

DAVLAT ISHTIROKIDAGI KOMPANIYALARDA KUZATUV KENGASHI FAOLIYATINI TARTIBGA SOLISHNING XORIJIY TAJRIBASI VA OECD TAMOYILLARI

Razzoqov Axadjon Anvarovich
O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi mustaqil-tadqiqotchisi

Annotatsiya: Maqolada aksiyadorlik jamiyatlarini samarali boshqarishning xorij tajribasi tahlili amalga oshirilgan. Xorijiy davlatlar tajribasini tahlil qilishda turli korporativ boshqaruv modellariga mansub mamlakatlar tanlanib, Germaniya (dualistik model), Buyuk Britaniya (monistik model), Norvegiya (Skandinaviya modeli), Singapur (xolding modeli), Qozog‘iston va Rossiya (postsovet) modellari tasnifi asoslab berilgan. Xalqaro (UFRS) va milliy standartlar bo‘yicha hisobot shakllarining qiyosiy tavsifi berilgan. Davlat ishtirokidagi kompaniyalarda kengash faoliyatini tartibga solishning qiyosiy tahlili amalga oshirildi. OECD yo‘riqnomasining asosiy talablari bo‘yicha O‘zbekiston qonunchiligi va “Hududgazta’minot” AJ amaliyotining muvofiqligi o‘rganildi. Davlat ishtirokidagi kompaniyalar uchun korporativ boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish bo‘yicha asoslangan takliflar ishlab chiqilgan.
Kalit so‘zlar: Davlat ishtirokidagi kompaniyalar, kengash faoliyati, korporativ boshqaruv tamoyillari, aksiyadorlik jamiyati, samarali boshqarish, xorij tajribasi, boshqaruv modellari, boshqaruv institutlari, tizim, manfaatlar to‘qnashuvi, direktorlar kengashi.
Abstract: This article analyzes international experience in the effective management of joint-stock companies. It examines various corporate governance models, including the German (dualistic) model, the British (monistic) model, the Norwegian (Scandinavian) model, and the Singaporean (holding-based) model, as well as the models that have emerged in Kazakhstan and Russia (post-Soviet models). A comparative overview of financial reporting formats—based on both international (IFRS) and national standards—is provided. Furthermore, the article presents a comparative analysis of the regulation of boards of directors in companies with state participation. The alignment of Uzbekistan’s legislation and the practices of JSC "Hududgazta’minot" with the core requirements of the OECD Guidelines has been examined. In conclusion, well-founded recommendations are offered for enhancing the effectiveness of corporate governance in companies with state participation.
Keywords: state-owned enterprises, board of directors’ activities, corporate governance principles, joint-stock company, effective governance, international experience, governance models, governance institutions, system, conflict of interest, board of directors.
Абстрактный: В статье проанализирован международный опыт эффективного управления акционерными обществами. Рассмотрены различные модели корпоративного управления, в частности: германская (дуалистическая модель), британская (монистическая модель), норвежская (скандинавская модель), сингапурская (холдинговая модель), а также модели, сложившиеся в Казахстане и России (постсоветские). Представлен сравнительный обзор форматов финансовой отчетности, основанных как на международных (МСФО), так и на национальных стандартах. Кроме того, проведен сравнительный анализ регулирования деятельности советов директоров в компаниях с государственным участием. Изучено соответствие законодательства Узбекистана и практики АО «Hududgazta’minot» основным требованиям руководящих принципов ОЭСР. В заключение предложены обоснованные рекомендации по повышению эффективности корпоративного управления в компаниях с государственным участием.
Ключевые слова: государственные предприятия, деятельность совета директоров, принципы корпоративного управления, акционерное общество, эффективное управление, международный опыт, модели управления, институты управления, система, конфликт интересов, совет директоров.

Kirish (Введение/Introduction).

Bugungi kunda davlat ishtirokidagi kompaniyalar mamlakat iqtisodiyotining muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Ushbu kompaniyalar faoliyatining samaradorligi nafaqat iqtisodiy o‘sish, balki investitsion muhitni yaxshilash, yangi ish o‘rinlarini yaratish va davlat mulkidan oqilona foydalanishda ham muhim ahamiyat kasb etadi. Shu sababli davlat ishtirokidagi kompaniyalarda zamonaviy korporativ boshqaruv tizimini shakllantirish va uning samaradorligini oshirish dolzarb masalalardan biri hisoblanadi.

Korporativ boshqaruv tizimida kuzatuv kengashi alohida o‘rin tutadi. U kompaniyaning strategik rivojlanish yo‘nalishlarini belgilash, ijroiya organi faoliyatini nazorat qilish, moliyaviy natijalarni baholash hamda aksiyadorlar manfaatlarini himoya qilish kabi vazifalarni bajaradi. Kuzatuv kengashining mustaqilligi, professional salohiyati va mas’uliyatining yuqori bo‘lishi kompaniya faoliyatida shaffoflik va hisobdorlikni ta’minlashga xizmat qiladi.

