

MAMLAKATIMIZDA MENEJMENT SOHASIDA YUZAGA KELADIGAN  
MUAMMOLARNI HAL ETISH CHORA-TADBIRLARI

**Ikrom O'rolovich Baxtiyrov.**

*Muallif: Denov tadbirkorlik vxa pedagogika  
instituti Tadbirkorlik va boshqaruv fakulteti*

*Iqtisodiyot yo'nalishi 2I-2021-guruh 3-bosqich talabasi  
tell:+998915770425*

*E-mail:baxtiyrovikrom00@gmail.com*

**Annotatsiya:** *Hozirda mamlakatimiz rivojlanishida katta o'rin tutgan Menejment sohasida katta o'zgarishlar kuzatilmogda. Bu o'zgarishlar natijasida ba'zi korxonalar va tashkilotlarda tushunmovchiliklar yuzaga kelmoqda. Ushbu maqolada yuzaga keladigan muammolarni oldini olish bo'yicha bir qancha usullar bilan tanishib chiqishingiz mumkin.*

**Kalit so'zlar:** *Menejment, boshqarish, boshqaruvchi, menejer, boshqaruv usullari, korxonalar va tashkilot menejeri.*

#### KIRISH

Mamlakatimizda mustaqillik yillarida amalga oshirilgan keng ko'lamli islohotlar milliy davlatchilik va suverenitetni mustahkamlash, xavfsizlik va huquq-tartibotni, davlatimiz chegaralari daxlsizligini, jamiyatda qonun ustuvorligini, inson huquq va erkinliklarini, millatlararo totuvlik va diniy bag'rikenglik muhitini ta'minlash uchun muhim poydevor bo'ldi, xalqimizning munosib hayot kechirishi, fuqarolarimizning bunyodkorlik salohiyatini ro'yobga chiqarish uchun zarur shart-sharoitlar yaratdi. Iqtisodiyotda ma'muriy-buyruqbozlikka asoslangan boshqaruv tizimidan mutlaqo voz kechilib, bozor islohotlari bosqichma-bosqich amalga oshirilgani va pul-kredit siyosati puxta o'ylab olib borilgani makroiqtisodiy barqarorlikni, iqtisodiyotning yuqori sur'atlar bilan o'sishini, inflatsiyani prognoz ko'rsatkichlari darajasida saqlab qolishni ta'minladi hamda kichik biznes va xususiy tadbirkorlik, fermerlik harakatini rivojlantirish uchun keng imkoniyatlar va qulay sharoitlar yaratilishiga xizmat qildi. Ayni vaqtda mamlakatimiz bosib o'tgan taraqqiyot yo'lining chuqur tahlili, bugungi kunda jahon bozori konyunkturasi keskin o'zgarib, globallashtirish sharoitida raqobat tobora kuchayib borayotgani davlatimizni yanada barqaror va jadal sur'atlar bilan rivojlantirish uchun mutlaqo yangicha yondashuv hamda tamoyillarni ishlab chiqish va ro'yobga chiqarishni taqozo etmoqda. Olib borilayotgan islohotlar samarasini yanada oshirish, davlat va jamiyatning har tomonlama va jadal rivojlanishi uchun shart-sharoitlar yaratish, mamlakatimizni modernizatsiya qilish hamda hayotning barcha sohalarini liberallashtirish bo'yicha ustuvor yo'nalishlarni amalga oshirish maqsadida:

1. Aholi va tadbirkorlarni o'yantirayotgan dolzarb masalalarni har tomonlama o'rganish, amaldagi qonunchilik, huquqni qo'llash amaliyoti va ilg'or xorijiy tajribani

tahlil qilish, shuningdek keng jamoatchilik muhokamasi natijasida ishlab chiqilgan hamda quyidagilarni nazarda tutadigan 2017 — 2021-yillarda O‘zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha Harakatlar strategiyasi (keyingi o‘rinlarda — Harakatlar strategiyasi) 1-ilovaga muvofiq tasdiqlansin:

-davlat va jamiyat qurilishini takomillashtirishga yo‘naltirilgan demokratik islohotlarni chuqurlashtirish va mamlakatni modernizatsiya qilishda parlamentning hamda siyosiy partiyalarning rolini yanada kuchaytirish, davlat boshqaruvi tizimini isloh qilish, davlat xizmatining tashkiliy-huquqiy asoslarini rivojlantirish, “Elektron hukumat” tizimini takomillashtirish, davlat xizmatlari sifati va samarasini oshirish, jamoatchilik nazorati mexanizmlarini amalda tatbiq etish, fuqarolik jamiyati institutlari hamda ommaviy axborot vositalari rolini kuchaytirish;

-qonun ustuvorligini ta‘minlash va sud-huquq tizimini yanada isloh qilishga yo‘naltirilgan sud hokimiyatining chinakam mustaqilligini hamda fuqarolarning huquq va erkinliklarini ishonchli himoya qilish kafolatlarini mustahkamlash, ma‘muriy, jinoyat, fuqarolik va xo‘jalik qonunchiligini, jinoyatchilikka qarshi kurashish va huquqbuzarliklarning oldini olish tizimi samarasini oshirish, sud jarayonida tortishuv tamoyilini to‘laqonli joriy etish, yuridik yordam va huquqiy xizmatlar sifatini tubdan yaxshilash;

-iqtisodiyotni yanada rivojlantirish va liberallashtirishga yo‘naltirilgan makroiqtisodiy barqarorlikni mustahkamlash va yuqori iqtisodiy o‘sish sur‘atlarini saqlab qolish, milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligini oshirish, qishloq xo‘jaligini modernizatsiya qilish va jadal rivojlantirish, iqtisodiyotda davlat ishtirokini kamaytirish bo‘yicha institutsional va tarkibiy islohotlarni davom ettirish, xususiy mulk huquqini himoya qilish va uning ustuvor mavqeyini yanada kuchaytirish, kichik biznes va xususiy tadbirkorlik rivojini rag‘batlantirish, hududlar, tuman va shaharlarni kompleks va mutanosib holda ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiy ettirish, investitsiyaviy muhitni yaxshilash orqali mamlakatimiz iqtisodiyoti tarmoqlari va hududlariga xorijiy sarmoyalarni faol jalb etish;

