O'ZBEKISTONDA DAVLAT ISHTIROKIDAGI KORXONALARDA KORPORATIV BOSHQARUV TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI

O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi
Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti Menejment fakulteti
MNP-84/25 guruhi talabasi: ***Ravshanova Dilfuza Umidjon qizi***
Ilmiy rahbar: ***Shermuxamedov B.U.***

Annotatsiya: Mazkur tezis O'zbekistonda davlat ishtirokidagi korxonalarda korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirishning institutsional va amaliy yo'nalishlarini tahlil qilishga bag'ishlangan. Tadqiqotda institutsional tahlil, qiyosiy tahlil, benchmarking hamda normativ-huquqiy va ilmiy manbalarni kontent-tahlil qilish usullaridan foydalanildi. Tahlil natijasida korporativ boshqaruv samaradorligini cheklovchi beshta asosiy yo'nalish ajratildi: davlat mulkdorlik funksiyasining boshqaruv bilan haddan tashqari tutashuvi, kuzatuv kengashi mustaqilligining yetarli emasligi, samaradorlik monitoringining zaifligi, moliyaviy va nomoliyaviy axborotni oshkor etish darajasining yetarli emasligi hamda ESG tamoyillarining to'liq integratsiya qilinmaganligi. OECD tavsiyalariga tayangan holda davlat ishtirokidagi korxonalar uchun besh blokdan iborat konseptual baholash modeli taklif etildi. Model kuzatuv kengashi mustaqilligi, oshkoralik, KPI tizimi, ESG integratsiyasi va raqamlashtirish darajasini yagona tizimda baholashga xizmat qiladi. Tezisda modelning empirik validatsiyasi amalga oshirilmaganligi alohida qayd etilib, undan keyingi tadqiqotlarda korxonalar kesimidagi real ma'lumotlar asosida foydalanish tavsiya etiladi.

Kalit so'zlar: davlat ishtirokidagi korxonalar, korporativ boshqaruv, kuzatuv kengashi, mustaqil direktorlar, OECD, ESG, KPI, oshkoralik, raqamlashtirish, institutsional tahlil.

Аннотация: Тезис посвящен институциональным и практическим направлениям совершенствования корпоративного управления на предприятиях с государственным участием в Узбекистане. В исследовании использованы институциональный и сравнительный анализ, бенчмаркинг, а также контент-анализ нормативно-правовых и научных источников. Выделены пять ключевых направлений, ограничивающих эффективность корпоративного управления: чрезмерное совмещение функций собственника и управления, недостаточная независимость наблюдательного совета, слабость мониторинга эффективности, недостаточный уровень раскрытия финансовой и нефинансовой информации и неполная интеграция ESG-принципов. На основе рекомендаций OECD предложена концептуальная модель оценки, включающая независимость совета,

прозрачность, KPI, ESG и цифровизацию. Эмпирическая валидация модели в рамках настоящего тезиса не проводилась и рассматривается как направление дальнейшего исследования.

Ключевые слова: предприятия с государственным участием, корпоративное управление, наблюдательный совет, независимые директора, OECD, ESG, KPI, прозрачность, цифровизация.

Abstract: This thesis examines institutional and practical directions for improving corporate governance in state-owned enterprises in Uzbekistan. The study applies institutional analysis, comparative analysis, benchmarking, and content analysis of regulatory and academic sources. Five major constraints are identified: excessive overlap between the state's ownership and management functions, insufficient independence of supervisory boards, weak performance monitoring, limited financial and non-financial disclosure, and incomplete integration of ESG principles. Based on OECD recommendations, a five-component conceptual assessment framework is proposed, covering board independence, transparency, KPI systems, ESG integration, and digitalization. The framework is explicitly presented as a conceptual tool; empirical validation using company-level data remains a task for further research.

Keywords: state-owned enterprises, corporate governance, supervisory board, independent directors, OECD, ESG, KPI, disclosure, digitalization.

Kirish

Jahon iqtisodiyotida davlat ishtirokidagi korxonalar strategik tarmoqlar, infratuzilma va ijtimoiy ahamiyatga ega xizmatlarda muhim o'rin egallaydi. Shu bilan birga, davlat bir vaqtning o'zida mulkdor, tartibga soluvchi va ayrim hollarda siyosiy maqsadlarni amalga oshiruvchi subyekt sifatida qatnashganda manfaatlar to'qnashuvi, mas'uliyatning tarqoqlashuvi va boshqaruv qarorlarining sustlashuvi xavfi yuzaga keladi. OECD davlat korxonalarida mulkdorlik funksiyasi professional, shaffof va hisobdor tarzda amalga oshirilishi, kuzatuv kengashlari esa strategik yo'nalish, risklarni nazorat qilish va menejment monitoringi uchun yetarli vakolat hamda obyektivlikka ega bo'lishi lozimligini ta'kidlaydi [1].