Xorijiy mamlakatlar tajribasi shuni ko‘rsatadiki, davlat ishtirokidagi kompaniyalarda kuzatuv kengashi faoliyatini aniq me’yoriy talablar asosida tashkil etish korporativ boshqaruv samaradorligini oshirishning muhim shartlaridan biridir. Xususan, Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (OECD) tomonidan ishlab chiqilgan davlat korxonalari korporativ boshqaruvi tamoyillarida kuzatuv kengashining vakolatlari, mustaqilligi, javobgarligi va faoliyatini baholash masalalariga alohida e’tibor qaratilgan.

O‘zbekistonda ham davlat ishtirokidagi korxonalarda korporativ boshqaruvni takomillashtirish, kuzatuv kengashlari faoliyatini xalqaro standartlarga moslashtirish va davlat aktivlarini boshqarish samaradorligini oshirish bo‘yicha islohotlar amalga oshirilmoqda. Bu jarayonda rivojlangan mamlakatlar tajribasini o‘rganish hamda OECD tamoyillarini milliy boshqaruv tizimiga moslashtirish muhim ahamiyatga ega.

Shundan kelib chiqib, mazkur maqolaning maqsadi davlat ishtirokidagi kompaniyalarda kuzatuv kengashi faoliyatini tartibga solishning xorijiy tajribasini o‘rganish, OECD tamoyillarining asosiy yo‘nalishlarini tahlil qilish hamda O‘zbekistonda kuzatuv kengashlari faoliyatini takomillashtirish bo‘yicha ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqishdan iborat.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili (Обзор литературы/Literature review).

Davlat ishtirokidagi kompaniyalarda kuzatuv kengashi faoliyatini tartibga solish masalasi korporativ boshqaruv tizimining muhim yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Ushbu yo‘nalishda xalqaro tashkilotlar

tavsiyalari, rivojlangan mamlakatlar qonunchiligi va yirik davlat investitsiya kompaniyalari tajribasi muhim ilmiy-amaliy ahamiyatga ega.

OECD tomonidan ishlab chiqilgan G20/OECD Principles of Corporate Governance (2023) hujjatida kuzatuv kengashining asosiy vazifalari, strategik boshqaruvdagi ishtiroki, rahbariyat faoliyati ustidan nazorat va kompaniya oldidagi javobgarligi yoritilgan. Unda kuzatuv kengashi qarorlar qabul qilishda mustaqil va xolis pozitsiyani egallashi, manfaatlar to‘qnashuvining oldini olishi hamda kompaniyaning uzoq muddatli barqaror rivojlanishini ta’minlashi zarurligi ta’kidlangan [1].

OECDning 2024-yilda e’lon qilingan OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises qo‘llanmasida davlat korxonalarida kuzatuv kengashining vakolatlari va mas’uliyatini aniq belgilash, uning professional tarkibini shakllantirish hamda davlatning mulkdor sifatidagi funksiyasini tartibga solish masalalari keng yoritilgan. Mazkur qo‘llanma davlat ishtirokidagi kompaniyalarda samarali boshqaruv tizimini shakllantirish uchun muhim metodologik asos hisoblanadi [2].

Jahon bankining Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit (2014) nashrida davlat korxonalarida korporativ boshqaruvni takomillashtirishning amaliy mexanizmlari tahlil qilingan. Unda kuzatuv kengashlarini shakllantirish, a’zolarni tanlash, ularning vakolatlarini belgilash va faoliyatini baholash bo‘yicha tavsiyalar ishlab chiqilgan. Ushbu yondashuv kuzatuv kengashi faoliyatini institutsional jihatdan mustahkamlash zarurligini ko‘rsatadi [3].

Germaniyaning Aktiengesetz qonunida (1965) aksiyadorlik jamiyatlarida kuzatuv kengashining huquqiy maqomi, tarkibi, vakolatlari va majburiyatlari 95–116-moddalar doirasida tartibga solingan. Xususan, kuzatuv kengashining ijroiya organi faoliyatini nazorat qilishi va muhim qarorlar yuzasidan nazorat vakolatlarini amalga oshirishi belgilangan. Bu tajriba kuzatuv va ijro funksiyalarini institutsional jihatdan ajratishning ahamiyatini ko‘rsatadi [4].

Buyuk Britaniyaning UK Corporate Governance Code 2024 hujjatida kuzatuv kengashining mustaqilligi, samaradorligi, tarkibiy muvozanati va hisobdorligini ta’minlashga alohida e’tibor qaratilgan. Xususan, mustaqil direktorlar ishtirokini kuchaytirish, kengash faoliyatini muntazam baholash va ichki nazorat tizimini takomillashtirish korporativ boshqaruvning muhim shartlari sifatida ko‘rsatilgan [5].

