

YASHIL

IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

№6

Google Scholar

OPEN ACCESS

ULRICHSWEB[®]
GLOBAL SERIALS DIRECTORY

OpenAIRE

ROAD

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ
БИБЛИОТЕКА
LIBRARY.RU

Academic
Resource
Index
ResearchBib

ISSN
INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE

CYBERLENINKA

BASE

INDEX COPERNICUS
INTERNATIONAL

Crossref



ISSN: 2992-8982

<https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz/>

2025



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Bosh muharrir:

Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich

Bosh muharrir o'rinbosari:

Karimov Norboy G'aniyevich

Muharrir:

Qurbonov Sherzod Ismatillayevich

Elektron nashr. 222 sahifa.

E'lon qilishga 2025-yil 1-iyunda ruxsat etildi.

Tahrir hay'ati:

Salimov Oqil Umrzoqovich, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi
Abduraxmanov Kalandar Xodjayevich, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi
Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Rae Kvon Chung, Janubiy Koreya, TDIU faxriy professori, "Nobel" mukofoti laureati
Osman Mesten, Turkiya parlamenti a'zosi, Turkiya – O'zbekiston do'stlik jamiyati rahbari
Axmedov Durbek Kudratillayevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Axmedov Sayfullo Normatovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Kalonov Muxiddin Baxritdinovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Siddiqova Sadoqat G'afforovna, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Xudoyqulov Sadirdin Karimovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Maxmudov Nosir, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Yuldashev Mutallib Ibragimovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Samadov Asqarjon Nishonovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor
Slizovskiy Dimitriy Yegorovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Axmedov Ikrom Akramovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Eshtayev Alisher Abdug'aniyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Xajiyev Baxtiyor Dushaboyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Hakimov Nazar Hakimovich, falsafa fanlari doktori (DSc), professor
Musayeva Shoirazimovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), professor
Ali Konak (Ali Ko'nak), iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor (Turkiya)
Cham Tat Huei, falsafa fanlari doktori (PhD), professor (Malayziya)
Foziljonov Ibrohimjon Sotvoldix'o'ja o'g'li, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dots.
Utayev Uktam Choriyevich, O'z.Respub. Bosh prokuraturasi boshqarma boshlig'i o'rinbosari
Ochilov Farkhod, O'zbekiston Respublikasi Bosh prokuraturasi IJQKD boshlig'i
Buzrukxonov Sarvarxon Munavvarxonovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Axmedov Javohir Jamolovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), katta o'qituvchi
Bobobekov Ergash Abdumalikovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), v.b. dots.
Djudi Smetana, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)
Krissi Lyuis, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)
Glazova Marina Viktorovna, Iqtisodiyot fanlari doktori (Moskva)
Nosirova Nargiza Jamoliddin qizi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Sevil Piriyeva Karaman, falsafa fanlari doktori (PhD) (Turkiya)
Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon o'g'li, TDIU ITI departamenti rahbari
Ochilov Bobur Baxtiyor o'g'li, TDIU katta o'qituvchisi
Golisheva Yelena Vyacheslavovna, Iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent.



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Editorial board:

Salimov Okil Umrzokovich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Abdurakhmanov Kalandar Khodjayeich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Rae Kwon Chung, South Korea, Honorary Professor at TSUE, Nobel Prize Laureate
Osman Mesten, Member of the Turkish Parliament, Head of the Turkey–Uzbekistan Friendship Society
Akhmedov Durbek Kudratillayevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Akhmedov Sayfullo Normatovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Abdurakhmanova Gulnora Kalandarovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Kalonov Mukhiddin Bakhridinovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Siddikova Sadokat Gafforovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical Sciences
Khudoykulov Sadirdin Karimovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Makhmudov Nosir, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Yuldashev Mutallib Ibragimovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Samadov Askarjon Nishonovich, Candidate of Economic Sciences, Professor
Slizovskiy Dmitriy Yegorovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Akhmedov Ikrom Akramovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Eshtayev Alisher Abduganiyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khajiyev Bakhtiyor Dushaboyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khakimov Nazar Khakimovich, Doctor of Philosophy (DSc), Professor
Musayeva Shoira Azimovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Professor
Ali Konak, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor (Turkey)
Cham Tat Huei, Doctor of Philosophy (PhD), Professor (Malaysia)
Foziljonov Ibrokhimjon Sotvoldikhoja ugli, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor
Utayev Uktam Choriyevich, Deputy Head of Department, Prosecutor General's Office of Uzbekistan
Ochilov Farkhod, Head of DCEC, Prosecutor General's Office of Uzbekistan
Buzrukkhonov Sarvarkhon Munavvarkhonovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Akhmedov Javokhir Jamolovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences
Tokhirov Jaloliddin Ochil ugli, Doctor of Philosophy (PhD) in Technical Sciences, Senior Lecturer
Bobobekov Ergash Abdumalikovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Acting Associate Professor
Judi Smetana, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)
Chrissy Lewis, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)
Glazova Marina Victorovna, Doctor of Sciences in Economics (Moscow)
Nosirova Nargiza Jamoliddin kizi, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor
Sevil Piriyeva Karaman, Doctor of Philosophy (PhD) (Turkey)
Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon ugli, Head of the Department of Scientific Research and Innovations, TSUE
Ochilov Bobur Bakhtiyor ugli, Senior lecturer at TSUI
Golisheva Yelena Vyacheslavovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

Ekspertlar kengashi:

Berkinov Bazarbay, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Po'latov Baxtiyor Alimovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Aliyev Bekdavlal Aliyevich, falsafa fanlari doktori (DSc), professor
Isakov Janabay Yakubbayevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Xalikov Suyun Ravshanovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Rustamov Ilhomiddin, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Hakimov Ziyodulla Ahmadovich, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent
Kamilova Iroda Xusniddinovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
G'afurov Doniyor Orifovich, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Fayziyev Oybek Raximovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Tuxtabayev Jamshid Sharafetdinovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Xamidova Faridaxon Abdulkarim qizi, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent
Yaxshiboyeva Laylo Abdisattorovna, katta o'qituvchi
Babayeva Zuhra Yuldashevna, mustaqil tadqiqotchi

Board of Experts:

Berkinov Bazarbay, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Pulatov Bakhtiyor Alimovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Aliyev Bekdavlal Aliyevich, Doctor of Philosophy (DSc), Professor
Isakov Janabay Yakubbayevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khalikov Suyun Ravshanovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Rustamov Ilkhomiddin, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Khakimov Ziyodulla Akhmadovich, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Kamilova Iroda Xusniddinovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics
Gafurov Doniyor Orifovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogy
Fayziyev Oybek Raximovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor
Tukhtabayev Jamshid Sharafetdinovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor
Khamidova Faridaxon Abdulkarimovna, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Yakhshiboyeva Laylo Abdisattorovna, Senior Lecturer
Babayeva Zuhra Yuldashevna, Independent Researcher

08.00.01 Iqtisodiyot nazariyasi
08.00.02 Makroiqtisodiyot
08.00.03 Sanoat iqtisodiyoti
08.00.04 Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti
08.00.05 Xizmat ko'rsatish tarmoqlari iqtisodiyoti
08.00.06 Ekonometrika va statistika
08.00.07 Moliya, pul muomalasi va kredit
08.00.08 Buxgalteriya hisobi, iqtisodiy tahlil va audit
08.00.09 Jahon iqtisodiyoti
08.00.10 Demografiya. Mehnat iqtisodiyoti
08.00.11 Marketing
08.00.12 Mintaqaviy iqtisodiyot
08.00.13 Menejment
08.00.14 Iqtisodiyotda axborot tizimlari va texnologiyalari
08.00.15 Tadbirkorlik va kichik biznes iqtisodiyoti
08.00.16 Raqamli iqtisodiyot va xalqaro raqamli integratsiya
08.00.17 Turizm va mehmonxona faoliyati

Muassis: "Ma'rifat-print-media" MChJ

Hamkorlarimiz: Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, O'zR Tabiat resurslari vazirligi, O'zR Bosh prokuraturasi huzuridagi IJQK departamenti.