-ijtimoiy sohani rivojlantirishga yo‘naltirilgan aholi bandligi va real daromadlarini izchil oshirib borish, ijtimoiy himoyasi va sog‘lig‘ini saqlash tizimini takomillashtirish, xotin-qizlarning ijtimoiy-siyosiy faolligini oshirish, arzon uy-joylar barpo etish, yo‘l-transport, muhandislik-kommunikatsiya va ijtimoiy infratuzilmalarni rivojlantirish hamda modernizatsiya qilish bo‘yicha maqsadli dasturlarni amalga oshirish, ta‘lim, madaniyat, ilm-fan, adabiyot, san‘at va sport sohalarini rivojlantirish, yoshlarga oid davlat siyosatini takomillashtirish;

-xavfsizlik, millatlararo totuvlik va diniy bag‘rikenglikni ta‘minlash, chuqur o‘ylangan, o‘zaro manfaatli va amaliy ruhdagi tashqi siyosat yuritishga yo‘naltirilgan davlatimiz mustaqilligi va suverenitetini mustahkamlash, O‘zbekistonning yon-atrofida



xavfsizlik, barqarorlik va ahil qo'shnicilik muhitini shakllantirish, mamlakatimizning xalqaro nufuzini mustahkamlash.

#### Mavzuga oid adabiyotlar tahlili

Ayni vaqtda mamlakatimiz bosib o'tgan taraqqiyot yo'lining chuqur tahlili, bugungi kunda jahon bozori kon'yunkturasi keskin o'zgarib, globallashuv sharoitida raqobat tobora kuchayib borayotgani davlatimizni yanada barqaror va jadal sur'atlar bilan rivojlantirish uchun mutlaqo yangicha yondashuv hamda tamoyillarni ishlab chiqish va ro'yobga chiqarishni taqozo etmoqda [1]. Bugungi kunda samarali korporativ boshqaruv tizimi investitsion qarorlar qabul qilishda hal qiluvchi omil sifatida qaralmoqda[2] va shu jihat sabab korporativ boshqaruv tizimi mavjud bo'lmagan kompaniya raqobatbardosh va investitsion jozibador bo'lish uchun bozorning to'liq ishtirokchisiga aylanish imkoniyatiga ega emas. Jahon amaliyotida so'nggi o'n yillikda korporativ boshqaruvga bo'lgan bunday jiddiy e'tiborning asosiy mezonini investorlar uchun yanada xavfsizroq va qulay muhit yaratish istagi hisoblanadi [4]. O'zbekiston Respublikasi Korporativ boshqaruv kodeksiga ko'ra, Korporativ boshqaruv – bu aktsiyadorlik jamiyati ijroiya organi, uning kuzatuv kengashi, aktsiyadorlari, mehnat jamoasi vakillari va boshqa manfaatdor tomonlar, jumladan kreditorlarning manfaatlarining muvozanatiga erishish maqsadida, AJ faoliyatini samarali tashkil etish, modernizatsiyalash, ishlab chiqarish quvvatlarini texnik va texnologik qayta qurollantirish, raqobatbardosh mahsulotni ishlab chiqarish va uni tashqi bozorlarga eksport qilishni ta'minlashga qaratilgan o'zaro munosabatlar tizimidir [16]. Korporativ boshqaruv bo'yicha tadqiqotlar olib borgan iqtisodchi olim A.Berlining tadqiqotlarida korporatsiyalarni boshqarishda strategiyani tanlash va korxonaga menejmentini rivojlantirish, investitsion faoliyatni boshqarish masalalari tadqiq etilgan[5]. M. Xesselning tadqiqotlarida «Korporativ boshqaruv – bu mulkdorlar va boshqa manfaatdor shaxslarning korxonaga faoliyatini baholash va nazorat qilish bilan bog'liq o'zaro munosabatlari hisoblanadi». [6] Korporativ boshqaruv kodeksining muallifi (1992) Ser Edrian Kadberning korporativ boshqaruv tizimini isloh qilish bo'yicha takliflarni o'z ichiga olgan dokladiga asosan korporativ boshqaruv (inglizcha so'zdan olingan bo'lib, Corporate Governance) – bu kompaniya faoliyatini boshqarish va nazorat qilishni amalga oshirishni ta'minlovchi tizimidir [7]. O'zbekiston Respublikasida ham bir qator olimlar Sh.Zaynutdinov[8], D.Suyunov[9], B.Berkinov[10], M.Xamidulin[11], N.Rasulov[12] lar tomonidan korporativ boshqaruv tizimining ayrim jihatlari nazariy metodologik asoslari tadqiq qilingan. Xususan, M.B. Xamidulinning korporativ boshqaruv bo'yicha olib borgan tadqiqotlarida, Korporativ boshqaruv – bu korporatsiya mulkdorlarining korporatsiya kapitalini shakllantirishga, undan foyda olish maqsadida yanada samarali foydalanishga hamda olingan daromadlarni korporativ munosabatlarning barcha ishtirokchilari o'rtasida adolatli taqsimlashga qaratilgan strategik muhim qarorlarni belgilash, ta'riflash va qabul qilishga doimiy va real ta'sirni ta'minlashdagi ongli, bevosita ishtirokidir». [11] Yana