O'zbekistonda davlat ishtirokidagi korxonalarni isloh qilish, davlat aktivlarini boshqarish samaradorligini oshirish va xususiy sektor uchun teng raqobat sharoitlarini shakllantirish iqtisodiy siyosatning muhim yo'nalishlaridan biridir. Davlat korxonalarining samaradorligi faqat moliyaviy natija bilan emas, balki boshqaruv organlarining mustaqilligi, oshkoralik, ichki nazorat, risk-menejment, barqaror rivojlanish va raqamli boshqaruv tizimlarining sifati bilan ham belgilanadi. Shu sababli korporativ boshqaruvni takomillashtirish masalasi institutsional va amaliy jihatdan dolzarbdir.

Tadqiqotning maqsadi - O'zbekistondagi davlat ishtirokidagi korxonalarda korporativ boshqaruvni cheklayotgan asosiy institutsional omillarni tizimlashtirish va OECD yondashuvlari asosida ularni baholash hamda takomillashtirish uchun konseptual mexanizm taklif etish. Tadqiqot vazifalari sifatida korporativ boshqaruvdagi asosiy muammolarni aniqlash, xalqaro yondashuvlar bilan qiyoslash, baholash mezonlarini shakllantirish va amaliy takliflarni ishlab chiqish belgilandi.[2]

1. Tadqiqot metodologiyasi

Tadqiqot obyekti sifatida O'zbekistondagi davlat ishtirokidagi korxonalar korporativ boshqaruv tizimi olindi. Tadqiqot predmeti esa davlat mulkdorlik funksiyasini amalga oshirish, kuzatuv kengashi faoliyati, samaradorlik monitoringi, axborotni oshkor etish, ESG va raqamli boshqaruv mexanizmlari o'rtasidagi institutsional bog'liqliklardan iborat.[3]

Metodologik asos sifatida to'rtta yondashuvdan foydalanildi: 1) institutsional tahlil - boshqaruv vakolatlari, nazorat va javobgarlik mexanizmlarini baholash; 2) qiyosiy tahlil - milliy amaliyotni xalqaro korporativ boshqaruv mezonlari bilan solishtirish; 3) benchmarking - OECD davlat korxonalari bo'yicha tavsiyalarini etalon mezon sifatida qo'llash; 4) kontent-tahlil - normativ-huquqiy hujjatlar, ilmiy adabiyotlar va xalqaro tashkilotlar materiallarini tizimlashtirish. Tezisda korxonalar kesimidagi to'liq birlamchi statistik baza taqdim etilmaganligi sababli xulosalar konseptual va institutsional xarakterga ega; empirik bog'liqliklar bo'yicha qat'iy miqdoriy da'volar ilgari surilmaydi.[3,4]

2. Korporativ boshqaruv samaradorligini cheklovchi asosiy omillar

Tahlil davlat ishtirokidagi korxonalarda o'zaro bog'liq beshta muammo blokini ajratish imkonini beradi. Birinchidan, davlatning mulkdorlik funksiyasi bilan operatsion boshqaruv o'rtasidagi chegaralar har doim ham yetarli darajada aniq emas. Bu holat tijorat maqsadlari va davlat siyosati vazifalarining aralashib ketishiga olib kelishi mumkin. OECD yondashuvida davlat professional va faol mulkdor bo'lishi, biroq korxonaning kundalik boshqaruviga bevosita aralashmasligi kerak [1].

Ikkinchidan, kuzatuv kengashining tarkibi va mustaqilligi korporativ nazoratning real sifatini belgilaydi. Mustaqil a'zolarning mavjudligi o'z-o'zidan yetarli emas; ularning vakolati, malakasi, qo'mitalardagi roli va qarorlar qabul qilishdagi obyektivligi ham muhim. Uchinchidan, rahbariyat faoliyatini baholash faqat daromad yoki ishlab chiqarish hajmi kabi yakuniy ko'rsatkichlarga tayanmasligi lozim. Moliyaviy, operatsion, risk va barqarorlik indikatorlarini birlashtirgan KPI tizimi boshqaruv mas'uliyatini aniqroq belgilaydi.[3]

To'rtinchidan, moliyaviy va nomoliyaviy axborotni oshkor etish darajasi investorlar, kreditorlar, davlat va jamoatchilik oldidagi hisobdorlikni shakllantiradi. G20/OECD Principles 2023 hujjatida oshkoralik va axborotni oshkor etish korporativ boshqaruvning alohida asosiy yo'nalishi sifatida ko'rsatilgan [2]. Beshinchidan, ESG

va barqarorlik omillarini strategiya, risk-menejment va hisobot tizimiga integratsiya qilish korxonaning uzoq muddatli barqarorligi hamda kapital bozorlaridagi ishonchliligiga ta'sir qiluvchi omildir.

