби омиллардан келиб чиқувчи рисклар.

- **Ички рисклар:**

- **Технологик рисклар:** Технологик янгиликлар, дастурий таъминотнинг ишлов бериш хато, ёки янгилаш талабларидан келиб чиқувчи рисклар.

- **Кадрлар rischi:** Ходимлар билан боғлиқ рисклар, мавжуд кадрларининг малакаси, ишга жалб қилиш ва уларни сақлаш.

Таҳлил усуллари:

- Рискларни аниқлаш ва ҳар бир рискнинг таъсирини баҳолаш.

- Рискларни минималлаштириш учун стратегик чоралар белгилаш.

- Корпоратив рискни бошқариш механизмини ишлаб чиқиш.



Фойдаланилган адабиётлар:

1. Corporate governance: principles, policies and practices, Tricker B. / Oxford, 2015
2. Zamonaviy korporativ boshqaruv: Darslik, Elmirzayev S./T.: "Iqtisod-moliya". 2019
3. Korporativ boshqaruv: Darslik, Elmirzayev S./ T.: "Zebo Print", 2021
4. -Korporativ boshqaruv: muammolar va zamonviy yechimlar. Suyunov D.X., Xoshimov E.A., Xusainov Sh.A./ Toshkent: Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi, 2021
5. Deloitte: <https://www2.deloitte.com>
6. PwC: <https://www.pwc.com>