bir iqtisodchi olimlarimizdan D.X. Suyunovning fikricha “Korporativ boshqaruv – bu korporativ mulk shakliga kiruvchi sub’ektlar mulkdorlarining huquqlarini va manfaatlarini himoya qiluvchi amaldagi meyorlar, hamda boshqaruvning ma’lum bir tamoyillari asosida kompaniyaning maqsadiga erishish uchun amalga oshiriladigan harakatlar majmuidir” [9]. Korporativ boshqaruvning iqtisodiy mohiyati uzoq yillardan buyon o’rganilib kelinmoqda va bu borada tadqiqotchilarning fikrlari xilma-xilligiga guvoh bo’lish mumkin. “Korporativ boshqaruv - korporatsiya mulkdorlarining korporatsiya kapitalini shakllantirishga, undan foyda olish maqsadida yanada samarali foydalanishga hamda olingan daromadlarni korporativ munosabatlarning barcha ishtirokchilari o’rtasida adolatli taqsimlashga qaratilgan strategik muhim qarorlarni belgilash, ta’riflash va qabul qilishga doimiy va real ta’sirini ta’minlashdagi ongli, bevosita ishtirokidir”, deb izohlanadi. Tashkiliy huquqiy shakl sifatida korporatsiyalar barcha mamlakatlarda, jumladan O’zbekistonda ham keng hajmda qo’llanilmaydi. Shu nuqtai nazardan korporatsiyalar, kompaniyalar, aksiyadorlik jamiyatlari, mas’uliyati cheklangan jamiyatlari va boshqalarni umumlashtirgan holda korporativ tuzilma tushunchasi bilan ifodalanadi[13]. Yuqoridagi olimlar va boshqa olimlar tomonidan korporativ boshqaruv tizimining ayrim jihatlari nazariy metodologik asoslari tadqiq qilingan. Biroq, aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruv tizimini tatbiq qilish masalasi qamrab olinmaganligini va respublikamizda korporativ boshqaruv samaradorligini oshirish uchun yetarli tadqiqot ishlari mavjud emasligini ko’rsatib turibdi.

#### Tadqiqot metodologiyasi

Ushbu ilmiy ish bo’yicha izlanishlar olib borish jarayonida turli usullardan foydalanilgan. Ma’lumot yig’ish, saralashda ayirish usullaridan foydalanilgan. Tadqiqot “Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar” natijasida olingan natijalar induksiya usuli orqali yakuniy xulosa sifatida chiqarildi. Moliyaviy va moliyaviy bo’lmagan ma’lumotlarni taqqoslash va tadqiqot natijalarini olish uchun statistika keng qo’llanildi. Shu bilan birga, ilmiy tadqiqotlar olib borishda tahlil qilish usuli orqali korporativ boshqaruv va tashkiliy xatti-harakatlar o’rtasidagi munosabatlar o’rganildi. Muhokamani umumlashtirishni hisoblash uchun sintez usuli ishlatilgan. Tahlil va natijalar Amalga oshirilgan tadqiqotlar va o’rganishlar shuni ko’rsatmoqdaki iqtisodiyotdagi tarkibiy islohotlarni yanada chuqurlashtirish, korxonalarining investitsion faoliyatini yanada jonlantirish, xorijiy investitsiyalarni, avvalo to’g’ridan-to’g’ri xorijiy investitsiyalarni keng jalb etish va ulardan samarali foydalanish, ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish, texnik va texnologik qayta qurollantirish, yangi ish o’rinlarini shakllantirish va shu asosda milliy iqtisodiyotimizni barqaror va jadal rivojlantirishni ta’minlash maqsadida respublika byudjetidan katta miqdorda mablag’lar ajratilmoqda. Korporativ boshqaruvni isloh qilish orqali to’g’ridan-to’g’ri xorijiy investitsiyalarni jalb qilish uchun qulay muhit yaratish, kompaniya samaradorligini oshirish, aksiyadorlik jamiyatlarida ta’minlovchi muassasalar



faoliyatining ochiqdigi va shaffoqligini oshirish, ularning salohiyatli investorlarga, jumladan, chet ellik hamkorlarga jozibadorligini ko'rsatib berish, korporativ boshqaruvning zamonaviy uslublarni joriy etish, korporativ boshqaruv, strategik boshqarishda aktsiyadorlarning rolini mustahkamlash, kompaniyalar iqtisodiyotining barqaror o'sishini ta'minlashlashga xizmat qilishi kerak. Bugungi kunda mustaqil Markaziy Osiyo davlatlaridan biri bo'lgan O'zbekiston korporativ boshqaruv tizimini isloh qilish va takomillashtirishga rahbarlik qildi va islohotlar dasturini amalga oshirish natijasida mamlakat korporativ boshqaruv tizimiga sezilarli o'zgarishlar kiritildi. Shunga qaramay, korporativ boshqaruv sohasidagi so'nggi o'zgarishlar va yaxshilanishlarga qaramasdan, korporativ boshqaruv amaliyoti korporativ boshqaruvning global tamoyillariga muvofiq amalga oshirilganligini bilmaymiz. Ta'kidlash lozimki, O'zbekistonda korporativ boshqaruv islohotlari jadal sur'atlar bilan amalga oshirilayotgan bo'lsa ham, korporativ boshqaruv tizimida bir qator hal etilmagan muammolar yuzaga keldi. Eng asosiy muammo - davlat asosiy aktsiyador bo'lgan aktsiyadorlik jamiyatlari. Korporativ boshqaruvni yanada rivojlantirish zarurati, uning yordamida ijobiy natijalarga erishish mumkinligi bilan bog'liq:

- kompaniyaning investitsiya jozibadorligini oshirish;
- moliyaviy resurslarni uzoq muddatli sarmoyalashga tayyor investorlarni jalb qilish;
- faoliyat samaradorligini oshirish;
- bank kreditlarini olish xarajatlarini kamaytirish;
- korxonaning bozor qiymatini oshirish;
- kapital bozorlariga kirishni osonlashtirish;
- kompaniyaning obro'si va obro'sini yaxshilash.

Bundan tashqari, tashkilot amaliyotida korporativ boshqaruvning asosiy tamoyillarini joriy etish va faol ravishda qo'llash bevosita iqtisodiy samara berishi mumkin. Mavjud korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirish orqali mahalliy biznes tuzilmalari o'z aktsiyalari narxiga qo'shimcha mukofot puli olishni kutishlari mumkin, ularning miqdori 20 dan 50% gacha o'zgarib turadi [14]. Hozirgi vaqtda O'zbekiston kompaniyalarining korporativ boshqaruv amaliyotini takomillashtirishning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

- xalqaro tajribani tarqatish;
- mulkdorlarning huquqlari va manfaatlarini himoya qilishni normativ-huquqiy tartibga solishda faol ishtirok etish;
- sarmoyalarni jalb qilishga e'tibor qaratish. Buning uchun quyidagi yo'nalishlar bo'yicha bir qator tadbirlarni o'tkazish maqsadga muvofiqdir:
  1. sertifikatlanmagan qimmatli qog'ozlarni noqonuniy hisobdan chiqarilishining oldini olishning samarali mexanizmini shakllantirish;
  2. oshkoralik va oshkoralik tamoyilini tarqatish;

