**ENG YAXSHI KORPORATIV BOSHQARUV AMALIYOTLARI**

**Beshta Oltin Qoida**

Ushbu bo'limda biz eng yaxshi korporativ boshqaruv amaliyotlarining **Beshta Oltin Qoidasini** taqdim etamiz – bu, yaxshi korporativ boshqaruv va biznesdagi eng yaxshi amaliyotlarni qo'llashning asosiy tamoyillari hisoblanadi. Ushbu printsiplarga amal qilish orqali kompaniyaning madaniyati va natijada uning jamoatchilik oldidagi imijiga oshkor, yaxshi va adolatli boshqariladigan tashkilot sifatida alohida jilolik saqlanadi.

Korporatsiya jamoatchilik oldidagi imiti uning ichki madaniyatini aniq aks ettiradi. Shu sababli, yaxshi korporativ boshqaruv tashkilotning suyaklari va qonida, ya’ni uning mohiyatida yotishi kerak, chunki bu o‘z navbatida tashkilot madaniyatiga ham ta’sir qiladi. Analogiyaga davom etadigan bo‘lsak, sog‘lom suyaklar va qon insonning tabiiy ravishda sog‘lom ko‘rinishini ta’minlagani kabi, ichki funksiyalari sog‘lom bo‘lgan tashkilot ham tashqi tomondan tabiiy holda yaxshi ko‘rinadi.

Bizning eng yaxshi korporativ boshqaruv amaliyotlariga oid **Oltin Qoidalari** tashkilot uchun sog‘liqni saqlash bo‘yicha qo‘llanma kabi bo‘lib, unda amaliy diagnostika va davo dasturi mavjud. Bu dasturni esa bizning Korporativ Boshqaruv Kursimiz orqali yetkazib beramiz. Kurs 6 kun davomida elektron pochta orqali uzatiladigan bir qator elektron kitoblardan iborat. Birinchi elektron kitob – korporativ boshqaruvga kirish va ACG (Advanced Corporate Governance) metodologiyasi haqida – bepul tarqatiladi. Kitobning nusxasini olish uchun ushbu saytga obuna bo‘ling (sahifaning yuqori o‘ng tomonidagi shaklni to‘ldiring).

**Korporativ madaniyatlar va dunyoqarashlar**

1937-yilda, Bill Hewlett va men bizning tadbikorlik loyihalarimiz uchun dastlabki rejalarni ishlab chiqayotganimizda... (biz qaror qildikki), biz kuchimizni fan, sanoat va odamlar farovonligining rivojlanishiga muhim texnik hissa qo‘shishga qaratmoqchimiz.

Yuqoridagi iqtibos ikki tadbirkorning biznesni boshlagan davrlaridagi dastlabki maqsad va armanlarini ifodalaydi. Bu ikki kishining boshlang’ich davrdagi qo’llab-quvvatlagan tamoyillari ular tomonidan yaratilgan biznesning ruhiga aylanib, hozirgacha saqlanib kelmoqda.

Xuddi shuningdek, Ernest Butten 1943-yilda menejment konsalting kompaniyasi **Personnel Administration** ni o’z oldiga asoslaganidan keyin biroz vaqt o’tib, **P.A. Charter** deb nomlangan hujjatni e’lon qildi. Ushbu hujjat orqali namoyon bo’lgan aniq vizyon butun biznesni yuritishga yo’naltirildi. Bu vizyon uning biznesini xodimlari uchun ishonch fondiga sotib, undan keyingi 25 yil mobaynida nafaqaga chiqquncha yuritishga imkon berdi. “EB” ning mavjudligi kompaniyani bir avlod davomida rahbarlik qilish va uning xatti-harakatlarini ko’rsatish bilan davom etdi.

Shu kabi, korporatsiya uchun vizyon yaratish va uni kompaniyaning turmush tarziga aylantirish istagi va qobiliyati, taqqoslashgacha oddiy tuyulishi mumkin. Masalan, ko’p millatli korporatsiyalar quruvchisi hisoblangan tadbirkor Robert Maxwell bilan solishtirsak, uning imperiyasi vafotidan so’ng to’la buzilib ketdi. Biroq boshqa bir tadbirkor va biznes quruvchi Tomas J. Watson yaratgan **International Business Machines (IBM)** esa, uni asos solgan paytdan 80 yildan ortiq o’tgach ham, hali ham dunyo miqyosida kuchli korporatsiya sifatida faoliyat yuritib kelmoqda.