Jurnalning ilmiyligi:

“Yashil” iqtisodiyot va taraqqiyot” jurnali

O'zbekiston Respublikasi
Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar
vazirligi huzuridagi Oliy
attestatsiya komissiyasi
rayosatining
2023-yil 1-apreldagi 336/3-
sonli qarori bilan ro'yxatdan
o'tkazilgan.



MUNDARIJA

O'zbekistonda yashil iqtisodiyotni shakllantirishda xitoy va rossiya investitsiyalarining qiyosiy tahlili.....	20
Malikov Numonjon Kamalovich	
Raqamli texnologiyalarning makroiqtisodiy barqarorlikka ta'siri	26
Sherzod Rajabov, Istora Abdusalomova	
Reducing inequality through human capital development: a comparative analysis of policies in the european union and uzbekistan	30
Ilxomjonov Jaxongir Alisher o'g'li	
Hududiy raqamli infratuzilmaning xizmat ko'rsatish sektoriga ta'siri: samarqand viloyati misolida	39
Musinov Dilshod Sultanovich	
Ways to improve quality in hotels through digital technologies	44
N.A. Rakhmonova	
Проблемы и пути внедрения механизма налогового стимулирования центров инновационного роста нового узбекистана.....	48
Умаров Б. С.	
Влияние протекционистской политики на инвестиционные стратегии промышленных предприятий.....	55
Ёдгоров Сардорбек Самадович	
Fiskal siyosat tahlili: aholi bandligi; aholi daromadlari; soliqqa tortish.....	61
Isroilov Boxodir Ibragimovich, Navruzova Farog'at Abdihamid qizi	
Problems in entrepreneurial potential development: a comprehensive analysis of contemporary barriers and challenges	67
Baxtiyor Xabibullayev Abdulvoxid o'g'li	
Tijorat banklarida aholi omonatlarining jozibadorligini oshirishning metodologik asoslari va amaliy yo'nalishlari	73
Xakimov Zoxid Norbo'tayevich	
To'lov aylanmasining mohiyatini aniqlashda to'lov va to'lov oqimlarining roli.....	78
I.F.Sayfiddinov	
Moliyaviy inklyuzivlikni ta'minlovchi samarali soliq siyosati.....	83
Artikov Ne'matulla Abdusalamovich	
Youth, digital finance, and the gig economy in uzbekistan	86
Akmal Boymurodov	
Aktsiyadorlik jamiyatlari korporativ boshqaruvda qaror qabul qilishda raqamli texnologiyalardan foydalanish masalalari	91
Xabibullaeva Shirinxon Tohir qizi	
В условиях трансформации обеспечение развитие образования и нуки в сфере подготовки управленческих кадров	98
Суюнов Дилмурод Холмурадович	
Ипотечное кредитование как инструмент социальной политики в узбекистане	104
Базарова Нигора Равшановна	
Kichik biznes subyektlari tomonidan hudud aholisi bandligini ta'minlashning ijtimoiy va iqtisodiy natijalari.....	110
Ergasheva Nigora Abdigapparovna	
Kichik korxonalar istiqbolli hududlarda sanoat ishlab chiqarish holati dinamikasi.....	114
Xonto'rayev Obbosxon Kamolxon o'g'li	
Banklarning aktivlarini daromadliligini oshirish yo'llari	118
Elbusinova Umida Khamidullaevna	



Ekologik omillar o'zgarishining dehqon xo'jaliklari yalpi hosiliga ta'siri	123
Otamurodova Dildora Abdukrimovna	
O'zbekiston tijorat banklarining yashil iqtisodiyotdagi o'rni	128
Eshev Furqat A'zamovich, Ibragimova Feruza Axtamovna, Jumanazarova Malika Baxtiyorovna, Raxmatova Mohina Dilmurod qizi	
Использование интеллектуальных технологий в процессе обслуживания клиентов банка	132
Хашимова Дилёра Пахритдиновна	
Innovatsion faoliyatning moliyaviy rag'batlantirish va boshqaruv samaradorligini belgilovchi omil va jihatlar.....	138
Baxriddinov Nodirbek Zamirdinovich	
Import tovarlari bo'yicha aksiz solig'ini undirishning nazariy asoslari	143
Abdurasulov Murodjon Bahrom o'g'li	
Роль цифровых валют центральных банков в модернизации платёжной инфраструктуры: мировой опыт и перспективы Узбекистана	150
Срожиддинова З.Х., Тухтасинова Д.Н.	
Tijorat banklarida chakana to'lov tizimlarini nazariy asosi	155
Sultonov Davronjon Rustam o'g'li	
Tikuv-trikotaj korxonalarida raqobatbardoshlikni oshirishda strategik menejmentning roli	161
Mamatraimov Islom Mamanazarovich	
Bank likvidligini boshqarishda valyuta kursi barqarorligini ta'minlash mexanizmlari.....	166
Sattorova Nasiba G'anjion qizi	
Ta'lim, ekologiya va raqamlashtirish sohalarida bolalar va o'smirlar turizmini integratsiyalash: xalqaro tajribalar va O'zbekiston.....	170
Islomova Dilrabo Salomovna	
Iqtisodiy masalalarni matritsalar nazariyasi asosida modellashtirish va python dasturlash tilida yechish.....	175
Tojiyev Ilhom Ibraimovich, To'rayeva Feruza Dilmurodovna, Namozova Barchinoy G'ayrat qizi, Baxronova Zuhra Otaniyoz qizi	
Pul bozori barqarorligini ta'minlashda tijorat banklarida likvidlikni boshqarish samaradorligi	188
Sattorova Nasiba G'anjion qizi	
The role of digitalization of healthcare in the implementation of the safe city project	192
Akbarjon Iminov	
Аутоиммунные поражения центральной нервной системы, возникающие после стрептококковой инфекции	198
Умарова Саодат Сулаймоновна, Нормакматов Бахтиёр Ботиралиевич	
Iqtisodiyotiga yo'naltirilgan investiyalar tahlili	204
Namozov Olim Botirovich	
Creating a favorable climate for investment in agriculture	209
U.I.Djumaniyazov, B.J.Mirzaev	
Davlat ishtirokidagi korxonalarni korporativ boshqaruvni xalqaro standartlari asosida takomillashtirish	214
F.Djalilov	