3. oddiy aksiyalarning 30 foizidan ko'prog'ini sotib olish tartibini shakllantirish va aniqlashtirish orqali korporativ sotib olishning qat'iy qoidalari va tartiblarini ishlab chiqish;

4. yuridik shaxslarni tashkil etish va tugatishning amaldagi tartibini modernizatsiya qilish;

5. direktorlar kengashini shakllantirish jarayoniga oydinlik kiritish;

6. kollegial yoki yakka organning boshqaruv funksiyalarini taqsimlash modellari va strategik boshqaruviga nisbatan o'zgaruvchanlik prinsipini amalga oshirish;

7. korporatsiya ichidagi nizolarni hal qilish mexanizmini takomillashtirish. Bugungi kunda ushbu tadbirlarni amalga oshirish bo'yicha bosqichma-bosqich ish olib borilayotgani haqida bahslashish mumkin. Xususan, 2019 yilda yangi Korporativ boshqaruv kodeksining qabul qilinganligini ta'kidlash lozim. Mamlakat rahbariyatining fikriga ko'ra, bu investorlarning ichki fond bozoriga bo'lgan ishonchini oshiradi va tashkilotlarning samaradorligini oshiradi. Tasdiqlangan Kodeksdagi o'zgarishlarning aksariyati davlat kompaniyalariga qaratilgan va quyidagilar bilan bog'liq:

1. korporatsiyada nazorat funksiyalarini sun'iy ravishda taqsimlanishining oldini olish;

2. aksiyalar egalari, dividendlar yoki tugatish qiymatidan tashqari, tashkilot hisobidan boshqa daromadlarni oladigan holatlardan tashqari;

3. ijro etuvchi organlarni saylash yoki tugatish funksiyasini direktorlar kengashiga o'tkazish;

4. mustaqil shaxslarni direktorlar kengashida ishtirok etish uchun 1: 3 nisbatda jalb qilish. Shunday qilib, zamonaviy sharoitlarda korporativ boshqaruv alohida ahamiyatga ega. Har bir o'zini hurmat qiladigan kompaniya ilmiy uslub va innovatsion texnologiyalarga asoslangan holda samarali boshqaruv tizimini shakllantirishga majburdir. Bu nafaqat korporatsiya ichida ijobiy natijalarga erishish, balki xalqaro darajaga chiqish, ishlab chiqarish va boshqarish samaradorligini oshirishga imkon beradi. 1999 yilda iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (OECD) tomonidan tasdiqlangan, bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlar guruhini birlashtirgan maxsus hujjatda «iqtisodiy samaradorlikni oshirishning muhim elementlaridan biri bu korporativ boshqaruvdir, jumladan, kompaniya boshqaruv (boshqaruv, ma'muriyat), uning direktorlar kengashi (kuzatuv kengashi), aksiyadorlar va boshqa manfaatdor shaxslar (manfaatdor tomonlar) o'rtasidagi munosabatlar majmuasi. Shuningdek, korporativ kompaniyaning maqsadlarini shakllantirish mexanizmlarini, ularga erishish vositalari va uning faoliyati ustidan nazoratni belgilaydi. " Korporativ boshqaruv tizimining o'ziga xos xususiyatlari asosan umumiy iqtisodiy omillar, davlat siyosati, raqobat darajasi, huquqiy va iqtisodiy muhitning o'ziga xos xususiyatlari, ishbilarmonlik odob-axloqi va korporatsiyaning jamiyat oldida, masalan, ekologiya sohasidagi ijtimoiy mas'uliyatini anglashi bilan belgilanadi. Jahon banki tomonidan belgilangan samarali korporativ boshqaruv tizimining belgilari:



- 1) kompaniya faoliyati, menejerlar faoliyatini monitoring qilish jarayoni va natijalari to'g'risida moliyaviy va boshqa ishbilarmonlik ma'lumotlarining shaffofligi;
- 2) barcha aksiyadorlarning huquqlari va manfaatlarini himoya qilish va ta'minlash;
- 3) korporatsiya direktorlarining strategiyasini belgilashda, biznes-rejalarni tasdiqlashda, boshqa muhim qarorlarni qabul qilishda, agar kerak bo'lsa, menejerlarni tayinlashda, monitoring qilishda, menejerlarni almashtirishda mustaqilligi;
- 4) moliyaviy oqimlarni (foyda) va shu bilan birga aksiyadorlarga to'lovlarni maksimal darajada oshirish. Korporativ boshqaruv xalqaro tamoyillari quyidagicha ifodalanadi. Yevropa tiklanish va taraqqiyot banki (YTTB) korporativ amaliyoti va oqilona ishbilarmonlik me'yorlari. Bu hujjat 1997 - yil Yevropa tiklanish va taraqqiyot banki tomonidan —Kupere end Laybrandll kompaniyasi bilan birgalikda kompaniyalarga nufuzli kreditorlar va investorlar tomonidan investitsiya qarorlari qabul qilishda qaysi jihatlar ko'proq hisobga olinishini yaxshi tushunish maqsadida tayyorlangan. YTTB korporativ amaliyoti va oqilona ishbilarmonlik me'yorlariga muvofiq kompaniyalarga manfaatdor tomonlar bilan o'zaro munosabatlarda quyidagi tamoyillarga amal qilish tavsiya etiladi:

1. Mijozlar bilan o'zaro munosabatlar:
2. Xodimlar bilan o'zaro munosabatlar:
3. Ta'minotchilar bilan o'zaro munosabatlar:
4. Jamoatchilik bilan o'zaro munosabatlar:
5. Davlat organlari va mahalliy hukumatlar bilan o'zaromunosabatlar:

Kompaniyaning aksiyadorlar bilan o'zaro munosabatlari eng muhim ahamiyatga ega. Shu boisdan oqilona ishbilarmonlik me'yorlarida quyidagi tavsiyalar mavjud: Yevroaksiyadorlar korporativ boshqaruvi asosiy tamoyillari 1990 - yil Yevropa aksiyadorlar assotsiatsiyalari Konfederatsiyasi tashkil qilingan bo'lib, uning tarkibiga sakkizta milliy aksiyadorlar assotsiatsiyasi (Belgiya, Buyuk Britaniya, Germaniya, Gollandiya, Daniya, Ispaniya, Fransiya va Shvetsiya) kirgan. Tashkilotning asosiy vazifasi – Yevropa Ittifoqi alohida aksiyadorlarining manfaatlarini ifodalash, mayda aksiyadorlarni himoya qilish, kapitallar bozori ochiqligini ta'minlash, Yevropa kompaniyalarida aksiyadorlik kapitali qiymatini oshirish, korporativ boshqaruv masalalarini qo'llab - quvvatlash hisoblanadi. Yevropa Ittifoqi Hamkorligi Tashkiloti (YIHT)ning beshta tamoyili asosida Evroaksiyadorlar o'z dasturlarini, korporativ boshqaruv asosiy tamoyillarini ishlab chiqqan bo'lib, unda kompaniya maqsadlari, ovoz berish huquqlari, qo'shib olishdan himoya qilish, axborot huquqi va direktorlar kengashining roliga nisbatan qator tavsiyalar aks ettirilgan. Aksiyadorlik harakatining rivojlanishida institutsional investorlar, masalan, AQSHda eng yirik va faol pensiya fondlaridan biri bo'lgan CalPRES (California Public Employees' Retirement System) muhim rol o'ynaydi. Bu fond 80 - yillarning boshlarida tashkil etilgan “Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar” (Economics and Innovative Technologies) ilmiy elektron

jurnali <http://iqtisodiyot.tsue.uz/journal> 89 bo'lib, Amerika moliya bozorida harakat qilishdan tashqari xorijiy kompaniyalarga investitsiyalar kiritadi. 1996 - yil CalPRES e'lon qilgan Korporativ boshqaruv global tamoyillari quyidagilardan iborat:

**1. Hisobot berish**

•direktorlar Kengashi yoki Kuzatuv kengashi aksiyadorlar oldida hisobot berishi lozim;

•direktorlar Kengashi menejmentni nazorat qilish imkoniyatiga, investorlar esa direktorlar Kengashini nazorat qilish imkoniyatiga ega bo'lishlari lozim;

•menejmentni mukofotlash kompaniya faoliyatining uzoq muddatli natijalari bilan bog'liq bo'lishi lozim.

**2. Shaffoflik**

•global raqobatli bozorlar kompaniyalar taqdim etayotgan axborotning ishonchliligi va shaffofligiga bog'liq bo'ladi;

•kompaniyalar buxgalteriya hisobi xalqaro andozalarini tan olishlari lozim;

•kompaniyalar aksiyadorlar oldida eng yaxshi amaliyot kompaniya kodeksiga amal qilish haqida hisobot berishlari lozim.

**3. Adolatlilik**

•kompaniyalar minoritar aksiyadorlarni hurmat qilishi lozim. Ular barcha aksiyadorlarga nisbatan adolatli munosabatni ta'minlashlari lozim;

•bitta aksiya uning egasiga umumiy yig'ilishda bitta ovoz huquqini beradi.

**4. Ovoz berish usullari**

•ishonch qog'ozlari aniq, qisqa bo'lishi va aksiyadorlarga mos keluvchi axborot taqdim etishi lozim;

•aksiyadorlarning shaxsan yoki ishonch qog'ozlari asosida berilgan barcha ovozlari rasman hisoblab chiqilishi va e'lon qilinishi lozim;

5. Eng yaxshi amaliyot kodekslari

•barcha bozorlar kompaniya menejmenti va direktorlari ularga amal qilishi mumkin bo'lgan mos keluvchi eng yaxshi amaliyot kodekslarini ishlab chiqishi lozim;

•kompaniyalar eng yaxshi amaliyot kodekslarida bayon qilingan tamoyillarga amal qilishlari lozim;

Respublikamizda bugungi kunda qo'llanilayotgan asosiy tamoyillarning negizida xalqaro tan olingan andozaviy tamoyillar yotadi. Aksiyadorlik jamiyatining boshqaruv tizimi korporativ boshqaruv tamoyillarining amalga oshirishini ta'minlashi zarur. Afsuski, bugungi kunda mavjud muammolardan biri, ko'pchilik aksiyadorlik jamiyatlarining rahbariyati va menejrlari tomonidan biznesni korporativ boshqarish bo'yicha ilg'or xorijiy tajribani yetarli darajada o'rganilmaganligi, shuningdek mazkur muammo nazorati hamda korxonada faoliyatini boshqarish organlari tomonidan kompleks yondashuvning yo'qligi kooperatsiya jarayonlariga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda. Mazkur nazorat va boshqaruv organlari aksiyadorlik jamiyatlarini boshqarish jarayonlarini realizatsiya qilishning o'ziga xos tomonlarini yetarlicha hisobga olmayaptilar. Yuqorida bayon etilganlardan shu xulosa kelib chiqadiki, bugungi kunda korporativ



boshqaruvning barcha mamlakat kompaniyalari uchun qo'llanilishi mumkin bo'lgan yagona modeli mavjud emas. Ko'plab rivojlangan va o'tish davri iqtisodiyotiga asoslangan mamlakatlar turli modellarning alohida qismlarini kombinatsiyalash variantidan foydalanadi. Hozirgi kunda O'zbekistonda korporativ boshqaruvning milliy modeli takomillashish bosqichlarini bosib o'tmoqda. Milliy qonun hujjatlarida korporativ boshqaruvning ko'plab umum qabul qilingan tamoyillari o'z aksini topgan. Biroq, ularni amalga oshirish amaliyoti va korporativ xulq-atvor an'analari endigina shakllana boshladi. Korporativ xulq-atvor bilan bog'liq ko'plab masalalar qonun doirasiga kirmagan va yuridik xususiyatga ega emas, balki axloqiy xususiyatga ega. Shuning uchun chet el tajribasi hamda korporativ boshqaruv milliy amaliyoti xususiyatlarini hisobga olgan holda korporativ xulq-atvor kodeksini ishlab chiqish maqsadga muvofiq hisoblanadi. Unda esa korporativ boshqaruv va korporativ madaniyat sohasidagi axloqiy andozalarni shakllantirish uchun asos solingan bo'lishi kerak. Bu ham milliy kompaniyalarning investitsiyaviy jozibadorligi oshishiga ko'maklashadi.