Bu misollar korporativ madaniyat va vizyonning uzun muddatli samaradorlikka erishishdagi muhim rolini ko’rsatadi. Vizyon faqat strategik reja emas, balki kompaniyaning har bir jihatini o’z ichiga olgan hayotiy falsafadir.

**Yaxshi korporativ boshqaruv tamoyillari**

Yuqoridagi misollardan biz ba’zi xulosalarni chiqarib, eng yaxshi korporativ boshqaruv amaliyotiga oid qoidalar to‘plamini formulalashimiz mumkin. Shuning uchun, Milton Friedman ning "biznesning ijtimoiy mas'uliyati foyda oshirishdan boshlanadi va tugaydi" degan fikriga hurmat bilan yondashsak ham, biz tadbirkorlikni muvaffaqiyatli boshqarish faqat bozor ustunligi va aktsionerlarning qiymatini oshirish bilan cheklanmaydi, deb ishonamiz.

Eng yaxshi korporativ boshqaruv amaliyoti – bu uzoq va nojo‘ya institutsional aktsionerlar bilan boylikka boy direktorlar o‘rtasidagi kurash haqida emas, balki tashkilotning ruhi va uning aniq belgilangan maqsadlarini amalga oshirish haqida. Bu maqsadlarni biznesni boshlagan tadbirkor belgilashi mumkin, ammo ular barcha tomonlar tomonidan yuksak maqsadli va hamma manfaatdor tomonlar uchun foydali deb qabul qilinadi. Albatta, ba’zi tomonlar kattaroq ulushga ega va boshqalarga nisbatan ko‘proq foyda olishsa-da, bu holatga alohida e’tibor berilishi kerak. Va, albatta, har xil tomonlar kompaniyadan turli xil narsalarni xohlaydi. Shuning uchun turli talablarni aniqlash va ularni iloji boricha muvofiqlashtirish jarayoni mavjud bo‘lishi kerak. Bu tadbirkorlikni silliq ishlashining boshlang‘ich nuqtasi hisoblanadi. Umumiy maqsad atrofida birgalik buzilganda, korporativ boshqaruv standartining pasayish xavfi doimiy ravishda ortib ketadi.

Tashqi nazorat ushbu chuqur va foydali madaniyatni ta'minlashda faqat cheklangan rol o'ynashi mumkinligi aniq. Biroq, shunga qaramay, bunday istalgan holatni ta'minlash va eng yaxshi korporativ boshqaruv amaliyotiga rioya qilish vazifasi turli manfaatdor tomonlarga tegishli bo'lib, ular o'zlarining to'g'ri ishtiroki orqali bu holatni amalga oshirishlari mumkin va kerak.

**Beshta Oltin Qoida**

Biz takrorlagan holda, veb-saytning ushbu bo‘limi korxonalar boshqaruvi bo‘yicha eng yaxshi amaliyotlar haqidagi ko‘zqarashimizni va bizning fikrimizcha, tashkilotlarning yaxshi korporativ boshqaruv holatini ta'minlash yoki uning mavjudligi noaniq bo‘lganda shu holatga erishish uchun qo‘llash zarur deb bilgan yakkama-yakka yondashuvimizni bayon etadi. Bu yondashuv biznesni boshqarishda asosiy axloqiy o‘lchov mavjudligini va boshqaruv standartlari faoliyatning axloqiy jihatiga bog‘liqligini nazarda tutadi. Shuning uchun ishlab chiqilgan yondashuv quyidagi ishonchlarga asoslangan: Biznesdagi axloqiy yoki etik tamoyillar tashkilotning barcha bosqichlarini, yuqoridan pastgacha hamda barcha manfaatdor tomonlarni qamrab olishi kerak; eng yaxshi korporativ boshqaruv amaliyoti yaxshi menejment amaliyotining ajralmas bir qismi bo‘lib, u butun tizimni singdirib, faqat advokatlar, auditorlar va sotsiologlar tomonidan qaraladigan g‘aroyib kasbiy soha emas. Shuning uchun bu yondashuv tamoyillari biznesni qanday to‘g‘ri boshqarish kerakligi haqidagi an’anaviy nuqtai nazarga nisbatan shakllantirilgan.