DAVLAT ISHTIROKIDAGI KORXONALARNI KORPORATIV BOSHQARUVNI XALQARO STANDARTLARI ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH

F.Djalilov

TDIU, Innovatsion menejment kafedrası dotsenti,

email: f.djalilov@tsue.uz

ORCID: 0000-0001-8868-9161

Annotatsiya: Maqolada O'zbekiston davlat ishtirokidagi korxonalarida korporativ boshqaruv amaliyotlari Iqtisodiy Hamkorlik va Taraqqiyot Tashkilotining 2024-yildagi yo'riqnomasi asosida baholanadi. Kuzatuv kengashlarining mustaqilligi, tarkibdagi xilma-xillik, strategik boshqaruvdagi vakolatlar, shaffoflik darajasi hamda xalqaro investorlar uchun ishonch mezonlari tahlil qilinadi. Tadqiqot natijalari korporativ boshqaruvni xalqaro standartlarga moslashtirish bo'yicha amaliy takliflar ishlab chiqishga xizmat qiladi.

Kalit so'zlar: korporativ boshqaruv, davlat ishtirokidagi korxona, IHTT, kuzatuv kengashi, strategik boshqaruv, shaffoflik.

Abstract: This article analyzes corporate governance practices in Uzbekistan's state-owned enterprises based on the 2024 OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. The study evaluates the independence of supervisory boards, diversity in composition, strategic oversight powers, level of transparency, and trust indicators for international investors. The findings provide practical recommendations for aligning corporate governance with international standards.

Key words: corporate governance, state-owned enterprises, OECD, supervisory board, strategic management, transparency.

Аннотация: В статье рассматривается практика корпоративного управления на предприятиях с государственным участием в Узбекистане на основе Руководства ОЭСР по корпоративному управлению государственных предприятий от 2024-года. Анализируются независимость наблюдательных советов, разнообразие их состава, полномочия в стратегическом управлении, уровень прозрачности и критерии доверия для международных инвесторов. Результаты исследования служат основой для разработки практических рекомендаций по приведению корпоративного управления в соответствие с международными стандартами.

Ключевые слова: корпоративное управление, государственные предприятия, ОЭСР, наблюдательный совет, стратегическое управление, прозрачность.

KIRISH

So'nggi yillarda respublikada korporativ boshqaruvni takomillashtirish va davlatning iqtisodiyotdagi ishtirokini qisqartirishga qaratilgan tizimli chora-tadbirlar davlat rahbarining tegishli topshiriqlari asosida, ilg'or xalqaro tajriba doirasida ishlab chiqildi. 2021–2025-yillarda davlat ishtirokidagi korxonalarni boshqarish va isloh qilish strategiyasi (keyingi o'rinlarda – Strategiya) doirasida bu jarayon izchil amalga oshirilmoqda. Mazkur hujjat Vazirlar Mahkamasining 2021-yil 29-martdagi 166-son qarori bilan tasdiqlangan bo'lib, quyidagi yo'nalishlar bo'yicha qator vazifalarni belgilaydi:

- davlat ishtirokidagi korxonalarni boshqarish va isloh qilishning normativ-huquqiy bazasini takomillashtirish;
- davlat ishtirokidagi korxonalarni keskin qisqartirish;
- davlat ishtirokidagi korxonalar faoliyatini to'liq bozor mexanizmlariga o'tkazish;
- korporativ boshqaruvning zamonaviy uslublarini joriy etish;
- shaffoflik va ma'lumotlarni oshkor qilish bo'yicha amaliy chora-tadbirlarni belgilash.

Bugungi kunda xususiy sektor muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatayotgan va raqobat rivojlangan sohalarda davlat ishtirokini yanada qisqartirish maqsadida 2023-yil 24-mart kuni O'zbekiston Respublikasi Prezidentining PQ-102-son qarori qabul qilindi. Qarorga muvofiq, 1001 ta davlat ishtirokidagi korxonalarning ustav kapitalidagi aksiyalar paketi va ulushlari, shuningdek, 1046 ta davlat mulki obyektlarini sotish belgilandi.



Shu bilan birga, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentyabrdagi PF-158-son Farmoni bilan tasdiqlangan "O'zbekiston – 2030" Strategiyasida iqtisodiyotda nodavlat sektor ulushini 85 foizga yetkazish va davlat ulushi mavjud 2,3 mingta korxona sonini 6 barobarga kamaytirish maqsadi belgilandi (1-rasm). 2024-yil 1-yanvar holatiga ko'ra, davlat ishtirokidagi korxonalar soni 2116 tani tashkil etdi (1-rasm).



1-rasm. 2024 yil holatiga ko'ra davlat ishtirokidagi korxonalar soni¹

Shuningdek, davlat korxonalari faoliyatini mas'uliyat va halollik asosida tashkil etish orqali samarali korporativ boshqaruvni ta'minlash ularning raqobatbardoshligi, iqtisodiy o'sishi va barqaror rivojlanishiga sezilarli hissa qo'shadi. Xususan, samarali boshqaruv va shaffoflik davlat korxonalarining mamlakat raqobatbardoshligi, iqtisodiy barqarorligi va uzoq muddatli rivojlanishiga xizmat qiladi.

Ushbu tadqiqotning maqsadi – IHTTning Davlat korxonalari uchun korporativ boshqaruv bo'yicha 2024-yildagi yo'riqnomasi asosida O'zbekiston davlat korxonalarida (DK) korporativ boshqaruvning hozirgi holatini qiyosiy tahlil qilishdan iborat. Tadqiqot vazifalari mavjud kamchiliklarni aniqlash hamda ilg'or xalqaro tajribaga muvofiq strategik tavsiyalar ishlab chiqishni o'z ichiga oladi. Ushbu tadqiqot O'zbekistondagi iqtisodiy islohotlar jarayonida davlat korxonalarining samaradorligi va shaffofligini oshirish, shuningdek, investorlar ishonchini mustahkamlashga qaratilgan amaliy choralar uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Ushbu tadqiqot O'zbekistonda davlat ishtirokidagi korxonalarda korporativ boshqaruv amaliyotini Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkilotining (IHTT) Davlat korxonalari uchun korporativ boshqaruv bo'yicha yo'riqnomasi, xususan, 2024-yildagi sharhi asosida qiyosiy tahlil qilishga asoslangan. Bunday yondashuv O'zbekistondagi mavjud holatni ilg'or xalqaro standartlar bilan solishtirish imkonini beradi.

IHTT yo'riqnomasida quyidagi to'rtta strategik yo'nalishga alohida e'tibor qaratilgan:

davlat mulkida professionallikni oshirish;

raqobatda betaraflikni ta'minlash;

shaffoflik va javobgarlikni kuchaytirish;

barqaror rivojlanish tamoyillarini davlat ishtirokidagi korxonalar (DIK) boshqaruv tizimiga kiritish.