3. OECD mezonlari bilan qiyosiy tahlil

Baholash yo'nalishi	OECD yondashuvi	Milliy amaliyot uchun aniqlangan masala	Taklif etiladigan choralar
Davlatning mulkdorlik funksiyasi	Mulkdorlik funksiyasini professional va shaffof amalga oshirish	Mulkdorlik va operatsion boshqaruv chegaralarining noaniqligi xavfi	Mulkdorlik siyosatini aniq belgilash, vakolat va javobgarlikni ajratish
Kuzatuv kengashi	Vakolat, kompetensiya va obyektivlikka ega kengash	Mustaqil a'zolarning real ta'siri va kompetensiyasi masalasi	Mustaqil direktorlar mezonlari, qo'mitalar va yillik board evaluation
Oshkoralik	Moliyaviy va nomoliyaviy axborotni o'z vaqtida va sifatli oshkor etish	Disclosure amaliyotining bir xil emasligi	IFRS/MHXS hisobotlari, boshqaruv va barqarorlik hisobotlarini standartlashtirish
Samaradorlik monitoringi	Kengash tomonidan menejment natijalarini tizimli monitoring qilish	KPI tizimining tor yoki formal qo'llanishi xavfi	Moliyaviy, operatsion, risk va barqarorlik KPIlarini birlashtirish
Barqarorlik va ESG	Sustainability va resilience masalalarini boshqaruvga integratsiya qilish	ESGning strategiya va risk-menejment bilan yetarli bog'lanmasligi	ESG maqsadlari, indikatorlari va mas'uliyatini korporativ strategiyaga kiritish

1-jadval. OECD yondashuvlari asosida korporativ boshqaruv muammolari va taklif etilayotgan choralar.

4. Korporativ boshqaruvni baholashning konseptual modeli

Tezisning amaliy natijasi sifatida davlat ishtirokidagi korxonalar uchun besh komponentli konseptual baholash modeli taklif etiladi. Modelning maqsadi korporativ boshqaruvning turli yo'nalishlarini yagona integral ko'rsatkichda umumlashtirish emas, balki qaysi blokda boshqaruv sifati nisbatan zaif ekanini diagnostika qilishdir. Korxona bo'yicha real ma'lumotlar mavjud bo'lganda har bir komponent 0 dan 1 gacha normallashtirilishi mumkin.[4]

$$I_CG = w_1X_1 + w_2X_2 + w_3X_3 + w_4X_4 + w_5X_5$$

bu yerda: I_CG - korporativ boshqaruvning integral indeksi; X_1 - kuzatuv kengashi mustaqilligi va kompetensiyasi; X_2 - moliyaviy va nomoliyaviy oshkoralik; X_3 - KPI va performance monitoring sifati; X_4 - ESG integratsiyasi; X_5 -

raqamlashtirish va boshqaruv axborot tizimlari darajasi; $w_1...w_5$ - mezonlarning og'irlik koeffitsiyentlari. Og'irliklar ekspert baholash, AHP yoki boshqa asoslangan usul orqali aniqlanishi kerak; ushbu tezisda ular uchun sun'iy sonli qiymatlar belgilanmaydi.[4,5]

Mazkur modelning ilmiy-amaliy afzalligi shundaki, u korporativ boshqaruvni faqat moliyaviy natijalar bilan cheklamaydi, balki boshqaruv organlarining sifati, shaffoflik, strategik nazorat, barqarorlik va raqamli boshqaruvni yagona diagnostik tizimga birlashtiradi. Biroq modelni amaliy boshqaruv qarorlarida qo'llashdan oldin korxonalar kesimidagi ma'lumotlar bilan empirik sinovdan o'tkazish talab etiladi.

5. Korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirishning ustuvor yo'nalishlari

Birinchi yo'nalish - kuzatuv kengashining professional va mustaqil rolini kuchaytirish. Bunda mustaqil direktorlar uchun aniq malaka mezonlari, manfaatlar to'qnashuvini boshqarish qoidalari, audit va risk qo'mitalari hamda kuzatuv kengashi faoliyatini davriy baholash amaliyotini kuchaytirish maqsadga muvofiq. OECD 2024 yo'riqnomalarida davlat korxonalari kengashlarining strategik rahbarlik, risk nazorati va menejment monitoringi uchun zarur vakolat, kompetensiya va obyektivlikka ega bo'lishi ta'kidlangan [1].