#### Xulosa va takliflar

Shunday qilib, o'rganilgan xalqaro tajriba, shuningdek, amalda qaror topgan tartib aksiyadorlik jamiyatlarining boshqaruv organlari tarkibiga korporativ maslahatchilar institutini joriy qilish zaruratini belgilaydi. Korporativ maslahatchilar institutining joriy etilishi respublika aksiyadorlarining, xususan minoritar aksiyadorlarning huquqiy himoyalanganligi darajasini oshiradi, aksiyadorlik jamiyatlari boshqaruv organlarining faoliyatini amalga oshirishda ularning qonuniy manfaatlarini samaraliroq hisobga olish imkonini beradi. Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkilotining aksariyat mamlakatlarida «korporativ boshqaruvning ilg'or tajribasi»ning afzalligi, ular turli xil kodekslar, tavsiyalar yig'indisiga kiritilgan bo'lib, qonunchilik-me'yoriy hujjat maqomiga ega emas. Bunda bu standartlar (tavsiyalar)ning «rioya qilish haqida axborotni ochib ber yoki rioya qilmaslik sabablarini tushuntir» (comply or explain) qoidasi asosida rioya etilishi mexanizmlaridan foydalaniladi. AQSHda 2001-2002 yillardagi yirik va shov-shuvli korporativ janjallardan keyin shu paytgacha ixtiyoriy hisoblangan ayrim standartlarni qonun bilan mustahkamlash choralari ko'rildi. Bunga yaqqol misol sifatida 2002 yilda qabul qilingan Sarbeyns-Oksli qonunini keltirish mumkin, bu qonun AQSH da ham, G'arbiy Yevropada ham turlicha talqin qilingan. Boshqa tomondan, ixtiyoriylik tamoyiliga qat'iy tayanishga nisbatan turli xil fikrlar mavjud. Ammo ko'pchilik ekspertlar, ilg'or korporativ boshqaruv tamoyillari davlat boshqaruv organlari, investorlar tashkilotlari, moliyaviy vositachilar va uyushmalarning sa'yharakatlarini birlashtirish asosida joriy etilishi kerak, deb hisoblaydilar. Rivojlanayotgan 27 ta davlatlarda korporativ boshqaruv tizimining IHTT tamoyillariga mosligi darajasiga berilgan bahoga ko'ra, O'zbekistonda korporativ boshqaruv tizimi o'rtacha talablarga javob beradi (medium compliance). [20] Korporativ boshqaruvni rivojlantirish davlat

mulkini aksiyadorlik jamiyatlariga aylantirish orqali xususiylashtirish bilan ham bog'liqdir. Bunday ishlar natijasida yurtimizda ko'plab aksiyadorlik jamiyatlari tashkil etilgan. Mamlakatimiz yalpi ichki mahsuloti o'sishiga munosib hissa qo'shayotgan yirik korxonalar aksiyadorlik jamiyati shaklida faoliyat yuritayotgani ham korporativ boshqaruv sohasini rivojlantirish katta ahamiyat kasb etishidan dalolatdir. Yevropa taraqqiyot va rivojlanish bankining Toshkentdagi vakolatxonasi direktori Masaru Xommanning aytishicha, iqtisodiyotda davlat ishtirokini qisqartirish va xususiy sektor rivojlanishini rag'batlantirish dunyoning aksariyat davlatlarida dolzarb vazifadir. O'zbekistonda davlat mulkini xususiylashtirish bo'yicha puxta o'ylangan strategiyaning amalga oshirilayotgani va menejrlarning chuqur bilimga ega ekani ushbu jarayon muvaffaqiyatini ta'minlashda muhim omil bo'lmoqda.

1. Mamlakatimizda aksiyadorlik jamiyati kabi korporativ tashkilotlar tuzilmasini qurish va ular faoliyatining asosiy tamoyillari va tartibini, huquqiy maqomini belgilash, aksiyadorlar va korporativ munosabatlarning boshqa ishtirokchilari huquqlari va majburiyatlarini tartibga soluvchi korporativ huquq me'yorlarining kompleksini shakllantirish bugungi kunning eng muhim masalalaridan biri ekanligini yuqorida ko'rib o'tdik. Korporativ tuzilmalarning kelib chiqishi va rivojlanish bosqichlari bir qancha davrlarni o'z qamroviga olgan holda, yildan-yilga takomillashib bormoqda. O'zbekiston iqtisodiyotida esa korporativ boshqaruv tuzilmalarining faoliyatini takomillashtirish mexanizmlari xorijiy mamlakatlar tajribasi asosida yaratilgan bo'lib, kundan kunga rivojlanib bormoqda. Buni mamlakatimiz hududida faoliyat yuritib kelayotgan korporativ boshqaruv shaklidagi iqtisodiy tuzilmalar faoliyati bilan ifodalash mumkin.

2. Kompaniyaning boshqaruv strukturasi tahlili, moliyaviy natijalari, moliyaviy holati tahlili boshqaruv faoliyati samaradorligini ko'rsatib beruvchi ko'rsatkichlar asosida korxonada moliyaviy tahlil o'tkazishdan maqsad – korxonani hisobotlari orqali o'tgan davrda, tahlil qilayotgan vaqtda va kelajakda erishilgan va erishiladigan moliyaviy natijalari va moliyaviy holatiga baho berish hamda iqtisodiy tashxis qo'yishdan iboratdir. Bunda asosiy e'tibor bozor iqtisodiyoti sharoitida korporativ tuzilmalarning mavqeini mustahkamlash va tavakkalchilik holatlarining vujudga kelishi hamda ushbu jarayonda innovatsion boshqaruv strategiyalarini amaliyotga samarali tatbiq etish, korxonada samaradorligini yaxshilash masalalariga qaratildi. Shu bilan birga, eng asosiysi: -ishlab chiqarishning barqarorlashishi ta'minlanadi. Integratsiyalashgan korporativ tuzilmalar korxonalarining texnologik va kooperatsion – aloqadorliklarni o'zaro mujassamlashtirishda ijobiy zamin yaratadi. Ishtirokchi – korxonalar o'rtasida o'zaro yaqin aloqadorliklar yaratilishi hisobiga bozorda talab mavjud bo'lgan mahsulotlarni ishlab chiqarish, ish va xizmatlar ko'rsatish quvvatlari ko'lamini yanada oshadi; -ilmiy tadqiqot taraqqiyotining tezlashishi. Integratsiyalashgan korporativ tuzilmalar respublika iqtisodiyotining barqaror rivojlanishida ilmiy – amaliy hamda ishlab chiqarish – texnologik komplekslari doirasida yagona texnologik va investitsion siyosatni amalga oshirishda yordam beradi.