Mazkur yo'nalishlar O'zbekiston uchun korporativ boshqaruvni takomillashtirishda nafaqat moliyaviy maqsadlarga erishish, balki global iqtisodiy tendensiyalarga moslashish hamda mas'uliyatli investorlarni jalb qilish nuqtayi nazaridan ham muhim hisoblanadi.

Ushbu yondashuv asosida tadqiqot davlat ishtirokidagi korxonalarda amalga oshirilayotgan islohotlarning korporativ boshqaruv tartib-qoidalariga ta'sirini yoritadi. Tadqiqotda ilmiy maqolalar, hukumat hujjatlari, xalqaro tashkilotlar hisobotlari va boshqaruv tizimidagi o'zgarishlarni amalga oshirgan DIKlarning amaliy tajribasidan foydalaniladi. Amaldagi boshqaruv modellarini, ularning duch kelgan to'siqlarini, javobgarlik va samaradorlikni

¹ Davlat ishtirokidagi korxonalarning 2023 yildagi faoliyati natijadorligi va davlat mulkidan foydalanish holati to'g'risida hisobot hisobot. <https://davaktiv.uz/uploads/pages/files/1024/Uzsama%20hisobot%202024%20yakuniy%204.pdf>



oshirish uchun kiritilgan o'zgarishlarni tushuntirish maqsadida ularning nazariy asoslari va umumiy ko'rinishlari tahlil etiladi.

Tadqiqotning miqdoriy qismida davlat boshqaruvi islohotlari amalga oshirilgunga qadar va keyingi davrda DIKlarning faoliyati o'zaro taqqoslanadi. Buning uchun moliyaviy hisobotlar, operatsion samaradorlik ko'rsatkichlari va boshqa tegishli ma'lumotlar kabi ochiq manbalardan foydalaniladi. Boshqaruv islohotlarining ta'sirini baholashda rentabellik, shaffoflik, operatsion samaradorlik hamda xizmatlar ko'rsatishdagi o'zgarishlar, jumladan, turli modellar asosida tahlil qilinadi. Ushbu o'zgarishlar va ularning natijalari o'rtasida sababiy bog'liqlik mavjudligini aniqlash maqsadida statistik tahlillar amalga oshiriladi.

Qiyosiy tahlil quyidagi IHTTning olti asosiy tamoyiliga tayangan holda olib boriladi:

Davlatning mulkka egalik qilishi asoslari;

Davlatning mulkdor sifatidagi roli;

Teng bozor sharoitlarini ta'minlash;

Minoritar aksiyadorlar va manfaatdor tomonlar huquqlarini himoya qilish;

Shaffoflik va ma'lumotlarni oshkor qilish;

Samarali direktorlar kengashlari.

Shuningdek, milliy boshqaruv institutlari, xalqaro me'yorlar va jamoatchilik umidlari davlat korxonalarida boshqaruv islohotlariga qanday ta'sir qilayotganini institutsional nazariya yondashuvi yordamida chuqurroq tushuntirish mumkin. Bu nazariya asosida IHTT tavsiyalari va boshqa xalqaro tashkilotlarning me'yoriy-huquqiy asoslari O'zbekistondagi ichki boshqaruv tizimlariga qanday singdirilayotganini tahlil qilish imkonini beradi.

Shuningdek, institutsional legitimlik konsepsiyasiga ko'ra, davlat korxonalari o'z faoliyatida qonuniylik va samaradorlikka erishish uchun nafaqat rasmiy boshqaruv me'yorlariga, balki jamoatchilik talablariga ham moslashishi zarur. Bu yondashuv orqali davlat korxonalarining institutsional moslashuvchanligini ilmiy asosda baholash mumkin bo'ladi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Davlat korxonalarining korporativ boshqaruvidagi o'zgarishlarni o'rganuvchi tadqiqotlar axborot oshkoraligi, mas'uliyat va samaradorlikka nisbatan sezilarli ijobiy tendensiyalarni ko'rsatmoqda. Ochiqlik va hisobdorlikning ortib borayotgan ahamiyati asosiy xulosa sifatida ajralib turadi. Ilgari davlat ishtirokidagi korxonalar ustidan nazoratning sustligi, boshqaruvdagi shaffoflik yetishmasligi kabi holatlar tanqid ostida bo'lgan. Biroq moliyaviy hisobotlar, natijalarni tahlil qilish va muhim qarorlar qabul qilish tartiblarining islohotlar natijasida jamoatchilik uchun ochiqligi kengaymoqda.

Ko'plab davlat korxonalarida amalga oshirilgan islohotlar natijasida korrupsiya holatlarining qisqargani va aholining davlat korxonalariga nisbatan ishonch darajasining oshgani kuzatilmoqda. Ayniqsa, davlat ishtirokidagi korxonalar kuzatuv kengashlarining professionallashuvi alohida e'tiborga loyiq. Dastlab, kuzatuv kengashlarida ko'pchilikni hukumat tomonidan tayinlangan vakillar tashkil etgani sababli samaradorlik pastligi va manfaatlar to'qnashuvi mavjud edi.

Biroq, yangi tartiblar boshqaruv kengashiga xolis, tegishli biznes tajribasiga ega va asosli qarorlar qabul qila oladigan vakolatli shaxslarni tayinlash zarurligini belgilab berdi. Ushbu yondashuv siyosiy aralashuvni kamaytirib, korxonalar faoliyatining strategik yo'nalishini va nazorat tizimini sezilarli darajada yaxshilash imkonini yaratdi (1-jadval).

Qiyosiy tahlil natijalarini aniq va tizimli tarzda taqdim etish maqsadida quyida O'zbekistondagi kuzatuv kengashlari amaliyoti IHTT yo'riqnomalari bilan solishtirilib, asosiy farqlar umimlashtirilgan.

1. IHTT yo'riqnomasi noo'rin siyosiy aralashuvning oldini olish, korxona va uning aksiyadorlari manfaatlarini himoya qiluvchi qarorlar qabul qilinishini ta'minlash uchun asosiy tamoyil sifatida professional va mustaqil direktorlar kengashlarini qat'iy qo'llab-quvvatlaydi. Asosiy amaliyotlar quyidagilarni o'z ichiga oladi:

nomzodlarni shaffof tanlash tartiblari;

vakolatlarga asoslangan kengash tarkibi;

siyosatchilarning kengashlarga saylanishiga rasmiy taqiqlar.

O'zbekistonda DIK kuzatuv kengashlari asosan turli vazirlik va idoralar vakillaridan iborat yuqori lavozimli davlat xizmatchilaridan tashkil topgan.

Korporativ boshqaruv kodeksida mustaqil a'zolarining mavjudligi (kamida 15%) tavsiya etilgan. Shuningdek, 2022-yil oxirigacha yirik yoki strategik ahamiyatga ega DIKlar uchun ushbu ulushni 30% ga yetkazish maqsadi belgilangan. Biroq bu jarayon sezilarli darajada sust kechmoqda.

Kuzatuv kengashi a'zolarini tayinlashda korporativ boshqaruv bo'yicha malaka sertifikatiga ega bo'lish talabi mavjud bo'lsa-da, bu o'z-o'zidan mustaqillikni kafolatlamaydi. Shuningdek, aksiyador tomonidan saylanadigan vakilning mavjudligi sababli davlat amaldorlarining ta'siri keng miqyosda davom etmoqda.