Norvegiya Savdo, sanoat va baliqchilik vazirligining 2022–2023-yillarga mo‘ljallangan davlat mulkchiligi strategiyasida davlat kompaniyalarini boshqarishda uzoq muddatli qiymat yaratish, barqaror rivojlanish va professional kuzatuv kengashlarini shakllantirish masalalari yoritilgan. Ushbu tajriba davlatning mulkdor sifatidagi vazifalarini kompaniyaning kundalik boshqaruv faoliyatidan ajratish muhimligini ko‘rsatadi [6].

Singapurning Temasek Holdings kompaniyasi tomonidan e’lon qilingan Temasek Review 2025 hisobotida investitsiya portfelini boshqarish, korporativ boshqaruv, risklarni nazorat qilish va uzoq muddatli qiymat yaratish masalalari aks ettirilgan. Temasek tajribasi davlatga aloqador investitsiya kompaniyalarida professional boshqaruv va mustaqil qaror qabul qilish mexanizmlarining ahamiyatini namoyon etadi [7].

Axmedov H. (2023) xorij amaliyotida davlat ishtirokidagi korxonalar faoliyatini tahlil qilib, ularning iqtisodiy samaradorligini oshirishda korporativ boshqaruv mexanizmlarining ahamiyatini yoritgan. Muallifning yondashuvlari davlat ishtirokidagi korxonalarda boshqaruv tizimini takomillashtirish va xalqaro tajribani o‘rganish zarurligini asoslashga xizmat qiladi [8].

ADCB Securities tomonidan 2026-yilda tayyorlangan O‘zbekiston Milliy investitsiya jamg‘armasi faoliyatiga bag‘ishlangan tahliliy hisobotda davlat aktivlarini boshqarish, investitsiya portfelini shakllantirish va korporativ boshqaruv mexanizmlariga e’tibor qaratilgan. Mazkur hisobot O‘zbekistonda davlat ishtirokidagi kompaniyalarni boshqarish tizimini xalqaro amaliyot bilan qiyosiy o‘rganishda muhim manba hisoblanadi [9].

Umuman olganda, o‘rganilgan adabiyotlar davlat ishtirokidagi kompaniyalarda kuzatuv kengashi faoliyatini samarali tashkil etish uchun uning mustaqilligi, professional tarkibi, aniq vakolatlari va hisobdorligini ta’minlash zarurligini ko‘rsatadi. Shu bilan birga, xorijiy tajribani O‘zbekiston sharoitiga moslashtirish, kuzatuv kengashlari faoliyatini baholash mezonlarini takomillashtirish va OECD tamoyillarini amaliyotga keng joriy etish masalalari qo‘shimcha tadqiqotlarni talab qiladi.

Tadqiqotni amalga oshirishda foydalanilgan usullar (Методы /Methods).

Mazkur tadqiqotda davlat ishtirokidagi kompaniyalarda kuzatuv kengashi faoliyatini tartibga solishning xorijiy tajribasi va OECD tamoyillarini o‘rganishda tizimli yondashuv, qiyosiy-huquqiy tahlil, ilmiy abstraksiyalash va umumlashtirish usullaridan foydalanildi. Tadqiqot jarayonida Germaniya, Buyuk Britaniya, Norvegiya va Singapur tajribalari o‘rganilib, ularning korporativ boshqaruv mexanizmlari OECD tavsiyalari bilan taqqoslandi. Shuningdek, kuzatuv kengashining mustaqilligi, vakolatlari, tarkibi, hisobdorligi va faoliyat samaradorligini baholash mezonlari tahlil qilindi. Olingan natijalar asosida O‘zbekiston davlat ishtirokidagi kompaniyalarida kuzatuv kengashi faoliyatini takomillashtirish bo‘yicha ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqildi.

Tahlil va natijalarlar (Анализ и результаты/Analysis and rezults).

Davlat ishtirokidagi kompaniyalarda kuzatuv kengashi faoliyatini tartibga solishning xalqaro standarti sifatida OECDning Davlat korxonalarida korporativ boshqaruv bo‘yicha yo‘riqnomasi e’tirof etiladi. Yo‘riqnoma birinchi marta 2005-yilda qabul qilingan, 2015-yilda va 2024-yilda qayta ko‘rib chiqilgan. 2024-yilgi tahrir yettita bobdan iborat: davlat mulkchiligining asoslari; davlatning mulkdor sifatidagi roli; davlat korxonalari bozorda; aksiyadorlar va boshqa investorlarga teng munosabat; oshkoralik, shaffoflik va hisobdorlik; davlat korxonalari kengashlarining tarkibi va mas’uliyati; davlat korxonalari va barqaror rivojlanish. Yangi tahrirning muhim yangiliklari qatorida kengash a’zolarini tanlashda kompetensiyalar va xilma-xillikka asoslangan, tuzilgan va shaffof jarayon talabi, kengash tarkibida yetarli miqdorda mustaqil a’zolar bo‘lishi, kengash faoliyatini yillik baholash, barqaror rivojlanish va iqlim bilan bog‘liq xatarlarni kengash nazoratiga kiritish talablari mavjud.

