



## АКТИВЛАРНИ БОШҚАРИШ ТИЗИМИ КОНЦЕПЦИЯСИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

**Турдиев Эралижон Мухторович**

*Тошкент давлат иқтисодиёт университети мустақил тадқиқотчиси.*

*Тошкент, Ўзбекистон. [st057291@student.spbu.ru](mailto:st057291@student.spbu.ru)*

**DOI:** [https://doi.org/10.55439/EIT/vol10\\_iss5/a15](https://doi.org/10.55439/EIT/vol10_iss5/a15)

### **Аннотация**

Ушбу мақолада активларни бошқариш тизими концепциясининг ривожланиш масалалари кўриб чиқилган бўлиб, улар асосан, активнинг ҳаётий цикли давомида харажатлари, рисклар ва самарадорликни мувозанатлашга қаратилган оптимал қарорларни қабул қилишга асосланганлиги келтирилган. Изланишлар натижасида, активларни самарали бошқариш яхлит ва ташкилот стратегиясига мос келиши кераклиги, самарадорликни ошириш учун жаҳон амалиёти бошқарув тизимларидан, хусусан, активларни бошқариш тизимларидан фойдаланишни тавсия қилинган. Шۇ билан бирга, активларни бошқариш тизими концепциясининг ривожланиш жараёнлари ва қарашлари кўриб чиқилган.

**Калит сўзлар:** актив, бошқариш тизими, концепция, активлар менежменти.

### **Аннотация**

В данной статье рассматриваются вопросы разработки концепции системы управления активами, которая в основном базируется на принятии оптимальных решений, направленных на балансирование затрат, рисков и эффективности в течение жизненного цикла актива. В результате исследования было рекомендовано эффективное управление активами интегрироваться и согласовываться со стратегией организации, а для повышения эффективности использовать мировые практики систем управления, в частности, системы управления активами. При этом рассматриваются процессы разработки и взгляды на концепцию системы управления активами.

**Ключевые слова:** актив, система управления, концепция, управление активами.

### **Кириш**

Замонавий иқтисодий қарашлар парадигмаси ва активларни бошқариш тизими ўзгаришлар натижасида активларни бошқаришда қийматга асосланган бошқариш моделининг омавийлашиб бораётганлигини кузатишимиз мумкин. Маълумки, менежмент тизимининг замонавий соҳаларидан бири бўлган молиявий менежмент назарияси ва амалиётида активларни бошқариш стратегик контекста акциядорлик жамиятлари бозор қийматини максималлаштиришга йўналтирилган қарор қабул қилишда ҳал қилувчи аҳамият касб этган. Чунки активларни бошқариши бўйича самарали қарорлар қабул қилиш такрор ишлаб чиқариш фаолияти даромадлигини ошириш, активларга инвестицияланадиган капиталларнинг алоҳида элементлари рентабеллигини максималлаштириш имкониятларини яратган.

### **Тадқиқотнинг назарий асослари**

Молиявий менежментда активларни бошқариш қийматни максималлаштириш ва бошқарув жараёнларининг умумий синтезини ўзида мужассамлаштиради. Бунда нафақат активларнинг моддий таркибий қисмига ва табиий кўрсаткичларга, балки мулкнинг таннарх хусусиятларига, шۇ жумладан таркибий ва динамик параметрларга қаратилган активлар менежменти ривожланиб борган. Мулкдорлар учун янги кадрларга асосланган қийматни шакллантириш ва максималлаштириш бўйича

бошқарув қарорларини қабул қилиш орқали қийматга асосланган актилар менежменти ривожланиб борган («Value based management» – VBM). Қийматга асосланган активлар менежментининг асосий катализатори А.Раппапорт томонидан илгари сурилган «Акциядорлар учун қийматни шакллантириш»<sup>1</sup> ва Б.Стюарт томонидан илгари сурилган «Қийматга асосланган изланишлар»<sup>2</sup> каби концептуал изланишларда ўз аксини топган.