1-jadval. IHTTning Davlat korxonalari uchun korporativ boshqaruv bo'yicha yo'riqnomasining asosiy tamoyillari²

IHTT tamoyillari	Tamoyillarni qisqacha tavsifi	O'zbekiston qonunchiligiga mos kelishi
1. Mulkka egalik qilish maqsadlarini asoslanishi	Davlatning mulkka egalik qilish maqsadlarini aniq belgilash	Xususiylashtirish siyosatida qisman aks ettirilgan, ammo yagona mulkchilik strategiyasi mavjud emas
2. Davlatning mulkdor sifatidagi roli	Mulkchilik va tartibga solish funksiyalarini ajratish	UzAssets rasmiy ravishda mulkdorlik funksiyalarini bajaradi, biroq vazirliklar bilan takroriy funksiyalar saqlanib qolmoqda
3. Bozor sharoitlarini barcha ishtirokchilar uchun tengligi	Raqobat neytralligi, imtiyozlarni va subsidiyalarni bekor qilish	Qonun hujjatlarida nazarda tutilgan, ammo hali ham subsidiyalar, davlat qo'llab-quvvatlovi va tarif imtiyozlari mavjud
4. Minoritar aksiyadorlar va manfaatdor shaxslar	Teng huquqlar, investorlarni himoya qilish, xodimlar va manfaatdor tomonlarning ishtiroki	Rasmiy ravishda aksiyadorlik jamiyatlarida himoyalangan, biroq davlat unitar korxonalarida va amalda zaif
5. Axborot oshkorligi va shaffoflik	Auditdan o'tgan moliyaviy hisobotlarni oshkor qilish, operatsiyalarning shaffofligi	Axborotni oshkor qilish talablari mavjud, ammo hisobotlar to'liq emas yoki tartibsiz oshkor etiladi
6. Samarali direktorlar kengashlari	Mustaqillik, strategik rol, javobgarlik va professionallik	Kuzatuv kengashi faoliyati mavjud, ammo mustaqillik va ta'sir cheklangan; yetarli darajada professionalashtirish zarur

Kengashning haqiqiy mustaqilligiga erishishda davlatning keng ta'siri va mustaqil direktorni jalb qilish talablariga yetarli darajada, ko'pincha ixtiyoriy rioya qilish masalasi mavjud.

O'zbekiston DIK kuzatuv kengashlarida davlat xizmatchilarining ustunligi shuni anglatadiki, korporativ boshqaruvning rasmiy huquqiy tuzilmalari mavjud bo'lsa-da, qaror qabul qilishning haqiqiy markazi davlat idoralari yoki vazirliklarda bo'ladi.

4-jadval. O'zbekiston korporativ boshqaruvida kuzatuv kengashining kuchli va zaif tomonlari³

Kuchli tomonlari	Zaif tomonlari
Kompaniyaning bosh direktori, boshqaruv a'zolari va xodimlari kuzatuv kengashi a'zolari bo'lishi mumkin emas	Listing kompaniyalari yoki banklar uchun ham kuzatuv kengashi qoshida qo'mitalarni tashkil etish bo'yicha talablar mavjud emas
Banklarda ijro etuvchi organlar kuzatuv kengashi tomonidan tayinlanishi kerak	Qonun hujjatlariga muvofiq ijro etuvchi organlarni tayinlash va ularning vakolatlarini muddatidan oldin tugatish aksiyadorlar umumiy yig'ilishi qarori bilan amalga oshiriladi
Kuzatuv kengashlari tarkibi to'g'risidagi ma'lumotlarni oshkor qilinishi shart	Qonun hujjatlarida ham, korporativ boshqaruv kodeksida ham kuzatuv kengashi tarkibida gender xilma-xilligi uchun hech qanday standartlar mavjud emas
Listing kompaniyalari jamiyat kuzatuv kengashi a'zolaridan iborat audit qo'mitasini tuzishlari shart	Kuzatuv kengashining mustaqil a'zolari kuzatuv kengashi qo'mitalariga raislik qilishi kerakligi to'g'risida hech qanday talab va tavsiyalar mavjud emas
Qonun hujjatlarida mustaqil direktorlar uchun mezonlar belgilangan	
"Oltin aksiya"ning kompaniyani boshqarishda davlat ishtirokiga bo'lgan maxsus huquqi bekor qilingan	

Ushbu norasmiy nazorat boshqaruv kengashining kompaniya va uning aksiyadorlari oldidagi ishonchli majburiyatlarini samarali bajarish qobiliyatiga putur yetkazadi, chunki qarorlar tijorat maqsadlarida emas, balki siyosiy maqsadlarda qabul qilinishi mumkin. Bu esa xalqaro investorlar uchun jiddiy to'siq bo'lib, kuchli va chinakam mustaqil boshqaruvni birinchi o'ringa qo'yadigan investorlar orasida keng tarqalgan siyosiy aralashuv tushunchasini shakllantiradi. "Oltin aksiyani" bekor qilinishi hukumatning bevosita aralashuvini qisqartirish yo'lida ijobiy qadam bo'lsa-da, boshqaruv kengashi tarkibi va norasmiy kanallar orqali davlat nazoratining saqlanib qolayotgani haqiqiy korporativ boshqaruvga erishishga to'sqinlik qilmoqda.

² IHTTning Davlat korxonalari uchun korporativ boshqaruv bo'yicha yo'riqnomasi asosida muallif tomonidan tuzilgan

³ YTTB ma'lumotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan.



2. IHTT yo'riqnomalarida qarorlar qabul qilish va kengashning umumiy samaradorligini oshirish uchun muhim omillar sifatida kompetensiyaga asoslangan tarkib hamda xilma-xillikka (jumladan, jins, ko'nikma va tajriba) katta e'tibor beriladi. Qayd etilishicha, yurisdiksiyalarning 58 foizida gender maqsadlari yoki DIK direktorlar kengashlari uchun kvotalar mavjud. O'zbekistonda esa kuzatuv kengashi a'zolarining faqat 10 foizini ayollar tashkil etadi.

Kengash a'zolarining kasbiy malakalari cheklangan darajada oshkor qilingan va kuzatuv kengashi a'zolari uchun zarur ko'nikmalar yoki tajriba bo'yicha aniq huquqiy ko'rsatmalar mavjud emas (5-rasm). Bu borada gender xilma-xilligining sezilarli darajada yetishmasligi, kengash tarkibi uchun esa keng qamrovli ko'nikmalar matritsasini (skills matrix) ishlab chiqish va joriy etishga yetarlicha e'tibor qaratilmayotgani kuzatiladi.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, kengashlarda xilma-xillik (ham gender, ham malaka bo'yicha) kengroq istiqbollarni taqdim etadi, kuchli munozaralarga yordam beradi, qarorlar qabul qilish sifatini oshiradi va turli manfaatdor tomonlarning murakkab ehtiyojlarini tushunish va ularga javob berish imkoniyatini yaratadi. Kengashlarda xilma-xillikni ta'minlamalik DIKlarning strategik salohiyatini cheklaydi, innovatsiyalarni joriy etish qobiliyatiga to'sqinlik qiladi va murakkab bozor sharoitlariga moslashuvchanlikni kamaytiradi. Natijada bu uzoq muddatli qiymat yaratish va xilma-xillikka ega boshqaruv tuzilmalarini qadrlaydigan investorlarni jalb etishda salbiy ta'sir ko'rsatadi.