Yo‘riqnomaning kuzatuv kengashiga bevosita taalluqli asosiy tamoyillari quyidagilardan iborat. Birinchidan, davlat korxonalari kengashlariga strategik rahbarlik va menejmentni monitoring qilish funksiyalarini bajarish uchun zarur vakolat, kompetensiya va obyektivlik berilishi lozim. Ikkinchidan, kengashlar mustaqil fikr yuritishga qodir bo‘lishi, davlat esa kengashning kundalik faoliyatiga aralashmasligi kerak. Uchinchidan, kengash raisi va ijroiya organi rahbari lavozimlari ajratilishi lozim. To‘rtinchidan, davlat organlari vakillarining kengashda ishtirok etishi zarur bo‘lgan hollarda ham ular boshqa a’zolar bilan bir xil huquq va majburiyatlarga ega bo‘lishi, regulyator vazifasini bajaruvchi organlar xodimlari esa kengashga kiritilmasligi kerak. Beshinchidan, kengash huzurida auditorlik, xatarlarni boshqarish, mukofotlar va nomzodlar bo‘yicha ixtisoslashgan qo‘mitalar tuzilishi, ular mustaqil a’zolar boshchiligida ishlashi tavsiya etiladi. Oltinchidan, kengash o‘z faoliyatini muntazam ravishda, zarur hollarda tashqi ekspertlar ishtirokida baholashi lozim.

G20/OECD Korporativ boshqaruv tamoyillarining 2023-yilgi tahririda ham kengash a’zolarining “to‘liq xabardorlik, vijdonlilik, zarur ehtiyotkorlik va g‘amxo‘rlik bilan, kompaniya va aksiyadorlar manfaatlarini ko‘zlab” harakat qilish majburiyati, shuningdek, manfaatlar to‘qnashuvi ehtimoli bo‘lgan masalalarda mustaqil fikr yuritishga qodir yetarli sondagi noijroiy a’zolarni tayinlash zarurligi qayd etilgan. Jahon banki tomonidan ishlab chiqilgan davlat korxonalarida korporativ boshqaruv bo‘yicha qo‘llanmada esa kengashni professionallashtirishning uch bosqichi – vakolatlarni aniqlashtirish, tarkibni shakllantirish jarayonini rasmiylashtirish va kengash faoliyatini baholash tizimini joriy etish tavsiya qilinadi.

Xorijiy davlatlar tajribasini tahlil qilishda turli korporativ boshqaruv modellariga mansub mamlakatlar tanlandi: Germaniya (dualistik model), Buyuk Britaniya (monistik model), Norvegiya (Skandinaviya modeli), Singapur (xolding modeli), Qozog‘iston va Rossiya (postsovet modeli). Tahlil natijalari 1-jadvalda umumlashtirilgan.

1-jadval

Davlat ishtirokidagi kompaniyalarda kengash faoliyatini tartibga solishning qiyosiy tahlili

Mamlakat	Boshqaruv modeli va asosiy hujjat	Mustaqil a’zolarga talab	Tarkibni shakllantirish	O‘ziga xos jihatlari
Germaniya	Dualistik; AktG (1965), Federal Public Corporate Governance Kodeksi	Aksiyadorlar vakillarining ko‘pchiligi mustaqil bo‘lishi tavsiya etiladi	AUY va xodimlar (birgalikda boshqaruv)	Kengashda xodimlar vakillari; boshqaruv va nazorat qat’iy ajratilgan
Buyuk Britaniya	Monistik; Companies Act 2006, UK CG Code 2024	Kengash raisidan tashqari a’zolarning kamida yarmi	Nomzodlar qo‘mitasi, UKGI mulkdor sifatida	“Rioya qil yoki tushuntir”; har bir a’zo mustaqilligini yillik asoslash
Norvegiya	Monistik/aralash; Davlat mulkchiligi to‘g‘risidagi hisobot (Meld. St. 6, 2022–2023)	Davlat xizmatchilari kengashga kiritilmaydi	Nomzodlar qo‘mitalari orqali	Mulkdorlik va regulyatorlik funksiyalari to‘liq ajratilgan
Singapur	Xolding modeli; Temasek	Kengashlarning ko‘pchiligi mustaqil noijroiy a’zolar	Portfel kompaniyalari kengashlari mustaqil shakllanadi	Temasek portfel kompaniyalarining tijorat qarorlariga aralashmaydi
Qozog‘iston	Monistik; AJ to‘g‘risidagi Qonun (2003), “Samruk-Qozina” to‘g‘risidagi Qonun (2012)	Direktorlar kengashining kamida 1/3 qismi	Fond va AUY	Milliy boshqaruv xoldingi orqali markazlashgan boshqaruv
Rossiya	Monistik; FZ-208 (1995), Korporativ boshqaruv kodeksi (2014)	Kamida 1/3 qismi (kodeks tavsiyasi)	Rosimushchestvo; “professional direktorlar”	Davlat vakillariga direktivalar berish amaliyoti
O‘zbekiston	Dualistik (kengaytirilgan vakolatli KK); AJ to‘g‘risidagi Qonun, VMQ-647, PQ-74	Listingdagi AJda kamida 1 nafar; strategik maqsad 30% (2025) va 50% (2026)	AUY; 647-son qaror bo‘yicha tanlov	Davlat xizmatchilariga ruxsat (regulyatorlar bundan mustasno)

Manba: Aktiengesetz (1965); Companies Act 2006; UK Corporate Governance Code 2024; Meld. St. 6 (2022–2023); Temasek Review 2025; Qozog‘iston Respublikasining “Aksiyadorlik jamiyatlari to‘g‘risida”gi Qonuni (2003); Rossiya Federatsiyasi FZ-208 va Korporativ boshqaruv kodeksi (2014) asosida muallif tomonidan tuzilgan.