Активларни қийматга асосланган бошқаришнинг илк илмий асослари «Marakon Associate,» компанияси асосчиларидан бири, стратегик ва бошқарув консалтинги соҳасида хизматлар кўрсатишга ихтисослашган Д.Мактагартнинг «The value of imperative» китобида тилга олинган<sup>3</sup>. Бугунги кунда ёндашув концепция сифатида нафақат компанияни, балки, хусусан, активларни бошқаришда ҳам қўлланилади. Иқтисодчи Ж. Арнолд, эса қийматга асосланган менежментга нисбатан махсус бошқарув усули сифатида таъриф беради. қийматга асосланган менежментнинг мақсадлари тизимини сифатида акциядорларнинг бойлигини максимал даражада ошириш эканлигига табиий ҳолда тўхталади. Компаниянинг мақсади, унинг стратегияси, жараёнлари, таҳлилий усуллари, иш фаолиятини ўлчаш ва қадриятлари тизими орқали ифодаланадиган акциядорларнинг бойлигини максимал даражада ошириш эканлигини таърифлаб ўтади<sup>4</sup>.

Активларга хорижлик ва маҳаллий иқтисодчи олимларнинг илмий қарашлари ҳамда ISO 55000:2014 “Активлар менежменти” халқаро стандартида берилган таърифларни умумлаштирган ҳолда қўйидаги муаллифлик таърифи ишлаб чиқилди: Активлар ўрнатилган мақсадларга эришиш учун ижтимоий такрор ишлаб чиқариш жараёнида фойдаланиладиган давлат, тадбиркорлик субъектлари, аҳоли ихтиёридаги потенциал ёки реал қийматга эга бўлган иқтисодий ресурслар ҳисобланиб, улар ўрнатилган тартиб ва таркибда баланс ҳисоботларда ифодаланади.

1-жадвалдаги илмий қарашлардан кўришимиз мумкинки, қийматга асосланган менежмент бошқарувга хос комплекс миссияларни ўзида мужассамлаштириб, унинг стратегик мақсади ички жараёнларнинг оптимал тузилмасини шакллантириш орқали компания қийматини максималлаштириш ҳисобланади. Ушбу бошқарув мақсадининг самарали реализация қилинишида активлар менежменти бош ва ҳал қилувчи аҳамият касб этади.

**1-жадвал**

**Қийматга асосланган менежмент ва унда активлар менежментига оид илмий қарашлар<sup>5</sup>**

№	Илмий қарашлар мазмуни	Муаллифлар	Активлар менежменти трактовкаси	Манба
1.	Қийматга асосланган активлар менежменти моҳиятан активларни бошқаришга нисбатан замонавий ёндашув сифатида, компаниянинг асосий фалсафаси капитал қийматидан ортиқ даромад олиш орқали акциядорлар қийматини максимал даражада ошириш	Ж.Симмс	Қийматга асосланган менежментда асосий урғу активлар менежменти самарадорлигини асосий индикатори ҳисобланган иқтисодий рентабелликни оширишга қаратилган.	SIMMS J. (2001), Marketing for value, Marketing, June 28, pp. 34-35.

<sup>1</sup> Rappaport A. Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors. – Free Press. 1999.

<sup>2</sup> Stewart B. The Quest for Value. – NY: HarperCollins. 1991.

<sup>3</sup> Запорожский А.И. Управление стоимостью компании и стратегический анализ на основе модели Modified Cash Value Added (MCVA) // Электронный Журнал "Корпоративные финансы" №1 2007.-с.с. 78-110.

<sup>4</sup> ARNOLD G. (1998), Corporate Financial Management, Pitman Publishing, London, pp. 1050.

<sup>5</sup>Қаранг: Anne Ameels (e-mail: anne.ameels@vlerick.be), Prof. DR. Werner Bruggeman (e-mail: werner.bruggeman@vlerick.be), Geert Scheipers (e-mail: [geert.scheipers@bmcons.com](mailto:geert.scheipers@bmcons.com)) Value-based management control processes to create value through integration a literature review. P/2002/6482/18