3. Innovatsion texnika va texnologiyalarni yaratish ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lgan riskni kamaytiradi, uzoq muddatga mo'ljallangan tadqiqot va ishlab chiqarish sikllari moliyalashtirilishi takomillashadi hamda xorijiy firmalar bilan strategik hamkorlik rivojlanadi. Mamlakat iqtisodiyotida integratsiyalashgan korporativ tuzilmalarning shakllanishi va rivojlanishi nafaqat milliy iqtisodiyotimizning strategik raqobatbardoshligini oshiradi, balki moliyaviy va ishlab chiqarish tarmoqlarida paydo bo'ladigan inqirozni yengib o'tishda ko'makdosh ham bo'ladi. Shu bilan birga, integratsiyalashgan korporativ tuzilmalar faoliyatining samaradorligini oshirish uchun: integratsiyalashgan korporativ tuzilmalar tarkibiga nafaqat yirik korxonalarni, balki kichik korxonalarni qo'shish va ular o'rtasida uzviy aloqadorliklarni tashkil etish maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz. Integratsiyalashgan korporativ tuzilmalarning tarkibida moliya tashkilotlarining faoliyat turlari va shakllarini ko'paytirish, ularning tarkibiga tijorat banklari bilan bir qatorda, investitsion fondlar, sug'urta kompaniyalarni kiritish mumkin, buning hisobiga vaqtincha bo'sh mablag'larni tez jalb qilish va ulardan samarali foydalanishga hamda istiqboldagi risklarni pasaytirishga (turli xildagi inqirozlarda ro'y beradigan salbiy iqtisodiy hodisalardan sug'urtalanishga) erishiladi.

4. Respublikamizda faoliyat olib borayotgan ko'plab Korporativ boshqaruv tizimiga ega bo'lgan korxonalarining samarali faoliyat yuritishini ta'minlash maqsadida korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirish uchun aksiyadorlik jamiyatining boshqaruvi javobgarligini oshirish bo'yicha aniq chora-tadbirlar belgilanishi lozim. Mazkur sharoitda quyidagi takliflarni amalga oshirish maqsadga muvofiqdir:

- korporativ boshqaruv sohasida O'zbekiston Respublikasi qonunchilik bazasini takomillashtirish, korporativ tuzilmalarining faoliyatini takomillashtirish chora-tadbirlarini ishlab chiqish;

- O'zbekiston Respublikasi korporativ boshqaruv tizimi uchun hali yangi bo'lgan Korporativ maslahatchi lavozimini korxonalarda joriy qilishni yo'lga qo'yish. Bu lavozim aksiyadorlik jamiyati mulkdorlari o'rtasida, uning ijro organi va kuzatuv kengashi o'rtasida muntazam samarali muloqotni ta'minlab turuvchi xodimdir;

- korporativ boshqaruv tuzilmalari tarkibida korporativ xulq tushunchasini keng targ'ib qilish, buning vositasida esa korxonalar samaradorligini oshirish;

- aksionerlik jamiyati boshqaruv jarayonidagi ma'lumotlarning ochiqlik darajasini, shuningdek aksionerlik jamiyati boshqaruv organlarining hissadorlar yoki aksiyadorlar oldida muntazam ravishda hisobot berib borishini ta'minlash;

- korporativ tuzilmalar faoliyatida boshqaruv axborot tizimlari rivojlanish strategiyalarining samarali joriy etilishini ta'minlash;

- yuqori darajadagi xizmat ko'rsatish va mahsulot ishlab chiqarish bilan shug'ullanuvchi korporativ tuzilmalar amaliyotiga tovar hayotiylik siklining matritsaviy boshqarish tizimini joriy etish orqali ishlab chiqarishda samaradorlikka erishish. Shunday qilib, tahlillarimizdan xulosa qilish mumkinki, IXXT tamoyillariga

to'liq mos keladigan aktsiyadorlik jamiyatlari tomonidan korporativ boshqaruv tizimining samarali faoliyat ko'rsatishi, shuningdek, korporativ boshqaruv samarali amalga oshirilishi uchun O'zbekistonda yetarli shart-sharoitlar yaratilgan. Biroq O'zbekiston korporativ boshqaruvidagi ayrim zaif tomonlarni aniqladik, bu yerda ayrim korporativ boshqaruvning global tamoyillaridan qisman amalga oshiriladi yoki umuman amalga oshirilmaydi. Shuni inobatga olib, tavsiya va takliflar ishlab chiqdik va yanada takomillashtirish borasida quyidagi chora-tadbirlarni ham amalga oshirish lozim, deb hisoblaymiz.

□ Eksportni qo'llab-quvvatlashning moliyaviy mexanizmlaridan kengroq foydalanish. Xususan, tashqi bozorlarda milliy tovarlarni xarid qilinishini kreditlar orqali rag'batlantirish va buning uchun zarur institutsional asoslarni barpo etish. Bu o'rinda gap turli mamlakatlarda amal qiluvchi eksport-import banki funksiyalarini amalga oshirish xususida ketmoqda.