Germaniya tajribasi kuzatuv kengashi va boshqaruv o‘rtasidagi qat’iy funksional ajralish bilan tavsiflanadi. Aktsiyadorlik jamiyatlari to‘g‘risidagi qonunning (Aktiengesetz) 111-paragrafiga ko‘ra, kuzatuv kengashi boshqaruvni nazorat qiladi, boshqaruv vazifalari unga topshirilishi mumkin emas, biroq ustav yoki kengash qarori bilan muayyan turdagi bitimlar kengash roziligi bilan tuzilishi belgilanishi mumkin. Federal hukumat ishtirokidagi kompaniyalar uchun alohida Davlat korporativ boshqaruv kodeksi (Public Corporate Governance Kodex des Bundes) amal qiladi, unda federal vakillar kengashda kompaniya manfaatlarini ko‘zlashi, ularning malakasi va kengashlardagi a’zolik soni cheklanishi belgilangan. Germaniya modelining O‘zbekiston uchun foydali jihati – kengash vakolatlari va boshqaruv vakolatlarining qonunda aniq ajratilgani va davlat korxonalari uchun maxsus kodeks mavjudligidir.

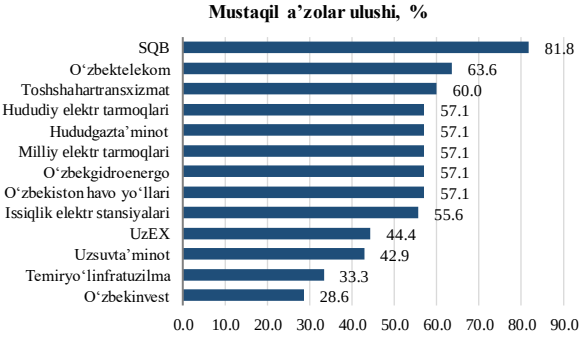
Buyuk Britaniya tajribasida mustaqillik mezonlari va ularni oshkor qilish tartibi eng batafsil ishlab chiqilgan. Korporativ boshqaruv kodeksiga ko‘ra, kengash raisidan tashqari a’zolarning kamida yarmi mustaqil noijroiy direktorlar bo‘lishi, kengash har bir a’zoning mustaqilligini yillik hisobotda aniqlashi va asoslashi, kengash faoliyati esa har yili, yirik kompaniyalarda kamida uch yilda bir marta tashqi ekspert ishtirokida baholanishi lozim. Davlat kompaniyalaridagi ulushlarni boshqarish ixtisoslashgan tashkilot – UK Government Investments (UKGI) tomonidan amalga oshiriladi, u hukumat nomidan kengash a’zolarini tanlash jarayonida qatnashadi, ammo kompaniyalarning operatsion faoliyatiga aralashmaydi.

Norvegiya tajribasi OECD tomonidan davlat mulkchiligining eng ilg‘or namunalaridan biri sifatida e’tirof etiladi. Norvegiya hukumatining davlat mulkchiligi bo‘yicha hisobotiga ko‘ra, davlat o‘z mulkdorlik huquqlarini faqat aksiyadorlar umumiy yig‘ilishi orqali amalga oshiradi, kengash a’zolari nomzodlar qo‘mitalari tomonidan kompetensiyalar asosida taklif etiladi, vazirliklar xodimlari esa davlat kompaniyalari kengashlariga a’zo bo‘lmaydi. Shuningdek, davlat har bir kompaniya bo‘yicha o‘z mulkdorlik maqsadlarini (tijorat yoki ijtimoiy) ochiq e’lon qiladi va ijtimoiy maqsadlarni bajarish xarajatlari alohida moliyalashtiriladi. Bu yondashuv “Hududgazta’minot” AJ kabi ijtimoiy xizmat ko‘rsatuvchi kompaniyalar uchun muhim: davlatning ijtimoiy maqsadlari va kompaniyaning tijorat maqsadlari o‘rtasidagi ziddiyat shaffof kompensatsiya mexanizmi orqali hal etiladi.