Bizning eng yaxshi korporativ boshqaruv amaliyotining **Beshta Oltin Qoidamiz** quyidagilardan iborat:

1. **Etika** : Biznesning aniq etik asoslari.
2. **Biznes Maqsadlarini Moslash** : Mos keladigan maqsadlar, qaror qabul qilish modeli orqali ta'minlanadigan manfaatdor tomonlar uchun mos maqsadlar.
3. **Strategik boshqaruv** : Manfaatdor tomonlarning qiymatlarini hisobga olgan samarali strategiya jarayoni.
4. **Tashkiliy tuzum** : Yaxshi korporativ boshqaruvni amalga oshirish uchun moslashtirilgan tashkiliy tuzum.
5. **Hisobotlash tizimlari** : Shaffoflik va javobgarlikni ta'minlaydigan hisobotlash tizimlari.

Ushbu yondashuv turli manfaatdor tomonlarning qiziqishlari turli darajada muhimligini tan oladi, lekin bu hech qanday holda ba'zi katta muhim qiziqishlarga ega bo‘lgan tomonlarni hisobga olish va qolganlariga e'tibor bermaslik degani emas. Aksincha, eng yaxshi korporativ boshqaruv amaliyoti barcha manfaatdor tomonlarga teng darajada e'tibor va hurmat bilan munosabatda bo‘lishni talab qiladi.

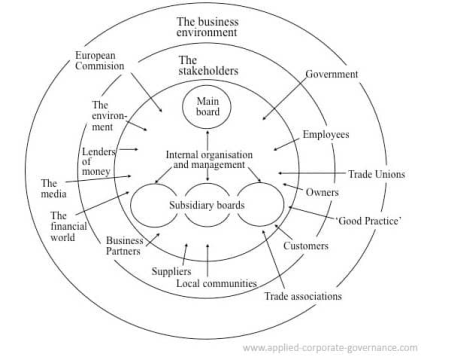
Tushunarli sabablarga ko‘ra, biz taklif qiladigan metodologiya strategiyani ishlab chiqish jarayonida asosiy manfaatdor tomonlarni ko‘proq hisobga olishni o‘z ichiga olsa-da, u hamma tomonlama qo‘llab-quvvatlashni ta'minlash uchun mo‘ljallangan, chunki har bir manfaatdor tomon, qanchalik kichik bo‘lmasin, ularning fikrini bildirish imkoniyati manfaatdor tomonlarning tasavvurlarini doimiy ravishda kuzatish orqali beriladi. Yondashuvning asosiy jihati shundaki, tashkilotlar haqiqatan ham aholining kichik guruhlarining manfaatlariga hurmat bilan yondashishi kerak. Bu yondashuv AQSh Konstitutsiyasining ruhini eslatadi: erkinlik, tenglik va jamoa qadriyatlarini qo‘llab-quvvatlash. Ammo u, shuningdek, AQSh iqtisodiyoti kabi, dunyoda eng kuchli va samarali natijalarni berishga intiladi.

**Eng yaxshi korporativ boshqaruv amaliyoti = eng yaxshi menejment amaliyoti**

Biznesdagi muvaffaqiyatning mohiyati quyidagilardan iborat:

* Aniq va erishish mumkin bo‘lgan maqsadga ega bo‘lish.
* Uni amalga oshirish uchun amaliy strategiya mavjud bo‘lishi.
* Maqsadlarni bajarish uchun mos tashkiliy tuzum yaratish.
* Jarayonni boshqarish va rivojlanishni kuzatish uchun hisobotlash tizimini joriy etish.

Ko‘plab veb-saytlar va nashrlar ushbu ishlarni qanday amalga oshirish bo‘yicha maslahatlar beradi va, albatta, bu yaxshi menejment deb ataladigan narsadir.  
Eng yaxshi korporativ boshqaruv amaliyoti manfaatdor tomonlarning maqsadlarini erishish va etik yo‘l bilan muvaffaqiyatga erishish haqidagi tushunchadir. Shuning uchun u yaxshi menejmentning butunlay qo‘llanilishini talab etadi.  
Butunlikni va yakkama-yakka yondashuv zarurligini ko‘rsatish uchun quyida katta tashkilotga bosim o‘tkazadigan omillarni tasvirlab beruvchi illyustratsiya keltiramiz.