3. Strategik nazorat va kuzatuv kengashlarining vakolatlari. IHTT yo'riqnomalarida DIK kengashlari kundalik ma'muriy boshqaruvdan tashqari, asosan strategik nazoratni ta'minlashi va faoliyat samaradorligini baholashi kerakligi ta'kidlanadi. Ko'pgina yurisdiksiyalarda (67 %) DIK kengashlari kompaniya strategiyasini ishlab chiqishda to'liq vakolatga ega. Bundan tashqari, bosh direktorni tayinlash odatda direktorlar kengashining asosiy funksiyasi hisoblanadi, bu esa boshqaruvni samarali nazorat qilish imkonini beradi.

O'zbekistonda esa kuzatuv kengashlari ko'pincha strategiya va byudjetni tasdiqlashda cheklangan vakolatlarga ega. Ushbu muhim vazifalar ko'pincha aksiyadorlarning umumiy yig'ilishiga yuklatilgan. Strategik qarorlar aksariyat hollarda aksiyadorlar (ya'ni davlat) darajasida qabul qilinadi va kengash faqat tasdiqlovchi rolini bajaradi, ya'ni qarorlar chuqur muhokama qilinmasdan rasmiylashtiriladi.

3-jadval. Kuzatuv kengashi bo'yicha IHTT yo'riqnomalari va O'zbekiston amaliyotining qiyosiy tahlili⁴

Korporativ boshqaruvda kuzatuv kengashini	IHTT standarti (2024)	O'zbekiston amaliyoti/qonunchiligi	Muammo/Imkoniyat
Mustaqillik mezonlari	Professional, mustaqil kengashlar; davlat boshqaruv organlari ishtirokini cheklash; vakolat muddatiga cheklovlar	Kengashlarda davlat boshqaruv organlari keng ishtiroki tufayli uning mustaqilligi cheklangan; korporativ boshqaruv kodeksi tavsiyalari ixtiyoriy; mustaqil direktorlarning nisbatan kamligi	Davlat asosiy aksiyadorligi tufayli haqiqiy mustaqillik sezilarli cheklangan. Xodimlar va mustaqil direktorlarga qo'yiladigan talablar yetarli emas
Kengash tarkibi va xilma-xilligi	Kompetensiyaga asoslangan tarkib; xilma-xillik (jins, malaka, tajriba); yurisdiksiyalarning 58 foizida gender talabi mavjud	Gender xilma-xilligi bo'yicha qonuniy talablar mavjud emas, kengash a'zolarining malakani oshkor qilishi cheklangan; malaka bo'yicha aniq yo'riqnomalar mavjud emas	Gender xilma-xilligining sezilarli darajada yetishmasligi va kengash tarkibi uchun keng qamrovli ko'nikmalar matritsasiga yetarlicha e'tibor qaratilmagan
Strategik rol va avtonomiya	Strategik boshqaruv va samaradorlikni baholash; kengashlarning 67 foizi strategiyani belgilashda to'liq mustaqillikka ega	Strategiya/byudjet bo'yicha cheklangan vakolatlari (ko'pincha umumiy yig'ilishlarda); qarorlar "yuqoridan" tushadi; bosh direktorni tayinlash ko'pincha hukumat tasdig'ini talab qiladi	Strategik rol va mustaqil qaror qabul qilishda cheklovlar; kengashlar tasdiqlovchi organga aylanib qolmoqda
Kengash qo'mitalari	Ixtisoslashgan qo'mitalar (taftish, nomzodlar) tuzish asosiy amaliyot hisoblanadi; ichki audit kengashga/audit qo'mitasiga hisobdor	Qo'mitalar uchun tartibga soluvchi talablar mavjud emas (faqat listingga kirgan AJda – audit qo'mitasi)	Qo'mitalar, ayniqsa audit qo'mitalarini tashkil etish va ularning faoliyatida kamchiliklar mavjud; ichki nazoratning mustaqilligi borasida aniqlik yetarli emas
Shaffoflik va oshkoralik	Ma'lumotlarni oshkor qilishning yuqori sifati va muntazamligi; moliya, mulkchilik, boshqaruv bo'yicha muhim axborotlarni o'z vaqtida taqdim etish	Moliyaviy va nomoliyaviy axborotlarni oshkor qilish talablari mavjud, biroq hisobotlar to'liqsiz va tartibsiz; MHXSga o'tishdagi muammolar	Shaffoflik va oshkoralik amaliyotlari izchil va yetarli emas; kengash malakasi va faoliyatini baholashda va moliyaviy axborotlarda kamchiliklar mavjud

4 IHTTning Davlat korxonalari uchun korporativ boshqaruv bo'yicha yo'riqnomasi asosida muallif tomonidan tuzilgan.



Bosh direktorni tayinlash funksiyasi ko'pincha aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi vakolatida bo'lib, bu holat korporativ boshqaruvning ilg'or tajribalariga mos kelmaydi. Yuqoridagi holat natijasida kuzatuv kengashi strategik rahbarlik va boshqaruv faoliyatining samarali monitoringi bo'yicha o'zining asosiy vazifalarini bajarishda cheklangan bo'ladi. Bu mas'uliyat va nazorat o'rtasida jiddiy bo'shliqni yuzaga keltiradi:

Kuzatuv kengashi a'zolari kompaniya faoliyati va yo'qotishlari uchun javobgar bo'lishiga qaramay, ular mustaqil strategik qarorlar qabul qilish yoki ijroiya boshqaruvini to'liq javobgarlikka tortish vakolatiga ega emas.

Ushbu tuzilmaviy zaiflik, oxir-oqibat, DIKning moslashuvchanligini va bozor o'zgarishlariga tezda moslashish qobiliyatini pasaytiradi.

Shuningdek, korporativ boshqaruvga asosiy e'tibor qaratish o'rniga, hisobdorlikdan qochishga moyillik va tashqi siyosiy aralashuv ta'sirida buziladigan boshqaruv muhitiga hissa qo'shadi.

4. Kengash qo'mitalari va ichki nazorat faoliyatining samaradorligi.

IHTT yo'riqnomasi direktorlar kengashining samarali faoliyati uchun asosiy amaliyot sifatida ixtisoslashgan qo'mitalar (masalan, audit, nomzodlar) tashkil etilishini nazarda tutadi. Shuningdek, ichki audit funktsiyalari mustaqillik va kuchli nazoratni ta'minlash uchun bevosita direktorlar kengashi yoki uning audit qo'mitasiga hisobot berishi zarurligi ta'kidlanadi.