□ Real sektor korxonalarining tashqi iqtisodiy faoliyati bo'yicha hisob-kitoblar uzluksizligini ta'minlash maqsadida xalqaro hisob-kitoblar shakllaridan samarali foydalanish. Ma'lumki, korxonalarining eksport-import shartnomalari bo'yicha hisob-kitoblarning sezilarli qismi qoplangan akkreditivga to'g'ri kelmoqda. Ayni paytda, rezerv akkreditiv uchun komission to'lovlarning mijoz zimmasiga tushishi ishlab chiqaruvchilarning modernizatsiyalash maqsadida import qilgan uskuna va jihozlarning qimmatlashishiga sabab bo'lmoqda.

□ O'zbekiston Respublikasi korporativ boshqaruv kodeksining Umumiy qoidalar bo'limining 11-punktida "Agar ushbu Kodeksning ba'zi tavsiyalariga rioya qilishning iloji bo'lmasa, AJ «comply or explain» («kuzatish yoki tushuntirish») xalqaro tamoyiliga amal qilgan holda o'z sabablarini batafsil ochib beradi." to'liq rioya qilish. Xulosa qilib aytganda, biznes yuritish sharoitlarini yaxshilash, qulay ishbilarmonlik muhitini shakllantirishga qaratilgan davlat siyosati va mamlakatdagi mavjud to'laqonli raqobat muhitidagi kurash milliy firmalarni sifat va narx jihatdan ustunlikka erishish uchun ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish va texnik qayta qurollantirishga undaydi. Bu orqali innovatsion texnologiyalar va zamonaviy ilmiy yutuqlarni ishlab chiqarishga jadal joriy etilishi, ishlab chiqarish tarkibini diversifikatsiya qilinishiga erishiladi. Ichki bozordagi raqobat kurashida toblangan firma o'z tajribasini raqobat yanada kuchliroq bo'lgan xalqaro bozorda qo'llaydi. Ichki kurash qanchalik og'ir kechgan bo'lsa, bu firma xalqaro bozorda muvaffaqiyatga erishish imkoniyati shunchalik katta bo'ladi. Yuqoridagilardan kelib chiqib, respublikamizda to'laqonli raqobat muhitini shakllantirish va ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish, shuningdek, milliy mahsulotlarimizni raqobatbardoshligini yanada oshirish bo'yicha ushbu chora-tadbirlarni amalga oshirish maqsadga muvofiq, deb hisoblaymiz.



**FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:**

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022 yil 28 yanvardagi PF 60-sonli farmoni “2022-2026 yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi”.

2. Mirziyoev Sh. “Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak”. Mamlakatimizni 2016 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017 yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma’ruza, 2017 yil 14 yanvar.

3. O‘zbekiston Respublikasi Qonuni №233-I “Aktsiyadorlik jamiyatlari va aktsiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to‘g‘risida (yangi tahriri)”, 1996 yil 26 aprel. Yangi tahriri O‘RQ-370 son bilan 2014 yil 06 mayda tasdiqlangan.

4. Arguden, Y. (2011). Measuring the Effectiveness of Corporate Governance Available from Internet: <http://knowledge.insead.edu/corporate-governanceeffectiveness100415.cfm>.

5. Berle A.A., Means G.C. The Modern Corporation and Private Property. Commerce Clearing House, Chicago, IL, 1992- pp. 68-87 6. M. Xessel. Korporativnoe upravlenie M.: INFRA-M.1996 g.

7. Adrian Cadbury., Korporativ boshqaruv kodeksi 1992 yil.

8. Zaynutdinov Sh.N. Globalization: Realities and Prospects/ The Current. Global Trends.Vol 3, No 1 (2015). - P. 1-5.

9. Suyunov D. Korporativ boshqaruv mexanizmi: muammo va yechimlar. Monografiya. – T.: Akademiya, 2007. – 319b.

10. Berkinov B. Korporativnie strukturi (Osnovi sozdaniyai upravleniya). – T.: Izd-vo Nats.b-ki Uzbekistana, 2005. – 132s.

11. Xamidulin M.B. Finansovie mexanizmi korporativnogo upravleniya. Monografiya. – T.: Moliya, 2008. –204s.

12. Rasulov N. Korporativ boshqaruv amaliyoti: milliy va xalqaro tajriba//Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar ilmiy elektron jurnali.№2, mart-aprel. 2015. “Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar” (Economics and Innovative Technologies) ilmiy elektron jurnali <http://iqtisodiyot.tsue.uz/journal> 94

13. Bekzod Qaxramonovich Usmonov -"Science and Education" Scientific Journal January 2021 / Volume 2 Issue 1

14. Baker, H. and Anderson, R., “Corporate Governance: A Synthesis of Theory”, Research, and Practice, 2010.

15. Campbell and MinguezVera. Campbell, K & minguez-Vera, A. 2007. Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. Journal of Business Ethics, 84:435-451.

16. David A. Nadler, Beverly A. Behan, Mark B. Nadler. *Building Better Boards: A Blueprint for Effective Governance*. John Wiley & Sons; 1 edition (3 Feb. 2006).
17. Murthy, N. R. N. 2006. *Good Corporate Governance – A checklist or a mindset?* Robert P. Maxon Lecture, George Washington University, February 06, 2006.
18. Bureau of Economic Analysis, U.S. International Transactions Accounts Data, Release Date: March 16, 2011.
19. Randøy, Trond, Steen Thomsen and Lars Oxelheim, 2006, *A Nordic Perspective on Corporate Board Diversity*, Report from the Nordic Innovation Centre.
20. G20/OECD Principles of Corporate Governance (<https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>).
21. <https://home.kpmg.com/uk/en/home/media/pressreleases/2016/06/aligningboard-talent-with-strategy-a-key-challenge.html>
22. [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/21367080442dfc6592b6ba869243d457 / CG\\_Codes\\_and\\_Scorecards\\_Fact\\_Sheet.pdf?MOD=AJPERES](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/21367080442dfc6592b6ba869243d457/CG_Codes_and_Scorecards_Fact_Sheet.pdf?MOD=AJPERES)
23. [http://www.dvfa.de/fileadmin/downloads/Verband/Kommissionen/Corporate Governance/DVFA-Scorecard-for-CG-EN.xlsx](http://www.dvfa.de/fileadmin/downloads/Verband/Kommissionen/Corporate_Governance/DVFA-Scorecard-for-CG-EN.xlsx)