2.	Қийматга асосланган бошқариш-акциядорлар учун узоқ муддатли қийматни шакллантириш учун бизнесни бошқаришни ўзида мужассамлаштиради	Х. Ронте	Бизнес қийматини асосий детерминанти сифатида активлар рентабеллиги назарда тутилган.	RONTE H. (1998), Value based management, Management Accounting, January, pp. 38.
3.	Қийматга асосланган менежмент-акциядорлар учун узоқ муддатли бизнеснинг баланс қийматига нисбатан унинг бозор қийматини юқори кўрсаткичини таъминлайдиган бошқарув тизими.	Д.Г. Марш	Активлар менежментнинг натижавий кўрсаткичи сифатида ҳисобланган иқтисодий рентабеллик бизнесни бозор қийматини ифодаловчи асосий детерминант эканлигини таъкидлайди.	MARSH D.G. (1999), Making or breaking value, New Zealand Management, March, pp. 58-59.
4.	Қийматга асосланган бошқаришда-акциядорлар учун бизнес бозор қийматини максималлаштиришда стратегик режалаштиришни интеграциялаш, самарадорликни баҳолаш ва рағбатлантириш тизими асосий омиллар ҳисобланади.	Т. Лихей	Самарадорликни баҳолашда активлар менежментини узоқ муддатли ва жорий активлар айланувчанлигига алоҳида урғу берилган.	LEAHY T. (2000), Making their Mark, Business of Finance, June
5.	Қийматга асосланган бошқариш-мақсад, ички тузилма ва тизимларни қайта лойиҳалаш, стратегик ва операцион жараёнларни ҳамда кадрларни қайта янгилашга йўналтирилган бошқаришга нисбатан комплекс ёндашувни ифодалайди.	Ф. Боулос, Р. Хаспелаш, Т. Нода	Активлар менежментини ички тузилма ва тизимлар сифатида бошқарув объекти ҳисобланган активларни оптимал тизимлаштиришга урғу берилган.	BOULOS F., HASPELAGH P. and NODA T. (2001), Getting the value out of value-based management, INSEAD survey, pp. 54.
6.	Қийматга асосланган бошқариш-белгиланган мақсадга эришиш бўйича бошқариш инструменти, назорат тизими; ресурсларни интеграция қилувчи аппарат ва вазифалар тизимидир.	К.А. Мерчант	Активлар менежментига оид илмий қарашлар ресурсларни интеграция қилишда активларни шакллантириш сиёсати муҳим эканлигига урғу берилган.	MERCHANT K.A. (1998), Modern Management Control Systems Text and Cases, Prentice Hall, pp. 851.

Ушбу жараён, XX асрнинг иккинчи ярмидан сўнг жаҳон амалиётида корпоратив тузилмаларнинг ривожланиши, капиталлар ҳаракатида молиявий бозорлар ролининг ортиши ва янги молиялаштириш инструментларининг шиддат билан авж олишига боғлиқ бўлганлиги эътироф этилади<sup>6</sup>. Ушбу мақсаднинг комплекс бошқарув тизими элементи сифатида активлар менежментини стратегик жиҳатдан олдинги дивизионга чиқиши акциядорлик компанияларида корпоратив стратегик режалар ва унга хос самарадорликни баҳолаш инструментлари қайта кўриб чиқишни тақозо этади.

#### **Тадқиқотнинг методологик асослари ва тадқиқот натижалари**

1980-йилларнинг охирида Жонсон ва Каплан (1987) бошқарув ҳисобининг амалдаги методологияси ўзгарувчан бизнес муҳити шароитида ўз аҳамиятини

<sup>6</sup> Карлибаева Р.Х и др. Проблемы и перспективы развития рынка ценных бумаг в условиях глобализации (опыт Казахстана, Азербайджана и Узбекистана). Монография. - К.: Астана, 2015. - 256 с

нисбатан йўқотганлигини таъкидлаб ўтишади. Бунда технологиянинг жадал ривожланиши ва ундан операцияларда фойдаланиш ва ахборотни қайта ишлашда шахсий компьютерлардан фойдаланиш бошқарув ҳисоби инструментларини, хусусан, компьютерлаштирилган ва инновацион ишлаб чиқариш жараёнларидан фойдаланадиган компанияларда бошқарувнинг ахборот эҳтиёжларини қондириш учун эскирганлиги назарда тутилади. Бошқарув ҳисоби соҳасидаги янги инновациялар Буюк Британияда «Стратегик бошқарув ҳисоби SMA (Strategic management accounting)» ва АҚШда ABC (Activity-based costing and its variants) фаолиятнинг маълум турлари бўйича калькуляциялаш деб номланган.