Korporativ boshqaruvni ko‘rib chiqishda kengroq nuqtai nazardan fikrlash juda muhim, chunki ushbu veb-sayt bo‘limining qolgan qismida tasvirlangan yaxshi menejment amaliyotlarining korporativ boshqaruvga erishishga olib kelishi haqidagi ishonchimizni yetarlicha ta'kidlab bo‘lmaydi. Yomon menejment sharoitida yoki yaxshi menejmentga bo‘lgan majburiyatsizlik holatida, qonun-qoidalarga va kodlarga rioya qilish **yaxshi korporativ boshqaruvni ta'minlamaydi** . Tashqi tomondan kiritilgan bu tartibga solish yondashuvi natijasida uzun muddatli oqibatlar sifatida qonun-qoidalar soni ortib boradi, biroq ularning ahamiyati kamayib, samaradorligi pasayib ketadi.

Natija nafaqat biznesga, balki uning mijozlariga ham foyda keltirmaydi va faqat korporativ boshqaruv bo‘yicha mutaxassis maslahatchilar va lobbi guruhlari sanoatining o‘sishiga sabab bo‘ladi. Shuningdek, u yanada ko‘proq va katta korporativ muvaffaqiyatsizliklarni oldini olishga ham muvaffaq bo‘lmagan. Shunday qilib, turli Xulosa Kodlarining aksariyat bandlari albatta eng yaxshi yoki kamida yaxshi korporativ boshqaruv amaliyoti deb hisoblanishi mumkin; agar ular tashqi tomondan kiritilsa va kompaniyaning har bir qismi hamda manfaatdor tomonlari tomonidan chinakam qabul qilinmasa va samarali ravishda kuzatilmasa, doimo qoidalarni buzishga yoki ularni o‘z maqsadlariga moslashtirishga urinadigan odamlar bo‘ladi.

Professor Sir George Bain bir kuni bizga aytdi: menejment atrofida shareholder (aksioner) modelining stakeholder (manfaatdor tomonlar) modeliga nisbatan katta afzalligi – bu oddiy maqsadni taqdim etishi: aksioner qiymatini maksimal darajada oshirish. Stakeholder yondashuvida bunday oddiy maqsad yo‘q va aniq maqsadsiz menejment o‘z vazifasini to‘g‘ri bajarish uchun imkonsiz vaziyatga tushadi – aslida uning vazifasi nima?

Oxirgi 30 yil ichida katta korporatsiyalar rahbarlaridan tortib kichik tadbirkorlik bizneslarining egasi/menejerlarigacha turli vaziyatlarda menejment bilan hamkorlik qilish va uni kuzatish tajribamizga ko‘ra, umumiy qoida ajralib turadi. Biznesning boshqaruvi, maqsadlari va strategiyasi bir-biriga mos kelishi kerak va turli manfaatdor tomonlarning kutishlari o‘rtasida bir xil fikrlash bo‘lishi kerak.

Aniqki, eng yaxshi korporativ boshqaruv amaliyotini aniqlashda bu quyidagi ma'nolarni anglatadi:

* Turli fikrlarga mos keladigan to‘g‘ri og‘irlik beriladi va eng katta yaxshilikni qanday erishish mumkinligi bo‘yicha xulosa chiqariladi.
* Tanlangan maqsadga erishish uchun turli manfaat guruhlarining ehtimoliy xatti-harakatlarini hisobga olgan strategiya ishlab chiqiladi.
* Strategiyani amalga oshirish va turli manfaatdor tomonlarning manfaatlarini himoya qilish uchun zarur tashkiliy tadbirlarni o‘z ichiga olgan dastur tuziladi.
* Amalga oshirish dasturi ularga ta'sir etadigan masalalar bo‘yicha shaffoflik va muntazam o‘zgarishlarni ta'minlaydigan hisobotlash tizimlarini o‘z ichiga oladi.