Singapur tajribasi davlat aktivlarini xolding kompaniyasi orqali boshqarishning muvaffaqiyatli namunasidir. Temasek Holdings o‘z portfel kompaniyalarining tijorat qarorlariga aralashmaydi, ularning kengashlari mustaqil shakllanadi, Temasekning o‘zi esa mustaqil noijroiy direktorlar ko‘pchilikni tashkil etgan kengash tomonidan boshqariladi. O‘zbekistonda Milliy investitsiya jamg‘armasi va “UzAssets” faoliyati ko‘p jihatdan aynan shu modelga yaqinlashmoqda.

Qozog‘iston tajribasi postsovet makonidagi eng yaqin namuna sifatida qiziqarli. “Aksiyadorlik jamiyatlari to‘g‘risida”gi Qonunga ko‘ra, direktorlar kengashi a’zolarining kamida uchdan bir qismi mustaqil direktorlar bo‘lishi shart, “Samruk-Qozina” milliy farovonlik fondi esa o‘z guruhidagi kompaniyalar uchun yagona korporativ boshqaruv kodeksini qo‘llaydi. Rossiyada esa 2014-yilgi Korporativ boshqaruv kodeksida mustaqil direktorlar kengash tarkibining kamida uchdan bir qismini tashkil etishi tavsiya etiladi, davlat ishtirokidagi kompaniyalarda esa davlat vakillari bilan bir qatorda “professional direktorlar” va “professional ishonchli vakillar” instituti qo‘llaniladi

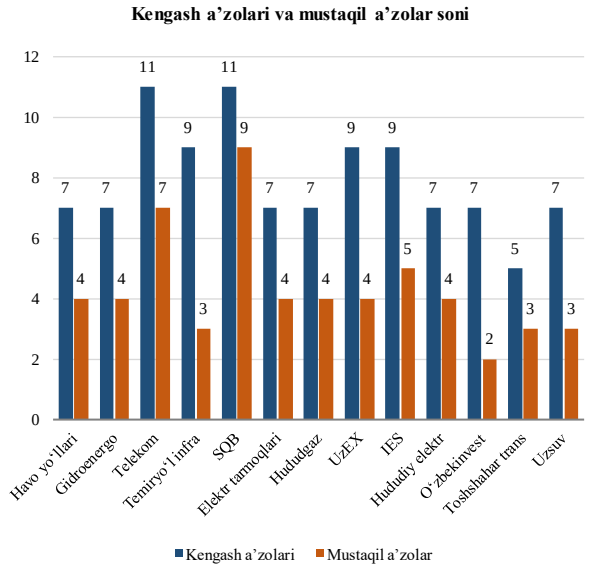
Milliy tajriba nuqtai nazaridan, O‘zbekiston Milliy investitsiya jamg‘armasi portfelidagi kompaniyalar kengashlari tarkibi xalqaro standartlarga yaqinlashish jarayonini yaqqol namoyon etadi. ADCB hisobotiga ko‘ra, 2026-yil 8-aprel holatiga jamg‘arma portfelidagi 13 ta kompaniyaning kengashlarida jami 103 ta o‘rin mavjud bo‘lib, ularning 56 tasini (54 foiz) mustaqil noijroiy direktorlar egallaydi, 13 ta kompaniyadan 9 tasida kengashning ko‘pchiligi mustaqil a’zolardan iborat. Kompaniyalar kesimida mustaqil a’zolar ulushi 1-diagrammada keltirilgan.



1-diagramma. UzNIF portfelidagi kompaniyalar kuzatuv kengashlarida mustaqil a’zolar ulushi (08.04.2026 holatiga)

Manba: ADCB Securities (13.07.2026) hisoboti ma’lumotlari asosida muallif hisob-kitoblari.

Diagrammadan ko‘rinadiki, mustaqil a’zolar ulushi bo‘yicha eng yuqori ko‘rsatkich bank sektorida (SQB – 81,8 foiz) va telekommunikatsiya sohasida (O‘zbektelekom – 63,6 foiz) kuzatiladi, eng past ko‘rsatkichlar esa “Uzbekinvest” (28,6 foiz), “Temiryo‘linfratuzilma” (33,3 foiz) va “Uzsuvta’minot” (42,9 foiz) kompaniyalarida qayd etilgan. Kengashlar hajmi 5 tadan 11 tagacha o‘rinni tashkil etadi (2-diagramma).



2-diagramma. UzNIF portfelidagi kompaniyalar kengashlarining hajmi va tarkibi

Manba: ADCB Securities (13.07.2026) hisoboti ma’lumotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan.

Xalqaro standartlar va xorijiy tajribani milliy qonunchilik va “Hududgazta’minot” AJ amaliyoti bilan qiyoslash natijalari 2-jadvalda keltirilgan.

2-jadval

OECD yo‘riqnomasining asosiy talablari bo‘yicha O‘zbekiston qonunchiligi va “Hududgazta’minot” AJ amaliyotining muvofiqligi

OECD talabi (2024)	O‘zbekiston qonunchiligi	“Hududgazta’minot” AJ amaliyoti	Muvofiqlik darajasi
Mulkdorlik va regulyatorlik funksiyalarini ajratish	Qisman (IMV, DABA, UzAssets, UzNIF)	Energetika vazirligi vakili kengashda	Qisman
Kengash a’zolarini shaffof va kompetensiyalarga asoslangan tanlash	VMQ-647 (ishonchli boshqaruvdagi korxonalarga tatbiq etilmaydi)	Tanlov jarayoni oshkor etilmagan	Past
Yetarli miqdordagi mustaqil a’zolar	Qonunda listingdagi AJ uchun 1 nafar; maqsadlar 30% va 50%	42,9% (portal bo‘yicha)	O‘rtacha
Rais va ijroiya organi rahbari lavozimlarini ajratish	Ta’minlangan	Ta’minlangan	Yuqori
Ixtisoslashgan qo‘mitalar (audit, nomzodlar, mukofotlar)	Auditorlik qo‘mitasi majburiy	Qo‘mitalar mavjud, tarkibi oshkor etilmagan	O‘rtacha
Kengash faoliyatini yillik baholash	Kodeksda tavsiya	Baholash natijalari oshkor etilmagan	Past
Kengash a’zolari mukofotlarini oshkor qilish	Umumiy talab	Miqdorlar oshkor etilmagan	Past
Ijtimoiy majburiyatlarni aniqlash va kompensatsiya qilish	Mexanizm mavjud emas	Tarif farqi kompensatsiya qilinmaydi	Past
MHXS bo‘yicha hisobot va mustaqil tashqi audit	Majburiy (yirik korxonalar uchun)	2024-yil – PwC; 2025-yil uchun auditor tanlanmagan	O‘rtacha

Manba: OECD Guidelines on Corporate Governance of SOEs (2024), O‘zbekiston qonun hujjatlari va “Hududgazta’minot” AJ muhim faktlari asosida muallif tomonidan tuzilgan.

Jadval natijalari ko‘rsatadiki, O‘zbekiston qonunchiligi va “Hududgazta’minot” AJ amaliyoti OECD talablariga tuzilmaviy elementlar (lavozimlarning ajratilishi, qo‘mitalar mavjudligi, mustaqil a’zolar ulushi) bo‘yicha sezilarli darajada yaqinlashgan, ammo jarayon va shaffoflik elementlari (tanlov jarayoni, kengashni baholash, mukofotlarni oshkor qilish, ijtimoiy majburiyatlar kompensatsiyasi) bo‘yicha jiddiy tafovutlar saqlanib qolmoqda. H.Axmedov Shvetsiya tajribasi asosida ta’kidlaganidek, davlat kompaniyalarining investitsion jozibadorligi aynan shaffof dividend siyosati va asosiy faoliyat natijalarini yaxshilash bilan bog‘liq.

Xorijiy tajribani o‘rganishda Xitoy Xalq Respublikasi amaliyoti ham e’tiborga molik. Xitoyda markaziy davlat korxonalarining mulkdorlik funksiyasini Davlat aktivlarini nazorat qilish va boshqarish komissiyasi (SASAC) amalga oshiradi. So‘nggi yillarda markaziy davlat korxonalari kengashlarida tashqi (noijroiy) direktorlar ko‘pchilikni tashkil etishi talabi joriy etilgan, biroq bu kengashlar faoliyati partiya qo‘mitalarining “oldindan muhokama qilish” amaliyoti bilan uyg‘unlashtirilgan. Bu model kengash mustaqilligi nuqtai nazaridan OECD standartlaridan farq qiladi, ammo u davlat kompaniyalarida tashqi direktorlarni jalb etish orqali professionallikni oshirishga intilishni namoyon etadi.

Janubiy Koreya tajribasi ham ibratli. 2007-yilda qabul qilingan “Davlat muassasalarini boshqarish to‘g‘risida”gi Qonun bilan davlat kompaniyalari kengashlariga nomzodlarni tanlash uchun mustaqil nomzodlar qo‘mitalari, rahbarlar faoliyatini yillik baholash va baholash natijalarini ochiq e’lon qilish tizimi joriy etilgan. Natijada davlat kompaniyalarining faoliyati bo‘yicha har yili Moliya vazirligi tomonidan e’lon qilinadigan reyting rahbarlar va kengash a’zolarining rag‘batlantirilishi bilan bevosita bog‘langan. B.Black, H.Jang va W.Kim tadqiqotlari ham Koreyada mustaqil direktorlar ulushini oshirishga qaratilgan islohotlar kompaniyalar bozor qiymatining sezilarli oshishiga olib kelganini ko‘rsatgan. Koreya tajribasining O‘zbekiston uchun asosiy foydali jihati – kengash va rahbarlar faoliyatini baholashning yagona metodologiyasi va uning natijalarini rag‘batlantirish bilan bog‘lash mexanizmidir.

Xorijiy tajriba tahlili asosida O‘zbekistonda joriy etish maqsadga muvofiq bo‘lgan quyidagi yondashuvlarni ajratib ko‘rsatish mumkin: davlat ishtirokidagi kompaniyalar uchun alohida korporativ boshqaruv kodeksini qabul qilish (Germaniya); mustaqillik mezonlari va har bir a’zoning mustaqilligini yillik asoslash tartibi (Buyuk Britaniya); nomzodlar qo‘mitalari orqali kompetensiyalarga asoslangan tanlov va davlat ijtimoiy maqsadlari xarajatlarini kompensatsiya qilish (Norvegiya);

portfel kompaniyalarining operatsion faoliyatiga aralashmaslik tamoyili (Singapur); mustaqil a’zolar ulushini qonun darajasida belgilash (Qozog‘iston).

Xulosa va takliflar (Выводы и предложения/Conclusion).

Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, davlat ishtirokidagi kompaniyalarda kuzatuv kengashi faoliyatining samaradorligi korporativ boshqaruv tizimining rivojlanganligi, kengash a’zolarining mustaqilligi va professional salohiyatiga bevosita bog‘liq. Xorijiy tajriba, xususan, OECD tamoyillari kuzatuv kengashining strategik qarorlar qabul qilishdagi ishtirokini kuchaytirish, ijroiya organi faoliyati ustidan samarali nazoratni ta’minlash va kompaniya faoliyatining shaffofligini oshirish muhimligini ko‘rsatadi.

Germaniya, Buyuk Britaniya, Norvegiya va Singapur tajribasi davlat ishtirokidagi kompaniyalarda kuzatuv kengashi vakolatlarini aniq belgilash, mustaqil direktorlar ulushini oshirish hamda kengash faoliyatini muntazam baholab borish samarali boshqaruvning muhim shartlari ekanligini tasdiqlaydi.

Tadqiqot natijalariga asoslanib, quyidagi takliflar ishlab chiqildi:

1. Kuzatuv kengashi mustaqilligini oshirish: davlat ishtirokidagi kompaniyalarda mustaqil direktorlar ishtirokini kengaytirish va ularni tanlashning shaffof mexanizmlarini joriy etish.

2. Professional talablarni kuchaytirish: kuzatuv kengashi a’zolarini tayinlashda moliya, iqtisodiyot, huquq, strategik boshqaruv va tarmoq bo‘yicha tajribaga ustuvor ahamiyat berish.

3. Faoliyat samaradorligini baholash: kuzatuv kengashlari faoliyatini yillik baholash tizimini joriy etish va aniq samaradorlik ko‘rsatkichlarini (KPI) belgilash.

4. Qo‘mitalar faoliyatini rivojlantirish: kuzatuv kengashlari huzurida audit, risklarni boshqarish, tayinlov va mukofotlash qo‘mitalarining faoliyatini takomillashtirish.

5. Hisobdorlik va shaffoflikni ta’minlash: kuzatuv kengashi qarorlari, faoliyat natijalari va kompaniyaning moliyaviy ko‘rsatkichlari bo‘yicha axborotlarni ochiqlash amaliyotini kengaytirish.

6. OECD tamoyillarini joriy etish: xalqaro tavsiyalarni milliy qonunchilik va davlat ishtirokidagi kompaniyalarning ichki korporativ hujjatlariga bosqichma-bosqich moslashtirish.

Umuman olganda, O‘zbekistonda davlat ishtirokidagi kompaniyalar kuzatuv kengashlari faoliyatini xalqaro standartlar asosida takomillashtirish davlat aktivlaridan samarali foydalanish, investitsion jozibadorlikni oshirish va korporativ boshqaruv sifatini yaxshilashga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar (Литературы/ References):

1. ADCB Securities. Uzbekistan National Investment Fund: Initiation of Coverage. – Abu Dhabi, 13 July 2026. – Figure 4.2. – https://www.adcb.com/en/multimedia/pdfs/2026/july/uznif-initiation-report.pdf
2. Axmedov H. Xorij amaliyotida davlat ishtirokidagi korxonalar faoliyati tahlili // “Xalqaro moliya va hisob” ilmiy elektron jurnali. – 2023. – № 5.
3. Aktiengesetz vom 6. September 1965 (BGBl. I S. 1089), §§ 95–116. – https://www.gesetze-im-internet.de/aktg/
4. Norwegian Ministry of Trade, Industry and Fisheries. Meld. St. 6 (2022–2023) Report to the Storting: Greener and More Active State Ownership – The State’s Direct Ownership of Companies. – Oslo, 2022. – https://www.regjeringen.no
5. OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. – Paris: OECD Publishing, 2023. – Chapter VI “The responsibilities of the board”. https://doi.org/10.1787/ed750b30-en
6. OECD. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024. – Paris: OECD Publishing, 2024. – 72 p. https://doi.org/10.1787/18a24f43-en
7. World Bank. Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit. – Washington, DC: World Bank, 2014. – P. 117–162. https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0222-5
8. Financial Reporting Council. UK Corporate Governance Code 2024. – London: FRC, 2024. – Provisions 10–11, 21. – https://www.frc.org.uk
9. Temasek Holdings. Temasek Review 2025. – Singapore: Temasek, 2025. – https://www.temasek.com.sg/en/our-financials/temasek-review