Ikkinchi yo'nalish - samaradorlik monitoringini ko'p o'lchovli KPI tizimiga o'tkazish. Moliyaviy blokka ROA, ROE, EBITDA margin, iqtisodiy qo'shilgan qiymat (EVA) kabi ko'rsatkichlar; operatsion blokka mehnat unumdorligi, tannarx va aktivlardan foydalanish; korporativ blokka mustaqil direktorlar ulushi, audit qo'mitasi faoliyati va axborot oshkoraligi; barqarorlik blokiga esa tegishli ESG indikatorlari kiritilishi mumkin. Indikatorlarning yakuniy tarkibi korxona tarmog'i va strategik maqsadlariga moslashtirilishi lozim.[6,7]

Uchinchi yo'nalish - oshkoralik va hisobot sifatini oshirish. Korxonalarda MHXS/IFRS asosidagi moliyaviy hisobotlar bilan bir qatorda korporativ boshqaruv, risklar va barqarorlik bo'yicha nomoliyaviy ma'lumotlarni ham tizimli oshkor etish investorlar va boshqa manfaatdor tomonlar uchun axborot assimetriyasini kamaytiradi. To'rtinchi yo'nalish - ESG omillarini alohida imij elementi sifatida emas, balki strategiya va risk-menejmentning tarkibiy qismi sifatida joriy etishdir.[4]

Beshinchi yo'nalish - boshqaruv jarayonlarini raqamlashtirish. E-procurement, ERP, KPI dashboard, board portal, elektron audit izi va ESG ma'lumotlar platformasi kabi vositalar qarorlar izchilligi, nazoratning tezkorligi va ma'lumotlarning tekshiriluvchanligini oshirishga xizmat qilishi mumkin. Bunda raqamlashtirishning o'zi maqsad emas; uning samarasi boshqaruv jarayonlarini standartlashtirish va javobgarlikni aniq belgilash bilan uyg'unlashgandagina yuzaga chiqadi.

Xulosa

Tadqiqot natijalari O'zbekistondagi davlat ishtirokidagi korxonalarda korporativ boshqaruvni takomillashtirish masalasi birgina tashkiliy o'zgarish bilan cheklanmasligini ko'rsatadi. Institutsional tahlil asosida beshta ustuvor muammo bloki

tizimlashtirildi: davlatning mulkdorlik va boshqaruv funksiyalari chegaralarining aniqligi, kuzatuv kengashi mustaqilligi, samaradorlik monitoringi, axborot oshkoraligi hamda ESG integratsiyasi. OECD mezonlari ushbu yo'nalishlarni baholash uchun xalqaro metodologik tayanch bo'lib xizmat qilishi mumkin [1; 2].

Tezisda besh komponentli konseptual korporativ boshqaruv indeksi taklif qilindi. Uning asosiy farqi - moliyaviy natijalarni boshqaruv sifati, oshkoralik, KPI, ESG va raqamlashtirish indikatorlari bilan birgalikda ko'rib chiqishidadir. Model nazariy-diagnostik vosita sifatida ishlab chiqilgan bo'lib, uning statistik ishonchliligi va og'irlik koeffitsiyentlari korxona darajasidagi real ma'lumotlar asosida keyingi empirik tadqiqotlarda tekshirilishi zarur.[5,6]

Amaliy jihatdan kuzatuv kengashlarini professionalizatsiya qilish, ko'p o'lchovli KPI tizimini shakllantirish, MHXS/IFRS va nomoliyaviy disclosure sifatini oshirish, ESGni strategik boshqaruvga integratsiya qilish hamda raqamli boshqaruv platformalaridan foydalanish korporativ boshqaruv sifatini yaxshilashning o'zaro bog'liq yo'nalishlari sifatida qaralishi lozim. Bunday yondashuv davlat korxonalarining hisobdorligi, boshqaruv qarorlari sifati va investorlar uchun axborotning ishonchliligini oshirishga xizmat qilishi mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. OECD. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/18a24f43-en.
2. OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/ed750b30-en.
3. O'zbekiston Respublikasining «Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida»gi Qonuni.
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 27-oktabrdagi PF-6096-son «Davlat ishtirokidagi korxonalarni isloh qilishni jadallashtirish va davlat aktivlarini xususiylashtirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi Farmoni.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 12-maydagi PF-5992-son «2020-2025-yillarga mo'ljallangan O'zbekiston Respublikasining bank tizimini isloh qilish strategiyasi to'g'risida»gi Farmoni (korporativ boshqaruv va davlat ulushi mavjud subyektlarni transformatsiya qilish kontekstida).
6. Vahobov A.V. va boshqalar. Korporativ boshqaruv: o'quv qo'llanma. Toshkent: Iqtisod-Moliya, 2022.
7. World Bank. Uzbekistan: Country Economic Memorandum va davlat korxonalari islohoti bo'yicha ochiq tahliliy materiallar. Washington, DC: World Bank.
8. OECD. Ownership and Governance of State-Owned Enterprises: A Compendium of National Practices. Paris: OECD Publishing.