90-йилларда компаниялари мақсадги функционал элементи сифатида VBM концепциясининг шаклланиши активларни бошқариш тизимида умумий бошқарувнинг бошқа соҳалари билан уйғунлашган ҳолда нафақат фойдани максималлаштириш орқали, хусусий капитал рентабеллигини оширишга қаратилган. Кейинчалик, компаниялар бошқарув тизими ва бошқарув ҳисоби иқтисодий муҳитдаги ўзгаришларга мослашиш ва мавжуд активлар менежментида кузатилган самарасизликларни тузатиш учун мўлжалланган янги ёндашувларни қабул қилиш бўйича ортиб бораётган муаммоларга дуч келди. Шунга асосланган ҳолда VBM концепциясида янги фаза бошлангани таъкидланади<sup>7</sup>. Қийматга асосланган менежмент (VBM) бошқарувга хос комплекс миссияларни ўзида мужассамлаштиради. Унинг стратегик мақсади ички жараёнларнинг оптимал тузилмасини шакллантириш орқали компания қийматини максималлаштириш ҳисобланади. Ушбу бошқарув мақсадининг самарали реализация қилинишида активлар менежменти бош ва ҳал қилувчи аҳамият касб этади.

Балансланган кўрсаткичлар тизими (BSC) тадбиркорлик субъектлари фаолиятини умумий баҳолаш методологияси сифатида самарадорликни таҳлил қилишни назарда тутди. Балансланган кўрсаткичлар тизими (BSC)- стратегик индикаторларни бошқариш инструменти сифатида умумий тарзда тўртта кўрсаткич самарадорлигини баҳолайди: молиявий кўрсаткичлар, буюртмачилар/ харидорлар билан ишлаш кўрсаткичлари, ички бизнес жараёнлари самарадорлиги кўрсаткичлари, компанияни иқтисодий ўсиши ва ривожланиши кўрсаткичлари. Унинг афзаллиги шундаки, у ҳар қандай бизнес процессига асосланган ташкилий тузилмалар учун учун мос келади.

Демак, активларни бошқариш концепцияси, иқтисодий тизимлар тараққиёти натижасида бизнесдаги ривожланиш тенденциялари ва улар рақобатбардошлигини оширишнинг ҳар бир тизимга хос бўлган маълум жиҳатларига урғу қаратилади.

## 2-жадвал

### Активларни бошқариш тизими концепциясининг ривожланиш бошқичлари<sup>8</sup>

№	Бошқарув концепцияси	Давр	Концепциянинг умумий мазмуни	Активлар ривожланишдаги устуворликлар
1.	Ишлаб чиқариш	XIX аср охиригидари	Активларни бошқариш бўйича қарорлар харажатларни минималлаштириш ва ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишга қаратилган	Моддий айланмадан ташқари ва айланма активлар

<sup>7</sup> Теллова Т.В. Корпоративные финансы в России: перспективы и 2007 реальность. // Управление корпоративными финансами, № 3, 2004.