Kuzatuv kengashi qoshida qo'mitalar tuzish bo'yicha aniq majburiyatlarning mavjud emasligi risklarni samarali boshqarish, moliyaviy hisobotlarning ishonchligini ta'minlash va korrupsiyaning oldini olish qobiliyatini zaiflashtiradi. Bu esa oxir-oqibatda korporativ boshqaruvning umumiy samaradorligiga putur yetkazadi. Agar ushbu qo'mitalar majburiy bo'lmasa yoki ularning mustaqilligi ta'minlanmasa, moliyaviy nazorat, nomzodlarni tanlash va xatarlarni boshqarish kabi muhim funktsiyalar yetarli darajada bajarilmaydi. Ichki audit mustaqilligining noaniqligi uning xolisligi va samaradorligini shubha ostiga qo'yadi.

5. Shaffoflik va ma'lumotlarni oshkor qilish.

Moliyaviy va nomoliyaviy ma'lumotlar, kengash/rahbariyat tarkibi, asosiy samaradorlik ko'rsatkichlarini (KPI) oshkor qilish talablari mavjud. Biroq, ma'lumotlarning to'liqligi, Xalqaro moliyaviy hisobot standartlariga (MHXS) o'tish va ichki audit hamda mukofotlar haqidagi ma'lumotlarning cheklanganligi bilan bog'liq muammolar mavjud.

IHTT ma'lumotlarni yuqori sifatda va muntazam ravishda oshkor qilishni talab qiladi. Ma'lumotlarni oshkor qilish amaliyotining nomuvofiqligi va yetarli emasligi, ayniqsa, batafsil moliyaviy axborot hamda kengash a'zolarining malakalari to'g'risidagi ma'lumotlarning etishmasligi investorlar ishonchini pasaytiradi. Bu bozor intizomini zaiflashtiradi va manfaatdor tomonlarga DIK faoliyatini xolis baholash imkonini bermaydi.

Agar ma'lumotlar to'liq va muntazam oshkor qilinmasa, tashqi manfaatdor tomonlar (investorlar, kreditorlar, jamoatchilik) korxonaning haqiqiy holati, moliyaviy ko'rsatkichlari va boshqaruv sifati haqida aniq tasavvurga ega bo'lmaydi. Bu esa investorlar uchun xatarlarni oshiradi, ishonchsizlikni kuchaytiradi va kompaniyaning bozor qiymatiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Natijada, kapital jalb qilish imkoniyati kamayadi va bozor intizomini ta'minlashga to'sqinlik qiladi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

O'zbekistondagi DIKlar kuzatuv kengashlarida davlat xizmatchilarining ustunligi qaror qabul qilishning haqiqiy markazi ko'pincha korporativ boshqaruvdan tashqarida – davlat idoralari yoki vazirliklarda joylashgan degan tasavvurni uyg'otadi. Ushbu holat kuzatuv kengashining kompaniya va uning aksiyadorlari oldidagi ishonchli majburiyatlarini samarali bajarish qobiliyatiga putur yetkazadi, chunki qarorlar tijorat manfaatlaridan ko'ra siyosiy sabablarga asoslanib qabul qilinishi mumkin. Bu esa mustaqil boshqaruvni ustuvor deb biladigan xalqaro investorlar uchun jiddiy to'siq hisoblanadi.

Kengashlarda xilma-xillikni ta'minlamaslik DIKlarning strategik imkoniyatlarini cheklab qo'yishi, innovatsiyalarni joriy etish qobiliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatishi va murakkab bozor sharoitlariga moslashish salohiyatini kamaytirishi mumkin. Strategik qarorlarning markazlashuvi va kengash tarkibidagi xilma-xillikning yetishmasligi optimal bo'lmagan qarorlar qabul qilinishiga hamda tashkiliy moslashuvchanlikning pasayishiga olib keladi. Natijada DIKlar dinamik bozor muhitida kamroq raqobatbardosh va moslashuvchan bo'lib, o'sish imkoniyatlarini boy berishi, shuningdek, operatsion xatarlarning ortishiga sabab bo'lishi mumkin. Agar strategik qarorlar kengashda chuqur muhokama qilinmasa va turli nuqtai nazarlar hisobga olinmasa, ularning bozor talablariga mos kelmasligi yoki yangi imkoniyatlarni boy berish ehtimoli ortadi. Xilma-xillikning yo'qligi esa ijodiy yechimlar va konstruktiv bahs-munozaralarni cheklaydi.

Hozirgi korporativ boshqaruv tuzilmasi, ayniqsa javobgarlik va nazorat o'rtasidagi tafovutlar potentsial samarasizlik manbai bo'lib qolmoqda. Bunday muhitda DIKlar uzoq muddatli qiymat yaratish o'rniga boshqa – siyosiy yoki ma'muriy – maqsadlarga xizmat qilish ehtimoli bilan yuzlashadi. Agar korporativ boshqaruv organlari o'z qarorlari uchun to'liq javobgar bo'lmasa yoki ularning faoliyatiga davlat aralashuvi kuchli bo'lsa, korxonalar tijorat maqsadlarini emas, balki qisqa muddatli siyosiy topshiriqlarni bajarishga yo'naltiriladi. Bu esa kompaniya



samaradorligi va sarmoyadorlar ishonchiga salbiy ta'sir ko'rsatadi, resurslarning optimal taqsimlanmasligiga va qiymat yaratish jarayonining zaiflashishiga olib keladi.

O'zbekistondagi davlat ishtirokidagi korxonalarda korporativ boshqaruvni IHTT (2024) standartlariga moslashtirish uchun quyidagi takliflar beriladi:

Kuzatuv kengashining mustaqilligini kuchaytirish.

"Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlar huquqlarini himoya qilish to'g'risida"gi Qonunga DIKlar uchun mustaqil direktorlarning minimal ulushi (masalan, 30–50 %) belgilanishi kerak.

Kuzatuv kengashi a'zolariga nomzodlarni ko'rsatish bo'yicha shaffof va qat'iy tanlov tizimi joriy etilishi lozim. Bu jarayon, asosan, mustaqil direktorlar tarkibiga kiruvchi maxsus Nomzodlar qo'mitasi orqali amalga oshirilishi maqsadga muvofiq.

Kengash a'zolari uchun ochiq va e'lon qilingan malaka mezonlari (ko'nikmalar, tajriba, moliyaviy savodxonlik, axloqiylik) ishlab chiqilishi zarur.

Kengash tarkibi va xilma-xilligini oshirish.

Gender vakilligi bo'yicha aniq ko'rsatkichlar yoki kvotalar belgilanishi lozim.

Kengash a'zolari ko'nikmalari matritsasi ishlab chiqilishi va unga asoslangan tanlov mexanizmi joriy etilishi maqsadga muvofiq.

Barqaror rivojlanish (ESG), raqamli transformatsiya va yangi texnologiyalar sohasida xalqaro tajribaga ega nomzodlarni kengashga jalb etish strategik ahamiyatga ega.

Kengash qo'mitalarini tashkil etish va ularning faoliyatini kuchaytirish.

Barcha DIKlar huzurida audit, nomzodlar, mukofotlash, strategik va etika bo'yicha qo'mitalar tuzish majburiy qilinishi zarur.