<sup>8</sup> Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

2.	Иқтисодиётдаги нисбатан очиқ тизимлар	XX аср 20 йиллари	Активларни шакллантириш улар таркиби ва тузилмаси бўйича компаниянинг бозор рақобатбардошлигини оширишга йўналтирилган	Номоддий активларга асосий урғунинг қаратилиши
3.	Иқтисодиётдаги нисбатан ёпиқ тизимлар	Иккинчи жаҳон урушидан кейинги давр	Активларни бошқариш бўйича қарорлар улардан фойдаланиш ва молиялаштириш манбаларини оптималлаштиришга қаратилган.	Молиявий активларга урғу қаратилган
4.	Бизнесдаги қўшилган қиймат концепцияси	XX аср 60-70 йиллари	Активларни бошқаришда компанияларда қшилган қиймат занжирини оширишга қаратилган.	Жами активларни мувозанатлашган бошқарш тизими
5.	Стратегик ривожланиш концепцияси	XX аср 80-90 йиллари	Активларни бошқариш узоқ муддатли стратегик ривожланиш билан уйғунлашуви	Жами активлар ва унда Ноу хау, технологик ишланмалар, дастурий маҳсулотларни бошқариш тизими
6.	Компанияларни капиталлашуви	XX аср 90 йиллари	Номоддий активларни бошқариш орқали айланмадан ташқари активларни бошқаришга урғу берилиши	Бошқаришда номоддий активлар аҳамиятининг ортиши
7.	Иқтисодий ўсиш	XXI асрнинг дастлабки декадаси	Активларни бошқаришда ички ва ташқи макромўхитга эътиборнинг қаратилиши.	Иқтисодий ўсишни турли детерминантлари билан боғланади.
8.	Активлар менежментида (MVA ва SVA) концепциялари устуворлиги	XXI асрнинг иккинчи декадаси	Активларни бошқаришда бозор ва акциядорлар қўшилган қиймати кўрсаткичлари устуворлиги. Рақамли технологияларни бошқаришнинг устуворлиги.	Билимларга актив (ресурс) сифатида асосий урғуни қаратилиши.

Кейинчалик рақобат муҳитида номоддий активлар аҳамиятининг ортиши, даромад манбаида молиявий активлар<sup>9</sup> аҳамиятининг ортиши активлар менежментида ушбу фаолият турларининг ривожланишида муҳим аҳамият касб эта бошлаган.

### **Хулоса**

Глобал ва миллий иқтисодиёт ривожланишидаги замонавий тенденциялар активлар стратегик менежмент тизимини ривожлантириш, унда саноат корхоналарини жаҳон бозоридаги тез ўзгарувчан конъюнктура билан боғлиқ ташқи муҳит шарт-шароитларига мослашишга йўналтириш, янги имкониятларни ривожлантириш, инновациялар ролини кучайтиришга асосий акцентни қаратишни талаб қилмоқда. Саноат корхоналари рақобат устунлигини мустаҳкамлаш, улар фаолиятидан манфаатдор томонларнинг реал эҳтиёжларини оптимал таъминлаш, операцион ва молиявий фаолиятни узлуксиз оптималлаштиришга йўналтирувчи сифат менежменти

<sup>9</sup> Иккинчи жаҳон урушидан кейинги даврда фонд бозорлари тараққиёти ва молиявий актив сифатида турли инструментлар спектрининг кенгайиши портфел назарияси ривожланишинининг асосини ташкил қилган. Г. Марковиц арбитраж операцияларнинг тизили моделлари орқали бу борада йирик кашфиётларни амалга оширган.

замонавий тамойиллари асосидаги активлар менежменти тизимини шакллантириш зарур ҳисобланади.

### **Фойдаланилган адабиётлар рўйхати**

1. Rappaport A. Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors. – Free Press. 1999.
2. Stewart B. The Quest for Value. – NY: HarperCollins. 1991.
3. Запорожский А.И. Управление стоимостью компании и стратегический анализ на основе модели Modified Cash Value Added (MCVA) // Электронный Журнал "Корпоративные финансы" №1 2007.С. 78-110.
4. ARNOLD G. (1998), Corporate Financial Management, Pitman Publishing, London, pp. 1050.
5. Anne Ameels (e-mail: [anne.ameels@vlerick.be](mailto:anne.ameels@vlerick.be)), Prof. DR. Werner Bruggeman (e-mail: [werner.bruggeman@vlerick.be](mailto:werner.bruggeman@vlerick.be)), Geert Scheipers (e-mail: [geert.scheipers@bmcons.com](mailto:geert.scheipers@bmcons.com)) Value-based management control processes to create value through integration a literature review. D/2002/6482/18
6. Карлибаева Р.Х и др. Проблемы и перспективы развития рынка ценных бумаг в условиях глобализации (опыт Казахстана, Азербайджана и Узбекистана). Монография. - К.: Астана, 2015. - 256 с
7. Теплова Т.В. Корпоративные финансы в России: перспективы и 2007 реальность. // Управление корпоративными финансами, № 3, 2004.