Har bir qo'mitaning funksiyasi, vakolati va tarkibi bo'yicha tartibga soluvchi huquqiy me'yorlar ishlab chiqilishi kerak.

Ichki audit bevosita audit qo'mitasiga hisobdor bo'lishi shart.

Shaffoflik va axborot oshkoraligini kuchaytirish.

MHXSga mos batafsil moliyaviy hisobotlar, kengash a'zolarining ko'nikmalari matritsasi, mukofotlar, yig'ilishlardagi ishtirok, bayonnomalar – ularning barchasini muntazam oshkor qilish majburiy etib belgilanishi zarur.

"Rioya et yoki izohla" tamoyiliga asoslangan Korporativ boshqaruv kodeksi talablarini kuchaytirish, tartibga soluvchi nazorat va sanksiyalar tizimini joriy etish lozim.

Xulosa qilib aytganda, O'zbekistonda DIKlar faoliyatida kuzatuv kengashlari mustaqilligi, xilma-xilligi, strategik nazorat va shaffoflik darajasida IHTT standartlariga mos kelmaydigan sezilarli kamchiliklar mavjud. Bu holat korporatsiyalarning samaradorligi va xalqaro investorlarga nisbatan ishonchni pasaytiradi. Davlat ishtirokidagi korxonalarda korporativ boshqaruvni isloh qilish jarayonlari ayni paytda – davlat iqtisodiyotdagi ishtirokini kamaytirayotgan sharoitda – nihoyatda dolzarb hisoblanadi.

Kengash a'zolari tanlov jarayonini takomillashtirish, malakali va mustaqil direktorlar bazasini kengaytirish, shuningdek, ularni uzluksiz o'qitish va rag'batlantirish tizimini joriy etish orqali O'zbekiston DIKlari yanada ishonchli va xalqaro investorlar uchun maqbul boshqaruv tizimiga ega bo'lishi mumkin.

Natijada, korporativ boshqaruvning kuchayishi DIKlarning barqaror rivojlanishiga, xalqaro bozorlarda raqobatbardoshligini oshirishga va O'zbekistonning uzoq muddatli iqtisodiy o'sishiga sezilarli hissa qo'shadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Ciolomic I. A., Beleiu I. N., Nistor R. L. 2024. A bibliometric analysis of state-owned enterprises' governance and performance: Trends and perspectives in the field. *Annals of Public and Cooperative Economics*;
2. Coelho D., Teodorovicz T., Fritscher A. M., Café R. M., Lazzarini S., Ikawa J. N. R. 2024. Monitoring the governance of state-owned enterprises: Assessing the impact of Brazilian corporate governance reforms. *Annals of Public and Cooperative Economics*;
3. Li H. Y. 2023. Understanding the corporate governance of China's state-owned enterprises in the context of the state-owned enterprises reform: The party, the state, and the enterprises. *Ohio State Business Law Journal*, 17: 210–234;
4. Miązek R. 2021. Corporate governance in state-owned enterprises: A systematic literature review: An international perspective. *International Journal of Contemporary Management*, 57(4): 1–13;
5. Wang J., Cheng-Han T. 2020. Mixed ownership reform and corporate governance in China's state-owned enterprises. *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, 53: 1055–1080;
6. Lin K. J., Lu X., Zhang J., Zheng Y. 2020. State-owned enterprises in China: A review of 40 years of research and practice. *China Journal of Accounting Research*, 13(1): 31–55;
7. Papenfuß U. 2020. Corporate governance of state-owned enterprises: Conceptualization, challenges and perspectives for the public corporate governance field. In: *The Routledge Handbook of State-Owned Enterprises*, 433–444. Routledge;
8. Umantsiv I., Lebedeva L., Mytrofanova A. 2019. Modern trends in governance of state ownership relations. *Baltic Journal of Economic Studies*, 5(5): 155–164;



9. Song L. 2018. State-owned enterprise reform in China: Past, present and prospects. In: China's 40 Years of Reform and Development, 345–357. Routledge;
10. Daiser P., Ysa T., Schmitt D. 2017. Corporate governance of state-owned enterprises: A systematic analysis of empirical literature. *International Journal of Public Sector Management*, 30(5): 447–466;
11. Milhaupt C. J., Pargendler M. 2017. Governance challenges of listed state-owned enterprises around the world: National experiences and a framework for reform. *Cornell International Law Journal*, 50: 473–512;
12. Jurkonis L., Merkliopas Š., Kyga K. 2016. Impact of corporate governance reform on the management effectiveness of state-owned enterprises in Lithuania in 2012–2014. *Ekonomika*, 95(2): 158–178;
13. Grossi G., Papenfuß U., Tremblay M. S. 2015. Corporate governance and accountability of state-owned enterprises: Relevance for science and society and interdisciplinary research perspectives. *International Journal of Public Sector Management*, 28(4/5): 274–285;
14. Sokol D. D. 2009. Competition policy and comparative corporate governance of state-owned enterprises. *Brigham Young University Law Review*, 2009(5): 1713–1752;
15. Yakovlev A. A. 2009. State-business relations and improvement of corporate governance. In: *Organization and Development of Russian Business: A Firm-Level Analysis*, 284–306. Palgrave Macmillan UK;
16. Bozec R., Zéghal D., Boujenoui A. 2004. The effect of the reform of Canadian state-owned enterprises on major corporate governance mechanisms. *Australian Journal of Public Administration*, 63(2): 79–94;
17. Qiang Q. 2003. Corporate governance and state-owned shares in China listed companies. *Journal of Asian Economics*, 14(5): 771–783;
18. Djalilov F. 2025-05-30. Using artificial intelligence to support board of directors in their roles. *Journal of Neonatal Surgery*, 14(29S): 265–278;
19. Khujamurodov A. J., Djalilov F. A., Khamzaev A. N., Umarchujayev A. M. 2023. Improving the infrastructure of the stock market in the context of economic modernization. *E3S Web of Conferences*, 401: 03054.



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz Hakimov

Musahhih: Zokir ALIBEKOV

Sahifalovchi va dizayner: Oloviddin Sobir o'g'li

2025. № 6

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Yashil" iqtisodiyot va taraqqiyot" jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar ma'sul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelamasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga maqola, reklama, hikoya va boshqa ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.

Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

El.Pochta: sq143235@gmail.com

Bot: @iqtisodiyot_77

Tel.: 93 718 40 07

Jurnalga istalgan payt quyidagi rekvizitlar orqali obuna bo'lishingiz mumkin. Obuna bo'lgach, @iqtisodiyot_77 telegram sahifamizga to'lov haqidagi ma'lumotni skrinshot yoki foto shaklida jo'natishingizni so'raymiz. Shu asosda har oygi jurnal yangi sonini manzilingizga jo'natamiz.

"Yashil" iqtisodiyot va taraqqiyot" jurnali 03.11.2022-yildan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan №566955 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.

Litsenziya raqami: №046523. PNFL: 30407832680027

Manzilimiz: Toshkent shahar, Mirzo Ulug'bek tumani
Kumushkon ko'chasi, 26-uy.



Jurnal sayti: <https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz>