

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI  
OLY VA O‘RTA MAXSUS TA‘LIM VAZIRLIGI  
TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**



**N.T. O‘RMONOV, A.R. ISMAILOV**

**KORPORATIV BOSHQARUV:  
PRINSIPLAR, SIYOSAT  
VA AMALIYOT**

***O‘quv qo‘llanma***

*O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vazirligi huzuridagi  
Muvofiqlashtiruvchi kengash tomonidan 5231900-korporativ boshqaruv  
bakalavriat ta‘lim yo‘nalishida tahsil olayotgan talabalar uchun  
o‘quv qo‘llanma sifatida tavsiya etilgan*

**TOSHKENT– «IQTISODIYOT»– 2019**

UO‘K: 347.214.21(075)  
KBK 67.404.1  
K 98  
Yo-18

**O‘rmonov N.T., Ismailov A.R. Korporativ boshqaruv: prinsiplar, siyosat va amaliyot. O‘quv qo‘llanma. - T.: «IQTISODIYOT», 2019. - 256 bet.**

O‘quv qo‘llanma mazkur fan bo‘yicha ma’ruza boblarininig tayanch konspekti, mustaqil ta’limga oid topshiriqlar, oraliq nazoratga oid o‘quv loyihalarining namunaviy boblari, yakuniy nazoratga oid namunaviy savollar va topshiriqlar, har bir bob bo‘yicha talabalarning mustaqil ishlashi uchun zarur bo‘lgan adabiyotlar ro‘yxatini hamda glossariylarni o‘z ichiga olgan bo‘lib u 5231900-korporativ boshqaruv bakalavriat ta’lim yo‘nalishining “Korporativ boshqaruv: prinsiplar, siyosat va amaliyot” fanidan o‘quv qo‘llanma sifatida tavsiya etiladi.

The manual provides a basic overview of the topic of lectures on this subject, tasks for self-study, sample topics of the curriculum for intermediate control, sample questions and tasks for final control, students Includes a list of literature and glossaries that are required for independent work, and is recommended as textbook on “Corporate governance: principles, policies and practices” with in the framework of corporate undergraduate 5231900.

**ISBN 978-9943-6003-2-4**

UO‘K: 347.214.21(075)  
KBK 67.404.1

© «IQTISODIYOT», 2019  
© O‘rmonov N.T., Ismailov A.R., 2019

## MUNDARIJA

<b>KIRISH</b>	<b>7</b>
<b>I. “Korporativ boshqaruv: prinsiplar, siyosat va amaliyot” fanining predmeti va maqsadi</b>	<b>10</b>
1.1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyev tomonidan 2018- yil 28- dekabr kuni parlamentga Murojaatnomasidan o‘rin olgan 2018- yilga “Faol tadbirkorlik, innovatsion g‘oyalar va texnologiyalarni qo‘llab-quvvatlash yili”da amalga oshirilgan ishlar, erishilgan natijalar va yutuqlar to‘g‘risida.	<b>10</b>
1.2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning 2017- yil 7 fevraldagi Harakatlar strategiyasi to‘g‘risidagi PF-4947 Farmonida belgilangan ustuvor yo‘nalishlar bo‘yicha 2018- yil - faol tadbirkorlik, innovatsion g‘oyalar va texnologiyalarni qo‘llab-quvvatlash yilidagi ustuvor yo‘nalishlar to‘g‘risida.	<b>14</b>
1.3. Korporativ boshqaruv: prinsiplar, siyosat va amaliyot fanining predmeti va maqsadi	<b>29</b>
1.4. Korporativ boshqaruvning turli shakllardagi subyektlarga ta’siri.	<b>38</b>
<b>II. Korporativ boshqaruv va korporativ menejment</b>	<b>42</b>
2.1.O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmonidagi ustuvor yo‘nalishlar	<b>42</b>
2.2. Korporativ boshqaruvni menejmentdan farqi	<b>44</b>
2.3. Korporativ boshqaruvning rivojlanishidagi asosiy nazariylar.	<b>47</b>
2.4. Korporativ boshqaruvning zamonaviy rivojlanish nazariyasi.	<b>52</b>
2.5. Aksiyadorlarni manfaatdor tomonlari	<b>53</b>
<b>III. Korporativ boshqaruvning falsafasi va nazariyalari</b>	<b>58</b>
3.1.Korporativ boshqaruvning vujudga kelishining asosiy shart-sharoitlari va sabablari	<b>58</b>
3.2. Agentlik nazariyasi Boshqaruv nazariyasi..	<b>60</b>
3.3. Korporativ boshqaruvning modellari (anglo – amerika, germaniya va yaponiya modellari) va xususiyatlari..	<b>64</b>
3.4. “Korporativ boshqaruv modellarining mamlakatlardagi xususiyatlari.	<b>68</b>
<b>IV.Korporativ boshqaruvda hamkorlik; investorlar, kompaniyalar va direktorlar kengashi</b>	<b>71</b>

4.1. Korporativ boshqaruvda hamkorlik rivojlanishning muhim omili.	<b>71</b>
4.2. Korporativ boshqaruvda Korporatsiyalarni boshqarishda davlatning o'рни.	<b>73</b>
4.3. Korporativ boshqaruv tuzilmalar faoliyatiga investitsiyalarni jalb qilishda jahon amaliyoti.	<b>79</b>
<b>V. Korporativ boshqaruvning me'yoriy-huquqiy asoslari</b>	<b>82</b>
5.1. Korporativ boshqaruvning me'yoriy-huquqiy asoslari.	<b>82</b>
5.2. Korporativ boshqaruvning mexanizmlari. Aksiyadorlar huquqining asosiy elementlari.	<b>86</b>
5.3. Korporativ huquq tushunchasi. Korporativ huquqning belgilari. Korporativ me'yoriy xujjatlarga qo'yiladigan talablar.	<b>87</b>
5.4. Korporativ boshqaruv kodeksi. Korporativ boshqaruvning global standartlari.	<b>90</b>
5.5. Korporativ boshqaruv dasturini amalga oshirish bo'yicha takliflar tizimi.	<b>91</b>
5.6. Korporativ boshqaruvning andozalari.	<b>97</b>
<b>VI. O'zbekiston Respublikasida korporativ boshqaruvning institutsional asoslari.</b>	<b>117</b>
6.1. O'zbekistonda korporativ boshqaruv tizimini shakllanishining huquqiy asoslari	<b>117</b>
6.2. O'zbekistonda aksiyadorlik jamiyatlarini tashkil etish bosqichlari	<b>119</b>
6.3. Korporativ tuzilmalar va ularning tashkiliy turlari	<b>121</b>
6.4. O'zbekistonda korporativ boshqaruv tizimini rivojlantirishning tashkiliy va iqtisodiy asoslari	<b>123</b>
<b>VII. Korporativ boshqaruv organlari.</b>	<b>132</b>
7.1. Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi. Aksiyadorlar va manfaatdor shaxslar.	<b>132</b>
7.2. Direktorlar yig'ilishi: tarkibi va tuzilmasi. Direktorlar yig'ilishining vazifasi va majburiyatlari. Direktorlar qo'mitasi.	<b>136</b>
7.3. Mustaqil direktorning vazifasi va roli. Mustaqil direktorlar kodeksi.	<b>142</b>
7.4. Ijro etuvchi organlarning shakllanishi va ish faoliyatining tugatilishi. Ijro etuvchi organlar majburiyatlari. Ijro etuvchi organlar va direktorlar yig'ilishining o'zaro bog'liqligi.	<b>143</b>
7.5. Korporativ maslahatchi: majburiyatlari va javobgarligi.	<b>145</b>

7.6. Korporativ kotib: majburiyatlari va javobgarligi. Korporativ xulq - atvor kodeksi. Korporativ huquq tushunchasi	149
<b>VIII. Korporativ boshqaruvda risklarni boshqarish</b>	<b>152</b>
8.1. “Korporativ boshqaruv risklari” tushunchasi va uning korporativ tuzilmalar faoliyatidagi o‘ziga xos xususiyati.	152
8.2. Risklarning tasniflanishi va uning turkumlari.	154
8.3. Korporativ boshqaruvda risklarni aniqlash usullari.	156
8.4. Korporativ boshqaruvda risklarni boshqarish va risk darajasini pasaytirish yo‘llari.	157
8.5. Korporativ boshqaruvda investitsion loyihalarda risklarni baholashning matematik usullari	159
<b>IX. Korporativ strategiya va ijtimoiy mas’uliyat</b>	<b>163</b>
9.1. Korporativ strategiya mazmuni va mohiyati	163
9.2. Korporativ ijtimoiy mas’uliyatning mohiyati	166
9.3. Strategik rejalashtirishning yo‘nalishlari	173
9.4. Korporatsiya strategiyasini ishlab chiqish jarayoni	174
9.5. Korporativ maqsad - korporativ strategiyalarning ahamiyati	178
<b>X. Listing kompaniyalarini boshqarishda korporativ boshqaruvning roli</b>	<b>183</b>
10.1. Listing kompaniyalarini faoliyati	183
10.2. Listing kompaniyalarini boshqarishda korporativ boshqaruvning roli	184
10.3. Birjalar faoliyati yo‘nalishlari	185
10.4. Fond birjasidagi listingga kirgan kompaniyalar kodeksi.	186
<b>XI. Xususiy kompaniyalarni boshqarishda korporativ boshqaruvning o‘rni</b>	<b>190</b>
11.1. Xususiy kompaniyalarni boshqarishning mohiyati	190
11.2. Xususiy kompaniyalarni boshqarishda korporativ boshqaruvning o‘rni.	191
11.3. Iqtisodiyotni rivojlantirishda korporativ boshqaruvning roli	194
<b>XII. Jahonda korporativ boshqaruvning o‘rni</b>	<b>197</b>
12.1. Yevropada sekyuritizatsiyalangan qimmatli qog‘ozlarning chiqarilishi	197
12.2. Rossiyada sekyuritizatsiya jarayonining ishtirokchilar uchun afzalliklari va kamchiliklari.	200

12.3. IPO (angl. “Initial Public Offering”)ning afzalliklari va kamchiliklari	207
12.4. Taniqli kompaniyalar Aksiyalarining xedj-fondlarda tutgan ulushi	209
<b>XIII. Kengash a’zolari: direktorlar tayinlash, rollarda belgilash, taqdirlash</b>	<b>211</b>
13.1. Kuzatuv Kengash A’zolari faoliyati	211
13.2. Kuzatuv kengash a’zolarini saylash va ularni vakolatlarini belgilash.	212
13.3.Kuzatuv Kengash a’zolarini taqdirlash	213
<b>XIV. Kengash raisi: majlislar zalidagi haqqoniyligi</b>	<b>215</b>
14.1. Kengash raisi huquq va majburiyatlari	215
14.2. Kengash raisi: majlislar zalidagi haqqoniyligi	217
14.3. Kengashining a’zolarini saylash	220
<b>XV. Kengash faoliyati: amaldagi korporativ boshqaruv</b>	<b>223</b>
15.1. Kuzatuv kengashi faoliyatini samarali tashkil qilish	223
15.2. kengash faoliyati: amaldagi korporativ boshqaruv	224
15.3. Kuzatuv kengashining roli va vazifalarini	224
<b>XVI. Kengash faoliyati samardorligi: kengash faoliyatini samarali tashkil etish</b>	<b>229</b>
16.1. Kengash faoliyatini samarali tashkil etish	229
16.2. kengash faoliyati samardorligi: kengash faoliyatini samarali tashkil etish	230
16.3. Kengash faoliyati samardorligini baholash	231
<b>XVII. Kengash faoliyati samardorligi: kengash faoliyatini samarali tashkil etish</b>	<b>235</b>
17.1.Ijroiya organ a’olarinng faoliyati baholash	235
17.2.Ijroiya organ raisi huquq va majburiyatlari	236
17.3.Taftish Komissiyasi va uning faoliyatini baholash	238
<b>«KORPORATIV BOSHQARUV: PRINSIPLAR, SIYOSAT VA AMALIYOT» FANI BUYICHA TESTLAR</b>	<b>241</b>
<b>GLOSSARIY</b>	<b>248</b>
<b>FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI</b>	<b>252</b>

## KIRISH

O‘zbekiston Respublikasi mustaqillikka erishganidan keyin tadbirkorlik faoliyatini yuritish va korporatsiyalarni boshqarish usullari o‘zgara boshladi. Korporativ boshqaruv andozalarini joriy etishning iqtisodiy jihatlari, korporatsiyalar boshqaruvining samarali tizimini shakllantirish, boshqaruvning tamoyillari, uni tuzishga ta’sir etuvchi omillar kabi masalalar hozirgi vaqtda dolzarb hisoblanadi.

Bugungi kunda, korporativ boshqaruv - mulkchilikning hissadorlik shaklining zamonaviy ko‘rinishlaridan biri hisoblanadi. Unda bir necha mulkdorlar manfaatlari birlashadi, yagona maqsad doirasida investorlar kapitallari birlashtiriladi. Mamlakat iqtisodiy - huquqiy tizimida mohiyatiga ko‘ra kichikroq shartliliklar bilan, aynan Aksiyadorlik jamiyatlari jahon xo‘jalik va huquqiy amaliyotida umum qabul qilingan Korporatsiya tushunchasi bilan tenglashtiriladi.

Korporativ boshqaruvda aynan Korporatsiyalar faoliyatini rivojlanish darajasi biznesni iqtisodiy o‘rishini, unumdorligini, shug‘ullanishlilikini va samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Davlatimiz rahbari Shavkat Miromonovich Mirziyoyev o‘zining “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida» gi №PF-4947 sonli Farmoning iqtisodiyotni rivojlantirish va liberallashtirishning ustuvor yo‘nalishlarida ta’kidlaganidek, 3.4.-bandida - “Iqtisodiyotda davlat ishtirokini kamaytirish, xususiy mulk huquqini himoya qilish va uning ustuvor mavqeini yanada kuchaytirish, kichik biznes va xususiy tadbirkorlik rivojini rag‘batlantirishga qaratilgan institutsional va tarkibiy islohotlarni davom ettirish”.<sup>1</sup>

Korporativ boshqaruvning samarali rivojlanishiga erishish uning asl mohiyatini chuqur anglash va tushunishni, uning ilmiy soha sifatida shakllanishiga imkon bergan ilmiy-nazariy èndashuvlarini tadqiq qilishni taqozo etadi.

Shuni ham aytish joizki, mulkni davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirish natijasida tashkil etilgan Aksiyadorlik jamiyatlarida xalqaro

---

<sup>1</sup>O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining "O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida" gi Farmoni. // O‘zbekiston Respublikasi Qonunlari to‘plami. 2017 y., № 6, 70 modda.

aloqalarning mustahkamlanib borishi samarali korporativ boshqaruv tizimi kengroq joriy qilinishini talab etmoqda. Demak, Aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruv tizimini yanada takomillashtirish iqtisodiyotning barcha sohalariga investitsiyalarni jalb etishning muhim omili hisoblanadi. SHu bois O‘zbekiston Respublikasida o‘z milliy korporativ boshqaruv modelini shakllantirish jarayoni boshlang‘ich bosqichlarida turganligi sababli korporativ boshqaruvni tadbiq etish va uni kelajakda istiqbolli rivojlantirish, iqtisodiyotning u yoki bu modeli muammolarini hal etishga qaratilishi kursning asosiy vazifalaridan hisoblanadi

Bugungi kunda mamlakatni modernizatsiyalash sharoitida Aksiyadorlik jamiyatlar iqtisodiy negizi keskin o‘zgarib bormoqda. Ko‘p ukladli iqtisodiyot bo‘lganligi uchun turli mulk shakllariga asoslangan Aksiyadorlik jamiyatlar amaliy faoliyat olib bormoqdaki, ularning tahlilini olib borish, baholash, ular tuzilmasidagi o‘zgarishlarni keng ilmiy tadqiq etish, ular faoliyatiga ta’sir qiluvchi omillarni o‘rganish muhim ahamiyat kasb etadi.

Ushbu ukuv kullanma korporativ boshqaruv yo‘nalishi talabalarini amaliy va kasbiy tayyorlash uchun belgilangan o‘quv rejasi bo‘yicha bosqichma-bosqich amalga oshirishni hamda tizimli etkazib berishni ta’minlaydi.

Ushbu darslikda korporatsiyalarni boshqarish usullari va ularning amaldagi tizimi, korporatsiyalarni boshqarishning hozirgi zamon rivojlanish tendensiyalari, korporativ boshqaruv andozalarini joriy etish masalalari ko‘rib o‘tilgan. Korporativ tushunchasining iqtisodiy mazmuni va mohiyati, O‘zbekiston Respublikasida mulk shakllarini o‘zgartirish jarayonlarini amalga oshirishda kelib chiqadigan nizolar va ularning turlari, shuningdek, ularni bartaraf etish masalalariga alohida to‘xtalgan.

O‘zbekiston Respublikasida korporativ boshqarishning milliy modelini shakllantirish jarayonlari davom etmoqda, shu sababli ushbu uquv qo‘llanmada korporativ boshqaruv muammolari va ularni bartaraf etish boblariga ham alohida e’tibor qaratildi.

Ushbu o‘quv qo‘llanmaning asosiy maqsadi talabalarda korporativ boshqaruv tizimi va tarkibi, kompaniyalarda korporativ madaniyatni joriy etish bo‘yicha tushunchalarga ega bo‘lishdir.



O'quv qo'llanmaning asosiy vazifalari - bu korporativ boshqaruv tizimini va asosiy nazariyalarini o'rganish, kompaniyalarni boshqarish faoliyati tamoyillari, korporativ nizolarni echish va ularning huquqiy me'yoriy ko'nikmalarini hosil etishdan iborat.

O'quv qo'llanma iqtisodiy mutuxassisliklar talabalari uchun iqtisodiy faoliyatni yuritish maqsadida nazariy va amaliy bilimlarga ega bo'lishi mumkin. Korporativ aloqalarini kuchaytirish va hamkorlikni mustahkamlash ochiq iqtisodiyot yo'lida izchil rivojlanishimizning muhim omili hisoblanadi.

## **1-BOB. “KORPORATIV BOSHQARUV: PRINSIPLAR, SIYOSAT VA AMALIYOT” FANINING PREDMETI VA MAQSADI**

### **Reja:**

**1.1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti SHavkat Mirziyoev tomonidan 2018- yil 28- dekabr kuni parlamentga Murojaatnomasidan o‘rin olgan 2018 yilga “Faol tadbirkorlik, innovatsion g‘oyalar va texnologiyalarni qo‘llab-quvvatlash yili”da amalga oshirilgan ishlar, erishilgan natijalar va yutuqlar to‘g‘risida.**

**1.2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti SHavkat Mirziyoevning 2017- yil 7- fevraldagi Harakatlar strategiyasi to‘g‘risidagi PF-4947 Farmonida belgilangan ustuvor yo‘nalishlar bo‘yicha “Faol investitsiyalar va ijtimoiy rivojlanish yili”dagi ustuvor yo‘nalishlar to‘g‘risida.**

**1.3. Korporativ boshqaruv: prinsiplar, siyosat va amaliyot fanining predmeti va maqsadi**

**1.4. Korporativ boshqaruvning turli shakllardagi subyektlarga ta’siri.**

**Tayanch iboralar: O‘zbekistonda korporativ boshqaruvning milliy modeli, Unitar (investor) modeli, Minoritar Aksiyadorlar, Korporativ boshqaruv tizimi, Aksiyadorlar, Aksiyadorlik jamiyatlari, korporativ tuzilmalari.**

**1.1. “O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyev tomonidan 2018- yil 28- dekabr kuni parlamentga Murojaatnomasidan o‘rin olgan 2018- yilga “Faol tadbirkorlik, innovatsion g‘oyalar va texnologiyalarni qo‘llab-quvvatlash yili”da amalga oshirilgan ishlar, erishilgan natijalar va yutuqlar to‘g‘risida.**

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlis Senati va Qonunchilik palatasi a‘zolari, videokonferensiya aloqa tizimi orqali tuman, shahar va viloyatlardagi mahalliy kengashlarga saylangan xalq noiblari hamda barcha bo‘g‘indagi ijro hokimiyati va xo‘jalik boshqaruvi organlari rahbarlari, nodavlat tashkilotlar va jamoatchilik vakillari bilan bo‘lib o‘tgan majlisdagi ma‘ruzasi asosida yaratilgan ushbu taqdimot materialida davlatimiz

rahbari tomonidan ilgari surilgan o'ta muhim va dolzarb fikrlar, g'oyalar, amaliy taklif va tavsiyalarning mazmun-mohiyati vizual tarzda ochib berilgan.

Biz mamlakat hayotiga doir har bir qarorni xalqimiz bilan maslahatlashib, bevosita muloqot asosida qabul qilmoqdamiz. "Xalq davlat idoralariga emas, balki davlat idoralari xalqimizga xizmat qilishi kerak" degan g'oya bu borada faoliyatimiz mezoniga aylanmoqda.

Davlat boshqaruvining bunday demokratik usuli bugun O'zbekistonda olib borilayotgan keng ko'lamli islohotlar, avvalambor, xalq bilan muloqot prinsipiga g'oyat uyg'un va hamohang bo'lib, bizning ish faoliyatimiz samaradorligini yanada oshirishga xizmat qiladi, deb o'ylayman.

Biz mamlakat hayotiga doir har bir qarorni xalqimiz bilan maslahatlashib, bevosita muloqot asosida qabul qilmoqdamiz. "Xalq davlat idoralariga emas, balki davlat idoralari xalqimizga xizmat qilishi kerak" degan g'oya bu borada faoliyatimiz mezoniga aylanmoqda.

Davlat xodimlari, avvalo, birinchi rahbarlar faqat kabinetda o'tirmasdan, joylarga borib, aholini bezovta qilayotgan eng dolzarb muammolarning amaliy echimi bilan shug'ullanmoqda. SHu ma'noda 2017 yil xalq bilan yaqindan muloqot qilish, uning dardu tashvishlari, hayotiy muammolarini samarali hal etish bo'yicha yangi tizim yaratilgan yil bo'ldi, deb aytishga to'la haqlimiz. Bu tizimning asosi bo'lgan O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Xalq qabulxonalari va Virtual qabulxonasi fuqarolarning murojaatlari bilan ishlashning o'ziga xos demokratik instituti sifatida amalda o'zini oqlamoqda. Qisqa muddatda ana shu qabulxonalarga bir yarim milliondan ziyod fuqaro murojaat qilgani va qancha-qancha odamning yillar davomida hal etilmagan muammolari ijobiy echilgani O'zbekistonda xalq hokimiyati nomiga emas, amalda joriy etilayotganini ko'rsatmoqda. Iqtisodiyot sohasida amalga oshirilgan chora-tadbirlar Iqtisodiyotimizni mutlaqo yangi asosda tashkil etish va yanada erkinlashtirish, uning huquqiy asoslarini takomillashtirish, Ishlab chiqarishni modernizatsiya va diversifikatsiya qilish

O'zbekiston Respublikasini iqtisodiy siyosatini ustuvor yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. Hukumatimiz rahbari SHavkat Miromonovich Mirziyoev o'zining

“O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida» gi №PF-4947 sonli Farmonidagi 3-qismi “Iqtisodiyotni rivojlantirish va liberallashtirishning ustuvor yo‘nalishlari” da ta’kidlaganidek, “Iqtisodiyotda davlat ishtirokini kamaytirish, xususiy mulk huquqini himoya qilish va uning ustuvor mavqeini yanada kuchaytirish, kichik biznes va xususiy tadbirkorlik rivojini rag‘batlantirishga qaratilgan institutsional va tarkibiy islohotlarni davom ettirish”.<sup>2</sup>

Davlat mulkini xususiylashtirishni yanada kengaytirish, xo‘jalik yurituvchi subyektlarning ustav jamg‘armalarida davlat ishtirokini kamaytirish, davlat mulki xususiylashtirilgan obyektlar bazasida xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish uchun qulay shart-sharoitlar yaratish, korporativ boshqaruvning zamonaviy standart va usullarini joriy etish, korxonalarni strategik boshqarishda Aksiyadorlarning rolini kuchaytirish, tadbirkorlik subyektlarining muhandislik tarmoqlariga ulanishi bo‘yicha tartib-taomil va mexanizmlarni takomillashtirish va soddalashtirish bo‘yicha tajribalarga va ko‘nikmalarga ega bo‘lishi kerak.

Biz 2018- yilga “Faol tadbirkorlik, innovatsion g‘oyalar va texnologiyalarni qo‘llab-quvvatlash yili” deb nom berib, Davlat dasturi doirasida 21 trillion so‘m va 1 milliard dollarga teng 76 mingta loyihani amalga oshirganimiz o‘tgan yili yaxshi niyat bilan boshlagan ishlarimizning natijasini ko‘rsatib turibdi. Sanoat, qishloq xo‘jaligi, kapital qurilish, transport-kommunikatsiya, servis va xizmat ko‘rsatish sohalarida salmoqli yutuqlar qo‘lga kiritildi. Ayniqsa, har qachongidan ham og‘ir bo‘lgan bu yilgi mavsumda mirishkor dehqon va fermerlarimiz fidokorona mehnat qilganlarini alohida ta’kidlashni istardim. Aholi farovonligini oshirish maqsadida joriy yilda ish haqi, pensiya, stipendiya va ijtimoiy nafaqalar miqdori o‘tgan yillarga nisbatan sezilarli ravishda oshirildi.

Xususan, pedagog xodimlarning ish haqi so‘nggi 10 yilda birinchi marta 50 foizgacha ko‘paytirildi.

Ko‘rilgan chora-tadbirlar tufayli, aholining real umumiy daromadlari 2017 yilga nisbatan 12 foizga oshdi.

---

<sup>2</sup>O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining "O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida" gi Farmoni. // O‘zbekiston Respublikasi Qonunlari to‘plami. 2018 й., № 6, сr. 70.

“Har bir oila – tadbirkor”, “YOshlar – kelajagimiz” kabi dasturlar doirasida 2 trillion so‘mga yaqin mablag‘ ajratilib, joylarda 2 ming 600 dan ortiq biznes loyihalari amalga oshirildi.

Bu yildan boshlab, soliqlarning prognozdan oshirib bajarilgan qismi hisobidan hududlarda 5,5 trillion so‘m qo‘shimcha mablag‘ qoldirildi.

Bu, o‘tgan yilga nisbatan 6 barobar, 2016 yilga nisbatan esa – shunga e‘tibor berishingizni so‘rayman – 32 barobar ko‘pdir.

2018- yilda “Obod qishloq” va “Obod mahalla” dasturlari xalqimiz tomonidan katta mamnuniyat bilan kutib olindi. Joriy yilda bu boradagi qurilish va obodonlashtirish ishlariga 3 trillion so‘m mablag‘ yo‘naltirildi. Natijada 416 ta qishloq yangicha qiyofaga ega bo‘ldi.

O‘tayotgan yilda hayotimizning boshqa sohalarida, jumladan, ilm-fan, ta‘lim-tarbiya, madaniyat va san‘at, sport sohalarini rivojlantirish yo‘lida ham muhim qadamlar qo‘yildi. Ayniqsa, yurtimiz yoshlari Indoneziyada bo‘lib o‘tgan Osiyo va Para-Osiyo o‘yinlarida, Argentinada o‘tkazilgan o‘smirlar Olimpiadasida yuqori o‘rinlarni olgani barchamizni quvontirdi.

Xalqaro munosabatlarda ochiq va amaliy, faol tashqi siyosat olib borilayotgani tufayli ishonchli hamkor sifatida mamlakatimizning xalqaro obro‘si tobora ortib bormoqda.

Barcha qo‘shnilarimiz bilan do‘stona va o‘zaro ishonch ruhidagi munosabatlarni yanada mustahkamlash bizning asosiy vazifalarimizdan biriga aylandi. 2018- yilda 18 ta davlatlararo rasmiy tashriflar amalga oshirildi va 52 milliard dollarlik 1 ming 80 ta loyiha bo‘yicha kelishuvlarga erishildi. Jahon banki, Evropa tiklanish va taraqqiyot banki, Islom va Osiyo taraqqiyot banklari, boshqa xalqaro moliya institutlari bilan hamkorlikdagi investitsiyalar hajmi 8,5 milliard dollarni tashkil etdi. Bugungi kunda yurtimizda, chet el investitsiyalari hisobidan qiymati 23 milliard dollarlik 456 ta loyiha amalga oshirilmoqda. Xalqaro va mintaqaviy xavfsizlikka tahdidlar tobora kuchayib borayotganini hisobga olib, biz yangi Mudofaa doktrinasini qabul qildik. Qurolli Kuchlar tarkibidagi barcha qo‘shin turlarining tuzilma va vazifalari qayta ko‘rib chiqildi. Armiya va xalq birligini

ta'minlash maqsadida, barcha hududlarda harbiy-ma'muriy sektorlar tashkil etildi.

Albatta, yil mobaynida amalga oshirgan ishlarimiz ro'yxatini uzoq davom ettirish mumkin. Lekin bunday misollarni keltirish, qayd etishdan maqsad – ko'krakka urib maqtanish emas. Biz bundan mutlaqo yiroqmiz. Bizning maqsadimiz – o'tgan bir yillik taraqqiyot yo'limizni xolisona va tanqidiy baholashdan iborat. Fursatdan foydalanib, islohotlarni har tomonlama qo'llab-quvvatlab kelayotgan, barcha qiyinchilik va sinovlarni mardona engib, o'zining fidokorona mehnati bilan jonajon Vatanimiz ravnaqiga ulkan hissa qo'shayotgan olijanob xalqimizga chin qalbidan minnatdorlik bildiraman.

**1.2. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti SHavkat Mirziyoevning  
2017- yil 7- fevraldagi Harakatlar strategiyasi to'g'risidagi PF-4947 Farmonida  
belgilangan ustuvor yo'nalishlar bo'yicha 2019- yil "Faol investitsiyalar va  
ijtimoiy rivojlanish yili"dagi ustuvor yo'nalishlar to'g'risida**

Jahon tajribasi shuni ko'rsatadiki, qaysi davlat faol investitsiya siyosatini yuritgan bo'lsa, o'z iqtisodiyotining barqaror o'sishiga erishgan.

Shu sababli ham investitsiya – bu iqtisodiyot drayveri, o'zbekcha aytganda, iqtisodiyotning yuragi, desak, mubolag'a bo'lmaydi. Investitsiya bilan birga turli soha va tarmoqlarga, hududlarga yangi texnologiyalar, ilg'or tajribalar, yuksak malakali mutaxassislar kirib keladi, tadbirkorlik jadal rivojlanadi. SHu o'rinda bir savol tug'iladi: investitsiya deymiz, islohotlar deymiz, modernizatsiya, deymiz. Lekin bu o'zgarishlardan ko'zlangan asosiy maqsad nima o'zi?

YUrtimizda yashayotgan har qaysi inson millati, tili va dinidan qat'i nazar, erkin, tinch va badavlat umr kechirishi, bugun hayotdan rozi bo'lib yashashi – bizning bosh maqsadimizdir.

Bu yo'nalishda oldimizda ulkan vazifalar turibdi. Mamlakatimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligi birinchi navbatda ijtimoiy sohadagi islohotlarimiz samarasi bilan chambarchas bog'liq.

Yoshlarimizga munosib ta'lim berish, ularning ilm-fanga bo'lgan intilishlarini ro'yobga chiqarishimiz kerak. Shu maqsadda, maktabgacha ta'lim tizimini

rivojlantirishimiz, o'rta va oliy o'quv yurtlarining moddiy-texnik bazasini, ilmiy va o'quv jarayonlari sifatini tubdan yaxshilashimiz kerak. Xalqimiz salomatligini mustahkamlash, sog'lom turmush tarzini qaror toptirish, biz uchun hayotiy muhim masaladir. Takror aytaman, tinchlik va sog'likni ta'minlasak, qolgan hamma narsaga erishamiz.

Nogironligi bo'lgan shaxslar, boquvchisini yo'qotganlar, yolg'iz keksalar, umuman, ko'makka muhtoj qatlamlarni qo'llab-quvvatlash, albatta, ustuvor vazifamiz bo'lib qoladi.

Kelgusi yilda tadbirkorlik, biznes uchun yanada qulay muhit yaratish, yangi ish o'rinlari tashkil etish, aholi daromadlarini ko'paytirish, pensiya ta'minotini yaxshilash bo'yicha ham ko'p ishlar qilishimiz lozim.

SHularning barchasini hisobga olib, 2018- yilda boshlagan ishlarimizni mantiqiy davom ettirish va yuksak bosqichga ko'tarish maqsadida, men kirib kelayotgan yangi – 2019 -yilga “Faol investitsiyalar va ijtimoiy rivojlanish yili” deb nom berishni taklif etaman.

Yilga bunday nom berganimiz barchamizga juda katta vazifalar va mas'uliyat yuklaydi. Investitsiyalarni qanday qilib ko'paytiramiz, ijtimoiy muammolarni qanday hal qilamiz, degan savollar oldimizda ko'ndalang bo'lib turibdi.

Har bir rahbar – u vazir yoki markaziy idora boshlig'i bo'ladimi, deputat yoki senator bo'ladimi, kompaniya yoki xo'jalik birlashmasi raisi, viloyat yoki tuman hokimi bo'ladimi – barcha-barchamiz bu ishni eng birinchi vazifamiz, deb bilishimiz zarur.

Biz faqat investitsiyalarni faol jalb qilish, yangi ishlab chiqarish quvvatlarini ishga tushirish hisobidan iqtisodiyotimizni jadal rivojlantirishga erishamiz.

Iqtisodiyotdagi ijobiy natijalar esa ijtimoiy sohada to'planib qolgan muammolarni tizimli hal etish imkonini yaratadi.

Buni hammamiz chuqur tushunib olishimiz va ishimizni shu asosda tashkil etishimiz shart.

Qadrli yurtdoshlar!

Iqtisodiyot sohasida oldimizda turgan vazifalar haqida gapirganda, avvalo keng

qamrovli iqtisodiy islohotlar negizida quyidagi maqsadlar mujassam ekanini qayd etish lozim:

- ochiq iqtisodiyot, sog‘lom raqobat, ishbilarmonlik va investitsiya muhitini tubdan yaxshilash uchun zarur sharoitlarni yaratish;
- iqtisodiyotda davlat ishtirokini kamaytirish, xususiy sektorni jadal rivojlantirish orqali yangi ish o‘rinlarini ko‘paytirish;
- iqtisodiyotni modernizatsiya va diversifikatsiya qilish, mehnat unumdorligini oshirish orqali yuqori iqtisodiy o‘shishni ta‘minlash;
- “yashirin” iqtisodiyotga qarshi kurashish, uning hajmini keskin qisqartirish;
- valyutani erkinlashtirish siyosatini izchil davom ettirish, barqaror monetar siyosatni amalga oshirish;
- iqtisodiyotni rivojlantirishga doir strategik vazifalarni ro‘yobga chiqarishga qodir malakali kadrlarni tayyorlash.

Bu maqsadlarga erishish uchun quyidagi ustuvor vazifalarni amalga oshirish talab etiladi.

Birinchidan, biz makroiqtisodiy barqarorlikni va yuqori iqtisodiy o‘shish sur‘atlarini ta‘minlashimiz shart.

Avvalo, inflyasiyani jilovlamasdan turib, makroiqtisodiy barqarorlikka erishish mumkin emas.

Jahon tajribasini puxta o‘rganib, xalqaro ekspertlarni jalb etgan holda, monetar siyosatni takomillashtirish va narx-navo barqarorligini ta‘minlash konsepsiyasini ishlab chiqishimiz zarur.

O‘tish davrida iqtisodiyot sohasida statistik hisobotlarni to‘g‘ri yuritish va davlatning iqtisodiy salohiyatini aniq baholash juda muhimdir. SHu orqali yalpi ichki mahsulotni xolisona baholashga erishish mumkin. SHu maqsadda, Birlashgan Millatlar Tashkiloti va Xalqaro valyuta fondining Milliy hisoblar tizimini respublikamizda 2020- yil 1- yanvardan boshlab to‘liq joriy etishimiz lozim.

Iqtisodiyotning barqaror o‘shishi, birinchi navbatda, etakchi sohalar rivojiga bevosita bog‘liqdir. Qaysi sohada yuqori qiymatga ega mahsulot yaratilsa, biz ana shu sohani birinchi navbatda qo‘llab-quvvatlaymiz.



SHuning uchun iqtisodiyot rivojiga jiddiy turtki beradigan sohalarni rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirishimiz lozim.

Vazirlar Mahkamasi mamlakatni 2030- yilga qadar ijtimoiy-iqtisodiy jihatdan kompleks rivojlantirish konsepsiyasini ishlab chiqib, xalqaro ekspertlar ishtirokida muhokama qilishni kelgusi yil 1- aprelgacha yakunlasin.

Byudjet mablag'laridan samarali foydalanish tizimini yanada takomillashtirish zarur.

Byudjet hisobidan mablag' ajratiladigan har qanday dastur yoki loyihaning sifat va miqdor ko'rsatkichlaridan iborat, natijaga yo'naltirilgan indikatorlari bo'lishi kerak.

Vazirlar Mahkamasiga ikki oy muddatda ushbu vazifalarni amalga oshirish yuzasidan taklif kiritish topshiriladi.

Kelgusi yil uchun Davlat byudjeti defitsiti 4,5 trillion so'm atrofida bo'lishi va yalpi ichki mahsulotga nisbatan 1,1 foiz bo'lishi rejalashtirilmoqda.

Vazirlar Mahkamasi va Hisob palatasi hozirdan boshlab qo'shimcha imkoniyat va manbalar hisobidan byudjet daromadlarini ko'paytirish, shu orqali kutilayotgan defitsitni kamaytirish yuzasidan aniq choralar ko'rsin.

Shuningdek, bir oy muddatda tashqi bozordagi o'zgarishlarning iqtisodiyotimizga salbiy ta'sirini kamaytirish bo'yicha "yo'l xaritasi"ni ishlab chiqish lozim.

Iqtisodiyotning barcha sohasini raqamli texnologiyalar asosida yangilashni nazarda tutadigan Raqamli iqtisodiyot milliy konsepsiyasini ishlab chiqishimiz kerak. SHu asosda "Raqamli O'zbekiston-2030" dasturini hayotga tatbiq etishimiz zarur.

Raqamli iqtisodiyot yalpi ichki mahsulotni kamida 30 foizga o'stirish, korrupsiyani keskin kamaytirish imkonini beradi. Nufuzli xalqaro tashkilotlar o'tkazgan tahlillar ham buni tasdiqlamoqda.

Shuning uchun Hukumatga ikki oy muddatda raqamli iqtisodiyotga o'tish bo'yicha "yo'l xaritasi"ni ishlab chiqish topshiriladi. Bu borada axborot xavfsizligini ta'minlashga alohida e'tibor qaratish zarur.

Ikkinchidan, iqtisodiyotimiz rivojining muhim sharti bo'lgan faol investitsiya

siyosatini izchil davom ettiramiz.

2019- yilda barcha manbalar hisobidan qariyb 138 trillion so‘mlik yoki 2018- yilga nisbatan 16 foiz ko‘p investitsiyalarni o‘zlashtirish mo‘ljallanmoqda. Bu borada to‘g‘ridan-to‘g‘ri xorijiy investitsiyalar miqdori joriy yilga nisbatan qariyb 1,5 barobar oshirilib, 4,2 milliard dollarga etkaziladi. Natijada 142 ta zamonaviy korxonalar ishga tushiriladi.

Bugungi kunda O‘zbekistonda amalga oshirilayotgan islohotlar va ularning natijasi jahondagi etakchi xalqaro reyting agentliklari tomonidan e‘tirof etilayotganini alohida ta’kidlash lozim.

Masalan, dunyodagi nufuzli “Fitch Ratings” va “Standart & Poo‘rs” reyting agentliklari birinchi marta mamlakatimizning xalqaro suveren kredit reytingini belgiladi. Ana shu reyting baholari “Barqaror” prognoziga ega bo‘lib, bu yaqin 12-18 oy davomida ushbu ko‘rsatkichning pasayish ehtimoli kamligini bildiradi.

O‘zbekiston erishayotgan bunday reyting baholari ko‘pgina rivojlanayotgan davlatlarga nisbatan yuqori ekanini qayd etish lozim.

Ushbu reyting agentliklari O‘zbekistonda valyuta, savdo va narx siyosati erkinlashgani, davlat boshqaruvidagi institutsional o‘zgarishlar, mamlakat oltin-valyuta va byudjet zaxirasi etarli ekani, davlat qarzining kamligi singari omillarga alohida e‘tibor qaratmoqda.

Kelgusi yilning birinchi choragida yurtimiz tarixida ilk marta O‘zbekistonning suveren davlat obligatsiyalarini xalqaro moliya bozorlariga chiqaramiz. Bu borada biz “J.P.Morgan”, “Citibank”, “Deutsche Bank” kabi etakchi xalqaro investitsiya banklari bilan hamkorlik olib bormoqdamiz.

Xorijiy investitsiyalarni keng jalb qilish uchun mamlakatimizning investitsiya salohiyatini to‘la namoyon etish choralari ko‘rishimiz kerak.

Biz iqtisodiyotimizga sarmoya kiritishga intiladigan investorlar uchun hududlar va tarmoqlar bo‘yicha investitsiya loyihalarini puxta shakllantira olsak, bu masalada ijobiy natijaga erishish mumkin.

Bu borada erkin iqtisodiy zonalar va kichik sanoat zonalarida biznes subyektlarini joylashtirish, ularga imtiyoz va preferensiyalar berishni tashkiliy va

huquqiy jihatdan tartibga solish lozim.

Birinchi navbatda, eksportga mahsulot chiqarayotgan, innovatsion va yuqori texnologik ishlab chiqarishni yo'lga qo'ygan tadbirkorlarga va chet ellik investorlarga shunday imkoniyat yaratish kerak.

SHu maqsadda, Vazirlar Mahkamasiga bir oy muddatda aniq kompleks chora-tadbirlar ishlab chiqish, jumladan, mamlakatimizni Global raqobatbardoshlik reytingiga kiritish bo'yicha tegishli ishlarni amalga oshirish topshiriladi.

Uchinchidan, bank va moliya tizimida islohotlarni jadal davom ettirish, sohaga zamonaviy bozor mexanizmlarini keng joriy etish zarur.

Bugungi kunda bank tizimidagi eng asosiy muammo – ular kapitalining asosiy qismi, ya'ni, 83 foizi davlatga tegishli ekanidir. Bu, o'z navbatida, bank sektorida sog'lom raqobatga to'siq bo'lib, xizmat ko'rsatish sifatiga salbiy ta'sir qilmoqda.

Hukumat va Markaziy bank xalqaro moliya institutlari ko'magida bank-moliya tizimini rivojlantirish bo'yicha uzoq muddatli strategiya ishlab chiqishi lozim.

Bunda bank tizimiga xususiy va xorijiy kapital kirib kelishi hisobidan biz davlat banklari ulushini bosqichma-bosqich kamaytirib boramiz. Bu esa sohada raqobat muhitini yaxshilashga, tijorat banklari faoliyatini, kreditlash sifati va madaniyatini har tomonlama oshirishga xizmat qiladi.

Shuningdek, moliya bozorlari, jumladan, fond bozorini rivojlantirish ham yangi iqtisodiy sharoitda asosiy maqsadlarimizdan biri bo'lishi kerak.

Yangi moliyaviy instrumentlarni joriy etish va obligatsiyalar chiqarish orqali, bank xizmatlari ko'lamini yanada kengaytirish, ilg'or axborot texnologiyalari asosida bank tizimini rivojlantirish zarur.

Investorlar mamlakatimizda o'zini imkon qadar erkin his qilishlari uchun valyuta bozorini yanada erkinlashtirish talab etiladi.

To'rtinchidan, fuqarolarimiz soliqdan qochish emas, uni vaqtida to'lashdan manfaatdor bo'lishi kerak.

2019- yildan boshlab joriy etilayotgan yangi soliq konsepsiyasining eng asosiy g'oyasi soliq yukini kamaytirish, sodda va barqaror soliq tizimini qo'llashni ko'zda tutadi. SHu orqali iqtisodiyotimiz raqobatbardoshligini oshirish, tadbirkor va

investorlar uchun har tomonlama qulay muhit yaratishga erishish mumkin.

## **I. Davlat va jamiyat qurilishi tizimini takomillashtirishning ustuvor yo‘nalishlari**

Bugungi kunda jamiyat hayotidagi mavjud muammolarni samarali echish, keng ko‘lamli islohotlarni izchil davom ettirish zarurati davlat boshqaruvi sohasida mutlaqo yangi tizim yaratishni taqozo etmoqda. O‘ylaymanki, buning uchun “Davlat xizmati to‘g‘risida”gi qonunni ishlab chiqish va qabul qilish vaqti keldi. Bu borada boshqa muhim masalalar qatorida davlat xizmatchilari mehnatiga haq to‘lash va ularning munosib ijtimoiy ta‘minot tizimini yaratish, ayni vaqtda mansabdor shaxslar javobgarligini oshirishni ham ko‘zda tutish maqsadga muvofiqdir.

Biz boshqaruv sohasida birinchi navbatda ijro hokimiyati organlari faoliyatini takomillashtirish, kadrlar, moddiy resurslardan oqilona foydalanish bo‘yicha aniq mezon va tartiblarni joriy etishimiz zarur.

Ikkinchidan, ijro hokimiyati organlari zimmasidagi vazifalarni amalga oshirish tartibini, ularning mas‘uliyat doirasini aniq belgilash lozim.

Uchinchidan, iqtisodiyot tarmoqlariga ma‘muriy ta‘sirlarni qisqartirish va bozor mexanizmlaridan keng foydalanish kerak. YA‘ni davlat ishtirokidagi biznes tuzilmalarini tashkil etishni cheklash, bu borada bozorga xos mexanizmlarni ishlab chiqish, davlatning ayrim funksiyalarini xususiy sektorga o‘tkazish darkor.

To‘rtinchidan, hokimiyatning vakillik organlari va ijro hokimiyati idoralari o‘rtasida yaqin hamkorlikni ta‘minlaydigan usul va uslublarni takomillashtirib, o‘ta markazlashgan boshqaruvdan bosqichma-bosqich voz kechish lozim. Davlat xizmatlarini bevosita quyi bo‘g‘inlarda ko‘rsatish, mahalliy hokimiyat idoralari uchun moliyaviy va boshqa imkoniyatlarni kengaytirish zarur. Bu borada mavjud tartib-taomillarni optimallashtirish va soddalashtirish, boshqaruvning innovatsion shakllarini joriy etish lozim.

Beshinchidan, davlat xizmati institutini isloh qilish, korrupsiyaga qarshi ta‘sirchan kurash mexanizmlarini joriy etish kerak. Bugun hayotning o‘zi bizdan professional, tezkor va samarali davlat xizmati tizimini shakllantirish, yangicha

fikrlaydigan, tashabbuskor, el-yurtga sadoqatli kadrlarga keng yo‘l ochish bo‘yicha samarali tizim ishlab chiqishni talab etmoqda.

## **II. Qonun ustuvorligini ta’minlash va sud-huquq tizimini yanada isloh qilishning ustuvor yo‘nalishlari**

O‘tgan bir yil davomida sud hokimiyatining chinakam mustaqilligini ta’minlash bo‘yicha keng ko‘lamli ishlar boshlandi. Xususan, sudlar tuzilmasini hamda sudyalik lavozimlariga nomzodlarni tanlash va tayinlash tizimini yanada takomillashtirish maqsadida hech qaysi hokimiyat bo‘g‘iniga bo‘ysunmaydigan organ – Sudyalar oliy kengashi tashkil etildi. Kengash tomonidan sudyalikka nomzodlarni tanlash va tayinlashda ta’sircha

Mazkur sohadagi islohotlarni davom ettirishimiz lozim. SHu maqsadda Oliy Majlis huzurida Sud hokimiyati mustaqilligini ta’minlashga ko‘maklashish komissiyasini tashkil etish zarur, deb hisoblayman. Bu komissiya odamlardan kelib tushayotgan murojaatlar, xalq bilan bevosita uchrashuv va muloqot jarayonida ko‘tarilayotgan masalalarni umumlashtirish lozim. Biz “Xabeas korpus” institutini joriy etish va tergov olib borishda sud nazoratini kuchaytirish borasidagi ishlarni izchil davom ettiramiz. SHundan kelib chiqqan holda, tintuv o‘tkazishga va jinoyat sodir etishda gumon qilingan shaxslarning telefondagi muloqotlarini eshitib turishga sanksiya berish huquqini sudlarga o‘tkazish zarur

Biz ayrim qilmishlarni jinoyatlar toifasidan chiqarish va liberallashtirish, jinoiy jazolarni insonparvarlik nuqtai nazaridan o‘zgartirishga alohida e’tibor qaratamiz. SHu maqsadda 2018 – 2021 yillarda jinoyat va jinoyat-protsessual qonunchilikni rivojlantirish konsepsiyasini qabul qilishimiz va amalga oshirishimiz zarur.

Xalqimizning kechirimli bo‘lish va bag‘rikenglik kabi azaliy qadriyatlaridan kelib chiqib, jinoiy javobgarlikka tortish muddatlarini qayta ko‘rib chiqish lozim. SHuningdek, yuksak professional darajada faoliyat yuritadigan malakali sudyalarni tayyorlashga xizmat qiladigan O‘zbekiston Respublikasi Odil sudlov akademiyasini tashkil etishimiz kerak. Konstitutsiya bayramiga bag‘ishlangan majlisda

ta'kidlanganidek, bundan buyon O'zbekistonda hibsga olingan va jinoiy javobgarlikka tortilgan shaxslarga nisbatan qiynoqqa solish, ruhiy hamda jismoniy bosim o'tkazish, boshqa g'ayriinsoniy zo'ravonlikka mutlaqo yo'l qo'yilmaydi.

Bunday harakatlarni sodir etgan xodim yoki kimningdir "buyurtmasi"ni bajargan har qanday shaxs, kim bo'lishidan qat'i nazar, muqarrar qonuniy jazoga tortiladi. Konstitutsiya bayramiga bag'ishlangan majlisda ta'kidlanganidek, bundan buyon O'zbekistonda hibsga olingan va jinoiy javobgarlikka tortilgan shaxslarga nisbatan qiynoqqa solish, ruhiy hamda jismoniy bosim o'tkazish, boshqa g'ayriinsoniy zo'ravonlikka mutlaqo yo'l qo'yilmaydi. Bunday harakatlarni sodir etgan xodim yoki kimningdir "buyurtmasi"ni bajargan har qanday shaxs, kim bo'lishidan qat'i nazar, muqarrar qonuniy jazoga tortiladi.

### **III. Iqtisodiyotni rivojlantirish va liberallashtirishning ustuvor yo'nalishlari**

2019- yil – "Faol investitsiyalar va ijtimoiy rivojlanish yili"da ijtimoiy sohani yanada rivojlantirish uchun quyidagi vazifalarni amalga oshirish zarur.

Birinchiidan, aholi o'rtasida ishsizlikni kamaytirish, odamlar va oilalarning daromadini oshirish lozim. Hukumat bir oy muddatda 2019- yil uchun bandlikka ko'maklashishning yangi davlat dasturini tasdiqlashi kerak.

Bu borada ishsizlarni kasbga o'qitish, ularga huquqiy va boshqa maslahatlar berish hamda boshqa ijtimoiy yordam usullaridan keng foydalanish kerak.

Xalqimizning hayot darajasini yuksaltirish uchun mehnatga munosib haq to'lash tizimini shakllantirish va aholi real daromadlarini oshirishimiz zarur. Eng kam oylik ish haqi miqdorini belgilash tartibini qayta ko'rib chiqish, soliq va boshqa to'lovlarning eng kam ish haqi miqdori bilan bog'liq bo'lishiga barham berish kerak.

Vazirlar Mahkamasi ikki oy muddatda ushbu masalani hal etish yuzasidan kompleks chora-tadbirlar ishlab chiqsin.

Ikkinchiidan, pensiya va nafaqalarni tayinlash va to'lash tartibini qayta ko'rib chiqish, pensiya tizimini tubdan isloh qilish zarur.

Xabaringiz bor, yaqinda ushbu masala bo'yicha Prezident farmoni qabul qilindi. Unga ko'ra, 2019- yil 1- yanvardan boshlab, ishlaydigan barcha pensionerlarga

pensiyalar to'liq miqdorda to'lanishi belgilandi.

SHuningdek, pensiyani hisob-kitob qilish uchun ish haqining maksimal miqdorini eng kam oylik ish haqining 8 barobaridan 10 barobarigacha oshirish bo'yicha yangi tizim joriy etilmoqda.

Islohotlarning keyingi bosqichida ushbu cheklovlar ham butunlay bekor qilinadi. Ayni vaqtda nogironligi bo'lgan bolalar va ularning oila a'zolarini, boquvchisini yo'qotganlarni o'n olti yoshgacha ijtimoiy muhofaza qilish masalasi doimo e'tiborimiz markazida turishi kerak. Umrini nogiron farzandiga qarash, uni parvarish qilishga bag'ishlagan onalar uchun alohida ijtimoiy nafaqa turini joriy etamiz.

Uchinchidan, ilm-fan, zamonaviy va uzluksiz ta'lim tizimini yanada takomillashtirish zarur. Xalqimizda "ta'lim va tarbiya beshikdan boshlanadi" degan hikmatli bir so'z bor. Faqat ma'rifat insonni kamolga, jamiyatni taraqqiyotga etaklaydi. SHu sababli, ta'lim sohasidagi davlat siyosati uzluksiz ta'lim tizimi prinsipiga asoslanishi, ya'ni, ta'lim bog'chadan boshlanishi va butun umr davom etishi lozim.

Rivojlangan mamlakatlarda ta'limning to'liq sikliga investitsiya kiritishga, ya'ni, bola 3 yoshdan 22 yoshgacha bo'lgan davrda uning tarbiyasiga sarmoya sarflashga katta e'tibor beriladi. CHunki ana shu sarmoya jamiyatga 15-17 barobar miqdorda foyda keltiradi. Bizda esa bu ko'rsatkich atigi 4 barobarni tashkil etadi.

Binobarin, inson kapitaliga e'tiborni kuchaytirishimiz, buning uchun barcha imkoniyatlarni safarbar etishimiz shart. SHu yo'ldagi muhim amaliy qadam sifatida bolalarni maktabgacha ta'lim bilan qamrab olish darajasini bugungi 34 foizdan 2019 yilda 44 foizga etkazamiz.

Umumiy o'rta ta'lim tizimini bugungi kun talablari asosida tashkil etish, farzandlarimiz har tomonlama kamol topishi uchun, barcha sharoitlarni yaratish lozim. Xususiy maktablar tashkil etish, davlat-xususiy sheriklik imkoniyatlaridan keng foydalanish kerak. Oliy ta'lim tizimida tahsil olish uchun teng imkoniyat yaratishga qaratilgan ishlarni yanada kuchaytirishimiz zarur. O'zbekistonda oliy va o'rta maxsus ta'lim maskanlari bitiruvchilarini oliy ta'lim bilan qamrab olish o'tgan

davrda 9-10 foiz darajasida bo‘lib kelayotgan edi. So‘nggi ikki yilda ko‘rilgan chora-tadbirlar tufayli, biz bu raqamni 15 foizdan oshirishga erishdik.

Lekin bu hali etarli emas. Chunki dunyodagi rivojlangan davlatlar tajribasiga qaraydigan bo‘lsak, bu ko‘rsatkich ularda 60-70 foizni tashkil etadi. Shuning uchun 2019 yilda mamlakatimizda bitiruvchilarni oliy ta‘lim bilan qamrab olish darajasini 20 foizga etkazish va kelgusi yillarda oshirib borish – muhim vazifamizdir.

Oliy o‘quv yurtlari nufuzini oshirish, nodavlat ta‘lim maskanlari sonini ko‘paytirib, sohaga yuqori malakali kadrlarni jalb etish va raqobatni kuchaytirish lozim. Yoshlarimizga bir vaqtning o‘zida bir nechta oliy o‘quv yurtiga hujjat topshirish imkoniyatini berishimiz, o‘ylaymanki, ularning ta‘lim olish huquqlarini kengaytirishga xizmat qiladi.

Oliy ta‘lim muassasalariga real imkoniyatlardan kelib chiqqan holda, qabul kvotalarini mustaqil belgilash tizimini joriy etish kerak.

Bakalavriat yo‘nalishida tahsil olayotgan talabalarga xorijda o‘qishni davom ettirish imkoniyatlari yanada kengaytiriladi. Chunki jamiyatimizda oliy ma‘lumotga ega, yuksak malakali mutaxassislar qancha ko‘p bo‘lsa, rivojlanish shuncha tez va samarali bo‘ladi.

Vazirlar Mahkamasi ushbu takliflar yuzasidan ikki oy muddatda tegishli chora-tadbirlar ishlab chiqishi kerak. Oliy ta‘lim muassasalarida ilmiy salohiyatni yanada oshirish, ilmiy va ilmiy-pedagog kadrlar tayyorlash ko‘lamini kengaytirish – eng muhim masalalardan biridir.

Har bir ishlab chiqarish sohasida tarmoq ilmiy-tadqiqot muassasalari, konstruktorlik byurolari, tajriba-ishlab chiqarish va innovatsion markazlar bo‘lishi maqsadga muvofiqdir. Biz mamlakatimizda investitsiyalarni faqatgina iqtisodiyot tarmoqlariga emas, balki ilmiy ishlanmalar “nou-xau”lar sohasiga ham keng jalb qilishimiz kerak.

Vazirlar Mahkamasiga ikki oy muddatda ilmiy-tadqiqot tashkilotlari faoliyatini tubdan isloh qilish hamda ilmiy ishlanmalar bo‘yicha amaliy natijadorlikni oshirish yuzasidan aniq takliflar tayyorlash topshiriladi.

To‘rtinchidan, xalqimiz genofondini mustahkamlash maqsadida tibbiy



xizmatlar sifatini yaxshilash va ko‘lamini kengaytirish lozim.

Bizning bosh maqsadimiz – nafaqat kasallikni davolash, balki uning oldini olishdan iborat.

Tibbiy-ijtimoiy yordam ko‘rsatish jarayonida davlat-xususiy sheriklik munosabatlarini kengaytirish lozim. Davlat tomonidan ko‘rsatiladigan tibbiy xizmatlar doirasi belgilanib, pullik va bepul davolanish o‘rtasida aniq chegara o‘rnatilishi kerak.

Sog‘liqni saqlash vazirligi Moliya vazirligi bilan birgalikda ikki oy muddatda davlat shifoxonalarini moliyalashtirish tizimini takomillashtirish bo‘yicha takliflar kiritsin.

Nufuzli xorijiy oliy ta‘lim muassasalari bilan hamkorlikni kuchaytirish kerak. Kelgusi yilda Rossiya, Janubiy Koreya, Germaniya, Italiya tibbiyot institutlari bilan qo‘shma fakultet va filiallar ochish bo‘yicha amaliy choralarni ko‘ramiz. Navbatdagi dolzarb muammo – aholi o‘rtasida onkologik kasalliklar ko‘payib borayotgani bilan bog‘liq. Misol uchun, yurtimizda yiliga 22 mingdan ortiq bemorda onkologik kasallik aniqlanmoqda. Bu, o‘z navbatida, mazkur kasallikka qarshi kurash tizimini takomillashtirishni talab etib, yuqori texnologik tibbiy yordamga ehtiyojni kuchaytirmoqda.

Ushbu yo‘nalishdagi kasalliklarni barvaqt aniqlash uchun Vazirlar Mahkamasiga bir oy muddatda alohida qaror va dastur qabul qilish, uni moliyalashtirish manbalarini aniq belgilash vazifasi yuklatiladi.

Ko‘payib borayotgan bir qator jiddiy kasalliklar profilaktikasi bo‘yicha xalqaro institutlar, nufuzli xorijiy shifoxonalar bilan hamkorlikni yo‘lga qo‘yish zarur.

Xalqimiz genofondini saqlash uchun homilador ayollar va bolalarning ovqatlanish ratsioni bo‘yicha amaldagi me‘yorlarni xalqaro standartlar asosida qayta ko‘rib chiqish lozim.

#### **IV. Ijtimoiy sohani rivojlantirish bo‘yicha ustuvor yo‘nalishlar**

Mamlakatimiz aholisining qariyb yarmini tashkil etadigan yoshlar bilan ishlash masalasi, bundan buyon ham eng asosiy vazifalarimizdan biri bo‘lib

qoladi. YOshlarni tadbirkorlikka keng jalb etish, ularning bandligini ta'minlash maqsadida "YOshlar – kelajagimiz" jamg'armasi faoliyatini yanada kengaytirish zarur.

2019- yilda jamg'arma uchun 2 trillion so'mdan ziyod mablag' ajratish va shu orqali 50 mingdan ortiq yangi ish o'rni yaratish lozim. Farzandlarimizning turli radikal va zararli g'oyalar ta'siriga tushib qolishiga yo'l qo'ymaslik – asosiy vazifamizdir. Bu boradagi ishlarni yangicha yondashuvlar bilan davom ettirishimiz kerak. Jumladan, davlat-xususiy sheriklik asosida yangi madaniyat va istirohat bog'larini tashkil etish, ularni zamonaviy yoshlar maskanlariga aylantirish choralarini ko'rish zarur. Ushbu bog'lar tarkibida birinchi navbatda sport maydonchalari, amfiteatr va kichik sahnalar, kutubxona, "Kitob kafelari" bo'lishi lozim.

Bugungi kunda yoshlarimizning bilim va ma'lumot olishining asosiy manbai Internet ekani hech kimga sir emas. SHu sababli tadbirkorlarni qo'llab-quvvatlagan holda, jamoat joylarida bepul "vay-fay" hududlarini tashkil etish choralarini ko'rishimiz kerak.

Vazirlar Mahkamasiga bir oy muddatda ushbu masalalar bo'yicha dastur ishlab chiqish yuklatiladi. Aholi turmush sharoitini yaxshilash, uni munosib turar-joy bilan ta'minlash, xalqimiz farovonligini oshirish doimo e'tiborimiz markazida bo'ladi. Kelgusi yilda ham arzon uy-joylar qurish dasturi izchil davom ettiriladi. Namunaviy uylarning loyihalarini takomillashtirish, energiyani tejaydigan texnologiyalarni qo'llash, zamonaviy va arzon qurilish materiallaridan foydalanishga, alohida ahamiyat berish kerak. Ayni paytda yurtimizdagi 34 mingdan ortiq ko'p qavatli uylarning aniq holatini yana bir bor o'rganib, bu masala bo'yicha amaliy choralar ko'rish zarur. Hukumat uch oy muddatda ko'p qavatli uy-joy fondini to'liq xatlovdan o'tkazishni ta'minlashi kerak.

Dunyodagi yirik megapolislarning bu boradagi tajribasini o'rgangan holda, renovatsiya dasturini, ya'ni, eskirib qolgan ko'p qavatli uylar o'rnida eng zamonaviy sharoitga ega bo'lgan yangi uylar qurish dasturini ishlab chiqish lozim.

Ma'lumki, kommunal xo'jalik sohasi uzoq yillardan buyon ko'plab e'tirozlarga sabab bo'lmoqda. SHuning uchun 2019 yildan boshlab tarmoqda davlat-xususiy

shiriklik bo'yicha investorlar bilan hamkorlikda ishlashni boshlaymiz. Uy-joy mulkdorlari shirkatlarida ma'muriy xarajatlarni kamaytirish uchun professional boshqaruv kompaniyalari faoliyatini qo'llab-quvvatlash kerak. Kelgusi yilda aholini markazlashgan tarmoqlar orqali toza ichimlik suvi bilan ta'minlash darajasini hozirgi 65 foizdan 75 foizga etkazishimiz lozim.

Vazirlar Mahkamasi ikki oy muddatda ichimlik suvi ta'minoti va kanalizatsiya tizimini rivojlantirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar ishlab chiqishi zarur. Jamiyatda sog'lom turmush tarzini qaror toptirish, jismoniy tarbiya va sportni yanada ommalashtirish yana bir dolzarb vazifadir. Sportni jadal rivojlantirish, xalqaro musobaqalarda yuksak natijalarga erishgan sportchilarni rag'batlantirish va qo'llab-quvvatlashga bundan buyon ham katta ahamiyat beramiz.

YOsh avlodimiz o'rtasida sportni ommalashtirish maqsadida eng chekka tumanlarda ham bolalar va o'smirlar sport maktablarini tashkil etamiz. 2020 yilda Tokioda o'tkaziladigan yozgi Olimpiadaga puxta tayyorgarlikni hozirdan boshlashimiz lozim.

Yana bir muhim masala – mamlakatimizda qishki sport turlari bo'yicha xalqaro talablar darajasida sportchilar tayyorlash samarali tizimini yaratish kerak. Poytaxtimizda barpo etilayotgan "Humo" muz sporti saroyi, shuningdek, yaqinda Toshkent viloyatining Amirsoy dam olish maskanida ishga tushiriladigan zamonaviy majmua ham ayni shu maqsadlarga xizmat qiladi. Afsuski, hozirga qadar yurtimizda Olimpiya yoki Osiyo o'yinlari kabi nufuzli sport musobaqalari o'tkazilmagan. SHu bois yaxshi niyat bilan kelgusida yozgi Osiyo o'yinlaridan biriga mezbonlik qilish bo'yicha istiqbolli reja ishlab chiqishni boshlashimiz kerak.

Vazirlar Mahkamasiga uch oy muddatda bu masala bo'yicha tegishli dastur loyihasini tayyorlash topshiriladi.

Turizmni rivojlantirish, sohaga investitsiyalar jalb etish, kadrlar salohiyatini oshirish bo'yicha kompleks choralar ko'rishimiz lozim. Bizda turizm ko'pincha qadimiy shaharlarimiz, tarixiy-madaniy yodgorliklar doirasida cheklanib qolmoqda.

Vaholanki, mamlakatimizning betakror tabiati, milliy qo'riqxonalar, tog'li hududlarda turizmni rivojlantirish uchun katta salohiyat mavjud. Ayniqsa, tibbiyot

turizmi, ziyorat turizmi va ekoturizmni rivojlantirish nafaqat iqtisodiyot, balki ijtimoiy sohalar rivojiga ham katta turtki beradi.

Vazirlar Mahkamasi bir oy muddatda 2019-2025 yillarda Turizmni rivojlantirish milliy konsepsiyasini ishlab chiqishi va ijrosini ta'minlashi zarur. SHu asosda 2025 yilda yurtimizga tashrif buyuradigan xorijiy sayyohlar sonini 7 million nafarga, turizm eksportidan keladigan yillik daromadni esa 2 milliard dollarga etkazish lozim. Oldimizga qo'ygan ulkan vazifalarni amalga oshirishda biz uchun kuch-qudrat manbai bo'ladigan milliy g'oyani rivojlantirishimiz zarur. Xususan, milliy o'zligimizni anglash, Vatanimizning qadimiy va boy tarixini o'rganish, bu borada ilmiy-tadqiqot ishlarini kuchaytirish, gumanitar soha olimlari faoliyatini har tomonlama qo'llab-quvvatlashimiz lozim.

O'tmishga berilgan baho albatta xolisona, eng muhimi, turli mafkuraviy qarashlardan xoli bo'lishi zarur.

## **V. Xavfsizlik, millatlararo totuvlik va diniy bag'rikenglikni ta'minlash hamda tashqi siyosat sohasidagi ustuvor yo'nalishlar**

Ma'lumki, bugungi kunda dunyoning 33 ta mamlakatida elchixonalarimiz mavjud. Lekin mamlakatimizning investitsiya sohasidagi jozibasini oshirish, xorijiy investitsiyalarni keng jalb etishga ko'maklashish bo'yicha Tashqi ishlar vazirligi o'z imkoniyatlaridan to'liq foydalanyaptimi. Elchilarimiz uchun iqtisodiyot, investitsiya masalalari, afsuski, ikkinchi darajali bo'lib qolgan. Ular faqatgina "siyosat" bilan band. Elchixonalarda iqtisodiyot, moliya, investitsiya masalalari bo'yicha mutaxassislar etishmaydi.

Bundan buyon, kerak bo'lsa, har bir elchixona xodimini lavozimga tayinlashda ularning iqtisodiy bilim va ko'nikmalarini alohida o'rganish tizimini joriy qilish zarur. Bu borada biz Markaziy Osiyo mamlakatlari va yirik sheriklarimiz – Xitoy, Rossiya, Janubiy Koreya, AQSH, Turkiya, evropa Ittifoqi mamlakatlari bilan savdo-iqtisodiy aloqalarni kengaytirishni davom ettiramiz. Kelgusi yilda O'zbekiston Respublikasining tashqi savdo yuklarini jahondagi va mintaqadagi asosiy bozorlarga olib chiqadigan ishonchli transport va tranzit yo'laklarini izchil shakllantirishga

alohida e'tibor qaratish lozim.

Kelgusi yilda O'zbekiston Respublikasining tashqi savdo yuklarini jahondagi va mintaqadagi asosiy bozorlarga olib chiqadigan ishonchli transport va tranzit yo'laklarini izchil shakllantirishga alohida e'tibor qaratish lozim. Xitoy davlatining tashabbusi bilan amalga oshirilayotgan "Bir makon, bir yo'l" loyihasi doirasida mamlakatimizning transport-kommunikatsiya infratuzilmalari sohasidagi imkoniyatlarini oshirish lozim.

Tranzit davlatlar, xususan, Turkmaniston, eron, Qozog'iston, Rossiya, Ozarbayjon va Gruzija hududlaridan asosiy eksport yuklarini tranzit shaklida tashishda preferensiyalarga ega bo'lish haqida jiddiy o'ylashimiz kerak. SHu sababli xorijiy va mahalliy investorlarning logistika sohasida aniq loyihalarni amalga oshirish borasidagi harakatlarini rag'batlantirishimiz darkor. Kelgusi yilda Jahon savdo tashkilotiga a'zo bo'lish bo'yicha muzokaralarni qayta boshlaymiz. Eksportni yanada rag'batlantirish maqsadida texnik jihatdan tartibga solish tizimini xalqaro standartlarga uyg'unlashtirish lozim.

Asosiy maqsadlarimizdan biri – tashqi bozorga sifatli va sertifikatlangan mahsulotlarni "o'zbek brendi" nomi bilan olib chiqishdan iborat. Barchamizga ayonki, jahonda keskin iqtisodiy raqobat, axborot xurujlari, terroristik tahdidlar tobora kuchayib bormoqda. Dunyoning turli joylarida, ayniqsa, YAqin SHarq mintaqasida qonli to'qnashuv va nizolar davom etmoqda. Ming afsuski, bunday notinch keskinlik o'choqlari kamayish o'rniga ko'payib bormoqda. Biz diniy ekstremizm g'oyalari ta'siriga adashib tushib qolgan fuqarolarni ijtimoiy rehabilitatsiya qilish, ularni sog'lom hayotga qaytarish bo'yicha ishlarni yanada takomillashtiramiz. Axborot resurslari orqali tarqatilayotgan buzg'unchi g'oyalarning oldini olish maqsadida huquqni muhofaza qilish organlari tarkibida alohida bo'linmalar tashkil etish zarur.

### **1.3. Korporativ boshqaruv: prinsiplar, va amaliyot fanining predmeti va maqsadi**

O'zbekiston Respublikasi mustaqillikni qo'lga kiritgach, iqtisodiy o'sishning yuqori sur'atlarini hamda jamiyatning barqaror rivojlanishini ta'minlay oladigan ko'p

ukladli iqtisodiyot va raqobat muhitini shakllantirishning huquqiy va tashkiliy asoslarini yaratish ustuvor vazifa etib belgilandi. O'tish iqtisodiyoti mamlakatlarini isloh qilish tajribasi shuni tasdiqlamoqdaki, ma'muriy - rejali iqtisodiyotdan xo'jalik yuritishning bozor modeliga uyg'un o'tishning muhim vositasi xususiylashtirish va aksonerlashtirish bo'lib, bu xaqiqiy mulkdorlar sinfining shakllanishiga va xususiylashtirilgan mulkni korporativ boshqarishning samarali usullarini joriy etishga ko'maklashadi. O'zbekistonning korxonalarida korporativ menejmentni shakllantirish uchun shart - sharoitlar 1997 - 1998 yillarda boshlandi va muayyan rasmiy -tashkiliy asoslar mustaqillikning ilk yillaridayoq sobiq davlat korxonalarining o'zgartirilishi davomida yuzaga keldi.

Korporativ boshqaruvning kelib chiqishi va rivojlanishi bir nechta bosqichga bo'lish mumkin:

1. XVII asrda Ost - Ind (East India Kompaniya) kompaniyasi 24 a'zodan iborat bo'lgan direktorlar kengashini tashkil qildi. Birinchi marta mulkchilik va boshqaruv vazifalari bo'lib olindi;

2. 1776- yili Adam Smit o'zining "Halqlarning boyligining sabablari va tabiatlari xaqidagi tadqiqotlari" asarida takidlaydiki: "Tashlab qo'yilgan mulklar boshqaruv uchun muammolarni keltirib chiqaradi", ya'ni boshqaruv va menejerlarni nazorat qilish uchun salbiy mexanizm hisoblanadi;

3. 1844- yilda birinchi marta aksionerlik jamiyatlari haqida qonun qabul qilindi. Qonunchilikka mulkchilikning yangi javobgarligi shaklidagi majburiyatlari joriy etildi;

4. 1931- yilda A. Berli va G. Minzlar «Zamanoviy Korporatsiya va xususiy mulkdor» nomli maqolasini nashrdan chiqardi (AQSH). Unda birinchi marta mulkchilik vazifalarini nazorat vazifalaridan to'la to'kis farqi ajratib berildi;

5. 1933-1934 yillarda AQSHda qimmatbaho qog'ozlar haqida qonun qabul qilindi, 1933-yilda qabul qilingan ushbu qonun fond bozorini tartibga soldi. Ushbu bosqichda "Qimmatbaho qog'ozlar va birjalar to'g'risida"gi (1934 y.) aktga asosan axborotlarning ochiq berilishi imkoni mavjud bo'ldi va ushbu yili qonunlarni bir tartibda nazorat qiladigan, qimmatbaho qog'ozlar bozorini va birjalar faoliyati

bo'yicha komissiya tuzildi;

6. 1968- yilda evropa ittifoqi «Kompaniyalar to'g'risida» qonun qabul qildi;

7. 1990 - yillarning boshida – tadbirkorlik imperatsiyasi inqirozga uchradi.

Buyuk Britaniyada kelishmovchiliklar yuzaga keldi: bir qator kompaniyalar (Polly Peck, BCCI, Maxwell), Aksiyadorlarni aldash bilan shug'ullanganliklari korporativ boshqaruvning amaliyotda investorlarni himoyalashni takomillashtirish kerakligini ko'rsatdi;

8. 1992 -yil. Kedberi qo'mitasi birinchi marta korporativ boshqaruvning moliyaviy jihatlari bo'yicha kodeksni nashr etdi. (Buyuk Britaniya). 1993 yildan boshlab Buyuk Britaniya fond birjasidagi listingga kirgan kompaniyalar kodeks qanday bajarilayotganligi haqida hisobot bera boshladi;

9. 1992 – 2003 yillarda korporativ boshqaruv bo'yicha qator ma'ruzalar qabul qilindi, shundan asosiylari:

1) Angliyada Rutmanning moliyaviy hisobot va ichki nazorat haqidagi ma'ruzasi;

2) Korporatsiyalar ishtirokchilarining har tomonlama hisobi haqidagi Kinganing ma'ruzasi;

3) Angliyalik Grinberining yuqori mansab shaxslarini rag'batlantirish to'g'risidagi ma'ruzasi;

4) Angliyalik Xempelaning korporativ boshqaruv to'g'risidagi ma'ruzasi;

5) Fransiyalik Venoning korporativ boshqaruvning asosiy tamoyillari haqidagi ma'ruzasi;

6) Niderlandiyalik Pipersning korporativ boshqaruvning umum qabul qilingan andozalariga rioya qilmaslik va javobgarlik haqidagi ma'ruzasi;

7) AQSHda Sarbeyns - Okslining moliyaviy ekspertlarning auditi bo'yicha qo'mita tarkibini aniqlash bo'yicha qonuni;

8) Angliyalik Xiggsning ish faoliyatini bajara olmayotgan direktorlar haqidagi ma'ruzasi.

O'zbekistonda ham mahalliy korporativ boshqaruvni shakllantirishning bir nechta bosqichlari mavjud:

- 1980 – 1985 - yilgacha mavjud bo‘lgan administrativ - buyruqbozlik usullari ya’ni davlatning markazlashgan tarzda iqtisodiyotni boshqarishi makroiqtisodiy halotining rivojlanishiga to‘siq bo‘ldi.

- 1987 - 1991 yillari markazlashgan monopollashgan iqtisodiyot tugatildi va korporativ boshqaruvga asos solindi. Korxonalarni boshqarish ishchilarning qatnashuvi orqali mehnat jamoasining maslahati orqali amalga oshirish yo‘lga qo‘yildi. O‘zbekistonda banklarning moliyaviy kapitallari va iqtisodiyotning sug‘urta sektori rivojlanishiga yo‘l ochildi.

- 1991 - 1994 yillarda – xususiylashtirish jarayoni boshlanib, birlamchi mulkni taqsimlash amalga oshirildi. Birinchi hissadorlik jamiyatlari shakllandi, lekin hissadorlarning huquqlari aniq ko‘rsatib berilmadi.

- 1994 - 1998 yillardagi korxonalarni xususiylashtirish davri. Hissadorlik jamiyatlari to‘g‘risida qonun, qimmatli qog‘ozlar to‘g‘risidagi, Fuqoralik kodeksi, xususiylashtirish to‘g‘risidagi qonunlar qabul qilindi. Bozor infratuzilmasi shakllandi, birlamchi investitsion fondlar, depozitarilar, registratorlar, auditorlik, konsalting firmalari shakllanishi bilan bir qatorda yirik xorijiy kompaniyalar, ularning filiallari, vakolatxonalari, qo‘shma korxonalar tashkil etila boshlandi.

- 1998 - 2001 yillar defolt, moliyaviy resurslarning etishmasligi, kapitalning O‘zbekistondan chiqib ketishi, korporativ qimmatli qog‘ozlar bozorining rivojlanmaganligi kabi holatlar yuzasidan kelajakdagi mulklarni va kapitallarning taqsimlanishi jarayoni asosida ko‘rib chiqila bo‘landi. Bularning barchasi hissadorlarning o‘z huquqini anglab etishi asosida amalga oshirildi. Aniq Korporatsiyalar misolida korporativ boshqaruv amalga oshirilib, ularning hammasi davlatning bazaviy hujjatlari asosida ya’ni korporativ kodeks, hissadorlik to‘g‘risidagi, qimmatli qog‘ozlar to‘g‘risidagi qonunlar bo‘yicha, shuningdek, jahon amaliyotida sinalgan me’yor va usullarining aprobatsiyasidan keyin keng qo‘llanila boshlandi.

. 2002 yildan hozirgi vaqtgacha korporativ tartib to‘g‘risidagi kodeksi, korporativ boshqaruv bo‘yicha milliy kengash, ushbu kodekslarning yirik korporatsiya va kompaniyalar tomonidan joriy etilishi ta’minlanmoqda. Korporativ



kodeks aksiyadorlik jamiyatlarining ichki hujjatlarini yuritish tartiblarini belgilab berish bilan bir qatorda aksioner jamiyatlarida boshqarish organlarining ham vakalotlariga aniqlik kiritib beradi<sup>3</sup>.

O‘zbekiston Respublikasi korxonalari faoliyatida korporativ boshqaruv usullarining institutsional qaror topishi jarayoni quyidagi omillar bilan izoxlanadi:

“Korporativ boshqaruv” atamasining o‘zi tarixan 1970- yillarning o‘rtalarida AQSHda yuzaga kelgan. Keyinchalik, ushbu atama Evropada keng tarqalib, unda korporativ menejment, korporativ huquq va korporativ tuzilmalarni yaratish sohalarida tadqiqotlar o‘tkazilishi davom ettirilgan. Tadqiqotlar natijasida shu aniq bo‘ldiki, “korporativ boshqaruv” atamasi birinchi marta R.Ills tomonidan “korporativ tizimning strukturasi va faoliyati” mohiyatini ochib berish uchun qo‘llanilgan.

Korporativ boshqaruv alohida fan sifatida 1980- yillarda yuzaga kelgan. “Korporativ boshqaruv” nomli birinchi kitob 1984- yilda chop etilgan. 1993- yildan boshlab “Corporate Governance: An International Review” deb nomlangan nazariy jurnal chiqa boshlagan. Unga muvofiq, kompaniyalarni tashkil etish, boshqarish va samarali o‘zaro faoliyat yuritish asosida yotgan huquqiy konsepsiyalar va tartibotlarning umumiy nomlanishi “korporativ boshqaruv” nomini olgan.

Korporativ boshqaruv prinsiplar va amaliyoti tushunchalarining mazmun va mohiyati bu prinsip (lotincha so‘z bo‘lib, principum- asos, negiz, ibtido) degan ma‘noni bildirib, korporativ boshqaruvning asosiy qonun-qoidasi, faoliyat uchun asos qilib olinadigan bosh g‘oya, bosh qoidalardan iborat bo‘ladi. Korporativ boshqaruv tizimida ba‘zi adabiyotlarda “prinsip” tushunchasi tamoyil tushunchasini bildirib, shu sohada tartib, qoida tusini olgan tadrijiy yo‘nalishni belgilab beradigan asosiy qoidalardan iborat deb yuritiladi.

Korporativ boshqaruvning asosiy tamoyillariga quyidagilarni kiritishimiz mumkin:

*Adolatlilik* — boshqaruv qoidalari adolatli bo‘lib, halol raqobatchilik sharoitida kompaniyaga muvaffaqiyatli harakat qilishga imkoniyat berishi va shu bilan birga

---

<sup>3</sup> Корпоратив бошқарув Б.Ю.Ходиев,

barcha qatnashchilarning, shu jumladan minoritar aksiyadorlarning ham huquqlarini ta'minlash lozim.

*Ravshanlilik* — kompaniyaga aloqador barcha muhim axborotlarning, shu jumladan mulkchilik shakli, moliyaviy holati, faoliyat natijalarini o'z vaqtida va aniq oshkora qilinishini kerak.

*Hissadorlik* — barcha boshqaruv organlarining vazifalari va vakolatlarini aniq ajratib berishni, Ijroiya organining Kuzatuv kengashi va aksiyadorlarga hisob berish majburiyatini yuklaydi.

*Javobgarlik* — aksiyadorlar va boshqa manfaatdor shaxslar oldida ma'muriyatning va kompaniya faoliyatiga bog'liq qarorlarni qabul qiluvchi shaxslarning javobgarligidir.

Aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvning samarali mexanizmlarini joriy qilish va takomillashtirib borish masalalarini ilgari suradi. Qolaversa, jahon hamjamiyati tomonidan iqtisodiy rivojlanishning omili sifatida XIX asrda tadbirkorlik, XX asrda – menejment e'tirof etilgan bo'lsa, XXI asrda mamlakat iqtisodiy rivojlanishini aynan korporativ boshqaruv belgilab berishi tan olingan. Bugungi kunda mamlakatimizda korporativ boshqaruv tizimini tubdan takomillashtirish va shu asosda xorijiy investitsiyalarni keng jalb qilish masalalari iqtisodiy islohotlarning muhim ustuvor yo'nalishlaridan biri sifatida belgilangan.

Korporativ boshqaruv tamoyillarini joriy etish jarayoniga ta'sir etuvchi omillar ichida millat mentaliteti muhim ahamiyatga egadir. Millat mentalitetini tashkil etuvchi elementlar (bilim salohiyati, ilmiy tafakkur, maqsad salohiyati, ijtimoiy muhit, qadriyatlar, an'analar, madaniyat, siyosiy muhit, iqtisodiy psixologiya, huquqiy ong va h.k.) iqtisodiy tizim va uni boshqarishga bevosita bog'liq omillar majmui hisoblanadi. Millat mentaliteti millatning shakllanish tarixi, uning qadriyatlari va bilim salohiyati kabilar asosida vujudga keladi. Bunda millat mavjud bo'lgan jamiyatning shakllanish va rivojlanish tarixi ham muhimdir.

Korporativ boshqaruvni uning xususiyatlari boshqaruv obykti sifatida korporatsiyaning o'ziga xosliklari bilan izohlanadigan alohida bir turga ajratib, aksiyadorlar manfaatlarining ustuvorligi hamda ularning korporatsiyani rivojlantirish

va boshqarishdagi roliga asoslangan, aksiyadorlarning o‘zaro aloqa qilishini ko‘zda tutadigan (korporativ kommunikatsiyalar) mulkchilik huquqining amalga oshirilishini hisobga oladigan, butun korporatsiyani rivojlantirish strategiyasiga asoslangan va nihoyat, korporativ madaniyatni, ya’ni xulq - atvor tamoyillari, umumiy an’analar kompleksini vujudga keltiradigan boshqaruv sifatida tavsiflash mumkin.

“Korporativ boshqaruv” tushunchasiga yagona ta’rif mavjud emas. Jahon banking ta’rifiga ko‘ra korporativ boshqaruv – qonunchilik, me’yorlar va hususiy sektorning mos ravishdagi amaliyotining shunday birikmasi tushuniladikki, ular kompaniyaga moliyaviy va inson resurslarini jalb qilish, samarali faoliyatni olib borishga imkoniyat beradi va oqibatda aksiyadorlar, boshqa manfaatdor shaxslar va jamiyatning manfaatlariga rioya qilingan holda o‘z aksiyadorlari uchun uzoq muddatli iqtisodiy qiymatni ko‘paytirish orqali o‘zining mavjudligini saqlab qolishni ta’minlaydi.

Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkilotining korporativ boshqaruv tamoyillarida “korporativ boshqaruv” tushunchasiga kompaniya ma’muriyati, uning boshqaruvi, aksiyadorlari va boshqa manfaatdor shaxslari orasidagi munosabatlar majmuasi deb ta’rif berilgan.

Boshqa ta’riflarga binoan, korporativ boshqaruv bu:

- kompaniya faoliyati samaradorligini ta’minlash va mulkdorlar, hamda boshqa manfaatdor shaxslar (kompaniya xodimlari, kreditorlar, hamkor korxonalar) manfaatlarini himoya qilish masalalari bo‘yicha kompaniya menejerlari va egalari (aksiyadorlari) o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlar tizimi;

- korporativ mulkning egalari nazoratidan bevosita uzoqlashtirilishi oqibatida yuzaga kelgan muammolarni hal qilishga qaratilgan barcha qonunlar, me’yorlar, nizomlar, tadbirlar va tartiblar;

- kompaniyani samarali boshqarishni tashkil qilishda asosiy manfaatdor shaxslarning manfaatlarini birlashtirishni amalga oshiriluvchi tashkiliy, huquqiy va iqtisodiy tadbirlar majmuasi.

Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkilotining “Korporativ boshqaruv tamoyillari” IHTT Kengashining 1999- yil 26-27 maydagi yig‘ilishida birinchi marta

qabul qilingan bo‘lib, u korporativ boshqaruvning xalqaro standartlari sohasida asosiy hujjat hisoblanadi. Shundan so‘ng IHTT korporativ boshqaruv tamoyillari o‘ziga xos mezonlari o‘lchovi bo‘lib qoldi. Ularni standart sifatida moliyaviy barqarorlik bo‘yicha Forum, Jahon banki va boshqa xalqaro tashkilotlar o‘z faoliyatlarida hamkorlik qilayotgan muayyan mamlakatlarda korporativ boshqaruvni yaxshilash maqsadida qo‘llashni boshladi.

Keyinchalik 2004 -yilda Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti hamda 30 mamlakat hukumatlari tomonidan yangi, qayta ko‘rib chiqilgan “korporativ boshqaruv tamoyillari” tasdiqlandi. 2015- yilda esa ushbu tamoyillar yana ko‘rib chiqilib, yangi tahrirda nafaqat IHTTga ya‘zo davlatlari tomonidan balki G20 (katta yigirmatalik) davlatlari tomonidan ham tasdiqlandi. Hozirgi paytda ushbu tamoyillar “G20/IHTTning korporativ boshqaruv tamoyillari” deb nomlangan bo‘lib, u IHTT va G20 ning nafaqat a‘zo davlatlar, shuningdek fond birjalari, investorlar, kompaniyalar va korporativ boshqaruvni takomillashtirishda muhim ahamiyat kasb etadigan boshqa shaxslarga ham mo‘ldallangan. G20/IHTTning korporativ boshqaruv tamoyillari majburiy emas, balki tavsiyaviy xarakterga ega bo‘lib, hukumatlar tomonidan amaldagi milliy qonunchilikni baholash va takomillashtirish uchun shuningdek korporatsiyalar tomonidan korporativ boshqaruv tizimini yaratish va korporativ boshqaruv sohasida “ilg‘or tajriba”ni ishlab chiqish uchun qo‘llanishi mumkin.

G20/IHTTning korporativ boshqaruv tamoyillari quyidagilardan iborat.

1. Samarali korporativ boshqaruv tizimi uchun asosni ta‘minlash.
2. Aksiyadorlarning huquqlari, ular bilan teng huquqli munosabatda bo‘lish hamda mulkchilikning asosiy funksiyalari
3. Institutsional investidorlar, fond bozorlari va boshqa vositachilar
4. Manfaatdor shaxslarning korporativ boshqaruvdagi roli
5. Axborot oshkoraligi va shaffoflik
6. Kengashning majburiyatlari

Samarali korporativ boshqaruv tizimi uchun asosni ta‘minlash tamoyili – bu korporativ boshqaruv tizimi shaffof va halol bozorlar faoliyatini hamda samarali resurslar taqsimotini rag‘batlantirish lozim. U qonun normalariga muvofiq bo‘lishi

hamda samarali nazorat va huquqni qo'llash amaliyotini kuchaytirish lozim.

Aksiyadorlarning huquqlari, ular bilan teng huquqli munosabatda bo'lish hamda mulkchilikning asosiy funksiyalari tamoyili – bu korporativ boshqaruv tizimi aksiyadorlarning huquqlari va manfaatlarini himoya qilishi va ruyobga chiqarilishini engillashtirishi hamda barcha, shu jumladan minoritar va xorijiy aksiyadorlar bilan teng huquqli munosabatda bo'lishini ta'minlash lozim. Barcha aksiyadorlar o'z buzilgan huquqlari uchun samarali tarzda zararni qoplash imkoniyatiga ega bo'lishlari lozim.

Institutsional investitorlar, fond bozorlari va boshqa vositachilar tamoyili – bu korporativ boshqaruv tizimi butun investitsiyalar zanjiri bo'ylab asosli rag'batlantiruvchi vositalarni ta'minlash hamda fond bozorlarining yaxshi korporativ boshqaruvga hissa qo'shgan holda faoliyat yuritishini ta'minlashi lozim.

Manfaatdor shaxslarning korporativ boshqaruvdagi roli tamoyili – bu korporativ boshqaruv tizimi manfaatdor shaxslarning qonun bilan yoki o'zaro kelishuv asosida o'rnatilgan huquqlarini tan olishi hamda moddiy boyliklar, ish o'rinlarini yaratish va moliyaviy sog'lom korxonalarining barqaror rivojlanishini ta'minlash yo'lida korporatsiyalar va manfaatdor shaxslar o'rtasidagi faol hamkorlikni rag'batlantirish lozim.

Axborot oshkoraligi va shaffofligi tamoyili – bu korporativ boshqaruv tizimi korporatsiyaga oid barcha muhim masalalar, shu jumladan kompaniyaning moliyaviy holati, faoliyat natijalari, mulkchilik va boshqaruvi to'g'risidagi axborotni o'z vaqtida va aniq oshkor etilishini ta'minlash lozim.

Kengashning majburiyatlari tamoyili – bu korporativ boshqaruv tizimi kengash tomonidan kompaniyani strategik boshqaruvini, rahbariyat ustidan samarali monitoringni olib borishni hamda kengashning kompaniya va aksiyadorlarga hisobdorligini ta'minlash lozim.

Korporativ boshqaruv asosiy tip bo'lib ajralib turadi, boshqarish obykti sifatida u o'z hususiyatlariga ega hisoblanib, boshqaruv aksiyadorlarning foydasini ko'zlagan holda amalga oshiriladi va korporatsiyalarning rivojlanishini ta'minlash, aksiyadorlarning huquqlarini hisobga olish, korporatsiya strategiyasiga asoslangan

holda aksiyadorlarning o‘zaro munosabatlarini rivojlantirishga qaratilgan bo‘ladi. Bunday boshqaruv natijasida korporativ madaniyati vujudga keladi va tartib qoidalarning tamoyillari, urf-odatlar va ularni olib borish tartiblar kompleksi shakllanadi.

Korporativ boshqaruvning maqsadi korporatsiyalarning investitsiya jozibadorligini oshirish va barcha manfaatdor tomonlar manfaatlarining oqilona muvozanatiga rioya qilgan holda, amaldagi qonunchilik doirasida aksiyadorlik jamiyatlarining barcha faoliyat turlaridan imkoni qadar yuqoriroq foyda olishdir. Mamlakatimizda aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvning samarali usullarini, xalqaro standartlarni joriy etish uchun korporativ boshqaruvning milliy modelini xorijiy tajribalar bilan uyg‘unlashtirish maqsadga muvofiqdir.

#### **1.4. Korporativ boshqaruvning turli shakllardagi xo‘jalik yurituvchi subyektlarga ta’siri**

Korporativ boshqaruv tizimini turli shakllardagi xo‘jalik yurituvchi subyektlar faoliyatida tashkil qilishning keng imkoniyatlari ularning afzalliklaridan foydalanishga asoslanib, korporativ tuzilmalarni yaratish variantlaridan foydalangan holda ular urtasidagi uzaro munosabatlarni modellashtirish uchun keng imkoniyatlar ochib beradi.

Ularning asosiylari sifatida quyidagilarni ajratib ko‘rsatamiz:

1. Aksiyalar chiqarish orqali pul mablag‘lari jalb qilish qobiliyati cheklanmagan sonli investorlarning mablag‘larini jamlash imkonini va bu investorlarga jamiyatni boshqarishda ishtirok etishda ma’lum bir tanlov huquqini beradi.

2. Boshqariluvchanlik muammosini hal etilishi engillashadi. Tashiliy rasmiylashtirishning tugallanganligi, vakolatlar va javobgarliklarni aniqlashda reglamentga rioya qilish nazorat funksiyalarini aksiyadorlik jamiyati boshqaruv organlari o‘rtasida taqsimlash imkonini beradi, bu esa boshqaruv jarayonini professionallashtirish imkoniyatini anglatadi.

3. Aksiyadorlar tarkibiga kirish va chiqishning soddalashtirilgan tarkibi

manfaatdor shaxslarning o'rnini almashtirish uchun keng imkoniyatlar va mos ravishda, investitsiya taklifi dinamikasi yuqori bo'lgan sharoitlarda yuqori moslashuvchanlikni ta'minlaydi.

4. Cheklangan javobgarlik tamoyili risklarni kamaytirishga imkon beradi. Cheklangan javobgarlik tamoyilining qo'llanilishi risklarni aksiyadorlar va boshqaruvchilar o'rtasida taqsimlash orqali yirik korporatsiyalar yaratish imkoniyatini vujudga keltiradi.

Korporativ boshqaruv bu – biznesning tashkiliy - huquqiy rasmiylashtirilishini, tashkiliy strukturalarning optimallashtirishini boshqarish, qabul qilingan maqsadlarga muvofiq kompaniyada ichki va tashqi firma munosabatlarini tashkil qilishdir. Korporativ boshqaruvni uning xususiyatlari boshqaruv obyekti sifatida korporatsiyaning o'ziga xosliklari bilan izohlanadigan alohida bir turga ajratib, aksiyadorlar manfaatlarining ustuvorligi hamda ularning korporatsiyani rivojlantirish va boshqarishdagi rolga asoslangan, aksiyadorlarning o'zaro aloqa qilishini ko'zda tutadigan (korporativ kommunikatsiyalar) mulkchilik huquqining amalga oshirilishini hisobga oladigan, butun korporatsiyani rivojlantirish strategiyasiga asoslangan va nihoyat, korporativ madaniyatni, ya'ni xulq - atvor tamoyillari, umumiy an'analar kompleksini vujudga keltiradigan boshqaruv sifatida tavsiflash mumkin.

Aksiyadorlik jamiyatlarining rahbariyati va menejerlari tomonidan biznesni korporativ boshqarish bo'yicha ilg'or xorijiy tajribani etarli darajada o'rganilmaganligi, shuningdek mazkur muammo nazorati hamda korxonada faoliyatini boshqarish organlari tomonidan kompleks yondashuvning yo'qligi kooperatsiya jarayonlariga salbiy ta'sir ko'rsatdi. Mazkur nazorat va boshqaruv organlari Aksiyadorlik jamiyatlarini boshqarish jarayonlarini realizatsiya qilishning o'ziga xos tomonlarini etarlicha hisobga olmaydi.

O'zbekiston Respublikasida mulkchilikning Aksiyadorlik shakli Aksiyadorlar uchun o'zini o'zi qoplaydigan va investorlar uchun foydali bo'libgina qolmasdan, balki xo'jalik yuritishning bunday shakli mulkchilikning boshqa shakllariga (davlatga tegishli, qo'shma, hususiy) nisbatan samarali ekanini yaqqol ko'rsatuvchi namuna vazifasini ham bajaradi.

O‘zbekiston Respublikasi qonunchiligi quyidagi shakllarda tijorat tashkilotlarini tashkil qilish imkoniyatini nazarda tutadi:

- Aksiyadorlik jamiyati;
- mas’uliyati cheklangan jamiyat va qo‘shimcha mas’uliyatli jamiyat;
- to‘liq shirkat va kommandit shirkat;
- ishlab - chiqarish kooperativi;
- xususiy korxonalar;
- unitar korxonalar.

aksiyadorlik jamiyatlarining farqli jihatlari

Aksiyadorlik jamiyati (korporatsiya) investorlar (aksiyadorlar) kapitalini birlashtirish yo‘li bilan tashkil qilinadigan hamda o‘z aksiyadorlari foydasi manfaati yo‘lida tadbirkorlik faoliyatini amalga oshiradigan tijorat tashkilotining tashkiliy - huquqiy shaklini bildiradi.

Jamiyatning ajralib turuvchi xususiyatlari – egalik qilish va boshqaruv funksiyalarining ajratilishi:

- o‘z mulkini joriy boshqarishda shaxsan qatnashishdan ixtiyoriy voz kechgan mulkdorlar (aksiyadorlar);

- jamiyat mulkiga egalik qilmaydigan va begona mulkni boshqaradigan menejerlar;

- mulkdorlar (Aksiyadorlar) jamiyat mulkining emas, balki o‘z hissasining (Aksiya, ulush) egasidir. Kompaniya mulkining egasi – huquqiy shaxs bo‘lgan kompaniyaning o‘zidir.

Tomonlar manfaatlari bir - biriga to‘g‘ri kelmasligi va sezilarli darajada farqlanishi mumkin. Qanday qilib, qaysi usullar yordamida menejerlarning hokimiyatini cheklash va Aksiyadorlarning manfaatini himoya qilish mumkin? SHu bilan birga, menejerlarni bo‘g‘ib tashlamaslik, ularning tashqi sharoit o‘zgarishlariga befarq bo‘lmasligiga qanday qilib erishish mumkin? Aynan shu masalalar faqat korporativ boshqaruv tomonidan hal qilinishi mumkindir.



### **Mustaqil ishlash bo'yicha nazorat savollari:**

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti SHavkat Mirziyoev tomonidan 2018- yil 28- dekabr kuni parlamentga Murojaatnomasidan o'rin olgan masalalar nimalardan iborat?

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti SHavkat Mirziyoevning 2017- yil 7- fevraldagi Harakatlar strategiyasi to'g'risidagi PF-4947 Farmonida belgilangan ustuvor yo'nalishlar to'g'risidagi masalalar yo'nalishlarini nimalardan iborat?

3. Korporativ boshqaruv: prinsiplar, siyosat va amaliyot fanining predmeti va maqsadini tushuntirib bering?

4. Korporativ boshqaruvning turli shakllardagi subyektlarga ta'siri qanday baholanadi?

5. Korporativ boshqaruv prinsiplari qanday ko'rinishlarga bo'linadi?

6. Korporativ boshqaruvning asosiy funksiyalari qanday turlarga bo'linadi?

### **Mustaqil ishlash uchun adabiyotlar ro'yxati:**

1. O'zbekiston Respublikasi Qonuni №233-I "Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida (yangi tahriri)", 1996- yil 26- aprel. Yangi tahriri O'RQ-370 son bilan 2014 yil 06 mayda tasdiqlangan.

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida" gi Farmoni. // O'zbekiston Respublikasi Qonunlari to'plami. 2017 y., № 6, st. 70.

3. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoev tomonidan 2018 yil 28 dekabr kuni birinchi marta mamlakatimiz parlamenti – Oliy Majlisga Murojaatnomasi Toshkent: O'zbekiston, 2017 y., 104 b...

## **2-BOB. KORPORATIV BOSHQARUV VA KORPORATIV MENEJMENT**

### **Reja:**

**2.1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmonidagi ustuvor yo‘nalishlar**

**2.2. Korporativ boshqaruvni menejmentdan farqi**

**2.3. Korporativ boshqaruvning rivojlanishidagi asosiy nazariyalar.**

**2.4. Korporativ boshqaruvning zamonaviy rivojlanish nazariyasi.**

**2.5. Aksiyadorlarni manfaatdor tomonlari**

**Tayanch iboralar tahlili: Neoklassik nazariya, institutsional yondashuvda korporativ boshqaruv nazariyasi, Korxonalar nazariyasida zamonaviy Korporatsiya tuzilishi, Transaksiya xarajatlar nazariyasi.**

**2.1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi**

### **Farmonidagi ustuvor yo‘nalishlar**

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, inflyasiyani 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 kon'yunkturasi 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:

Aholi va tadbirkorlarni o'ylantirayotgan 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 strategiyasining asosiy ustuvor yo'nalishlari:

**1. 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;

**2. 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;

**3. Iqtisodiyotni yanada rivojlantirish va liberallashtirishga** yo'naltirilgan

makroiqtisodiy barqarorlikni mustahkamlash va yuqori iqtisodiy o‘shish 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 mavqeini 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;

**4. 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;

5. 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‘shnichilik muhitini shakllantirish, mamlakatimizning xalqaro nufuzini mustahkamlash.

## **2.2. Korporativ boshqaruvni menejmentdan farqi**

Korporatsiya (lotincha corporatio – birlashish) – bu umumiy maqsadlarga erishish, birgalikda faoliyat ko‘rsatish uchun birlashgan va huquqning mustaqil subyektini – huquqiy shaxsni tashkil qilgan jismoniy yoki huquqiy shaxslar birlashmasidir<sup>4</sup>.

Korporatsiyalar - mulkchilikning hissadorlik shaklining zamonaviy ko‘rinishlaridan biri hisoblanadi. Unda bir necha mulkdorlar manfaatlari birlashadi,

---

<sup>4</sup> Иванова Е. А., Шишикина Л. В. Корпоративное управление. Ростов н/Д.: «Феникс», 2007

yagona maqsad doirasida investorlar kapitallari birlashtiriladi<sup>5</sup>.

Korporativ boshqaruv tushunchasi (corporate governance) menejment (management) tushunchasi bilan bir-biridan farqli jihatlari mavjud. Korporativ boshqaruv uchun muhim narsa – halol, mas’uliyatli, ravshan korporativ hulq va hisobotni ta’minlashga qaratilgan mexanizmlardir. Menejment esa korxonaning biznesining professional mutaxassislar tomonidan yuritilishiga qaratilgan mexanizmlarni nazarda tutadi. Korporativ boshqaruv menejmentga nisbatan rahbarlik qilishning yuqoriroq pog‘onasida joylashgan bo‘lib, kompaniya faoliyatini uning aksiyadorlari manfaatlari yo‘lida boshqarilishini ta’minlaydi. Korporativ boshqaruv va menejment vazifalarining o‘zaro kesishuvi faqat kompaniyani rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqishda namoyon bo‘ladi.

Mamlakat qonunchiligida “korporatsiya” tushunchasi yuridik jihatdan mustahkamlab qo‘yilmaganligi sababli bu tushunchani talqin qilishda ikki xil ma’no kuzatiladi. Ayrim belgilar bo‘yicha Korporatsiyalar qatoriga tijorat tashkilotlari hisoblangan va a’zolikka asoslangan barcha xo‘jalik subyektlari, boshqa belgilar bo‘yicha esa – faqat Aksiyadorlik jamiyatlari kiritiladi.

Biroq mamlakat iqtisodiy - huquqiy tizimida mohiyatiga ko‘ra kichikroq shartliliklar bilan, aynan Aksiyadorlik jamiyatlari jahon xo‘jalik va huquqiy amaliyotida umum qabul qilingan Korporatsiya tushunchasi bilan tenglashtiriladi.

Aytib o‘tish kerakki, Korporatsiya tushunchasii hozirgi sharoitlarda yana bir o‘ziga xos jihatni kasb etmoqda. U bir nechta yuridik shaxslar tomonidan tashkil etilgan xo‘jalik subyektini belgilash uchun foydalanilib, ularning har birini boshqa mulkiy munosabatlar, birgalikda biznes yuritish, umumiy maqsadlar va manfaatlar, umumiy tashkiliy struktura bilan bog‘liq mustaqil iqtisodiy subyekt sifatida ko‘rib chiqish mumkin. SHunday qilib, O‘zbekistonda Korporatsiya mustaqil Aksiyadorlik jamiyati bo‘lishi mumkin.

“Korporativ boshqaruv” tushunchasiga yagona ta’rif mavjud emas. Jahon bankining ta’rifiga ko‘ra korporativ boshqaruv – qonunchilik, me’yorlar va hususiy sektorning mos ravishdagi amaliyotining shunday birikmasi tushuniladiki, ular

---

<sup>5</sup> Курбонов Х.А. Корпоративные финансы Т.: «Консаудитинформ». 2007й. 66.

kompaniyaga moliyaviy va inson resurslarini jalb qilish, samarali faoliyatni olib borishga imkoniyat beradi va oqibatda Aksiyadorlar, boshqa manfaatdor shaxslar va jamiyatning manfaatlariga rioya qilingan holda o'z Aksiyadorlari uchun uzoq muddatli iqtisodiy qiymatni ko'paytirish orqali o'zining mavjudligini saqlab qolishni ta'minlaydi.

Iqtisodiy hamkorlik va rivojlanish tashkilotining korporativ boshqaruv tamoyillarida "korporativ boshqaruv" tushunchasiga kompaniya ma'muriyati, uning boshqaruvi, Aksiyadorlari va boshqa manfaatdor shaxslari orasidagi munosabatlar majmuasi deb ta'rif berilgan.

Boshqa ta'riflarga binoan, korporativ boshqaruv bu:

- kompaniya faoliyati samaradorligini ta'minlash va mulkdorlar, hamda boshqa manfaatdor shaxslar (kompaniya xodimlari, kreditorlar, hamkor korxonalar) manfaatlarini himoya qilish masalalari bo'yicha kompaniya menejerlari va egalari (Aksiyadorlari) o'rtasidagi o'zaro munosabatlar tizimi;

- korporativ mulkning egalari nazoratidan bevosita uzoqlashtirilishi oqibatida yuzaga kelgan muammolarni hal qilishga qaratilgan barcha qonunlar, me'yorlar, nizomlar, tadbirlar va tartiblar;

- kompaniyani samarali boshqarishni tashkil qilishda asosiy manfaatdor shaxslarning manfaatlarini birlashtirishni amalga oshiriluvchi tashkiliy, huquqiy va iqtisodiy tadbirlar majmuasi.

Korporatsiyalar aktivlarni joylashtirish siyosatini o'ziga qamrab oladi. Odatda har qanday xo'jalik subyektlari ma'lum biznes turlari bo'yicha mablag'larini asosiy va aylanma aktivlarga investitsiya qiladi. Hozirgi kunda deyarli barcha kichik va yirik biznes Korporatsiya shaklida tashkil qilingan. Misol uchun: British Airways, Nokia, Microsoft, Nestle, Sony, Unilever, Volkswagen va boshqalar.

Korporatsiyalar 3 asosiy farqli jihatlarga ega bo'ladi:

1. Korporatsiyalar o'zlarining egalaridan yuridik jihatidan mustaqildir va soliqlarni to'laydi.

2. Korporatsiyalar mas'uliyati cheklangan, qaysiki, aksionerlar kompaniya qarzlari uchun javobgar bo'la olmaydi.

3. Har doim ham korporatsiya egalari menejer bo'la olmaydi, bu egalik qilishning boshqarish bilan cheklanishiga olib keladi.

Korporativ boshqaruv asosiy tip bo'lib ajralib turadi, boshqarish obykti sifatida u o'z hususiyatlariga ega hisoblanib, boshqaruv Aksiyadorlarning foydasini ko'zlagan holda amalga oshiriladi va Korporatsiyalarning rivojlanishini ta'minlash, Aksiyadorlarning huquqlarini hisobga olish, Korporatsiya strategiyasiga asoslangan holda Aksiyadorlarning o'zaro munosabatlari rivojlantirishga qaratilgan bo'ladi. Bunday boshqaruv natijasida korporativ madaniyati vujudga keladi va tartib qoidalarning tamoyillari, urf-odatlar va ularni olib borish tartiblar kompleksi shakllanadi.

### **2.3. Korporativ boshqaruvning rivojlanishidagi asosiy nazariyalar.**

Korporativ boshqaruvning nazariy manbalari quyidagilar hisoblanadi:

- agentlik nazariyasi (Agency Theory);
- sheriklar nazariyasi (Stakeholder Theory);
- boshqaruv nazariyasi (Stewardship Theory);
- tashkiliy nazariya (Organization Theory).

Bu nazariyalarning har birini qisqacha tahlil qilib chiqamiz:

1) Agentlik nazariyasida korporativ munosabatlar mexanizmi agentlik xarajatlari vositalari orqali ko'rib chiqilib, direktorlar va aksiyadorlar o'tasidagi o'zaro munosabatlar shartnoma munosabatlari sifatida ifodalanadi. Ko'rib chiqiladigan vazifalar tipologiyasi quyidagilarga borib taqaladi:

- “manfiy tanlov” muammosi (ya'ni yaxshi menejerni qanday tanlash);
- “opportunistik xulq – atvor” muammosi (ya'ni qanday qilib menejerni mulk egasi manfaatlarida ishlashga majbur qilish).

Agentlik nazariyasi doirasida 1976 yil iqtisodchi olimlar Yensen va Mekling tomonidan taklif etilgan model keng tarqalgan bo'lib, unga ko'ra agentlik munosabatlari bu — unga muvofiq boshliq qo'l ostidagi xodimni boshliq manfaatlarida harakatlarni amalga oshirish uchun yollaydigan va qaror qabul qilish huquqlarining bir qismini qo'l ostidagi xodimga berish ko'zda tutiladigan

shartnomadir. Bundan tashqari, agentlik munosabatlari quyidagilardan iborat bo'lgan agentlik xarajatlariga olib keladi:

- mulk egasi va menejer o'rtasida muloqot o'rnatish xarajatlari;
- mulk egasining menejerni nazorat qilish xarajatlari;
- menejning o'zini - o'zi cheklash xarajatlari;
- qoldiq yo'qotishlar.

Model quyidagi asosiy taxminlarga yo'l qo'yadi:

- barcha tashqi aksiyalar ovoz berish huquqiga ega emas;
- tashqi mulk egalari faqat pul oqimlari yoki boylikning o'sishi orqali mulkdan foyda oladi (ya'ni sof foyda olmaydi);
- menejning ish haqi qat'iy belgilab qo'yilgan bo'ladi;
- modelning dinamik jihatlari tahlildan chiqarib tashlanadi.

Qo'shimcha taxminlar (keyinchalik susaytiriladi):

- firma hajmi qat'iy belgilanadi;
- monitoring va o'zini - o'zi cheklash uchun imkoniyat yo'q;
- qarz olish uchun imkoniyat yo'q;
- risk va diversifikatsiya zarurati e'tiborga olinmaydi.

Natijada quyidagi xulosalar kelib chiqadi:

■ agar menejer firma kapitalining 100% egasi bo'lsa, u eng yuqori xarajatlardan va eng yuqori foyda tengligidan kelib chiqib ("jamoat uchun eng qulay variant"), qo'llanadigan harakatlar optimal hajmini tanlaydi;

■ agar menejer firmaning to'laqonli egasi hisoblanmasa, qo'llanadigan harakatlar darajasi jamoat uchun eng qulay variantdan past bo'ladi va firmaning qimmatini pasayib ketadi;

■ mulk egasi tomonidan nazorat qilish imkoniyati firma qiymatini oshiradi va nazorat bo'lmagan vaziyatga nisbatan xususiy foyda iste'molini kamaytirishga imkon beradi.

Agentlik nazariyasida boshqa modellar ham foydalaniladi. Masalan, kapital strukturasi modellari. Ulardan birining asosida yotadigan Modilyani - Miller



teoremasiga ko'ra, qarz va mulk o'rtasida tanlov firmaning qiymatiga ta'sir etmaydi. Bu fikr faqat moliya bozorlari mukammal bo'lgan hollarda to'g'ri bo'ladi. Biroq, Yensen va Meklingga ko'ra, qarz agentlik xarajatlari bilan ham bog'liq bo'ladi. Menejer riskliroq investitsiyalarni amalga oshirib, riskni kreditorlarga o'tkazadi:

- loyiha muvaffaqiyatli amalga oshirilgan hollarda menejer daromadning ko'proq qismini oladi, chunki qarz bo'yicha to'lovlar qat'iy belgilab qo'yilgan bo'ladi;

- biroq muvaffaqiyatsizlik hollarida kreditorlar asosiy yo'qotishlarga duch keladi, chunki defolt holatida menejerning javobgarligi uning kapitaldagi ishtiroki bilan cheklanadi.

Qarzning agentlik xarajatlari quyidagilarni qamrab oladi:

- qarz shartnomasi yozish xarajatlari;
- menejerning yuqori riskli investitsiyalardan yo'qotishlari;
- monitoring va o'zini - o'zi cheklash xarajatlari;
- bankrot va qayta tashkil qilish xarajatlari. Bu xarajatlar qarzning o'sishi bilan o'sib boradi, shu tariqa, kompaniya kapitali strukturasi qarz ulushi qanchalik yuqori bo'lsa, kompaniya uchun qarz qiymati shunchalik baland bo'ladi.

Kapital tarkibi bo'yicha boshqa mashhur nazariyalaridan biri bulgan «solih qalqoni» modeli ham mavjud ( bunda solih qonunchiligi buyicha qarz bo'yicha beriladigan foiz solihqa tortilmaydi), Yensenning erkin pul oqimlari nazariyasi modeli 2001- yilda ishlab chiqilgan Mayersning «ierarxiya nazariyasi» modeli hisoblanadi. Mayers bo'sh pul mablag'lari mavjudligida kompaniya ichki moliyalashtirishni tashqi moliyalashtirishdan afzal ko'radi, chunki ichki moliyalashtirishda axborot assimetriyasi muammosi vujudga kelmaydi deb xulosa chiqaradi. Tashqi moliyalashtirish sifatida kompaniya qarz xarajatlari foyda miqdoridan oshib ketmagunga qadar qarzga mablag' jalb qilishni afzal ko'radi. Bunda qimmatli qog'ozlar chiqarish oxirgi navbatda amalga oshiriladi.

2001 yil agentlik nazariyasi doirasida keng tarqalgan yana bir model taklif etildi. Bu – Tirolning modeli edi. Ushbu modelda menejerning harakatlari kuzatilmassligi mumkin deb taxmin qilinadi. Firmaning daromadlari menejerning

harakatlariga bog‘liq bo‘lsada, biroq ehtimoliy o‘lchamga ega emas. SHunday qilib, firma faoliyati natijalari bo‘yicha menejning sa‘y - harakatlari darajasini aniqlash qiyin. Bu modelda ikki turdagi monitoringi ko‘rib chiqiladi. Faol monitoring shuni anglatadiki, investor ayrim xarajatlarni sarflagan holda, menejning xususiy foydalarini pasaytirishi mumkin (Yensen-Mekling modeli kabi). Passiv monitoring oraliq bosqichda menejer faoliyati haqida aniqroq signal olishni anglatadi. Bunday signal manbasi sifatida investitsiya tahlilchilari, banklar, reyting agentliklari ishtirok etishlari mumkin. Bunda mulk egasi va menejer o‘rtasida agentlik nizosini hal qilish usullari quyidagilar hisoblanadi:

- yirik mulk egalari, institutsional investorlar va kreditorlar, direktorlar Kengashi tomonidan amalga oshiriladigan monitoring;

- korporativ nazorat bozori demak, dushmanlarcha bosib olish tahdidi;

- kompensatsiya sxemalari va ko‘rinib turmaydigan stimullar.

2) SHeriklar nazariyasi korporatsiyani uning oddiy elementlari – aksiyadorlar, xodimlar, iste‘molchilar, mahalliy hamjamiyat, soliq to‘lovchilar va boshqalarning oddiy yig‘indisiga teng bo‘lmagan katta tizim sifatida ifodalaydi. YA’ni “mulk egasi – menejer” nizosini kengayishi ro‘y beradi va bu nazariyaning mohiyati kompaniya rahbariyatining barcha manfaatdor tomonlar nazorati ostida bo‘lishi shartligidan iborat. Bunda korporatsiya faoliyatidagi barcha sheriklar o‘zlarining maqsadlarini ko‘zlaydi:

- menejerlar – individual maqsadlar, masalan, mehnatga to‘lanadigan haqni maksimal qilish, ularning professional malakasi ko‘rsatkichi sifatida kompaniya aktivlarini oshirish, xodimlar shtatining o‘sishi va boshqalar;

- xodimlar individual maqsad sifatida mehnatga to‘lanadigan haqni maksimal qilishni ko‘zlaydi;

- iste‘molchilar ayirboshlashdan olinadigan foydaning maksimal bo‘lishini maqsad qilib qo‘ygan;

- tijorat hamkorlari korporatsiya bilan shartnomalarni amalga oshirishdan operatsion foydani maksimallashtirishga harakat qiladi;

- moliyaviy vositachilar va moliyaviy resurslar ta'minotchilari individual maqsadlar sifatida aylanmaning o'sishi, kredit imkoniyatlari va boshqalar uchun korporatsiyaning moliyaviy vositalariga ega bo'lish imkoniyatlarini olishni ko'zlaydi;

- obligatsiyalar egalari obligatsiyalarga foiz to'lovlari va obligatsiyalar kurs qiymatining maksimal bo'lishini maqsad qilib qo'ygan;

- davlat tartibga solish organlari korporatsiyadan olinadigan soliq yig'imlarini oshirishga intiladi;

- mahalliy hamjamiyatlar korporatsiya resurslari yordamida, biznesning ijtimoiy javobgarlik dasturlaridan foydalanish yordamida ijtimoiy vazifalarni hal qilishga intiladi;

3) Boshqaruv nazariyasining mohiyati shundaki, yollanma menejmentli korporatsiya ustidan hokimlik aksiyadorlar tomonidan tayinlanadigan va ularga hisobot beradigan direktorlar vositasida amalga oshirilishi mumkin.

4) Korporativ munosabatlarni tashkil qilishning umumiy tamoyillaridan tashqari, har bir korporativ birlashmada korporatsiyaning tashkiliy tarkibi, xarid qilingan mulk xususiyati va boshqalar bilan asoslanadigan ma'lum bir o'ziga xosliklar vujudga kelishi mumkin. Korporativ birlashmalarning eng keng tarqalgan shakllarini ko'rib chiqamiz.

*Assotsiatsiya.* Birlashmaga a'zo bo'lib kirganlarning mustaqilligini saqlab qolgan holda birgalikda hamkorlik qilish maqsadida jismoniy va (yoki) yuridik shaxslarning ko'ngilli birlashuvi.

*Konsorsium.* Korporatsiyalar, banklar va boshqa tashkilotlarning umumiy kelishuv asosida kapital sig'imi katta bo'lgan loyihani amalga oshirish yoki birgalikda zayom joylashtirish uchun (buyurtmachilar oldida birgalikda javobgar bo'ladi) vaqtinchalik birlashuvi.

*Konsern.* Manfaatlar umumiyligi, shartnomalar, kapital, qo'shma faoliyatda ishtirok etish bilan bog'liq korxonalar yirik birlashuvi (ko'pincha bunday guruh bu korporatsiyalar aksiyalariga egalik qiluvchi xolding atrofida birlashadi).

*Sindikatsiya.* Bir xil mahsulot chiqaruvchi korxonalarining mahsulotni umumiy savdo tarmog'i orqali jamoaviy sotishni tashkil qilish maqsadida birlashuvi.

*Moliya sanoat guruhlari (MSG)*. Belgilangan tartibda mos keluvchi idoralarda ro'yxatga olingan yuridik jihatdan mustaqil, moddiy resurslari va kapitallarini umumiy iqtisodiy maqsadga erishish uchun birlashtirgan korxonalar, moliyaviy va investitsiya institutlari guruhi. MSGda markaziy (bosh) korporatsiya ixtisoslashgan tashkilot – “boshqaruvchi kompaniya” ham, guruhga kiruvchi ishlab chiqarish korxonasi yoki birlashma, bank, moliya yoki sug'urta kompaniyasi ham bo'lishi mumkin.

*Xolding*. Aksiyalar nazorat paketiga ega, ularning operatsiyalari ustidan nazoratni amalga oshirish maqsadida boshqa kompaniya va korxonalar faoliyatini boshqaradigan yoki nazorat qiladigan aksiyadorlik kompaniyasi. Xolding kompaniyasi o'zining ishlab chiqarish salohiyatiga ega bo'lmasligi va ishlab chiqarish faoliyati bilan shug'ullanmasligi mumkin.

#### **2.4. Korporativ boshqaruvning zamonaviy rivojlanish nazariyasi.**

Korporativ boshqaruv atamasining o'zi tarixan 1970-yillarning o'rtalarida AQSHda yuzaga kelgan. Keyinchalik, ushbu atama evropada keng tarqalib, unda korporativ menejment, korporativ huquq va korporativ strukturalar (tashkilotlar)ni yaratish sohalarida tadqiqotlar o'tkazilishi davom ettirilgan. Tadqiqotlar natijasida shu aniq bo'ldiki, —korporativ boshqaruv atamasi birinchi marta R. Ills tomonidan —korporativ tuzumning strukturasi va faoliyati mohiyatini ochib berish uchun qo'llanilgan.

— Korporativ boshqaruv konsepsiyasining o'zi azaldan ma'lum bo'lgan va bu konsepsiya XX-asr boshlarida chop etilgan adabietlarda qo'llanilgan. Xususan, korporativ munosabatlar tizimi korporativ va xususiy mulkni boshqarishni qo'llash jaraeni sifatida birinchi marta 1932- yilda amerikalik huquqshunos olim A. Berli va iqtisodchi G. Minzning klassik ishlarida o'rganilgan. Ularning ishlarida —korporativ boshqaruv atamasi tilga olinmagan bo'lsa-da, ular korporativ boshqaruvni ishonib topshiruvchilar – principals (autsayderlar, investorlar) va vakillar – agents (insayderlar, boshqaruvchilar) o'rtasidagi agentlik munosabatlarini o'rganishgan. Korporativ boshqaruv alohida fan sifatida 1980-yillarda yuzaga kelgan. —Korporativ

boshqaruv nomli birinchi kitob 1984 yilda chop etilgan, 1993 yildan boshlab —Corporate Governance: An International Review deb nomlangan nazariy jurnal chiqa boshlagan. Unga muvofiq, kompaniyalarni tashkil etish, boshqarish va samarali o‘zaro faoliyat yuritish asosida etgan huquqiy konsepsiyalar va tartibotlarning umumiy nomlanishi —korporativ boshqaruv nomini olgan. Tadqiqotlarga ko‘ra, bugungi kunda G‘arb olimlari tomonidan shakllantirilgan korporativ boshqaruvning juda ko‘p miqdordagi ta‘riflari mavjud. Xorijiy mualliflardan birinchi bo‘lib Ser Adrian Kedberi 1992- yilda —Korporativ boshqaruvning moliyaviy jihatlari bo‘yicha qo‘mitaning hisobotida korporativ boshqaruvga quyidagi ta‘rifni bergan: —Korporativ boshqaruv – shunday tizimki, uning yordamida biznes boshqariladi va nazorat qilinadi

### **2.5. Aksiyadorlarni xukuk va manfaatdor tomonlari**

Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (IHTT) tomonidan ishlab chiqilgan korporativ boshqaruv qoidalari mazkur boshqaruv tartibining eng muhim tomonlarini o‘zida aks ettirgan bo‘lib, unda aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish jihatlari alohida e‘tibor qaratilgan.

Korporativ boshqaruvning asosiy qoidalarida qayd etilganidek, ushbu boshqaruv tuzilmasi aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilishga yo‘naltirilgan bo‘lishi kerak. YA‘ni, aksiyadorlik jamiyati kapitaliga o‘z mablag‘ini qo‘shgan investorda muayyan darajadagi mulkiy huquq mavjud bo‘ladi. Masalan, u oddiy aksiyani sotishi, sotib olishi yoki biror shaxs nomiga o‘tkazishi mumkin. Bundan tashqari, oddiy aksiya investorga korporatsiya foydasining bir qismiga egalik qilish imkoniyatini beradi va bu borada yuklatiladigan mas‘uliyat uning investitsiyasi hajmidan kelib chiqadi. SHuningdek, oddiy aksiya investor uchun aksiyadorlar Umumiy yig‘ilishida ishtirok etish va unda ovoz berish yo‘li bilan korporatsiya haqida ma‘lumot olish, korporatsiya faoliyatiga ta‘sir o‘tkazish huquqini beradi.

Aksiyadorlarning korporatsiya faoliyatiga nisbatan ko‘rsatadigan ta‘siriga oid huquqlari aksiyadorlik jamiyatlari to‘g‘risidagi qonunda va kompaniyaning ichki hujjatlarida belgilangan boshqaruv a‘zolarini saylash, kompaniya ustaviga

o'zgartishlarni kiritish, favqulodda xususiyatga ega bitimlarni ma'qullash kabi qator asosiy masalalarni o'zida jamlaydi.

Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkilotining korporativ boshqaruv asosiy qoidalarida aks ettirilgan aksiyadorlarning huquqlari bilan bog'liq jihatlar tashkilotga a'zo mamlakatlar qonunchiligida qayd ettirilgan bo'lib, ba'zi hollarda auditorlarni saylash va tasdiqlash, boshqaruv a'ziligiga to'g'ridan-to'g'ri nomzod ko'rsatish, aksiyani garovga qo'yish, foydani taqsimlashni tasdiqlash kabi qo'shimcha huquqlar ham uchraydi.

Asosiy qoidalarga ko'ra, aksiyadorlarning huquqlari va manfaatlari qatoriga Umumiy yig'ilishlarning kuni, vaqti, kun tartibi, shuningdek, ko'riladigan masalalar haqida etarlicha va o'z vaqtida ma'lumot olish kabilar ham kiradi. SHu bilan birga aksiyadorlarga Umumiy yig'ilish kun tartibiga masalani taklif etish, yig'ilish chog'ida savol bilan murojaat qilish uchun imkoniyat yaratib berish kerak hisoblanib, bu jarayon ularning huquqlari doirasida amalga oshiriladi.

Ba'zi kompaniyalar tomonidan aksiyadorga Umumiy yig'ilishda ishtirok etishda qulaylik yaratish maqsadida taklif va savollarni taqdim etish jarayoni soddalashtiriladi yoki savollarni oldindan berish va tegishli javoblarni olish bo'yicha imkoniyatlarni kengaytirishga e'tibor qaratiladi. Aksiyadorlar ishtirokining samaradorligini oshirishda elektron kommunikatsiya texnologiyalaridan foydalanish ham muhim vosita sifatida ayrim tajribalarda kuzatilmoqda.

Korporativ boshqaruvning asosiy qoidalarida qayd etilganidek, uning tuzilmasida aksiyadorlarga teng munosabat huquqi alohida ahamiyatga ega. Uning mazmuni mayda va xorijiy aksiyadorlarni ham qo'shib, barcha aksiyadorlarga teng munosabatda bo'lish hamda ularning barchasi o'z huquqlari poymol qilingan holatda samarali himoya mexanizmidan foydalanish huquqiga egaligidan iborat. Zero, investor o'z kapitalining korporatsiya boshqaruvchisi yoki uning a'zolari yoxud nazorat aksiya paketiga ega bo'lgan aksiyadorlar tomonidan qonunga xilof ravishda ishlatilishi yoki suiiste'mol qilinishidan himoya qilinishi shart va bu muhim omil sanaladi. Bunday munosabat korporativ boshqaruv jarayoni ishtirokchisi sanalgan ham mahalliy, ham chet el investorlariga taalluqli bo'lib, bu to'g'ridan-to'g'ri

investitsiyalarni boshqarish bo'yicha hukumat siyosatiga daxldor hisoblanmaydi. E'tirof etilishicha, haqiqatan ham huquqlari buzilgan taqdirda mayda aksiyadorlarning sudga da'vo bilan murojaat qilish huquqiy mexanizmi tizimining qo'llanilishi ushbu investorlarning ishonchini oshiradi. Ammo bunday tizim mazkur masalani sudda ko'rish ishlari ko'payib ketishiga sabab bo'lishining oldini olish va ayni paytda investorlar huquqlarining poymol qilinmasligi maqsadida ko'pgina davlatlarda mojarolarni hal etishning muqobil turi, ya'ni qimmatli qog'ozlar bozori faoliyatini tartibga soluvchi organlar yoki boshqa tashkilotlar tomonidan uyushtiriladigan ma'muriy eshituv yoki hakamlik sudidan foydalaniladi.

Aksiyadorlarning Umumiy yig'ilishlarini o'tkazish tartibida ham barcha aksiyadorlarga bir xil sharoitni yaratish va teng munosabatda bo'lish talabi asosiy qoidalarda o'z aksini topgan. SHu boisdan Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkilotiga a'zo davlatlarda ko'pgina kompaniyalar aksiyadorlar bilan muloqot kanallarini imkon qadar kengaytirishga harakat qiladilar. Kompaniyalarning aksiyadorlar Umumiy yig'ilishlariga qo'yiladigan sun'iy to'siqlarni bartaraf etishga qaratilgan harakatlarini taqdirlash tajribasi ham mavjud.

Korporativ boshqaruvning aksiyadorlar huquqlari himoyasi bilan bog'liq asosiy qoidalarining yana bir jihatiga ko'ra, ichki ma'lumotlardan foydalanishda o'z shaxsiy manfaatini ko'zlash yoki suiiste'molchilikka yo'l qo'yish umuman taqiqlanadi. Bu taqiq IHTTga a'zo mamlakatlarning qimmatli qog'ozlar bozori, aksiyadorlik jamiyatlari to'g'risidagi qonunlarida hamda jinoyat qonunchiligida belgilangan.

Korporativ boshqaruv tizimi qonunchilikda ko'zda tutilganidek, manfaatdor shaxslarning huquqlarini tan olishi va korxonaning moliyaviy barqarorligini ta'minlash, boylik va ish o'rinlarini yaratishda korporatsiya bilan manfaatdor shaxslar o'rtasidagi faol hamkorlikni taqdirlashi lozimligi asosiy qoidalarining muhim qismi sifatida ifodalangan. Binobarin, korporativ boshqaruvning muhim jihatlaridan biri firma yoki kompaniyaga tashqi kapital oqimini ta'minlashdan iboratdir. SHuningdek, bunday boshqaruv firma yoki kompaniyaga samarali investitsiyani kirituvchi turli manfaatdor shaxslarni jalb etishni ko'zda tutishi kerak. SHu boisdan

korporatsiyalarning raqobatbardosh va foyda bilan faoliyat yuritishida manfaatdor shaxslarning ulushi o'ziga xos ekanligini to'g'ri anglash zarurligi e'tirof etiladi korporativ boshqaruvning asosiy qoidalarida.

IHTTga a'zo davlatlarning barchasida korporativ boshqaruvda manfaatdor shaxslarning huquqlari mehnat, savdo va shartnomaviy munosabatlar bo'yicha qonunchilikda belgilangan. Huquqlari buzilgan holatlarda esa ular samarali himoya mexanizmidan foydalanish imkoniyatlariga ham ega ekanliklari qonunlarda ifodalangan. Ba'zi sohalarda qonun doirasida o'rnatilmagan bo'lsada, ko'pgina firma-kompaniyalar tomonidan manfaatdor shaxslar huquqlari bo'yicha qo'shimcha majburiyatlarni olish jarayoni kuzatiladi. Chunki, kompaniya yoki firmaning obro'si va faoliyat natijalari manfaatdor shaxslarni himoya qilish darajasi ko'lamdorligini talab etadi. Albatta, manfaatdor shaxslarning korporativ boshqaruvdagi ishtirokidan kelib chiqib, ularni zarur axborotlar bilan ta'minlash ham qonunchilikda va amaliyotda o'z o'rnini topgan.

#### **Mustaqil ishlash bo'yicha nazorat savollari:**

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida"gi Farmonidagi ustuvor yo'nalishlar nimalardan iborat?
2. Korporativ boshqaruvni menejmentdan farqi nimalardan iborat?
3. Korporativ boshqaruvning rivojlanishidagi asosiy nazariylarini mazmun-mohiyatini tushuntirib bering?
4. Korporativ boshqaruvning zamonaviy rivojlanish nazariyalarini sanab o'ting?
5. Aksiyadorlarni manfaatdorlik tomonlari qanday ko'rinishlarga bo'linadi?
6. Korporativ tuzilmalarning qanday turlari shakllarini bilasiz?

#### **Mustaqil ishlash uchun adabiyotlar ro'yxati:**

1. O'zbekiston Respublikasi Qonuni №233-I "Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida (yangi tahriri)", 1996 yil 26 aprel. Yangi tahriri O'RQ-370 son bilan 2014- yil 06- mayda tasdiqlangan.

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasini yanada



rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida" gi Farmoni. // O'zbekiston Respublikasi Qonunlari to'plami. 2017 y., № 6, st. 70.

3. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoev tomonidan 2017- yil 22- dekabr kuni birinchi marta mamlakatimiz parlamenti – Oliy Majlisga Murojaatnomasi Toshkent: O'zbekiston, 2017 y., 104 b...

4. Zaynutdinov SH.N. Korporativ boshqaruv asoslari. O'quv qo'llanma. -T.: O'zbekiston, 2008. – 260 b.

5. Xodiev B.YU., Berkinov B.B. "Korporativ boshqaruv va raqobatni rivojlantirish" O'quv qo'llanma. -T.: 2011 y.

6. Steen Thomsen & Martin Conyon – Corporate Governance, mechanisms and systems. McGraw-Hill Higher Education UK, 2012 – 367pp.

7. Bob Tricker – Corporate Governance, Principles, Policies and Practices, 3rd edition, Oxford online resources center, 2012 – 904pp.

8. [www.webofscience.com](http://www.webofscience.com) - Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi

9. [www.ziynet.com](http://www.ziynet.com) –axborot-ta'lim tarmog'i

### **3- BOB. Korporativ boshqaruvning falsafasi va nazariyalari**

#### **Reja:**

**3.1. Korporativ boshqaruvning vujudga kelishining asosiy shart-sharoitlari va sabablari**

**3.2. Agentlik nazariyasi Boshqaruv nazariyasi..**

**3.3. Korporativ boshqaruvning modellari (anglo – amerika, germaniya va yaponiya modellari) va xususiyatlari..**

**3.4. “Korporativ boshqaruv modellarining mamlakatlardagi xususiyatlari.**

**3.5. Turli chegaralari va darajali tizimlar nazariyasi. Paradigmani izlash bobsi.**

**3.6. Boshqaruv va sinf ustunligi.**

**Tayarch iboralar: Mulkiy huquq nazariyasi, investor, ikki pog‘onali model, transAksiya xarajatlari, tarmoq modeli, minoritar Aksiyador, ijroiya organi, insayder, sarmoya, shaffoflik.**

#### **3.1. Korporativ boshqaruvning vujudga kelishining asosiy shart-sharoitlari va sabablari**

Korporativ boshqaruv yirik biznes yuritish zarurati obykti sifatida shakllangan. Tabiiyki, bundan oldin korporatsiyalar shakllanishining uzoq muddatli jarayoni ro‘y bergan. Ma’lum bir bosqichda xalqaro hamjamiyat korporativ strukturalar joylashuvidan qat’iy nazar ularni boshqarish jarayonlarini soddalashtirish va bir xillashtirishga imkon beradigan umumiy me’yorlar va andozalar ishlab chiqishga majbur bo‘ldi.

Korporatsiyalar shakllanishi umumjahon tendensiyalarini tahlil qilib, mutaxassislar uchta asosiy bosqichni ajratib ko‘rsatadilar. Har bir bosqich jamiyatda o‘sha paytda shakllangan Korporatsiyalarga xos jihatlarni aks ettiradi.

XX asrning boshlarida sanoat inqilobi davomida paydo bo‘lgan Korporatsiyalar ularning egalari mulki sifatida qabul qilingan. Ular kiritilgan mablag‘larga mos keluvchi qaytim (samara) ta’minlash maqsadi uchungina xizmat qiladi deb hisoblangan. Korporatsiya mashina sifatida ko‘rib chiqilgan, xodimlar va

boshqaruvchilar bu mashinaning qismlari hisoblangan. Bu davrda boshqaruvning mexanistik modeli hukmronlik qilgan. Ushbu davrga quyidagi sharoitlar xos bo'lgan:

- Korporatsiya egasi xodimlar ustidan cheksiz hukmronlik qilgan va ularni xohlaganicha xo'jayinchilik qilgan;
- xodimlarning malaka darajasi juda past bo'lgan va takomillashuv uchun stimullar bo'lmagan;
- ma'lumot va so'rovlar darajasi past bo'lgan, chunki ishsizlik bilan bog'liq iqtisodiy muhtojliklar tahdidi muntazam bo'lgan.

Iqtisodiy rivojlanishning mazkur bosqichi korporativ boshqaruvning nazariy asoslari negizi hisoblangan quyidagi ishlarda o'z aksini topgan.

Korporativ boshqaruvning nazariy asoslari firmani boshqarish elementlarini qamrab oladi hamda belgilangan boshqaruv va ishlab chiqarish tashkiliy strukturasi ega firmaning ko'p profilli yirik biznesgacha rivojlanish tendensiyalarini modellashtiradi.

Firma nazariyasi. Xo'jalik subyekti ishlab chiqarish omillari to'plami sifatida ko'rib chiqiladi:  $u = f(K, L)$ . Klassik ma'noda, tashqi muhit va ichki tashkiliy strukturasi ifodalangan xo'jalik subyekti tushunchasi mavjud emas. SHu sababli tashqi ta'minotchilarsiz, huquqiy tartibga solishsiz, siyosiy muhit ta'sirisiz yopiq tashkilot tizimi ko'zda tutiladi. Xo'jalik subyektlarini moliyalashtirishning qoidasiga ko'ra, tashqi qarzlarni qamrab oladigan murakkab jarayonlari ham bekor qilingan.

Ikkinchi jahon urushidan keyingi davrda Korporatsiyalar mexanistik konsepsiyasi barbod bo'ldi, bu davr Korporatsiyani organizm sifatida qabul qilish bilan tavsiflana boshladi. Firmalar sonining o'sishi raqobat va markazlashuv jarayonlariga sabab bo'ldi. O'sha davrdagi Korporatsiyalar maqsadi ikkita muhim vazifa – kun ko'rish va o'sishdan iborat bo'ldi. Ishlab chiqarish va boshqaruvning sifat tavsifnomalar kuchayishi sababli foyda olish ikkinchi o'ringa tushib qoldi. Korporatsiya murakkab struktura va uning faoliyatidagi muvaffaqiyat yoki muvaffaqiyatsizlik uning ichki strukturasi yashiringan deb hisoblangan. Tashqi muhitning mavjudligi ko'zda tutilmagan, tabiiyki, uning ta'siri ham hisobga olinmagan. Mazkur bosqich quyidagi sharoitlar bilan tavsiflanadi:

- mehnatning texnik mazmunini murakkablashuvi xodimlar ma'lumoti darajasining sezilarli o'sishiga olib keldi;

- ish beruvchilarning xodimlarga bog'liqlik darajasi ortdi, xodimlarni boshqarish mexanizmlari takomillashdi.

### **3.2. Agentlik nazariyasi Boshqaruv nazariyasi:**

- agentlik nazariyasi (Agency Theory);
- sheriklar nazariyasi (Stakeholder Theory);
- boshqaruv nazariyasi (Stewardship Theory);
- tashkiliy nazariya (Organization Theory).

Bu nazariyalarning har birini qisqacha tahlil qilib chiqamiz:

1) Agentlik nazariyasida korporativ munosabatlar mexanizmi agentlik xarajatlari vositalari orqali ko'rib chiqilib, direktorlar va Aksiyadorlar o'tasidagi o'zaro munosabatlar shartnoma munosabatlari sifatida ifodalanadi. Ko'rib chiqiladigan vazifalar tipologiyasi quyidagilarga borib taqaladi:

- “manfiy tanlov” muammosi (ya'ni yaxshi menejerni qanday tanlash);
- “opportunistik xulq – atvor” muammosi (ya'ni qanday qilib menejerni mulk egasi manfaatlarida ishlashga majbur qilish).

Agentlik nazariyasi doirasida 1976- yil iqtisodchi olimlar Ensen va Mekling tomonidan taklif etilgan model keng tarqalgan bo'lib, unga ko'ra agentlik munosabatlari bu — unga muvofiq boshliq qo'l ostidagi xodimni boshliq manfaatlarida harakatlarni amalga oshirish uchun yollaydigan va qaror qabul qilish huquqlarining bir qismini qo'l ostidagi xodimga berish ko'zda tutiladigan shartnomadir. Bundan tashqari, agentlik munosabatlari quyidagilardan iborat bo'lgan agentlik xarajatlariga olib keladi:

- mulk egasi va menejer o'rtasida muloqot o'rnatish xarajatlari;
- mulk egasining menejerni nazorat qilish xarajatlari;
- menejning o'zini - o'zi cheklash xarajatlari;
- qoldiq yo'qotishlar.

Model quyidagi asosiy taxminlarga yo'l qo'yadi:

- barcha tashqi Aksiyalar ovoz berish huquqiga ega emas;
- tashqi mulk egalari faqat pul oqimlari yoki boylikning o'sishi orqali mulkdan foyda oladi (ya'ni sof foyda olmaydi);

- menejerning ish haqi qat'iy belgilab qo'yilgan bo'ladi;
- modelning dinamik jihatlari tahlildan chiqarib tashlanadi.

Qo'shimcha taxminlar (keyinchalik susaytiriladi):

- firma hajmi qat'iy belgilanadi;
- monitoring va o'zini - o'zi cheklash uchun imkoniyat yo'q;
- qarz olish uchun imkoniyat yo'q;
- risk va diversifikatsiya zarurati e'tiborga olinmaydi.

Natijada quyidagi xulosalar kelib chiqadi:

- agar menejer firma kapitalining 100% egasi bo'lsa, u eng yuqori xarajatlar va eng yuqori foyda tengligidan kelib chiqib ("jamoat uchun eng qulay variant"), qo'llanadigan harakatlar optimal hajmini tanlaydi;

- agar menejer firmaning to'laqonli egasi hisoblanmasa, qo'llanadigan harakatlar darajasi jamoat uchun eng qulay variantdan past bo'ladi va firmaning qimmatini pasayib ketadi;

- mulk egasi tomonidan nazorat qilish imkoniyati firma qiymatini oshiradi va nazorat bo'lmagan vaziyatga nisbatan xususiy foyda iste'molini kamaytirishga imkon beradi.

Agentlik nazariyasida boshqa modellar ham foydalaniladi. Masalan, kapital strukturasi modellari. Ulardan birining asosida yotadigan Modilyani - Miller teoremasiga ko'ra, qarz va mulk o'rtasida tanlov firmaning qiymatiga ta'sir etmaydi. Bu fikr faqat moliya bozorlari mukammal bo'lgan hollarda to'g'ri bo'ladi. Biroq, Ensen va Meklingga ko'ra, qarz agentlik xarajatlari bilan ham bog'liq bo'ladi. Menejer riskliroq investitsiyalarni amalga oshirib, riskni kreditorlarga o'tkazadi:

- loyiha muvaffaqiyatli amalga oshirilgan hollarda menejer daromadning ko'proq qismini oladi, chunki qarz bo'yicha to'lovlar qat'iy belgilab qo'yilgan bo'ladi;

■ biroq muvaffaqiyatsizlik hollarida kreditorlar asosiy yo‘qotishlarga duch keladi, chunki defolt holatida menejerning javobgarligi uning kapitaldagi ishtiroki bilan cheklanadi.

Qarzning agentlik xarajatlari quyidagilarni qamrab oladi:

- qarz shartnomasi yozish xarajatlari;
- menejerning yuqori riskli investitsiyalardan yo‘qotishlari;
- monitoring va o‘zini - o‘zi cheklash xarajatlari;
- bankrot va qayta tashkil qilish xarajatlari. Bu xarajatlar qarzning o‘sishi bilan o‘sib boradi, shu tariqa, kompaniya kapitali strukturasi qarz ulushi qanchalik yuqori bo‘lsa, kompaniya uchun qarz qiymati shunchalik baland bo‘ladi.

Korporativ boshqaruvning nazariy manbalari quyidagilar hisoblanadi:

- agentlik nazariyasi (Agency Theory);
- sheriklar nazariyasi (Stakeholder Theory);
- boshqaruv nazariyasi (Stewardship Theory);
- tashkiliy nazariya (Organization Theory).

Bu nazariyalarning har birini qisqacha tahlil qilib chiqamiz:

1) Agentlik nazariyasida korporativ munosabatlar mexanizmi agentlik xarajatlari vositalari orqali ko‘rib chiqilib, direktorlar va Aksiyadorlar o‘tasidagi o‘zaro munosabatlar shartnoma munosabatlari sifatida ifodalanadi. Ko‘rib chiqiladigan vazifalar tipologiyasi quyidagilarga borib taqaladi:

- “manfiy tanlov” muammosi (ya’ni yaxshi menejerni qanday tanlash);
- “opportunistik xulq – atvor” muammosi (ya’ni qanday qilib menejerni mulk egasi manfaatlarida ishlashga majbur qilish).

Agentlik nazariyasi doirasida 1976- yil iqtisodchi olimlar Ensen va Mekling tomonidan taklif etilgan model keng tarqalgan bo‘lib, unga ko‘ra agentlik munosabatlari bu — unga muvofiq boshliq qo‘l ostidagi xodimni boshliq manfaatlarida harakatlarni amalga oshirish uchun yollaydigan va qaror qabul qilish huquqlarining bir qismini qo‘l ostidagi xodimga berish ko‘zda tutiladigan shartnomadir. Bundan tashqari, agentlik munosabatlari quyidagilardan iborat bo‘lgan agentlik xarajatlariga olib keladi:

- mulk egasi va menejer o'rtasida muloqot o'rnatish xarajatlari;
- mulk egasining menejerni nazorat qilish xarajatlari;
- menejning o'zini - o'zi cheklash xarajatlari;
- qoldiq yo'qotishlar.

Model quyidagi asosiy taxminlarga yo'l qo'yadi:

- barcha tashqi Aksiyalar ovoz berish huquqiga ega emas;
- tashqi mulk egalari faqat pul oqimlari yoki boylikning o'sishi orqali

mulkdan foyda oladi (ya'ni sof foyda olmaydi);

- menejning ish haqi qat'iy belgilab qo'yilgan bo'ladi;
- modelning dinamik jihatlari tahlildan chiqarib tashlanadi.

Qo'shimcha taxminlar (keyinchalik susaytiriladi):

- firma hajmi qat'iy belgilanadi;
- monitoring va o'zini - o'zi cheklash uchun imkoniyat yo'q;
- qarz olish uchun imkoniyat yo'q;
- risk va diversifikatsiya zarurati e'tiborga olinmaydi.

Natijada quyidagi xulosalar kelib chiqadi:

■ agar menejer firma kapitalining 100% egasi bo'lsa, u eng yuqori xarajatlar va eng yuqori foyda tengligidan kelib chiqib ("jamoat uchun eng qulay variant"), qo'llanadigan harakatlar optimal hajmini tanlaydi;

■ agar menejer firmaning to'laqonli egasi hisoblanmasa, qo'llanadigan harakatlar darajasi jamoat uchun eng qulay variantdan past bo'ladi va firmaning qimmati pasayib ketadi;

■ mulk egasi tomonidan nazorat qilish imkoniyati firma qiymatini oshiradi va nazorat bo'lmagan vaziyatga nisbatan xususiy foyda iste'molini kamaytirishga imkon beradi.

Agentlik nazariyasida boshqa modellar ham foydalaniladi. Masalan, kapital strukturasi modellari. Ulardan birining asosida yotadigan Modilyani - Miller teoremasiga ko'ra, qarz va mulk o'rtasida tanlov firmaning qiymatiga ta'sir etmaydi. Bu fikr faqat moliya bozorlari mukammal bo'lgan hollarda to'g'ri bo'ladi. Biroq, Ensen va Meklingga ko'ra, qarz agentlik xarajatlari bilan ham bog'liq bo'ladi.

Menejer riskliroq investitsiyalarni amalga oshirib, riskni kreditorlarga o'tkazadi:

- loyiha muvaffaqiyatli amalga oshirilgan hollarda menejer daromadning ko'proq qismini oladi, chunki qarz bo'yicha to'lovlar qat'iy belgilab qo'yilgan bo'ladi;

- biroq muvaffaqiyatsizlik hollarida kreditorlar asosiy yo'qotishlarga duch keladi, chunki defolt holatida menejerning javobgarligi uning kapitaldagi ishtiroki bilan cheklanadi.

Qarzning agentlik xarajatlari quyidagilarni qamrab oladi:

- qarz shartnomasi yozish xarajatlari;
- menejerning yuqori riskli investitsiyalardan yo'qotishlari;
- monitoring va o'zini - o'zi cheklash xarajatlari;
- bankrot va qayta tashkil qilish xarajatlari. Bu xarajatlar qarzning o'sishi bilan o'sib boradi, shu tariqa, kompaniya kapitali strukturasi qarz ulushi qanchalik yuqori bo'lsa, kompaniya uchun qarz qiymati shunchalik baland bo'ladi.

### **3.3. Korporativ boshqaruvning modellari (anglo – amerika, germaniya va yaponiya modellari) va xususiyatlari.**

Korporativ boshqaruvning modellarining qo'yi dagi shakllari mavjud hisoblanadi:

- Unitar (investor) modeli – AQSH, Buyuk Britaniya, Avstraliya;
- Ikki pog'onali (manfaatdor shaxslar) modeli – Germaniya;
- Kontinental model;
- Tarmoq modeli – YAponiya (keyretsu), Koreya (chaebol).

*Unitar model:*

- Boshqaruvning yagona organi – uning tarkibida ijro etuvchi direktorlardan ko'ra mustaqil direktorlar ko'proq bo'lgan unitar Direktorlar Kengashi (Aksiyadorlik mulkchilikning «Inglizsakson» modeli: 24 - 30% Aksiya harakatsiz, uzoq vaqt kichik korxonalar qo'lida bo'ladi va nazorat paketini shakllantiradi, 70-80% Aksiya, aksincha, harakatchan, vaqti - vaqti bilan bozorga olib chiqiladi va bir kishining



qo‘lidan boshqasiga oson o‘tadi);

- Aksiyadorlik kapitalning katta qismi inglizsakson udumlarida tarbiyalangan mayda investorlar sarmoyasidan iborat;

- Jismoniy shaxslarga qarashli bo‘lmagan Aksiyalar asosan institutsional investorlar qo‘lida jamlangan;

- Qimmatli qog‘ozlar bozori yuqori samaradorligi va likvidligi bilan ajralib turadi;

- Minoritar Aksiyadorlar huquqlarini himoya qilish yuqori darajada;

- Jalb qilingan direktorlar ishtirokidagi kuchli korporativ boshqaruv.

*Ikki pog‘onali model (insayderlik):*

Rahbarlik va ijrochilik organi:

- Kuzatuv kengashi (Direktorlar kengashi);

- Ijroiya organi.

Vazifalarning qat‘iy taqsimlanishi. Kengash a‘zolari ijroiya organiga a‘zolik qilishi mumkin emas.

*Kontinental model:*

- Doimiy egalarda 70 - 80% Aksiya jamlangan, 20 - 30% Aksiya esa “chakana” sotiladi va xaridorlar ularga mablag‘larni vaqtincha joylashtirish vositasi sifatida qaraydilar;

- Aksiyadorlik sarmoyasini yirik “ulgurji” investorlar tashkil qilib, bir - birining Aksiyasiga o‘zaro egalik qilish (kuchli qaramlik) tizimi keng rivojlangan;

- Kuzatuv kengashida kompaniya hodimlarining salmoqli vakilligi;

- O‘zoqni ko‘radigan investorlar;

- Qimmatli qog‘ozlar bozori kichikroq va likvidligi kamroq.

*Tarmoq (yapon) model:*

Yapon modeli mazmuniga ko‘ra amerika modeliga ham, germaniya modeliga ham o‘xshamaydi, biroq ikkala modelning ayrim xususiyatlarini o‘z ichiga olgan:

- direktorlar kengashi tarkibida mustaqil direktorlar bo‘lmasdan, Kengashning barcha a‘zolari yuqori boshqaruv organi vakillari yoki eski boshqaruvchilardir;

- Aksiyadorlik sarmoyasini asosan yirik investorlar tashkil qilib, yagona sanoat guruhiga a'zo bo'lgan kompaniyalarning o'zaro Aksiyalariga egalik qilish holati muhim o'rin tutadi.

- shaxslararo munosabatlar kuchli muhim ahamiyatga ega;

- insayderlarning etakchiligi.

### **Korporativ boshqaruvning amerika tizimi**

Korporativ boshqaruvning amerika tizimi xususiyatlari AQSHda Aksiyadorlik mulkchilikning xususiyatlariga bevosita bog'liqdir. Xususan, amerika Korporatsiyalariga boshqa investorlardan ko'ra o'z ta'sirini kuchliroq o'tkaza oladigan yirik investorlarning yo'qligi xosdir.

Amerika Korporatsiyalarining Aksiyadorlik kapitali yuqori darajada kichik paketlarga tarqab ketgan bo'lib, AQSH Korporatsiyalari aksariyatining reestrlarida umumiy kapitalning bir foizidan oshig'iga egalik qiluvchi birorta xususiy shaxs yoki institutsional investor qayd qilinmagan. Natijada Aksiyadorlarning birorta guruhi direktorlar kengashiga a'zolik qilishga alohida da'vogar bo'la olmaydi. Ikkinchi muhim xususiyat shundaki, xususiy shaxslarga qarashli bo'lmagan Aksiyalarning ko'pchiligi institutsional investorlar – nafaqa va o'zaro yordam (paychilik) fondlari qo'lida jamlangandir. Bu investorlar qo'llarida 50%dan oshiq kapitalni jamlaydi, ko'proq moliyaviy menejer sifatida qatnashishga moyilroq bo'lib, direktorlar kengashi ishida qatnashishga intilmaydilar va odatda o'zlari yirik paketga egalik qilgan kompaniyalar uchun mulkchilik huquqidan kelib chiqadigan mas'uliyatni o'z zimmlariga olishdan o'zlarini olib qochadilar.

Aksiyadorlik kapitalining maydalangani bir mulkdordan ikkinchisiga Aksiyalarning o'tishini osonlashtiradi. Mayda Aksiyador o'ziga qarashli Aksiyalarni sotish haqida qarorni nisbatan oson qabul qilishi mumkin, aksincha yirik Aksiyador uchun paketning sotilishi odatda strategik rejalarning o'zgarishidan dalolat berishi va sotiladigan Aksiyalarning kurs qiymati tushib ketishi oqibatida (bozordagi taklifning ortib ketishi sababli) yo'qotishlarga olib kelishi mumkin.

Amerika qimmatli qog'ozlar bozorining yuqori samaraliligi va likvidligi bilan

ajralib turishi mayda investorlar uchun paketlarni sotish ishini tez va texnik jihatdan oson amalga oshadigan qilib qo'yadi. Kompaniyalarning qo'shilishi, qo'shib olinishi, egallanib olinishi va sotib olinishlari amerika fond bozorining keng tarqalgan amaliyoti bo'lib, bu esa fond bozorini Aksiyadorlar tomonidan menejerlar faoliyatini nazorat qilishning juda samarali va oson amalga oshirishga imkon beruvchi quroli qilib qo'yadi.

### **Korporativ boshqaruvning nemis modeli**

Nemis modelining AQSH modelidan farqli o'laroq, Aksiyadorlik kapitalining katta qismi boshqa kompaniyalar egaligida turadi: umumiy kapitalining yarmidan ko'pini bir - birining Aksiyalariga egalik qilish tizimi o'z ichiga oladi. SHaxsiy investorlar nemis modelida ikkinchi yirik investorlar guruhini tashkil qilsa ham (nemis kompaniyalari umumiy Aksiyalarning taxminan 16% iga egalik qiladi) ular Aksiyalarining ko'p qismi taqdim etuvchiga sertifikatini ko'rishiga ega bo'lib, bu sertifikatlar ularning egalari topshirig'iga ko'ra, xususiy Aksiyadorlar Aksiyalarining juda katta qismi jamlangan banklar tomonidan boshqariladi. SHuning uchun, Germaniya kompaniyalarini erkin sotuvda bo'lgan Aksiyalarining juda katta ulushi (90%dan ortig'i) tashkilot- investorlar tomonidan boshqariladi. (o'zlari Aksiya egalari bo'lmasa ham).

Nemis kompaniyalarining Aksiyadorlik kapitali yirik Aksiyadorlar qo'lida kuchli darajada jamlangan. Natijada, amerikalik kasbdoshlariga nisbatan nemis mulkdorlari va ular kapitalini boshqaruvchi moliya institutlari o'z kompaniyalari bilan ancha yaqin ish munosabatlarida bo'ladilar. Oqibatda, ular mulkchilik huquqlaridan faol foydalanishdan va kompaniya faoliyati ustidan nazorat qilishga qatnashishdan ko'proq darajada manfaatdordirlar. Boshqaruv organlari tuzilmalari va ular faoliyatini tashkil qilishning turli modellarini baholashda, har bir model o'zining kuchli va zaif tomonlariga ega ekanligini tushunish muhimdir. Ushbu tizimlarning har biri ham samarali bo'lishi mumkin, agar ular mos ravishdagi boshqaruvi bilan o'zlari joylashgan ayni bir ijtimoiy tizimning huquqiy, madaniy va ijtimoiy - iqtisodiy mohiyatiga monand bo'lsa.

SHunday tizimni tanlash kerakki, mazkur tizim aynan O'zbekiston uchun

o'ziga xos echimni ifodalashi va boshqa davlatlarda ishlatilayotgan modellarning shunchaki nusxasi bo'lmisligi kerak. Boshqaruvga nozik yondashuvni qo'llab - quvvatlash kerak bo'lib, mos ravishdagi boshqaruv modeli nafaqat har bir kompaniyada turlicha bo'ladi, balki ayni bir kompaniyaning turli yashash davrlarida ham o'zgartirib boriladi. Ushbu fikr yangi texnologiyalar rivoji va iqtisodiyotning globallashuvini kompaniyalarning qayta tashkil qilinish sur'atlari o'sishiga va korporativ tuzilmalarning tubdan o'zgarishlariga ta'sirini inobatga olganda yanada to'g'riroq bo'ladi. Kompaniyalar o'z holatiga eng mos keladigan, biroq investorlar tomonidan samarali qaror qabul qilinishiga olib boradigan va axborotlarning muvofiq oshkora qilinishini ta'minlaydigan samarali tamoyillar asosida qurilgan korporativ amaliyotni qabul qilish mas'uliyatini o'z zimmlariga olishlari kerak.

### **3.4. “Korporativ boshqaruv modellarining mamlakatlardagi xususiyatlari.**

#### **Korporativ boshqaruvning nemis modeli**

Nemis kompaniyalarining Aksiyadorlik kapitali yirik Aksiyadorlar qo'lida kuchli darajada jamlangan. Natijada, amerikalik kasbdoshlariga nisbatan nemis mulkdorlari va ular kapitalini boshqaruvchi moliya institutlari o'z kompaniyalari bilan ancha yaqin ish munosabatlarida bo'ladilar. Oqibatda, ular mulkchilik huquqlaridan faol foydalanishdan va kompaniya faoliyati ustidan nazorat qilishga qatnashishdan ko'proq darajada manfaatdordirlar. Boshqaruv organlari tuzilmalari va ular faoliyatini tashkil qilishning turli modellarini baholashda, har bir model o'zining kuchli va zaif tomonlariga ega ekanligini tushunish muhimdir.

Ushbu tizimlarning har biri ham samarali bo'lishi mumkin, agar ular mos ravishdagi boshqaruvi bilan o'zlari joylashgan ayni bir ijtimoiy tizimning huquqiy, madaniy va ijtimoiy - iqtisodiy mohiyatiga monand bo'lsa xar kandy mamlakat iqtisodiyotini barkaror rivojlanishiga xizmat kiladi.

#### **Mustaqil ishlash bo'yicha nazorat savollari:**

1. Korporativ boshqaruvning vujudga kelishining asosiy shart-sharoitlari va sabablarini tushuntirib bering?

2. Agentlik nazariyasi va Boshqaruv nazariyasining bir-biridan farqi nimalardan iborat?
3. Korporativ boshqaruvning modellari (anglo – amerika, germaniya va yaponiya modellari) va xususiyatlari tushuntirib bering?
4. Korporativ boshqaruv modellarining mamlakatlardagi xususiyatlarini sanab o‘ting?
5. Turli chegaralari va darajali tizimlar nazariyasi mazmun-mohiyatini tushuntirib bering?
6. Boshqaruv va sinf ustunligi tushunchalarini izohlab bering?
7. Korporativ boshqaruvning nemis modelini tushuntirib bering?
8. Korporativ boshqaruvning yapon modelini tashkiliy tuzilmasini kim tomonidan qanday nazorat qilinadi?

#### **Mustaqil ishlash uchun adabiyotlar ro‘yxati:**

1. O‘zbekiston Respublikasi Qonuni №233-I “Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to‘g‘risida (yangi tahriri)”, 1996 yil 26 aprel. Yangi tahriri O‘RQ-370 son bilan 2014 -yil 06- mayda tasdiqlangan.
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining "O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida" gi Farmoni. // O‘zbekiston Respublikasi Qonunlari to‘plami. 2017- y., № 6, st. 70.
3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoev tomonidan 2017- yil 22- dekabr kuni birinchi marta mamlakatimiz parlamenti – Oliy Majlisga Murojaatnomasi Toshkent : O‘zbekiston, 2017 y., 104 b..
4. Zaynutdinov SH.N. Korporativ boshqaruv asoslari. O‘quv qo‘llanma. -T.: O‘zbekiston, 2008. – 260 b.
5. Xodiev B.YU., Berkinov B.B. “Korporativ boshqaruv va raqobatni rivojlantirish” O‘quv qo‘llanma. -T.: 2011 y.
6. Steen Thomsen & Martin Conyon – Corporate Governance, mechanisms and systems. McGraw-Hill Higher Education UK, 2012 – 367pp.
7. Bob Tricker – Corporate Governance, Principles, Policies and Practices, 3rd

edition, Oxford online resources center, 2012 – 904pp.

8.[www.webofscience.com](http://www.webofscience.com) - Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi

9.[www.ziyounet.com](http://www.ziyounet.com) –axborot-ta'lim tarmog'i

#### **4-BOB. Korporativ boshqaruvda hamkorlik; investorlar, kompaniyalar va direktorlar kengashi**

##### **Reja:**

**4.1. Korporativ boshqaruvda hamkorlik rivojlanishning muhim omili.**

**4.2. Korporativ boshqaruvda Korporatsiyalarni boshqarishda davlatning o‘rni.**

**4.3. Korporativ boshqaruv tuzilmalar faoliyatiga investitsiyalarni jalb qilishda jahon amaliyoti.**

**Tayanch iboralar: Korporativ hamkorlik, Oltin Aksiya, xorijiy investorlar, davlat Aksiya paektlari, Korporatsiyalar .**

##### **4.1. Korporativ boshqaruvda hamkorlik rivojlanishning muhim omili.**

Iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlardan farqli o‘laroq O‘zbekistonda davlat mulki iqtisodiyotning “bozor kamchiliklariga” duchor bo‘lgan qismiga nisbatan kengroq sohasining ishlashiga ta’sir qiladiki, bu davlat mulkini xususiylashtirish jarayonining tugallanmaganligi bilan bog‘liqdir. Oqibatda, Aksiyalari to‘liq yoki qisman davlat ixtiyorida bo‘lgan Aksiyadorlik jamiyatlar bilan birgalikda, ustav fondida davlatning ishtiroki vaqtincha bo‘lgan korxonalar soni ham ko‘p. Masalan, xususiylashtirilishi kerak bo‘lgan ko‘pchilik korxonalar ularni rekonstruksiya qilish uchun katta hajmdagi investitsiyalarga muhtojdir. Ularning Aksiyalari, nafaqat Aksiyalarni sotib olishga, balki ishlab - chiqarishni rivojlantirishga ham investitsiya kiritishga tayyor bo‘lgan strategik investorlarga sotilishi nazarda tutiladi. Bunday investorlarni topish oson bo‘lmaydi va ma’lum bir vaqt talab qilinadi.

Strategik ahamiyatga ega bo‘lgan korxonalar, hamda deyarli barcha xolding, davlat - Aksiyadorlik va Aksiyadorlik kompaniyalari Aksiyalarining 51% va undan ortiq ulushlari doimiy ravishda davlat mulkchiligida saqlab qolinadi. Ushbu AJ Aksiyalarini davlat qanday boshqarishi ko‘p jihatdan mamlakatning butun iqtisodiyoti rivojlanishi darajasini belgilaydi.

Kompaniya menejerlarining «tashkilot faoliyatning qanday turlari bilan shugullanmoqchi va kelajakda qanday bo‘lmoqchi?» - degan masalaga qarashlari

strategik ko‘rish deyiladi. Strategik ko‘rish - «biz kimmiz, nima qilyapmiz, nima qilmoqchimiz» degan savollarga javob beradi. Ba‘zan kompaniyalar o‘zining vazifasini noto‘g‘ri belgilab, uni faqat foydada ifodalaydilar. Biroq foyda kompaniya bajaradigan ishning natijasidir. Faqat foyda olishga qaratilgan kompaniyaning missiyasi korxonalarni bir-biridan farqlash imkonini yo‘qotadi. Vaxolanki, xar bir kompaniya o‘zining qiyofasiga - imidjiga ega bo‘lishi kerak.

YAxshi o‘ylab ko‘rilgan strategik ko‘rish va kompaniya missiyasini asoslash quyidagi 3 ta jixatdan iborat<sup>6</sup>:

- 1) kompaniya biznesning qaysi sohasida ishlayotganligini tushunish;
- 2) kompaniyaning strategik ko‘rishi va missiyasini aniq, lo‘nda va ilxom bilan tushuntirib berish;
- 3) kompaniya strategik ko‘rishi va missiyasini o‘zgartirish xaqida o‘z vaqtida qaror qabul qilish;

Faoliyat doirasini to‘g‘ri aniqlash uchun quyidagi omillarni xisobga olish lozim:

- 1) axolining extiyoji, ya’ni nima ishlab chiqarish kerak
- 2) xaridorlar guruxi, yoki tovarni kim uchun ishlab chiqaramiz
- 3) texnik va funksional ijro, ya’ni xaridorlar extiyojini qanday qondiramiz

SHunday qilib, birinchi masalani to‘g‘ri xal kilish uchun «nimaga bo‘lgan extiyojni, qanday qilib va kimning extiyojini qondiramiz» - degan savollarga javob topish lozim.

Faoliyat doirasini belgilash 2 xil bo‘ladi:

- 1) umumiy
- 2) detallashtirilgan

Umumiy belgilashga misol: ichimliklar, mebel, xalqaro pochta xizmati, sayoxatlar va turizm. Detallashtirilgan belgilashga misol: alkogolsiz ichimliklar, sport poyafzali, ofis uchun mebel, jo‘natmalarni tunda etkazib berish, Karib dengizida plyaj tashkil etish va xokazo.

---

<sup>6</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. p.34



## **4.2. Korporativ boshqaruvda korporatsiyalarni boshqarishda davlatning o‘rni.**

Davlat aksiyalar paketlarini boshqarishning maqsadlari, tamoyillari va modellari:

- davlat byudjetining soliqdan tashqari daromadlarini oshirish;

- tabiiy monopoliyalarni tartibga solish, mamlakat mudofaa qobiliyatini va xavfsizligini oshirish, ijtimoiy barqarorlikni saqlab qolish va boshqa dasturlarini amalga oshirish bilan bog‘liq umudavlat vazifalarini bajarishda xo‘jalik jamiyatlarining qatnashuvini ta‘minlash;

- ishlab - chiqarishning rivojlanishiga sharoit yaratish, xo‘jalik jamiyatlari faoliyatining moliyaviy - iqtisodiy ko‘rsatkichlarini yaxshilash, investitsiyalar jalb qilish;

- iqtisodiyotda institutsional o‘zgarishlarni amalga oshirish (korxonalarni, tarmoqlarni restrukturizatsiya qilish, vertikal integratsiyalangan korporativ tuzilmalarni tashkil qilish);

Davlat Aksiyalar paketlarini boshqarishning asosiy tamoyillari:

- aniq AJ (AJlar guruhi, masalan, paxta tozalash zavodlari) Aksiya paketlarining davlat egaligida qoldirilishi zarur bo‘lgan maqsadlarning aniqlanishi va mos ravishdagi huquqiy hujjatlarida aniq yoritilishi;

- minimal etarlilik, ya‘ni davlat manfaatlariga iqtisodiy tartibga solishning (soliq, bojxona siyosatini o‘zgartirish va boshqalar) bilvosita (indikativ) usullar bilan erishib bo‘lmaydigan korxonalaridagina Aksiyalar paketiga davlatning egalik qilishi etarlidir;

- samarali boshqarish orqali resurslarni imkoni bor darajada tejashga erishish uchun korxonalar ustav fondida davlat ishtirokining zaruriyati;

- boshqaruvning professionalizmi, davlat Aksiya paketlarini boshqarishga yuqori malakali mutaxassislarining jalb qilinishi nazarda tutilishi;

- davlat Aksiya paketlarini boshqaruvchilar bilan samarali o‘zaro munosabatda bo‘lish tizimining mavjudligi.

O‘zbekiston Aksiyadorlik jamiyatlaridagi davlat Aksiya paketlarini

boshqarishda jahon amaliyotida keng tarqalgan uch variant (model) qo'llaniladi:

- Aksiyadorlik jamiyatlar boshqaruv organlariga davlat xizmatchilarini saylash (tayinlash). Bu variant O'zbekistonda 1998 yildan beri qo'llanadi. Davlat ulushi 25%dan oshadigan har bir Aksiyadorlik jamiyatlarda Aksiyadorlar umumiy yig'ilishida va kuzatuv kengashi majlislarida qatnashish uchun davlat ishonchli vakillari tayinlanadi;

- davlat Aksiya paketlarini shartnoma asosida ishonchli boshqaruvga berish (amerika modeli). 1998 yilgacha bu yo'l bilan barcha davlat Aksiya paketlari boshqarilar edi. Ishonchli boshqaruvchilik vazifasi, boshqariluvchi Aksiya paketlari ustav fondlariga berilmagan holda, bozor islohatlarining dastlabki yillarida tugatilgan tarmoq vazirliklari negizida tashkil qilingan uyushmalar, Korporatsiyalar va boshqa xo'jalik birlashmalari zimmasiga yuklatilgan edi. 1998 – 2002 yillarda xo'jalik birlashmalari ishonchli boshqaruvida 25% va undan kam miqdordagi Aksiya paketlari berilgan edi. Keyinchalik ushbu Aksiya paketlarini professional boshqaruv kompaniyalariga ishonchli boshqaruvga berish boshlandi;

Bugungi jahon iqtisodiyotidagi integratsiyalashuv va moliyaviy globallashuv sharoitida mamlakat iqtisodiyotining rivojlanishi va aholi turmush farovonligining yuksalishi mamlakat moliya tizimining barqarorligiga va rivojlanishiga bevosita bog'liqdir. Moliyaviy munosabatlarning markaziy bo'g'ini sifatida korporativ tuzilmalar va davlat o'rtasidagi o'zaro moliyaviy munosabatlar moliya tizimida muhim o'rin egallashidan kelib chiqqan holda korporativ moliya va davlat moliyasi o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikning metodologik asoslarini samarali tashkil etish muhim ahamiyat kasb etadi. SHundan kelib chiqqan holda quyida moliya, moliyaviy munosabatlar, xususan, korporativ tuzilmalar va davlat o'rtasidagi o'zaro moliyaviy munosabatlar tizimi to'g'risida o'z ilmiy qarashlarimizni keltirib o'tamiz.

Moliyaviy munosabatlar iqtisodiy munosabatlarning muhim tarkibiy qismi bo'lib, turli darajadagi iqtisodiy tizimlar subyektlari o'rtasidagi pulli munosabatlarni o'zida aks ettiradi. Bunday moliyaviy munosabatlarga davlatlararo, korxonalararo, davlat va korxonalararo davlat va aholi o'rtasidagi moliyaviy munosabatlar va hokozolar kiradi.

Korporativ tuzilmalar va davlat o'rtasidagi moliyaviy munosabatlar tizimi haqida fikr yuritilganda, avvalo, moliya va uning tarkibiy tuzilishi nazarda tutiladi. Korporativ moliya va davlat moliyasi umumiy moliya tizimining asosiy tarkibiy qismlari hisoblanadi. Moliya to'g'risida iqtisodiy adabiyotlarda turlicha ta'riflar keltirilgan bo'lib, ta'riflardan kelib chiqan holda umumiy holda moliyaga quyidagicha ta'rif berish mumkin. Moliya – bu ma'lum bir maqsadda pul fondlarini shakllantirish, taqsimlash va foydalanish bilan bog'liq iqtisodiy munosabatlar yig'indisidir. Professor Krassimir Petrov o'zining “Financial management” nomli video ma'ruzasida moliyaning tarkibiga korporativ moliya, moliyaviy iqtisodiyot, investitsiya, uy xo'jaligi moliyasi va davlat moliyasi kiritilishini ta'kidlab o'tadi. Bizning fikrimizcha esa, moliya o'z ichiga davlat moliyasi, korporativ moliya, moliyaviy iqtisodiyot va uy xo'jaligi moliyasini oladi. Investitsiya esa ulardan har birining tarkibida mavjuddir.

Davlat moliyasi, korporativ moliya, moliyaviy iqtisodiyot va uy xo'jaligi moliyasi doimo bir-biri bilan chambarchas bog'liq holda o'zaro moliyaviy munosabatlarga kirishadi. Moliyaviy iqtisodiyot umumiy iqtisodiyotning tarkibiy qismi bo'lib, o'z ichiga moliya bozori, moliya institutlari, moliyaviy instrumentlarni oladi. Mamlakatimizda moliyaviy iqtisodiyot tushunchasi o'rnida ko'p holatlarda moliyaviy sektor tushunchasi qo'llaniladi.

SHu o'rinda moliyaning tarkibiga kiruvchi davlat moliyasi va korporativ moliyaning mazmun va mohiyati to'g'risida to'xtalib o'tish maqsadga muvofiqdir. Davlat moliyasi – bu davlatning o'z oldiga qo'yilgan maqsadlariga erishish uchun davlat byudjeti va nobyudjet maqsadli pul fondlarini shakllantirish va taqsimlash hamda qayta taqsimlash bilan bog'liq iqtisodiy munosabatlar yig'indisidir. Korporativ moliya esa bu – korporativ tuzilmalar maqsadlarini amalga oshirish uchun pul fondlarini shakllantirish, taqsimlash va foydalanish bilan bog'liq pul munosabatlari yig'indisidir.

Korporativ tuzilmalar va davlat o'rtasidagi o'zaro moliyaviy munosabatlar tizimining samarali tashkil etilishi mamlakat iqtisodiy barqarorligining ta'minlanishiga hamda aholi turmush farovonligi yuksalishiga xizmat qiladi.

Fikrimizning dalili sifatida, 2008 yilda xalqaro miqyosda yuzaga kelgan jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi sharoitida davlatimiz tomonidan olib borilgan izchil moliyaviy siyosat yuritilishi mamlakatimizda ham real sektor, ham moliyaviy sektor tuzilmalarining iqtisodiy tang holatdan qiyinchiliksiz chiqib ketishiga zamin yaratdi.

Korporativ tuzilmalar va davlat o'rtasidagi moliyaviy munosabatlar tizimi umumiy moliya tizimining eng muhim va ajralmas qismi bo'lib, bunday munosabatlar tizimi o'z ichiga soliq, majburiy ajratmalar, davlat investitsiyalari, davlat qimmatli qog'ozlari, litsenziyalash, pul, kredit, tashqi iqtisodiy faoliyat, narx shakllanishi, dividend siyosati, davlat xaridi, jarima va sanksiya qo'llanilishi hamda boshqa munosabatlarni o'z ichiga oladi.

Korporativ tuzilma va davlat o'rtasidagi o'zaro moliyaviy munosabatlar tizimi tarkibiga kompaniyalarning davlat byudjetiga soliqlar va majburiy ajratmalarni to'lashi, strategik ahamiyatga ega kompaniyalar faoliyati davlat tomonidan ham moliyalashtirilishi, davlat pul-kredit siyosatining amal qilishi, kompaniyalarning davlat nazorati ostida tashqi iqtisodiy faoliyatni amalga oshirishi, korxonalar biror bir faoliyat turi bilan shug'ullanishi uchun davlatdan litsenziya olishi, kompaniyalarning fond birjalarida faoliyatini yuritishida davlat tomonidan ta'sir choralari ko'rilishi, kompaniyalarning mahsulotlarini davlat tomonidan xarid qilinishi yoki ular faoliyatiga davlat tomonidan ulush sifatida investitsiya kiritilishi, kompaniyalar tomonidan davlatga dividend to'lanishi, kompaniyalar tomonidan davlat qimmatli qog'ozlarining sotib olinishi va qayta sotilishi, noqonuniy faoliyati uchun kompaniyalarga davlat tomonidan jarima-sanksiyalar qo'llanilishi kabi moliyaviy munosabatlarni kiritishimiz mumkin.

Korporativ tuzilmalar va davlat o'rtasidagi o'zaro munosabatlar tizimini unda davlatning ishtirokiga qarab shartli ravishda ikki guruhga ajratishimiz mumkin. Birinchi guruh: davlat ulushiga ega korporativ tuzilmalar va davlat o'rtasidagi o'zaro moliyaviy munosabatlar, ikkinchi guruh: davlat ulushiga ega bo'lmagan korporativ tuzilmalar va davlat o'rtasidagi o'zaro moliyaviy munosabatlar.

Davlat ulushiga ega korporativ tuzilmalar va davlat o'rtasidagi o'zaro moliyaviy munosabatlar tizimining tarkibiy qismi sifatida bir tomondan ushbu turdagi

korporativ tuzilmalar tomonidan davlatning turli darajadagi byudjetlariga soliqlar, majburiy ajratmalar, dividendlar va boshqa ko‘rinishdagi mablag‘larning yo‘naltirilishi bilan bog‘liq moliyaviy munosabatlarni, boshqa tomondan davlat ushbu turdagi korxonalarining egasi sifatida uning taraqqiyoti uchun turli imtiyozlar, byudjetdan turli maqsadlar uchun turli ko‘rinishdagi mablag‘lar, xususan, pul mablag‘lari, asosiy vositalar, investitsiyalar yo‘naltirish bilan bog‘liq moliyaviy munosabatlarni keltirishimiz mumkin. SHuni ta’kidlash lozimki, davlat ulushiga ega korporativ tuzilmalar va davlat o‘rtasidagi o‘zaro moliyaviy munosabatlar ko‘lami mustaqillik yillarida davlat mulkining xususiylashtirilishi sababli kamayib borayotganligi bilan xarakterlanadi. Ushbu ilmiy qarashlarimizning birgina tasdig‘i sifatida O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015 yil 24 apreldagi PF-4720 sonli “Aksiyadorlik jamiyatlarida zamonaviy korporativ boshqaruv uslublarini joriy etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi farmoniga muvofiq 2015 yil 1 iyulidan aksiyadorlik va boshqa xo‘jalik jamiyatlari nomlarida ularning ustav kapitalida davlat ulushidan qat’i nazar “davlat” so‘zidan foydalanishga yo‘l qo‘yilmaslik belgilanganligini keltirishimiz mumkin.

Ikkinchi guruhga mansub korporativ tuzilmalar va davlat o‘rtasidagi o‘zaro moliyaviy munosabatlar ham umumiy moliya tizimining muhim va ajralmas qismi bo‘lib hisoblanadi. Ushbu moliyaviy munosabatlar tizimining asosiy tarkibiy qismi sifatida, davlat byudjetiga soliqlar va majburiy ajratmalarning borib tushishi va davlat tomonidan korporativ moliya subyektlariga turli imtiyozlar taqdim etilishi bilan bog‘liq moliyaviy munosabatlar kiritiladi. Bundan tashqari, ushbu moliyaviy munosabatlar tizimiga davlat qimmatli qog‘ozlarining oldi-sotdisi, korporativ tuzilmalar taraqqiyoti uchun davlat investitsiyalarining kiritilishi, eksport-import operatsiyalarida davlatning ishtiroki, valyuta operatsiyalarining tartibga solinishi, korporativ tuzilmalar faoliyat va sohalariga qonunchilik orqali o‘zgartirishlar, cheklashlar yoki taqiqlashlar kiritilishi, davlat mulkining ijaraga berilishi yoki xususiylashtirilishi kabilar bilan bog‘liq moliyaviy munosabatlarni ham kiritish maqsadga muvofiq.

Korporativ tuzilma va davlat o‘rtasidagi o‘zaro moliyaviy munosabatlar

tizimining samarali tashkil etilishi, ayniqsa, korporativ moliya subyektlari tomonidan puxta o'ylangan qarorlarning qabul qilinishi juda muhim ahamiyat kasb etadi. Chunki korporativ tuzilmalarda yuzaga keladigan barcha moliyaviy muammolarni hal etishda korporativ tuzilma egalari, davlat ulushi mavjud korxonalarda esa yuzaga kelishi mumkin bo'lgan moliyaviy tangliklarni bartaraf etishda korporativ tuzilma egalari qatorida davlat ham ishtirok etadi.

Korporativ tuzilma va davlat o'rtasidagi o'zaro moliyaviy munosabatlar tizimida soliq munosabatlari bozor iqtisodiyoti sharoitida muhim ahamiyat kasb etadi. Zero, korxonalar va davlat o'rtasidagi soliq munosabatlari korxonalarda mahsulot (ish, xizmat) sotishdan tushumdan tortib, to sof foyda shakllanguncha bo'lgan oraliqda davlat byudjeti va byudjetdan tashqari fondlarga soliqlar va majburiy ajratmalar to'lanishi bilan xarakterlanadi.

Mahsulot sotishdan tushumdan to sof foyda shakllanish oralig'ida korxonalarining davlat bilan qo'shilgan qiymat solig'i, aksiz solig'i va boshqa egri soliqlar, resurs soliqlari, foyda solig'i, qo'shimcha foyda solig'i, byudjetdan tashqari fondlarga majburiy ajratmalar bilan bog'liq soliq munosabatlari yuzaga keladi. Ushbu soliq munosabatlari amalga oshirilib kelinayotgan islohotlar natijasida turli darajada o'zgarib kelmoqda. O'zbekiston Respublikasi Birinchi Prezidentining 2015- yil 24- apreldagi PF-4720 sonli farmoni ham kelgusida soliq munosabatlarining o'zgarishiga ta'sir ko'rsatadi. Xususan, ushbu hujjatga muvofiq, aksiyadorlik jamiyatlari boshqaruv xodimlari sifatida jalb qilingan xorijiy mutaxassislarning mehnatga haq to'lash fondidan yagona ijtimoiy to'lov to'lash, xorijiy mutaxassislarning boshqaruv xodimlari sifatidagi faoliyatidan olgan daromadlari daromad solig'i, to'lov manbaidan olinadigan daromad solig'i, shuningdek, byudjetdan tashqari Pensiya jamg'armasiga to'lanadigan fuqarolarning majburiy sug'urta badallaridan ozod etish belgilandi. Bu esa, o'z navbatida, korporativ tuzilmalarda zamonaviy boshqaruv uslublarining joriy etilishiga hamda korporativ tuzilmalar va davlat o'rtasidagi o'zaro moliyaviy munosabatlarning samarali tashkil etilishiga zamin yaratadi.

- korporativ tuzilmalar va davlat o'rtasidagi o'zaro moliyaviy munosabatalar

tizimi umumiy moliyaviy munosabatlarning asosiy va ajralmas qismi hisoblanadi va uni samarali tashkil etish ham korporativ tuzilmalar ham davlat moliyasi uchun muhim ahamiyat kasb etadi;

- korporativ tuzilmalar va davlat o'rtasidagi o'zaro moliyaviy munosabatlar shartli ravishda ikki guruhga davlat ulushiga ega korxonalar va davlat o'rtasidagi hamda boshqa korporativ tuzilmalar va davlat o'rtasidagi o'zaro moliyaviy munosabatlarga bo'linadi. Davlat ulushiga ega korxonalar va davlat o'rtasidagi o'zaro moliyaviy munosabatlarining ko'lami ikkinchi guruhdagiga qaraganda kengroqdir;

### **4.3. Korporativ boshqaruv tuzilmalar faoliyatiga investitsiyalarni jalb qilishda jahon amaliyoti**

Korporativ boshqaruvning amerika tizimi

Korporativ boshqaruvning amerika tizimi xususiyatlari AQSHda Aksiyadorlik mulkchilikning xususiyatlariga bevosita bog'liqdir. Xususan, amerika Korporatsiyalariga boshqa investorlardan ko'ra o'z ta'sirini kuchliroq o'tkaza oladigan yirik investorlarning yo'qligi xosdir.

Amerika Korporatsiyalarining Aksiyadorlik kapitali yuqori darajada kichik paketlarga tarqab ketgan bo'lib, AQSH Korporatsiyalari aksariyatining reestrlarida umumiy kapitalning bir foizidan oshig'iga egalik qiluvchi birorta xususiy shaxs yoki institutsional investor qayd qilinmagan. Natijada Aksiyadorlarning birorta guruhi direktorlar kengashiga a'zolik qilishga alohida da'vogar bo'la olmaydi. Ikkinchi muhim xususiyat shundaki, xususiy shaxslarga qarashli bo'lmagan Aksiyalarning ko'pchiligi institutsional investorlar – nafaqa va o'zaro yordam (paychilik) fondlari qo'lida jamlangandir. Bu investorlar qo'llarida 50%dan oshiq kapitalni jamlaydi, ko'proq moliyaviy menejer sifatida qatnashishga moyilroq bo'lib, direktorlar kengashi ishida qatnashishga intilmaydilar va odatda o'zlari yirik paketga egalik qilgan kompaniyalar uchun mulkchilik huquqidan kelib chiqadigan mas'uliyatni o'z zimmalariga olishdan o'zlarini olib qochadilar.

Aksiyadorlik kapitalining maydalangani bir mulkdordan ikkinchisiga

Aksiyalarning o'tishini osonlashtiradi. Mayda Aksiyador o'ziga qarashli Aksiyalarni sotish haqida qarorni nisbatan oson qabul qilishi mumkin, aksincha yirik Aksiyador uchun paketning sotilishi odatda strategik rejalarning o'zgarishidan dalolat berishi va sotiladigan Aksiyalarning kurs qiymati tushib ketishi oqibatida (bozordagi taklifning ortib ketishi sababli) yo'qotishlarga olib kelishi mumkin.

Amerika qimmatli qog'ozlar bozorining yuqori samaraliligi va likvidligi bilan ajralib turishi mayda investorlar uchun paketlarni sotish ishini tez va texnik jihatdan oson amalga oshadigan qilib qo'yadi. Kompaniyalarning qo'shilishi, qo'shib olinishi, egallanib olinishi va sotib olinishlari amerika fond bozorining keng tarqalgan amaliyoti bo'lib, bu esa fond bozorini Aksiyadorlar tomonidan menejerlar faoliyatini nazorat qilishning juda samarali va oson amalga oshirishga imkon beruvchi quroli qilib qo'yadi.

O'zbekiston Respublikasi hukumatining qaroriga asosan joriy qilinadi va mamlakatning iqtisodiy manfaatlarini himoya qilinishini ta'minlaydi.

"Oltin aksiya" qiymatga ega emas, boshqa shaxsga berilmaydi hamda arovga qo'yilmaydi, ustav fondi miqdorini belgilashda va dividendlarni hisoblashda inobatga olinmaydi.

"Oltin Aksiya" ustav fondida davlat ulushi bo'lmagan yoki bu ulush yigirma besh foizdan oshmaydigan Aksiyadorlik jamiyatlarida joriy etilishi mumkin. Davlatning "oltin Aksiya"dan foydalanish tartibi O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan belgilanadi.

"Oltin Aksiya" Aksiyadorlik jamiyatining kuzatuv kengashi tarkibiga davlat vakilini (bundan buyon matnda davlat vakili deb yuritiladi) tayinlash vositasida realizatsiya qilinadi. Davlat vakili Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishida va kuzatuv kengashi majlislarida ushbu qonunning 65-moddasi birinchi qismining ikkinchi-to'rtinchi, ettinchi, sakkizinchi, o'n sakkizinchi, o'n to'qqizinchi xatboshilarida, shuningdek 82-moddasi birinchi qismining ettinchi, yigirma ikkinchi-yigirma to'rtinchi xatboshilarida ko'rsatilgan masalalar bo'yicha veto qo'yish huquqi bilan majburiy tartibda ishtirok etadi. Veto qo'yish ushbu qarorlar qabul qilingan kuni yozma shaklda amalga oshiriladi.



### **Mustaqil ishlash bo'yicha nazorat savollari:**

1. Korporativ boshqaruvda hamkorlik rivojlanishning muhim omili nimadan iborat ekanligini tushuntirib bering?
2. Korporativ boshqaruvda davlatning ishtiroki etish usullarini sanab bering?
3. Korporativ boshqaruv tuzilmalar faoliyatiga investitsiyalarni jalb qilishda jahon amaliyoti xususiyatlarini tushuntirib bering?
4. Korporativ boshqaruv tizimida xorijiy investorlarning o'rnini va ahamiyati nimalardan iborat?
5. Korporatsiyalar faoliyatini tashkil etish va ularni boshqarish usullarini tushuntirib bering?
6. O'zbekistonda milliy korporativ boshqaruv modelining tarkibiy tuzilishi qanday?

### **Mustaqil ishlash uchun adabiyotlar ro'yxati:**

1. O'zbekiston Respublikasi Qonuni №233-I "Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida (yangi tahriri)", 1996 yil 26 aprel. Yangi tahriri O'RQ-370 son bilan 2014- yil 06- mayda tasdiqlangan.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida" gi Farmoni. // O'zbekiston Respublikasi Qonunlari to'plami. 2017- y., № 6, st. 70.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoev tomonidan 2017- yil 22 dekabr kuni birinchi marta mamlakatimiz parlamenti – Oliy Majlisga Murojaatnomasi Toshkent : O'zbekiston, 2017- y., 104 b...
4. Zaynutdinov SH.N. Korporativ boshqaruv asoslari. O'quv qo'llanma. -T.: O'zbekiston, 2008. – 260 b.
6. Steen Thomsen & Martin Conyon – Corporate Governance, mechanisms and systems. McGraw-Hill Higher Education UK, 2012 – 367pp.

## **5- BOB. Korporativ boshqaruvning me'yoriy-huquqiy asoslari.**

### **Reja:**

**5.1. Korporativ boshqaruvning me'yoriy-huquqiy asoslari.**

**5.2. Korporativ boshqaruvning mexanizmlari. Aksiyadorlar huquqining asosiy elementlari.**

**5.3. Korporativ huquq tushunchasi. Korporativ huquqning belgilari. Korporativ me'yoriy xujjatlarga qo'yiladigan talablar.**

**5.4 Korporativ boshqaruv kodeksi. Korporativ boshqaruvning global standartlari.**

**5.5. Korporativ boshqaruv dasturini amalga oshirish bo'yicha takliflar tizimi.**

**5.6. Korporativ boshqaruvning andozalari.**

**Tayanch iboralar: me'yor, huquqiy me'yor, qimmatli qog'ozlar bozori to'g'risidagi qonun, Aksiyadorlik jamiyatlari va Aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risidagi qonun, investitsiyalar, soliq, biznes, rekvizit, emitent, kodeks.**

### **5.1. Korporativ boshqaruvning me'yoriy-huquqiy asoslar**

O'zbekiston Respublikasida aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatini takomillashtirishga alohida e'tibor qaratilib, uning huquqiy asoslari takomillashtirilib borilmoqda.

Mamlakatimiz mustaqillikka erishgandan so'ng mulkni davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirish, aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlar huquqlarini himoya qilish bo'yicha qator qonunlar qabul qilindi hamda qimmatli qog'ozlar bozori faoliyatining huquqiy asoslari shakllantirildi. Hozirgi kunda mavjud aksiyadorlik jamiyatlari milliy iqtisodiyotning istiqbolini belgilashda katta ahamiyatga ega bo'lib, ishlab chiqarish ko'lamini kengaytirish, yangi ish o'rinlarini yaratish borasida muhim ijtimoiy-iqtisodiy vazifalarni bajarmoqda. Aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruv amaliyotidan samarali foydalanish korxonalar boshqaruvini samarali tashkil etish, unga ichki hamda tashqi investitsiyalarni jalb etishni kengaytirish,

istiqbolli innovatsiya strategiyalarini amalga oshirish bo'yicha bir qator ishlar davom etmoqda.

Korporativ boshqaruvning me'yoriy-xukukiy asoslari ma'lum bir qoida, me'yor va andozalar asosi va doirasida ishlaydi. Ushbu qoida, me'yor va andozalarning majmuasi korporativ boshqaruvning institutsional asoslarini tashkil qiladi.

Korporativ boshqaruvning me'yor va qoidalari – davlat tomonidan ishlab chiqarilib, aksiyadorlik jamiyatlar faoliyatini tartibga soladi.

Ularga aksiyadorlik jamiyatlari tugrisida qonunlar, qimmatli qog'ozlar haqidagi qonunchilik, aksiyadorlar huquqlarini va investitsiyalarni ximoya qilish qonunlari, bankrotlik, soliq qonunchiligi va boshqalar kiradi.

## 2-jadval

### Mamlakatimizda korporativ boshqaruvning me'yoriy-huquqiy asoslari quyidagilardan iborat:<sup>7</sup>

1.	O'zbekiston Respublikasi Qonunlari
2.	O'zbekiston Respublikasi Prezidenti farmonlari va qarorlari
3.	O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi qarorlari
4.	Idoraviy me'yoriy-huquqiy hujjatlar (vazirliklar, davlat qo'mitalarining buyruqlari, qarorlari)
5.	O'zbekiston Respublikasining Fuqarolik kodeksi (1996)
6.	“Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlar huquqlarini himoya qilish to'g'risida”gi Qonun (yangi tahrir, 06.05.2014)
7.	“Qimmatli qog'ozlar bozori to'g'risida”gi Qonun (yangi tahrir, 2015 y.)
8.	“Raqobat to'g'risida”gi Qonun (2012 y.)
9.	“Auditorlik faoliyati to'g'risida”gi Qonun (yangi tahrir, 2000 y.)
10.	“Buxgalteriya hisobi to'g'risida”gi Qonun (yangi tahrir, 2016 y.)
11.	“Bankrotlik to'g'risida”gi Qonun (yangi tahrir, 2003 y.)
12.	“Mas'uliyati cheklangan va qo'shimcha ma'suliyatli jamiyatlar to'g'risida”gi Qonun (2001 y.)
13.	“Xo'jalik shirkatlari to'g'risida”gi Qonun (2001 y.)
14.	“Korporativ boshqaruv kodeksi” (2015 y.)

<sup>7</sup> Манбаа: Муаллиф ишланмаси

Korporativ boshqaruv kodeksini qabul qilinishi aksiyadorlik jamiyatlarida ishlab chiqarish quvvatlarini modernizatsiya qilish, texnik hamda texnologik qayta jihozlash, raqobatdosh mahsulot ishlab chiqarish va uni tashqi bozorlarga eksport qilish maqsadlarini ko'zlaydi hamda bunda muhim ahamiyat kasb etadi. Kodeksda keltirilgan tavsiyalar bo'yicha aksiyadorlar uchun yozma va elektron murojaatlar yuborish, aksiyadorlarning ulanish manzillari hamda bank rekvizitlari o'zgargani to'g'risidagi axborotni yo'llash orqali ularning aksiyadorlik jamiyati bilan aloqasini soddalashtiradi. Bu ularning huquqlari va qonuniy manfaatlarini, aksiyadorlarning aksiya egalari ulushidan qat'i nazar, teng huquqlilik asosida boshqaruvda hamda qarorlar qabul qilishda amaliy ishtirok etishini ta'minlashga xizmat qiladi.

Bundan tashqari, mazkur huquqiy hujjat aksiyadorlik jamiyatlarini boshqarish tizimidagi tamoyillar va yondashuvlar tubdan o'zgarishiga, ishlab chiqarish, tashqi iqtisodiy hamda investitsiya sohalariga korporativ boshqaruvning zamonaviy usullarini joriy etishga, xalqaro standartlarning implementatsiya qilinishiga imkon beradi.

Hozirgi vaqtda barcha aksiyadorlik jamiyatida yil davomida Korporativ boshqaruv kodeksi qoidalari va tamoyillariga rioya etish ustidan nazorat tizimi joriy qilinadi hamda har bir moliya yili natijalari bo'yicha aksiyadorlik jamiyatlari faoliyati samaradorligini baholash yuzasidan kompleks tahlil amalga oshirilishi bir qator taklif va tavsiyalar ishlab chiqish imkonini beradi.

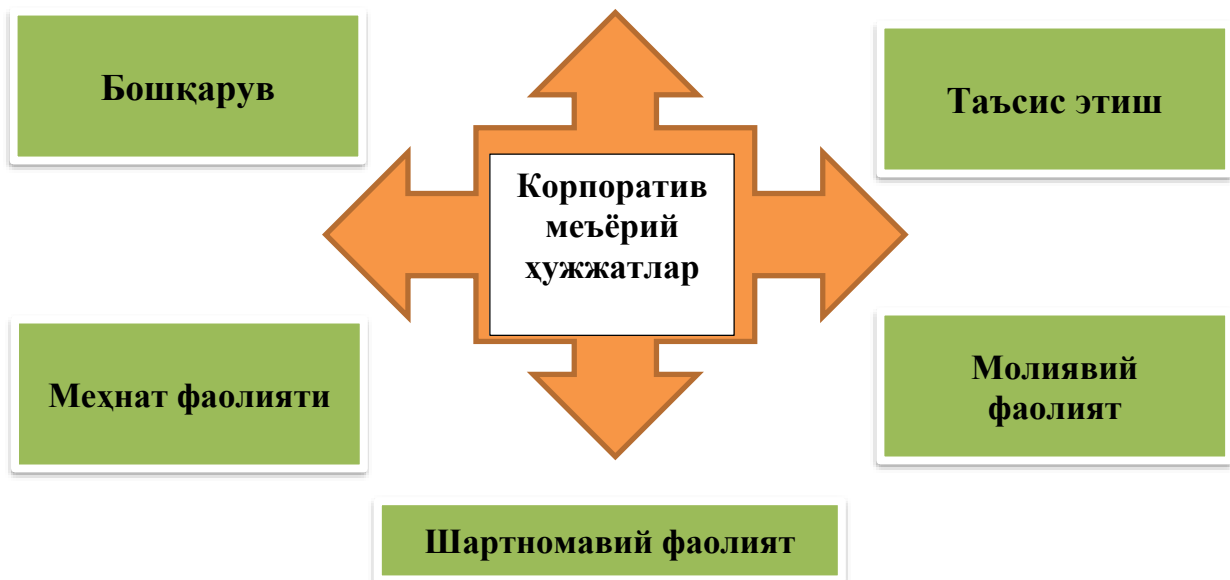
Aksiyadorlik jamiyatlar tomonidan kuchga kiritiladigan va uning ichki hayotini tartiblashtiradigan me'yorlar (aksiyadorlik korporativ me'yorlar): korporativ boshqaruvning ixtiyoriy qabul qilingan andozalari haqidagi o'zaro kelishuv va kompaniya darajasida ularni amalga oshirilish tartibini belgilaydigan ichki me'yorlar (korporativ qimmatli qog'ozlar listingiga talablar, kodekslar va korporativ boshqaruv bo'yicha tavsiyalar) kiradi.

Tashkiliy deb nomlanuvchi shartnomalarda, ya'ni boshqa tomonlar bilan ish aloqalarini o'rnatish, davom ettirish, to'xtatish (bir so'z bilan aytganda tashkil qilishga) qaratilgan kelishuvlarda berilgan me'yorlar;

Korporativ huquq bu – korxonada ishlab chiqilgan qoidalar tizimi bo‘lib, manfaatdor tomonlarning irodasini ifodalaydi va tashkilot faoliyatining turli tomonlarini tartibga soladi.

#### Korporativ huquqning belgilari:

- korporativ huquq me‘yorlardan, ya‘ni umumiy xarakterga ega bo‘lgan o‘zaro munosabatlar qoidalaridan tarkib topgan;
- korporativ huquq o‘zi bilan tashkilot faoliyatining barcha tomonlarini tartibga soluvchi me‘yorlar tizimini tashkil qiladi;
- korporativ me‘yorlar, odatda, yozma shaklda ifodalanadi va ularni o‘rnatish shakli sifatida korporativ hujjatlar xizmat qiladi;
- korporativ me‘yorlar korxonada qabul qilinadi va alohida mustaqil birlashma jamoasining irodasini ifodalaydi;
- korporativ me‘yorlar buzilganda, majbur qilish yo‘li bilan ta‘minlanadi.



#### 1-rasm. Korporativ tartibga solish (korporativ huquq)<sup>8</sup>

Korporativ me‘oriy hujjatlar quyidagi talablarga javob berishi shart:

- obyektiv haqqoniylikni aks ettirishi;
- amaldagi qonunchilikka zid kelmasligi;
- kompaniyaning barcha a‘zolari va xodimlari uchun tushunarli bo‘lishi;

<sup>8</sup> Ходиев Б.Ю., Беркинов Б.Б. “Корпоратив бошқарув ва рақобатни ривожлантириш” Ўқув қўлланма. - Т.: 2011 й.

- me'yorlarning betartib to'plamini tashkil qilmasdan, balki ma'lum bir tuzilmaga ega bo'lishi;
- barcha zarur rekvizitlarga ega bo'lishi.

## **5.2. Korporativ boshqaruvning mexanizmlari. Aksiyadorlar huquqining asosiy elementlari**

Aksiyadorlarning huquqlari bu – korxonada ishlab chiqilgan qoidalar tizimi bo'lib, manfaatdor tomonlarning irodasini ifodalaydi va tashkilot faoliyatining turli tomonlarini tartibga soladi.

Korporativ huquqning belgilari:

- korporativ huquq me'yorlardan, ya'ni umumiy xarakterga ega bo'lgan o'zaro munosabatlar qoidalaridan tarkib topgan;
- korporativ huquq o'zi bilan tashkilot faoliyatining barcha tomonlarini tartibga soluvchi me'yorlar tizimini tashkil qiladi;
- korporativ me'yorlar tashkilotning har bir a'zosi, korxonaning har bir xodimi uchun majburiydir;
- korporativ me'yorlar, odatda, yozma shaklda ifodalanadi va ularni o'rnatish shakli sifatida korporativ hujjatlar xizmat qiladi;
- korporativ me'yorlar korxonada qabul qilinadi va alohida mustaqil birlashma jamoasining irodasini ifodalaydi;
- korporativ me'yorlar buzilganda, majbur qilish yo'li bilan ta'minlanadi.

Korporativ me'yoriy hujjatlar quyidagi talablarga javob berishi shart:

- obyektiv haqqoniylikni aks ettirishi;
- amaldagi qonunchilikka zid kelmasligi;
- kompaniyaning barcha a'zolari va xodimlari uchun tushunarli bo'lishi;
- me'yorlarning betartib to'plamini tashkil qilmasdan, balki ma'lum bir tuzilmaga ega bo'lishi;
- barcha zarur rekvizitlarga ega bo'lishi.

Korporativ boshqaruvning global andozalari:

- moliyaviy hisobotning halqaro andozalari (XX asr 90 - yillarining ikkinchi

yarmi);

- Jahon Bankining korporativ boshqaruvning holatini yaxshilash global dasturi turli mamlakatlarda korporativ boshqaruvning va kompaniyalar faoliyati haqidagi axborotlarni oshkora qilish milliy tizimlarini sezilarli darajada yaxshilashga qaratilgandir (1998);

- Birlashgan millatlar tashkilotining Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (IHTT) Kengashi tomonidan 1999 yil may oyida qabul qilingan Korporativ boshqaruv tamoyillari.

Korporativ boshqaruv kodeksi – ixtiyoriy belgilanuvchi andozalar va ichki me'yorlar yig'indisi bo'lib, korporativ munosabatlarning tartibini o'rnatadi va tartibga soladi. Kodeks Korporatsiyadagi korporativ boshqaruvning barcha muhim elementlariga taaluqli bo'lgan asosiy me'yorlardan va tavsiyalardan tarkib topishi kerak. Emitentlarning Kodeks qoidalariga rioya qilishidan asosiy manfaatdorligi qimmatli qog'ozlar bozori orqali ularning investitsiyalarni jalb qilishga intilishidir.

### **5.3. Korporativ huquq tushunchasi. Korporativ huquqning belgilari.**

#### **Korporativ me'yoriy xujjatlarga qo'yiladigan talablar**

Korporativ huquq bu – korxonada ishlab chiqilgan qoidalar tizimi bo'lib, manfaatdor tomonlarning irodasini ifodalaydi va tashkilot faoliyatining turli tomonlarini tartibga soladi.

Korporativ huquqning belgilari:

- korporativ huquq me'yorlardan, ya'ni umumiy xarakterga ega bo'lgan o'zaro munosabatlar qoidalaridan tarkib topgan;

- korporativ huquq o'zi bilan tashkilot faoliyatining barcha tomonlarini tartibga soluvchi me'yorlar tizimini tashkil qiladi;

- korporativ me'yorlar tashkilotning har bir a'zosi, korxonaning har bir xodimi uchun majburiydir;

- korporativ me'yorlar, odatda, yozma shaklda ifodalanadi va ularni o'rnatish shakli sifatida korporativ hujjatlar xizmat qiladi;

Aksiyadorlik va korporativ huquqning nisbati

AH KH

KH – korporativ huquq (ichki tashkiliy me'yorlar);

AH – Aksiyadorlik huquqi (Aksiyadorlik jamiyatlarining korporativ me'yorlari);

AH – Aksiyadorlik huquqi (Aksiyadorlik jamiyatlariga nisbatan markazlashtirilgan me'yorlar).

Korporativ boshqaruvning andozalari:

- Kedberi kodeksi, 1991- yilda Buyuk Britaniyada Adrian Kedberi rahbarligidagi Qo'mita tomonidan tayyorlangan. Qo'mita Moliyaviy axborotlar kengashi, London fond birjasi va hisobxona xodimlari kasaba uyushmasi tomonidan tuzilgan;

- 2000- yil yanvarida Germaniya korporativ boshqaruv bo'yicha guruh tomonidan eng ilg'or amaliyotdagi nemis korporativ boshqaruv kodeksi yaratilgan;

- Fransiya xususiy korxonalar uyushmasi milliy kengashi va Fransiya korxonalari harakati tomonidan tashkil etilgan guruh, M.Veno raislik qilgan Korporativ boshqaruv bo'yicha qo'mitaning tavsiyalari (1995 va 1999 y.);

- Gretsiya korporativ boshqaruv tamoyillari 1999- yilda Moliyaviy bozorlar bo'yicha qo'mita tomonidan tayyorlangan;

- "Jeneral Motors" Direktorlar Kengashi tomonidan 1994- yilda tayyorlangan "AQSHda korporativ boshqaruvning asosiy yo'nalishlari va muammolari" tezislarini;

- Dunyoda eng yirik nafaqa fondi va etakchi institutsional investorlardan biri bo'lgan "Istefoga chiqqan fuqarolik xizmatchilar Kaliforniya nafaqa fondi" tomonidan 1998 yilda ishlab chiqilgan "AQSHda korporativ boshqaruvning asosiy tamoyillari va yo'nalishlari";

- Braziliya korporativ boshqaruv instituti tomonidan 1999- yilda tayyorlagan "Lozim darajadagi amaliyot kodeksi";

- Hindiston sanoat konfederatsiyasi tomonidan 1998- yilda taqdim qilingan "Tavsiya qilinuvchi korporativ boshqaruv kodeksi";

- Malayziya Oliy moliya qo'mitasi tomonidan 1999- yilda taqdim etilgan "Korporativ boshqaruv kodeksi";



- Gonkong fond birjasi tomonidan 1989- yilda (keyinchalik to'ldirilgan) taqdim etilgan "Eng afzal amaliyot kodeksi va umumjamoa kompaniyalarning direktorlari uchun tavsiyalari";

- Meksika tadbirkorlik muvofiqlashtirish kengashining Korporativ boshqaruv bo'yicha qo'mitasi 1999- yilda taqdim qilgan "Eng afzal amaliyot kodeksi";

- Janubiy Afrika Respublikasi (JAR) Tadbirkorlik palatasi va YOxannesburg fond birjasi qo'llab -quvvatlashida JAR Direktorlar instituti tomonidan 1994 yilda taqdim etilgan "Korporativ amaliyot va munosabatlar kodeksi".

Korporativ boshqaruv (xulq) kodeksi quyidagilarga talab qo'yishi kerak:

- emitent ustav hujjatlariga;
- emitent dividend siyosatiga;
- emitent Aksiyadorlarining Umumiy yig'ilishini chaqirish va o'tkazish tartibiga;

- ishonchnomalar bilan ovoz berish tartibiga;
- kuzatuv kengashini shakllantirish qoidalariga;
- kuzatuv kengashi faoliyatining qoidalariga;
- kuzatuv kengashi a'zolariga taqdirlashni belgilash tartibiga;
- mustaqil auditor faoliyati ustidan nazoratni amalga oshirish tartibiga;
- insayderlik axborotlari ishlatilgan bitimlar va shuningdek manfaatdorlik mavjud bo'lgan bitimlarning amalga oshirilishi ustidan ichki nazorat qilish tartibiga;

- emitentning qayta tashkil qilinishi va tugatilishi bilan bog'liq qarorlarning qabul qilinishi va muvofiq axborotlarni berish tartiblariga;

- qimmatli qog'ozlarni emissiya qilish va korporativ harakatlarni amalga oshirish (aktivlarni katta hajmda sotib olish va sotish, kompaniyalarning birlashishi, qo'shib olinishi) bo'yicha qarorlarning qabul qilinish tartibiga;

- emitentning davlat hokimiyat organlari va mahalliy o'z - o'zini boshqarish organlari bilan o'zaro munosabatda bo'lish tamoyillariga.

YUqoridagi korporativ boshqaruv institutlari tomonidan korporativ munosabatlar kurib o'tilganidan so'ng korporativ boshqaruvni amalga oshirish uchun takliflar tizimi ishlab chiqildi. Buni biz qo'yidagi jadvlda kurishimiz mumkin:

#### **5.4. Korporativ boshqaruv kodeksi. Korporativ boshqaruvning global standartlari**

Aksiyadorlik jamiyatlari faoliyati samaradorligini oshirish va korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirish komissiyasi Korporativ boshqaruv kodeksini tasdiqlandi, Hujjat Aksiyadorlik jamiyatlariga tavsiyanoma xususiyatiga ega bo'lib, 42 ta banddan iborat. Unda belgilanishicha, Aksiyadorlik jamiyatlari tarmoqqa oid xususiyati va faoliyati turidan kelib chiqib, Kodeks tavsiyalarini joriy etish bo'yicha ichki korporativ harakatlarni amalga oshirishi mumkin. ajlarga zamonaviy korporativ boshqaruv uslublari joriy qilinadi

**O'zbekiston Respublikasi Prezidenti tomonidan 2015- yil 24- aprel kuni «Aksiyadorlik jamiyatlarida zamonaviy korporativ boshqaruv uslublarini joriy etish chora-tadbirlari to'g'risida»gi PF-4720-son Farmon imzolandi.**

Farmon bilan AJning namunaviy tashkiliy tuzilmasi ma'qullandi hamda Korporativ boshqaruv tizimini tubdan takomillashtirish bo'yicha chora-tadbirlar dasturi tasdiqlandi.

Hujjatda belgilanishicha, faoliyat ko'rsatayotgan Aksiyadorlik jamiyatlarini tanqidiy o'rganish natijalariga ko'ra, 364 Aksiyadorlik jamiyati nochor va tugatilishi yoki boshqa tashkiliy-huquqiy shaklga aylantirilishi lozim, deb topildi.

Prezidentning 31.03.2015 yildagi PQ-2327-sonli Qarori bilan tashkil etilgan Aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatining samaradorligini oshirish va korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirish komissiyasiga (keyingi o'rinlarda – Komissiya) mazkur AJlarni qayta tashkil etish jarayonini 2015- yilning 1- oktyabriga qadar tugatish ustidan qat'iy nazorat o'rnatish topshirildi.

Komissiya davlat ulushiga ega Aksiyadorlik jamiyatlarining rahbarlari tarkibini 3 oy muddatda korporativ boshqaruvning zamonaviy uslublari va prinsiplari, menejment va marketingni, axborot-kommunikatsiya texnologiyalari hamda ularni ishlab chiqarishni boshqarish tizimida qo'llay bilishi bo'yicha attestatsiyadan o'tkazishi lozim. Attestatsiya yakunlari bo'yicha bo'shagan lavozimlarga yangicha fikrlaydigan, zamonaviy talablarga javob beradigan yuqori malakali rahbarlar, shuningdek, xorijiy menejerlarni jalb etish choralari ko'riladi.

Ta'kidlash joizki, mazkur Farmon talablari asosida Aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatining samaradorligini oshirish va korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirish komissiyasi tomonidan Korporativ boshqaruv kodeksi tasdiqlangan bo'lib, unda korporativ boshqaruvning ilg'or uslublarini joriy qilish, shu jumladan:

- uzoq muddatli istiqbolda rivojlanish strategiyasi va vazifalari, ichki nazorat tizimlari va ijro organining Aksiyadorlar hamda investorlar bilan o'zaro hamkorlikning samarali mexanizmlarini belgilash;

- Aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatining ko'lami, tarmoq xususiyatlari va yo'nalishlarini inobatga olgan holda, namunaviy tashkiliy tuzilmani joriy qilish;

- Aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatining ochiqligini oshirish, ular tomonidan xalqaro standartlar asosida audit va moliyaviy hisobot axborotini chop etish ko'zda tutilgan.

Konferensiya ishtirokchilari ta'kidlaganlaridek, O'zbekistonda korporativ boshqaruv tizimidagi tamoyil va yondashuvlarini tubdan o'zgartirish, ishlab chiqarish, tashqi iqtisodiy aloqalar va investitsiya jarayonlariga korporativ menejmentning xalqaro zamonaviy standartlarini joriy qilish, boshqaruvning eskicha uslublari o'rniga yangi korporativ tashkilotlarni shakllantirish bo'yicha faol ishlar amalga oshirilmoqda.

### **5.5. Korporativ boshqaruv dasturini amalga oshirish bo'yicha takliflar tizimi**

O'zbekistonning korporativ boshqaruv tizimi Germaniya korporativ boshqaruv tizimiga uxshash bulib, Germaniya tajribasi urganilmokda. Mamlakatimizda korporativ boshqaruv sohasini rivojlantirish uchun Korporativ boshqaruv kodeksi tasdiklandi. Korporativ boshqaruv kodeksi aksiyadorlik jamiyatlarining haqqoniy va ochiq biznes yuritish tarafdori ekanligidan kelib chiqqan holda O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari va xalqaro korporativ boshqaruv prinsiplari asosida ishlab chiqildi va amaliyotga joriy etildi. Bunda asosiy maqsad sifatida aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatini samarali tashkil etish, ishlab chiqarish quvvatini yangilash maqsadida aksiyadorlik jamiyatlari ijroiya organi, kuzatuv kengashi, aksiyadorlar,

mehnat jamoasi vakillari va boshqa manfaatdor tomonlar o'rtasida manfaatlar uyg'unligiga erishishga qaratiladi. Kodeks qoidalariga rioya qilish majburiyati to'g'risidagi qaror aksiyadorlar umumiy yig'ilishida oddiy ko'pchilik ovoz bilan qabul qilinadi. Korporativ boshqaruv kodeksidagi ma'lum talablarga qa'tiy rioya qilish to'g'risida xabar belgilangan shakl bo'yicha majburiyat oluvchi shaxslarga taqdim etilishi shart. Bu kodeks yana bir me'yoriy hujjat O'zbekiston Respublikasining "Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida"gi qonuni asosida tuzilgan. Qonunning yangi tahriri 2015- yil 3- iyunda tasdiqlangan. Ushbu qonunning maqsadi aksiyadorlik jamiyatlarining tashkil etilishi, faoliyati, qayta tashkil etilishi va tugatilishi, shuningdek, aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish sohasidagi munosabatlarni tartibga solishdan iborat. Bu konun va kodeks O'zbekistonda korporativ boshqaruv tizimini joriy etishda amalga oshirilayotgan ishlarning samaradorligini oshirish va xalqaro talablarga javob beruvchi tizimga erishish maqsadida amalga oshiriladigan ishlarning tayanchi xisoblanadi. Aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatini tashkil etish va amalga oshirish, korporativ boshqaruv tizimini joriy etishda O'zbekiston Respublikasi qonunlari, Prezidentning qaror va farmonlari hamda boshqa me'yoriy hujjatlar asosida ish yuritiladi. SHu bilan birga, mavjud me'yoriy hujjatlar bazasini yangi zamonaviy xalqaro talablar va standartlar asosida tizimli ravishda takomillashtirib borish, ulardagi turli bo'shliqlarni tegishli me'yor va talablar bilan to'ldirish, yangi hujjatlarni ishlab chiqish lozim. Bu yo'nalishdagi ishlarni amalga oshirishda aksiyadorlik jamiyatlari, qonun chiqaruvchi va ijro organlarining o'zaro uzluksiz, tizimli hamkorligini tashkil etish zarur.

Ayni paytda O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlis Qonunchilik palatasi qo'mitalarida ijtimoiy-iqtisodiy islohotlarni yanada takomillashtirishga qaratilgan bir qator dolzarb qonun loyihalari yuzasidan muhokamalar bo'lib o'tmoqda. Xususan, byudjet va iqtisodiy islohotlar qo'mitasida ekspertlar, mutaxassislar hamda manfaatdor idoralarning vakillari ishtirokida "Aksiyadorlik jamiyatlarida zamonaviy korporativ boshqaruv uslublari joriy etilishi munosabati bilan O'zbekiston Respublikasining ayrim qonun hujjatlariga o'zgartish va qo'shimchalar kiritish

to'g'risida"gi qonun loyihasi ikkinchi o'qishga tayyorlanmoqda. Bugungi kunda dunyoning rivojlangan mamlakatlarida aksiyadorlik jamiyatlari zamonaviy korporativ boshqaruv tizimini joriy etish evaziga yuqori iqtisodiy natijalarga erishib kelinmoqda. Korporativ boshqaruv tizimini joriy etishdagi masalalardan yana biri mazkur yo'nalishdagi kadrlar salohiyati, ya'ni ularning imiji, diplomatiyasi xalqaro talablarga to'liq javob bermasligidir. Bu etishmovchilik respublikamizdagi aksiyadorlik jamiyatlarining ayrimlarida korporativ madaniyat tushunchasining to'liq joriy etilmaganligining natijasida kelib chiqmoqda. Aksiyadorlik jamiyatlarining korporativ madaniyati xodimlarning axloq-odoblari ta'sirida shakllanadi va rivojlanib boradi. Mamlakatimizda aksiyadorlik jamiyatlarining 3 ta asosiy guruhi mavjud:

1. Bozor muhitida xususiylashtirish va xususiylashtirishdan keyingi jarayonlar natijasida shakllangan aksiyadorlik jamiyatlari.

2. Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida vujudga kelgan va rivojlangan aksiyadorlik jamiyatlari.

3. Tabiiy monopoliyaga mansub aksiyadorlik jamiyatlari. Bu guruhlarining har birida ushbu biznesning asosiy vazifalari ta'siri ostida ishbilarmonlik axloqi xususiyatlari shakllangan. Odob-axloq tushunchasi oilada shakllanadi, ya'ni ota-ona, mahalla bergan tarbiya, bular hammasi madaniyatning asosi hisoblanadi. Bu esa, o'z navbatida, ish jarayoniga ham ta'sir qiladi. SHuning uchun ham hukumat tomonidan yoshlar va ularning ma'naviy va madaniy jihatdan etuk bo'lishiga muhim e'tibor qaratilmoqda.

Korporativ madaniyatning umumiy va hammaga ma'qul bo'lgan ta'rifi yo'qligiga qaramay, bu tushuncha umumqabul qilingan axloqiy qadriyatlar, qonunchilik talablariga amal qilish, odamlarga hurmat bilan munosabatda bo'lish, atrof-muhitni asrash bilan bog'liq tamoyillar asosida shakllanadi. Korporativ boshqaruv sohasini yanada rivojlantirishda mazkur yo'nalishda yuqori malaka va bilimga ega kadrlarni tayyorlash asosiy bosqichlardan biri hisoblanib, professional va chuqur bilimga ega kadrlarni tayyorlashdagi yana bir masala sifatida tegishli o'quv material va qo'llanmalarining etishmasligini keltirish mumkin. O'quv muassasalaridagi bakalavr va magistratura bosqichlarida korporativ boshqaruv

bo'yicha o'quv jarayonlarini yanada kengaytirish, ularni ishlab chiqarish jarayonlari bilan uyg'unlashtirish, o'quv qo'llanmalarining soni va qamrovini doimiy oshirib borish ushbu yo'nalishdagi asosiy vazifalardan hisoblanadi. Korporativ boshqaruvning asosiy vazifalaridan biri aksiyadorlik jamiyatlarining faoliyatini takomillashtirish, shaffofligini ta'minlash va shuning natijasida uning daromadlarini oshirishdir. Aksiyadorlik jamiyatlarida daromadlarini ko'paytirish va uning investorlar oldida jozibadorligini yanada oshirishning yo'nalishlaridan biri aksiyalar emissiyasidir.

Aksiyalar emissiyasi deganda emissiyaviy qimmatli qog'ozlarni chiqarish va joylashtirish tushunilib, qonunchilikda belgilangan tartib asosida amalga oshiriladi. Respublikamizda mazkur faoliyatni O'zbekiston Respublikasi xususiylashtirish, monopoliyadan chiqarish va raqobatni rivojlantirish davlat qo'mitasi qoshidagi Qimmatli qog'ozlar bozorini muvofiqlashtirish va rivojlantirish markazi amalga oshirib kelmoqda. Jumladan, korporativ boshqaruv joriy etiladigan aksiyadorlik jamiyatlarida moliyaviy hisobotlarning xalqaro standartlar bo'yicha ochiq holda e'lon qilinishi, investorlarga taqdim etilishi va bu yo'nalishdagi mutaxassislar tayyorlanishini yo'lga qo'yish ham bu yo'nalishdagi muhim vazifalardan hisoblanadi. Statistik ma'lumotlarga asosan aksiyadorlik jamiyatlari soni va ular tomonidan chiqarilgan aksiyalar hajmining o'zgarish dinamikasini ko'rishimiz mumkin.

Aksiyadorlik jamiyatlarida zamonaviy korporativ boshqaruv tizimlarining joriy etilishi yaqin kelajakda Respublikamiz iqtisodiyotini yanada rivojlantirish, xorijiy investitsiyalarni jalb etish va eksport salohiyatini yanada oshirish, ichki va tashqi bozorning rivojlanishi va mustahkamlanishiga katta turtki vazifasini bajaradi.

Bu yo'nalishdagi ishlarni amalga oshirishda yuqorida keltirib o'tilgan asosiy masalalarni, jumladan:

- korporativ boshqaruv sohasida kadrlarni halqaro talablar bo'yicha tayyorlash;
- qonunchilik va me'yoriy hujjatlarni takomillashtirib borish;
- aksiyadorlik jamiyatida axborotlarni shaffofligini ta'minlash;
- kimmatli kogoszlarni emissiya kilish tartibini soddalashtirish;

- aksiyadorlik kapitali tarkibida mayda investorlarni (minoritar aksiyadorlar) sonini oshirib borish;

va boshqa muhim masalalarni tizimli ravishda amalga oshirish orqali aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirish va uning natijasida respublikamiz oldida turgan oliy maqsadlarga erishish, xalq farovonligini ta'minlash va iqtisodiyoti rivojlangan, ilg'or mamlakatlar qatoridan joy olishda katta o'ringa ega.

Aksiyadorlik jamiyatlarigagina xos bo'lgan korporativ boshqaruvning birorta modeli boshqalari oldida ajralib turuvchi ustuvorliklarga ega emas, qolaversa, hech birini universallikka ega, deb ham bo'lmaydi. Aksincha, oxirgi o'n yillikdagi vaziyat jahondagi barcha etakchi davlatlar uchun korporativ boshqaruvning turli xil tizimlari qorishib borishi xos ekanligini ko'rsatmoqda.

SHuning bilan birga aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvning samarali tashkil etilishi, nafaqat, ular faoliyatining rivojlanishiga, balki, pul oqimlari hajmi va harakatini yanada ko'paytirish, investitsiya loyihasiga kiritiladigan kapital qiymatini pasaytirish orqali qo'shimcha qiymat o'sishini ta'minlash bilan birga, milliy iqtisodiyotning rivojlanishi, xalqaro integratsiyasi va raqobatbardoshligini oshirishga ham o'z ta'sirini ko'rsatadi.

Bu esa aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvning ilg'or xorij tajribalarini tadbiiq etishga bo'lgan ehtiyojni yanda oshiradi. Bunda mamlatimizda korporativ boshqaruv bo'yicha muayyan tajribalarning to'planganligi, amaliyot uchun zaruriy sharoitlarning yaratilganligi bu boradagi ilg'or xorij tajribalarini tadbiiq etish uchun zaruriy elementlar mavjud ekanligidan dalolat beradi.

Aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruv amaliyotini takomillashtirish maqsadida quyidagilarni amalga oshirilishi maqsadga muvofiq:

1. Aksiyadorlik jamiyatlarining korporativ boshqaruvida xorijdan yuqori malakali, tajribali mutaxassislarni ishga jalb etish, ularning korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirishga doir takliflari, tajribalaridan amaliyotda foydalanish asosida mamlakatimizda xalqaro standartlarga muvofiq korporativ boshqaruv tizimini

joriy etishda mutaxassislar professional saviyasini oshirish, korporativ boshqaruv madaniyati, etikasi, psixologiyasi va ko'nikmalarini shakllantirish lozim.

2. Aksiyadorlik jamiyatlarining korporativ boshqaruvida moliyaviy siyosatni puxta ishlab chiqish va uni amalga oshirishning moliyaviy asoslarini ta'minlashda kapital qiymati, kapital tarkibi, pulning vaqt birligidagi qiymati hamda daromadlilik va risk darajasining o'zaro bog'liqligi konsepsiyalariga to'liq va muntazam amal qilinishini ta'minlash zarur.

3. Mamlakatimiz aksiyadorlik jamiyatlarining xorijiy nufuzli fond birjalariga (IPO) chiqishini ta'minlash orqali ularning xorijiy kapital bozoriga chiqishini ta'minlash asosida xalqaro bozordagi erkin raqobat kurashiga chidamliligini oshirishga erishish, bunda zamonaviy korporativ boshqaruv tamoyillari va standartlarini joriy etishning tashkiliy-huquqiy, texnik-iqtisodiy, axborot va kadrlar ta'minoti bo'yicha asoslari hamda mexanizmini ishlab chiqish maqsadga muvofiqdir.

Mamlakatimizda xususiy mulkchilik sohasidagi islohotlar natijasida iqtisodiy jihatdan savodxon, xo'jalik yuritish san'atiga ega mulkdorlar sinfi shakllandi. Korporativ boshqaruvning samaradorligini yanada oshirish uchun yirik korxonalarining xususiylashtirishdagi keyingi jarayonlarga yuqorida ta'kidlab o'tilgan mulkdorlar sinfini jalb etish lozim. Bu esa O'zbekistonning dunyodagi eng ilg'or, iqtisodiy jihatdan yuksak darajada rivojlangan mamlakatlar qatoridan munosib o'rin egallashida o'z hissasini qo'shadi.

Aksiyadorlik jamiyatlarida takomillashgan korporativ strategiyani ishlab chiqish korporativ maqsadga erishishning sinalgan va istiqbolli usuli hisoblanadi. Korporativ strategiya korxonani rivojlantirishning o'zak yo'nalishlarini ifoda etuvchi, boshqarishning yuqori bo'g'ini foydalanadigan chora-tadbirlar majmuidir. Amaliyotda, korporativ strategiya aksiyadorlik jamiyatining turli bo'linmalarini bosh korporativ maqsad atrofida birlashtirish uchun ishlab chiqiladi. Aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ strategiya boshqaruv bo'g'inlari rahbarlarida strategik bashoratlash (tasavvur)ni shakllantiruvchi birdan-bir vositadir. Korporativ



strategiyaning samarasi aksiyadorlik jamiyatida mehnat unumdorligini o‘shirish darajasi bilan belgilanadi.

Fikrimizcha, o‘zbek modelining shakllanishi va takomillashishida quyidagilar inobatga olinishi lozim deb hisoblaymiz:

- milliy mentalitetdan kelib chiqqan holda, iqtisodiy globallashtirish sharoitiga hamda milliy xususiyatlarga mos bo‘lgan korporativ boshqaruvning zamonaviy konsepsiyasini ishlab chiqish;

- korporativ munosabatlarni yo‘lga qo‘yishda korporativ madaniyat va korporativ nazoratning ahamiyatini kuchaytirish;

- boshqaruvchilar, menejerlarning yuqori malakali, tajribali bo‘lishlariga imkon yaratish;

- axborotlarning ochiq-ravshanligi, aniq va to‘liqligi, kompaniya faoliyatidan aksiyadorlarning to‘liq xabardorligini ta’minlash.

Xulosa qilib aytish mumkinki, milliy kompaniya faoliyat yo‘nalishlarini dasturlash, uni strategik boshqarish va rejalashtirishni maqsadga muvofiq tashkil etish hamda bu borada ilg‘or xorij tajribalaridan keng qamrovli foydalanish korporativ boshqaruv tizimida strategik menejment usullarini joriy etish samaradorligini oshirishda eng dolzarb masalalardan biri bo‘lib qoladi.

## **5.6. Korporativ boshqaruvning andozalari**

Korporativ boshqaruvning global andozalari:

- moliyaviy hisobotning halqaro andozalari (XX asr 90 - yillarining ikkinchi yarmi);

- Jahon Bankining korporativ boshqaruvning holatini yaxshilash global dasturi turli mamlakatlarda korporativ boshqaruvning va kompaniyalar faoliyati haqidagi axborotlarni oshkora qilish milliy tizimlarini sezilarli darajada yaxshilashga qaratilgandir (1998);

- Birlashgan millatlar tashkilotining Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (IHTT) Kengashi tomonidan 1999 yil may oyida qabul qilingan Korporativ boshqaruv tamoyillari.

Korporativ boshqaruv kodeksi – ixtiyoriy belgilanuvchi andozalar va ichki meʼyorlar yigʻindisi boʻlib, korporativ munosabatlarning tartibini oʻrnatadi va tartibga soladi. Kodeks korporatsiyadagi korporativ boshqaruvning barcha muhim elementlariga taaluqli boʻlgan asosiy meʼyorlardan va tavsiyalardan tarkib topishi kerak. Emitentlarning Kodeks qoidalariga rioya qilishidan asosiy manfaatdorligi qimmatli qogʻozlar bozori orqali ularning investitsiyalarni jalb qilishga intilishidir.

Korporativ boshqaruvning andozalari:

- Kedberi kodeksi, 1991- yilda Buyuk Britaniyada Adrian Kedberi rahbarligidagi Qoʻmita tomonidan tayyorlangan. Qoʻmita Moliyaviy axborotlar kengashi, London fond birjasi va hisobxona xodimlari kasaba uyushmasi tomonidan tuzilgan;

- 2000 yil yanvarida Germaniya korporativ boshqaruv boʻyicha guruh tomonidan eng ilgʻor amaliyotdagi nemis korporativ boshqaruv kodeksi yaratilgan;

- Fransiya xususiy korxonalar uyushmasi milliy kengashi va Fransiya korxonalari harakati tomonidan tashkil etilgan guruh, M.Veno raislik qilgan Korporativ boshqaruv boʻyicha qoʻmitaning tavsiyalari (1995 va 1999 y.);

- Gretsiya korporativ boshqaruv tamoyillari 1999- yilda Moliyaviy bozorlar boʻyicha qoʻmita tomonidan tayyorlangan;

- “Jeneral Motors” Direktorlar Kengashi tomonidan 1994- yilda tayyorlangan “AQSHda korporativ boshqaruvning asosiy yoʻnalishlari va muammolari” tezislarini;

- Dunyoda eng yirik nafaqa fondi va etakchi institutsional investorlardan biri boʻlgan “Istefoga chiqqan fuqarolik xizmatchilar Kaliforniya nafaqa fondi” tomonidan 1998 yilda ishlab chiqilgan “AQSHda korporativ boshqaruvning asosiy tamoyillari va yoʻnalishlari”;

- Braziliya korporativ boshqaruv instituti tomonidan 1999- yilda tayyorlagan “Lozim darajadagi amaliyot kodeksi”;

- Hindiston sanoat konfederatsiyasi tomonidan 1998- yilda taqdim qilingan “Tavsiya qilinuvchi korporativ boshqaruv kodeksi”;

- Malayziya Oliy moliya qoʻmitasi tomonidan 1999- yilda taqdim etilgan “Korporativ boshqaruv kodeksi”;

- Gonkong fond birjasi tomonidan 1989 yilda (keyinchalik to'ldirilgan) taqdim etilgan "Eng afzal amaliyot kodeksi va umumjamoa kompaniyalarning direktorlari uchun tavsiyalari";

- Meksika tadbirkorlik muvofiqlashtirish kengashining Korporativ boshqaruv bo'yicha qo'mitasi 1999- yilda taqdim qilgan "Eng afzal amaliyot kodeksi";

- Janubiy Afrika Respublikasi (JAR) Tadbirkorlik palatasi va Yoxannesburg fond birjasi qo'llab -quvvatlashida JAR Direktorlar instituti tomonidan 1994 yilda taqdim etilgan "Korporativ amaliyot va munosabatlar kodeksi".

Korporativ boshqaruv kodeksi quyidagilarga talab qo'yishi kerak:

- emitent ustav hujjatlariga;
- emitent dividend siyosatiga;
- emitent aksiyadorlarining Umumiy yig'ilishini chaqirish va o'tkazish tartibiga;

- ishonchnomalar bilan ovoz berish tartibiga;

- kuzatuv kengashini shakllantirish qoidalariga;

- kuzatuv kengashi faoliyatining qoidalariga;

- kuzatuv kengashi a'zolariga taqdirlashni belgilash tartibiga;

- mustaqil auditor faoliyati ustidan nazoratni amalga oshirish tartibiga;

- insayderlik axborotlari ishlatilgan bitimlar va shuningdek manfaatdorlik mavjud bo'lgan bitimlarning amalga oshirilishi ustidan ichki nazorat qilish tartibiga;

- emitentning qayta tashkil qilinishi va tugatilishi bilan bog'liq qarorlarning qabul qilinishi va muvofiq axborotlarni berish tartiblariga;

- qimmatli qog'ozlarni emissiya qilish va korporativ harakatlarni amalga oshirish (aktivlarni katta hajmda sotib olish va sotish, kompaniyalarning birlashishi, qo'shib olinishi) bo'yicha qarorlarning qabul qilinish tartibiga;

- emitentning davlat hokimiyat organlari va mahalliy o'z - o'zini boshqarish organlari bilan o'zaro munosabatda bo'lish tamoyillariga.

Korporativ boshqaruvning ilg'or uslublarini joriy qilish, shu jumladan:

- uzoq muddatli istiqbolda rivojlanish strategiyasi va vazifalari, ichki nazorat tizimlari va ijro organining aksiyadorlar hamda investorlar bilan o‘zaro hamkorlikning samarali mexanizmlarini belgilash;

- aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatining ko‘lami, tarmoq xususiyatlari va yo‘nalishlarini inobatga olgan holda, namunaviy tashkiliy tuzilmani joriy qilish;

- aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatining ochiqligini oshirish, ular tomonidan xalqaro standartlar asosida audit va moliyaviy hisobot axborotini chop etish ko‘zda tutilgan.

YUqoridagi korporativ boshqaruv institutlari tomonidan korporativ munosabatlar kurib o‘tilganidan so‘ng korporativ boshqaruvni amalga oshirish uchun takliflar tizimi ishlab chiqildi. Buni biz qo‘yidagi jadvlda kurishimiz mumkin:

### **Korporativ boshqaruv KODEKSI**

**(2016 yil)**

I. Umumiy qoidalar

II. Faoliyat ochiqligini ta‘minlash

III. Samarali ichki nazorat mexanizmlarini joriy qilish

IV. Aksiyadorlarning huquq va qonuniy manfaatlarini amalga oshirilishini ta‘minlash

V. Uzoq muddatli istiqbolga mo‘ljallangan rivojlanish strategiyasi va vazifalarni belgilash

VI. Ijroiya organining Aksiyadorlar va investorlar bilan o‘zaro samarali hamkorligining mexanizmlarini joriy etish

VII. Manfaatlar qarama-qarshiligi

VIII. Namunaviy tashkiliy tuzilmani joriy etish

IX. Axborotlarni audit va moliyaviy hisobotlarning xalqaro standartlari asosida e‘lon qilish

X. Kodeks tavsiyalarini joriy etish monitoringi

XI. YAkuniy qoidalar

1-ilova. Aksiyadorlik jamiyatlariga Korporativ

boshqaruv kodeksini tayyorlash va joriy etish  
bo'yicha tavsiya etiladigan chora-tadbirlar  
2-ilova. Aksiyadorlik jamiyatlari tomonidan Korporativ  
boshqaruv kodeksi tavsiyalarini o'z faoliyatiga qabul  
qilganligi to'g'risida xabar berish shakli

## **I. UMUMIY QOIDALAR**

1. Mazkur Korporativ boshqaruv kodeksi (keyingi matnlarda Kodeks deb yuritiladi) Aksiyadorlik jamiyatlari o'zining haqqoniy va ochiq biznes yuritish tarafdori ekanligini namoyon qilgan holda ixtiyoriy ravishda amal qiluvchi tavsiyalardan iborat.

2. Kodeks O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari va korporativ boshqaruvning xalqaro tamoyillariga asoslangan.

3. Mazkur Kodeks maqsadlarida korporativ boshqaruv deganda, Aksiyadorlik jamiyati faoliyatini samarali tashkil etish, ishlab chiqarish quvvatlarini modernizatsiya qilish, texnik va texnologik qayta jihozlash, raqobatdosh mahsulot ishlab chiqarish va uni tashqi bozorga eksport qilish maqsadida Aksiyadorlik jamiyatlari (keyingi matnlarda AJ deb yuritiladi) ijroiya organi, kuzatuv kengashi, Aksiyadorlar, mehnat jamoasi vakillari va boshqa manfaatdor tomonlar, shu jumladan, kreditorlar o'rtasida mazkur shaxslar manfaati uyg'unligiga erishish tizimi tushuniladi.

4. Kodeks AJ boshqaruv organlari ishini samarali tashkil etishning muhim yo'nalishlari bo'yicha tavsiyalar majmuasidan iborat.

5. Kodeks hisobdorlik, ochiqlik, haqqoniylik, yuksak axloqiy tamoyillarga rioya etishni o'z ichiga oluvchi hamda AJni uzoq muddatli istiqbolda barqaror rivojlantirishni ta'minlashga yo'naltirilgan tegishli boshqaruvning asosiy prinsiplari asosida ishlab chiqilgan.

6. Kodeks tavsiyalariga rioya etish majburiyatini olish to'g'risidagi qaror Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi tomonidan oddiy ko'pchilik ovoz bilan qabul qilinadi.

7. AJ Kodeks tavsiyalarini joriy etish yuzasidan o‘zining tarmoq xususiyati hamda faoliyatining o‘ziga xosligini hisobga olgan holda ichki korporativ xatti-harakatlarni amalga oshirishi mumkin.

8. Kodeks tavsiyalariga rioya qilish majburiyatini olish va unga rioya etish to‘g‘risidagi axborotni e‘lon qilish ommaviy axborot vositalari, shu jumladan, AJning internet tarmog‘idagi korporativ veb-sayti (keyingi matnlarda AJ sayti deb yuritiladi) va fond birjasi saytida, shuningdek, qonun hujjatlarida axborotlarni oshkor qilish nazarda tutilgan boshqa manbalarda amalga oshiriladi.

9. Kodeks tavsiyalarini joriy etishga tayyorgarlik ko‘rish, uni joriy etish va monitoring qilishdagi harakatlar ketma-ketligi 1-ilovada keltirilgan.

10. AJ Kodeks tavsiyalariga rioya etish majburiyatini olishi to‘g‘risidagi axborotni 2-ilovada keltirilgan shaklga muvofiq xabarni e‘lon qilish yo‘li bilan oshkor etadi.

11. Kodeksning muayyan tavsiyalariga rioya etish imkoni mavjud bo‘lmaganda, AJ "comply or explain" (rioya qil yoki tushuntir) xalqaro tamoyiliga rioya qilgan holda uning sabablarini to‘liq oshkor etadi.

## **II. FAOLIYAT OCHIQLIGINI TA’MINLASH**

12. Faoliyat ochiqligini ta’minlash maqsadida AJ:

axborotlarni maxfiy axborotlar, tijorat sirlari va Aksiyalar narxining o‘zgarishiga ta’sir etishi mumkin bo‘lgan boshqa ma’lumotlar toifasiga kiritishning aniq mezonlarini belgilaydi;

oshkor etilishi shart bo‘lgan axborotlarning AJ sayti va qonun hujjatlarida nazarda tutilgan boshqa manbalarda ingliz, rus va Aksiyador hamda boshqa manfaatdor tomonlarga, shu jumladan, xorijiy investorlarga qulay bo‘lgan boshqa tillarga tarjimai bilan birgalikda e‘lon qilinishini ta’minlaydi;

Aksiyadorlarning umumiy yig‘ilishida ijroiya organining mukofot va kompensatsiyalari miqdorini oshkor etadi;

AJ saytida ijroiya organi va uning faoliyati samaradorligi bahosi, Aksiyadorlik kapitali tarkibi (20 foizdan ziyod Aksiyaga ega Aksiyadorlari)

to'g'risidagi ma'lumotlarni e'lon qiladi;

taqsimlashga taklif etilayotgan sof foyda, dividendlar miqdorining asoslanishi, ularning AJ dividend siyosatiga muvofiqligining baholanishi, shuningdek, zarurat tug'ilganda sof foydaning muayyan qismini AJni rivojlantirish ehtiyojlariga yo'naltirishning tushuntirilishi va iqtisodiy asoslanishini e'lon qiladi;

Aksiyadorlar talabiga ko'ra imkon qadar qisqa muddat ichida Aksiyadorlar va investorlarga zarur bo'lgan muayyan (maxfiy va tijorat siri bo'lgan axborotlardan tashqari) axborotlarni taqdim etadi.

13. O'z faoliyatining ochiqligini ta'minlash maqsadida AJ kuzatuv kengashi o'z ichiga quyidagilarni olgan "Axborot siyosati to'g'risida nizom"ni tasdiqlaydi:

AJ tomonidan ochiq axborotlarni oshkor qilish maqsad va prinsiplari;

saytda oshkor etilishi shart bo'lgan axborotlar ro'yxati, ularni oshkor etish muddati, tartibi va shakli, shu jumladan, ular oshkor etiladigan axborot kanallari;

AJ to'g'risidagi oshkor etilishi shart bo'lgan axborotlarni e'lon qilish bo'yicha ijroiya organining majburiyatlari;

boshqaruv organi a'zolari, mansabdor shaxslar, AJ ishchilarining Aksiyadorlar va investorlar, boshqa manfaatdor shaxslar, shuningdek, ommaviy axborot vositalari vakillari bilan axborot almashinuv tartibi;

AJning axborot siyosatiga amal qilishini nazorat qilish bo'yicha chora-tadbirlar.

14. "Axborot siyosati to'g'risida nizom" AJ boshqaruv va nazorat organlari hamda xodimlari tomonidan rioya etilishi majburiy bo'lgan hujjat hisoblanadi.

### **III. SAMARALI ICHKI NAZORAT MEXANIZMLARINI JORIY QILISH**

15. Samarali ichki nazorat mexanizmlarini joriy qilish maqsadida AJ:

kuzatuv kengashi to'g'risidagi nizomda uning tarkibiga mustaqil a'zolari kiritish talablarini aks ettiradi;

kuzatuv kengashiga homiylik (xayriya) yoki beg'araz yordam ko'rsatish (olish) tartibi va shartlarini belgilash hamda bu borada qaror qabul qilish huquqini faqat Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi va qonun hujjatlarida belgilangan doirada,

bu haqda barcha Aksiyadorlar uchun ma'lumotlarni oshkor etgan tarzda beradi;

Aksiyadorlar umumiy yig'ilishi qaroriga asosan, har yili mustaqil professional tashkilotlar - maslahatchilarni jalb qilgan holda biznes-jarayonlar va loyihalarning AJ rivojlanish maqsadlariga muvofiqligi yuzasidan tahlil o'tkazadi;

AJ samarali ichki nazorat tizimini joriy qilishning asosiy maqsadini barcha Aksiyadorlar, shu jumladan, minoritar Aksiyadorlarning huquq va qonuniy manfaatlarini ta'minlashni belgilaydi;

ijroiya organining affillangan shaxslar bilan va yirik bitimlarni mustaqil amalga oshirishi uchun AJning joriy xo'jalik faoliyati bilan bog'liq bitimlarni aniqlash masalasini Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishida muhokama qilinishini ta'minlaydi;

AJning ichki audit xizmatiga ichki nazoratni, shu jumladan, 50 foizdan ziyod ulushi AJga tegishli bo'lgan yuridik shaxslar bilan o'tkazilgan operatsiyalar ustidan nazoratni amalga oshirish vakolatini beradi;

AJ tarkibiga kiruvchi tashkilotlarning boshqaruv organlari yig'ilishlarida o'zining vakillarini AJ nomidan ovoz berish tartibini belgilaydi;

AJ umumiy yig'ilishida ishtirok etuvchi shaxsga shunday shaxs hisobidan o'zi to'ldirgan byulleten nusxasini olish imkonini beradi;

AJ ijro organidan muntazam ravishda jamiyat tarkibiga kiruvchi korxonalar faoliyati yuzasidan ularning tasdiqlangan biznes-rejasiga muvofiq, bajarilgan ishlar va erishilgan ko'rsatkichlar to'g'risida hisobot talab qiladi;

AJ ichki nazorat organi (taftish komissiyasi va ichki audit xizmati)ning kuzatuv kengashi, Aksiyadorlar umumiy yig'ilishi, minoritar Aksiyadorlar qo'mitasi (agar mavjud bo'lsa) va Aksiyadorlar bilan o'zaro hamkorligi tartibini ishlab chiqadi va tasdiqlaydi.

16. AJda samarali ichki nazorat tizimini joriy qilish uchun Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi "Ichki nazorat to'g'risidagi nizom"ni tasdiqlaydi. U quyidagilardan iborat bo'ladi:

AJning ichki nazorat organi tarkibiga hamda uning a'zolari malakasiga talablar;



ichki nazorat tizimi to'g'risidagi hisobot tarkibi va uni shakllantirish reglamenti;

AJ ichki nazorat organi tizimi samaradorligini baholash uchun mustaqil professional tashkilotlar - maslahatchilarni jalb qilish tartibi;

Ichki nazorat organi ishini monitoring qilish mexanizmlari tavsifi, uning a'zolariga to'lanadigan kompensatsiya va mukofot pullarini hisoblash tartibi.

17. "Ichki nazorat to'g'risidagi nizom" AJ xodimlari, boshqaruv va nazorat organi a'zolari uchun rioya etilishi majburiy bo'lgan hujjat hisoblanadi.

18. AJ "Kuzatuv kengashi to'g'risidagi nizom" talablariga muvofiq, kuzatuv kengashi tarkibiga bittadan kam bo'lmagan (ammo ustavda ko'zda tutilgan kuzatuv kengashi a'zolari sonining 15 foizidan kam bo'lmagan) mustaqil a'zo kiritadi.

19. Quyidagilar AJ kuzatuv kengashining mustaqil a'zosi bo'lishi mumkin:

(I) so'nggi besh yil mobaynida AJ, uning sho'ba va affillangan korxonalarida ishlamagan shaxslar;

(II) AJ, uning sho'ba va affillangan korxonalari Aksiyadori bo'lmagan shaxslar;

(III) AJ, uning sho'ba va affillangan korxonalari bilan qonun hujjatlarida belgilangan eng kam ish haqining besh ming baravari miqdoridan yuqori summaga tegishli shartnomaga ega bo'lgan yirik mijozlari yoki mol etkazib beruvchilari bilan bog'liq bo'lmagan shaxslar;

(IV) AJ, uning sho'ba va affillangan korxonalari bilan xizmat ko'rsatish yuzasidan shartnomaga ega bo'lmagan shaxslar;

(V) AJ, uning sho'ba va affillangan korxonalari rahbarlari bo'lgan yoki so'nggi besh yil mobaynida shunday lavozimlarda ishlagan shaxsning oila a'zosi bo'lmagan shaxslar;

(VI) AJni nazorat qiluvchi shaxs (yoki AJ ustidan jamoa tarzida nazorat olib boruvchi guruh va/yoki tashkilot a'zosi) bo'lmagan shaxslar;

(VII) AJ bilan fuqarolik-huquqiy shartnoma orqali bog'liq bo'lmagan va AJning sohasi bo'yicha yuqori turuvchi tashkiloti (kompaniya) yoki yirik Aksiyadorining xodimi bo'lmagan shaxslar.

#### **IV. AKSIYADORLARNING HUQUQ VA QONUNIY MANFAATLARINI AMALGA OSHIRILISHINI TA'MINLASH**

20. Aksiyadorlarning huquq va qonuniy manfaatlarini amalga oshirilishini ta'minlash uchun AJ boshqaruv va nazorat organlari:

AJ saytida yozma va elektron so'rovlarni, shu jumladan, Aksiyadorlar o'z aloqa ma'lumotlari va bank rekvizitlarining o'zgarishi to'g'risidagi ma'lumotlarni yuborishi uchun manzil ko'rsatgan holda Aksiyadorlarga AJ bilan bog'lanishni engillashtiradi;

Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishida shaxsan ishtirok eta olmaydigan Aksiyadorlar uchun elektron pochta orqali (elektron raqamli imzo bilan tasdiqlangan holda), shuningdek, o'z vakolatini vakilga berish yo'li bilan ovoz berish yoki umumiy yig'ilishni videokonferens-alloqa tarzida o'tkazish imoniyati va sharoitini yaratadi;

AJning dividendlarni hisoblashning shaffof mexanizmini ochib beruvchi dividend siyosati to'g'risidagi nizomini ishlab chiqadi;

Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi to'g'risidagi nizomda umumiy yig'ilish o'tkazilgunga qadar Aksiyadorlarga kun tartibi, shu jumladan, kuzatuv kengashining umumiy yig'ilish kun tartibidagi masala bo'yicha pozitsiyasi yuzasidan zarur ma'lumotlarni taqdim etishni nazarda tutadi;

sanoq komissiyasiga amaliy ko'mak ko'rsatish yoki uning funksiyasini bajarish uchun mustaqil ekspertlarni jalb etishi mumkin (masalan, investitsiya maslahatchisi yoki qimmatli qog'ozlar bozorining boshqa professional ishtirokchisi);

Aksiyadorlar va investorlar bilan o'zaro hamkorlik uchun mas'ul xodim yoki bo'linmani belgilaydi;

ustavda AJning 1 foizdan kam bo'lmagan oddiy Aksiyalari egalariga kuzatuv kengashi majlisini chaqirishni talab qilish va kun tartibi, foydani taqsimlash, boshqaruv va nazorat organi a'zoligiga ularning nomzodini (umumiy yig'ilish o'tkazilgunga qadar almashtirish imkoniyati bilan) ko'rsatish yuzasidan taklif kiritish huquqini taqdim etadi;

AJning alohida ichki hujjatida Aksiyadorlar, shu jumladan, minoritar Aksiyadorlar uchun ovoz berishda ularning birgalikdagi pozitsiyasini shakllantirish uchun Aksiyadorlik bitimini tuzish imkonini nazarda tutadi;

AJ mablag‘lari hisobidan minoritar Aksiyadorlik qo‘mitasini ta‘minlash xarajatini qoplaydi (minoritar Aksiyadorlik qo‘mitasi tuzilgan taqdirda);

ustavda minoritar Aksiyador hujjatlarni asossiz ravishda talab qilish va maxfiy axborotlar, tijorat sirlarini qo‘llash yo‘li bilan AJ boshqaruv organi faoliyatiga to‘sqinlik qilmasligini nazarda tutadi;

ustavda qo‘shimcha Aksiyalar chiqarilgan holatda Aksiyadorlar ustav kapitalidagi ulushiga proporsional ravishda imtiyozli sotib olish huquqi nazarda tutiladi;

barcha Aksiyadorlarga, ularning ulushi, daromad darajasi, jinsi, irqi, dini, millati, tili, ijtimoiy kelib chiqishi, shaxsiy va ijtimoiy mavqeidan qat‘i nazar, bir xil munosabatni ta‘minlaydi;

ustavda Aksiyadorlarning yillik umumiy yig‘ilishi kun tartibi uchun takliflarni taqdim etishning kechroq muddatini ko‘zda tutadi;

ijroiya organi, kuzatuv kengashi va taftish komissiyasi a‘zolari, shuningdek, auditorlik tashkiloti vakilining Aksiyadorlarning yillik umumiy yig‘ilishida ishtirok etishini ta‘minlaydi;

kuzatuv kengashi to‘g‘risidagi nizomda kuzatuv kengashi a‘zosi vazifasini bajarishdan ozod etilishi shartlarini, AJ kuzatuv kengashi raisining yig‘ilishni tashkil etish va o‘tkazish bilan bog‘liq faoliyati tartibi va funksiyasini nazarda tutadi;

AJ Aksiyadorlarining huquq va qonuniy manfaatlarini amalga oshirilishini ta‘minlashga yo‘naltirilgan boshqa zarur chora-tadbirlarni amalga oshiradi.

21. AJ Aksiyadorlarining huquq va qonuniy manfaatlarini amalga oshirilishini ta‘minlash uchun AJ yuqorida qayd etilgan tavsiyalarni aks ettiruvchi zarur ichki hujjatlarni qabul qiladi.

## **V. UZOQ MUDDATLI ISTIQBOLGA MO‘LJALLANGAN RIVOJLANISH STRATEGIYASI VA VAZIFALARNI BELGILASH**

22. Uzoq muddatli istiqbolga oid rivojlanish strategiyasi va vazifalarni belgilash uchun AJ boshqaruv organi:

AJning strategik maqsadi sifatida Aksiyalar narxining o'sishiga olib keluvchi moliyaviy barqarorlikni ta'minlash, mehnat unumdorligi va mahsulot raqobatdoshligini oshirish, ishlab chiqarish, energiya samaradorligi va eksport ko'rsatkichlarining o'sishi, ishlab chiqarish quvvatlarini modernizatsiya qilish, texnik va texnologik yangilashni amalga oshirishni belgilaydi;

Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishida tarmoq xususiyatining o'ziga xosligi, raqobat muhiti tahlili, eksportga yo'naltirilganlik va tegishli soha, tarmoq va hududni rivojlantirish bo'yicha tasdiqlangan davlat dasturlaridan kelib chiqqan holda AJning 5 yildan ortiq bo'lgan davr uchun uzoq muddatli rivojlanish strategiyasini ishlab chiqadi va tasdiqlaydi;

xorijiy tajribada muvaffaqiyatli sinovdan o'tgan boshqaruv uslublari, shu jumladan, SWOT, GAP tahlil va boshqa yondashuvlar, maxsus dasturiy mahsulotlar va boshqalarni keng qo'llaydi;

Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi tomonidan tasdiqlangan uzoq muddatli strategiya asosida qisqa muddatli (yillik) va o'rta muddatli (5 yilgacha bo'lgan davr uchun) biznes-rejalar ishlab chiqadi hamda Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi yoki kuzatuv kengashiga tasdiqlash (ma'qullash) uchun kiritadi;

AJda qabul qilingan har bir rivojlanish rejasi bo'yicha belgilangan maqsadlarga erishish monitoringini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan son va sifat mezonlarini joriy etadi.

23. Kuzatuv kengashi ijroiya organi, AJ ichki nazorat organi, AJda tashkil etilgan kollegial organlar faoliyatini muvofiqlashtiradi, zarur bo'lganda, AJ rivojlanish rejasini ishlab chiqishni tashkil etish va unda belgilangan maqsadlarga erishish monitoringi uchun ekspertlarni jalb etadi.

24. AJ majburiy ravishda Aksiyadorlari tarkibiga (qonun hujjatlari belgilangan holatlardan tashqari) AJni boshqarish, raqobatdosh mahsulot ishlab chiqarish va uni tashqi bozorga eksport qilishda ishtirok etuvchi strategik xorijiy investorlarni jalb qiladi.

## **VI. IJROIYA ORGANINING AKSIYADORLAR VA INVESTORLAR BILAN O‘ZARO SAMARALI HAMKORLIGINING MEXANIZMLARINI JORIY ETISH**

25. Ijroiya organining Aksiyadorlar va investorlar bilan o‘zaro hamkorligining samarali mexanizmini joriy etish uchun AJ boshqaruv organlari:

AJ Aksiyadorlari, boshqaruv va nazorat organi a‘zolari o‘rtasida o‘zaro ishonch, hurmat, hisobdorlik va nazorat tamoyillari asosidagi hamkorlikni ta‘minlaydi;

AJ mansabdor shaxslari tomonidan o‘z vazifalarini professional asosda amalga oshirish, qonun hujjatlari, AJ ustavi va boshqaruv organi qarorlaridan kelib chiquvchi barcha majburiyatlarni vijdonan va oqilona bajarishi to‘g‘risidagi talablarni joriy etadi;

kuzatuv kengashi a‘zoliqi uchun nomzodlarga malaka talablari, shu jumladan, ustav kapitalida davlat ulushi bo‘lgan AJda Korporativ boshqaruv ilmiy-ta‘lim markazi tomonidan berilgan korporativ boshqaruvchi malaka attestati mavjudligi talablarini belgilaydi (qonun hujjatlarida nazarda tutilgan holatlardan tashqari);

AJ kuzatuv kengashi qoshida kuzatuv kengashi, ijroiya organlari a‘zolari, AJ xodimlari va jalb etilgan ekspertlar (tegishli soha mutaxassislari, soha oliy ta‘lim muassasalari o‘qituvchilari va boshqalar)dan iborat tegishli masalalar, shu jumladan, nizoli vaziyatlarni aniqlash va hal etish bo‘yicha qo‘mitalar (ishchi guruhlar) tashkil etadi;

kuzatuv kengashi yig‘ilishlarini so‘rov o‘tkazish yo‘li bilan, shuningdek, videokonferens-aloqa rejimida o‘tkazish holatlari va tartibini belgilaydi;

Aksiyadorlar umumiy yig‘ilishi raisi vakolatiga Aksiyadorlar umumiy yig‘ilishining audio-video yozuvi va internet tarmog‘idagi translyasiyasiga ruxsat berish masalasini kiritadi;

kuzatuv kengashi, Aksiyadorlarning umumiy yig‘ilishi, AJ ustavi va rivojlanish rejasi tomonidan qo‘yilgan vazifalarning so‘zsiz bajarilishi uchun ijroiya

organi vakolatiga kiruvchi masalalarni u tomonidan mustaqil hal etish talabini joriy etadi;

AJ mansabdor shaxslarining malakasini o'quv kurslari, seminarlar va boshqa tadbirlarda ishtirok etish orqali oshiradi;

AJ faoliyatida korporativ qonunchilik talablariga rioya etilishini nazorat qilishga mas'ul bo'lgan va kuzatuv kengashiga hisobot beruvchi korporativ maslahatchi lavozimini joriy etadi;

AJ biznes xatarlari va ijroiya organlari javobgarligini sug'urtalaydi;

kuzatuv kengashi a'zolarining mukofot puli miqdorini AJ moliyaviy natijalari va korporativ boshqaruv tizimining mustaqil baholanishi natijalari bilan bog'laydi;

Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishida hisobot beruvchi AJ boshqaruv va nazorat organlari ma'ruzalari (hisobotlari) shakli va mazmuniga bo'lgan talablarni, Aksiyadorlar umumiy yig'ilishi davomiyligini belgilaydi;

Aksiyadorlar vakili sifatida ishtirok etuvchi ijroiya organi vakillarining ijroiya organiga a'zolar saylash masalasida ovoz berish huquqini cheklashi mumkin;

ustavda odatda AJ navbatdagi Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishini o'tkazish sanasini nazarda tutadi.

26. Ijroiya organining Aksiyadorlar va investorlar bilan o'zaro samarali hamkorligi mexanizmlarini joriy etish uchun AJ yuqorida qayd qilingan tavsiyalarni aks ettiruvchi zarur ichki hujjatlarni qabul qiladi.

## **VII. MANFAATLAR QARAMA-QARSHILIGI**

27. Manfaatlarni qarama-qarshiligi bilan bog'liq vaziyatlar yuzaga kelishining oldini olish va nizoli vaziyatlarni bartaraf etish uchun AJ o'z ichiga quyidagilarni oluvchi manfaatlarni qarama-qarshiligi vaqtida harakat qilish tartibi to'g'risidagi nizomni ishlab chiqadi:

AJ mansabdor shaxslarining AJ manfaatini ko'zlab faoliyat yuritish majburiyati;

AJ mansabdor shaxslari tomonidan harakat va bitim amalga oshirilganda

yoki ular tomonidan axborot oshkor qilinganda manfaatlar qarama-qarshiligiga olib kelishi mumkin bo'lgan vaziyatlarni aniqlash;

AJ mansabdor shaxslarining kuzatuv kengashini manfaatlar qarama-qarshiligi yuzaga kelishi to'g'risida xabardor qilish majburiyati;

kuzatuv kengashining ruxsatisiz AJ mansabdor shaxslarining boshqa yuridik shaxslarning boshqaruv va nazorat organlarida ishtirok etishini taqiqlash;

AJ mansabdor shaxslari tomonidan harakat va bitim amalga oshirilganda yoki ular tomonidan axborot oshkor qilinganda manfaatlar qarama-qarshiligiga olib kelishi mumkin bo'lgan vaziyatlarning oldini olish;

manfaatlar qarama-qarshiligi bilan bog'liq nizoli vaziyatlarni hal etishning, shu jumladan, ularni hal etish uchun manfaatdor bo'lmagan uchinchi shaxsni tayinlash yoki manfaatlar qarama-qarshiligini hal qilish bo'yicha vakolatni kuzatuv kengashining mustaqil a'zosi (a'zolari)ga yuklashning batafsil reglamenti.

28. Manfaatlar qarama-qarshiligi vaqtida harakat qilish tartibi to'g'risidagi nizom Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi tomonidan tasdiqlanadi.

## **VIII. NAMUNAVIY TASHKILIY TUZILMANI JORIY ETISH**

29. Namunaviy tashkiliy tuzilmani joriy etish uchun AJda:

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Aksiyadorlik jamiyatlarida zamonaviy korporativ boshqaruv uslublarini joriy etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 2015 yil 24 apreldagi PF-4720-son Farmonida tasdiqlangan namunaviy tashkiliy tuzilmaga muvofiqlik ta'minlanadi;

tashkiliy tuzilmani ishlab chiqish va joriy etishda AJ faoliyatining miqyosi, tarmoq xususiyati va yo'nalishi hisobga olinadi;

AJning amaldagi tashkiliy tuzilmasi qonun hujjatlarida belgilangan namunaviy tashkiliy tuzilmaga muvofiqligining muntazam baholanishi tashkil etiladi;

AJning boshqaruv lavozimlariga xorijiy menejerlar nomzodlarining ishtirok etishiga imkon yaratilgan holda har yili tanlovlar o'tkaziladi;

rahbar lavozimlarga tanlovlar reglamenti tasdiqlanib, unda tanlov e'lon qilish, tanlovning obyektiv mezonlari ularning yakuni bo'yicha yangicha fikrlovchi,

zamonaviy talablarga javob beruvchi yuqori malakaga ega bo'lgan, shuningdek, xorijiy menejerlarni tanlab olish jarayonlari bayon etiladi.

30. Kuzatuv kengashi tashkiliy tuzilmani ishlab chiqish, joriy etish va muntazam baholanishi bo'yicha ishlarning qonunchilikda belgilangan talablarga muvofiq tarzda amalga oshirilishini muvofiqlashtirishni ta'minlaydi.

## **IX. AXBOROTLARNI AUDIT VA MOLIYAVIY HISOBOTLARNING XALQARO STANDARTLARI ASOSIDA e'LON QILISH**

31. Axborotlarni audit va moliyaviy hisobotlarning xalqaro standartlari asosida e'lon qilish uchun AJda:

kuzatuv kengashi yillik moliyaviy hisobotlarni Xalqaro moliyaviy hisobot standartlariga (keyingi matnlarda XMHS deb yuritiladi) muvofiq tarzda e'lon qilishga o'tish bo'yicha amalga oshiriladigan ishlarni muvofiqlashtiradi;

AJning yillik moliyaviy hisobotlarni XMHSga muvofiq tarzda e'lon qilishga o'tish masalalari bo'yicha taftish komissiyasi, ichki audit xizmati, kuzatuv kengashi a'zolari, AJning mas'ul mansabdor shaxslari va jalb etilgan ekspertlar (zarur hollarda)dan iborat ishchi guruhi tuziladi;

yillik moliyaviy hisobotlarni XMHSga va auditning xalqaro standartlari asosida e'lon qilishga o'tishda malakali xizmat ko'rsatish uchun auditorlik yoki konsalting tashkiloti jalb etiladi;

auditorlik tashkiloti bilan hamkorlikda AJning yillik moliyaviy hisobotlarni XMHSga va auditning xalqaro standartlari asosida e'lon qilishga o'tishning bosqichli algoritmi (tadbirlar rejasi) ishlab chiqiladi va kuzatuv kengashining yig'ilishida tasdiqlanadi;

audit o'tkazish va moliyaviy hisobotlarni tuzishga jalb etilgan AJ xodimlari XMHS va auditning xalqaro standartlari bo'yicha o'quv kurslarida o'qitiladi;

AJning yillik moliyaviy hisobotlarni XMHSga va auditning xalqaro standartlariga muvofiq tarzda e'lon qilishga o'tish bo'yicha tegishli rejada ko'zda tutilgan chora-tadbirlar amalga oshiriladi;

AJning yillik moliyaviy hisobotlari XMHSga va auditning xalqaro



standartlariga muvofiq tarzda qonun hujjatlarida belgilangan muddatlarda e'lon qilinadi.

## **X. KODEKS TAVSIYALARINI JORIY eTISH MONITORINGI**

32. Kodeks tavsiyalarini joriy etish monitoringini amalga oshirish uchun AJ korporativ boshqaruv tizimini baholashni o'tkazadi, bu ishni amalga oshirish uchun mustaqil tashkilotni jalb qilish tavsiya etiladi.

33. AJda korporativ boshqaruv tizimini mustaqil baholash yiliga kamida bir marta o'tkaziladi.

34. AJda korporativ boshqaruv tizimini mustaqil baholash AJga mulkiy munosabat orqali bog'liq bo'lmagan tashkilot bilan tegishli shartnoma asosida amalga oshiriladi.

35. AJda korporativ boshqaruv tizimini mustaqil baholashni quyidagi tashkilotlar o'tkazishi mumkin:

fond birjasi;

qimmatli qog'ozlar bozorining professional ishtirokchilari;

shtatida tegishli korporativ boshqaruvchi yoki qimmatli qog'ozlar bozori mutaxassisi attestati bo'lgan auditorlik tashkilotlari;

akkreditatsiyadan o'tgan reyting agentliklari;

Korporativ boshqaruv ilmiy-ta'lim markazi;

Xususiylashtirish, raqobatni va korporativ boshqaruvni rivojlantirish muammolari tadqiqotlari markazi.

36. Korporativ boshqaruv tizimini baholashni o'tkazish uchun mustaqil tashkilotni tanlash AJ kuzatuv kengashining qarori bo'yicha tanlov asosida o'tkaziladi.

37. AJda korporativ boshqaruv tizimini mustaqil baholash O'zbekiston Respublikasi Davlat raqobat qo'mitasi va Korporativ boshqaruv ilmiy-ta'lim markazi tomonidan tasdiqlanadigan savolnoma asosida o'tkaziladi.

38. AJda o'tkazilgan korporativ boshqaruv tizimini mustaqil baholash natijalari AJ saytida shunday baholashni o'tkazgan tashkilot xulosasi bilan birgalikda

e'lon qilinadi.

39. Davlat nomidan Aksiyador sifatida ishtirok etuvchi davlat va xo'jalik boshqaruvi organlari, joylardagi mahalliy davlat hokimliklari va boshqa davlat tashkilotlari:

AJda korporativ boshqaruv tizimini mustaqil baholashni o'tkazish uchun o'z mablag'i hisobidan mustaqil tashkilotni jalb qilish huquqiga ega;

AJda o'tkazilgan korporativ boshqaruv tizimini mustaqil baholash natijalarini AJ boshqaruv organida ular nomidan ishtirok etayotgan shaxslarni mukofotlash miqdorini aniqlash uchun qo'llaydi.

## **XI. YAKUNIY QOIDALAR**

40. Kodeks tavsiyalariga rioya qilmaslik davlat organlari tomonidan chora qo'llanishga olib kelmaydi.

### **AKSIYADORLIK JAMIYATLARI VA AKSIYADORLARNING HUQUQLARINI HIMOYA QILISH TO'G'RISIDA O'ZBEKISTON RESPUBLIKASINING QONUNI 26.04.1996 y. N 223-I(YAngi tahriri)**

**Mazkur tahrir O'zR 06.05.2014 y.**

O'RQ-370-son Qonuni bilan tasdiqlangan

1-bob. Umumiy qoidalar (1 - 8-moddalar)

2-bob. Jamiyatni tashkil etish (9 - 15-moddalar)

3-bob. Jamiyatning ustav fondi (ustav kapitali).

Jamiyatning Aksiyalari, obligatsiyalari va boshqa qimmatli qog'ozlari, jamiyatning sof aktivlari (16 - 32-moddalar)

4-bob. Jamiyatning Aksiyalarini va boshqa qimmatli qog'ozlarini joylashtirish hamda olish (33 - 41-moddalar)

5-bob. Jamiyat Aksiyadorlarining reestri va Aksiyalarni saqlash (42 - 47-moddalar)

6-bob. Dividendlarni to'lash (48 - 56-moddalar)

7-bob. Jamiyatning boshqaruv organlari. Minoritar Aksiyadorlar qo'mitasi (57 - 82-moddalar)

8-bob. Jamiyat tomonidan yirik bitimlar tuzish (83 - 84-moddalar)

9-bob. Jamiyatning affillangan shaxslari

bilan bitimlar tuzish (85 - 91-moddalar)

10-bob. Jamiyatni qayta tashkil etish va tugatish (92 - 101-moddalar)

11-bob. Hisob va hisobot. Hujjatlarni saqlash.

Jamiyat to'g'risidagi axborot (102 - 106-moddalar)

12-bob. Jamiyatning faoliyatini nazorat qilish (107 - 110-moddalar)

13-bob. YAKunlovchi qoidalar (111 - 116-moddalar)

MAS'ULIYATI CHEKLANGAN HAMDA QO'SHIMCHA  
MAS'ULIYATLI JAMIYATLAR TO'G'RISIDA O'ZBEKISTON  
RESPUBLIKASINING QONUNI 06.12.2001 Y. N 310-II

I bob. Umumiy qoidalar (1 - 9-moddalar)

II. bob. Jamiyatni ta'sis etish (10 - 13-moddalar)

III. bob. Jamiyatning ustav fondi (ustav kapitali) (14 - 28-moddalar)

IV. bob. Jamiyatda boshqaruv (29 - 42-moddalar)

V. bob. Jamiyatning bitim tuzishdan manfaatdorligi. Yirik bitimlar (43 - 44-  
moddalar)

VI. bob. Jamiyatning faoliyati ustidan nazorat qilish (45 - 48-moddalar)

VII. bob. Jamiyatni qayta tashkil etish va tugatish (49 - 55-moddalar)

**Mustaqil ishlash bo'yicha nazorat savollari:**

1. Korporativ boshqaruvning me'yoriy-huquqiy asoslari sanab o'ting?
2. Korporativ boshqaruvda davlatning ishtiroki etish usullarini sanab bering?
3. Korporativ boshqaruvning mexanizmlarini tushuntirib bering?
4. Korporativ huquq tushunchasi va uning elementlarini tushuntirib bering?
5. Korporativ huquqning belgilarini tushuntirib bering?
6. Korporativ boshqaruv kodeksi tarkibiy tuzilishi qanday?
7. Korporativ boshqaruvning global standartlarini sanab o'ting?

**Mustaqil ishlash uchun adabiyotlar ro'yxati:**

1. O'zbekiston Respublikasi Qonuni №233-I "Aksiyadorlik jamiyatlari va

aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida (yangi tahriri)", 1996- yil 26- aprel. Yangi tahriri O'RQ-370 son bilan 2014 yil 06 mayda tasdiqlangan.

2.O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida" gi Farmoni. // O'zbekistan Respublikasi Qonunlari to'plami. 2017 y., № 6, st. 70.

3. Zaynutdinov SH.N. Korporativ boshqaruv asoslari. O'quv qo'llanma. -T.: O'zbekiston, 2008. – 260 b.

4. Xodiev B.YU., Berkinov B.B. "Korporativ boshqaruv va raqobatni rivojlantirish" O'quv qo'llanma. -T.: 2011 y.

5. Steen Thomsen & Martin Conyon – Corporate Governance, mechanisms and systems. McGraw-Hill Higher Education UK, 2012 – 367pp.

6. Bob Tricker – Corporate Governance, Principles, Policies and Practices, 3rd edition, Oxford online resources center, 2012 – 904pp.

7.[www.webofscience.com](http://www.webofscience.com) - Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi

8. [www.ziynet.com](http://www.ziynet.com) –axborot-ta'lim tarmog'i

## **6- BOB. Korporativ boshqaruvning modellari.**

### **Reja:**

•

•

### **O‘zbekistonda korporativ boshqaruvning milliy modeli .**

**, O‘zbekistonda korporativ boshqaruvning milliy modeli, Unitar (investor) modeli, Minoritar Aksiyadorlar.**

Turli mamlakatlarda Korporatsiyalarni boshqarish tarkibi korporativ munosabatlarni tartibga soluvchi qonunchilik asoslari, muayyan mamlakatda yuzaga kelgan xarakterli boshqaruv tarkibi kabi omillar bilan belgilanadi. Har bir mamlakatda Korporatsiyalarni boshqarish tarkibi uni boshqa mamlakatlar tarkibidan farqlab turadigan ma’lum bir elementlarga ega.

Ma’lumki, Korporatsiyalarni boshqarishning uchta asosiy modeli: ingliz-amerika modeli, nemis modeli va yapon modeli doim umume’tirof etib kelinadi

Korporativ boshqaruvning modellarining qo‘yidagi shakllari mavjud hisoblanadi:

- Unitar (investor) modeli – AQSH, Buyuk Britaniya, Avstraliya;
- Ikki pog‘onali (manfaatdor shaxslar) modeli – Germaniya;
- Kontinental model;
- Tarmoq modeli – YAponiya (keyretsu), Koreya (chaebol).

#### *Unitar model:*

- Boshqaruvning yagona organi – uning tarkibida ijro etuvchi direktorlardan ko‘ra mustaqil direktorlar ko‘proq bo‘lgan unitar Direktorlar Kengashi (Aksiyadorlik mulkchilikning «Inglizsakson» modeli: 24 - 30% Aksiya harakatsiz, uzoq vaqt kichik korxonalar qo‘lida bo‘ladi va nazorat paketini shakllantiradi, 70-80% Aksiya,

aksincha, harakatchan, vaqti - vaqti bilan bozorga olib chiqiladi va bir kishining qo‘lidan boshqasiga oson o‘tadi);

- Aksiyadorlik kapitalning katta qismi inglizsakson udumlarida tarbiyalangan mayda investorlar sarmoyasidan iborat;

- Jismoniy shaxslarga qarashli bo‘lmagan Aksiyalar asosan institutsional investorlar qo‘lida jamlangan;

- Qimmatli qog‘ozlar bozori yuqori samaradorligi va likvidligi bilan ajralib turadi;

- Minoritar Aksiyadorlar huquqlarini himoya qilish yuqori darajada;

- Jalb qilingan direktorlar ishtirokidagi kuchli korporativ boshqaruv.

Ingliz- amerika modeli Buyuk britaniya, AQSH, Avstraliya, YAngi Zelandiya, Kanada va boshqa mamlakatlarda qo‘llaniladi hamda ishtirokchilarning ko‘p soni bilan ajralib turadi Ushbu modelda yakka tartibdagi va Korporatsiyadan mustaqil bo‘lgan Aksiyadorlarning bo‘lishi shuningdek uchta asosiy ishtirkochilar: Boshqaruvchilar, direktorlar, Aksiyadorlarning huquq va majburiyatlarini belgilovchi aniq ishlab chiqilgan qonunchilik bazasi mavjud.

Mazkur modelda boshqaruvning yagona kollegial organi – direktorlar kengashi ko‘zda tutilgan bo‘lib, unga Aksiyadorlar va ijroiya organi rahbarlari kiradi. SHuningdek AQSH qonunchiligiga ko‘ra bosh direktor va kompaniya direktorlari kengashi lavozimlarini qo‘shib olib borishga yo‘l qo‘yiladi, bunday holat kompaniyalarning 80 foizida kuzatiladi.

Mazkur model bo‘yicha mulkdorlarning asosiy maqsadi –Korporatsiya Aksiyalari kursi qiymatining o‘sishi hisobiga daromad olish. SHuning uchun ingliz amerika modelida asosiy rolni fond birjalari o‘ynaydi,ular talablarnini, axborotni ochib berish darajasini va boshqa talablarni belgilaydi.

Korporativ boshqaruvning amerika tizimi xususiyatlari AQSHda Aksiyadorlik mulkchilikning xususiyatlariga bevosita bog‘liqdir. Xususan, amerika Korporatsiyalariga boshqa investorlardan ko‘ra o‘z ta‘sirini kuchliroq o‘tkaza oladigan yirik investorlarning yo‘qligi xosdir.

Amerika Korporatsiyalarining Aksiyadorlik kapitali yuqori darajada kichik

paketlarga tarqab ketgan bo'lib, AQSH Korporatsiyalari aksariyatining reestrlarida umumiy kapitalning bir foizidan oshig'iga egalik qiluvchi birorta xususiy shaxs yoki institutsional investor qayd qilinmagan. Natijada Aksiyadorlarning birorta guruhi direktorlar kengashiga a'zolik qilishga alohida da'vogar bo'la olmaydi. Ikkinchi muhim xususiyat shundaki, xususiy shaxslarga qarashli bo'lmagan Aksiyalarning ko'pchiligi institutsional investorlar – nafaqa va o'zaro yordam (paychilik) fondlari qo'lida jamlangandir. Bu investorlar qo'llarida 50%dan oshiq kapitalni jamlaydi, ko'proq moliyaviy menejer sifatida qatnashishga moyilroq bo'lib, direktorlar kengashi ishida qatnashishga intilmaydilar va odatda o'zlari yirik paketga egalik qilgan kompaniyalar uchun mulkchilik huquqidan kelib chiqadigan mas'uliyatni o'z zimmlariga olishdan o'zlarini olib qochadilar.

•  
Ikki pog'onali model (insayderlik):

Rahbarlik va ijrochilik organi:

- Kuzatuv kengashi (Direktorlar kengashi);
- Ijroiya organi.

Vazifalarning qat'iy taqsimlanishi. Kengash a'zolari ijroiya organiga a'zolik qilishi mumkin emas.

*Kontinental model:*

- Doimiy egalarda 70 - 80% Aksiya jamlangan, 20 - 30% Aksiya esa "chakana" sotiladi va xaridorlar ularga mablag'larni vaqtincha joylashtirish vositasi sifatida qaraydilar;

- Aksiyadorlik sarmoyasini yirik "ulgurji" investorlar tashkil qilib, bir - birining Aksiyasiga o'zaro egalik qilish (kuchli qaramlik) tizimi keng rivojlangan;

- Kuzatuv kengashida kompaniya hodimlarining salmoqli vakilligi;

- Uzoqni ko'radigan investorlar;

- Qimmatli qog'ozlar bozori kichikroq va likvidligi kamroq.

Nemis modelining AQSH modelidan farqli o'laroq, Aksiyadorlik kapitalining katta qismi boshqa kompaniyalar egaligida turadi: umumiy kapitalining yarmidan

ko'pini bir - birining Aksiyalariga egalik qilish tizimi o'z ichiga oladi. SHaxsiy investorlar nemis modelida ikkinchi yirik investorlar guruhini tashkil qilsa ham (nemis kompaniyalari umumiy Aksiyalarning taxminan 16% iga egalik qiladi) ular Aksiyalarining ko'p qismi taqdim etuvchiga sertifikatini ko'rinishiga ega bo'lib, bu sertifikatlar ularning egalari topshirig'iga ko'ra, xususiy Aksiyadorlar Aksiyalarining juda katta qismi jamlangan banklar tomonidan boshqariladi. SHuning uchun, Germaniya kompaniyalarini erkin sotuvda bo'lgan Aksiyalarining juda katta ulushi (90%dan ortig'i) tashkilot- investorlar tomonidan boshqariladi. (o'zlari Aksiya egalari bo'lmasa ham).

Korporativ boshqaruvning nemis modeli yoki kontinental modeli G'arbiy Evropa (Germaniya, Avstriya, YU SHveysariya, Niderlandiya) va SHimoliy evropa mamlakatlariga xos tizimdir. Aksiyadorlik jamiyatlarining boshqaruv modeli uch bo'g'ini bo'lib, o'z ichiga Aksiyadorlarning umumiy yig'ilish, kuzatuv kengashi, boshqaruvni oladi, Bu modeldan Fransiyadagi 20 foiz Korporatsiyalarda hamda Belgiyada, Markaziy va SHarqiy evropaning aksariyat mamlakatlarida foydalaniladi.

Germaniyada investorlarning ulushi tarkibi

1. YAKka tartibdagi investorlar hissasiga 17 foiz Aksiyalar to'g'ri keladi,
2. Korporativ investorlar esa nemis kompaniyalarining Aksiyasini 64 foizini nazorat qiladi, SHundan (22 foizi banklar, sug'urta kompaniyalari, pensiya jamg'armalari va boshqa moliya institutlari; 42 foizi nomoliya Korporatsiyalari)
3. Bundan tashqari Germaniya Korporatsiyalari kapitali tuzilmasida xorijiy investorlarning (14%) va davlatning ulushi (5%) bu kursatkich esa Buyuk britaniyadagi kursatkichlardan ikki barobar yuqori.

Germaniyada AQSHdan farqli o'laroq birorta Korporatsiya Aksiyadorlik kapitalining katta qismi boshqa Korporatsiyalarga tegishli bo'ladi, ya'ni Aksiyalarga qarama qarshi egalik qilish tizimi mavjud.

Yirik nemis kompaniyalarida beshta yirik kompaniyalar hissasiga ularning har biri Aksiyalarini 40 % i to'g'ri keladi.

YAKka tartibdagi investorlar qo'lida so'rovchiga sertifikat shaklida Aksiyalarning 20 % kamrog'i to'plangan. ular ham banklarga beriladi. Germaniya



Aksiyadorlik kapitali yuqori darajadagi konsentratsiyaga ega, bu Korporatsiya faoliyatini nazorat qilishdan, fond bozori xizmatlaridan kamroq foydalanishdan manfaatdorlikni yuqori darajasidan dalolat beradi.

Germaniyada direktorlar kengashida raislik qilish huquqi ko'pincha banklarga va investitsiya kompaniyalariga beriladi. Eng katta Aksiya paketlari egalarini manfaatlarini tijorat banklari himoya qiladi. Aksiyadorlarning nomidan ishonchnoma asosida umumiy yig'ilishlarda ishtirok etadi.

Germaniyada Korporatsiyalarning ustidan banklar nazorati tizimi qaror topgan.

German modeli asosiy yutuqi - o'zaro ijtimoiy ta'sir tamoyilini amal qilishi e'tirof etiladi. Ushbu tamoyil korporativ munosabatlar barcha ishtirokchilarini manfaatlarini moslashtirishga qaratilgan, shuningdek barcha taraflarni uzoq muddatlarga maqsadlarga buysundiradi. Korporatsiya barqarorligini va Korporatsiyalar o'rtasidagi aloqalar turg'unligini oshiradi.

German modeli kamchiliklari – nemis kompaniyalarining etarlicha moslashuvchan emasligi, tavakkalchilikdan qochishlari, rivjlanish uchun tez qarorlarni qabul qila olmaslik (shtat qisqartirish, tugatish, sotib yuborish).

Nemis kompaniyalarining Aksiyadorlik kapitali yirik Aksiyadorlar qo'lida kuchli darajada jamlangan. Natijada, amerikalik kasbdoshlariga nisbatan nemis mulkdorlari va ular kapitalini boshqaruvchi moliya institutlari o'z kompaniyalari bilan ancha yaqin ish munosabatlarida bo'ladilar. Oqibatda, ular mulkchilik huquqlaridan faol foydalanishdan va kompaniya faoliyati ustidan nazorat qilishga qatnashishdan ko'proq darajada manfaatdordirlar. Boshqaruv organlari tuzilmalari va ular faoliyatini tashkil qilishning turli modellarini baholashda, har bir model o'zining kuchli va zaif tomonlariga ega ekanligini tushunish muhimdir. Ushbu tizimlarning har biri ham samarali bo'lishi mumkin, agar ular mos ravishdagi boshqaruvi bilan o'zlari joylashgan ayni bir ijtimoiy tizimning huquqiy, madaniy va ijtimoiy - iqtisodiy mohiyatiga monand bo'lsa.

.

Yapon modeli mazmuniga ko'ra amerika modeliga ham, germaniya modeliga

ham o'xshamaydi, biroq ikkala modelning ayrim xususiyatlarini o'z ichiga olgan: o'lmasdan, Kengashning barcha a'zolari yuqori boshqaruv organi vakillari yoki eski a'zo bo'lgan kompaniyalarning o'zaro Aksiyalariga egalik qilish holati muhim o'rin

- insayderlarning etakchiligi.

YApon modeli (*tarmoq modeli*) deb ham ataladi – nemis modelida bo'lganidek o'zaro ish munosabatlari bilan bog'langan kompaniyalar Aksiyalariga qarama qarshi egalik qilish bu tadbirkorlik guruhlari «Keyretsu» ni tashkil topishda o'z ifodasini topgan.

Bu guruhlariga kirgan tadbirkorlar odatda o'z Aksiyalari uning boshqa a'zolariga sotadilar. Aksiyalarga qarama qarshi egalik qilish Keyretsu a'zolariga bir birining faoliyatini nazorat qilish imkonini beradi va o'zaro bog'langan kompaniyalar o'rtasida yaqin hamkorlikni ta'minlaydi. Guruhdagi banklar faoliyati ulradan sanoatga katta investitsiyalar qilishni talab etadi. YAponiya banklari YAponiya Korporatsiyalarining uzoq muddatli Aksiyadori emas, nemis banklaridagidek doimiy kuzatuv kengashi a'zosi emas balki inqirozli vaziyatlarda qo'llaniladi.

YApon modelida Moliya sanoat guruhlari (MSG) - Belgilangan tartibda mos keluvchi idoralarda ro'yxatga olingan yuridik jihatdan mustaqil, moddiy resurslari va kapitallarini umumiy iqtisodiy maqsadga erishish uchun birlashtirgan korxonalar, moliyaviy va investitsiya institutlari guruhi. MSGda markaziy (bosh) Korporatsiya ixtisoslashgan tashkilot – “boshqaruvchi kompaniya” ham, guruhga kiruvchi ishlab chiqarish korxonasi yoki birlashma, bank, moliya yoki sug'urta kompaniyasi ham bo'lishi mumkin.

O'zbekistonda Xolding - Aksiyalar nazorat paketiga ega, ularning operatsiyalari ustidan nazoratni amalga oshirish maqsadida boshqa kompaniya va korxonalar faoliyatini boshqaradigan yoki nazorat qiladigan Aksiyadorlik kompaniyasi. Xolding kompaniyasi o'zining ishlab chiqarish salohiyatiga ega bo'lmasligi va ishlab chiqarish faoliyati bilan shug'ullanmasligi mumkin.

Korporativ boshqaruv tizimi har bir davlatda o'ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqqan holda va ijtimoiy-iqtisodiy holatga mos ravishda turlicha bo'ladi. Mamlakatda korporativ boshqaruvning rivojlanganlik darajasi aksiyadorlar huquqlari, ularning kapitali va aksiyadorlik jamiyatlarining rivojlanganlik holati bilan bevosita bog'liqdir. Hozirgi davrda jahon amaliyotida korporativ boshqaruvning Amerika, Germaniya va Yaponiya modellarini ko'rishimiz mumkin. Mamlakatimizda korporativ boshqaruvni rivojlantirishga hissa qo'shayotgan yosh olimlarimizdan D.Suyunov bu modellarni tasniflagan.

<b>Korporativ boshqaruv modellari</b>		
Unitar model (AQSH, Buyuk Britaniya)	Kontinental model (Germaniya)	Tarmoq modeli (Yaponiya, Janubiy Koreya)
1. Boshqaruvning yagona organi mavjud.	1. Aniq ajralgan ikki pog'onali boshqaruv organi mavjud:	1. Mustaqil direktorlar yo'q.
2. Aksiyadorlik kapitalining katta qismi mayda investorlar sarmoyasidan iborat.	- Kuzatuv kengashi - Ijroiya organi.	2. Kengashning barcha a'zolari boshqaruv organi vakili hisoblanadi.
3. Aksiyalar institutsional investorlar qo'lidajamlangan.	2. Korporativ nazorat bozori rivojlanmagan va past likvidli.	3. Aksiyadorlik sarmoyasi yirik investorlarga tegishli.
4. Samarali va likvidli qimmatli qog'ozlar bozori mavjud.	3. Aksiyalarga o'zaro egalik qilish tizimi mavjud.	4. Yagona sanoat guruhiga a'zolik keng tarqalgan.
5. Minoritar aksiyadorlar huquqi yuqori darajada himoyalanaadi.	4. Kuzatuv kengashida salmoqli vakillik tamoyili amal qiladi.	5. A'zo kompaniyalarning aksiyalariga egalik qilishadi.

Amerika modeli har bir fuqaroning shaxsiy boylikka ega bo'lishini ta'minlash asosida qurilgan bo'lsa, Germaniya modeli asosida har bir fuqaroning iqtisodiy xavfsizligini ta'minlash yotadi. Yaponiya korporativ boshqaruv modeli Germaniya va Amerika modellari oralig'idagi model bo'lib, ularning ayrim elementlarini o'zida mujassamlashtirgan. Biz bu modellarning qiyosiy tahlilini ko'rib chiqamiz. Korporativ boshqaruvning Amerika modeli bevosita AQSHda aksiyadorlik mulkining tizim xususiyatlariga bog'liqdir. AQSH kompaniyalarida aksiyadorlik kapitallari muayyan darajada tarqoq bo'ladi. Amerikaning ko'pgina kompaniyalarida aksiyadorlarning ulushi jami kapitalning hattoki 1% ni ham tashkil etmaydi. Shuning uchun aksiyadorlarning biror guruhi jamiyat va direktorlar kengashi holatiga kuchli

ta'sir ko'rsata olmaydi. Amerika modelining yana bir xususiyati shundaki, unda jami kapitalning asosiy qismi investitsiya institutlari, investitsiya fondlari, sug'urta kompaniyalariga tegishli bo'ladi, ya'ni kompaniyalarda ularning roli beqiyosdir. Umuman, Amerika modeli qonun-qoidalariga muvofiq, aksiyadorlarning jamiyat boshqaruvidagi o'rni muayyan darajada kelishilgan bo'ladi. Bunda aksiyadorlarga quyidagi huquqlarni amalga oshirishga ruxsat beriladi:

- korporatsiyaning ustav nizomiga biror o'zgartirish kiritilishiga ovoz berish;
- direktorlarni saylash va tayinlash;
- kompaniyani qayta tashkil etish bilan bog'liq barcha masalalarni hal etishda qatnashish.

Amerikadagi amaldagi me'yoriy qonunchilikka muvofiq, har bir kompaniya direktorlar kengashida majburiy ravishda 3 ta qo'mita ish olib boradi va bu qo'mitalar faqatgina xolis direktorlardan tashkil topgan bo'lishi lozim.

Birinchi qo'mita – auditni amalga oshiradi, odatda taftish komissiyasi deb ataladi.

Ikkinchi qo'mita – rag'batlantirish masalalarini hal etadi, u oliy boshqaruv va direktorlar kengashi a'zolari uchun to'lovlarni tavsiya etadi va tasdiqlaydi. U kompaniyaning hisobotlarini majburiy ravishda chop etish, kompaniya ishining sifati va menejerlarni rag'batlantirish darajasi kabi muhim masalalarni hal etadi.

Uchinchi qo'mita – direktorlar kengashi a'zolarini tanlash va saylash masalasini hal etadi.

Qo'mitalar faoliyati to'g'ridan-to'g'ri kompaniyani boshqaruv jarayoni bilan bog'liq bo'lmasa-da, ularning rivoji va yuksalishi uchun o'ta muhimdir.

AQSH modelidan farqli o'laroq, Germaniya modelida aksiyadorlarning aksariyat kapitali yuridik shaxslar qo'lida jamlangan. Germaniya kompaniyalari aksiyadorlik kapitallari muayyan miqdorda konsentratsiyalashgan. O'tgan asrning 80-yillari oxirlarida Germaniyaning eng ko'zga ko'ringan 40 ta aksiyadorlik jamiyatida kamida 1 ta aksiyador jami kapitalning 10% iga ega bo'lgan.

Germaniyada fond birjasi AQSHdagiga nisbatan sustroq rivojlangan. Germaniya iqtisodiyotida ishtirok etayotgan ochiq turdagi barcha kompaniyalarning

faqat 12% igina London fond birjasida va 10%i AQSH fond birjasida kotirovka qilinadi [1].

Germaniya kompaniyalarida aksiyalar chiqarish moliyaviy resurslarning o'sishiga muayyan darajada turtki bo'lsa-da, lekin ularning bu emissiyadan oladigan foydasiga daromad keltiruvchi birlamchi manba sifatida qaralmaydi. Uzoq yillar davomida shakllangan an'analarga ko'ra, ularning asosiy tashqi moliyalashtiruvchi manbasi banklardir. SHuning uchun Germaniya aksiyadorlari fond birjalari bilan juda kam qiziqadi va menejmentning aksiyalar oldi-sotdisidagi ishtirokini nazorat qilish imkoniyati Amerikadagiga nisbatan kamroq bo'ladi.

YAponiya modelida ko'pgina kompaniyalarning yirik aksiya paketlari katta bank va moliya guruhleri nazoratidadir. Yirik aksiya paketiga ega bo'lgan aksiyadorlar, o'z-o'zidan ravshanki, boshqaruvda bemalol ishtirok eta oladi. Korporativ boshqaruvning yaponcha modelidagi o'ziga xos xususiyat shundaki, unda kompaniyaning asosiy aksiyadorlari hisoblanmish yirik kompaniyalar kelib tushayotgan daromadlaridan voz kechadi va guruhda birga faoliyat yuritib kattaroq daromad oladi.

YAponiya kompaniyalarida shakllanadigan munosabatlarning tarmoqli tizimi va boshqaruvchi bank vakillarining bu tizimdagi roli juda yuqoridir. YAponiya modelining yana bir xususiyati shuki, unda korporatsiya boshqaruvchilari investorlardan Amerika modelidagiga nisbatan ko'proq himoyalangan bo'ladi.

Iqtisodchi olimlar o'tgan ikki asr iqtisodiyotini tahlil etib, XIX asrda jahon iqtisodiyotini rivojlanishda bosh rolni tadbirkorlik, XX asrda esa menejment o'tagan bo'lsa, XXI asrga kelib bu vazifani korporativ boshqaruv bajaradi, degan fikrni ta'kidlagan [1]. O'zbekistan Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2003 yil 19 apreldagi "Xususiylashtirilgan korxonalarni korporativ boshqarishni takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarori bilan Aksiyadorlik jamiyatining kuzatuv kengashi to'g'risidagi namunaviy nizom, Davlatning aksiyadorlik jamiyatidagi ishonchli vakili to'g'risidagi nizom, Boshqaruvchi kompaniyalar to'g'risidagi nizom hamda ijro etuvchi organning rahbarini yollash to'g'risidagi namunaviy mehnat shartnomalari tasdiqlandi hamda mamlakatimiz korxonalariga korporativ boshqaruv

amaliyotidan foydalanish borasida keng yo‘l ochildi.

Korporativ boshqaruv tamoyillarini joriy etish jarayoniga ta’sir etuvchi omillar ichida millat mentaliteti muhim ahamiyatga egadir. Millat mentalitetini tashkil etuvchi elementlar (bilim salohiyati, ilmiy tafakkur, maqsad salohiyati, ijtimoiy muhit, qadriyatlar, an’analar, madaniyat, siyosiy muhit, iqtisodiy psixologiya, huquqiy ong va h.k.) iqtisodiy tizim va uni boshqarishga bevosita bog‘liq omillar majmui hisoblanadi. Millat mentaliteti millatning shakllanish tarixi, uning qadriyatlari va bilim salohiyati kabilar asosida vujudga keladi. Bunda millat mavjud bo‘lgan jamiyatning shakllanish va rivojlanish tarixi ham muhimdir.

XIX asr oxiri – XX asr boshlariga kelib hozirgi O‘zbekiston hududida 10 ga yaqin aksiyadorlik jamiyati tuzildi, Rossiya va Evropaning ayrim yirik aksiyadorlik kompaniyalari sho‘ba korxonalari ochildi. Ular qatorida paxta tozalash zavodlari, birinchi tramvay korxonasi, temir yo‘l kompaniyasi, qog‘oz ishlab chiqarish fabrikalarini sanab o‘tish mumkin. SHu o‘rinda mazkur aksiyadorlik jamiyatlari mulkdorlari ichida mahalliy aholi vakillari ozchilikni tashkil etganini, eng asosiysi, bu mulkdorlar aksariyat hollarda kompaniyalarni boshqarishdan chetlashtirilganini ta’kidlash joiz. Bu jamiyatlar mohiyatiga ko‘ra mustamlakachilikka asoslangan davlat siyosatining tarkibiy elementlaridan biri hisoblangan.

XX asrning 90-yillarida eski tuzumning emirilishi mustaqil O‘zbekiston oldida iqtisodiyotni yuritishning yangi mexanizmlarini tezlik bilan amaliyotga tatbiq etish vazifasini qo‘ydi. O‘tish davrining talablari ijtimoiy vaziyatning qaltisligi bilan hisoblashmas edi, aholida yangicha iqtisodiy faoliyat yuritish tajribasi yo‘qligi vaziyatni yanada og‘irlashtirardi. Bir necha avlodning iqtisodiyotni rejali boshqaruv usullariga moslashganligi bilim va tajribalarni yangi avlodga berishdagi uzilishga olib keldi. YA’ni eski avlodning iqtisodiyotni boshqarishga oid bilim va tajribalarining aksariyati yangi iqtisodiy vaziyatga mos kelmas edi. Bu, o‘z navbatida, malakaviy bo‘shliqni vujudga keltirdi va davlatning ushbu jarayondagi rahbarlik mavqeini vaqtinchalik saqlab turish zaruriyatini keltirib chiqardi. O‘tish davrining o‘ziga xosligi shunda ediki, an’anaviy xo‘jalik aloqalaridan uzilgan iqtisodiyotni boshqarishning yangi mexanizmlarini hayotga tatbiq etish ko‘r-ko‘rona ko‘chirishni

inkor etish bilan birga, eski boshqaruv tizimini saqlab qolish xavfidan xalos bo'la olmas ham edi. Ushbu vaziyatda iqtisodiyotni boshqarish mexanizmining eski usullaridan vaqtinchalik foydalana borib, asta-sekin yangi, bozor mexanizmlarini, birinchi navbatda, korporativ boshqaruv mexanizmlarini joriy etish eng to'g'ri yo'l bo'ldi. Bu yo'nalishda erishilgan yutuqlarni qayd etgan holda hali qilinishi zarur bo'lgan ishlar haqida to'xtalib o'tish maqsadga muvofiq, deb hisoblaymiz.

Respublikada amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlarning mazmun-mohiyatini ushbu islohotlar ta'sirida bo'luvchi jamoatchilikka tushuntirish ishlarida ayrim kamchiliklarga yo'l qo'yilayotganini aytib o'tish joiz. Jumladan, ommaviy axborot vositalarida korporativ boshqaruv mexanizmlarini amaliyotga tatbiq etish xalq farovonligiga qanchalik ijobiy ta'sir etishi mumkinligi to'g'risida ko'rsatuvlar uyushtirishga dasturiy yondashuvni ishlab chiqish ayni muddao bo'lar edi.

Korporativ madaniyatni shakllantirishga yordam beruvchi tadbirlarni amalga oshirishda davlatning rahbarlik o'rniga alohida ahamiyat qaratish lozim. Bu, eng avvalo, respublikada korporativ boshqaruv kodeksini qabul qilish bilan bog'liq. Ushbu kodeksning shu kungacha qabul qilinmagani o'zaro ishonch va biznesda halollik tushunchalari sobiq tuzum ta'siri ostida deyarli yo'qotilgan jamiyatda yo'l qo'yib bo'lmaydigan hol. Jahondagi eng ilg'or korporativ kodeks andozalaridan biri yoki bir nechtasi asosida O'zbekistonda ham shunday kodeksni qabul qilish va bunda davlatning ishtiroki davr talabidir.

Korporativ boshqaruv tamoyillarini samarali joriy etish imkoniyatini beruvchi institutlarni yaratish, mavjudlari ishini yanada takomillashtirish darkor. Korporativ boshqaruv mexanizmlarini joriy etishda malakali kadrlarning ahamiyati beqiyos. Ularni tayyorlash, tajriba va ko'nikmalarini oshirish bo'yicha tashkil etilgan institutlar faoliyati yo'lga qo'yilgani ijobiy hol. Ammo korporativ boshqaruv bo'yicha mavjud tajribani yoyish, malakali menejer va mutaxassislar bozorini shakllantirishda, eng avvalo, iqtisodiyotga investitsiyani jalb etishni rag'batlantiruvchi ishonchni qaytarish va oshirish uchun korporativ boshqaruv reytingini ishlab chiquvchi, aksiyadorlar huquqlarini himoya qilishga yordam beruvchi, korporativ boshqaruv tamoyillarini joriy etish bo'yicha ishlarning amalga

oshirilishida jamoatchilik nazoratini o‘rnatish imkoniyatini beruvchi yana bir institut - Respublika aksiyadorlar uyushmasini tuzish dolzarbligicha qolmoqda.

YUrtimizda tashkil etilayotgan aksiyadorlik korxonalarida zamonaviy korporativ tamoyillari joriy qilinishi bunday turdagi korxonalar iqtisodiy faoliyatini aynan ishtirokchilar manfaati nuqtai nazaridan belgilab olish imkonini beradi. Aynan shu orqali korxonalar faoliyatini muvofiqlashtirish va pirovard natijada butun iqtisodiyot miqyosida mutanosiblikni ta’minlash imkoniyati yuzaga kelishi mumkin.

Fikrimizcha, mamlakatimiz iqtisodiyotining turli tarmoqlarida vujudga keltirilayotgan har qanday shakldagi aksiyadorlik jamiyatlarida raqobatbardoshlikka erishish va zamonaviy talablarga moc keladigan boshqaruv muhitini shakllantirish masalalari korporativ boshqaruv tizimini amaliyotga joriy etishning eng asosiy sababi sifatida qaralishi lozim.

O‘tish iqtisodiyoti sharoitida aksiyadorlik jamiyatlarini shakllantirish mulkni davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirishning eng muhim shartlaridan biri hisoblanadi. Bunday sharoitda xo‘jalik yurituvchi subyekt va investor yagona mulkdor sifatida namoyon bo‘ladi. Ayni paytda aksiyadorlar korxonaning doimiy foyda olib ishlashidan manfaatdor bo‘ladi.

Ko‘plab mamlakatlarda aksiyalashtirish jarayoni investitsion fondlar ko‘magida amalga oshiriladi. Bunda aksiyadorlik jamiyatlari aksiyalarini sotib olishda investitsion fondlar roli yuqori bo‘lib, ular investorlar mablag‘larini jamlash orqali bunga erishadi.<sup>1</sup>

Bugungi kunda yurtimizda mulkni davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirish jarayonini tezlashtirishga qaratilgan iqtisodiy islohotlar faol amalga oshirilayotgan bo‘lsa-da, davlat ixtiyoridagi ko‘plab korxonalar aksiyalarini sotish masalasi hamon to‘la-to‘kis hal etilgani yo‘q. Bunga bir qator sabablar bor, albatta. Xususan, aksiyadorlik jamiyatlariga aylantirilishi mo‘ljallangan ko‘plab davlat ixtiyoridagi korxonalarining rentabelligi va raqobatbardoshligi past ekani investorlarning ularga o‘z mablag‘ini joylashtirish xohishi va rag‘bati susayishiga sabab bo‘lmoqda. Bundan tashqari, aksariyat korxonalarda ishlab chiqarishning texnik imkoniyatlari pastligi ularni modernizatsiyalashga katta sarf-xarajatlar qilishni



talab etadi. Bunday vaziyatda investorlar qo‘ygan kapitali ulushiga muvofiq dividend olish imkoniyatiga shubha bilan qaraydi. Respublikamizda aksiyalashtirish jarayoniga salbiy ta’sir ko‘rsatayotgan omillardan yana biri mamlakat aholisi qo‘lida etarli pul mablag‘lari mavjud emasligidir.

Fikrimizcha, yuqorida tilga olingan muammolarni bosqichma-bosqich bartaraf etib borish, davlatning xususiylashtirilgan korxonalar faoliyatiga aralashuvidan voz kechish hamda korxonalarni boshqarishda ma’muriyatning emas, balki aksiyadorlar rolini oshirishga e’tibor qaratish respublikamiz miqyosida korporativ boshqaruv tamoyillariga asoslangan tizimni muvaffaqiyatli shakllantirish garovidir.

Mamlakatimizdagi aksiyadorlik jamiyatlari faoliyati ko‘rsatib turibdiki, xususiy sektorni va fond bozorini rivojlantirish uchun keng ko‘lamda mahalliy va xorijiy investitsiyalarni jalb etish lozim. Bu esa, o‘z navbatida, xo‘jalik faoliyatini jahon standartlariga mos keladigan korporativ usulda boshqarishni taqozo etadi. Zero, korporativ boshqaruv samarador ekani jahon tajribasidan yaxshi ma’lum. Qolaversa, korporativ boshqaruv tamoyillariga qat’iy rioya etish muhim investitsion qarorlar qabul qilish chog‘ida e’tiborga olinishi kerak bo‘lgan omillardan biri sanaladi.

Respublikamizda korporativ boshqaruv ko‘lamini kengaytirish va aksiyadorlik jamiyatlari faoliyati samaradorligini oshirish uchun quyidagilarni amalga oshirish lozim, deb o‘ylaymiz:

- investorlar huquqlarini himoya qiluvchi uyushmani tashkil etish;
- aksiyadorlik jamiyatlariga taalluqli axborotlar bo‘yicha respublika miqyosida yagona veb-sayt yaratish;
- aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvning sifatini baholashning yagona reyting tizimini joriy etish;
- aksiyadorlik jamiyatlari ijrochi organlari, kuzatuv kengashi, taftish komissiyasi, boshqaruv kompaniyalarining korporativ boshqaruvga mas’ul mutasaddilari malakasini oshirish.

YUqorida bildirilgan takliflarni amaliyotga muvaffaqiyatli tatbiq etish aksiyadorlik jamiyatlaridagi korporativ boshqaruvning sifat darajasini oshirishga ko‘maklashadi va investor (aksiyador)larni mamlakat, korxonalar iqtisodiy faoliyatiga

jalb etishga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

### **Mustaqil ishlash bo'yicha nazorat savollari:**

xususiyatlarini tushuntirib bering?

da kuzatuv kengashi tarkibi qanday shakllantiriladi?

3. Korporativ boshqaruvning yapon modelida moliya sanoat guruhini tushuntirib bering?

4. Korporativ boshqaruvda samarali boshqaruv tashkil etish usullarini tushuntirib bering?

5. Korporativ boshqaruv obe'kitiga nisbatan qanday turlarga bo'linadi?

6. Korporativ boshqaruv kodeksi tarkibiy tuzilishi qanday?

7. Korporativ boshqaruvning global standartlarini sanab o'ting?

### **Mustaqil ishlash uchun adabiyotlar ro'yxati:**

1. O'zbekiston Respublikasi Qonuni №233-I "Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida (yangi tahriri)", 1996- yil 26- aprel. Yangi tahriri O'RQ-370 son bilan 2014 yil 06 mayda tasdiqlangan.

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida" gi Farmoni. // O'zbekistan Respublikasi Qonunlari to'plami. 2017 y., № 6, st. 70.

3. Zaynutdinov SH.N. Korporativ boshqaruv asoslari. O'quv qo'llanma. -T.: O'zbekiston, 2008. – 260 b.

4. Xodiev B.YU., Berkinov B.B. "Korporativ boshqaruv va raqobatni rivojlantirish" O'quv qo'llanma. -T.: 2011 y.

5. Steen Thomsen & Martin Conyon – Corporate Governance, mechanisms and systems. McGraw-Hill Higher Education UK, 2012 – 367pp.

6. Bob Tricker – Corporate Governance, Principles, Policies and Practices, 3rd edition, Oxford online resources center, 2012 – 904pp.

7. www.webofscience.com - Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi

8. [www.ziyonet.com](http://www.ziyonet.com) –axborot-ta'lim tarmog'i

## **7- bob. Direktorlar kengashining vazifalari.**

### **Reja:**

**7.1. Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi. Aksiyadorlar va manfaatdor shaxslar.**

**7.2. Direktorlar yig'ilishi: tarkibi va tuzilmasi. Direktorlar yig'ilishining vazifasi va majburiyatlari. Direktorlar qo'mitasi.**

**7.3. Mustaqil direktorning vazifasi va roli. Mustaqil direktorlar kodeksi.**

**7.4. Ijro etuvchi organlarning shakllanishi va ish faoliyatining tugatilishi. Ijro etuvchi organlar majburiyatlari. Ijro etuvchi organlar va direktorlar yig'ilishining o'zaro bog'liqligi.**

**7.5. Korporativ maslahatchi: majburiyatlari va javobgarligi.**

**7.6. Korporativ kotib: majburiyatlari va javobgarligi. Korporativ xulq - atvor kodeksi. Korporativ huquq tushunchasi.**

**Tayanch iboralar: Mustaqil direktor, Direktorlar yig'ilishi, Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi, Direktorlar qo'mitasi, Korporativ maslahatchi, Korporativ xulq - atvor, Korporativ huquq.**

### **7.1. Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi. Aksiyadorlar va manfaatdor shaxslar.**

Bugungi globallashtirish jarayonlarida milliy iqtisodiyotni rivojlantirish, raqobatbardoshligini oshirish va xalqaro integratsiyasini faollashtirishda aksiyadorlik jamiyatlari ishtiroki tobora ortib bormoqda.

Ayniqsa, bozor munosabatlarining takomillashuvi va tezkor o'zgarishlarning hozirgi davrida aksiyadorlik jamiyatlarining samarali moliya-xo'jalik faoliyatini ular tomonidan puxta ishlab chiqilgan moliyaviy siyosati va uni amalga oshirish mexanizmsiz ta'minlab bo'lmaydi. Bu aksiyadorlik jamiyatlarida samarali korporativ boshqaruvni tashkil etishda bugungi kunda jiddiy e'tibor qaratilayotgan muhim jihatlardan hisoblanadi. Milliy iqtisodiyotimizda keng ko'lamli islohotlar amalga oshirilayotgan hozirgi davrda aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatini rivojlantirish, ularning xorijiy kapital bozoriga chiqishini ta'minlashga erishish,

tashqi bozordagi raqobatbardoshligini ta'minlash korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirish va bu borada ilg'or xorij tajribalaridan samarali foydalanishni dolzarb vazifa qilib qo'ymoqda.

Bu borada respublikamizda 2017-2021 yillarda bajarilishi lozim bo'lgan ustuvor yo'nalishlar O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017- yil 7- fevraldagi qabul qilingan "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida"gi PF-4947-sonli Farmonida alohida belgilab berilgan.

Xususan:

- korporativ boshqaruvning zamonaviy standart va usullarini joriy etish, korxonalarni strategik boshqarishda aksiyadorlarning rolini kuchaytirish;

- kapitalni jalb qilish hamda korxonalar, moliyaviy institutlar va aholining erkin mablag'larini joylashtirishning muqobil manbai sifatida moliya bozorini rivojlantirishga qaratilgan O'zbekiston Respublikasi moliya bozorini o'rta muddatli va uzoq muddatli istiqbolda rivojlantirish konsepsiyasini ishlab chiqish, unda alohida milliy korxonalar aksiyalarining xorijiy nufuzli fond birjalarida dastlabki tarzda joylashtirilishiga erishish (IPO), ularning xorijiy kapital bozoriga chiqishini ta'minlashga erishish;

- iqtisodiyot tarmoqlari uchun samarali raqobat muhitini yaratish hamda mahsulotlar va xizmatlar bozorida bosqichma-bosqich monopoliyani qisqartirishga erishish yo'lida ustun mavqega ega bo'lgan korxonalarining aksiya va ulushlarini sotib olishda tadbirkorlik subyektlarining hujjatlarini ko'rib chiqish tartibini soddalashtirishni ta'minlash;

- aksiyadorlik jamiyati shaklidagi tadbirkorlikni rivojlantirish bo'yicha kafolatlash fondini tashkil etish va uning Ustav kapitalining boshlang'ich miqdorini O'zbekiston banklari assotsiatsiyasi, davlat organlari va tijorat banklari – muassislar ulushlari hisobiga shakllantirish asosida Fondning tadbirkorlik subyektlarini kredit va boshqa moliyaviy mablag'lar bilan ta'minlashni kengaytirish, investitsiyaviy loyihalarni amalga oshirishda kredit olish uchun garov ta'minotini taqdim etish imkoniyatini yaratish kabilar shular jumlasidandir.

- Bugungi kunda jahonda korporativ boshqaruv amaliyotida etuk va zamonaviy tajriba va shakllangan malakalarni o'rganish dolzarb masalalardan hisoblanadi.

YUqorida qayd etilgan holatlar, shuningdek korporativ boshqaruvni xalqaro tajribalarini qayta tizimlash masalasi ilmiy-amaliy ahamiyatga egaligi bitiruv malakaviy ishini bobsining dolzarbligini belgilaydi.

Bozor iqtisodiyoti chuqurlashib borayotgan sharoitda aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvning xalqaro tajribalarni qayta tizimlash unidan O'zbekistonda foydalanish bilan bog'liq masalalar va ularning samaradorligini oshirish yuzasidan tegishli ilmiy taklif va amaliy tavsiyalarni ishlab chiqishdan iborat.

Quyilgan maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar belgilab olindi:

- korporativ boshqaruvning iqtisodiy mohiyatini taqqoslama tarzda o'rganish va tegishli ishlanmalarni shakllantirish;
- mas'uliyati cheklangan jamiyatlarda korporativ boshqaruvni joriy etishning zarurligi va ahamiyati aniqlash;
- korporativ boshqaruvning xalqaro amaliyotidagi tajribalari o'rganiladi va ular qayta tizimlanadi;
- mamlakatimiz mas'uliyati cheklangan jamiyatlarida korporativ boshqaruvning holati va rivojlanishi tendensiyalar o'rganiladi;
- korporativ boshqaruvning xalqaro tajribalarini ijobiy jihatlari aniqlanadi va ulardan foydalanish yo'llari aniqlab beriladi;
- O'zbekistonda korporativ boshqaruvni samaradorligini oshirish yuzasidan ilmiy taklif va amaliy takliflar ishlab chiqildi.

O'zbekiston respublikasida 1996 yil 26 apreldagi N 223-I sonli "Aksiyadorlik jamiyatlari va Aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida" qonunida ko'rsatilganidek, Aksiyadorlik jamiyatlarining korporativ boshqaruv organlariga qo'yidagilar kiradi:

- Aksiyadorlar umumiy yig'ilishi;
- Kuzatuv kengashi (Direktorlar kengashi);

- Ijroiya organi.

Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi jamiyatni boshqarishning oliy organidir.

Jamiyat har yili Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishini (Aksiyadorlarning umumiy hisobot yig'ilishini) o'tkazishi shart.

Aksiyadorlarning umumiy hisobot yig'ilishi jamiyat ustavida belgilangan muddatlarda, ammo moliya yili tugaganidan keyin ko'pi bilan olti oy ichida o'tkaziladi. Aksiyadorlarning umumiy hisobot yig'ilishida jamiyatning kuzatuv kengashi va taftish komissiyasini (taftishchisini) saylash to'g'risidagi, yakkaboshchilik asosidagi ijroiya organi bilan, kollegial ijroiya organining a'zolari, boshqaruvchi tashkilot yoki boshqaruvchi bilan tuzilgan shartnomaning amal qilish muddatini uzaytirish (shartnomani qayta tuzish yoki uni tugatish (bekor qilish) mumkinligi to'g'risidagi, auditorlik tekshiruvi o'tkazish haqida qaror qabul qilish to'g'risidagi masalalar, auditorlik tashkilotini va uning xizmatiga to'lanadigan haq miqdori chegarasini belgilash masalalari hal etiladi, shuningdek ushbu Qonun 65-moddasining birinchi qismi o'n uchinchi xatboshisiga muvofiq jamiyatning yillik hisoboti va boshqa hujjatlar qarab chiqiladi. Aksiyadorlarning yillik umumiy yig'ilishidan tashqari o'tkaziladigan umumiy yig'ilishlari navbatdan tashqari yig'ilish hisoblanadi.

Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi o'tkaziladigan sana va uni o'tkazish tartibi, yig'ilish o'tkazilishi haqida Aksiyadorlarga xabar berish tartibi, Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishini o'tkazishga tayyorgarlik vaqtida Aksiyadorlarga beriladigan materiallar (axborotlar) ro'yxatini jamiyatning kuzatuv kengashi belgilaydi.

Umumiy yig'ilishga tayyorgarlik ko'rishda va uni o'tkazishda ko'p uchraydigan xatolar:

- Amaliyotda umumiy yig'ilishning o'tkazilishi haqidagi xabarni Aksiyadorlarga etkazish bo'yicha minimal talablarga rioya qilinmaydi;

- Umumiy yig'ilishni chaqirishda tartibot muddatlari buzilmoqda. Masalan, me'yoriy talablarni buzmasdan yillik umumiy yig'ilishni 10 martgacha o'tkazish juda qiyin;

- Umumiy yig'ilishni chaqirishda Aksiyadorlarga tanishish uchun beriladigan

axborot(material) ro'yxatining to'liq bo'lmasligi.

- Umumiy yig'ilish kun tartibidagi masalalarning noaniq ifodalanishi va bir masala doirasida turli yo'nalishdagi muammolar bo'yicha ovozga qo'yish, hamda kun tartibiga "har xil masalalar" kiritilishi.

Aksiyadorlik jamiyatlari umumiy yig'ilishini chaqirishdagi, tayyorgarlik ko'rishdagi, o'tkazishdagi, ovozlarni hisoblashdagi xato va qonun buzilishlar jamiyatda korporativ boshqaruvning samaradorligini pasaytiradi, chunki:

- Aksiyadorlik jamiyatlari boshqaruv organlari ustidan Aksiyadorlarning nazorati susayadi;

- Ijroiya organi samaradorligi pasayadi, uning Aksiyadorlar manfaatlariga zid harakat qilishining ehtimolligi oshadi;

- Kuzatuv kengashi va Taftish komissiyasining faoliyati "xo'ja ko'rsin"ga olib boriladi.

Jamiyatning kuzatuv kengashi jamiyat faoliyatiga umumiy rahbarlik qiladi, ushbu Qonun bilan Aksiyadorlar umumiy yig'ilishining mutlaq vakolatlariga kiritilgan masalalarni hal etish bundan mustasno.

Ovoz beruvchi Aksiyalarning egasi bo'lgan Aksiyadorlar soni o'ttiz kishidan kam bo'lgan jamiyatda kuzatuv kengashi vazifasi jamiyat ustavi bilan Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi zimmasiga yuklanishi mumkin. Bunday hollarda Aksiyadorlar umumiy yig'ilishini o'tkazish masalasini hal etishga vakolati bo'lgan muayyan shaxs yoki jamiyat organi jamiyat ustavida o'z aksini topishi kerak.

## **7.2. Direktorlar yig'ilishi: tarkibi va tuzilmasi. Direktorlar yig'ilishining vazifasi va majburiyatlari. Direktorlar qo'mitasi.**

Aksiyadorlar umumiy yig'ilishi qaroriga binoan jamiyat kuzatuv kengashi a'zolariga ular o'z vazifalarini bajarib turgan davrda badal to'lanishi va (yoki) kuzatuv kengashining a'zosi vazifasini bajarish bilan bog'liq xarajatlari qoplanishi mumkin. Bunday badal va to'lovlarning miqdori aksiyadorlar umumiy yig'ilishi qarori bilan belgilab qo'yiladi.

Kuzatuv kengashi faoliyatini samarali tashkil qilish. Kuzatuv kengashining



missiyasi qo‘yidagicha:

-har bir jamiyatda kengash maqsadi, vazifasi, vakolati va javobgarligi ta’riflangan hamda o‘ziga quyidagi asosiy qoidalarni olgan xujjatning bo‘lishi tavsiya qilinadi:

Kengashning o‘zak g‘oyasi – jamiyat va uning faoliyati bilan ishbilarmonlik va boshqa o‘zaro munosabatlardan holi, mulk egalari (aksiyadorlar) va boshqa manfaatdor shaxslar nomidan nazorat ishlarini olib boruvchi shaxslar guruhining shakllanishidir;

- kengashning missiyasi aksiyadorlar qo‘ygan ulush qiymatining maksimal o‘stirilishidir. Kengash faoliyati asosida aksiyadorlar maqsadlari va manfaatlari yotishi zarur.

Kuzatuv kengashining vakolatlari quyidagicha tartibda amalga oshiriladi:

1. Umumiy yig‘ilish yoki Ijro etuvchi organga hal qilish uchun berilishi mumkin bo‘lmagan va faqat Kuzatuv kengashi vakolatiga kiradigan masalalar, jamiyat Ustavida faqat Kuzatuv kengashi vakolatiga kiruvchi masalalar deb belgilanishi kerak;

2. Kuzatuv kengashi vakolatiga kiritilgan masala Umumiy yig‘ilish mutlaq vakolatiga tegishli bo‘lsa, Ustavda ushbu masalani faqat Kuzatuv kengashi vakolatiga taaluqli qilib belgilash mumkin;

3. Umumiy yig‘ilishning umumiy vakolatiga qarashli masalalar, Jamiyat Ustavida Umumiy yig‘ilish yoki Kuzatuv kengashi yoki Ijro etuvchi organ vakolatiga doir qilib belgilanishi mumkin;

4. Taftish komissiyasi tomonidan jamiyatning moliyaviy - xo‘jalik faoliyatini taftish qilish haqidagi qaror qabul qilish to‘g‘risidagi masala, Ustavda ham Umumiy yig‘ilish, ham Kuzatuv kengashi va Taftish komissiyasi vakolatiga kiritilishi kerak;

5. Umumiy yig‘ilish kun tartibini shakllantirish bo‘yicha tashabbuslar bilan bog‘liq masalalar.

Kuzatuv kengashi vakolatlaridan samarali foydalanish uchun quyidagilarga amal qilish lozim:

1. Umumiy yig‘ilish va Kuzatuv kengashi qarorlarining bajarilishini kuzatib

borish;

2. Kuzatuv kengashiga aksiyadorlarning murojaatlari bo'yicha muvofiq teskari aloqani ta'minlash;

3. Biznes - rejani tuzish va amalga oshirishda Kuzatuv kengashi va Ijroiya organining solidar (birgalikda) javobgarligi;

4. Aksiyadorlarning dividendlar bo'yicha "umidlarini" va ishlab chiqarishning qayta investitsiya qilinishiga ehtiyojlarini hisobga oladigan mo'tadil dividend siyosati;

5. AJ asosiy faoliyatiga mansub bo'lmagan, mulklarni sotib olish va begonalashtirish, bitimlar hamda zahira va boshqa fondlarni ishlatilish ustidan Kuzatuv kengashining nazorati;

6. Ijroiya organi bilan yollash bo'yicha mehnat shartnomasi doirasida qat'iy o'zaro munosabatlarni yuritish.

Kuzatuv kengashining roli va vazifalarini qo'yidagilarda kurish mumkin:

Kengashning vazifasiga aksiyadorlar nomidan Jamiyat faoliyatiga rahbarlik qilish va uning oliy menejerlari (Boshqaruv, Bosh direktor) faoliyatini nazorat qilish kiradi.

Kengash faoliyatining asosiy jabhalari:

- aksiyadorlik jamiyatlari strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish;
- risklarnii boshqarish tizimining yaratilishini ta'minlash;
- jamiyatning joriy moliyaviy - xo'jalik faoliyati;
- aksiyadorlik jamiyatlari ijroiya organi (oliy menejerlar)ning ishlashini kuzatish;
- Kengash va uning alohida a'zolarining ishini yo'lga qo'yish;
- kompaniya faoliyati haqida axborotni tayyorlash va oshkor qilish;
- inqirozning oldini olishga qaratilgan boshqaruv;
- nomzodlarni ko'rsatish;
- nomzod ko'rsatishda cheklanishlar;
- nomzod ko'rsatish muddatlari;
- son tarkibi;
- nomzodlar bo'yicha talabnomalarni berish tartibi va shakli;

- talabnomalarni ko‘rib chiqish tartibi.

Kuzatuv kengash a‘zolariga nomzodlarga qo‘yiladigan talablar:

- qonunchilikda o‘rnatilgan cheklanishlar;

- alohida aksiyadorlik jamiyatlarida Kuzatuv kengashiga saylanadigan shaxslarga maxsus talablar.

Kuzatuv kengashi a‘zosi uchun zarur bo‘lgan fazilatlarga quyidagilar kiradi:

- korporativ huquqda savodli bo‘lish;

- tarmoqqa doir bilimlarga va zarur kasbiy malakaga ega bo‘lish;

- halol va o‘z mas‘uliyatini his qiladigan shaxs sifatida tanilgan;

- etarli vaqt ajrata oladigan;

- Kengashning boshqa a‘zolari, kompaniya menejerlari va aksiyadorlari bilan samarali hamkorlik qilishga qobiliyatli;

- mustaqil fikr bildirishga va uni himoya qilishga qodir;

- korporativ munosabatlar qatnashchilari manfaatlarining muvozanatiga rioya qilish;

- aksiyadorlar va jamiyat manfaatlarini himoya qilish masalalarida faol pozitsiyaning mavjudligi.

Jamiyatning kundalik faoliyatiga rahbarlik yakkaboshchilik asosidagi ijroiya organi (direktor) yoki kollegial ijroiya organ (boshqaruv, direksiya) tomonidan amalga oshirilishi mumkin.

Bir paytning o‘zida ham yakkaboshchilik asosidagi, ham kollegial ijroiya organlari bo‘lishi nazarda tutilgan jamiyat ustavida ulardan har birining vakolatlari belgilab qo‘yilishi kerak. Bunday hollarda jamiyatning yakkaboshchilik asosidagi ijroiya organi (direktor) vazifasini bajaruvchi shaxs kollegial ijroiya organi (boshqaruv, direksiya) raisi vazifasini ham amalga oshiradi.

Aksiyadorlar umumiy yig‘ilishining qaroriga binoan jamiyat ijroiya organining vakolatlari shartnoma bo‘yicha tijorat tashkilotiga (boshqaruvchi tashkilotga) yoki yakka tartibdagi tadbirkorga (boshqaruvchiga) berilishi mumkin. Tuziladigan shartnomaning shartlari, basharti ustavda o‘zgacha qoida nazarda tutilmagan bo‘lsa, jamiyat kuzatuv kengashi tomonidan tasdiqlanadi.

Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi tomonidan tayinlanadigan ijroiya organi tarkibiga kirgan shaxsning vakolatlari muddatidan ilgari tugatilgan taqdirda, jamiyat kuzatuv kengashi qarori bilan belgilangan shaxs uning vazifalarini jamiyat aksiyadorlarining navbatdagi umumiy yig'ilishigacha bo'lgan davrda vaqtincha bajarib turishiga yo'l qo'yiladi.

Jamiyat ijroiya organining vakolatlariga jamiyatning kundalik faoliyatiga rahbarlik qilishga doir barcha masalalar kiradi, aksiyadorlar umumiy yig'ilishining mutlaq vakolatlariga yoki kuzatuv kengashining vakolatlariga kiritilgan masalalar bundan mustasno.

Jamiyat ijroiya organi aksiyadorlar umumiy yig'ilishi va kuzatuv kengashining qarorlari bajarilishini tashkil etadi.

Jamiyatning yakkaboshchilik asosidagi ijroiya organi (direktor) jamiyat nomidan ishonchnomasiz ish yuritadi, shu jumladan uning manfaatlarini ifoda etadi, jamiyat nomidan bitimlar tuzadi, shtatlarni tasdiqlaydi, jamiyatning barcha xodimlari bajarishi majburiy bo'lgan buyruqlar chiqaradi va ko'rsatmalar beradi.

Jamiyat ijroiya organlarini tashkil etish hamda ularning vakolatlarini muddatidan ilgari tugatish, agar jamiyat ustavida ushbu masalalarni hal etish jamiyat kuzatuv kengashining vakolatlariga kiritilmagan bo'lsa, aksiyadorlar umumiy yig'ilishining qaroriga binoan amalga oshiriladi. Jamiyat ustaviga muvofiq yoki aksiyadorlar umumiy yig'ilishining yoxud jamiyat kuzatuv kengashining qaroriga binoan jamiyatning yakkaboshchilik asosidagi ijroiya organini (direktorini), kollegial ijroiya organi (boshqaruvi, direksiyasi) a'zolarini tayinlash tanlov asosida amalga oshirilishi mumkin.

Jamiyatning yakkaboshchilik asosidagi ijroiya organining (direktorining), kollegial ijroiya organi (boshqaruvi, direksiyasi) a'zolarining, boshqaruvchi tashkilot yoki boshqaruvchining huquqlari va majburiyatlari ushbu Qonun, boshqa qonun hujjatlari, jamiyat ustavi tomonidan hamda ularning har biri jamiyat bilan bir yil muddatga tuzadigan shartnomada belgilanib, shartnomaning amal qilish muddatini uzaytirish (shartnomani qayta tuzish yoki uni tugatish (bekor qilish) mumkinligi to'g'risida har yili qaror qabul qilinadi. Jamiyat nomidan shartnomani kuzatuv

kengashining raisi yoki kuzatuv kengashi vakolat bergan shaxs imzolaydi. Jamiyatning yakkaboshchilik asosidagi ijroiya organi (direktori) bilan, kollegial ijroiya organi (boshqaruvi, direksiyasi) rahbari, boshqaruvchi tashkilot yoki boshqaruvchi bilan tuziladigan shartnomada ularning aksiyadorlik jamiyati faoliyati samaradorligini oshirish bo'yicha majburiyatlari hamda aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi va kuzatuv kengashi oldida jamiyatning yillik biznes-rejasini bajarish qanday borayotganligi yuzasidan beradigan hisobotlari davriyligi nazarda tutilishi lozim. Jamiyatning yakkaboshchilik asosidagi ijroiya organiga (direktoriga), kollegial ijroiya organi (boshqaruvi, direksiyasi) a'zolariga to'lanadigan mehnat haqi va boshqa haqlar miqdori, shuningdek boshqaruvchi tashkilot va boshqaruvchi xizmatlariga haq to'lash shartlari jamiyat faoliyatining samaradorligiga to'g'ridan-to'g'ri bog'liq bo'lib, shartnomada belgilanishi kerak.

Jamiyatning yakkaboshchilik asosidagi ijroiya organi (direktor) vazifasini hamda boshqa tashkilotlarning boshqaruv organlaridagi lavozimlarni o'rindoshlik yo'li bilan bir shaxsning egallashiga kuzatuv kengashi roziligi bilangina yo'l qo'yiladi.

Aksiyadorlar umumiy yig'ilishi yoki kuzatuv Kengashi, agar ustavga binoan unga shunday huquq berilgan bo'lsa, jamiyatning yakkaboshchilik asosidagi ijroiya organi (direktor), kollegial ijroiya organi (boshqaruvi, direksiyasi) a'zolari, boshqaruvchi tashkilot yoki boshqaruvchi bilan tuzilgan shartnomani ular shartnoma shartlarini buzgan taqdirda bekor qilishga haqlidir. Kuzatuv kengashi jamiyatning yakkaboshchilik asosidagi ijroiya organi bilan, kollegial ijroiya organining a'zolari, shuningdek boshqaruvchi tashkilot yoki boshqaruvchi bilan tuzilgan shartnomani, agar shartnoma tuzishda ular jamiyat ustavini qo'pol tarzda buzishga yo'l qo'ygan bo'lsa yoki ularning harakatlari (harakatsizligi) tufayli jamiyatga zarar etkazilgan bo'lsa, muddatidan ilgari tugatish (bekor qilish) huquqiga ega.

Aksiyadorlar umumiy yig'ilishi tomonidan jamiyat ijroiya organining, boshqaruvchi tashkilot yoki boshqaruvchining vakolatlarini tugatish to'g'risida qaror qabul qilingan taqdirda ijroiya organining vakolatlarini boshqaruvchi tashkilot yoki boshqaruvchiga o'tkazish to'g'risidagi masala o'sha umumiy yig'ilishning o'zida hal

etilishi yoki ijroiya organi rahbarining vazifasini vaqtincha bajaruvchi shaxsni ham tayinlagan holda aksiyadorlarning yaqin oradagi umumiy yig'ilishida ko'rib chiqish uchun qoldirilishi mumkin. Agar jamiyatning ijroiya organini tuzish aksiyadorlar umumiy yig'ilishining mutlaq vakolatlariga kiritilgan bo'lsa, ijroiya organining, boshqaruvchi tashkilot yoki boshqaruvchining vakolatlarini tugatish to'g'risida qaror qabul qilgan kuzatuv kengashi ijroiya organi rahbarining vazifasini vaqtincha bajaruvchi shaxsni tayinlash to'g'risida qaror qabul qiladi, shuningdek ijroiya organi to'g'risidagi masalani hal etish uchun aksiyadorlarning navbatdan tashqari umumiy yig'ilishini chaqiradi.

### **7.3. Mustaqil direktorning vazifasi va roli. Mustaqil direktorlar kodeksi.**

YApon modeli mazmuniga ko'ra amerika modeliga ham, germaniya modeliga ham o'xshamaydi, biroq ikkala modelning ayrim xususiyatlarini o'z ichiga olgan:

- direktorlar kengashi tarkibida mustaqil direktorlar bo'lmasdan, Kengashning barcha a'zolari yuqori boshqaruv organi vakillari yoki eski boshqaruvchilardir;

- Aksiyadorlik sarmoyasini asosan yirik investorlar tashkil qilib, yagona sanoat guruhiga a'zo bo'lgan kompaniyalarning o'zaro Aksiyalariga egalik qilish holati muhim o'rin tutadi.

- shaxslararo munosabatlar kuchli muhim ahamiyatga ega;

- insayderlarning etakchiligi

- Boshqaruvning yagona organi – uning tarkibida ijro etuvchi direktorlardan ko'ra mustaqil direktorlar ko'proq bo'lgan unitar Direktorlar Kengashi (Aksiyadorlik mulkchilikning «Inglizsakson» modeli: 24 - 30% Aksiya harakatsiz, uzoq vaqt kichik korxonalar qo'lida bo'ladi va nazorat paketini shakllantiradi, 70-80% Aksiya, aksincha, harakatchan, vaqti - vaqti bilan bozorga olib chiqiladi va bir kishining qo'lidan boshqasiga oson o'tadi);

- Aksiyadorlik kapitalning katta qismi inglizsakson udumlarida tarbiyalangan mayda investorlar sarmoyasidan iborat;

- Jismoniy shaxslarga qarashli bo'lmagan Aksiyalar asosan institutsional investorlar qo'lida jamlangan;

- Qimmatli qog'ozlar bozori yuqori samaradorligi va likvidligi bilan ajralib turadi;

- Minoritar Aksiyadorlar huquqlarini himoya qilish yuqori darajada;

- Jalb qilingan direktorlar ishtirokidagi kuchli korporativ boshqaruv.

Xalqaro ekspertlarning tahlillariga ko'ra, keyingi yillarda korporativ boshqaruv kodekslarining dunyo bo'yicha keng tarqalish holati kuzatilmoqda. Ushbu kodekslar qonun kuchiga ega bo'lmasada, korporativ boshqaruv amaliyotini yaxshilashda muhim ahamiyat kasb etayapti. Jahon tajribasini o'rgangan mutaxassislarining fikricha, korporativ boshqaruv kodekslari turli davlatlarda turli subyektlar tomonidan, ya'ni qimmatli qog'ozlar bo'yicha komissiyalar, fond birjalari, investorlar va ularning uyushmalari, boshqa milliy tashkilotlar tomonidan ishlab chiqilgan.

Masalan, Kedberi ma'ruzasi korporativ boshqaruv bo'yicha Britaniyadagi birinchi kodeksning asosi bo'lib xizmat qilgan. SHu bois, 1993 yilda qabul qilingan mazkur hujjat Kedberi kodeksi deb nom olgan.

Kedberi kodeksi kompaniya tuzilmasi, direktorlar kengashinig mas'uliyati va mustaqilligi, ichki moliyaviy nazorat usullari, direktorlar kengashi a'zolari va top-menejerlariga haq to'lash masalalariga daxldor 19 ta tavsiyani o'z ichiga olgan. Britaniya qonunchiligida ham kompaniyalarga korporativ boshqaruv kodeksiga amal qilishi bo'yicha talab o'rnatilmagan. SHuning uchun bunday kodeks qoidalariga rioya etilishi yuzasidan tavakkalchilik mavjud. Ammo, tahlilchilarning ta'kidlashlaricha, amaliyot korporativ boshqaruv kodeksi ishlayotganini ko'rsatmoqda. Xususan, ko'pgina kompaniyalardagi direktorlar kengashining professionallik darajasi oshganini Kedberi kodeksi tatbiqi bilan bevosita bog'lash mumkin.

**7.4. Ijro etuvchi organlarning shakllanishi va ish faoliyatining tugatilishi. Ijro etuvchi organlar majburiyatlari. Ijro etuvchi organlar va direktorlar yig'ilishining o'zaro bog'liqligi.**

*Kuzatuv kengashining vakolatlari quyidagicha tartibda amalga oshiriladi:*

1. Umumiy yig'ilish yoki Ijro etuvchi organga hal qilish uchun berilishi mumkin bo'lmagan va faqat Kuzatuv kengashi vakolatiga kiradigan masalalar,

jamiyat Ustavida faqat Kuzatuv kengashi vakolatiga kiruvchi masalalar deb belgilanishi kerak;

2. Kuzatuv kengashi vakolatiga kiritilgan masala Umumiy yig'ilish mutlaq vakolatiga tegishli bo'lsa, Ustavda ushbu masalani faqat Kuzatuv kengashi vakolatiga taaluqli qilib belgilash mumkin;

3. Umumiy yig'ilishning umumiy vakolatiga qarashli masalalar, Jamiyat Ustavida Umumiy yig'ilish yoki Kuzatuv kengashi yoki Ijro etuvchi organ vakolatiga doir qilib belgilanishi mumkin;

4. Taftish komissiyasi tomonidan jamiyatning moliyaviy - xo'jalik faoliyatini taftish qilish haqidagi qaror qabul qilish to'g'risidagi masala, Ustavda ham Umumiy yig'ilish, ham Kuzatuv kengashi va Taftish komissiyasi vakolatiga kiritilishi kerak;

5. Umumiy yig'ilish kun tartibini shakllantirish bo'yicha tashabbuslar bilan bog'liq masalalar.

*Kuzatuv kengashi vakolatlaridan samarali foydalanish uchun quyidagilarga amal qilish lozim:*

1. Umumiy yig'ilish va Kuzatuv kengashi qarorlarining bajarilishini kuzatib borish;

2. Kuzatuv kengashiga Aksiyadorlarning murojaatlari bo'yicha muvofiq teskari aloqani ta'minlash;

3. Biznes - rejani tuzish va amalga oshirishda Kuzatuv kengashi va Ijroiya organining solidar (birgalikda) javobgarligi;

4. Aksiyadorlarning dividendlar bo'yicha "umidlarini" va ishlab chiqarishning qayta investitsiya qilinishiga ehtiyojlarini hisobga oladigan mo'tadil dividend siyosati;

5. AJ asosiy faoliyatiga mansub bo'lmagan, mulklarni sotib olish va begonalashtirish, bitimlar hamda zahira va boshqa fondlarni ishlatilish ustidan Kuzatuv kengashining nazorati;

6. Ijroiya organi bilan yollash bo'yicha mehnat shartnomasi doirasida qat'iy o'zaro munosabatlarni yuritish.



*Kuzatuv kengashining roli va vazifalarini qo‘yidagilarda kurish mumkin:*

*Kengashning vazifasiga Aksiyadorlar nomidan Jamiyat faoliyatiga rahbarlik qilish va uning oliy menejerlari (Boshqaruv, Bosh direktor) faoliyatini nazorat qilish kiradi.*

*Kengash faoliyatining asosiy jabhalari:*

- Aksiyadorlik jamiyatlari strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish;
- risklarnii boshqarish tizimining yaratilishini ta‘minlash;
- jamiyatning joriy moliyaviy - xo‘jalik faoliyati;
- Aksiyadorlik jamiyatlari ijroiya organi (oliy menejerlar)ning ishlashini kuzatish;
- Kengash va uning alohida a‘zolarining ishini yo‘lga qo‘yish;
- kompaniya faoliyati haqida axborotni tayyorlash va oshkor qilish;
- inqirozning oldini olishga qaratilgan boshqaruv;
- nomzodlarni ko‘rsatish;
- nomzod ko‘rsatishda cheklanishlar;
- nomzod ko‘rsatish muddatlari;
- son tarkibi;
- nomzodlar bo‘yicha talabnomalarni berish tartibi va shakli;
- talabnomalarni ko‘rib chiqish tartibi.

Kuzatuv kengash a‘ziligiga nomzodlarga qo‘yiladigan talablar:

- qonunchilikda o‘rnatilgan cheklanishlar;
- alohida Aksiyadorlik jamiyatlarida Kuzatuv kengashiga saylanadigan shaxslarga maxsus talablar.

### **7.5. Korporativ maslahatchi: majburiyatlari va javobgarligi**

Aksiyadorlik jamiyatining korporativ maslahatchisi «Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to‘g‘risida»gi O‘zbekiston Respublikasi Qonuni (keyingi o‘rinlarda Qonuni, Korporativ boshqaruv kodeksi tavsiyalari va Jamiyatning boshqa normativ hujjatlariga muvofiq faoliyatini amalga oshiradi.

Jamiyat faoliyatida korporativ qonunchilik talablarining amal qilinishini ta'minlash, Jamiyat kuzatuv kengashining ish samaradorligini qo'llab-quvvatlash, Jamiyatning aksiyadorlar bilan o'zaro hamkorligi samaradorligini ta'minlash va Jamiyatning aksiyadorlar huquq va manfaatlarini himoya qilishga qaratilgan harakatlarini muvofiqlashtirib boradi.

Jamiyat korporativ maslahatchisining vazifalari, huquqlari, majburiyatlari va javobgarligini, shuningdek, uning faoliyati va Jamiyatning boshqaruv va nazorat organlari hamda aksiyadorlar bilan o'zaro hamkorlik tartibini me'yoriy xujjatlarda belgilab berilgan.

Korporativ maslahatchiga qo'yiladigan malaka talablari:

1. Korporativ maslahatchi unga yuklatilgan majburiyatlarni bajarishda bilim, tajriba va malakaga, benuqson obro'ga ega bo'lishi va aksiyadorlar ishonchini qozonishi lozim.

2. Oliy yuridik èki iqtisodiy ma'lumot mavjud bo'lishi, shu jumladan horijiy davlat oliy ta'lim muassasalarida olingan va qonunchilikka muvofiq O'zbekiston Respublikasida oliy ma'lumotga ekvivalentligi tan olingan oliy yuridik èki iqtisodiy ma'lumot, shuningdek korporativ boshqaruv èki qimmatli qog'ozlar bozori sohasida èki bu sohada ta'lim berish bo'yicha oxirgi 10 yil ichida 2 yillik amaliy ish staji mavjud bo'lishi;

3. Oliy iqtisodiy bo'lmagan ma'lumot mavjud bo'lishi, shu jumladan horijiy davlat oliy ta'lim muassasalarida olingan va qonunchilikka muvofiq O'zbekiston Respublikasida oliy ma'lumotga ekvivalentligi tan olingan oliy iqtisodiy bo'lmagan ma'lumot, shuningdek aksiyadorlik jamiyatida korporativ maslahatchi, korporativ munosabatlarni qo'llab-quvvatlash vakolatiga ega aksiyadorlik jamiyatining tarkibiy bo'linmasi xodimi, qimmatli qog'ozlar bozori professional ishtirokchilari, fond birjasi èki Markaziy depozitariyda qimmatli qog'ozlar bo'yicha mutaxassis sifatida oxirgi 10 yil ichida 5 (besh) yildan kam bo'lmagan ish staji mavjud bo'lishi;

4. o'quv markazlarida maxsus tayèrlov kurslarini o'tish;

5. korporativ boshqaruv ilmiy-ta'lim Markazi tomonidan beriladigan korporativ boshqaruvchi malaka guvohnomasi mavjudligi;

6. Manfaatlarni qarama-qarshiligi va Korporativ maslahatchi tomonidan o'z vazifalarini lozim darajada bajarmaslikni oldini olish maqsadida quyidagi shaxslar Jamiyatning korporativ maslahatchisi bo'la olmaydilar:

7. Jamiyatning affillangan shaxslari;

8. Jamiyatning ijroiya organi rahbari va a'zolarining yaqin qarindoshlari.

Korporativ maslahatchi vakolatlarining belgilanishi va tugatilishi

- Jamiyat ustaviga asosan kuzatuv kengashi tomonidan Jamiyatda Korporativ maslahatchi lavozimi joriy etiladi.

- Kuzatuv kengashi Jamiyat korporativ maslahatchisi lavozimiga nomzodlarni ko'rib chiqadi va tasdiqlaydi.

Korporativ maslahatchi lavozimiga nomzod quyidagi axborotni oshkor etishi shart:

- Jamiyat aksiyalariga egalik qilish;

- Jamiyat bilan raqobatdosh boshqa aksiyadorlik jamiyatlarida ishlashi;

- Jamiyatning affillangan shaxslari bilan munosabati;

- Korporativ maslahatchi vazifasini bajarishga ta'sir etuvchi boshqa axborotlar.

Korporativ maslahatchi Jamiyatning Kuzatuv kengashi tomonidan tayinlanadi.

Korporativ maslahatchini tayinlash to'g'risidagi Jamiyat Kuzatuv kengashining qarori majlisda ishtirok etgan kuzatuv kengashi a'zolari tomonidan ko'pchilik ovoz bilan e'ki Kuzatuv kengashining majlisi sirdan o'tkazilganda Kuzatuv kengashining barcha a'zolari tomonidan bir ovozdan qabul qilinadi.

Korporativ maslahatchi kuzatuv kengashi tomonidan 1 yil muddatga tayinlanadi.

SHartnoma Jamiyat nomidan Jamiyatning Kuzatuv kengashi raisi tomonidan imzolanadi

Korporativ maslahatchi Jamiyatning kuzatuv kengashiga bevosita bo'ysunadi va hisobot beradi.

Korporativ maslahatchi lavozimining muddatidan oldin tugatilishi Jamiyat Kuzatuv kengashining qarori bilan qonunchilikda belgilangan tartibda amalga oshiriladi.

Jamiyatning korporativ maslahatchisi vazifalari quyidagilardan iborat:

- Aksiyadorlar umumiy yig'ilishini tashkillashtirish va o'tkazilishida ishtirok

etish;

- Jamiyatning Kuzatuv kengashi va qo'mitalarining faoliyatini ta'minlash;

- boshqaruv organlari tomonidan korporativ qonun hujjatlariga rioya etish ustidan nazorat qilish;

- Jamiyat kuzatuv kengashini korporativ qonun hujjatlari talablari buzilishining aniqlangan holatlari, shuningdek Korporativ maslahatchi ijrosi bo'yicha ma'ul bo'lgan Jamiyat ichki hujjatlarining holati to'g'risida tezkor xabar berish,

- Qonun hujjatlari va Jamiyat ichki hujjatlarida belgilangan aksiyadorlar huquq va qonuniy manfaatlarini amalga oshirishni ta'minlovchi tartibni amalga oshirilishini ta'minlash va ularning rioya etilishini nazorat qilish;

- Jamiyatning axborot siyosatini amalga oshirishda ishtirok etish va axborotni oshkor etish bo'yicha qonun hujjatlari rioya etilishi ustidan nazorat qilish;

- to'qnashuvni tartibga solish;

- Korporativ maslahatchining vakolatlari doirasida Jamiyat va qimmatli qog'ozlar bozorini tartibga soluvchi vakolatli davlat organi, savdo tashkilotchilari, qimmatli qog'ozlar Markaziy depozitariysi, qimmatli qog'ozlar bozori professional ishtirokchilari o'rtasida o'zaro hamkorlikni ta'minlash;

- Jamiyatning korporativ boshqaruv tizimi va amaliyatini rivojlantirishda ishtirok etish;

- Korporativ boshqaruv kodeksi tavsiyalarini rioya etilishi ustidan nazorat qilish;

- Jamiyatning korporativ hujjatlari saqlanishini ta'minlash.

- Qonunchilik talablari, Jamiyat Ustavi va boshqa ichki hujjatlariga muvofiq, korporativ maslahatchi Jamiyatning Kuzatuv kengashi qarori asosida aksiyadorlar umumiy yig'ilishiga tayèrgarlik ko'rilishi va o'tkazilishi ustidan nazorat qiladi.

- Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishiga tayèrgarlik ko'rish va o'tkazish davomida korporativ maslahatchi:

- Jamiyat Kuzatuv kengashining barcha a'zolari, ijroiya organi rahbari va a'zolari, taftish komissiyasi raisi va a'zolari va tashqi auditorini aksiyadorlarning umumiy yig'ilishini o'tkazish to'g'risida xabardor qiladi;

- Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishida ishtirok etish huquqiga ega bo'lgan shaxslar ro'yxatini tayèrlashni nazorat qiladi;

## **7.6. Korporativ kotib: majburiyatlari va javobgarligi. Korporativ xulq - atvor kodeksi. Korporativ huquq tushunchasi**

Korporativ xulq - atvor kodeksida direktorlar Kengashi tarkibiga Mustaqil Direktor kiritish tavsiya etiladi. Kodeksda jamiyat direktorlar Kengashi a'zosining majburiyatlarni ijro etish etti yillik muddati tugagandan so'ng Mustaqil Direktor mustaqil sifatida ko'rib chiqilishi mumkin emasligi belgilab qo'yilgan.

Korporativ xulq - atvor kodeksida, shuningdek, direktorlar kengashi (DK) tarkibida direktorlar kengashi vakolatlari doirasiga kiradigan eng muhim masalalarni dastlabki ko'rib chiqish uchun maxsus qo'mitalar tashkil qilish tavsiya etiladi:

1. Strategik rejalashtirish bo'yicha qo'mita uzoq muddatli istiqbolida jamiyat samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

2. Audit bo'yicha qo'mita (jamiyatning moliya - xo'jalik faoliyati ustidan DK nazoratini ta'minlaydi).

3. Mukofotlash va kadrlar bo'yicha qo'mita (jamiyatni boshqarishga yuqori malakali mutaxassislar jalb qilishga va ularning muvaffaqiyatli ishlashi uchun zarur choralar yaratishga xizmat qiladi).

4. Korporativ nizolarni tartibga solish bo'yicha qo'mita (AJ ishtirokida korporativ nizolarning oldini olish va samarali hal etishga xizmat qiladi).

5. Etika bo'yicha qo'mita (jamiyatning ahloqiy me'yorlarga rioya qilishi va jamiyatda ishonch asosidagi munosabatlar shakllantirishga xizmat qiladi).

DK samarali ishlashi – kompaniyalar investitsion jalb etuvchanligini oshirish, ularning Aksiyadorlik qiymatini o'stirishning muhim omili, DKning o'zi esa – korporativ boshqaruv sifatli tizimining bosh elementi hisoblanadi.

Boshqarma vakolatlari qonunchilikda belgilab berilmagan, biroq qonunda boshqarma vakolatlari jamiyat nizomi tomonidan belgilanishi ko'rsatilgan. Korporativ xulq - atvor kodeksi boshqarma vakolatlari doirasiga quyidagilarni kiritishni tavsiya etadi: faoliyatning ustuvor yo'nalishlari va moliya - xo'jalik rejasini

ishlab chiqishni tashkil qilish, jamiyatning ijroiya organlari vakolatlariga kiritilgan ichki hujjatlarini tasdiqlash.

Qonunda jamiyatning ijroiya organlari majburiyatlari yo‘q, lekin unda bosh direktor va boshqarma a‘zolarining huquq va majburiyatlari jamiyat bilan ularning har biri tuzgan shartnomaga ko‘ra belgilanishi ko‘rsatilgan. Kodeksda ijroiya organlari har oy direktorlari Kengashi oldida o‘z faoliyati haqida hisobot berishi tavsiya etilgan.

Kompaniya Kodekslari nima uchun kerak?

- korxonaning e‘lon qilingan qadriyatlari – maqsadlari va vazifalari bilan kompaniya faoliyatini tartibga soladigan qoidalar orasida ko‘prik vazifasini bajaradi;
- tashkilotning maqsadlari va tasavvurlariga aniqlik kiritadi, qoidalar bilan konseptual bog‘lanishni ta‘minlaydi;

### **Mustaqil ishlash bo‘yicha nazorat savollari:**

1. Aksiyadorlarning umumiy yig‘ilishi qanday tartibda kim tomonidan tashkil etiladi?
2. Direktorlar yig‘ilishi: tarkibi va tuzilmasi qanday shakllantiriladi?
3. Direktorlar yig‘ilishining vazifasi va majburiyatlari guruhini tushuntirib bering?
4. Mustaqil direktorning vazifasi va rolini tushuntirib bering?
5. Ijro etuvchi organlarning shakllanishi va ish faoliyatining tugatilishi qanday turlarga bo‘linadi?
6. Ijro etuvchi organlar majburiyatlari qanday?
7. Korporativ maslaxatchi: majburiyatlari va javobgarligi sanab o‘ting?
8. Korporativ kotib: majburiyatlari va javobgarligi sanab o‘ting?

### **Mustaqil ishlash uchun adabiyotlar ro‘yxati:**

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

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida" gi Farmoni. // O'zbekiston Respublikasi Qonunlari to'plami. 2017- y., № 6, st. 70.

3. Zaynutdinov SH.N. Korporativ boshqaruv asoslari. O'quv qo'llanma. -T.: O'zbekiston, 2008. – 260 b.

4. Xodiev B.YU., Berkinov B.B. "Korporativ boshqaruv va raqobatni rivojlantirish" O'quv qo'llanma. -T.: 2011 y.

5. Steen Thomsen & Martin Conyon – Corporate Governance, mechanisms and systems. McGraw-Hill Higher Education UK, 2012 – 367pp.

6. Bob Tricker – Corporate Governance, Principles, Policies and Practices, 3rd edition, Oxford online resources center, 2012 – 904pp.

7. [www.webofscience.com](http://www.webofscience.com) - Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi

8. [www.ziyounet.com](http://www.ziyounet.com) – axborot-ta'lim tarmog'i

## **8-BOB. Korporativ boshqaruvda risklarni boshqarish**

### **Reja:**

**8.1. “Korporativ boshqaruv risklari” tushunchasi va uning korporativ tuzilmalar faoliyatidagi o‘ziga xos xususiyati.**

**8.2. Risklarning tasniflanishi va uning turkumlari.**

**8.3. Korporativ boshqaruvda risklarni aniqlash usullari.**

**8.4. Korporativ boshqaruvda risklarni boshqarish va risk darajasini pasaytirish yo‘llari.**

**8.5. Korporativ boshqaruvda investitsion loyihalarda risklarni baholashning matematik usullari.**

**Tayanch iboralar: risk, noaniqlik, kutilmagandagi holat, xatar, investitsion risk, riskni aniqlash, riskni baholash, omillar.**

### **8.1. “Korporativ boshqaruv risklari” tushunchasi va uning investitsiya faoliyatidagi o‘ziga xos xususiyati.**

Mamlakatimizdagi korporativ tuzilmalar faoliyatiga investitsiyalarni muvaffaqiyatli jalb etish ma’lum darajada uch guruh omillarga bog‘liq bo‘ladi.

Birinchidan, investitsiya quvvatining mavjudligiga. Uni tabiiy, mehnat zahiralarini, shuningdek, ishlab chiqarish, iste’mol, moliyaviy, innovatsiya, institutsional va infratuzilmaviy quvvatlar tashkil qiladi.

Ikkinchidan, mamlakatdagi mavjud investitsiya sharoitlari muhim ahamiyatga egadir. Bularga: umumiy iqtisodiy, bozor, me’yoriy-huquqiy, axborot bilan ta’minlanish, ekologik, ijtimoiy, madaniy va ijtimoiy-madaniy sharoitlar kiradi.

Uchinchidan, investitsiya tavakkalchiligi omillaridir. Ular xorijiy investorlarning investitsiya quvvati va investitsiya sharoitlarining qulay afzalliklaridan foydalanish bo‘yicha vazifalariga qarama-qarshi turadi.

Barcha guruhlar bir-biri bilan chambarchas bog‘liq bo‘ladi. Misol uchun, etarli darajada jalb qiluvchi bo‘lmagan investitsiya sharoitlari, hatto, yuqori quvvatli investitsiya loyihalarini amalga oshirish imkoniyatlarini ham pasaytirib yuboradi.

O‘tish iqtisodida bo‘lgan, ichki va tashqi investitsiyalarni jalb qilish bo‘yicha



sharoitlarni shakllantirayotgan davlatlar uchun investitsiya riski riskning muhim turlaridan biridir. SHuning uchun ham riskni, uning manbalarini va uning oldini olish usullarini aniqlash rivojlanayotgan mamlakatlar uchun hayotiy vazifa bo'lib hisoblanadi.

Investitsion loyihalar kelajakka tegishli bo'lganligi sababli, ularni amalga oshirish natijalarini aniq taxmin qilish muammodir. Bunday loyihalar kutilishi mumkin bo'lgan risklar va noaniqliklarni hisobga olgan holda bajarilishi kerak. Investitsion qaror bir qator kutilishi mumkin bo'lgan oqibatlarga ega bo'lgan hollarda, qaror riskli yoki noaniqliklarga ega deb ataladi.

Riskni ma'lum bir qarorni qabul qilish natijasida zahiralarni yo'qotish imkoniyati, daromadlarni ololmaslik yoki qo'shimcha harajatlar zarurati sifatida belgilash mumkin.

Risk - bu bashorat qilinayotgan loyihani amalga oshirishda haqiqiy sharoitlardan ozgina chekinilganda daromadlarni ololmaslik yoki zararlarning paydo bo'lib qolish ehtimolidir.

Loyiha riski - bu investitsion loyihani amalga oshirishga halaqit beradigan yoki loyiha samaradorligini pasaytiradigan risklarning yig'indisidir.

Risk, boshqacha qilib aytganda, kutilishi mumkin bo'lgan xatar -bu investitsiyadan mo'ljallangan foydani olish jarayoniga xos bo'lgan noumidsizlikdir. SHu bilan birga potensial investor tomonidan qo'yilgan pul mablag'larini yo'qotish mumkinligi hamdir.

Risk tushunchasiga juda ham yaqin bo'lgan noaniqlik tushunchasi ham mavjud bo'lib, u riskning aniq turlarini tasniflash uchun "risk" atamasining sinonimi sifatida qo'llaniladi. Noaniqlik deganda, investitsion loyihani amalga oshirish shart-sharoitlari haqidagi ma'lumotlarni to'la yoki aniq emasligi tushuniladi. Masalan, inflyasiya haqidagi, texnika va texnologiyalardagi o'zgarishlar haqidagi, loyiha quvvatining, obyektning qurilish va foydalanishga topshirish muddatlari, harajat va natijalarning noto'g'ri hisob-kitobi kabi ma'lumotlarning to'la yoki aniq emasligi natijasida noaniqlik kelib chiqadi. Bundan tashqari noaniqlik deganda, mamlakatdagi ijtimoiy-siyosiy holatga etorlicha baho bermaslik va boshqa shu kabilar tushuniladi.

Loyihani amalga oshirish jarayonida yuzaga kelish imkoniyati bilan bog'liq ko'ngilsiz holatlar va oqibatlar noaniqligi risk tushunchasi bilan izohlanadi.

## **8.2. Risklarning tasniflanishi va turkumlanishi**

Investitsion rivojlanishga quyidagilar ta'sir ko'rsatadi: siyosiy, ijtimoiy, savdo va ishga aloqador muhitdagi ko'pgina o'zgarishlar; texnika-texnologiyadagi, mehnat unumdorligi va baholardagi o'zgarishlar; atrof-muhit holati; amaldagi soliqqa tortish, huquq bo'yicha va boshqalar bo'yicha muammolar ta'sir ko'rsatadi. Bularning barchasi loyihalarda aniq riskning mavjudligini - loyihani muvaffaqiyatsizlikka uchrash xatarini yoki foydani o'rniga zarar olishi mumkinligini oldindan aniqlab beradi.

Iqtisodiy kategoriya sifatida risk - bu bo'lishi mumkin bo'lgan yoki bo'lmaydigan hodisa. Agar bu ijobiy hodisa bo'lsa (foйда, daromad yoki boshqa tushum) va salbiy (harajatlar, zarar, yo'qotish) natija bo'lishi yoki hech qanday natija bo'lmasligi mumkin.

Moliyaviy operatsiyalar risk darajasini baholashni, uning miqdorini aniqlashni va uni kamaytirish chora-tadbirlarini qo'llashni talab qiladi.

Mamlakat iqtisodiyotiga o'z sarmoyasini kiritayotgan investor nuqtai-nazarida, shu mamlakatdagi holat, vaziyat investitsion muhit deb ataladi. Investitsion muhit bir qator risk omillarini o'z ichiga oladi. Bu omillar rivojlanish istiqbollari, ichki va tashqi shart-sharoitlar va vaziyat ta'siri ostida vujudga keladi. Ko'p hollarda mamlakatdagi ijtimoiy-siyosiy holat va uning rivojlanish istiqbollariga qarab ijtimoiy-siyosiy, ichki va tashqi risklar taxmin qilinadi.

Investitsiya loyihasini risklarini tasnifini turli tizimlari mavjud.

Birinchi dan, loyiha faoliyatining bosqichlari va fazalari bo'yicha tasniflash: investitsiyalash oldi fazasidagi, investitsiyalash fazasidagi, ishlab chiqarish fazasidagi risklar.

Ikkinchi dan, loyiha faoliyati ishtirokchilari uchun risk tahdidlariga ta'sir etishning imkoniyatlarini mezonlari bo'yicha tasniflash. SHu nuqtai-nazar bo'yicha riskni: ichki va tashqi risklarga ajratish mumkin. Tashqi risklarga siyosiy risklar va

fors-major risklari kiradi. Fors-major riskiga tabiiy ofatlar: yong'in, suv toshqini, qurg'oqchilik kabilar kiradi. Tashqi risklar loyiha faoliyatining barcha faza va bosqichlarida mavjud.

Uchinchidan, riskdan himoyalash imkoniyatlari nuqtai-nazaridan tasniflash:

Sug'urtalanadigan risklar;

Sug'urtalanmaydigan risklar.

Sug'urtalanadigan risklar o'z navbatida:

- kafolat;
- sug'urta;
- zahira fondi hisobiga qoplanadigan risklarga bo'linadi.

Bundan tashqari, loyiha faoliyatining haqiqiy amaliyotiga asoslangan, eng ko'p uchraydigan risklar ham bo'lib, ularga loyiha ishtirokchilari e'tibor bersalar ham, hech bir guruhlash mezonini doirasiga kirmaydigan risklar ham mavjud. Ular:

✓ Iqtisodiy qonunlarning va iqtisodiy holatning o'zgarib turishi, investitsiyalash va foydadan foydalanish shartlari bilan bog'liq risklar;

✓ tashqi iqtisodiy risklar-savdo va mahsulot etkazib berishga cheklashlar kiritish, chegaralarning berqilishi va shu kabi ehtimolliklar riski;

✓ siyosiy holatning noaniqligi, hududdagi yoki mamlakatdagi noma'qul ijtimoiy-siyosiy o'zgarishlar riski;

✓ texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlar dinamikasi, yangi texnika-texnologiya parametrlari, mahsulot sifati haqidagi ma'lumotlarning to'liq emasligi yoki noaniqligi;

✓ bozor kon'yunkturasining, ya'ni aniq davrdagi iqtisodiyotning joriy holatini harakterlovchi belgilar, masalan, baho, valyuta kurslari, yalpi ichki mahsulot va boshqalarning o'zgarib turishi;

✓ tabiiy iqlim sharoitlarining, tabiiy ofatlar ehtimolining o'zgarib turishi;

✓ ishlab chiqarish texnik risklari-asbob-uskunalarining buzilishi va to'xtab qolishi, ishlab chiqarishdagi brak va boshqalar;

✓ loyiha ishtirokchilarining o'zlarini tutishlari, qiziqishlari, maqsadlarining noaniqligi, ularning moliyaviy holati va ishdagi obro'si haqidagi

ma'lumotlarning to'liq emasligi, noaniqligi.

Iqtisodiyotning ayrim tarmoqlari va loyihaning ayrim turlari bo'yicha risklar bo'lishi mumkin. Masalan, konchilik va neft-gaz qazib chiqarish sanoatida geologik riskka, ya'ni zahiralarni to'g'ri baholash riskiga alohida e'tibor beriladi. Kimyo sanoati, kon qazib olish, qora va rangli metallurgiya loyihalarida ekologik riskka katta e'tibor beriladi.

### **8.3. Korporativ boshqaruv tuzilmalar faoliyatida risklarini aniqlash usullari**

Tavakkalchiliklarning mavjud bo'lishi echimlarning ehtimol tutilgan variantlaridan birini tanlash zaruratini nazarda tutadi, shu munosabat bilan bunday echimlarni qabul qilish jarayonida butun ehtimol tutilgan muqobil variantlar tahlildan o'tkaziladi, ularning ichidan eng rentabelligi va tavakkalchilik darajasi past bo'lgani tanlanadi. Tavakkalchilikning aniq vaziyatlari turli murakkablik darajasiga ega bo'ladi va shu bilan bog'liq tanlovning muqobilliligi turli usullar bilan hal qilinadi. Eng oddiy vaziyatlarda intuitsiyaga va o'tmishdagi tajribaga asoslanadigan o'ziga xos ekspertlik bahosini yo'nalish qilib olish mumkin. Lekin u yoki boshqa murakkab ishlab chiqarish vazifasining optimal hal etilishi zarurligi, masalan, investitsiyalarni sarflash variantini tanlash tavakkalchiliklarni tahlil etishning maxsus uslublarini qo'llanishni taqozo etadi.

SHuni yana bir bor ta'kidlash kerakki, u yoki boshqa loyiha tavakkalchiligini amalga oshirishda kelib chiqadigan oqibatlar va yo'qotishlarning potensial salbiyligiga qaramasdan, tavakkalchilik o'ziga xos «taraqqiyot dvigateli», ehtimol bo'lgan foydaning manbai bo'lib hisoblanadi.

Tavakkalchiliklarga baho berish tavakkalchilik kattaligini (darajasini) belgilashdan iborat bo'ladi. Hozirgi vaqtda mamlakatimizda loyiha tavakkalchiliklarini baholashning yaxlit bir nazariyasi yo'q. Ehtimol, buning sababi har qanday nazariyaning amaliyotning umumlashuvi bo'lib hisoblanadigan konsepsiyaga asoslanishida bo'lishi mumkin, mamlakatimizdagi bozor sharoitidagi investitsiya faoliyati amaliyoti esa hozircha etorli shakllanmagan.

Raqobatchilik – bozor iqtisodiyotining majburiy belgisi – tadbirkorni noaniqlik sharoitida qaror qabul qilishga majbur etodi, chunki bunday iqtisodiy tizimda xo‘jalik yurituvchi subyektlarning hech biri ham boshqalarning qanday qaror qabul qilishini oldindan bilmaydi; oldga qo‘yilgan maqsadni amalga oshirishga to‘sqinlik qiladigan yana bir qator boshqa ichki va tashqi omillar ham mavjud, buning ustiga, agar qaror tashqi muhitning ahvoli oldindan aytib beradigan holatda bo‘lmaganida yoki tez o‘zgaradigan holatlarda qabul qilingan tarzda ham yaqqol bir xildagi tanlov bo‘lgani bilan ham noaniqlik kelib chiqishi mumkin.

Tavakkalchilik muammosiga bag‘ishlangan tadqiqotlarda tavakkalchilikni miqdoriy baholash mezonini belgilashga nisbatan bir necha yondashuvlar uchraydiki, quyidagilar ularning asosiylari hisoblanadi:

- statistik baholash uslubi;
- ekspertlik baholash uslubi;
- o‘xshashliklar uslubidan qo‘llanish;
- kombinatsiyalashgan uslub.

Investitsiya loyihasi tavakkalchiliklarini miqdoriy baholashning bir qator vositalari matematik statistika uslublariga – dispersiya, standartli og‘ishish, variatsiya koeffitsientiga asoslanadi. Statistik uslub nafaqat muayyan loyihaning, shu bilan birga umuman korxonaning muayyan muddat davomidagi (uning daromadlari dinamikasini tahlil qilib) tavakkalchiligini baholashga imkon beradi. Tavakkalchiliklarni baholashning ushbu uslubi afzalliklariga matematik hisob-kitoblarning murakkab emasligini, uning kamchiliklariga esa – ko‘p sonli kuzatuvlar qilinishi (ma’lumotlar hajmi qanchalik katta bo‘lsa, tavakkalchiliklarni baholash shunchalik ishonchliroq bo‘ladi) lozimligini kiritish kerak bo‘ladi.

#### **8.4. Korporativ boshqaruvda risklarni boshqarish va risk darajasini pasaytirish yo‘llari**

YUqorida ko‘rib o‘tilgan riskni boshqarish bosqichlari va riskni baholash usullari yordamida risk sababli bo‘ladigan yo‘qotishlarni pasaytirish, ular bilan bog‘liq ko‘ngilsiz oqibatlarni kamaytirish quyidagi usullari qo‘llaniladi.

Loyihalarni moliyalashtirishda riskni taqsimlash usullari sifatida quyidagilarni ko'rsatish mumkin: kafolatlar; harid haqidagi forvard kelishuv; ishlab chiqarish to'lovlari; xedjirlashtirish, sug'urta va svoplar.

Odatda, kafolat beruvchi tomonlar sifatida yoki loyiha egalari-homiylar yoki manfaatdor tomonlar bo'lishi mumkin.

Loyiha egalari-homiylar. Davlat, sho'ba korxonalarini nazorat qiladigan kompaniyalar, qo'shma korxonalaridagi ichki va tashqi investorlar va boshqa egalari-homiylar loyihani ishlab chiquvchi kompaniya qarzining kafolatini berishlari mumkin. Agar kompaniya loyihani o'z hisobidan moliyalashtirish uchun kapitali etishmasa yoki etarli tajribaga ega bo'lmasa, kreditorlar, odatda, ushbu shakldagi kafolatni talab qiladilar.

Manfaatdor tomonlar. Bu juda muhim guruhga quyidagilar kiradi:

Uskuna va materiallarni sotuvchilar. Loyiha uchun uskuna va materiallarni sotishda, zavodni yoki uskunani ijaraga berishda manfaatdor tomonlar kafolat berishga tayyor bo'ladilar. Masalan, o'zida ortiqcha uskunaga ega bo'lgan kompaniya, shu uskunaga muhtoj loyihani kafolatlashi mumkin.

Xom ashyo va yarim tayyor mahsulotlarni etkazib beruvchilar. Mol etkazib beruvchilar loyiha tugagandan keyin o'zlarini bozor bilan ta'minlash uchun kafolat berishlari mumkin. Ular loyihani amalga oshish mobaynida yaratilgan yangi quvvatlarda foydalanishdan yutishlari ham mumkin.

Loyihaning yakuniy mahsulotidan foydalanuvchilar. Bular kafolat berishlari va hatto bevosita moliyalashtirishlari mumkin. Barqaror mol etkazib berilishidan manfaatdor aniq bir xom ashyo iste'molchilarini misol qilib keltirish mumkin.

Qurilish tashkilotlari. Loyihada ishtirok etadigan pudratchilar, odatda qurilish bilan bog'liq ishlarni bajaradilar va kelgusida buyurtma qabul qilish maqsadida kafolat berishga tayyor bo'ladilar.

Milliy hukumat va xalqaro agentliklar. Bu tashkilotlar mamlakatning iqtisodiy, siyosiy va ijtimoiy talablari bilan qiziqadilar. Hukumat kafolatlari, loyihaning boshqa ishtirokchilari qoplay olmaydigan risklarni qoplash uchun juda zarur va shu sababli,

moliyalashtirishning yutug‘i uchun hayotiy jihatdan muhimdir.

Boshqa tomonlar. Ko‘p hollarda, yuqorida sanalganlardan tashqari, loyiha qurilishidan aniq bir daromad oladigan boshqa tomonlar ham bo‘ladi va ular kafolat berishga tayyor bo‘ladilar. Masalan, loyiha bilan bir qatorda amal qilayotgan kompaniya loyiha amaliyotida rivojlangan infratuzilmadan yutishi mumkin, shuningdek loyiha amalga oshishi natijasida milliy iqtisodiyotni rivojlanishidan ham yutishi mumkin.

Riskni taqsimlashda kafolat eng ahamiyatli usul, lekin bundan boshqa usullar ham bor. Ba’zida harid haqidagi forvard kelishuv va ishlab chiqarish to‘lovlari qo‘llaniladi.

### **8.5. Korporativ boshqaruvda investitsion loyihalarda risklarni baholashning matematik usullari**

Loyihaning tahlilchisi quyidagi imkoniyatlardan birini amalga oshirishga majbur bo‘ladi:

- noaniqligi natijaning buzilishiga eng ko‘p ta’sir qilgan parametrlarni aniqlashtirish;
- javobning sezuvchanligini kamaytirish maqsadida boshlang‘ich ma’lumotlarni ishlash uslublarini o‘zgartirish;
- loyiha tavakkalchiliklari tahlilining matematik modelini o‘zgartirish;
- loyiha tavakkalchiliklarining miqdoriy tahlilini o‘tkazishdan voz kechish.

Hozirgi vaqtda matematik modellarning noaniqlikni hisobga oladigan va uni bayon qilish usullariga ko‘ra farqlanadigan quyidagi klasslari investitsiya loyihasi tavakkalchiliklarini tahlil etish uchun ko‘proq qo‘llaniladi:

- 1) stoxastik modellar;
- 2) lingvistik modellar;
- 3) nostoxastik (uyinli) modellar.

Loyiha tavakkalchiliklarini tadqiq qilish sohasidagi xorijiy adabiyotlar tahlili mavjud uslublarni va ular bilan bog‘liq modellarni quyidagi yo‘nalishlar (yondashuvlar) bo‘yicha tasniflashga imkon beradi:

A. Ehtimollilik taqsimotlarining jalb etilishiga qarab:

- 1) ehtimolliliklar taqsimotlarini hisobga olmaydigan uslublar;
- 2) ehtimolliliklar taqsimotlarini hisobga oladigan uslublar.

B. o'zgaruvchan ko'rsatkichning har bir alohida mohiyatini amalga oshirish ehtimolligini hisobga olish va ehtimolliliklar taqsimotlarini hisobga oladigan tahlilning butun jarayonining o'tkazilishiga qarab:

- 1) ehtimollilik uslublari;
- 2) tanlash uslublari.

V. qurilgan model bo'yicha natijalovchi ko'rsatkichlarni topish usullariga qarab:

- 1) tahlilchilik uslubi;
- 2) imitatsion uslub.

Har bir stoxastik kattalik uchun uning faqat bir mohiyati olinishi A yondashuvining belgisi hisoblanadi; tavakkalchilikni ekzogen o'zgaruvchi bilan bu tarzdagi «quyiltirish»dan maqsad – aniqlik vaziyatida hech qanday o'zgarishlarsiz tahlil etish uchun ishlab chiqilgan uslublarni qo'llanish imkoniyatiga ega bo'lishdir.

B yondashuvi uchun tuzilgan model buyicha hisob-kitoblarning natijasi natijalovchi o'zgaruvchining alohida mohiyati emas, balki ehtimolliklarning taqsimotidan tashkil topadi.

Ehtimollilik uslublari modelning qurilishi va u bo'yicha hisob-kitoblar ehtimollar nazariyasi tamoyillariga muvofiq amalga oshiriladi, deb faraz qiladi, tanlash uslublarida esa bularning hammasi tanlashlar bo'yicha hisob-kitoblar yo'li bilan bajariladi.

Echimlarni qabul qilishni modellashtirish uslublarining qo'llanilishi B yondashuvining o'ziga xos belgisidir. Bu yo'lda maqsadli, optimallashtirilgan va bir tizimli yondashuvlar ajratib ko'rsatiladi.

Maqsadli yondashuvga modelni konstruksiyalashda maqsadlarning aniq berilishi xosdir. Maqsadga oid ko'rsatkichlarning har qanday o'zgarishi modelning o'zining rekonstruksiyasiga olib boradi va yangi hisob-kitoblarni talab qiladiki, bu qo'shimcha xarajatlar bilan bog'liqdir. Ushbu yondashuvdan shunga o'xshagan aniq berilgan maqsadli vaziyatlarda doimiy tarzda qarorlarni qabul qilish zarur bo'lganida



foydalanish maqsadga muvofiq bo‘ladi.

Bir tizimli yondashuv maqsadlarning ifodalangan tizimini emas, balki faqat reallikni aks ettirishga qaratilgan modelning qurilishi bilan bog‘liqdir. Bunday modelni va unga doir hisob-kitoblarni baholash natijasida harakatlarning optimal strategiyasi emas, balki real tizimning o‘zini tutishi bayoni ifodalanadi. So‘ngra maqsadlar tizimi tanlanadi va tizimning o‘zini tutishi va qilingan farazlar haqidagi prognozli axborotlar yordamida qarorni qabul qilish mumkin bo‘ladi.

### **Mustaqil ishlash bo‘yicha nazorat savollari:**

1. “Korporativ boshqaruv risklari” tushunchasi mazmun-mohiyati nimalardan iborat?
2. Korporativ tuzilmalar faoliyatida risklarni boshqarish o‘ziga xos xususiyatlarini tushuntirib bering?
3. Risklarning tasniflanishi va uning turkumlarini tushuntirib bering?
4. Korporativ boshqaruvda risklarni boshqarish haqida tushuncha va ularning zarurligi nimalardan iborat?
5. Korporativ boshqaruvda risklar qanday turlarga bo‘linadi?
6. Risklarning turlariga xarakteristika bersangiz?
7. Korporativ boshqaruvda risklarni boshqarish va risk darajasini pasaytirish yo‘llarini sanab o‘ting?
8. Korporativ boshqaruvda investitsion loyihalarda risklarni baholashning matematik usullari nimalardan iborat?

### **Mustaqil ishlash uchun adabiyotlar ro‘yxati:**

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

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining "O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida" gi Farmoni. // O‘zbekiston Respublikasi Qonunlari to‘plami. 2017- y., № 6, st. 70.

3. Zaynutdinov SH.N. Korporativ boshqaruv asoslari. O‘quv qo‘llanma. -T.: O‘zbekiston, 2008. – 260 b.

4. Xodiev B.YU., Berkinov B.B. “Korporativ boshqaruv va raqobatni rivojlantirish” O‘quv qo‘llanma. -T.: 2011 y.

5. Steen Thomsen & Martin Conyon – Corporate Governance, mechanisms and systems. McGraw-Hill Higher Education UK, 2012 – 367pp.

6. Bob Tricker – Corporate Governance, Principles, Policies and Practices, 3rd edition, Oxford online resources center, 2012 – 904pp.

7. [www.webofscience.com](http://www.webofscience.com) - Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi

8. [www.ziynet.com](http://www.ziynet.com) – axborot-ta’lim tarmog’i

## **9- BOB. Korporativ strategiya va ijtimoiy mas'uliyat**

### **Reja:**

**9.1. Korporativ strategiya mazmuni va mohiyati**

**9.2. Korporativ ijtimoiy mas'uliyatning mohiyati**

**9.3. Strategik rejalashtirishning yo'nalishlari**

**9.4. Korporatsiya strategiyasini ishlab chiqish jarayoni**

**9.5. Korporativ maqsad - korporativ strategiyalarning ahamiyati**

**Tayanch iboralar: Korporativ strategiya, ijtimoiy mas'uliyat, Korporativ maqsad, biznes qiymati, investitsion muhit, umumiy strategiya, biznes iqlimi, shaxsiy fikr.**

### **9.1. Korporativ strategiya mazmuni va mohiyati**

**Korporativ strategiya** - kompaniya maqsadi, uning aksiyadorlari uchun qiymat yaratish va uni muvaffaqiyatli amalga oshirishdir. Boshqa tashkilotlar uchun bu juda muhim ahamiyatga ega bo'lsa-da, bu borada aksiyadorlar asosiy hisoblanadi va aksiyadorlar qiymat yaratishda yirik firma va kompaniyalarning kelgusida erishishi zarur bo'lgan strategik rejalashtirish asosida o'z vazifalarini belgilab olishadi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalar yoki firma yagona milliy iqtisodiyotning uzviy tarkibiy qismi va ayni paytda, iqtisodiy jihatdan alohida bo'g'ini hisoblanadi. Korxonalar tarmoqlarni kengaytirib kattalashishi yoki o'z faoliyatini o'zini-o'zi boshqarish usuli orqali nazoratni o'rnatishi mumkin. Shuningdek, bozorni egallagan, ishlab chiqarishga asoslangan korxonalar o'z xarajatlarini o'zi qoplashi asosida foyda (daromad) olish maqsadida yuritadigan birlamchi xo'jalik subyekti hisoblanadi. Korxonalar ishlab chiqarish, savdo, tijorat-vositachilik, transport, sug'urta, bank, injiniring, moliyaviy investitsiya, ilmiy-tadqiqot, innovatsiya va turli xizmatlar ko'rsatish sohalarida faoliyat ko'rsatadi.

Korxonalar (firma) faoliyatining asosiy maqsadi foyda (daromad) olish hisoblanadi. Shuningdek, korxonaning manfaatlariga ishlab chiqarishni kengaytirish, personalning kasbiy mahoratini oshirish, fan-texnika taraqqiyoti yutuqlari asosida

texnologiya va mehnatni tashkil etishni takomillashtirish, ishlab chiqarilayotgan va taklif etilayotgan mahsulotning iste'molchilari, mijozlari va insofli sherik, hamkorlarning sonini ko'paytirish ham kiradi.

Bozor munosabatlari sharoitida korxonalar, tashkilot va muassasalarning iqtisodiy jihatdan xo'jalik subyektlari sifatidagi muvaffaqiyati ularning iqtisodiy manfaatlari talablarini qanday bajarilishiga bog'liq bo'ladi. Korxonaning muhim iqtisodiy manfaatlariga iste'molchilar talablari va tadbirkorlik tavsifidagi ichki omillarga bog'liq holda vujudga keladigan noaniq kutilmagan vaziyatlarga moslashish qobiliyati kiradi.

Korxonalar o'zining foyda olish maqsadini amalga oshirishi uchun muntazam ravishda mahsulot ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish texnologiyasini takomillashtirishga, mahsulotlarning iste'mol xususiyatlarini oshirishga, ularni sotish jarayonlariga ko'proq e'tiborni qaratishga majbur bo'ladi. Shuningdek, undan aylanma mablag'lar harakatini tezlashtirish, barcha turdagi zaxiralarni kamaytirish, reklama, hamkorlar bilan ikki tomonlama shartnomalar tuzish, kelishuv majburiyatlariga rioya etish talab etiladi. Mahsulotni sotish va xizmat ko'rsatish jarayonida korxonaning iqtisodiy manfaatlari ro'yobga chiqadi. Iqtisodiy manfaatlar korxonaning barqaror, ishonchli, moliyaviy-iqtisodiy jihatdan samarali faoliyat yuritishi, yetarli darajada moddiy, informatsion intellektual salohiyatga ega bo'lishidan manfaatdorligidan ham yuzaga keladi.

An'anaviy firma nazariyasi uning yagona iqtisodiy manfaati foydani maksimallashtirishga qaratilganini asoslaydi. Menejerial nazariyaga ko'ra firmaning faoliyatini uning egalari emas, balki menejerlari belgilab beradi. Ularning iqtisodiy manfaatlari ishlab chiqarish va mahsulotlar sotish hajmini hamda daromadni maksimallashtirish hisoblanadi. Firma qisqa muddatli davrda tovar sotish hajmini maksimallashtirishga, uzoq muddatli davrda esa foydani maksimallashtirishga harakat qiladi.

Firma egalari kapitalni o'stirish, shaxsan boyishni xohlaydilar. Bunday xohish cheksiz bo'lib, menejerlar ish haqi, obro'-e'tibori, firmadagi o'z mavqeyini o'stirishni istaydi.

Ko'p maqsadlar konsepsiyasiga ko'ra firma bir necha maqsadni, ya'ni foyda, sotish hajmi, iqtisodiy o'sish va boshqalarni ko'zlaydi. Shuning uchun qiymat yaratish maqsadida, firma va kompaniyalar resurslardan unumli foydalanish uchun raqobat afzalligini yaratish maqsadida ikkita ko'rsatkich: savdo aylanmasi va uning moliyaviy muhitga ta'sirini ko'rib chiqishadi.

Strategiya umumiy tarzda korxonaning mavqeini mustaxkamlash, iste'molchilarning talablarini qondirish va qo'yilgan maqsadlarga erishishga qaratilgan boshqarish rejasidir. Aniq strategiyani tanlash - rivojlanishning mumkin bo'lgan turli yo'llari va usullari ichidan eng maqbulini tanlab olish demakdir. Korxonani boshqarish rejasi quyidagi asosiy funktsiya va bo'linmalarni o'z ichiga oladi: ta'minot, ishlab chiqarish, moliya marketing, xodimlar, ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalar.

Strategik tanlash - bu biznes echimlar va raqobatga bardoshlilik harakatlarini yagona tizimga bog'lash demakdir.<sup>9</sup>

Strategiyani ishlab chiqish menejrlarning asosiy funksiyalaridan biridir. Ba'zi menejrlar kuchli strategiya ishlab chiqadilar, biroq uni xayotga tadbiiq eta olmaydilar. Boshqalari o'rtacha strategiya ishlab chiqadilar va uni moxirona amalga oshiradilar. Strategiya qanchalik yaxshi o'ylangan va moxirona amalga oshirilgan bo'lsa, kompaniyaning mavqei shunchalik kuchayadi. Boshqarish yaxshi tashkil etilgan kompaniyalar ham kutilmagan noxush vaziyatlarga duch keladi. Pirovard natijada yaxshi strategiya bozorda kuchli mavqeni egallash, kutilmagan holatlarga, kuchli raqobatga va ichki muammolarga qaramay muvaffaqiyatli ishlashga zamin yaratadi.

Korporativ strategiya kompaniyaning uzoq muddatli maqsadlar va faoliyatiga ta'alluqlidir. Aytish mumkinki, strategiyani (harakatlar tarzini) va uning aniq vositalarini ifodalash boshqaruvning negizini tashkil qiladi va kompaniyada menejmentning yaxshi yo'lga qo'yilganligini ko'rsatuvchi eng to'g'ri belgi bo'lib xizmat qiladi.

---

<sup>9</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. p 4

Strategiyaning mazmuni quyidagilardan iborat:

- korxonaning biznesining yo‘nalish va asosiy maqsadlarni belgilab olish;
- korxonaning tashqi muhitini tahlil qilish;
- undagi ichki vaziyatni tahlil qilish;
- korxonaga yoki xo‘jalikning o‘rta bo‘g‘inlarida strategiyani tanlash va ishlab chiqish;
- diversiyalangan korxonaning portfelini tahlil qilish;
- uning tashkiliy strukturasi loyihalash;
- integratsiya darajasini va boshqaruv tizimini tanlash;
- “strategiya - struktura – nazorat” majmuasini boshqarish;
- korxonaning faoliyatining ba‘zi sohalardagi siyosatini va uning fe‘l-atvor me‘yorlarni belgilash;
- kompaniya strategiya va natijalarining teskari aloqasini ta‘minlash;
- strategiyani, strukturani va boshqaruvni takomillashtirish.

Strategiya - tashkilotning tashkiliy vazifa va maqsadlariga erishishda foydalaniladigan tashkiliy hatti-harakatlar va boshqaruvga yondashuvlari tarzidir. Biznes sohasini belgilash, maqsadni belgilash, qisqa va uzoq muddatli vazifalarni (dasturlarni) aniqlash, maqsadga erishish strategiyasini belgilab olish strategik rejani tashkil qiladi.

## **9.2. Korporativ ijtimoiy mas’uliyatning mohiyati**

Oxirgi yillarda butun dunyo bo‘ylab davlat, fuqarolik institutlari va xususiy kompaniyalar o‘rtasidagi munosabatlarda ro‘y bergan o‘zgarishlar ijtimoiy hamkorlikning yangi shakllari paydo bo‘lishiga olib keldi. SHunday shakllardan biri ixtiyoriy ravishdagi o‘zaro munosabatlar tizimiga asoslanuvchi – korporativ ijtimoiy mas’uliyatdir. Hozirda biznes muhitida “korporativ ijtimoiy mas’uliyat” tushunchasi faol qo‘llanilmoqda, biznes hamjamiyatlari korporativ ijtimoiy mas’uliyat strategiyalarini ishlab chiqmoqdalar va tashkilot tuzilmasida korporativ ijtimoiy mas’uliyatni amalga oshirish bo‘limlarini tashkil etmoqdalar. Evropa mamlakatlarida esa butun bir ilmiy tekshirish institutlari bu xodisani o‘rganish bilan

shug‘ullanmoqda.

Korporativ ijtimoiy mas’uliyat – bu kompaniyaning izchil iqtisodiy, ekologik va ijtimoiy chora-tadbirlari tizimi bo‘lib, manfaatdor tomonlarning doimiy o‘zaro harakati asosida amalga oshiriladi va nomoliyaviy tavakkalchilikni pasaytirishga, kompaniyaning imidj va ishbilarmonlik nufuzini oshirishga, shuningdek korxonaning barqaror rivojlanishi va daromadlilikini ta’minlaydigan kapitalizatsiya va raqobatbardoshlikni oshirishga qaratilgandir[1].

Hozirgi kunda korxonaning ijtimoiy faoliyati va sha’ni o‘zaro bog‘liq bo‘lgan bir paytda biznesning ijtimoiy mas’uliyat masalasi birinchi o‘ringa chiqqan. Agar korxonada o‘z xodimlarini ijtimoiy kafolatlar bilan ta’minlagan va realizatsiya qilinayotgan tovar va xizmatlar sifati va xavfsizligini kafolatlagan holda ijtimoiy dasturlarga mablag‘ kiritilsa, istiqbolda korxonada qulay ijtimoiy muhitga, oqibatda esa barqaror moliyaviy-iqtisodiy holatga erishadi.

Korporativ ijtimoiy mas’uliyat atamasining kelib chiqishi XX asrning 50-yillariga borib taqaladi. Amerikalik olim G. Bouen o‘zining “Biznesmenning ijtimoiy mas’uliyati” kitobida bir qator ijtimoiy masalalarni biznesning mas’uliyat doirasiga kiritish zarurligini ko‘rsatgan. Mamlakatlarning intensiv iqtisodiy rivojlanishi, bozor munosabatlarining mustahkamlanishi va biznesning jamiyatga ta’sirining o‘sishi biznes mas’uliyati masalasiga va uning sotsiumning ijtimoiy-iqtisodiy hayotidagi o‘rni va roliga bo‘lgan qiziqishni oshirdi[2]. Tadqiqotlarga ko‘ra, bugungi kunda korporativ ijtimoiy mas’uliyatning juda ko‘p ta’riflari mavjud. Korporativ ijtimoiy mas’uliyatga turli xalkaro tashkilotlar (shu jumladan, BMT va Jahon banki) tomonidan berilgan ta’riflarni umumlashtiradigan bo‘lsak, ijtimoiy mas’uliyat zamonaviy menejmentning tamoyili sifatida quyidagi jihatlarni o‘z ichiga oladi:

– korporativ ijtimoiy mas’uliyat raqobat kuchayib borayotgan va biznesga bo‘lgan ishonchning susayib borayotgan sharoitida kompaniyaning ixtiyoriy tanlovini ko‘zda tutadi;

– qonunchilik tomonidan belgilangan soliq to‘lash, ish joylarini yaratish va foyda olish majburiyatlari doirasidan tashqarida bo‘lgan mas’uliyatni bildiradi;

– korporativ ijtimoiy mas’uliyat mahalliy hamjamiyatning barcha subyektlariga

(biznes, OAV, hokimiyat, aholi, investorlar va b.) aloqador;

– jamiyatdagi ayrim muammolarini biznes hisobidan hal etishdan biznesning o‘zi faoliyat yuritayotgan muhitni yoki hududni rivojlantirishda ishtirok etishiga o‘tish;

– ushbu yondashuv kompaniyaning barqaror rivojlanishiga qaratilgan bo‘lib, uning moliyaviy ko‘rsatkichlariga bevosita uzoq muddatli ta’sir o‘tkazishi kerak.

Korporativ ijtimoiy mas’uliyatga turli xil yondashish mumkin va bu kompaniyalarning ko‘lami, biznes sektori, an’analar hamda mulkdorlar va asosiy aksiyadorlarning xohish-intilishlariga bog‘liq. Ba’zi bir kompaniyalar korporativ ijtimoiy mas’uliyatning faqat bir tarkibiy qismiga masalan, ekologik siyosat yoki mahalliy hamjamiyat uchun ijtimoiy dasturlarga urg‘u beradi. Boshqalari esa ijtimoiy mas’uliyat falsafasiga korporatsiyaning butun faoliyatini bo‘ysundirishga intiladilar va bunday yondashuvga korporativ boshqaruv bir misol bo‘la oladi. Ko‘pgina ijtimoiy mas’uliyatli korporatsiyalar o‘z tarkiblarida axloq yoki ijtimoiy mas’uliyat qo‘mitalarini yaratadilar. Ularning vazifasi kompaniyaning strategik rejalarini ishlab chiqishda ishtirok etish, korporativ ijtimoiy mas’uliyat nuqtai nazaridan joriy korporativ amaliyotini baholash, menejerlarga ijtimoiy mas’uliyat tamoyillariga amal qilish borasida maslahat va tavsiyalar berishdan iborat. Bunday qo‘mitalar mavjud bo‘lmagan kompaniyalarda mas’uliyat direktorlar kengashi zimmasida bo‘ladi. Bundan tashqari, ko‘pgina ijtimoiy mas’uliyatli kompaniyalar ijtimoiy mas’uliyat masalalarini asosiy ichki hujjatlarda, mehnat shartnomalarining shartlarida, personal uchun tartib qoidalari, direktorlar kengashining faoliyatini tartibga solish qoidalari inobatga oladilar. Yirik kompaniyalarda ishbilarmonlik hatti-harakati va axloq-odob normalari kodeksi ham mavjud.

Umuman, ijtimoiy mas’uliyat konsepsiyasining asosiy g‘oyalari va uni ijtimoiy mas’uliyatli hatti-harakat orqali amalga oshirish yondashuvlari XX asr o‘rtalarida AQSHda paydo bo‘ldi va o‘z rivojlanishi davrida 3 bosqichni bosib o‘tdi.

Birinchi bosqich (XX asrning 60-70 yillari) filantropiya va xayriyaning gullab-yashnashi bilan tavsiflanadi. O‘sha davrda ishbilarmonlik faoliyati va ijtimoiy faollik ayri holda amalga oshirilgan. Ijtimoiy ahamiyatga ega masalalarni hal etish uchun



yordam korxonara rahbarining shaxsiy xayrixohligi asosida asosan moddiy yordam ko'inishida ajratilgan.

Ikkinchi bosqich (XX asrning 70-80 yillari) strategik filantropiyaning paydo bo'lishi bilan tavsiflanadi. Bu davrga kelib biznes ijtimoiy masalalarni hal etishni korporatsiyaning strategik maqsadlari bilan bog'lay boshladi.

Uchinchi bosqich (XX asrning 80-yillari oxiri) ijtimoiy investitsiyalarni amalga oshirish amaliyotining rivojlanishi bilan xarakterlanadi. Ma'lum bir ijtimoiy muammolarni hal etish uchun tijorat, notijorat va davlat sektorlari o'z urinishlarini birlashtira boshlaydilar.

1979 yilda amerikalik olim A.Keroll tomonidan korporativ ijtimoiy mas'uliyatning o'ziga xos talqini taklif etildi. Unga ko'ra, korporativ ijtimoiy mas'uliyat ko'p pog'onali mas'uliyat bo'lib, uni piramida ko'inishida aks ettirish maqsadga muvofiq bo'ladi. A.Keroll piramidasi quyidagi rasmda aks ettirilgan.

Keroll piramidasining asosi bo'lgan iqtisodiy mas'uliyat korxonaning bozorda tovar va xizmatlar ishlab chiqaruvchi sifatida iste'molchilarning ehtiyojlarini qondirish majburiyatini va shu orqali o'z foydasini olishini aks ettiradi.

Huquqiy mas'uliyat bozor iqtisodiyoti sharoitida biznesning mavjud qonunchilikka rioya qilish zaruriyatini, kompaniya faoliyatining huquqiy normalarda belgilab qo'yilgan jamiyat kutishlariga mosligini nazarda tutadi.

Axloqiy mas'uliyat korxonara faoliyatining huquqiy normalarda belgilab qo'yilmagan, ammo mavjud axloq normalarida asoslab berilgan jamiyat manfaatlariga mos bo'lishini talab etadi.

Filantropik mas'uliyat korxonani muhtojlarga yordam berishga qaratilgan, shu jumladan, ijtimoiy dasturlarni hayotga tatbiq etishda xayriya faoliyatiga undaydi.

Muhitga nisbatan korporativ ijtimoiy mas'uliyatda 2 darajani ajratish mumkin: ichki va tashqi.

Ichki korporativ ijtimoiy mas'uliyatga tashkilotning mehnat va ijtimoiy-mehnat munosabatlari doirasidagi mas'uliyati kiradi. Mehnat munosabatlari – mehnat shartnomasida belgilangan ma'lum bir ishni xodim tomonidan bajarish to'g'risidagi ish beruvchi va xodim o'rtasidagi kelishuv natijasida yuzaga keladigan munosabatlar.

Ijtimoiy-mehnat munosabatlari – xodim va ish beruvchi o‘rtasidagi mehnat faoliyatining yuqori sifatini ta’minlashga qaratilgan munosabatlar. Berilgan ta’riflardan kelib chiqib shuni aytish mumkinki, majburiy ichki mas’uliyat mehnat qonunchiligiga amal qilish, xodimlarni tibbiy sug‘urtalash, o‘qitish orqali tashkilotning insoniy salohiyatini rivojlantirish bilan bog‘liq. Ichki ixtiyoriy mas’uliyatga xodimlarning psixofiziologik sog‘lig‘i to‘g‘risida qayg‘urish kiradi va u o‘z aksini jamoada uyg‘un munosabatlarni o‘rnatish, ichki nizolarni hal etishda ishtirok etish, xodimlarning yaxshi jismoniy holatini saqlash uchun qo‘shimcha imkoniyatlarni taqdim etish kabilarda topadi.

Tashqi korporativ ijtimoiy mas’uliyat – tashqi atrof-muhit uchun turli xil oqibatlar olib kelishi mumkin bo‘lgan va korxonada faoliyati natijasida yuzaga keladigan mas’uliyat. Majburiy tashqi mas’uliyatga korxonaning etkazib berayotgan tovar va xizmatlarning sifati uchun; tashkilotning xatti-harakati yoki harakatsizligi orqali tabiiy atrof-muhitga etkazilgan zarar uchun; siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy sohalarga ta’sir etish natijalari (ushbu holda monopoliyalar yaratishga urinishlar, korporatsiyalarning o‘zaro til biriktirishi, ozchilikning manfaatlariga xizmat qiluvchi qonun-qoidalarni ishlab chiqish) uchun va h.k.lar uchun jamiyat oldida javob berish zaruriyatini kiritish mumkin. Tashqi ixtiyoriy mas’uliyatga korxonadan tomonidan xayriya, homiylik ishlarida, korxonada faoliyatiga bevosita bog‘liq bo‘lmagan atrof-muhitni himoyalash aksiyalarida ishtirok etish, inqiroz va favqulodda holatlarda aholini qo‘llab-quvvatlash bo‘yicha olingan majburiyatlarni kiritish mumkin.

Ta’kidlash joizki, har qanday tashkilot ochiq tizim bo‘lib, tashqi muhit bilan faol o‘zaro harakatga kiradi. U jamiyatda mavjud bo‘lib, jamiyat tufayli unga tegishli bo‘lgan resurslardan foydalanadi bu esa o‘z navbatida, birbutun bo‘lgan jamiyat va qism (korxonada) o‘rtasida uyg‘un munosabatlarni o‘rnatishni talab etadi. Bunday yondashuv korporatsiyani faqatgina foyda olish mexanizmi sifatida emas, balki uni jamiyatning bir bo‘lagi sifatida qarashga ham imkon beradi. Korporativ ijtimoiy mas’uliyat zamonaviy iqtisod va axloq, biznes va inson o‘rtasidagi ziddiyatlarni olib tashlashga imkon beruvchi tashkilotning kodeksi yoki tamoyili bo‘lishi mumkin.

Korporativ ijtimoiy mas’uliyat – bu kompaniyalarning PR-tadbirlari asosida

yotuvchi yangi urf bo'lgan konsepsiya emas, balki har bir muvaffaqiyatli kompaniyaning zaruriy tarkibi bo'lib, bozorda yuqori ulushga ega bo'lish va uni saqlash maqsadlarini o'zida aks ettiradi. Korporativ ijtimoiy mas'uliyat – bu jamiyat rivojlanishiga biznesning ixtiyoriy qo'shgan hissasi bo'lib, personalning ijtimoiy himoyasiga va kasbiy rivojlanishiga, sog'liqni saqlash, sport, madaniyat, ta'lim tizimini qo'llab-quvvatlashga, atrof-muhitni himoyalashga yo'naltirilgan ijtimoiy investitsiyalar vositasida amalga oshiriladi[4]. Bu sohadagi faoliyat tizimli xarakterga ega bo'lib quyidagi yo'nalishlarda ijro etiladi:

### **Korporativ ijtimoiy mas'uliyatni amalga oshirishning ustuvor yo'nalishlari va mexanizmi**

Yo'nalishlari:	Amalga oshiriladigan chora-tadbirlar.
Personal bilan bog'liq mas'uliyat.	<p>Xodimlarni o'qitish va malakasini oshirish dasturlari.</p> <p>Qo'shimcha ijtimoiy imtiyozlar va kafolatlar (tibbiy nafaqa va uy-joy dasturlari, sanatoriy-dam olish maskanlarida davolanishlar va h.k.) .</p> <p>Korporativ madaniyatni shakllantirish va xodimlar uchun nomoddiy rag'batlarni yaratish.</p> <p>Ayirmachilikka (diskriminatsiyaga) yo'l qo'ymaslik va barcha xodimlarga millatidan, dinidan, jinsidan qat'iy nazar teng imkoniyatlar yaratib berish.</p>
Atrof-muhitni asrash.	<p>Turli xil ifloslanishlarning oldini olish (atmosfera, suv obyektlariga chiqindilarni tashashni to'xtatish).</p> <p>Energiya, suv va boshqa resurslardan samarali foydalanishga qaratilgan innovatsion texnologiyalarni rivojlantirish.</p> <p>Qayta tiklanmaydigan resurslar iste'molini qisqartirish.</p> <p>Ekologik omillarni hisobga olgan holda ofisda ishni tashkil etish (qog'oz, suv, energiyani tejash, videokonferensiyalar o'tkazish orqali mehnat safarlarini qisqartirish).</p>
Iste'molchilarga nisbatan mas'uliyatli munosabat.	<p>Iste'molchilarning hayoti va sog'ligiga zarar etkazmaydigan sifatli tovar etkazib berish va xizmatlar ko'rsatish.</p> <p>Tovar va xizmat xususiyatlari to'g'risida ishonchli ma'lumot berish.</p> <p>Iste'molchilar to'g'risidagi shaxsiy ma'lumotlarning maxfiyligini ta'minlash.</p> <p>Sifati qoniqarsiz tovar va xizmatlar ko'rsatilgan holatda zararni qoplash muolajalarining</p>

	<p>mavjudligi.</p> <p>Ijtimoiy va ekologik afzalliklarga ega (qayta ishlash va takroran foydalanish imkonini beruvchi, xizmat ko'rsatish muddati uzoq bo'lgan, qayta tiklanadigan energiya manbalari va resurslarni iste'mol qiladigan) tovar va xizmatlarni ishlab chiqarish va xaridorlarga etkazib berish.</p>
<p>Mahalliy hamjamiyatlarni rivojlantirish.</p>	<p>Faoliyat olib borilayotgan hududlarda yangi ish joylari yaratish va kadrlarning tayyorgarlik darajasini oshirish.</p> <p>Mahalliy ishlab chiqaruvchilar va etkazib beruvchilarni qo'llab-quvvatlash.</p> <p>Hududlarda iqtisodiy faoliyatni kengaytirish va diversifikatsiya qilishga investitsiyalar kiritish, innovatsion texnologiyalarni rivojlantirish.</p>
<p>Xayriya va ko'ngillilik (volontyorlik) ishlari.</p>	<p>Aholining muhtoj guruhlarini himoyalashga va qulay ijtimoiy va madaniy muhitni shakllantirishga qaratilgan ijtimoiy ahamiyatga ega dastur va loyihalarni amalga oshirish va qo'llab-quvvatlash.</p> <p>Xodimlarni ko'ngilli xizmat (volontyorlik) faoliyatida ishtirok etishini rag'batlantiradigan tizimni shakllantirish.</p>

Xulosa qilib aytadigan bo'lsak, korporativ ijtimoiy mas'uliyat tushunchasi keng qamrovlidir:

- biznesning ijtimoiy mas'uliyati – jamiyat va biznes rivojlanishining yangi madaniy pog'onasi bo'lib, korxonaning tijorat va jamiyat manfaatlari o'rtasida konsensusni topishga imkon beradi;

- korporativ ijtimoiy mas'uliyat – bu biznesning jamiyat rivojiga jumladan, ijtimoiy, iqtisodiy va ekologik sohalarga ixtiyoriy ravishda hissa qo'shish majburiyati;

- korporativ ijtimoiy mas'uliyat – biznes va jamiyat birgalikda barqaror holda mavjud bo'lishini aks ettiruvchi konsepsiya.

Bunday yondashuvlar respublikamizda korporativ boshqaruvni takomillashtirishga katta e'tibor berilayotgan bir paytda, korporativ ijtimoiy mas'uliyat konsepsiyasini rivojlantirish muammosining dolzarbligini oshiradi.

### 9.3. Strategik rejalashtirishning yo‘nalishlari

Korporativ strategiyani ishlab chiqish jarayonining muhim jihatlari

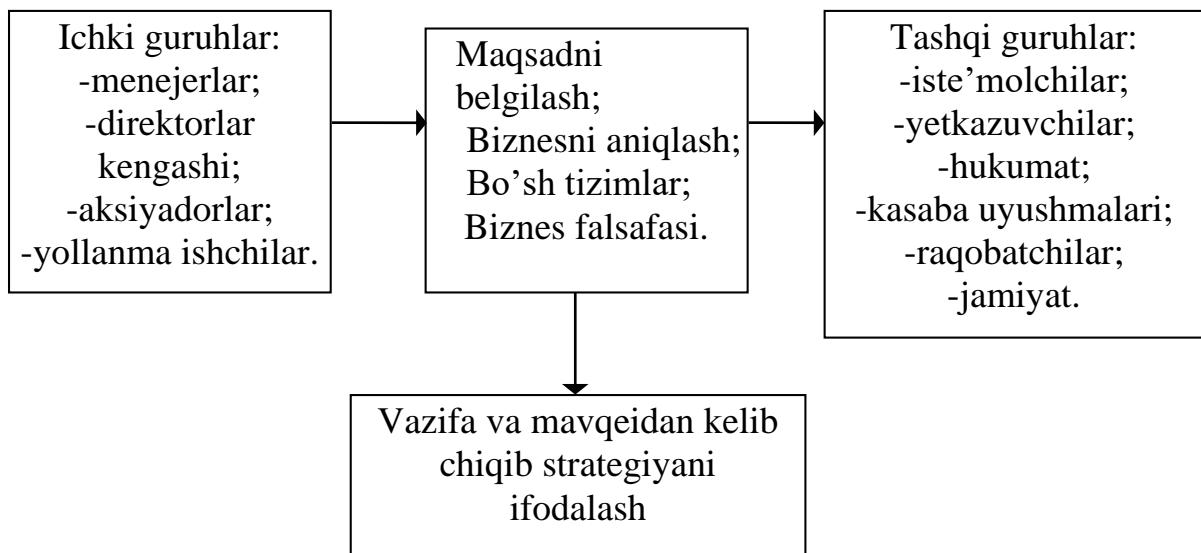
Maqsadni aniqlash strategik ko‘rish va kompaniyaning rivojlanish yo‘nalishlarini aniq maqsadga aylantirib beradi. **Maqsad - bu korxonada boshqaruv apparatining belgilangan vaqtda aniq natijaga erishish majburiyatidir.**

Korxonaning uzoq muddatli rejaları aniq o‘lchanadigan konkret vazifalarga aylantirilmaguncha missiya va korxonaning kelajak niyatlari chiroyli so‘zlar bo‘lib qolaveradi. **Maqsadni aniqlash strategik boshqarishning hal qiluvchi daqiqasidir.**

Korporativ maqsad - bu tashkilot o‘z aksiyadorlarining manfaatlariga qanday qarashini ko‘rsatuvchi birinchi hal qiluvchi ko‘rsatkichdir. Maqsadga yo‘nalganlik korxonaning biznesini, asosiy maqsadlarini, xarakteristikalarini va uning etakchi falsafasini ifodalaydi. Maqsadga yo‘nalganlik kelgusi strategik qarorlar uchun tashkiliy mazmun kasb etadi.

Korporativ maqsadga yo‘nalganlikning uch asosiy tarkibiy qismi quyidagilardan iborat:

- korxonaning biznesini aniqlash;
- uning asosiy maqsadlarini belgilash;
- korporativ falsafani aniqlash.



**9.1-rasm. Maqsadni belgilash va korxonada strategiyasini shakllantirishda harakatlanuvchi guruhlar<sup>10</sup>**

<sup>10</sup> Фаузер, В.В. «Корпоративные стратегии».

Kompaniyaning maqsadga yo‘nalganligi va strategiyasini ifodalashga turli tashqi va ichki guruhlar ta’sir ko‘rsatadi(1.1-rasmga qarang).

Biznesni aniqlashda quyidagi savollarga javob berish lozim:

- Bizning biznesimiz nimadan iborat?
- U qanday bo‘ladi?
- U qanday bo‘lishi kerak?

Birgina biznes bilan shug‘ullanuvchi kompaniya uchun “Bizning biznesimiz nimadan iborat?”<sup>11</sup>

- kimning ehtiyoji qondiriladi (iste’molchilarning qanday guruhlari)?
- qanday extiyojlar qondiriladi (iste’molchilarning qaysi extiyojlari)?
- iste’molchilarning extiyojlari qanday qondiriladi (san’at yoki farq qiluvchi ustunliklar)?

Diversifikatsiyalangan kompaniya uchun “Bizning biznesimiz nimadan iborat?” degan savol ikki tabaqada ko‘rib chiqilishi kerak:

- xo‘jalikning o‘rta bo‘g‘inlari uchun iste’molchiga yo‘naltirilgan (birgina biznes bilan shug‘ullanuvchi kompaniya uchun ham);
- korporatsiya miqyosidagi xo‘jalikning o‘rta bug‘inlari portfeliga yo‘naltirilgan. Bu esa quyidagilarni o‘z ichiga oladi:
  - kompaniya portfelining maqsadlari;
  - xo‘jalikning o‘rta bo‘g‘inlari portfeli diversifikatsiyasi;
- portfeldagi xo‘jalikning o‘rta bo‘g‘inlari o‘rtasidagi balans.

#### **9.4. Korporatsiya strategiyasini ishlab chiqish jarayoni**

Korporatsiya strategiyasini ishlab chiqish mahsulotni ishlab chiqarish, bozorni rivojlantirish, xatarlarni baholash, korporatsiyalarning moliyaviy xo‘jalik tahlili asosida aniqlangan holati, Korporatsiyalarning kuchli va zaif tomonlari buyicha bashoratlarini amalga oshirish asosida tuzilishi lozim. (rasm ). Bizning fikrimizcha, Korporatsiyalarning umumiy strategiyasi korporativ birlashmalarning turiga ham bog‘liqdir.

**Tashkilot strategiyasi** – bu kompaniyaning turgan joyidan erishmoqchi bo‘lgan joyiga qanday qilib o‘tkazish mumkin, degan masalani yechish haqidagi yo‘riqnomadir. Odatda strategiya 4ta darajada ishlab chiqiladi:

- 1) korporativ strategiya (kompaniya va uning faoliyat yo‘nalishlari bo‘yicha umumiy strategiya);

---

<sup>11</sup> Панкратов Н.Н. «Корпоративная стратегия фирмы», Белгородский государственный национальный исследовательский университет

- 2) ishlab chiqarish strategiya (kompaniyaning har bir yo'nalishi uchun strategiya);
- 3) funksional strategiya (kompaniyaning har bir funksional tuzilmasi uchun strategiya);
- 4) amaliy strategiya (asosiy tuzilmalar: zavodlar, savdo shaxobchalari va bo'limlar uchun);

Strategiyaning faqat oliy rahbariyat miqyosidagina ishlab chiqilishi masala yechimining bir tomonlama yondashuvi bilan barobardir. Uni ishlab chiqishning quyidagi to'rtta pog'onasini ajratib olish maqsadga muvofiqdir:

- korporatsiya miqyosi;
- bo'linmalar miqyosi;
- funksional miqyosi.

Binobarin, ko'pchilik korporatsiyalarning maqsadi aksiyadorlarning daromadlarini imkon qadar ko'paytirishdan iborat bo'lib qoladi.

Strategiya yaratishda missiya, maqsadlar va strategiyalar birligi

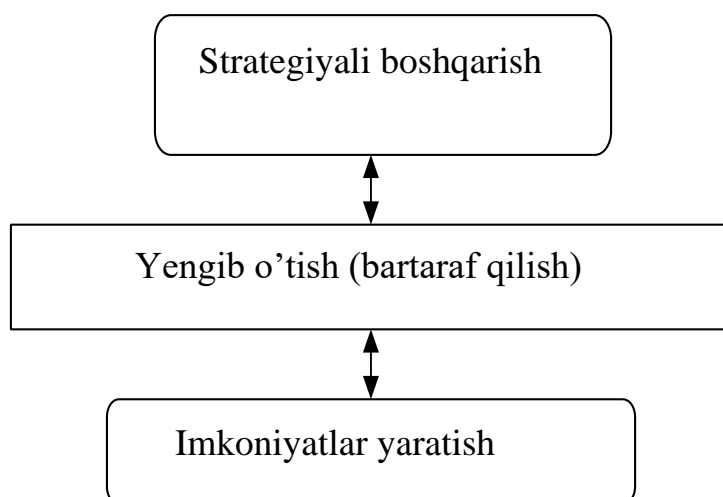
Kompaniya va boshqaruvchilar strategiyani ishlab chiqish bo'yicha variantlarni turlicha bajaradilar. Kompaniya egasi tomonidan boshqariladigan kichik kompaniyalarda strategiyani ishlab chiqish norasmiy kechadi. Yirik korxonalar strategiyani har yili rejalashtirish, ishlab chiqishga moyildir. Strategiyani belgilashning tashkiliy jarayonida boshqaruvchilar shaxsan qatnashadilar.

Strategiyani ijtimoiy talablarga moslashtirish quyidagilarni nazarda tutadi:

1. jamiyat manfaatlarini va o'z manfaatlarini doirasida ishchanlik ko'rsatish;
2. ijtimoiy afzalliklar va jamiyat ehtiyojlariga ijobiy qarab o'z faoliyatini tartibga solish;
3. tartiblashtiruvchi manfaatlar bilan ziddiyatga bormaslik uchun zarur harakatlarni o'z vaqtida amalga oshirish;
4. aksiyadorlar manfaatlarini va jamiyat manfaatlarini o'rtasida muvozanatni saqlash;
5. jamiyatda kompaniyaning fuqarolik pozitsiyasini ta'minlash.

Strategiyada hisobga olinishi va aslida uni belgilovchi birlamchi omillarning oddiy modeli 2.1-rasmda keltirilgan.

Bu omillarning o'zaro ta'siri odatda kompleks xarakterga ega bo'lib, tarmoq va kompaniya uchun alohida farqlanadi.



### 9.2-rasm. Korporativ kompaniyani rivojlantirish modeli <sup>12</sup>

Odatda, ichki va tashki vaziyat o'rtasidagi farq aniq bo'lmasa, raqobatli ustunlikka erishilmasa, kompaniyaning faoliyati yaxshilanmagan bo'lsa, strategiyaning o'zi muvaffaqiyat keltirmaydi.

Kompaniya strategiyasining shakllanishiga ta'sir etuvchi omillar.

Kompaniya strategiyasini aniqlashga ko'plab omillar ta'sir qiladi. Bu omillarning o'zaro ta'siri har bir tarmoqda o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lib, vaqt davomida o'zgarib turadi. Strategiyani belgilovchi omillar doim bir-biridan farq qiladi. Korxonada hamisha ham o'zi xohlagan strategiyani tanlay olmaydi. Uning harakatlari qonun, davlat siyosati, ijtimoiy tartiblash va jamiyat mavqei bilan chegaralanadi.

Strategiyani ijtimoiy talablarga moslashtirish quyidagilarni nazarda tutadi:<sup>13</sup>

- 1) jamiyat manfaatlari va odob me'yorlari doirasida ishchanlik ko'rsatish;
- 2) ijtimoiy afzalliklar va jamiyat ehtiyojlariga ijobiy qarab o'z faoliyatini tartibga solish;
- 3) tartiblashtiruvchi me'yorlar bilan ziddiyatga bormaslik uchun zarur harakatlarni o'z vaqtida amalga oshirish;
- 4) aksiyadorlar manfaati va jamiyat manfaatlari o'rtasida muvozanatni saqlash;

<sup>12</sup> Pankratov, N.N. "Firmaning korporativ strategiyasi" // [Панкратов Н.Н. «Корпоративная стратегия фирмы»].

<sup>13</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. p.46



5) jamiyatda kompaniyaning fuqarolik pozitsiyasini ta'minlash.

Tarmoqning jozibadorligi va raqobat darajasi strategiyani belgilashga katta ta'sir ko'rsatadi. Kompaniya strategiyasini shugullanilmagan sohaga asoslab qurish mutlaqo yaramaydi. Strategiya kompaniyaning yaxshi bilgan ishiga asosan qurilishi lozim.

Strategiyada hisobga olinishi va aslida uni belgilovchi birlamchi omillarning oddiy modeli bo'lishi lozim. Bu omillarning o'zaro ta'siri odatda kompleks xarakterga ega bo'lib, tarmoq va kompaniya uchun alohida farqlanadi.

Odatda, ichki va tashki vaziyat o'rtasidagi farq aniq bo'lmasa, raqobatli ustunlikka erishilmasa, kompaniyaning faoliyati yaxshilanmagan bo'lsa, strategiyaning o'zi muvaffaqiyat keltirmaydi.

Strategiya tuzishga yondashuvlar quyidagicha bo'ladi:<sup>14</sup>

1) **Bosh strategik yondashuv** - bunda strategiyani boshliqning o'zi ishlab chiqadi. Bunday holda boshqaruvchi ahvolni baholashga, muqobil strategiyalarga va strategiya detallariga kuchli ta'sir qiluvchi asosiy strategik va asosiy tadbirkor sifatida chiqadi.

2) **Vakolatlarni berish yondashuvi** - bunda strategiyani tuzish xodimlarga yoki komissiyaga topshiriladi. Bunday holda mas'ul boshqaruvchi strategiyani ishlab chiqishni boshkalarga, asosan, strategik rejalashtirish bo'yicha personalga yoki ishonch bildirilgan xodimlardan tuzilgan maxsus komissiyaga topshiradi.

3) **Qo'shma (kollaboratsion) yondashuv** - bu avvalgi ikki yondashuv o'rtasidagi oraliq variant. Bunday usulning eng kuchli tomoni shundaki, strategiyani ishlab chiqish kimlarga topshirilgan bo'lsa, uni o'shalarning o'zlari bajarishlari kerak bo'ladi.

4) **Tashabbusli yondashuv** – bunday yondashuvda boshqaruvchi kelishilgan strategiyani ishlab chiqish uchun strategiya detallarini ishlab chiqishdan ham, “*g'oyalar generatorlari*” guruhini boshqarishdan ham manfaatdor emas. Aksincha, boshqaruvchi oqilona strategiyani ishlab chiqish, himoya qilish va hayotga tadbiiq etish uchun menejerlarning o'zlarini safarbar etadi. Strategiyani ishlab chiqish uchun

---

<sup>14</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. p. 51

boshqaruvchilar foydalanishlari mumkin bo'lgan to'rt asosiy yondashuvning birortasi ham eng yaxshi yondashuv sifatida yuzaga chiqmaydi. Ularning har birini kuchli va kuchsiz tomonlari mavjud.

Kompaniya va boshqaruvchilar strategiyani ishlab chiqish bo'yicha variantlarni turlicha bajaradilar. Kompaniya egasi tomonidan boshqariladigan kichik kompaniyalarda strategiyani ishlab chiqish norasmiy kechadi. Yirik korxonalar strategiyani xar yili rejalashtirish ishlab chiqishga moyildir. Strategiyani belgilashning tashkiliy jarayonida boshqaruvchilar shaxsan qatnashadilar.

Strategiya ma'naviy jihatdan sog'lom bo'lishi kerak. Kompaniyaning har bir harakati axloq-odob, ma'naviyat doirasida bo'lishi lozim. Kompaniya mulkdorlar, xizmatchilar, xaridorlar, yetkazib beruvchilar va jamiyat oldida mas'uldir. Kompaniyaning yetkazib beruvchilar oldidagi burchi bozor munosabatlari asosida quriladi. Kompaniya bilan yetkazib beruvchi ham sherik ham o'zaro raqibdir. Shuning uchun ular o'rtasidagi munosabatlar aniq belgilab olinishi lozim.

Jamiyat nazarida har bir kompaniya "yaxshi fuqaro" tushunchasiga mos bo'lishi, o'z vazifalarini halollik bilan bajarishi, ya'ni soliqlarni o'z vaqtida to'lashi lozim

### **9.5. Korporativ maqsad -- korporativ strategiyalarning ahamiyati**

Korporativ maqsad - korporativ strategiyalarni baholash, korporativ strategiyalarni moliyaviy ta'minlashning usul va mezonlarini aniqlash korporativ boshqaruvning moliyaviy mexanizmidan foydalanish, ko'proq samarali moliyaviy dastaklar va usullarni tanlash.

#### **Kompaniyaning uzoq muddatli va qisqa muddatli maqsadlari**

Maqsadlarni qo'yish - biznes missiyasining maxsus maqsadlar qatoriga aylanish jarayonidir. Ayni paytda tashkilotning har bir bo'linmasini kerakli tomonga yo'naltirish jarayoni ham ana shunday boshlanadi. Maqsadlar menejer muvaffaqiyatga erishish uchun muhim deb hisoblagan har bir muhim natija uchun zarurdir. Maxsus muhim natijalar odatda tarmoqning miqyosi va darajasini, ishning rivojlanishi, investitsiyalarning qaytarilishini, dividendlarning o'sishini, bozorning o'lchamlarini, sifatli mahsulotning yoki texnologik peshqadamlikning obro'sini,

beqaror iqtisodiyotda ishlay olish qobiliyatini, diversifikatsiya darajasini, moliyaviy qudratni, iste'molchilarga xizmat ko'rsatishni, qiymat bo'yicha raqobatlasha olish qobiliyatini o'z ichiga olishi mumkin.

Mashhur kompaniyalarning maqsadlariga misol keltiramiz:<sup>15</sup>

- Federal Express: Dunyodagi eng katta va eng yaxshi transport kompaniyasi bo'lish;

- Alcan Aluminum: Eng arzon alyuminiy ishlab chiqaruvchi korxonaga bo'lish;

- General Electric: Dunyodagi eng qudratli raqobatchi bo'lish, kompaniya biznesining har bir sohasida bozordagi ulush bo'yicha birinchi yoki ikkinchi o'rinni egallash;

- Atlas Corp: Arzon oltin ishlab chiqaruvchi o'rtacha ishlab chiqaruvchi bo'lish va oltin ishlab chiqarish hajmini yiliga 125,000 unsiyaga etkazib, 1,500,000 unsiyaga teng oltin zaxirasiga ega bo'lish;

- Black and Decker: yangi mahsulotlar chiqarishni va biznesni globalashtrishni davom ettirish.

Bu erda ham uzoq muddatli, ham qisqa muddatli maqsadlar talab qilinadi. Uzoq muddatli maqsadlar ikki xil bo'ladi: birinchidan, ular uzoq muddatli maqsadlarga erishish uchun bugun nima qilish kerakligini ko'rsatadi, ikkinchidan bunday maqsadlarning mavjudligi menejerni uzoq muddatli istiqbolni hisobga olgan holda bugungi qarorlarni qabul qilishga undaydi.

Qisqa muddatli maqsadlar izchillik bilan eng yaqin kelajakda qaysi natijalarga zudlik bilan erishish kerakligini ko'rsatib beradi. Ular tashkilotga tanlab olingan yo'ldan borish uchun kerak bo'lgan tezlikni ham, qilinishi kerak bo'lgan ishlarning talab qilingan darajasini ham (qachon va qanchalik ko'p ish qilish kerakligini) ko'rsatadi.

Tashkilotning maqsad va vazifalari ochiq-oydin bo'lishi lozim. Ba'zi kompaniyalarning menejrlari har bir hal qiluvchi natija uchun maqsadlar belgilaydilar va so'ngra erishish lozim bo'lgan maqsadlar sari qat'iy harakat qiladilar. Odatda ular menejrlari umidga, iltimosga va yaxshi niyatlarga tayanadigan

---

<sup>15</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. p.40

kompaniyalarga qaraganda g'oliblikka yaxshiroq nomzod bo'ladilar. Bu erda *“daromadni maksimallashtirish”*, *“harajatlarni kamaytirish”*, *“samaradorlikni oshirish”*, *“savdo hajmini oshirish”* kabi iboralarni ishlatmaslik kerak.

Strategik fikrlash uchun maqsadlar ierarxiyasini raxbarlikning barcha tabaqalari uchun kompleks ravishda belgilab olish muhimdir. Bu barcha menejerlar uchun vazifalarni aniqlashtirishdan tashqari, ularga erishishning realligini ham ta'minlaydi (bu maqsad sari jarayonda quyi tabaqadagi menejerlar ham ishtirok etadi).

"Aksiyadorlar boyligini maksimallashtirish" nazariyasidan kelib chiqilsa, Aksiyadorlar daromadlarining o'sishiga erishish asosiy korporativ strategiya va korporativ boshqaruv samaradorligini baholash mezon sifatida qaralmog'i lozim, unda korporativ boshqaruvning moliyaviy mexanizmini mazkur strategiyani moliyaviy ta'minlash nuqtai nazaridan ko'rish mumkin

Korporativ strategiyalarni ta'minlashning moliyaviy dastaklari va usullarining to'plami bir-biridan farq qiladi. CHunonchi, uzoq muddatli strategiyalarni amalga oshirishda, ya'ni moliyaviy resurslarga ehtiyoj belgilanib, pul oqimlari rejasi tuzilganda, quyidagilarni aniqlash lozim<sup>16</sup>:

1) O'z va qarz kapitali nisbatini. Bunda korxonaning uzoq muddatli istiqbolga mo'ljallangan moliyaviy siyosatiga jamg'arish fondini kengaytirish kiritilishi va bunda asosiy urg'u o'z-o'zini moliyalashtirishga berilishi kerak. O'z-o'zini moliyalashtirish ushbu fondlarga yo'naltiriladigan sof foyda ulushini belgilash orqali amalga oshiriladi. Bundan tashqari, uzoq muddatli strategiyalarning moliyaviy ta'minoti usullari ro'yxatiga vaqtincha bo'sh mablag'larni ularni in-flyasiyadan saqlash xamda ko'paytirish maqsadida moliya bozorlarida joylashtirish ham kiritilishi kerak. Buning uchun moliyaviy vositachilar tarkibini belgilash zarur, bu tarkib vaqtincha bo'sh mablag'larni joylashtirish tavakkalchiligi minimal bo'lishi uchun etarlicha diver-sifikatsiyalanishi darkor.

2) Agar moliyaviy resurslar manbasi sifatida investitsiya loyixasini kreditlash qabul qilingan bo'lsa, u holda investitsiya loyihasi amalga oshirish uchun

---

<sup>16</sup> М.Б.Хамидуллин Концепция построения национальной модели корпоративного управления. Ркнок, деньги и кредит. № 5 сон. 2007й

ochiladigan va kreditni qoplashni ko'zda tutadigan uzoq muddatli kredit liniyasi to'g'risida bitim tuzish lozim.

3) Kreditni qoplash tamoyillari korxonaning moliyaviy ahvolini, pul mablag'larining joriy va istiqboldagi qiymatini, kreditni qoplash shartlarini qayta qurib chiqish imkoniyati hisobga olinishi kerak.

4) Agar moliyalashtirishni Aksiya va obligatsiyalarni qimmatli qog'ozlar bozorida joylashtirish hisobiga amalga oshirish ko'zda tutilayotgan bo'lsa, u holda investorlar doirasini va Korporatsiya o'brasini oshirish uchun reklama kampaniyasi byudjetining eng yuqori darajasini aniqlash talab etiladi.

5) Aksiyadorlik jamiyatlari uchun strategiyalar moliyaviy tusga ega bo'lishi va Aksiyalar kurs qiymatining oshishida ifodalanishi mumkin. Bu holda moliyaviy dastaklar qatoriga foyda va dividendlar kiritiladi, dividendlar hamda sof foyda miqdorlarining o'sishini ta'minlashning moliyaviy usullari esa chiqimlarni kamaytirish va ishlab chiqarish rentabelligini oshirish bo'yicha tadbirlardir.

Strategik fikrlash uchun maqsadlar ierarxiyasini raxbarlikning barcha tabaqalari uchun kompleks ravishda belgilab olish muximdir. Bu barcha menejerlar uchun vazifalarni aniqlashtirishdan tashqari, ularga erishishning realligini ham ta'minlaydi (bu maqsadda jarayonda quyi tabaqadagi menejerlar xam ishtirok etadi.

### **Mustaqil ishlash bo'yicha nazorat savollari:**

1. "Korporativ strategiya mazmuni va mohiyati nimalardan iborat?"
2. Korporativ ijtimoiy mas'uliyatning xususiyatlarini tushuntirib bering?
3. Strategik rejalashtirishning yo'nalishlarini tushuntirib bering?
4. Korporatsiya strategiyasini ishlab chiqish jarayoni haqida tushuncha va ularning zarurligi nimalardan iborat?
5. Korporativ boshqaruvda risklar qanday turlarga bo'linadi?
6. Korporativ maqsad - korporativ strategiyalarning ahamiyatini tushuntirib bersangiz?
7. Maqsadni belgilash va korxonaga strategiyasini shakllantirishda harakatlanuvchi guruhlar tushuntirib bering?

8. Korporativ ijtimoiy mas'uliyatni amalga oshirishning ustuvor yo'nalishlari va mexanizmlarini tushuntirib bering?

**Mustaqil ishlash uchun adabiyotlar ro'yxati:**

1. O'zbekiston Respublikasi Qonuni №233-I "Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida (yangi tahriri)", 1996- yil 26-aprel. Yangi tahriri O'RQ-370 son bilan 2014 yil 06 mayda tasdiqlangan.

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida" gi Farmoni. // O'zbekiston Respublikasi Qonunlari to'plami. 2017- y., № 6, st. 70.

3. Zaynutdinov SH.N. Korporativ boshqaruv asoslari. O'quv qo'llanma. -T.: O'zbekiston, 2008. – 260 b.

4. Xodiev B.YU., Berkinov B.B. "Korporativ boshqaruv va raqobatni rivojlantirish" O'quv qo'llanma. -T.: 2011 y.

5. Steen Thomsen & Martin Conyon – Corporate Governance, mechanisms and systems. McGraw-Hill Higher Education UK, 2012 – 367pp.

6. Bob Tricker – Corporate Governance, Principles, Policies and Practices, 3rd edition, Oxford online resources center, 2012 – 904pp.

7. [www.webofscience.com](http://www.webofscience.com) - Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi

8. [www.ziynet.com](http://www.ziynet.com) – axborot-ta'lim tarmog'i

## **10- BOB. Listing kompaniyalarini boshqarishda korporativ boshqaruvning roli**

### **Reja:**

**10.1. Listing kompaniyalarini faoliyati**

**10.2. Listing kompaniyalarini boshqarishda korporativ boshqaruvning roli**

**10.3. Birjalar faoliyati yo‘nalishlari**

**10.4. Fond birjasidagi listingga kirgan kompaniyalar kodeksi.**

**Tayanch iboralar: Listing kompaniya, Birjalar faoliyati, Kedberi qo‘mitasi, Fond birjasi, investitsion muhit, defolt,, qimmatli qog‘ozlarni birjaning kotirovkalash.**

### **10.1. Listing kompaniyalarini faoliyati**

Birjaning kotirovkalash varag‘i – bu tovarni birja savdolariga qo‘yishga ruxsat berishni amalga oshiradi.

Dastlabki ko‘zdan kechirishni talab etmaydigan, sifat ko‘rsatkichlari o‘zgarmasligi va birja bitimlari muntazam ravishda tuzilishi bilan tavsiflanadigan, birja savdolariga qo‘yilgan muayyan turdagi tovarlar ro‘yxati birjaning kotirovkalash varag‘idir.

Tovarni birja savdolariga qo‘yishga ruxsat berishni amalga oshirish quyidagi tartib-taomillarni o‘z ichiga oladi, qimmatli qog‘ozlar bundan mustasno:

- Tovar ishlab chiqaruvchining yoki etkazib beruvchining tovarni birjaning kotirovkalash varag‘iga kiritish to‘g‘risidagi arizasini ko‘rib chiqish;
- tovarning Birja va birjalar faoliyati to‘g‘risidagi Qonunning **10-moddasi** va mazkur moddaning **birinchi qismi** talablariga muvofiqligini tekshirish;
- tovarning likvidligini baholash;
- tovarni birjaning kotirovkalash varag‘iga kiritish va uni birja a‘zolariga etkazish.

Qimmatli qog‘ozlarni birja savdolariga qo‘yishga ruxsat berishni amalga oshirish (birja listingi) quyidagi tartib-taomillarni o‘z ichiga oladi:

- qimmatli qog‘ozlar emitentining o‘z qimmatli qog‘ozlarini birjaning

kotirovkalash varag'iga kiritish to'g'risidagi arizasini ko'rib chiqish;

- qimmatli qog'ozlar emitentining moliyaviy holatini baholash;

- qimmatli qog'ozlarning likvidligini baholash;

- qimmatli qog'ozlarni birjaning kotirovkalash varag'iga kiritish va uni birja a'zolariga etkazish.

Birjaning kotirovkalash varag'iga kiritilgan tovar birja savdolariga qo'yilgan hisoblanadi.

CHet el valyutasi va davlat qimmatli qog'ozlari birjaning kotirovkalash varag'iga tovarni birja savdolariga qo'yishga ruxsat berishni amalga oshirish va birja listingi tartib-taomilisiz kiritiladi.

## **10.2. Listing kompaniyalarini boshqarishda korporativ boshqaruvning roli**

1992- yil Kedberi qo'mitasi birinchi marta korporativ boshqaruvning moliyaviy jihatlari bo'yicha kodeksni nashr etdi. (Buyuk Britaniya). 1993 yildan boshlab Buyuk Britaniya fond birjasidagi listingga kirgan kompaniyalar kodeks qanday bajarilayotganligi haqida hisobot bera boshladi.

1994-1998 yillardagi korxonalarini xususiylashtirish davri. Hissadorlik jamiyatlari to'g'risida qonun, qimmatli qog'ozlar to'g'risidagi, Fuqoralik kodeksi, xususiylashtirish to'g'risidagi qonunlar qabul qilindi. Bozor infratuzilmasi shakllandi, birlamchi investitsion fondlar, depozitarilar, registratorlar, auditorlik, konsalting firmalari shakllanishi bilan bir qatorda yirik xorijiy kompaniyalar, ularning filiallari, vakolatxonalari, qo'shma korxonalar tashkil etila boshlandi.

1998 - 2001 yillar defolt, moliyaviy resurslarning etishmasligi, kapitalning O'zbekistondan chiqib ketishi, korporativ qimmatli qog'ozlar bozorining rivojlanmaganligi kabi holatlar yuzasidan kelajakdagi mulklarni va kapitallarning taqsimlanishi jarayoni asosida ko'rib chiqila boo'landi. Bularning barchasi hissadorlarning o'z huquqini anglab etishi asosida amalga oshirildi. Aniq Korporatsiyalar misolida korporativ boshqaruv amalga oshirilib, ularning hammasi davlatning bazaviy hujjatlari asosida ya'ni korporativ kodeks, hissadorlik to'g'risidagi, qimmatli qog'ozlar to'g'risidagi qonunlar bo'yicha, shuningdek, jahon



amaliyotida sinalgan me'yor va usullarining aprobatsiyasidan keyin keng qo'llanila boshlandi.

### **10.3. Birjalar faoliyati yo'nalishlari**

Birja — oldindan belgilangan joy va muayyan vaqtda, belgilangan qoidalar asosida birja savdolarini tashkil etuvchi yuridik shaxs.

Birjalar faqat Aksiyadorlik jamiyatlari shaklida tashkil etiladi.

Birjalar o'z faoliyatini tovar-xom ashyo, fond va valyuta birjasi turida amalga oshiradi.

Birjaning firma nomida «birja» so'zi bo'lishi kerak.

Ushbu Qonun talablariga javob bermaydigan yuridik shaxs o'z firma nomida «birja» so'zidan, undan hosil bo'lgan so'zlardan va so'z birikmalaridan foydalanishga haqli emas, qonun hujjatlarida nazarda tutilgan hollar bundan mustasno.

Birjalar belgilangan tartibda litsenziya olganidan keyin birja faoliyatini amalga oshirish huquqini qo'lga kiritadi.

Birja ustavida quyidagi ma'lumotlar bo'lishi kerak:

birjaning to'liq va qisqartirilgan firma nomi, joylashgan eri (pochta manzili), elektron pochta manzili;

birja ustav fondining (ustav kapitalining) miqdori;

birja tomonidan chiqariladigan Aksiyalarning soni, nominal qiymati, turlari (oddiy, imtiyozli);

birja boshqaruvining tuzilmasi, birja kuzatuv kengashining, taftish komissiyasining va ijroiya organining a'zolari soni, ushbu organlarni shakllantirish tartibi, ularning vakolatlari.

Birja ustavida qonun hujjatlariga muvofiq boshqa ma'lumotlar ham bo'lishi mumkin.

Birja Aksiyadorlarining umumiy yig'ilishi, kuzatuv kengashi va ijroiya organi birjaning boshqaruv organlaridir.

Birja Aksiyadorlarining umumiy yig'ilishi birjaning kuzatuv kengashini

(bundan buyon matnda birja kengashi deb yuritiladi) saylaydi.

Birja kengashining vakolatlariga quyidagilar kiradi:

birjani rivojlantirishning asosiy yo‘nalishlarini belgilash;

birja savdosi qoidalarini tasdiqlash;

birja a‘zoliciga qabul qilish, a‘zolikni to‘xtatib turish, tugatish tartibini tasdiqlash;

birja faoliyati ustidan nazoratni amalga oshirish;

birja savdosi qoidalarini buzganlik uchun jarimalarning miqdorlarini va ularni undirish tartibini belgilash;

a‘zolik badallarining va birja tomonidan ko‘rsatiladigan xizmatlar uchun to‘lovlarning miqdorini belgilash;

tuzilgan birja bitimlarining bajarilishini ta‘minlash fondini shakllantirish va uning mablag‘laridan foydalanish tartibini tasdiqlash.

Birja kengashi qonun hujjatlariga va birja ustaviga muvofiq boshqa vakolatlarni ham amalga oshirishi mumkin.

#### **10.4. Fond birjasidagi listingga kirgan kompaniyalar kodeksi**

1992 – 2003 yillarda korporativ boshqaruv bo‘yicha qator ma‘ruzalar qabul qilindi, shundan asosiylari:

1) Angliyada Rutmanning moliyaviy hisobot va ichki nazorat haqidagi ma‘ruzasi;

2) Korporatsiyalar ishtirokchilarining har tomonlama hisobi haqidagi Kinganing ma‘ruzasi;

3) Angliyalik Grinberining yuqori mansab shaxslarini rag‘batlantirish to‘g‘risidagi ma‘ruzasi;

4) Angliyalik Xempelaning korporativ boshqaruv to‘g‘risidagi ma‘ruzasi;

5) Fransiyalik Venoning korporativ boshqaruvning asosiy tamoyillari haqidagi ma‘ruzasi;

6) Niderlandiyalik Pitsersning korporativ boshqaruvning umum qabul qilingan andozalariga rioya qilmaslik va javobgarlik haqidagi ma‘ruzasi;

7) AQSHda Sarbeyns - Okslining moliyaviy ekspertlarning auditi bo'yicha qo'mita tarkibini aniqlash bo'yicha qonuni;

8) Angliyalik Xiggsning ish faoliyatini bajara olmayotgan direktorlar haqidagi ma'ruzasi.

O'zbekistonda ham mahalliy korporativ boshqaruvni shakllantirishning bir nechta bosqichlari mavjud:

1. 1980 – 1985 - yilgacha mavjud bo'lgan administrativ - buyruqbozlik usullari ya'ni davlatning markazlashgan tarzda iqtisodiyotni boshqarishi makroiqtisodiy halotining rivojlanishiga to'siq bo'ldi.

2. 1987 - 1991 yillari markazlashgan monopollashgan iqtisodiyot tugatildi va korporativ boshqaruvga asos solindi. Korxonalarni boshqarish ishchilarning qatnashuvi orqali mehnat jamoasining maslahati orqali amalga oshirish yo'lga qo'yildi. O'zbekistonda banklarning moliyaviy kapitallari va iqtisodiyotning sug'urta sektori rivojlanishiga yo'l ochildi.

3. 1991 - 1994 yillarda – xususiylashtirish jarayoni boshlanib, birlamchi mulkni taqsimlash amalga oshirildi. Birinchi hissadorlik jamiyatlari shakllandi, lekin hissadorlarning huquqlari aniq ko'rsatib berilmadi.

4. 1994 - 1998 yillardagi korxonalarni xususiylashtirish davri. Hissadorlik jamiyatlari to'g'risida qonun, qimmatli qog'ozlar to'g'risidagi, Fuqoralik kodeksi, xususiylashtirish to'g'risidagi qonunlar qabul qilindi. Bozor infratuzilmasi shakllandi, birlamchi investitsion fondlar, depozitarilar, registratorlar, auditorlik, konsalting firmalari shakllanishi bilan bir qatorda yirik xorijiy kompaniyalar, ularning filiallari, vakolatxonalari, qo'shma korxonalar tashkil etila boshlandi.

5. 1998 - 2001 yillar defolt, moliyaviy resurslarning etishmasligi, kapitalning O'zbekistondan chiqib ketishi, korporativ qimmatli qog'ozlar bozorining rivojlanmaganligi kabi holatlar yuzasidan kelajakdagi mulklarni va kapitallarning taqsimlanishi jarayoni asosida ko'rib chiqila bo'landi. Bularning barchasi hissadorlarning o'z huquqini anglab etishi asosida amalga oshirildi. Aniq Korporatsiyalar misolida korporativ boshqaruv amalga oshirilib, ularning hammasi davlatning bazaviy hujjatlari asosida ya'ni korporativ kodeks, hissadorlik

to'g'risidagi, qimmatli qog'ozlar to'g'risidagi qonunlar bo'yicha, shuningdek, jahon amaliyotida sinalgan me'yor va usullarining aprobatsiyasidan keyin keng qo'llanila boshlandi.

6. 2002 yildan hozirgi vaqtgacha korporativ tartib to'g'risidagi kodeksi, korporativ boshqaruv bo'yicha milliy kengash, ushbu kodekslarning yirik Korporatsiya va kompaniyalar tomonidan joriy etilishi ta'minlanmoqda. Korporativ kodeks Aksiyadorlik jamiyatlarining ichki hujjatlarini yuritish tartiblarini belgilab berish bilan bir qatorda aksioner jamiyatlarida boshqarish organlarining ham vakalotlariga aniqlik kiritib beradi.

7. O'zbekiston Respublikasi korxonalari faoliyatida korporativ boshqaruv usullarining institutsional qaror topishi jarayoni quyidagi omillar bilan izoxlanadi:

8. Davlatning korxonalarni xususiylashtirish va ularning moliyaviy ahvolini mustahkamlashga qaratilgan choralari;

9. Davlat korxonalarini Aksiyadorlik jamiyatlarini tashkil qilish shaklida davlat tasarrufidan chiqarish jarayoni, emissiya ko'lamlarini kengaytirish va ularning Aksiyalarini muomalaga chiqarish;

10. korxonalar Aksiyadorlari huquqlarini davlat va uning vakolatli idoralari tomonidan himoya qilinishining mustahkam qonunchilik va institutsional bazasini yaratish.

### **Mustaqil ishlash bo'yicha nazorat savollari:**

1. Listing kompaniyalarini faoliyati mazmuni va mohiyati nimalardan iborat?
2. Listing kompaniyalarini boshqarishda korporativ boshqaruvning roli va xususiyatlarini tushuntirib bering?
3. Birjalar faoliyati yo'nalishlarini tushuntirib bering?
4. Fond birjasidagi listingga kirgan kompaniyalar kodeksi haqida tushuncha va ularning zarurligi nimalardan iborat?
5. Birja kotirovkasi bu nima vazifani bajaradi?

### **Mustaqil ishlash uchun adabiyotlar ro'yxati:**

1. O'zbekiston Respublikasi Qonuni №233-I "Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida (yangi tahriri)", 1996 yil 26

aprel. Yangi tahriri O‘RQ-370 son bilan 2014 yil 06 mayda tasdiqlangan.

2.O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining "O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida" gi Farmoni. // O‘zbekistan Respublikasi Qonunlari to‘plami. 2017 y., № 6, st. 70.

3. Zaynutdinov SH.N. Korporativ boshqaruv asoslari. O‘quv qo‘llanma. -T.: O‘zbekiston, 2008. – 260 b.

4. Xodiev B.YU., Berkinov B.B. “Korporativ boshqaruv va raqobatni rivojlantirish” O‘quv qo‘llanma. -T.: 2011 y.

5. Steen Thomsen & Martin Conyon – Corporate Governance, mechanisms and systems. McGraw-Hill Higher Education UK, 2012 – 367pp.

6. Bob Tricker – Corporate Governance, Principles, Policies and Practices, 3rd edition, Oxford online resources center, 2012 – 904pp.

7.[www.webofscience.com](http://www.webofscience.com) - Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi

8. [www.ziynet.com](http://www.ziynet.com) –axborot-ta’lim tarmog’i

## **11-BOB. Xususiy kompaniyalarni boshqarishda korporativ boshqaruvning o‘rni**

### **Reja:**

#### **11.1. Xususiy kompaniyalarni boshqarishning mohiyati.**

#### **11.2. Xususiy kompaniyalarni boshqarishda korporativ boshqaruvning o‘rni.**

#### **11.3. Iqtisodiyotni rivojlantirishda korporativ boshqaruvning ahamiyati.**

**Tayanch iboralar: Xususiy kompaniya, Birjalar faoliyati, Kedberi qo‘mitasi, Fond birjasi, investitsion muhit, defolt, qimmatli qog‘ozlarni birjaning kotirovkalash.**

### **11.1. Xususiy kompaniyalarni boshqarishning mohiyati.**

O‘zbekiston Respublikasida korxonalarni aksionerlashtirish jarayonida joriy etiladigan korporativ menejment usullari avval-boshidanoq quyidagi asosiy maqsadlarni ko‘zladi:

- korxonalar faoliyatining iqtisodiy va moliyaviy ko‘rsatkichlarini boshqaruv sohasida ularning mustaqilligini ta‘minlash hisobiga yaxshilash;
- milliy moliya bozorining (kapital, qimmatli qog‘ozlar, ko‘chmas mulk bozorlari) turli bo‘g‘inlarini rivojlantirish hamda aholining korxonalar kapitalidagi ishtirokini kengaytirish;
- ichki bozorni turli mahsulotlar bilan to‘ldirish va mahalliy korxonalarining raqobatbardoshlik darajasini oshirish maqsadida raqobatdosh bozor muhitini yaratish;
- korxonalarga to‘g‘ridan-to‘g‘ri va portfelli xorijiy investitsiyalarni jalb qilish.

Ko‘rsatib o‘tilgan maqsadli tamoyillarning aksariyati Aksiyadorlik korxonalar ishi amaliyotida muvaffaqiyatli joriy etilmoqda, ammo bu jarayon yanada tizimli yondashuvni taqozo etadi. Aks holda, korporativ boshqaruv usullarining joriy etilishi jilovlanib, ko‘pchilik Aksiyadorlarda ularning asl salohiyati haqida noto‘g‘ri fikr paydo bo‘ladi.

Korporativ boshqaruvning vazifalariga quyidagilarni kiritish maqsadga muvofiqdir:

- Aksiyadorlar huquqlari va manfaatlarini himoya qilish;

- Aksiyadorlik jamiyatlari investitsion jozibardorligini oshirish;
- Aksiyalar narxining o'sishi orqali uzoq muddatli iqtisodiy qiymatning jamg'arilishi;
- jamiyatning rivojlanish strategiyasini aniqlash va uning amalga oshirilishini nazorat qilish;
- Aksiyadorlik jamiyatlari biznes - rejalarini tasdiqlash va ular bajarilishini nazorat qilish va faoliyatning boshqa muhim masalalarini hal qilishdan iboratdir.

Korporativ boshqaruv tizimi - Korporatsiya o'z Aksiyadorlari manfaatlarini ifodalashi va himoya qilishi lozim bo'lgan tashkiliy modelni ifodalaydi. Bu Aksiyadorlar, direktorlar kengashi, menejerlar va boshqa manfaatdor tomonlarning (xodimlar, kreditorlar, mahalliy hukumat, jamoat tashkilotlari) o'zaro aloqa tizimi bo'lib, undan maqsad amaldagi qonunchilikka rioya qilib, xalqaro andozalarga muvofiq foydani oshirish hisoblanadi.

## **11.2. Xususiy kompaniyalarni boshqarishda korporativ boshqaruvning o'rni.**

Xususiy korxonaning egasi bir shaxs bulib, u yakka xolda mulkka egalik kiladi, uni tasarruf etadi, daromadni oladi va uzining tadbirkorlik faoliyati natijalari buyicha tulik moddiy ma'suliyatli xisoblanadi. Ular davlatning vakolatli organlari tomonidan ruyxatga olinadi.

Xususiy korxonona o'z nomidan mulkiy va shaxsiy nomulkiy huquqlarga ega bo'lishi hamda ularni amalga oshirishi, majburiyatlarni bajarishi, sudda da'vogar va javobgar bo'lishi mumkin.

Xususiy korxonona o'z majburiyatlari bo'yicha o'ziga qarashli butun mol-mulk bilan javob beradi. Xususiy korxonona mulkdori korxonaning mol-mulki yetarli bo'lmagan taqdirda, xususiy korxonaning majburiyatlari bo'yicha o'ziga qarashli mol-mulk bilan qonun hujjatlariga muvofiq subsidiar javobgar bo'ladi.

Xususiy korxonona to'liq firma nomiga ega bo'lishi lozim, shuningdek qisqartirilgan firma nomiga ega bo'lishga haqli. Xususiy korxonona O'zbekiston Respublikasining hududida va undan tashqarida qonun hujjatlarida belgilangan tartibda bank hisobvaraqlari ochadi. Xususiy korxonona o'zining to'liq firma nomi

davlat tilida ifodalangan va xususiy korxonaning joylashgan yeri ko'rsatilgan muhriga ega bo'lishi kerak. Muhrda ayni paytning o'zida firma nomi boshqa tilda ham ko'rsatilishi mumkin. Xususiy korxonada o'zining firma nomi yozilgan shtamplariga va blanklariga, o'z emblemasiga, shuningdek belgilangan tartibda ro'yxatdan o'tkazilgan tovar belgisiga hamda ko'zga tashlanib turadigan boshqa identifikatsiya vositalariga ega bo'lishga haqli.

Xususiy korxonada mulkdor tomonidan tuziladi, mulkdor unga tegishli mol-mulk beradi va uning ustavini tasdiqlaydi. Xususiy korxonada, agar uning ustavida boshqacha qoida belgilangan bo'lmasa, nomuayyan muddatga tuziladi.

Xususiy korxonada qonun hujjatlarida belgilangan tartibda boshqa yuridik shaxslarning muassisi bo'lishga yoki ularning ustav fondida o'zgacha tarzda ishtirok etishga, vakolatxonalar ochishga va filiallar tuzishga haqli.

Xususiy korxonaning ta'sis hujjati uning ustavidir. Xususiy korxonaning ustavida korxonaning firma nomi, uning joylashgan yeri va pochta manzili to'g'risidagi ma'lumotlar, asosiy faoliyat turlarining ro'yxati, mulkdorning familiyasi, ismi, otasining ismi va yashash joyi, ustav fondining miqdori o'z ifodasini topishi lozim, bundan tashqari ustavda qonun hujjatlariga zid kelmaydigan boshqa qoidalarni ham belgilash mumkin.

Xususiy korxonada davlat ro'yxatidan o'tkazilgan paytdan boshlab yuridik shaxs maqomiga ega bo'ladi. Xususiy korxonani davlat ro'yxatidan o'tkazish qonun hujjatlarida belgilangan tartibda amalga oshiriladi.

Xususiy korxonaning ustav fondi bo'linmasdir va uni mulkdorning o'zi belgilaydi. Pul, qimmatli qog'ozlar, pul bilan baholanadigan boshqa mol-mulk yoki mulkiy huquqlar yoxud boshqa shaxsga beriladigan o'zga huquqlar xususiy korxonaning ustav fondiga qo'shiladigan hissa bo'lishi mumkin. Mulkdor xususiy korxonaning ustav fondiga o'zi kiritadigan mol-mulkni mustaqil baholaydi. Agar xususiy korxonaning ustav fondi shakllantirilayotganda mulkdor o'z oila a'zolarining umumiy (ulushli yoki birgalikdagi) mulki hisoblangan mol-mulkni korxonaga berayotgan bo'lsa, ushbu mol-mulkning barcha mulkdorlaridan notarial tasdiqlangan rozilik olish talab etiladi.



Xususiy korxonaning ustav fondini ko'paytirish va kamaytirish mulkdorning qaroriga ko'ra, xususiy korxonaning ustaviga o'zgartishlar kiritish yo'li bilan amalga oshiriladi. Agar ikkinchi moliya yilining va shundan keyingi har bir moliya yilining yakunida xususiy korxonaning sof aktivlarining qiymati uning ustav fondidan kam ekanligi ma'lum bo'lib qolsa, xususiy korxonaning o'z ustav fondini o'zining sof aktivlari qiymatidan oshmaydigan miqdorda kamaytirishi shart. Xususiy korxonaning sof aktivlarining qiymati qonun hujjatlarida belgilangan tartibda aniqlanadi.

Xususiy korxonaning mulkdori korxonani rahbar sifatida yakka boshqaradi, korxonaning nomidan ishonchnomasiz ish ko'radi, uning manfaatlarini ifodalaydi, xususiy korxonaning pul mablag'larini hamda boshqa mol-mulkini tasarruf etadi, shartnomalar, shu jumladan mehnat shartnomalari tuzadi, ishonchnomalar beradi, banklarda hisobvaraqlar ochadi, shtatlarni tasdiqlaydi, korxonaning barcha xodimlari uchun majburiy bo'lgan buyruqlar chiqaradi va ko'rsatmalar beradi.

Xususiy korxonaning mulkdori xususiy korxonaning ustaviga qonun hujjatlarida belgilangan tartibda o'zgartirish va qo'shimchalar kiritish, xususiy korxonani qayta tashkil etish va tugatish to'g'risida qaror qabul qilish, xususiy korxonaning soliqlar va boshqa majburiy to'lovlar to'langanidan keyin qolgan foydasidan o'z ixtiyoriga ko'ra foydalanish, xususiy korxonaga tegishli mol-mulkni boshqa shaxsga berish, ijaraga berish, garovga qo'yish, boshqa yuridik shaxslarning ustav fondiga hissa sifatida kiritish yoki ushbu mol-mulkni boshqacha usulda tasarruf etish huquqiga ega. Xususiy korxonaning mulkdori qonun hujjatlariga muvofiq boshqa huquqlarga ham ega bo'lishi mumkin.

Xususiy korxonaning mulkdori ustav fondini shakllantirishi, o'ziga qarashli korxonani yakka boshqarishi shart. Xususiy korxonaning mulkdori zimmasida qonun hujjatlariga muvofiq boshqa majburiyatlar ham bo'lishi mumkin.

Xususiy korxonaning mulkdori o'zi vaqtinchalik bo'lmagan taqdirda, shu muddatda rahbarlik vazifasini bajarib turishni boshqa jismoniy shaxs zimmasiga yuklash to'g'risida yozma qaror qabul qiladi. Xususiy korxonaning mulkdori muvaqqat rahbarning xususiy korxonaning mol-mulkini tasarruf etishga oid huquqini cheklab qo'yishi mumkin.

### **11.3. Iqtisodiyotni rivojlantirishda korporativ boshqaruvning ahamiyati**

Korporativ boshqaruv yirik biznes yuritish zarurati obyekt sifatida shakllangan. Tabiiyki, bundan oldin Korporatsiyalar shakllanishining uzoq muddatli jarayoni ro'y bergan. Ma'lum bir bosqichda xalqaro hamjamiyat korporativ strukturalar joylashuvidan qat'iy nazar ularni boshqarish jarayonlarini soddalashtirish va bir xillashtirishga imkon beradigan umumiy me'yorlar va andozalar ishlab chiqishga majbur bo'ldi.

Korporatsiyalar shakllanishi umumjahon tendensiyalarini tahlil qilib, mutaxassislar uchta asosiy bosqichni ajratib ko'rsatadilar. Har bir bosqich jamiyatda o'sha paytda shakllangan Korporatsiyalarga xos jihatlarni aks ettiradi.

XX asrning boshlarida sanoat inqilobi davomida paydo bo'lgan Korporatsiyalar ularning egalari mulki sifatida qabul qilingan. Ular kiritilgan mablag'larga mos keluvchi qaytim (samara) ta'minlash maqsadi uchungina xizmat qiladi deb hisoblangan. Korporatsiya mashina sifatida ko'rib chiqilgan, xodimlar va boshqaruvchilar bu mashinaning qismlari hisoblangan. Bu davrda boshqaruvning mexanistik modeli hukmronlik qilgan. Ushbu davrga quyidagi sharoitlar xos bo'lgan:

- Korporatsiya egasi xodimlar ustidan cheksiz hukmronlik qilgan va ularni xohlaganicha xo'jayinchilik qilgan;
- xodimlarning malaka darajasi juda past bo'lgan va takomillashuv uchun stimullar bo'lmagan;
- ma'lumot va so'rovlar darajasi past bo'lgan, chunki ishsizlik bilan bog'liq iqtisodiy muhtojliklar tahdidi muntazam bo'lgan.

Iqtisodiy rivojlanishning mazkur bosqichi korporativ boshqaruvning nazariy asoslari negizi hisoblangan quyidagi ishlarda o'z aksini topgan.

Korporativ boshqaruvning nazariy asoslari firmani boshqarish elementlarini qamrab oladi hamda belgilangan boshqaruv va ishlab chiqarish tashkiliy strukturasi ega firmaning ko'p profilli yirik biznesgacha rivojlanish tendensiyalarini modellashtiradi.

Firma nazariyasi - bu xo'jalik subyekti ishlab chiqarish omillari to'plami sifatida ko'rib chiqiladi:  $u = f(K, L)$ . Klassik ma'noda, tashqi muhit va ichki tashkiliy

strukturasi ifodalangan xo‘jalik subyekti tushunchasi mavjud emas. SHu sababli tashqi ta’minotchilarsiz, huquqiy tartibga solishsiz, siyosiy muhit ta’sirisiz yopiq tashkilot tizimi ko‘zda tutiladi. Xo‘jalik subyektlarini moliyalashtirishning qoidasiga ko‘ra, tashqi qarzlarni qamrab oladigan murakkab jarayonlari ham bekor qilingan.

Ikkinchi jahon urushidan keyingi davrda Korporatsiyalar mexanistik konsepsiyasi barbod bo‘ldi, bu davr Korporatsiyani organizm sifatida qabul qilish bilan tavsiflana boshladi. Firmalar sonining o‘shishi raqobat va markazlashuv jarayonlariga sabab bo‘ldi. O‘sha davrdagi Korporatsiyalar maqsadi ikkita muhim vazifa – kun ko‘rish va o‘shisdan iborat bo‘ldi. Ishlab chiqarish va boshqaruvning sifat tavsifnomalar kuchayishi sababli foyda olish ikkinchi o‘ringa tushib qoldi. Korporatsiya murakkab struktura va uning faoliyatidagi muvaffaqiyat yoki muvaffaqiyatsizlik uning ichki strukturasi yashiringan deb hisoblangan. Tashqi muhitning mavjudligi ko‘zda tutilmagan, tabiiyki, uning ta’siri ham hisobga olinmagan. Mazkur bosqich quyidagi sharoitlar bilan tavsiflanadi:

- mehnatning texnik mazmunini murakkablashuvi xodimlar ma’lumoti darajasining sezilarli o‘shishiga olib keldi;

- ish beruvchilarning xodimlarga bog‘liqlik darajasi ortdi, xodimlarni boshqarish mexanizmlari takomillashdi.

### **Mustaqil ishlash bo‘yicha nazorat savollari:**

1. Xususiy kompaniyalarining faoliyati mazmuni va mohiyati nimalardan iborat?

2. Xususiy kompaniyalarini boshqarishda korporativ boshqaruvning roli va xususiyatlarini tushuntirib bering?

3. Iqtisodiyotni rivojlantirishda korporativ boshqaruvning ahamiyati tushuntirib bering?

4. Korxonalar to‘g‘ridan-to‘g‘ri va portfelli xorijiy investitsiyalarni jalb qilish haqida tushuncha va ularning zarurligi nimalardan iborat?

### **Mustaqil ishlash uchun adabiyotlar ro‘yxati:**

1. O‘zbekiston Respublikasi Qonuni №233-I “Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to‘g‘risida (yangi tahriri)”, 1996 yil 26

aprel. Yangi tahriri O‘RQ-370 son bilan 2014 yil 06 mayda tasdiqlangan.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining "O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida" gi Farmoni. // O‘zbekiston Respublikasi Qonunlari to‘plami. 2017 y., № 6, st. 70.

3. Zaynutdinov SH.N. Korporativ boshqaruv asoslari. O‘quv qo‘llanma. -T.: O‘zbekiston, 2008. – 260 b.

4. Xodiev B.YU., Berkinov B.B. "Korporativ boshqaruv va raqobatni rivojlantirish" O‘quv qo‘llanma. -T.: 2011 y.

5. Steen Thomsen & Martin Conyon – Corporate Governance, mechanisms and systems. McGraw-Hill Higher Education UK, 2012 – 367pp.

6. Bob Tricker – Corporate Governance, Principles, Policies and Practices, 3rd edition, Oxford online resources center, 2012 – 904pp.

7. [www.webofscience.com](http://www.webofscience.com) - Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi

8. [www.ziynet.com](http://www.ziynet.com) – axborot-ta’lim tarmog‘i

## **12- BOB. Jahonda korporativ boshqaruvning o‘rni**

### **Reja:**

**12.1. Yevropada sekyuritizatsiyalangan qimmatli qog‘ozlarning chiqarilishi**

**12.2. Rossiyada sekyuritizatsiya jarayonining ishtirokchilar uchun afzalliklari va kamchiliklari.**

**12.3. IPO (angl. “Initial Public Offering”)ning afzalliklari va kamchiliklari**

**12.4. Taniqli kompaniyalar Aksiyalarining xedj-fondlarda tutgan ulushi**

**Tayanch iboralar: Initial Public Offering, Sekyuritizatsiya, YUridik Due Diligence, Moliyaviy Due Diligence, xedj-fondlar, Sekyuritizatsiya jarayoni, qimmatli qog‘ozlarni birjaning kotirovkalash.**

### **12.1. Yevropada sekyuritizatsiyalangan qimmatli qog‘ozlarning chiqarilishi**

"Securitization" atamasi, XX- asrning ikkinchi yarmida AQShda ipoteka kreditini qayta moliyalashtirish uslubi doirasida paydo bo‘ldi. Terimni Salomon Brothers ipoteka boshqarmasining boshlig‘i Lyuis Ranieri "Wall Street Journal" ning KI Fedorovning maqolasida taqdim etdi<sup>17</sup>. Bu so‘zda. AQShning ipoteka kreditlash bozorida "ip-kalava" banklari tomonidan ipoteka ta'minotini qo‘llab-quvvatlovchi banklarning haddan ziyod foydalanishidan kelib chiqqan "ko‘pik" 2008- yilgi Jahon iqtisodiy inqirozining asosiy sabablaridan biri bo‘ldi.<sup>18</sup>

Securitlashtirishni ommalashtirish, asosan, iqtisodiyotda qimmatli qog'ozlarning rolini kuchayishi bilan bog'liq. Bundan tashqari, sekuritizatsiya, qimmatbaho qog'ozlar bozorida yuqori foiz stavkasi mavjud bo‘lgan an'anaviy kreditlar bilan solishtirganda fond bozorlarida ancha arzon narx taklif qiladi.

---

<sup>17</sup> Assot securitizatsiyasini biznesni moliyalashtirish usuli sifatida ko'rsatish // Xizmat nazariyasi va amaliyoti: iqtisodiyot, ijtimoiy soha, texnologiya. - 2011. - yo'q. 2 (8). .

<sup>18</sup> Ипотечный кризис в США: причины и следствия // Финанс. URL: <http://www.finam.ru/analysis/forecasts/ipotechnyyi-krizis-v-ssha-prichiny-i-sledstviya-20080214-12330/>.

Assotsiatsiyalashning butun majmuasi ikkita yirik guruhga bo'linishi mumkin: mavjud (joriy) talablarning sekulyarizatsiyasi va kelajakda da'volarni sekuritizatsiya qilish. O'z navbatida, joriy da'volarning sekulyarizatsiyasi ipoteka sekulyarizatsiyasi va boshqa debitorliklarni sekulyarizatsiya qilishga bo'linadi. Joriy talablar tovarlarni yetkazib berish / xizmatlar ko'rsatish bo'yicha tuzilgan shartnomalar bilan bog'liq majburiyatlarni nazarda tutadi. 11.11.2003 yildagi 152-sonli "Ipoteka qimmatli qog'ozlari to'g'risida" federal qonun bilan tartibga solingan ipoteka sekulyarizatsiyasidan farqli o'laroq, boshqa turdagi sekulyarizatsiya turlari Rossiyada qonuniy ta'rif va tartibga solinmagan.

Aktivlarning turidan qat'iy nazar, umuman qabul qilingan sekarizlashtirish sxemasi mavjud:

1. Securitizatsiya tashabbuskori aktivni identifikatsiyalash va uni maxsus maqsadli shirkatga sotadi. Tashabbuskor, bu holda ma'lum bir aktivga ega bo'lgan kompaniya, deb hisoblanadi. Maxsus maqsadli kompaniya (SPV) - tashabbuskorning sho'ba korxonasi bo'lishi mumkin bo'lgan maxsus yaratilgan yuridik shaxs;

2. Maxsus maqsadli kompaniya sotib olingan debitorlik qog'ozlarini qimmatli qog'ozlarning jami - obligatsiyalarga aylantiradi;

3. Sotish uchun obligatsiyalarni tayyorlash bosqichida qimmatli qog'ozlarga ma'lum darajadagi reytingni aktivning sifati va kreditning sifatini ta'minlovchi (kreditni yaxshilash) deb qaraydigan reyting agentliklari ham ishtirok etadilar, ular qarzning kafolati, masalan, qarz majburiyatini sug'urtalovchi;

4. Bundan tashqari, qimmatli qog'ozlar ularni manfaatdor investorlar orasida tarqatadigan anarxistlarga topshiriladi<sup>19</sup>.

Amalda, aktivga nisbatan obligatsiyalar chiqarish jarayoni murakkab jarayondir. Birinchidan, Rossiyada sekulyarizatsiya uchun eng kam miqdor 500 million rubl. Bundan tashqari, kompaniyalar fond birjasida kim zanjirlarini rag'batlantirishi kerakligi haqida qaror qabul qilishlari kerak: odatda bunday tadbirlar o'zlarining sug'urta va reklama bilan shug'ullanadigan ixtisoslashgan kompaniyalarga ishonib

---

<sup>19</sup> Ngwu F. N. Regulation of Securitisation in China: Learning from the US Experience //Research in International Business and Finance. - 2016. .

topshiriladi. Umuman, bir martalik sekundlashtirish xarajatlari 6 balldan iborat va emissiya miqdorining 1,5 dan 2% gacha. Kupon to'lovlari sekundurash xizmatlarining narxi bilan birlashtirildi, ya'ni. Samarali foiz stavkasi o'rtacha 8% ni tashkil etadi, bu kreditlar bo'yicha mavjud stavkalardan sezilarli darajada past. Berzon N.I.

Moliyalashtirishning arzonligi bilan bir qatorda, sekundizatsiya ham boshqa afzalliklarni ta'minlaydi, masalan, ilgari ko'rib chiqilgan hujjatlarda bo'lgani kabi, kredit beruvchi kompaniya ham oladiganlarning xatarlarini to'liq bartaraf etadi, chunki rasmiy ravishda boshqa kompaniyaga topshirdi. Qarzning o'zi ko'plab qimmatbaho qog'ozlarga bo'linib, boshqalarga tarqatildi. Aktivlar tomonidan qo'llab-quvvatlanadigan aktivlarni joylashtirish, shuningdek, kompaniya tomonidan moddiy-moddiy aktivlarni ko'paytirishga imkon beradi bunday faoliyatning obro'li ta'siri mavjud. Faktoring, pul yo'qotish va sekundizatsiya: aktivlarni taqdim etishda innovatsion moliyalashtirish // iqtisodiy fanlar dolzarb muammolari. - 2011. - yo'q. 18 .. Bundan tashqari, yirik xalqaro kompaniyalar ushbu turdagi innovatsion moliyadan foydalanadigan, katta miqdordagi oladigan va shuning uchun katta noaniqliklarni potentsial hamkorlikka xavf tug'dirmaydigan to'laqonli fondlarga aylantirgan kompaniya bilan biznes yuritishdan manfaatdor ekanligi ko'rinadi.

Shu bilan birga, sekuritizasyon o'z kamchiliklari holda emas. Masalan, emissiya menejerlari masalaning natijalari bo'yicha komissiyalarni olishlari kafolatlangan va vaqt o'tishi bilan aktiv sifatini asta-sekin qisqartirishi mumkin. Investorlar sifati pasayib ketishiga javoban Salomatina S.Yu tomonidan bozorda yuqori sifatli mol-mulk bilan ta'minlangan obligatsiyalarni bosqichma-bosqich siqib chiqaradigan narxni pasaytiradi. Securitizatsiya: atamashunoslik // // tushunchalar. - 2014. - №. 8 .. Vaqt o'tib, past sifatli majburiyatlar yuqori sifatli majburiyatlarni kuchaytirganda, bu salbiy tanlovni yaratadi belgilangan narxlarda yuqori sifatli aktivlar bilan shug'ullanuvchilar o'z aktivlarini sotishni xohlamaydilar. Axborotning assimetriya sharoitida bunday holatlar mumkin, biroq reyting agentliklari ushbu vaziyatning oldini olish uchun taqdim etiladi. Adolatli savol tug'iladi: bu agentliklarning reytinglariga qanday ishonish mumkin? Avstraliyalik tadqiqotchilar guruhi

sekulyarizatsiya uchun reytinglarning ahamiyatini ko'rib chiqdilar. Muammo shundaki, 2008 yilgi global iqtisodiy inqiroz davrida taqdim etilgan aktivlarni qo'llab-quvvatlaydigan ko'pgina obligatsiyalar yuqori baholangan reytingga ega edi, ya'ni. sotishdan ko'ra ko'proq xavf darajasiga ega bo'lgan. Jahon iqtisodiyotidagi ishtirokchilar global inqirozning boshlanishiga to'sqinlik qilishi mumkin degan xulosaga kelishdi. Ular makroiqtisodiy va kredit o'zgaruvchilari fond bozori holatini tahlil qilish uchun qo'shib qo'yishdi.

Yuqorida ta'kidlab o'tilganidek, Rossiyada debitorlikni sekulyarizatsiyalash tartibga solinmaydi, shuning uchun yuqori samaradorlikka erishish uchun, birinchi navbatda, debitorliklarni sekulyarizatsiya qilish bo'yicha normativ-huquqiy hujjatni yaratish zarur. Shunday qilib, ushbu jarayonda davlat ishtirokida Rossiya kompaniyalari va kompaniyalar ishtirok etishi mumkin, bu esa ishtirokchilar uchun tartibni yanada oshkora va ravshan qiladi. Securitizatsiya faoliyatini soddalashtirish uchun ipoteka kreditlari sotib olish va ularni obligatsiyalarga aylantirish bilan shug'ullanadigan Rossiya Uy-joy mulkdorlari Mortgage Agentligi o'xshash tashkilot tuzish mumkin bo'ladi, ya'ni. SPV funktsiyalarini bajaradi. Agar boshqa turdagi debitorlik uchun xuddi shunday agentlik tuzsangiz, unda firmalar o'z qarzlarini xavf-xatarga qo'yadigan agentlikka sotishlari mumkin, shuning uchun kompaniyalar sekulyarizatsiya uchun 500 million rubl chegarani to'plashlari shart emas.

Davlat ishtirokidagi kompaniyalar uchun, debitorliklarni sekulyarizatsiya qilish - bu moliyalashtirish uchun yaxshi imkoniyatdir. Chunki, bunday kompaniyalarning ishonchlilik reytinglari yuqori Davlat ishonchli kafoladir. Bu ularga obligatsiyalar bo'yicha to'lovlarning past foizini belgilash imkonini beradi.

## **12.2. Rossiyada sekyuritizatsiya jarayonining ishtirokchilar uchun afzalliklari va kamchiliklari**

XIX asr oxirida. mulk huquqining qiymati ortib bordi. Iqtisodiy tovar ayirboshlashni jadallashishi tufayli xo'jalik yurituvchi subyektlarning aksariyati mulkka nisbatan ko'proq huquqlarni majburiyatlarga jalb qilish imkonini beradigan bunday vositaga ega bo'lishi kerak. Ushbu tendentsiya majburiyat munosabatlarini



ta'minlashning yangi usullarini chiqarishning asosiy shartlaridan biri bo'ldi. Iqtisodiy sharoitning keyingi rivojlanishi va o'zgarishi, xususan, tuzilgan moliya mahsulotlarini rivojlantirish bosqichiga ko'tarildi, bu aktivlarni zamonaviylashtirishning zamonaviy shakli paydo bo'lishiga olib keldi. "The Wall Street Journal" gazetasining muxbiri Enn Monroga bergan intervyusida, "sekulyarizatsiya" ni 1977- yilda Luis Ranieri tomonidan "Salomon Brothers" ning ipoteka bo'limi boshlig'i tasodifan tayyorlangani aytiladi. Bankni o'sha davrda amalga oshiradigan yangi operatsiyalar turi. Bir necha kundan so'ng The Wall Street Journal gazetasida "Heard on the Street" qismida, Monroe xonim tomonidan chop etilgan maqola chop etildi, unda janob Ranierining taklifi birinchi marta paydo bo'ldi. Maqolada ipoteka kreditlari bo'yicha da'vo huquqi garovi bilan ta'minlangan qimmatli qog'ozlarning birinchi maxsus emissiyasi tasvirlangan. "Bitim to'g'ridan-to'g'ri taqsimlash tuzilmasidan foydalanishga asoslangan edi ..." Salomon Brothers "kompaniyasi assistent bo'lib ishladi. Mazkur bitim "Bank of America issue" (Bank of America issue) deb nomlangan. Terimning o'zi Nyu-Yorkda muayyan vaqt ichida ishlab chiqilgan deb taxmin qilish mumkin, lekin aktivlarni sekuritizatsiya qilish kontseptsiyasining g'oyasi ancha oldin paydo bo'lgan. Biz o'rgangan adabiy manbalarning aksariyati AQShda to'g'ridan-to'g'ri yoki bilvosita zamonaviy aktivlarni sekuritizatsiya qilish mexanizmi paydo bo'lganligini ko'rsatadi. Ba'zi yozuvchilar, bu mexanizmning shakllanishi 1934- yilda Federal uy-joy idorasi (FHA) 3 yaratilishi bilan boshlangan deb hisoblashadi. Boshqa tadqiqotchilar, aktivlarni sekuritizatsiya qilish texnikasi 1960-yillarning oxirlarida paydo bo'lgan deb hisoblashadi. 4 Bizning nuqtai nazarimizdan, 1934- yilda AQShda FHA tashkil etilganida, aktivlarni sanitarizatsiya vositalarini yaratish uchun faqatgina old shartlar shakllana boshladi. Bu usul faqatgina 1970-yillarning boshidan boshlab, Hukumatning milliy ipoteka assotsiatsiyasi (Hukumat milliy ipoteka assotsiatsiyasi) va Federal Nom krediti ipoteka korporatsiyasining tashkil etilishidan so'ng zamonaviy shaklga ega bo'ldi. Lekin bu bayonnoma faqat AQSh bilan bog'liq. Aktivlarni himoya qilishning zamonaviy mexanizmining asosi bo'lgan kontseptsiya uzoq tarixga asoslangan.

Ta'kidlash joizki, aktivlar sekvurizatsiyasi kontseptsiyasining rivojlanishining bir yoki boshqa bosqichiga ta'sir ko'rsatuvchi muayyan omillar faqat biz ko'rsatgan manbalarda keltirilgan<sup>5</sup>. Ushbu hujjatlarda aktivlar sekutsurisatsiyasi kontseptsiyasining evolyutsiyani rivojlanishdan boshlab zamonaviy nazariy asoslarga qadar ko'rish imkoniyatini beruvchi to'liq va tizimli tadqiqotlar mavjud emas. Yuqoridagilardan kelib chiqadigan bo'lsak, biz quyidagi tadqiqot va rivojlantirish vazifasini hal qilishimiz muhim: aktivlarni sekuritizatsiya qilishning zamonaviy mexanizmining tarixiy shakllarini aniqlash. Turli tarixiy davrlarga xos bo'lgan aktivlarni ishonchli himoya qilish mexanizmlarini qo'llash amaliyotini tahlil qilish orqali, shuningdek, turli tadqiqotchilar va olimlar tomonidan aktivlarni ishonchli himoya qilish kontseptsiyasini yaratish va tizimlashtirish orqali ushbu shakllarni aniqlashga harakat qilamiz. Tadqiqot mantig'i ushbu bobga tegishli tahlilning filogenetik yondashuvi bilan belgilanadi, chunki taklif qilinadigan tarixiy shakllar uning asosiy yo'nalishi o'zining linear rivojlanishida (ontogenetik yondashuv) amalga oshirilgan o'zgarishlarning umumiylikini aks ettirmaydi, balki milliy iqtisodiy tizimlarni rivojlantirishning muayyan bosqichlarida paydo bo'lgan turli aktivlar sekuritizatsiya mexanizmlarining evolyutsiyasi hisoblanadi. Ta'kidlash joizki, biz aktivlar sekvutivlashtirishning zamonaviy mexanizmining tarixiy shakllarini keng qamrovli tadqiq qilishda qatnashmaymiz. Tahlil bizga bir qator asosiy tarixiy shakllarni aniqlash imkonini berdi. Ushbu ketma-ketlik faqatgina mumkin emas. Agar ushbu shakllarni belgilashning maqsadga muvofiqligi masalasini ko'tarib chiqsak, bu erda birinchi navbatda tadqiqotlar aktivlarni sekuritizatsiya mexanizmining tarixiy rivojlanish modellari va shartlarini chuqurroq tushunishga yordam berishi mumkinligi haqida gapirish kerak; ikkinchidan, tarixiy shakllarni tahlil qilish asosida, aktivlar sekutsurisiz kontseptual g'oyaning paydo bo'lishiga sabab bo'lgan degan xulosaga kelish mumkin; Uchinchidan, olib borilgan tadqiqotlarni qo'llash orqali biz aktivlar sekvurisizatsiya mexanizmini izchil turkum shakllar shaklida rivojlantirish jarayonini taqdim etishga harakat qilamiz; To'rtinchidan, ushbu shakllar, aktivlarni sekundlashtirishga mo'ljallangan zamonaviy jihozlar butunlay yangi, ilgari noma'lum bo'lgan g'oya emasligini ko'rsatadi. Bizning

fikrimizcha, tarixiy jihatdan, aktivlarni sekudlashtirishning mexanizmining birinchi shakli soliqni qoplash mexanizmi hisoblanadi. U Dr. Yunoniston VI. BC Bu fikrni qadimgi yunon davlat moliyalari tarixi bo'yicha ikki jildli fundamental tadqiqotlar muallifi prof. Prof. A.M. Andredes (A.M. Andreades, 1876-1935) 6. U davlat lavozimlarini sotish orqali amalga oshirilgan fermer xo'jaliklaridan soliqlar sotib olishni klassik rivojlanish davrida yunon siyosatida (VV asrlarga mansub) tashkil etadigan muassasa bo'lganligi va shuning uchun bitimlarning birinchi misoli sifatida ifodalanishi mumkinligini ta'kidladi aktivlar sekuritisizlanishi<sup>7</sup>. Ushbu mexanizm quyidagicha ta'riflanishi mumkin: etarli mablag'ga ega bo'lgan shaxs (xususiy shaxs) siyosat siyosatiga bir yo'la to'lanadigan to'lovni amalga oshirdi, u uchun u soliq yig'uvchi lavozimini oldi va ularni fermadan olish huquqini oldi. Shunday qilib, davlat kutilgan soliq daromadlarini sotdi. Ma'lumki, uning tarkibidagi soliqlarning kelib tushishi soliq tarixidagi daromadlarning sekulyarizatsiyasiga to'g'ri keladi, bu zamonaviy tarixda ilk bor 1994- yil iyun oyida AQShda o'tkazildi. Rim Imperiyasining ijtimoiy, iqtisodiy va ma'muriy tuzilishi tadqiqotchilaridan biri doktor<sup>20</sup>.

Avval Rim to'rtinchi bor keng tarqaldi. BC e.8. Soliq to'lashni yanada takomillashtirish bilan ular yillik auktsionlarda (formulalar) o'tkazildi. X X asr. soliqchilarni sotish Vizantiya imperiyasining umumiy tuzilishiga aylandi. A.Layou XI asrda yashagan iqtisod tarixidagi tadqiqotchilaridan biri davlat tomonidan kelajakda soliq to'lovlarini sotishni "davlat moliyasining zaifligi sababli zarur bo'lgan davlat qarzдорligining shakli" deb ta'riflaydi<sup>10</sup>. Darhaqiqat, bunday mexanizm soliqchilarga kuchaytirdi, shunda davlat davlat moliyasining zaifligini yengib chiqdi. Soliq yig'imi nafaqat qadimgi yunonlarga, balki Rimlarga va Vizantiyaga ham ma'lum edi. Shuni ta'kidlash joizki, turli davlatlar hukmdorlari bu mexanizmni xazinani to'ldirish uchun va ba'zan o'z boyligini oshirish uchun ishlatishgan. O'rta asrlarda soliq to'lashlari Fransiyada (13 asrdan boshlab), Gollandiya, Ispaniya va Angliyada keng tarqalgan. Bu erda ular boshlang'ich sarmoyalar to'planishining muhim manbalaridan biri bo'lgan. Ular Rossiyada (XV

<sup>20</sup> Мазур И.И., Шапиро В.Д., Олдерожже Н.Г. и др. "Корпоративный менеджмент." М.: Высшая школа, 2003. 53 с.

asr oxiri), Usmonli imperiyasida, doktor Eron, Hindiston va boshqa mamlakatlar. Bunday holda, har qanday mamlakatda soliq imtiyozlari mavjud bo'lsa, uning mazmuni va funktsional yo'nalishi o'zgarmaydi. Shunday qilib, aktivlar sekundizatsiyalash kontseptsiyasining g'oyasi tug'ilish va dastlabki rivojlanish VI asrda boshlangani ta'kidlanishi mumkin. BC Dr. Gretsiya va keyinchalik butun dunyoga yoyilib, aktivlar sekvurizatsiyasining kontseptual g'oyasi asosini tashkil etdi. Kelajakda davlat tomonidan qo'llaniladigan soliqlarni to'lash mexanizmining tamoyillari tijorat maqsadlarida ishlatilgan. Bu XVII asrning o'rtalarida sodir bo'ldi. Keyin aktivlar sekutsurisizlanishining yana bir tarixiy shakli paydo bo'ldi. Gollandiyalik mustamlakachilar yangi kredit rejasini qo'llaydilar<sup>12</sup>. Ular Karib havzasi egalari uchun shakar sotishdan keladigan pul tushumlariga qarshi pul qarz bergan. Kutilayotgan soliq to'lovlarini sotishdan farqli o'laroq, ushbu mexanizmning o'ziga xos xususiyati - mahsulot sotishdan keladigan pul tushumlarining sotilishi. Agar turli xil aktivlarni sekulyarizatsiya qilish bo'yicha zamonaviy operatsiyalar bilan taqqoslash qilsak, biz Gollandiyalik mustamlakachilar tomonidan qo'llaniladigan mexanizm uning tarkibiy tavsiflari bilan savdo bitimlarining sekvurlashtirish mexanizmiga o'xshash ekanligini ko'rishimiz mumkin. Eslatib o'tamiz, bunday bitim 1987 yil sentyabr oyida AQShda o'tkazildi. Gollandiyadan so'ng inglizlar va frantsuzlar mol-savdodan keladigan pul oqimlarini sotish mexanizmidan foydalana boshladilar. 19-asrdan boshlab, Evropada shakar ko'k shakar yetishtirildi: shakar qamrab olish uchun talab tushdi<sup>21</sup>.

Biroq, kelajakdagi pul oqimlarini savdodan tushirish mexanizmining ahamiyati umuman yo'q. Buning tasdig'i, bu mexanizm zamonaviy iqtisodiyotda kutilayotgan naqd pul tushumlarining har xil turlarini (masalan, aviachiptalar savdosi, kommunal xizmatlarning sotuvidan tushgan mablag'lar) sekuritizatsiyalash shaklida qo'llanilganidan dalolat beradi. Aktivlarni securitizatsiya qilish mexanizmining quyidagi ikkita tarixi shakllari davlatlarning tovar aylanmasini zarur miqdorda valyutani ta'minlashga qaratilgan sa'y-harakatlari bilan bog'liq. Shuni ta'kidlash

---

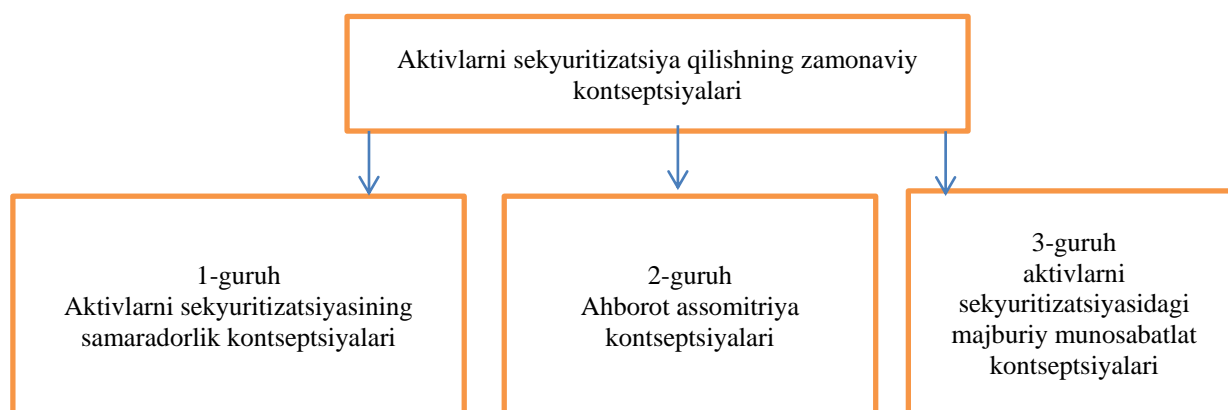
<sup>21</sup> Kaplan R.S., Norton D.P. Alignment: Using the Balances Scorecard to Create Corporate Synergies. Harvard Business Review Press, 2006-320 p.

kerakki, dastlabki ikkita shaklning o'ziga xos jihati shundaki, kelajakda pul tushumini sotish mexanizmidan foydalanish g'oyasi o'z-o'zidan paydo bo'lgan. Assotsiatsiyalashni kontseptsiyasini nazariy jihatdan asoslab berishga qaratilgan birinchi urinishlar merkantilist kapitallashuv nazariyasi nazariyasiga muvofiq amalga oshirildi. Pioner 18-asrning boshlarida kapitalni yaratish nazariyasini joriy etishda eng mashhur amaliyotchi bo'lgan. Shotlandiyalik Jon Law (Jon Qonuni, 1671-1729). I. Pinto, J.F. tomonidan ishlab chiqilgan, kommertsantist kapitalni yaratish kredit nazariyasini ishlab chiqqan va birinchi bo'lib qo'llagan. Melon<sup>13</sup>, I.G. Buch va boshqalar. Merkantilist doktrinaga bo'lgan hissa qimmatli qog'ozlar kontseptsiyasini ishlab chiqishdir.

Ushbu nazariya asosida J. Lo 1705- yilda eng mashhur asarida "Pul va savdo xalq bilan pul taklifi" deb nomlangan pul muomalasi kontseptsiyasini qurdi. Shvetsiyaning iqtisodiy ahvolini yaxshilash uchun, J. qonuni, mahalliy parlamentning ipoteka bankini tashkil etishini taklif qildi va uning faoliyati asosida garovga qo'yilgan ko'chmas mulk bilan ta'minlangan qog'oz pullarni chiqarishni tashkil qiladi. Qog'oz pullarning o'ziga xosligi yo'qligini hisobga olib, savdoni rivojlantirishni ta'minlaydi. J.Loning fikrlarini mohiyatini quyidagicha ifodalash mumkin: 14 qog'oz pulning afzalliklari - metall pullarga nisbatan qo'shimcha qiymatga ega emasligi.. Shuningdek, u qog'oz pullarning qiymati o'zlarining ishlab chiqarish xarajatlariga qarab o'zgarishi mumkin bo'lgan ichki qiymatga ega bo'lgan metall pulining qiymatidan farqli ravishda barqaror ekanini ta'kidladi. Qog'oz pullarining J. Law qonunining umumiy afzalligi ularning barqaror sotib olish qobiliyatiga ega edi. Uning fikriga ko'ra, ular bir xil standart rolini o'ynashi mumkin edi. Bundan tashqari, erga egalik qilish bilan qog'oz pul bilan ta'minlash kerak edi. Fikrining umumiy natijasi quyidagi tezisni aks ettiradi: pul - bu kapital, kredit puldir, qog'oz pul - bu kredit. Binobarin, qog'oz pulni chiqaradigan kishi kredit beradi; kredit yaratgan, pul ishlab chiqaradigan; pulni kim yaratadi<sup>16</sup>. Bizning fikrimizcha, ipoteka kreditlarini zamonaviylashtirish mexanizmi, asosan, J. Qonunining taklifiga o'xshashdir. Agar siz protsessual xususiyatlarni hisobga olmasangiz, g'oyalaringizning asosiy farqlari faqatgina ipoteka aktivlarini garovga qo'yishda

ipoteka qimmatli qog'ozlari chiqarilganda va J. Qonun qog'oz pullarni chiqarishni taklif qilganligi bilan izohlanadi. Shu munosabat bilan birinchi ipoteka sekvurizatsiya amaliyoti faqatgina AQShda 1970- yilda amalga oshirilganini ta'kidlaymiz. J. Lo o`zining tug'ilgan yurtida g'oyalarini amalga oshira olmadi. U buni Fransiyada va ozgina o'zgartirilgan shaklda qilishni niyat qilgan. U, shuningdek, iqtisodiy turg'unlik va Frantsiyada kambag'al soliqni yig'ishning asosiy sababi pulning etishmasligi va oltin va kumush tanga qog'oz pullari bilan to'ldirishni taklif qilganiga ishonadi<sup>17</sup>. J. Lo tizimining tuzilishi quyidagicha ifodalanishi mumkin. J. Qonuni tomonidan 1716- yil may oyida Frantsiyaning Bosh banki (Banque generale de France) tomonidan faol va passiv operatsiyalarni o'tkazish, shuningdek, chiptalar chiqarish huquqi berilgan (1719 yil 4 dekabr 1718-yildagi farmon bilan Royal State maqomi berilgan). bank). Vodiyda 1717 yilda mustamlakani rivojlantirish. Missisipi "Western Company" (Compagnie d'Occident) xususiy sarmoyasi strukturasi bilan tashkil etilgan bo'lib, 1719- yil iyunida "Hindiston Kompaniyasi" (Compagnie des Indes) deb nomlangan.

Tahlil qilish uchun zamonaviy nazariyalar va kontseptual g'oyalarni tasniflashni amalga oshiramiz.



**1-rasm. Aktivlarni sekyuritizatsiyasining zamonaviy kontseptsiyalari<sup>22</sup>**

Avvalo, biz taklif etilayotgan guruhlar yagona mumkin emasligini va tasniflangan tushunchalar to'plamining to'liqligini e'tiborga olamiz. Har bir

<sup>22</sup> Смит Д. Организационная культура и управление. – М.: Высшая школа, 2004. - С. 22-23.

guruhning tasniflash mezonlari bir yoki bir kontseptsiyani yo‘naltirishga yo‘naltirilgan aktivlarni sekuritizatsiya qilishning alohida jihati bilan belgilanadi. Bu tasnifning nazariy ahamiyati bunday guruhning aktivlarni sekuritizatsiya qilishning turli yo‘nalishlarini aks ettirishi bilan bog‘liq. Eslatib o‘tamiz, mualliflar o‘zlarining aktivlarini sekuritizatsiyalash mexanizmini hisobga olmagan tasniflangan tushunchalar bugungi kunda ushbu mexanizmga boshqa tadqiqotchilar tomonidan qo‘llaniladi.

Bank va kompaniyaning kombinatsiyasi moliyaviy piramidani yaratishga imkon berdi. Avvalambor, 1719-yil avgust oyida davlat qarzining turli shakllarini o‘zgartirish boshlandi. Avvalgi majburiy davlat qarzlari 3 foizli qarzga almashtirildi<sup>23</sup>. Bank davlat qarzlarini jamoadan xarid qilgan chiplarni chiqardi. Kompaniya Hindiston ushbu chiptalar uchun o‘z ulushini sotdi. Bundan tashqari, 1719- yil 25- iyuldagi "Hindiston Kompaniyasi" deklaratsiyasi Fransiya bo‘ylab tanga sikkalarini oldi. Bu esa, spekulativ savdodan kelib chiqqan holda, bahosi muntazam ravishda ortib borayotgan zaxiralarga bo‘lgan talabni rag‘batlantirdi. Nominal qiymati 500 livrencha bo‘lgan bozor bahosi 20 ming livregga ko‘tarildi<sup>18</sup>. Bundan tashqari, banknotalar sotib olish qobiliyatini ishga tushirishni boshladilar, ular metall pulga nisbatan 10 foiz jarima soldi. Bu yuqori darajadagi pul muomalasiga nisbatan qog‘oz pul aylanishining izolyatsiyasi va mustaqilligini shakllantirishga olib keldi. Ayni muolajani aylanishdan chiqarib tashlash, uni Royal Bankda to‘plash va yo‘q qilish imkonini berdi. Pul standartidagi o‘zgarishlar yuz berdi. Shunday qilib, J. Qonun banknot aylanish tizimini yaratdi.

### **12.3. IPO (angl. “Initial Public Offering”)ning afzalliklari va kamchiliklari**

IPOning o‘ziga xos xususiyatlarini keltirib o‘tamiz:

- IPO – jarayoni ko‘p bosqichli, uzoq vaqtni ladi (bir necha yillar) va katta moliyaviy chiqimlarni talab qiladi;
- IPO yordamida, kompaniyada joriy chiqimlarni qoplashga va yirik proektlarni amalga oshirish uchun uzoq muddatli tashqi

<sup>23</sup> Қосимова Н. “Корпоратив бошқарув самарадорлиги.” “Жамият ва бошқарув”, 2003. № 4. -40 б.

moliyalashtirishni jalb qilishga imkon tug'iladi;

Bank kreditidan farqli ravishda, IPO da pul olish bitta aniq kreditorning fikriga va qaroriga bog'liq bo'lib qolmaydi.

SHu bilan birga kompaniyaning alternativ moliyalashtirish zaminini paydo bo'lishi unga qarz mablag'larini olishni ham engillashtiradi, chunki IPO uchun o'tiladigan jarayonlar kompaniyani shaffofligini oshiradi va uning moliyaviy ahvolini yaxshiroq baholashga imkon yaratadi;

Kompaniya qimmatli qog'ozlarini birjaga chiqishi - ularni erkin savdo-sotiq predmeti bo'lishiga, likvidligini oshishiga va ularning bozor bahosini maksimal o'sishiga olib keladi.

Eng ko'p chiqim talab qiladigan IPOga tayyorlanish boskichidan biri Due Diligence jarayonidir.

### **1. YUridik Due Diligence:**

Ta'sischi xujjatlari va korporativ xujjatlarni ko'rib chiqadi;

Boshqaruv Kollegial organlar qarorini ko'rib chiqish;

Asosiy ishonchnomalarni ko'rib chiqish;

Aksiyalar bo'yicha asosiy bitimlar analizini amalga oshirish, aksionerlarning mulk va nomulk xuquqlarini ko'rib chiqish;

Kompaniya regulyativ faoliyatini va uning tuzgan kont-raktlarini o'rganib chiqadi;

Mexnat munosabatlarini va pretenziya risklari faoliyatini o'rganish.

### **2. Moliyaviy Due Diligence:**

Kompaniya chiqimlari va xarajatlari, tushumlar tizimini analiz qilish;

Ichki nazorat tizimini baholaydi;

Kompaniya asosiy vositalari, moliyaviy qo'yilmalari, debitorlik va kreditorlik qarzlari, kompaniya rezervlarini analiz qilish;



□ Kredit shartnomalari va majburiyatlari, aktivlar va majburiyatlarning to‘liqligi va ishonchligini tekshirish.

IPO (angl. “Initial Public Offering”) – Aksiyalarni bozorda birlamchi obuna usulda joylashtirish bo‘lib, bu jarayon davomida ular investorlarning keng doirasiga kirib boradi va fond birjasida erkin savdosi amalga oshiriladi. Boshqacha qilib aytganda: IPO deganda –emitent kompaniyaning ochiq bozorda o‘z Aksiyalarini birinchi marta sotuvga chiqarishi tushuniladi. SHu yul bilan kompaniya «yopiq» dan «ochiq» ga o‘zgaradi, ya’ni shu kompaniya Aksiyalariga qiziqib qolgan investorlar ularni fond birjasida erkin sotib olishi mumkin.

#### **12.4. Taniqli kompaniyalar Aksiyalarining xedj-fondlarda tutgan ulushi**

Xedj-fondlar – faoliyati risklarni boshqarish, minimal-lashtirishga qaratilgan moliyaviy tashkilotlardir. Xedj-fondlarning boshqa tashkilotlardan farqi, ular investitsiya yo‘nalishlarini tanlashda erkinliklarga egadirlar. Xedj-fondlardan qator investorlar «qaror qabul qilish» kabi ortiqcha tashvishlar bilan o‘zlarini qiynamasliklari uchun foydalanib, o‘z moliyaviy resurslarini joylashtirishlari uchun qulay vosita bo‘lib hisoblanadi. Investorlar xedj-fondlar bilan sherikchilikka kirishadilar va o‘zlarining moliyaviy vositalari holatini kuzatib boradilar xolos. Xedj-fond menedjeri portfel tarkibiga, nafaqat Aksiya va obligatsiya, balki hom-ashyo tovarlari, fyucherslar, opsiyonlar, valyuta, ko‘chmas mulk va boshqa aktivlarni kiritishi mumkin. Investor portfelida xedj-fondning ulushi 10-15%dan ortmagani ma’qul. U kapitalni joylashtirib, risklarni pasaytirishda qulay vosita bo‘lsada, diversifikatsiya tamoyilini esdan chiqarmagan holda ish tutish lozim. Xedj-fondlar tashkil qilishda, ularga investitsiya qilishning eng kam miqdori – 1000000 AQSH \$ dan boshlanadi. Undan tashqari, aholi tomonidan mablag‘larni joylashtirishda ham cheklovlar mavjud. AQSHda jismoniy shaxslarning moliyaviy holati 1,5 mln AQSH \$dan kam bo‘lmasligi yoki uning daromadi oxirgi 2 yil ichida 200ming AQSH \$ yoxud oilaning daromadi oxirgi 2 yil ichida 300ming AQSH \$dan oshsa, ular xedj-fond investorlari bo‘la oladilar.

### **Mustaqil ishlash bo'yicha nazorat savollari:**

1. Evropada sekyuritizatsiyalangan qimmatli qog'ozlarning chiqarilishi sabablarini tushuntirib bering?
2. Rossiyada sekyuritizatsiya jarayonining ishtirokchilar afzalliklari va kamchiliklarini tushuntirib bering?
3. IPO (angl. "Initial Public Offering")ning afzalliklari va kamchiliklari ahamiyati tushuntirib bering?
4. Taniqli kompaniyalar Aksiyalarining xedj-fondlarda tutgan ulushi haqida tushuncha va ularning zarurligi nimalardan iborat?

### **Mustaqil ishlash uchun adabiyotlar ro'yxati:**

1. O'zbekiston Respublikasi Qonuni №233-I "Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida (yangi tahriri)", 1996 yil 26 aprel. Yangi tahriri O'RQ-370 son bilan 2014 yil 06 mayda tasdiqlangan.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida" gi Farmoni. // O'zbekistan Respublikasi Qonunlari to'plami. 2017 y., № 6, st. 70.
3. Zaynutdinov SH.N. Korporativ boshqaruv asoslari. O'quv qo'llanma. -T.: O'zbekiston, 2008. – 260 b.
4. Xodiev B.YU., Berkinov B.B. "Korporativ boshqaruv va raqobatni rivojlantirish" O'quv qo'llanma. -T.: 2011 y.
5. Steen Thomsen & Martin Conyon – Corporate Governance, mechanisms and systems. McGraw-Hill Higher Education UK, 2012 – 367pp.
6. Bob Tricker – Corporate Governance, Principles, Policies and Practices, 3rd edition, Oxford online resources center, 2012 – 904pp.
7. [www.webofscience.com](http://www.webofscience.com) - Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi
8. [www.ziyonet.com](http://www.ziyonet.com) – axborot-ta'lim tarmog'i

## **13-BOB. Kengash a'zolari: direktorlar tayinlash, rollarda belgilash, taqdirlash**

### **Reja:**

#### **13.1. Kuzatuv Kengash A'zolari faoliyati**

#### **13.2. Kuzatuv kengash a'zolarini saylash va ularni vakolatlarini belgilash.**

#### **13.3. Kuzatuv Kengash a'zolarini taqdirlash**

**Tayanch iboralar: Kuzatuv Kengash, Rahbarlik va ijrochilik organi, Ikki pog'onali model, Moliyaviy Due Diligence, xedj-fondlar, Sekyuritizatsiya jarayoni, qimmatli qog'ozlarni birjaning kotirovkalash.**

### **13.1. Kuzatuv Kengash A'zolari faoliyati**

Ikki pog'onali model (insayderlik):

Rahbarlik va ijrochilik organi:

- Kuzatuv kengashi (Direktorlar kengashi);
- Ijroiya organi.

Vazifalarning qat'iy taqsimlanishi. Kengash a'zolari ijroiya organiga a'zolik qilishi mumkin emas.

Kontinental model:

- Doimiy egalarda 70 - 80% Aksiya jamlangan, 20 - 30% Aksiya esa "chakana" sotiladi va xaridorlar ularga mablag'larni vaqtincha joylashtirish vositasi sifatida qaraydilar;

- Aksiyadorlik sarmoyasini yirik "ulgurji" investorlar tashkil qilib, bir - birining Aksiyasiga o'zaro egalik qilish (kuchli qaramlik) tizimi keng rivojlangan;

- Kuzatuv kengashida kompaniya hodimlarining salmoqli vakilligi;

- O'zoqni ko'radigan investorlar;

- Qimmatli qog'ozlar bozori kichikroq va likvidligi kamroq.

Jamiyatning kuzatuv kengashi jamiyat faoliyatiga umumiy rahbarlikni amalga oshiradi, "Aksiyadorlik jamiyatlari va Aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Qonuni va jamiyat ustavi bilan Aksiyadorlar umumiy yig'ilishining vakolat doirasiga kiritilgan masalalarni hal etish bundan mustasno. Aksiyadorlar umumiy yig'ilishining qaroriga ko'ra jamiyat kuzatuv

kengashining a'zolariga ular o'z vazifalarini bajarib turgan davr uchun haq to'lanishi va (yoki) kuzatuv kengashining a'zosi vazifalarini bajarish bilan bog'liq xarajatlarining o'rni qoplanishi mumkin. Bunday haq va to'lovlarning miqdorlari Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi qarorida belgilanadi

### **13.2. Kuzatuv kengash a'zolarini saylash va ularni vakolatlarini belgilash**

Jamiyat kuzatuv kengashining vakolat doirasiga quyidagilar kiradi:

Jamiyatni rivojlantirish strategiyasiga erishish bo'yicha ko'rilayotgan chora-tadbirlar to'g'risida jamiyat ijroiya organining hisobotini muntazam ravishda eshitib borgan holda jamiyat faoliyatining ustuvor yo'nalishlarini belgilash;

Aksiyadorlarning yillik va navbatdan tashqari umumiy yig'ilishlarini chaqirish, bundan ushbu ustavning 11.41 bandida nazarda tutilgan hollar mustasno;

Aksiyadorlar umumiy yig'ilishining kun tartibini tayyorlash;

Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi o'tkaziladigan sana, vaqt va joyni belgilash;

Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi o'tkazilishi haqida xabar qilish uchun jamiyat Aksiyadorlarining reestrini shakllantirish sanasini belgilash;

- Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi hal qilishi uchun kiritish;

- Mol-mulkning bozor qiymatini belgilashni tashkil etish;

- Korporativ maslahatchini tayinlash va uning faoliyati tartibini belgilovchi nizomni tasdiqlash, agar jamiyat ustavida bunday lavozimni joriy etish nazarda tutilgan bo'lsa;

- Jamiyatning yillik biznes-rejasini tasdiqlash. Jamiyatning kelgusi yilga mo'ljallangan biznes-rejasi jamiyat kuzatuv kengashi majlisida joriy yilning 1 dekabridan kechiktirmay ma'qullanishi lozim;

- Ichki audit xizmatini tashkil etish va uning xodimlarini tayinlash, shuningdek har chorakda uning hisobotlarini eshitib borish;

- Jamiyat ijroiya organining faoliyatiga daxldor har qanday hujjatlardan erkin foydalanish va jamiyat kuzatuv kengashi zimmasiga yuklatilgan vazifalarni bajarish uchun bu hujjatlarni ijroiya organidan olish. Jamiyat kuzatuv kengashi va uning a'zolari olingan hujjatlardan faqat xizmat maqsadlarida foydalanishi mumkin;

- Auditorlik tekshiruvini o'tkazish to'g'risida, auditorlik tashkilotini va uning xizmatlariga to'lanadigan haqning eng ko'p miqdorini belgilash haqida qaror qabul qilish;

- Jamiyatning taftishchisiga to'lanadigan haq va kompensatsiyalarning miqdorlari yuzasidan tavsiyalar berish;

### **13.3. Kuzatuv Kengash a'zolarini taqdirlash**

Jamiyat kuzatuv kengashining a'zolari o'z huquqlarini amalga oshirishda va o'z majburiyatlarini bajarishda jamiyatning manfaatlarini ko'zlab ish tutishi hamda belgilangan tartibda javobgar bo'lishi lozim.

Agar ko'rsatilgan qoidaga muvofiq bir nechta shaxs javobgar bo'lsa, ularning jamiyat oldidagi javobgarligi solidar javobgarlik bo'ladi. Jamiyatga zarar etkazilishiga sabab bo'lgan qarorga ovoz berishda ishtirok etmagan yoki ushbu qarorga qarshi ovoz bergan jamiyat kuzatuv kengashi a'zolari, javobgar bo'lmaydi bundan «Aksiyadorlik jamiyatlari va Aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida»gi O'zbekiston Respublikasi Qonunining 90-moddasida belgilangan hollar mustasno. Jamiyat yoki u joylashtirgan Aksiyalarning hammasi bo'lib kamida bir foiziga egalik qiluvchi Aksiyador (Aksiyadorlar) jamiyatga etkazilgan zararlarning o'rnini qoplash to'g'risidagi da'vo bilan jamiyatning kuzatuv kengashi a'zosi ustidan sudga murojaat qilishga haqli.

Jamiyat kuzatuv kengashi majlisining bayonnomasi imzolangan kuni jamiyatning ijroiya organiga ijro etish uchun topshiriladi. Kuzatuv kengashi Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishini chaqirish to'g'risida qaror qabul qilgan taqdirda mazkur qaror haqidagi axborot jamiyatning ijroiya organiga kuzatuv kengashining majlisi o'tkaziladigan kuni topshiriladi

#### **Mustaqil ishlash bo'yicha nazorat savollari:**

1. Kuzatuv Kengash A'zolari faoliyati yo'nalishlarini tushuntirib bering?
2. Kuzatuv kengash a'zolarini saylash va ularni vakolatlarini belgilash tartibini tushuntirib bering?
3. Kuzatuv Kengash a'zolarini taqdirlash ahamiyatini tushuntirib bering?

4. Kuzatuv kengashi a'zolarini kompaniyani boshqarishda roli va vazifalari ulushi haqida tushuncha va ularning zarurligi nimalardan iborat?

### **Mustaqil ishlash uchun adabiyotlar ro'yxati:**

1. O'zbekiston Respublikasi Qonuni №233-I "Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida (yangi tahriri)", 1996 yil 26 aprel. Yangi tahriri O'RQ-370 son bilan 2014 yil 06 mayda tasdiqlangan.

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida" gi Farmoni. // O'zbekiston Respublikasi Qonunlari to'plami. 2017 y., № 6, st. 70.

3. Zaynutdinov SH.N. Korporativ boshqaruv asoslari. O'quv qo'llanma. -T.: O'zbekiston, 2008. – 260 b.

4. Xodiev B.YU., Berkinov B.B. "Korporativ boshqaruv va raqobatni rivojlantirish" O'quv qo'llanma. -T.: 2011 y.

5. Steen Thomsen & Martin Conyon – Corporate Governance, mechanisms and systems. McGraw-Hill Higher Education UK, 2012 – 367pp.

6. Bob Tricker – Corporate Governance, Principles, Policies and Practices, 3rd edition, Oxford online resources center, 2012 – 904pp.

7. [www.webofscience.com](http://www.webofscience.com) - Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi

8. [www.ziyounet.com](http://www.ziyounet.com) – axborot-ta'lim tarmog'i

## **14-BOB. Kengash raisi: majlislar zalidagi haqqoniyligi**

### **Reja:**

#### **14.1. Kengash raisi huquq va majburiyatlari**

#### **14.2. Kengash raisi: majlislar zalidagi haqqoniyligi**

#### **14.3. Kengashining a'zolarini saylash**

**Tayanch iboralar: kuzatuv kengashi, kuzatuv kengashining raisi, kuzatuv kengashi a'zolari, kuzatuv kengashining majlisi, majlis kun tartibi, Xalqaro moliyaviy hisobot.**

### **14.1. Kengash raisi huquq va majburiyatlari**

Jamiyat kuzatuv kengashining raisi:

Jamiyat kuzatuv kengashining raisi, kuzatuv kengashi a'zolarining umumiy soniga nisbatan ko'pchilik ovoz bilan, ushbu kengash tarkibidan kuzatuv kengashi a'zolari tomonidan saylanadi.

Jamiyatning kuzatuv kengashi, o'z raisini kuzatuv kengashi a'zolarining umumiy soniga nisbatan ko'pchilik ovoz bilan qayta saylashga haqli. Jamiyat kuzatuv kengashining raisi uning ishini tashkil etadi, kuzatuv kengashi majlislarini chaqiradi va ularda raislik qiladi, majlislarda bayonnoma yuritilishini tashkil etadi, Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishida raislik qiladi. Jamiyat kuzatuv kengashining raisi bo'lmagan taqdirda uning vazifasini kuzatuv kengashining a'zolaridan biri amalga oshiradi. Jamiyat kuzatuv kengashining raisi vakolatiga Aksiyadorlar umumiy yig'ilishining audio-video yozuvi va internet tarmog'idagi translyasiyasiga ruxsat berish masalasi ham kiradi. Jamiyat kuzatuv kengashi yillik moliyaviy hisobotlarni Xalqaro moliyaviy hisobot standartlariga muvofiq tarzda e'lon qilishga o'tish bo'yicha amalga oshiriladigan ishlarni muvofiqlashtiradi. Jamiyat yoki u joylashtirgan Aksiyalarning hammasi bo'lib kamida bir foiziga egalik qiluvchi Aksiyador (Aksiyadorlar) jamiyatga etkazilgan zararlarning o'rnini qoplash to'g'risidagi da'vo bilan jamiyatning kuzatuv kengashi a'zosi ustidan sudga murojaat qilishga haqli.





## **14.2. Kengash raisi: majlislar zalidagi haqqoniyligi jamiyat kuzatuv kengashining majlisi**

Jamiyat kuzatuv kengashining majlisi kuzatuv kengashining raisi tomonidan uning o'z tashabbusiga ko'ra, jamiyat kuzatuv kengashi, taftishchisining, boshqaruv a'zolarining, shuningdek ushbu ustavda belgilangan boshqa shaxslarning talabiga ko'ra chaqiriladi. Jamiyat ovoz beruvchi Aksiyalarining hammasi bo'lib kamida bir foiziga egalik qiluvchi Aksiyador (Aksiyadorlar) jamiyat kuzatuv kengashi majlisi chaqirishni talab qilish va kun tartibi yuzasidan takliflar kiritish huquqiga ega.

Jamiyat kuzatuv kengashi raisi tashabbusiga ko'ra xar chorakda bir marta kuzatuv kengashi majlisi chaqiriladi. Ushbu majlisda quydagi masalalar ko'riladi:

- jamiyat ijroiya organining jamiyatni rivojlantirish strategiyasiga erishish bo'yicha ko'rilayotgan chora-tadbirlar to'g'risidagi hisobotlari va boshqa hujjatlar;

- ichki audit xizmati xisoboti;

- taftishchining jamiyatda affillangan shaxslar bilan tuzilgan bitimlar yoki yirik bitimlar mavjudligi, shuningdek qonun hujjatlarining va jamiyat ichki hujjatlarining bunday bitimlarni tuzishga doir talablariga rioya qilinishi to'g'risidagi xulosasi. Jamiyat kuzatuv kengashining majlisini o'tkazish uchun kvorum jamiyat kuzatuv kengashiga saylangan a'zolarining etmish besh foizidan kam bo'lmasligi kerak. Jamiyat kuzatuv kengashi a'zolarining soni ushbu ustavning 12.2. bandida nazarda tutilgan miqdorning etmish besh foizidan kam bo'lgan taqdirda, jamiyat kuzatuv kengashining yangi tarkibini saylash uchun Aksiyadorlarning navbatdan tashqari umumiy yig'ilishini chaqirishi shart. Kuzatuv kengashining qolgan a'zolari Aksiyadorlarning bunday navbatdan tashqari umumiy yig'ilishini chaqirish to'g'risida qaror qabul qilishga, shuningdek jamiyat ijroiya organi rahbarining vakolatlari muddatidan ilgari tugatilgan taqdirda, uning vazifasini vaqtincha bajaruvchini tayinlashga haqlidir.

Jamiyat kuzatuv kengashining majlisida qarorlar majlisda hozir bo'lganlarning ko'pchilik ovozi bilan qabul qilinadi. Jamiyat kuzatuv kengashining majlisida masalalar hal etilayotganda kuzatuv kengashining har bir a'zosi bitta ovozga ega bo'ladi. Ushbu ustavning 4.3. bandida ko'rsatilgan masalalar bo'yicha qaror jamiyat

kuzatuv kengashi tomonidan bir ovozdan qabul qilinadi. Jamiyat kuzatuv kengashi tomonidan davlat vakilining ishtirokisiz qabul qilingan qarorlar, shuningdek veto qo'yilgan qarorlar ijro etilmaydi. Jamiyat kuzatuv kengashining bir a'zosi o'z ovozini kuzatuv kengashining boshqa a'zosiga berishiga yo'l qo'yilmaydi. Jamiyat kuzatuv kengashining majlisida bayonnoma yuritiladi.

Kuzatuv kengashi majlisining bayonnomasi majlis o'tkazilganidan so'ng o'n kundan kechiktirmay tuziladi. Majlis bayonnomasida quyidagilar ko'rsatiladi:

- majlis o'tkazilgan sana, vaqt va joy;
- majlisda hozir bo'lgan shaxslar;
- majlisning kun tartibi;
- ovoz berishga qo'yilgan masalalar, ular yuzasidan o'tkazilgan ovoz berish yakunlari; qabul qilingan qarorlar.

Jamiyat kuzatuv kengashi majlisining bayonnomasi majlisda ishtirok etayotgan jamiyat kuzatuv kengashi a'zolari tomonidan imzolaniadi, ular majlis bayonnomasi to'g'ri rasmiylashtirilishi uchun javobgar bo'ladi. Jamiyat kuzatuv kengashining qarorlari sirdan ovoz berish yo'li bilan (so'rov yo'li bilan) jamiyat kuzatuv kengashining barcha a'zolari tomonidan bir ovozdan qabul qilinishi mumkin. Jamiyat kuzatuv kengashi majlislari videokonferens-aloqa rejimida o'tqazilishi ham mumkin. Jamiyat kuzatuv kengashi jamiyat ijroiya va ichki nazorat organlari faoliyatlarini muvofiqlashtiradi, zarur bo'lganda, jamiyat rivojlanish rejasini ishlab chiqishni tashkil etadi va unda belgilangan maqsadlarga erishish monitoringi uchun ekspertlarni jalb qilishi mumkin. Jamiyat kuzatuv kengashi yillik moliyaviy hisobotlarni Xalqaro moliyaviy hisobot standartlariga muvofiq tarzda e'lon qilishga o'tish bo'yicha amalga oshiriladigan ishlarni muvofiqlashtiradi. Jamiyat kuzatuv kengashi majlisining bayonnomasi imzolangan kuni jamiyatning ijroiya organiga ijro etish uchun topshiriladi. Kuzatuv kengashi Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishini chaqirish to'g'risida qaror qabul qilgan taqdirda mazkur qaror haqidagi axborot jamiyatning ijroiya organiga kuzatuv kengashining majlisi o'tkaziladigan kuni topshiriladi.



### **14.3. Kengashining a'zolarini saylash jamiyat kuzatuv kengashining a'zolarini saylash**

Jamiyat kuzatuv kengashining a'zolari Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi tomonidan bir yil muddatga saylanadi. Jamiyatning kuzatuv kengashi tarkibiga saylangan shaxslar cheklanmagan tarzda qayta saylanishi mumkin. Jamiyat boshqaruvi a'zolari jamiyatning kuzatuv kengashiga saylanishi mumkin emas. Ayni shu jamiyatda mehnat shartnomasi (kontrakt) bo'yicha ishlayotgan shaxslar jamiyatning kuzatuv kengashi a'zosi bo'lishi mumkin emas. Jamiyatning kuzatuv kengashi tarkibiga saylanadigan shaxslarga nisbatan qo'yiladigan talablar jamiyat ustavida yoki Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi tomonidan tasdiqlangan Aksiyadorlar umumiy yig'ilishi to'g'risidagi nizomda belgilab qo'yilishi mumkin. Jamiyat Aksiyadorlariga jamiyat kuzatuv kengashi tarkibiga bittadan kam bo'lmagan mustaqil a'zo kiritilishi taklif qilinadi. Quydagilar jamiyat kuzatuv kengashining mustaqil a'zosi bo'lishi mumkin:

- so'nggi besh yil mobaynida jamiyat, uning sho'ba va affillangan korxonalarida ishlamagan shaxslar;
- jamiyat, uning sho'ba va affillangan korxonalari Aksiyadori bo'lmagan shaxslar;
- jamiyat, uning sho'ba va affillangan korxonalari bilan qonun hujjatlarida belgilangan eng kam ish haqining besh ming baravari miqdoridan yuqori summaga tegishli shartnomaga ega bo'lgan yirik mijozlari yoki mol etkazib beruvchilari bilan bog'liq bo'lmagan shaxslar;
- jamiyat, uning sho'ba va affillangan korxonalari bilan xizmat ko'rsatish yuzasidan shartnomaga ega bo'lmagan shaxslar;
- jamiyat, uning sho'ba va affillangan korxonalari rahbarlari bo'lgan yoki so'nggi besh yil mobaynida shunday lavozimlarda ishlagan shaxsning oila a'zosi bo'lmagan shaxslar;
- jamiyatni nazorat qiluvchi shaxs (yoki jamiyat ustidan jamoa tarzida nazorat olib boruvchi guruh va/yoki tashkilot a'zosi) bo'lmagan shaxslar;
- jamiyat bilan fuqarolik-huquqiy shartnom orqali bog'liq bo'lmagan va

jamiyatning sohasi bo'yicha yuqori turuvchi tashkiloti (kompaniya) yoki yirik Aksiyadorning xodimi bo'lmagan shaxslar. Jamiyatning kuzatuv kengashi a'zolari saylovi kumulyativ ovoz berish orqali amalga oshiriladi. Kumulyativ ovoz berishda har bir Aksiyadorga tegishli ovozlarning soni jamiyatning kuzatuv kengashiga saylanishi lozim bo'lgan shaxslar soniga ko'paytiriladi va Aksiyador shu tariqa olingan ovozlarni bitta nomzodga to'liq berishga yoki ikki va undan ortiq nomzodlar o'rtasida taqsimlashga haqli. Eng ko'p ovoz to'plagan nomzodlar jamiyat kuzatuv kengashining tarkibiga saylangan deb hisoblanadi. Davlat vakili lavozimiga ko'ra jamiyat kuzatuv kengashining a'zosi bo'ladi, u Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi tomonidan saylanmaydi (qayta saylanmaydi).

O'zbekiston Respublikasi «Aksiyadorlik jamiyatlari va Aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida»gi Qonunning 8 bobiga asosan balans qiymati yoki olish qiymati bitim tuzish to'g'risida qaror qabul qilinayotgan sanada jamiyat sof aktivlari miqdorining o'n besh foizidan ellik foizigachasini tashkil etuvchi mol-mulk xususida yirik bitim tuzish to'g'risida qaror qabul qilish;

O'zbekiston Respublikasi «Aksiyadorlik jamiyatlari va Aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida»gi Qonunning 9-bobiga asosan jamiyatning affillangan shaxsi bilan bitim tuzish to'g'risida qaror qabul qilish;

- jamiyatning tijorat va notijorat tashkilotlardagi ishtiroki bilan bog'liq bitimlarni qonun hujjatlarida belgilangan tartibda tuzish;

jamiyatning korporativ obligatsiyalarini qaytarib sotib olish to'g'risida qaror qabul qilish;

jamiyatning ustav fondini (ustav kapitalini) ko'paytirish masalalarini, shuningdek jamiyat ustaviga jamiyatning ustav fondini (ustav kapitalini) ko'paytirish hamda jamiyatning e'lon qilingan Aksiyalari sonini kamaytirish bilan bog'liq o'zgartish va qo'shimchalar kiritish to'g'risidagi masalalarni hal qilish;

- qimmatli qog'ozlarni chiqarish to'g'risidagi qarorga va risolaga o'zgartirish va (yoki) qo'shimchalar kiritish to'g'risidagi masalalarni hal qilish;

- O'zbekiston Respublikasi «Aksiyadorlik jamiyatlari va Aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida»gi Qonunning 34-moddasiga muvofiq

Aksiyalarni joylashtirish (qimmatli qog'ozlarning birja bozoriga va uyushgan birjadan tashqari bozoriga chiqarish) narxini belgilaydi.

### **Mustaqil ishlash bo'yicha nazorat savollari:**

1. Kuzatuv Kengash a'zolari aksiyadorlar umumiy yig'ilishida ishtirok etish tartibini tushuntirib bering?
2. Kengashining a'zolarini saylash jamiyat kuzatuv kengashining a'zolarini saylash tartibini tushuntirib bering?
3. Kuzatuv Kengash a'zolarini taqdirlash ahamiyatini tushuntirib bering?
4. Kengash raisi: majlislar zalidagi haqqoniyligi jamiyat kuzatuv kengashining majlisini olib borish tartibini tushuntirib bering?
5. Kengash raisi huquq va majburiyatlari nimalardan iborat?

### **Mustaqil ishlash uchun adabiyotlar ro'yxati:**

1. O'zbekiston Respublikasi Qonuni №233-I "Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida (yangi tahriri)", 1996 yil 26 aprel. Yangi tahriri O'RQ-370 son bilan 2014 yil 06 mayda tasdiqlangan.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida" gi Farmoni. // O'zbekiston Respublikasi Qonunlari to'plami. 2017 y., № 6, st. 70.
3. Zaynutdinov SH.N. Korporativ boshqaruv asoslari. O'quv qo'llanma. -T.: O'zbekiston, 2008. – 260 b.
4. Xodiev B.YU., Berkinov B.B. "Korporativ boshqaruv va raqobatni rivojlantirish" O'quv qo'llanma. -T.: 2011 y.
5. Steen Thomsen & Martin Conyon – Corporate Governance, mechanisms and systems. McGraw-Hill Higher Education UK, 2012 – 367pp.
6. Bob Tricker – Corporate Governance, Principles, Policies and Practices, 3rd edition, Oxford online resources center, 2012 – 904pp.
7. [www.webofscience.com](http://www.webofscience.com) - Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi
8. [www.ziyonet.com](http://www.ziyonet.com) – axborot-ta'lim tarmog'i

## **15-BOB. Kengash faoliyati: amaldagi korporativ boshqaruv**

### **Reja:**

#### **15.1. Kuzatuv kengashi faoliyatini samarali tashkil qilish**

#### **15.2. kengash faoliyati: amaldagi korporativ boshqaruv**

#### **15.3. Kuzatuv kengashining roli va vazifalarini**

**Tayanch iboralar: kuzatuv kengashi, shaffoflik, Kengash faoliyati samardorligi, Biznes - reja, Ovoz beruvchi Aksiyalar, ishonchli boshqaruvchilar, davlat vakili, imtiyozli Aksiyadorlar.**

#### **15.1. Kuzatuv kengashi faoliyatini samarali tashkil qilish**

Uzbekistonda aksiyadorlik jamiyatlari Kuzatuv kengashlarida biznesni samarali yuritish buyicha bilim, malaka va tajribaga ega bulgan ekspertlardan tashkil topgan mustakil maslaxatchilar instituti yoki boshkacha kilib aytganda – Kuzatuv kengashi kumitalarlariga jalb etiluvchi ekspertlar guruxi ishini joriy etish vakti kelgan deb uylaymiz. Aksiyadorlari korporativ boshkaruv tizimi va xukuki xakida etarli darajada ma'lumotga ega bulmagan, menejerlari kuchli ma'muriy saloxiyat soxiblari xisoblanuvchi utish davri iktisodiyoti davrida mulkdorlar mulkini nazorat kilish imkoniyatini ta'minlovchi organ Kuzatuv kengashlari kasbiy maxoratini yanada oshirish uchun bozor iktisodiyoti sharoitlarida biznesni muvaffakiyatli yuritish sirlaridan vokif bulgan mutaxassislarni maslaxatchilar guruxlari - .Kuzatuv kengashi kumitalariga jalb kilish respublikada korporativ boshkaruv amaliyotini sifatini ta'minlaydi.

Jamiyatning kuzatuv kengashi jamiyat faoliyatiga umumiy rahbarlik qiladi, ushbu Qonun bilan Aksiyadorlar umumiy yig'ilishining mutlaq vakolatlariga kiritilgan masalalarni hal etish bundan mustasno.

Ovoz beruvchi Aksiyalarning egasi bo'lgan Aksiyadorlar soni o'ttiz kishidan kam bo'lgan jamiyatda kuzatuv kengashi vazifasi jamiyat ustavi bilan Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi zimmasiga yuklanishi mumkin. Bunday hollarda Aksiyadorlar umumiy yig'ilishini o'tkazish masalasini hal etishga vakolati bo'lgan

muayyan shaxs yoki jamiyat organi jamiyat ustavida o'z aksini topishi kerak. Aksiyadorlar umumiy yig'ilishi qaroriga binoan jamiyat kuzatuv kengashi a'zolariga ular o'z vazifalarini bajarib turgan davrda badal to'lanishi va (yoki) kuzatuv kengashining a'zosi vazifasini bajarish bilan bog'liq xarajatlari qoplanishi mumkin. Bunday badal va to'lovlarning miqdori Aksiyadorlar umumiy yig'ilishi qarori bilan belgilab qo'yiladi.

## **15.2. Kengash faoliyati: amaldagi korporativ boshqaruv**

Kuzatuv kengashi faoliyatini samarali tashkil qilish. Kuzatuv kengashining missiyasi qo'yidagicha:

-har bir jamiyatda kengash maqsadi, vazifasi, vakolati va javobgarligi ta'riflangan hamda o'ziga quyidagi asosiy qoidalarni olgan xujjatning bo'lishi tavsiya qilinadi:

-kengashning o'zak g'oyasi – jamiyat va uning faoliyati bilan ishbilarmonlik va boshqa o'zaro munosabatlardan holi, mulk egalari (Aksiyadorlar) va boshqa manfaatdor shaxslar nomidan nazorat ishlarini olib boruvchi shaxslar guruhining shakllanishidir;

- kengashning missiyasi Aksiyadorlar qo'ygan ulush qiymatining maksimal o'stirilishidir. Kengash faoliyati asosida Aksiyadorlar maqsadlari va manfaatlari yotishi zarur.

Kuzatuv kengashining vakolatlari quyidagicha tartibda amalga oshiriladi:

1. Umumiy yig'ilish yoki Ijro etuvchi organga hal qilish uchun berilishi mumkin bo'lmagan va faqat Kuzatuv kengashi vakolatiga kiradigan masalalar, jamiyat Ustavida faqat Kuzatuv kengashi vakolatiga kiruvchi masalalar deb belgilanishi kerak;

2. Kuzatuv kengashi vakolatiga kiritilgan masala Umumiy yig'ilish mutlaq vakolatiga tegishli bo'lsa, Ustavda ushbu masalani faqat Kuzatuv kengashi vakolatiga taaluqli qilib belgilash mumkin;

3. Umumiy yig'ilishning umumiy vakolatiga qarashli masalalar, Jamiyat Ustavida Umumiy yig'ilish yoki Kuzatuv kengashi yoki Ijro etuvchi organ vakolatiga doir qilib belgilanishi mumkin;



4. Taftish komissiyasi tomonidan jamiyatning moliyaviy - xo‘jalik faoliyatini taftish qilish haqidagi qaror qabul qilish to‘g‘risidagi masala, Ustavda ham Umumiy yig‘ilish, ham Kuzatuv kengashi va Taftish komissiyasi vakolatiga kiritilishi kerak;

5. Umumiy yig‘ilish kun tartibini shakllantirish bo‘yicha tashabbuslar bilan bog‘liq masalalar.

Kuzatuv kengashi vakolatlaridan samarali foydalanish uchun quyidagilarga amal qilish lozim:

1. Umumiy yig‘ilish va Kuzatuv kengashi qarorlarining bajarilishini kuzatib borish;

2. Kuzatuv kengashiga Aksiyadorlarning murojaatlari bo‘yicha muvofiq teskari aloqani ta‘minlash;

3. Biznes - rejani tuzish va amalga oshirishda Kuzatuv kengashi va Ijroiya organining solidar (birgalikda) javobgarligi;

4. Aksiyadorlarning dividendlar bo‘yicha “umidlarini” va ishlab chiqarishning qayta investitsiya qilinishiga ehtiyojlarini hisobga oladigan mo‘‘tadil dividend siyosati;

5. AJ asosiy faoliyatiga mansub bo‘lmagan, mulklarni sotib olish va begonalashtirish, bitimlar hamda zahira va boshqa fondlarni ishlatilish ustidan Kuzatuv kengashining nazorati;

6. Ijroiya organi bilan yollash bo‘yicha mehnat shartnomasi doirasida qat‘iy o‘zaro munosabatlarni yuritish.

### **15.3. Kuzatuv kengashining roli va vazifalari**

Kuzatuv kengashining roli va vazifalarini qo‘yidagilarda kurish mumkin:

Kengashning vazifasiga Aksiyadorlar nomidan Jamiyat faoliyatiga rahbarlik qilish va uning oliy menejerlari (Boshqaruv, Bosh direktor) faoliyatini nazorat qilish kiradi.

Kengash faoliyatining asosiy jabhalari:

- Aksiyadorlik jamiyatlari strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish;
- risklarnii boshqarish tizimining yaratilishini ta‘minlash;

- jamiyatning joriy moliyaviy - xo‘jalik faoliyati;
- Aksiyadorlik jamiyatlari ijroiya organi (oliy menejerlar)ning ishlashini kuzatish;
- Kengash va uning alohida a‘zolarining ishini yo‘lga qo‘yish;
- kompaniya faoliyati haqida axborotni tayyorlash va oshkor qilish;
- inqirozning oldini olishga qaratilgan boshqaruv;
- nomzodlarni ko‘rsatish;
- nomzod ko‘rsatishda cheklanishlar;
- nomzod ko‘rsatish muddatlari;
- son tarkibi;
- nomzodlar bo‘yicha talabnomalarni berish tartibi va shakli;
- talabnomalarni ko‘rib chiqish tartibi.

Kuzatuv kengash a‘zolariga nomzodlarga qo‘yiladigan talablar:

- qonunchilikda o‘rnatilgan cheklanishlar;
- alohida Aksiyadorlik jamiyatlarida Kuzatuv kengashiga saylanadigan shaxslarga maxsus talablar.

Kuzatuv kengashi a‘zosi uchun zarur bo‘lgan fazilatlarga quyidagilar kiradi:

- korporativ huquqda savodli bo‘lish;
- tarmoqqa doir bilimlarga va zarur kasbiy malakaga ega bo‘lish;
- halol va o‘z mas‘uliyatini his qiladigan shaxs sifatida tanilgan;
- etarli vaqt ajrata oladigan;
- Kengashning boshqa a‘zolari, kompaniya menejerlari va Aksiyadorlari bilan samarali hamkorlik qilishga qobiliyatli;

- mustaqil fikr bildirishga va uni himoya qilishga qodir;

qilish;

- Aksiyadorlar va jamiyat manfaatlarini himoya qilish masalalarida faol pozitsiyaning mavjudligi.

Jamiyatning kundalik faoliyatiga rahbarlik yakkaboshchilik asosidagi ijroiya organi (direktor) yoki kollegial ijroiya organ (boshqaruv, direksiya) tomonidan amalga oshirilishi mumkin.

Bir paytning o'zida ham yakkaboshchilik asosidagi, ham kollegial ijroiya organlari bo'lishi nazarda tutilgan jamiyat ustavida ulardan har birining vakolatlari belgilab qo'yilishi kerak. Bunday hollarda jamiyatning yakkaboshchilik asosidagi ijroiya organi (direktor) vazifasini bajaruvchi shaxs kollegial ijroiya organi (boshqaruv, direksiya) raisi vazifasini ham amalga oshiradi.

Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi tomonidan tayinlanadigan ijroiya organi tarkibiga kirgan shaxsning vakolatlari muddatidan ilgari tugatilgan taqdirda, jamiyat kuzatuv kengashi qarori bilan belgilangan shaxs uning vazifalarini jamiyat Aksiyadorlarining navbatdagi umumiy yig'ilishigacha bo'lgan davrda vaqtincha bajarib turishiga yo'l qo'yiladi.

Jamiyat ijroiya organining vakolatlariga jamiyatning kundalik faoliyatiga rahbarlik qilishga doir barcha masalalar kiradi, Aksiyadorlar umumiy yig'ilishining mutlaq vakolatlariga yoki kuzatuv kengashining vakolatlariga kiritilgan masalalar bundan mustasno.

Jamiyat ijroiya organi Aksiyadorlar umumiy yig'ilishi va kuzatuv kengashining qarorlari bajarilishini tashkil etadi.

Jamiyatning yakkaboshchilik asosidagi ijroiya organi (direktor) jamiyat nomidan ishonchnomasiz ish yuritadi, shu jumladan uning manfaatlarini ifoda etadi, jamiyat nomidan bitimlar tuzadi, shtatlarni tasdiqlaydi, jamiyatning barcha xodimlari bajarishi majburiy bo'lgan buyruqlar chiqaradi va ko'rsatmalar beradi.

Jamiyat ijroiya organlarini tashkil etish hamda ularning vakolatlarini muddatidan ilgari tugatish, agar jamiyat ustavida ushbu masalalarni hal etish jamiyat kuzatuv kengashining vakolatlariga kiritilmagan bo'lsa, Aksiyadorlar umumiy yig'ilishining qaroriga binoan amalga oshiriladi. Jamiyat ustaviga muvofiq yoki Aksiyadorlar umumiy yig'ilishining yoxud jamiyat kuzatuv kengashining qaroriga binoan jamiyatning yakkaboshchilik asosidagi ijroiya organini (direktorini), kollegial ijroiya organi (boshqaruvi, direksiyasi) a'zolarini tayinlash tanlov asosida amalga oshirilishi mumkin

### **Mustaqil ishlash bo'yicha nazorat savollari:**

1. Kuzatuv kengashi faoliyatini samarali tashkil qilish tartibini tushuntirib

bering?

2. Kengash faoliyati: amaldagi korporativ boshqaruv tartibini tushuntirib bering?

3. Kuzatuv Kengash a'zolarini taqdirlash ahamiyatini tushuntirib bering?

4. Kuzatuv kengashining roli va vazifalarini tushuntirib bering?

5. Kengash faoliyatining asosiy jabhalari nimalardan iborat

### **Mustaqil ishlash uchun adabiyotlar ro'yxati:**

1. O'zbekiston Respublikasi Qonuni №233-I "Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida (yangi tahriri)", 1996 yil 26 aprel. Yangi tahriri O'RQ-370 son bilan 2014- yil 06- mayda tasdiqlangan.

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida" gi Farmoni. // O'zbekiston Respublikasi Qonunlari to'plami. 2017 y., № 6, st. 70.

3. Zaynutdinov SH.N. Korporativ boshqaruv asoslari. O'quv qo'llanma. -T.: O'zbekiston, 2008. – 260 b.

4. Xodiev B.YU., Berkinov B.B. "Korporativ boshqaruv va raqobatni rivojlantirish" O'quv qo'llanma. -T.: 2011 y.

5. Steen Thomsen & Martin Conyon – Corporate Governance, mechanisms and systems. McGraw-Hill Higher Education UK, 2012 – 367pp.

6. Bob Tricker – Corporate Governance, Principles, Policies and Practices, 3rd edition, Oxford online resources center, 2012 – 904pp.

7. [www.webofscience.com](http://www.webofscience.com) - Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi

8. [www.ziyounet.com](http://www.ziyounet.com) – axborot-ta'lim tarmog'i

## **16-BOB. Kengash faoliyati samardorligi: kengash faoliyatini samarali tashkil etish**

### **Reja:**

#### **16.1. Kengash faoliyatini samarali tashkil etish**

#### **16.2. kengash faoliyati samardorligi: kengash faoliyatini samarali tashkil etish**

#### **16.3. Kengash faoliyati samardorligini baholash**

**Tayanch iboralar: Kengash faoliyati, shaffoflik, Kengash faoliyati samardorligi, halollik, hisobdorlik, javobgarlik, hisobdorlik, nazorat qiluvchi Aksiyadorlar.**

### **16.1. Kengash faoliyatini samarali tashkil etish**

Korporativ boshqaruv» muammosi O‘zbekistonda, ayniqsa, o‘tgan asrning 90-yillarning ikkinchi yarmidan boshlab dolzarb ahamiyat kasb eta boshladi. Umumjahon jarayonlari, xususan, 80-yillarda AQSH va boshqa qator mamlakatlarda korporativ boshqaruvga qiziqishning o‘ssishi (institutSIONAL investorlar kuchaygan bir paytda Aksiyalar nazorat paketlarini nodo‘stona egallab olishga qarshi reaksiya sifatida), 1997-1998 yillardagi jahon moliyaviy inqirozi va bozori rivojlanayotgan mamlakatlarda Korporatsiyalarning muammolari bunga undaydigan tashqi motivlarga aylandi. 1999- yil Iqtisodiy hamkorlik va rivojlanish tashkiloti korporativ boshqaruv Tamoyillarining imzolanishi Iqtisodiy hamkorlik va rivojlanish tashkiloti a‘zo mamlakatlarning bu boradagi tajribalarini umumlashtirishga olib keldi, Tamoyillarning o‘zi esa – jumladan, o‘tish iqtisodiyotiga ega mamlakatlar uchun andozalar va yo‘l-yo‘riqlar potensial modeli to‘plamiga aylandi.

Kompaniya intilishi lozim bo‘lgan korporativ boshqaruv asosiy ko‘rsatkichi korporativ boshqaruv samardorligi hisoblanadi. Jahon bankining ta‘rifiga ko‘ra, samarali korporativ boshqaruvga xos bo‘lgan jihatlar quyidagilar hisoblanadi:

- «shaffoflik»;
- kompaniya faoliyat haqida moliyaviy va boshqa axborotlarni ochish;
- menejment faoliyati ustidan ichki nazorat jarayonlari;
- barcha Aksiyadorlar huquqlarini himoya qilish va ta‘minlash;

➤ direktorlarning kompaniya strategiyasini belgilash, biznes rejalar tasdiqlash, boshqa muhim qarorlar qabul qilish, menejerlar tayinlash, ularning faoliyatini nazorat qilish, zarur hollarda menejerlarni ishdan bo'shatishda mustaqilligi.

Iqtisodiy hamkorlik va rivojlanish tashkiloti samarali korporativ boshqaruvning quyidagi jihatlarini ajratib ko'rsatadi:

- halollik – investorlarning o'z mablag'lari himoyalanganligiga ishonch;
- «shaffoflik» - kompaniyaning o'z moliyaviy ahvoli ishonchli va to'liq axborotni o'z vaqtida ochish;
- hisobdorlik – menejerlar kompaniya mulk egalariга hisobot beradi;
- javobgarlik – kompaniyaning qonunlar va axloqiy me'yorlarga rioya qilish.

Samarali korporativ boshqaruv natijasi mahalliy miqyosda ham, global miqyosda ham namoyon bo'ladi:

- kompaniya miqyosida samarali korporativ boshqaruv kompaniyaning Aksiyadorlar va barcha manfaatdor shaxslarning manfaatlarini himoya qilgan holda maksimal foyda olishini ta'minlaydi;
- davlat miqyosida samarali korporativ boshqaruv xususiy sektorning, fond bozorining va butun iqtisodiyotning rivojlanishiga xizmat qiladi;
- jahon miqyosida samarali korporativ boshqaruv xalqaro moliya bozori strukturasi shakllantirishda moliya inqirozining ro'y berish riskini pasaytirishga imkon beradi.

## **16.2. Kengash faoliyati samardorligi: kengash faoliyatini samarali tashkil etish**

Korporativ boshqaruv an'anaviy konsepsiyasiga muvofiq kompaniya farovonligining o'sishi bilan uning Aksiyadorlari farovonligi ham o'sadi. Biroq zamonaviy konsepsiya Aksiyadorlar farovonligi kompaniya farovonligidan farq qilishi va bu kompaniya va uning Aksiyadorlari turli maqsadlarga ega bo'lishi mumkinligi bilan bog'liq ekanligini tan oladi. SHu sababli samarali korporativ boshqaruv maqsadi – korporativ munosabatlar barcha qatnashchilarining manfaatlar

muvozanatini tan olish hisoblanadi.

O‘zbekistonda korporativ boshqaruvning rivojlanishi bilan bog‘liq vaziyatni tahlil qilib, quyidagi zamonaviy tendensiyalarni ajratib ko‘rsatish mumkin:

- «nazorat qiluvchi Aksiyadorlar» va «menejerlar»ning birlashuvi;
- yaqin yillarda tashqi Aksiyadorlik moliyalashtirishi ehtimolining pastligi samarali korporativ boshqaruvning prinsipial iqtisodiy negizi sifatida;
- Aksiyadorlik kapitalining bir joyga to‘planishi va nazoratni birlashtirish;
- Aksiyadorlarning o‘z huquqlari uchun kurashining kuchayishi va o‘z rolini anglashi.

Bunda kompaniyalar korporativ boshqaruv tizimida quyidagi asosiy muammolarni ajratib ko‘rsatish mumkin:

- axborot jihatidan yopiqlik, ayniqsa, kompaniyaning haqiqiy egalari va mulk strukturasi haqidagi axborot borasida;
- korporativ nizolarni hal qilishda ma‘muriy resursni qo‘llagan holda buyurtma bo‘yicha huquqlarni qo‘llash;
- xalqaro andozalarga mos kelmaydigan moliyaviy hisobotlar;
- oliy menejment faoliyati monitoringi samaradorligining pastligi;
- direktorlar Kengashi ishida samaradorlik va professionallikning pastligi, uning tarkibida mustaqil direktorlar sonining kamligi.

### **16.3. Kengash faoliyati samardorligini baholash**

O‘zbekistonda hozirgi paytda rasman barcha an‘anaviy modellarning tarqoq holdagi tarkibiy qismlari mavjud: nisbatan maydalab yuborilgan mulk (biroq nolikvid bozor va kuchsiz institutsional investorlar), nazorat va mulkni bir erga to‘plashning yaqqol va barqaror tendensiyasi (biroq to‘g‘ri keladigan moliyalashtirish va samarali monitoringsiz), har xil turdagi murakkab korporativ tarkiblar shakllanishi (biroq biron-bir turga moyillik yo‘q). Quyidagi tendensiyalarni ham ko‘rsatib o‘tish mumkin:

- moliya-sanoat guruhlarining gurkirab rivojlanishi bilan O‘zbekistonda yapon modeli – bank nazorati va moliyalashtirishga asoslangan, nisbatan yopiq model

tomon burilish ro'y berdi;

➤ ingliz-amerika modeli bilan o'xshashliklar qayd etildi: modelda ham birinchi navbatda kompaniya qiymatini, uning qisqa muddatli istiqboldagi foydasini oshirishga yo'naltirilgan faoliyat rag'batlantiriladi;

➤ boshqaruv tizimi yuqori moslashuvchanligini qo'llab-quvvatlash, kompaniyalarning tashqi muhit, yangiliklar va riskka moslashuviga yo'nalganlikni ham qayd etish mumkin.

SHu tariqa, O'zbekistonda shunday vaziyat yuzaga keldiki, bu erda korporativ boshqaruv tizimlarining bironta turi etakchilik qilmaydi, korporativ boshqaruv milliy modeli esa endi shakllanish bosqichida turibdi.

Umuman O'zbekistonda korporativ boshqaruv milliy modelini rivojlantirishning asosiy xususiyatlari sifatida quyidagilarni alohida ko'rsatish zarur:

➤ Korporatsiyalarda mulkni qayta taqsimlash uzluksiz jarayoni;

➤ ko'plab insayderlarning (menejerlar va yirik Aksiyadorlar) Korporatsiya aktivlarini «chiqarish» va moliyaviy oqimlar nazorati bilan bog'liq o'ziga xos motivatsiyalari;

➤ korporativ boshqaruv an'anaviy «tashqi» mexanizmlari sust yoki g'ayriodatiy roli (qimmatli qog'ozlar bozori, bankrot, korporativ nazorat bozori);

➤ Aksiyadorlik kapitalida davlat ulushining kattaligi hamda boshqaruv va nazoratning kelib chiqadigan mammolari;

➤ samarasiz yoki tanlanma (siyosilashtirilgan) davlat inforsmenti (Aksiyadorlar huquqlarini himoya qilish sohasida qonunchilik nisbatan rivojlangan holatda).

SHu bilan birga korporativ boshqaruv milliy modelining rivojlanishini qiyinlashtiradigan konseptual xarakterli qator muammolar mavjud:

1. O'tish davri iqtisodiyotiga ega mamlakatlar uchun korporativ boshqaruv tizimini rivojlantirishning umumiy yondashuvi va umumiy yo'nalishi yo'qligi. Masalan, Djozef Stiglits 1999 yil mulk va boshqaruv o'rtasidagi aloqalar muammolari nuqtai nazaridan agentlik munosabatlari zanjirini qisqartirishga ijobiy ta'sir ko'rsatadagina insayderlar roliga e'tiborni kuchaytirish zarurligini qayd etgan.



Xuddi shu yili evropa taraqqiyot va tiklanish banki keyingi o'n yillik uchun eng muhim yo'nalishlardan biri sifatida «issiq joy topib olgan insayderlar»ga qarshi kurash zaruratini ko'rsatib o'tgan.

Kengroq ma'noda mulk huquqining iqtisodiy tabiati masalasi «sof» nazariya doirasidan chiqadi — oxirgi paytlarda u xo'jalik yuritish siyosatining dolzarb muammolari (masalan, xususiylashtirish natijasida vujudga kelgan muammolar) tobora ko'proq bog'lanmoqda

### **Mustaqil ishlash bo'yicha nazorat savollari:**

1. Kompaniya miqyosida samarali korporativ boshqaruv kompaniyaning Aksiyadorlar va barcha manfaatdor shaxslarning manfaatlarini himoya qilish nimani ifodalaydi?

2. Davlat miqyosida samarali korporativ boshqaruvning xususiy sektorga ta'sirini baholang?

3. Kuzatuv Kengash a'zolarini Umumiy yig'ilishda kimlarga hisobot beradi?

4. «Nazorat qiluvchi Aksiyadorlar» va «menejerlar»ning birlashuvi nimadan iborat ekanligini tushuntirib bering?

5. Aksiyadorlik kapitalining bir joyga to'planishi va nazoratni birlashtirish nima vazifani bajaradi?

### **Mustaqil ishlash uchun adabiyotlar ro'yxati:**

1. O'zbekiston Respublikasi Qonuni №233-I "Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida (yangi tahriri)", 1996 yil 26 aprel. Yangi tahriri O'RQ-370 son bilan 2014 yil 06 mayda tasdiqlangan.

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida" gi Farmoni. // O'zbekiston Respublikasi Qonunlari to'plami. 2017 y., № 6, st. 70.

3. Zaynutdinov SH.N. Korporativ boshqaruv asoslari. O'quv qo'llanma. -T.: O'zbekiston, 2008. – 260 b.

4. Xodiev B.YU., Berkinov B.B. “Korporativ boshqaruv va raqobatni rivojlantirish” O‘quv qo‘llanma. -T.: 2011 y.
5. Steen Thomsen & Martin Conyon – Corporate Governance, mechanisms and systems. McGraw-Hill Higher Education UK, 2012 – 367pp.
6. Bob Tricker – Corporate Governance, Principles, Policies and Practices, 3rd edition, Oxford online resources center, 2012 – 904pp.
7. [www.webofscience.com](http://www.webofscience.com) - Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi
8. [www.ziyonet.com](http://www.ziyonet.com) –axborot-ta’lim tarmog’i

## **17-BOB. Ijroiya organ va taftish komissiyasi faoliyatini baholash**

### **Reja:**

#### **17.1. Ijroiya organ a'olarinng faoliyati baholash**

#### **17.2. Ijroiya organ raisi huquq va majburiyatlari**

#### **17.3. Taftish Komissiyasi va uning faoliyatini baholash**

**Tayanch iboralar: Ijroiya organ, Ijroiya organ a'olari, Ijroiya organ raisi, Taftish Komissiyasi, Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi, Aksiyador vakili.**

### **17.1. Ijroiya organ a'olarinng faoliyati baholash**

Jamiyatning ijroiya organini tuzish va uning son tarkibini Aksiyadorlar umumiy yig'ilishi tomonidan tasdiqlanadi.

Jamiyatning ijroiya organi son tarkibi ma'muriy-xo'jalik xarajatlari smetalari asosida va doirasida jamiyatning kuzatuv kengashi tomonidan belgilanadi.

Jamiyatning kundalik faoliyatiga rahbarlik qilish jamiyat boshqaruvi tomonidan amalga oshiriladi. Jamiyatning boshqaruvi a'zolarining soni 7 kishidan iborat.

Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi tomonidan tayinlanadigan jamiyat ijroiya organi tarkibiga kirgan shaxsning vakolatlari muddatidan ilgari tugatilgan taqdirda, jamiyat kuzatuv kengashining qarori bilan belgilangan shaxs uning vazifalarini Aksiyadorlarning navbatdagi umumiy yig'ilishigacha bo'lgan davrda vaqtincha bajarib turishiga yo'l qo'yiladi. Jamiyat ijroiya organiga nomzodlar ko'rib chiqilganda va saylanganda (tasdiqlanganda) qarorlar oddiy ko'pchilik ovoz bilan Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi tomonidan qabul qilinadi. Jamiyat ijroiya organiga nomzodlar jamiyatga o'zi jinoiy javobgarlikka tortilganligi faktlari to'g'risida ma'lum qilishi shart. Jamiyat boshqaruv a'zolariga nomzodlar o'zlarining nomzodlari ko'rib chiqilayotganda Aksiyadorlar umumiy yig'ilishi tomonidan yoki kuzatuv kengash majlisida qatnashishlari mumkin.

Jamiyat ijroiya organining vakolatiga jamiyatning kundalik faoliyatiga rahbarlik qilishga doir barcha masalalar kiradi, Aksiyadorlar umumiy yig'ilishining yoki jamiyat kuzatuv kengashining vakolat doirasiga kiritilgan masalalar bundan mustasno. Jamiyatning ijroiya organi Aksiyadorlar umumiy yig'ilishining va jamiyat

kuzatuv kengashining qarorlari bajarilishini tashkil etadi. Jamiyatning ijroiya organlarini tuzish hamda ularning vakolatlarini muddatidan ilgari tugatish Aksiyadorlar umumiy yig'ilishining qaroriga ko'ra amalga oshiriladi.

Jamiyat Aksiyadorlar umumiy yig'ilishining qaroriga ko'ra jamiyat ijroiya organi a'zolarini tayinlash, qoida tariqasida, chet ellik menejerlar ishtirok etishi mumkin bo'lgan tanlov bo'yicha saralash asosida amalga oshiriladi. Jamiyat ijroiya organi jamiyat ijroiya organi lavozimlariga xorijiy menejerlar nomzodlarining ishtirok etishiga imkon yaratilgan holda har yili ijroiya organi lavozimlariga tanlov reglamenti asosida tanlovlar o'tkazadi. Ijroiya organi lavozimlariga tanlov reglamenti jamiyat kuzatuv kengashi tomonidan tasdiqlanadi. Aksiyadorlar umumiy yig'ilishida jamiyat ijroiya organi a'zolarining mukofot va kompensatsiyalari miqdori oshkor etiladi.

Aksiyador (Aksiyadorlar) vakili sifatida ishtirok etuvchi jamiyat ijroiya organi a'zolari jamiyat ijroiya organi a'zolarini saylash masalasida ovoz berish huquqiga ega emas. Jamiyat ijroiya organi rahbari va filiallarning rahbarlari, rahbarlik va kasbiy maxoratga ega bo'lgan nomzodlar jamiyat kuzatuv kengashining taklifiga binoan "O'zdonmahsulot" Aksiyadorlik kompaniyasi, O'zbekiston Respublikasi Davlat raqobat qo'mitasi va Toshkent shahar xokimligi tomonidan muqobillik asosida tanlanadi va jamiyat Aksiyadorlarining umumiy yig'ilishiga tasdiqlash uchun tavsiya etiladi.

### **17.2. Ijroiya organ raisi huquq va majburiyatlari**

Jamiyatning boshqaruv raisi jamiyat nomidan ishonchnomasiz ish yuritadi, shu jumladan uning manfaatlarini ifodalaydi, jamiyat nomidan bitimlar tuzadi, jamiyatning filiali yoki vakolatxonasi rahbarini tayinlaydi, shtatlarni tasdiqlaydi, jamiyatning barcha xodimlari bajarishi majburiy bo'lgan buyruqlar chiqaradi va ko'rsatmalar beradi. Jamiyat boshqaruv raisining vakolat doirasiga quyidagilar xam kiradi:

- o jamiyat faoliyatining joriy va dasturlarini ishlab chiqish;
- o ishlab chiqarish, ilmiy-texnik, ijtimoiy va tabiatni muxofaza qilish

dasturlarini moliyalash uchun investitsiyalar jalb qilishda ishtirok etish;

- o maxfiy xarakterdagi ma'lumotlar ro'yxatini va ularni olish tartibini belgilash;

- o jamiyat Aksiyadorlarining umumiy yig'ilish va jamiyat kuzatuv kengashiga jamiyatning moliya-xo'jalik faoliyati haqidagi balans va yillik hisobotni taqdim etish;

- o jamiyat Aksiyadorlarining umumiy yig'ilish va jamiyat kuzatuv kengashiga foydani taqsimlash va zararni qoplash tartibi haqida takliflar kiritish;

- o o'zining vakolatlaridan chiqmagan xolda jamiyatning ichki hujjatlarini va ijroiya apparatining tashkiliy tizimini tasdiqlash.

### **Jamiyat boshqaruv raisi:**

- O'zbekiston Respublikasi va chet ellarda shartnomalar, kontraktlar va boshqa bitimlar tuzadi, bank va moliya operatsiyalarini amalga oshiradi, shunday operatsiyalarni amalga oshirishga boshqa shaxslarga vakolatnomalar beradi;

- jamiyat faoliyatining moliyaviy, investitsiyaviy, ishlab chiqarish dasturlarini amalga oshirishni tashkil qiladi;

- jamiyat ishchilari bilan mehnat shartnomalarini imzolaydi, shu jumladan agar jamiyat kuzatuv kengashi tomonidan unga vakolat berilgan bo'lsa jamiyat boshqaruv a'zolari bilan ham shartnomalar tuzadi;

- jamiyat faoliyati haqida ommaviy axborot vositalariga axborotlar beradi va jamoatchilik bilan aloqalarni amalga oshiradi;

- jamiyat mulki va mablag'larini boshqaradi;

- O'zbekiston Respublikasi va boshka davlatlarning yuridik va jismoniy shaxslariga nisbatan jamiyat nomidan da'volar taqdim etish haqida qarorlar qabul qiladi;

- banklarda hisob, valyuta va boshqa raqamlarni ochadi;

- jamiyatni ijtimoiy rivojlantirish masalalarini hal etadi;

- jamiyat faoliyatining ishlab chiqarish va moliyaviy faoliyati uchun javob beradi;

- jamiyatning normal faoliyatini ta'minlash bilan bog'liq boshqa vazifalarni bajaradi.

Jamiyatning boshqaruv raisi vazifalarini boshqa tashkilotlarning boshqaruv organlaridagi lavozim bilan birgalikda egallab turishga faqat jamiyat kuzatuv kengashining roziligi bilan yo‘l qo‘yiladi.

### **17.3. Taftish Komissiyasi va uning faoliyatini baholash**

Taftish komissiyasi jamiyatning faoliyati, uning bo‘linmalari va xizmatlari, balansida turgan filiallari va vakolatxonolari faoliyati ustidan ichki moliya-xo‘jalik va huquqiy nazorat qilish funksiyalarini amalga oshiradi.

O‘z faoliyatida Taftish komissiyasi O‘zbekiston Respublikasi qonunlariga, davlat boshqaruvi organlarining qonunosti hujjatlariga, jamiyat Ustaviga, mazkur Nizomga va Aksiyadorlar Umumiy yig‘ilishi tomonidan qabul qilinadigan hamda Taftish komissiyasi va uning a‘zolari faoliyatiga taalluqli bo‘lgan boshqa hujjatlarga amal qiladi.

Taftish komissiyasining tarkibi

Taftish komissiyasi jamiyat Aksiyadorlari Umumiy yig‘ilishi tomonidan saylanadi. Taftish komissiyasi tarkibiga uch kishi kiradi va bir yil muddatga saylanadi. Jamiyat Kuzatuv kengashi va Boshqaruvining a‘zolari hamda jamiyatda mehnat shartnomasi bilan ishlayotgan shaxslar Taftish komissiyasi tarkibiga kirish huquqiga ega emaslar. Bir shaxs jamiyat taftish komissiyasi tarkibiga ketma-ket uch martadan ortiq saylanishi mumkin emas.

Taftish komissiyasining funksiyalari

Jamiyatning moliya-xo‘jalik faoliyatini tekshirish taftish komissiyasining, Aksiyadorlar umumiy yig‘ilishining, jamiyat kuzatuv kengashining tashabbusiga ko‘ra yoki jamiyat ovoz beruvchi Aksiyalarining kamida besh foiziga egalik qiluvchi Aksiyadorning (Aksiyadorlarning) talabiga ko‘ra jamiyat kuzatuv kengashini oldindan xabardor qilish yo‘li bilan bir yillik yoki boshqa davr ichidagi faoliyat yakunlari bo‘yicha amalga oshiriladi. Jamiyat Taftish komissiyasining talabiga ko‘ra jamiyat boshqaruv organlarida lavozim egasi bo‘lgan shaxslar unga moliya-xo‘jalik faoliyati to‘g‘risidagi hujjatlarni taqdim etishlari shart.

O‘z funksiyalarini bajarish paytida Taftish komissiyasi quyidagi turdagi ishlarni

amalga oshiradi:

- jamiyatning moliyaviy hujjatlarini, mol-mulkni inventarlash bo'yicha komissiyaning xulosasini tekshirish, ko'rsatilgan hujjatlarni birlamchi buxgalteriya hisobi ma'lumotlari bilan taqqoslash;
- jamiyat nomidan tuzilgan shartnomalar, amalga oshirilgan bitimlar, hisob-kitoblarning qonun hujjatlariga muvofiqligini tekshirish;
- yuritilayotgan buxgalteriya va statistika hisobining mavjud me'yoriy qoidalarga muvofiqligini tahlil qilish;
- moliyaviy-xo'jalik, ishlab chiqarish faoliyatida belgilangan me'yoriy ko'rsatkichlar, qoidalar va hokazolarga rioya qilinishini tekshirish;
- jamiyatning moliyaviy holatini, uning to'lovga qobilligini, aktivlarning likvidligini, o'zining va qarz mablag'lari nisbatini tahlil qilish;
- korxonaning iqtisodiy holatini yaxshilash, rezervlarini yaxshilash va jamiyat boshqaruv organlari uchun tavsiyalar ishlab chiqish;
- soliqlar va boshqa majburiyatlar uzilishi o'z vaqtida va to'g'ri amalga oshirilayotganini tekshirish;
- soliq inspeksiyasi, statistika organlari, davlat boshqaruv organlari uchun jamiyat balansi, hisobot hujjatlari to'g'ri tuzilganligini tekshirish;
- jamiyat Boshqaruvi tomonidan qabul qilingan qarorlarning to'g'riligini, ularning jamiyat Ustaviga, "Boshqaruv to'g'risida"gi Nizomga va Aksiyadorlar Umumiy yig'ilishi qarorlariga muvofiqligini tekshirish;
- Aksiyadorlar Umumiy yig'ilishlari qarorlarini tahlil etish, O'zbekiston Respublikasi qonunlari va boshqa me'yoriy hujjatlaridan tafovut qilgan taqdirda ularni o'zgartirish bo'yicha takliflar kiritish

### **Mustaqil ishlash bo'yicha nazorat savollari:**

1. Ijroiya organ a'olarinng faoliyati nmalardan iborat?
2. Ijroiya organ raisi huquq va majburiyatlari nimalardan iborat?
3. Taftish Komissiyasi va uning faoliyatini nimalardan iborat va ular kimlarga hisobot beradi?

4. «Jamiyatning moliyaviy holatini, uning to'lovga qobilligini, aktivlarning likvidligini, o'zining va qarz mablag'lari nisbatini tahlil qilish faoliyatini kimlar amalga oshiradi?

5. Soliqlar va boshqa majburiyatlar uzilishi o'z vaqtida va to'g'ri amalga oshirilayotganini tekshirish kimlar tomonidan bajariladi?

### **Mustaqil ishlash uchun adabiyotlar ro'yxati:**

1. Zaynutdinov SH.N. Korporativ boshqaruv asoslari. O'quv qo'llanma. -T.: O'zbekiston, 2008. – 260 b.

2. Xodiev B.YU., Berkinov B.B. “Korporativ boshqaruv va raqobatni rivojlantirish” O'quv qo'llanma. -T.: 2011 y.

3. Steen Thomsen & Martin Conyon – Corporate Governance, mechanisms and systems. McGraw-Hill Higher Education UK, 2012 – 367pp.

4. Bob Tricker – Corporate Governance, Principles, Policies and Practices, 3rd edition, Oxford online resources center, 2012 – 904pp.



## «KORPORATIV BOSHQARUV: PRINSIPLAR, SIYOSAT VA AMALIYOT» FANI BUYICHA TESTLAR

**№1 Fan bobini – 2; Fan bo‘limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 1;**

<b>Kompaniyaning yillik umumiy yig‘ilishi o‘tkazilganda:</b>
<b>hisobot yilidan keyingi 6 oydan kechiktirmay</b>
kalendar yilning oxirida
hisobot davridan keyingi yilning 31 mayidan kechiktirmasdan
1 yanvar holatiga ko‘ra

**№2 Fan bobini – 1; Fan bo‘limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 1;**

<b>Aksiyadorlik jamiyatining aksiyalar nazorat paketi qanchani tashkil etadi:</b>
50% va 1 imtiyozli ulush
Aksiyalarning 70%
<b>Kompaniyaning oddiy aksiyalarining 50 foiz va undan ko‘pi</b>
30% aksiyalar

**№3 Fan bobini – 2; Fan bo‘limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 3;**

<b>"Aksionerlik jamiyatlari to‘g‘risida" gi Qonuniga muvofiq aksiyalarning quyidagi turlari mavjud:</b>
yopiq va ochiq
to‘liq va cheklangan
xususiy va jamoatchilik
<b>Oddiy va imtiyozli</b>

**№ 4 Fan bobini – 2; Fan bo‘limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 1;**

<b>Aksiyadorlik jamiyatining zaxirali kapitali qanchani tashkil etadi:</b>
aksiyadorlik kapitalining 25 foizini kam emas
<b>aksiyadorlik kapitalining 15% foizidan kam emas</b>
aksiyadorlik kapitalining 10 foizidan kam emas
aksiyadorlik kapitalining 20% ni tashkil etmaydi

**№ 5 Fan bobini – 2; Fan bo‘limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 1;**

Aksiyadorlik jamiyatida Kuzatuv kengashini tuzish majburiydir, aksiyadorlar soni :
<b>30 dan ortiq kishi</b>
10 kishi va undan ko‘proq
20 kishi yoki undan ko‘proq
100 kishiga qadar

**№ 6 Fan bobini – 2; Fan bo‘limi – 11; Qiyinchilik darajasi – 1;**

<b>Aksiyadorlarning navbatdan tashqari Umumiy yig‘ilishini chaqirish huquqiga kim ega:</b>
<b>shikoyat bergan kunida kompaniyaning oddiy aksiyalarining 10 yoki undan ortiq foiziga egalik qiluvchi aksiyador</b>
talabnoma berilgan kunida 5 va>% oddiy aksiyalar egasi bo‘lgan aksiyador
shikoyat arizasi beriladigan kunda kompaniyaning oddiy aksiyalarining 1% va>% ulushi bo‘lgan aksiyadorlar

shikoyat bergan kunida kompaniyaning oddiy aktsiyalarining 9% va% lari egalari bo'lgan aktsiyadorlar

**№ 7 Fan bobi – 2; Fan bo‘limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 1;**

<b>Ovozlarning oddiy ko‘pchiligi:</b>
<b>51% va 1 ovoz</b>
50 va >%
30%
49%

**№ 8 Fan bobi – 2; Fan bo‘limi – 11; Qiyinchilik darajasi – 1;**

<b>Aktsiyadorlik jamiyatining Kuzatuv kengashining 100 dan 500 kishiga oddiy aktsiyalarga ega aktsiyadorlar sonining miqdorini belgilash uchun talablar:</b>
< 2 kishi emas
<b>&lt; 5 kishi ko‘p bo‘lishi mumkin emas</b>
< 9 kishi emas
< 10 kishi emas

**№ 9 Fan bobi – 2; Fan bo‘limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 1;**

<b>Boshqa kompaniyalarda nazorat qiluvchi aktsiyalarga egalik qiluvchi va ular bilan bog‘liq holda nazorat qiluvchi funktsiyalarni amalga oshiradigan aktsiyadorlik kompaniyasi yoki cheklangan jamiyat shaklidagi yuridik shaxs quyidagilardan iborat:</b>
Tashvish
<b>Xolding</b>
Sindikat
Kartel

**№ 10 Fan bobi – 2; Fan bo‘limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 1;**

<b>Ushbu tuzilmadagi tadbirkorlik asosan, yirik tashkilot va kichik firmalar oilasi o‘rtasidagi hamkorlikning muayyan shartlari bo‘yicha tuzilgan shartnomalar asosida qurilgan: yirik tashkilot mahsulotlarni, xizmatlarni, reklama mahsulotlarini, biznesni yuritish texnologiyasini etkazib beradi - kichik firmalar ma'lum bir tovar belgilariga nisbatan ma'lum bir hududda tovarlarni (xizmatlarni) sotish, marketingni amalga oshirish, bosh kompaniyani rivojlantirishga uning foydasining bir qismini investitsiyalash.</b>
Tashvish
Xolding
Kartel
<b>Franchayzing</b>

**№11 Fan bobi – 2; Fan bo‘limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 1;**

<b>Aktsionerlik jamiyat aktsiyalarning nominal narxi bo‘yicha sotishi mumkinmi?</b>
<b>Ha</b>
Yo‘q
aktsiyalarning bozor qiymati nominal qiymatdan 75 foizdan kam bo‘lmasa.
aktsiyalarning bozor qiymati nominal qiymatdan 65 foizdan kam bo‘lmasa.

**№12 Fan bobi – 2; Fan bo‘limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 1;**

<b>Kompaniyaning ustavini o'zgartirish kabi aksiyadorlar umumiy yig'ilishining qarorlari; Kompaniyaning faoliyatini tugatish to'g'risidagi qaror; Kompaniyaning sho'ba korxonalari, filiallari va vakolatxonalari faoliyatini tashkil etish va tugatish uchun qabul qilinadi:</b>
Yig'ilishda ishtirok etadigan aksiyadorlarning aksariyati
Yig'ilishda ishtirok etadigan aksiyadorlarning oddiy ko'pchiligi
<b>Uchrashuvda ishtirok etadigan aksiyadorlarning 3/4 ko'pchilik ovozi</b>
yig'ilishda ishtirok etadigan aksiyadorlarning 2/3 ko'pchilik ovozi bilan

**№13 Fan bobi – 2; Fan bo'limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 1;**

<b>Boshqaruv organi kompaniyaning ijroiya organi nima deb aytiladi?</b>
Aksiyadorlar umumiy yig'ilishi
Aksiyadorlik jamiyati kengashi (kuzatuv kengashi)
Kompaniyaning kengashi
Kompaniyaning Boshqarish organi

**№14 Fan bobi – 2; Fan bo'limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 1;**

<b>Aksiyadorga 1 ta ulush "nima beradi"</b>
Kompaniyaning umumiy pul oqimining 1 foizi
Kompaniyaning tugatilishidagi ustav fondining 0,1%
<b>Umumiy yig'ilishlarda har bir masalani hal qilish uchun 1 ovoz berish</b>
aksiyadorlarning barcha huquqlari aksiyalar sonidan qat'iy nazar tengdir

**№15 Fan bobi – 2; Fan bo'limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 1;**

<b>AJ aksiyalar qiymatining qancha ulushi imtiyozli aksiya bo'lishi mumkin.</b>
19%
<b>20%</b>
21%
18%

**№16 Fan bobi – 2; Fan bo'limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 2;**

<b>Kompaniya faqat dividendlarni to'laydi:</b>
moddiy vositalar orqali
qimmatli qog'ozlar
<b>naqd pulda</b>
naqd pul va qimmatli qog'ozlar

**№17 Fan bobi – 2; Fan bo'limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 3;**

<b>Aksiyadorlik jamiyatining asosiy aksiyalari:</b>
20% oddiy aksiyalar
50% oddiy aksiyalar
<b>10% va undan ortiq oddiy aksiyalarning %</b>
Oddiy aksiyalarning 65%

**№18 Fan bobi – 2; Fan bo'limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 2;**

<b>Kuzatuv kengashi a'zosi kim bo'lishi mumkin:</b>
<b>Ijroya organi</b>
korporativ kotibi
Yirik aksiyador
Etakchi kengashi a'zosi

**№19 Fan bobini – 2; Fan bo'limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 2;**

<b>Korporativ boshqaruv qaysi organ mutlaq oliy boshqaruv organi hisoblanadi?</b>
minoritar aksiyadorlar;
<b>aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi;</b>
kompaniya egalari;
Kuzatuv kengashi;

**№20 Fan bobini – 2; Fan bo'limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 1;**

<b>Ustav kapitalida qanday ulush imtiyozli bo'lishi kerak:</b>
<b>10%</b>
25%
30%
35%

**№21 Fan bobini – 2; Fan bo'limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 1;**

<b>Korporatsiyalar xususiyatlariga qo'yidagilarni kiritish mumkin?</b>
<b>yuridik shaxs statusi ;</b>
muddatli faoliyat yuritish;
aksiyalarni berishdagi cheklashlar;
javobgarligi cheklanmaganligi tamoyili;

**№22 Fan bobini – 2; Fan bo'limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 1;**

<b>Dividendlar aksiyadorlik jamiyatining ishtirokchilariga qachon to'lanishi kerak:</b>
<b>hisobot davridan keyingi 1 iyuldan kechiktirmay (6 oydan so'ng)</b>
hisobot yilining 31 dekabr kunidan kechiktirmasdan
hisobot davridan keyingi 1 martdan kechiktirmay (3 oydan so'ng)
o'rnatilgan emas

**№23 Fan bobini – 2; Fan bo'limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 1;**

<b>Aksiyadorlarning Umumiy Yig'ilishi quyidagilarga ega bo'lgan aksiyadorlar tomonidan:</b>
<b>ovoz berish huquqiga ega aksiyalarning kamida 60 foizini tashkil etadi</b>
ovoz beruvchi aksiyalarning kamida 70 foizini tashkil etadi
ovoz beruvchi aksiyalarning kamida 75 foizini tashkil etadi
ovoz beruvchi aksiyalarning kamida 50 foizini tashkil etadi

**№24 Fan bobini – 2; Fan bo'limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 1;**

<b>Tashkilotlarning muayyan ishlab chiqarishni yoki boshqa iqtisodiy dasturni amalga oshirish uchun vaqtinchalik asosda jiddiy resurslarni safarbar qilishni talab etishi quyidagi shakllanishni nazarda tutadi:</b>
--

Tashvish
Xolding
Syndicate
<b>Konsortsium</b>

**№25 Fan bobini – 2; Fan bo‘limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 1;**

<b>Ushbu shaklda yaratilgan assotsiatsiya sanoat va bank kapitalining integratsiyalashuvi natijasida mavjud moliya kapitalining shakllanishini ta'minlaydi, ularning mavjudligi yagona iqtisodiy tizimi birlashtiriladi.</b>
Tashvish
Xolding
<b>Moliyaviy va sanoat guruhi</b>
Konsortsium

**№26 Fan bobini – 2; Fan bo‘limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 1;**

<b>Aksiyadorlik jamiyati boshqaruvida nazorat qiluvchi shaxslar guruhi?</b>
Aksiyadorlar umumiy yig'ilishi
<b>Aksiyadorlik jamiyati kengashi (kuzatuv kengashi)</b>
Kompaniyaning kengashi
Yuqoridagi barcha narsalar

**№27 Fan bobini – 2; Fan bo‘limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 1;**

<b>Aksiyadorga ma'lum toifadagi yoki uning o'ziga tegishli bo'lgan bir ulushiga to'lanadigan sof foyda uning qismi deb ataladi</b>
Ulush
<b>Dividend</b>
Foiz
Mukofoti

**№28 Fan bobini – 2; Fan bo‘limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 1;**

<b>Aksionerlik kompaniyasi kimning aksiyalari bilan qaror qabul qilishi mumkin?</b>
qimmatli qog'ozlar va fond bozori bo'yicha davlat komissiyasi qarori bilan
<b>umumiy yig'ish qarori bo'yicha</b>
nazorat ulushiga ega aksiyadorning qarori bilan
AJ uyushma memorandumida ko'zda tutilmagan bo'lsa, aksiyalarni chiqarish huquqiga ega emas.

**№29 Fan bobini – 2; Fan bo‘limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 1;**

<b>Kompaniya faqat dividendlarni to'laydi:</b>
moddiy vositalar orqali
qimmatli qog'ozlar
<b>naqd pulda</b>
naqd pul va qimmatli qog'ozlar

**№30 Fan bobi – 2; Fan bo‘limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 2;**

<b>Jamiyat zaxiralari nimani tasdiqlaydi?</b>
nufuzli lavozim
<b>korporativ aktsiyadorlar huquqlari</b>
jamiyatning to‘liq egaligi
aktsiyadorning to‘lovga layoqatsizligi

**№31 Fan bobi – 2; Fan bo‘limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 2;**

<b>Kompaniyaning moliyaviy-xo‘jalik faoliyatini nazorat qiluvchi va bevosita umumiy yig‘ilishga hisobot beruvchi umumiy yig‘ilishda tanlangan kompaniya organi:</b>
<b>Taftish komissiyasi</b>
Nazorat-taftish xizmati
Aktsiyadorlar umumiy yig‘ilishi
Kengash qo‘mtalari

**№32 Fan bobi – 2; Fan bo‘limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 3;**

<b>Kompaniyaning ijro etuvchi organlari:</b>
Aktsiyadorlar umumiy yig‘ilishi
<b>ijroiya organi</b>
Taftish komissiyasi
Kuzatuv kengashi

**№33 Fan bobi – 2; Fan bo‘limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 3;**

<b>Ichki nazoratni amalga oshirish maqsadida tashkil etilgan Bosh direktor va boshqa vakolatli organning a'zolari mustaqil ravishda quyidagilar hisoblanadi:</b>
Kengash qo‘mtalari
<b>Nazorat-taftish xizmati</b>
Ijroiya organi
Aktsiyadorlar umumiy yig‘ilishi

**№34**

<b>Boshqaruv kengashining vakolati bilan bog‘liq eng muhim masalalarni oldindan ko‘rib chiqish uchun yaratilgan:</b>
<b>Kuzatuv kengashi qo‘mtalari</b>
Nazorat-taftish xizmati
Nazorat-taftish xizmati
Aktsiyadorlar umumiy yig‘ilishi

**№35 Fan bobi – 2; Fan bo‘limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 2;**

<b>Kompaniyaning umumiy boshqaruvi uchun mas'ul bo‘lgan korxonalar, uning strategiyasini va biznes maqsadlarini, shu jumladan yillik moliyaviy rejani va biznes-rejasini, shuningdek menejerlar faoliyatining natijalarini nazorat qilish kimning zimmasiga kiradi:</b>
Kengash qo‘mtalari
Nazorat-taftish xizmati
<b>Kuzatuv kengashi</b>
Aktsiyadorlar umumiy yig‘ilishi

**№36 Fan bobi – 2; Fan bo‘limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 3;**

<b>Kompaniyaning qaysi boshqaruv organi aktsiyadorlar bir qator asosiy qarorlarni qabul qiladilar va tasdiqlaydilar.</b>
Direktorlar kengashi
Kengash qo‘mitalari
Nazorat-taftish xizmati
<b>Aktsiyadorlar umumiy yig‘ilishi</b>

**№37 Fan bobi – 2; Fan bo‘limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 1;**

<b>Kompaniyaning qaysi boshqaruv organi direktorlar kengashi a'zolarini saylashni amalga oshiradi, yillik hisobotni, moliyaviy hisobotlarni, foydalarni taqsimlashni (shu jumladan dividendlar deklaratsiyasini) va auditorni tasdiqlaydi, ustav kapitalining hajmini o‘zgartirish va yirik bitimlarni tasdiqlash to‘g‘risida qaror qabul qiladi.</b>
Direktorlar kengashi
Kengash qo‘mitalari
<b>Aktsiyadorlar umumiy yig‘ilishi</b>
Nazorat-taftish xizmati

**№38 Fan bobi – 2; Fan bo‘limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 1;**

<b>Boshqaruv kengashiga umumiy yig‘ilishlarni, kengashlar yig‘ilishlarida, axborotni to‘g‘ri oshkor qilishni, korporativ hujjatlarni saqlashni va korporativ protsedurani buzganligi to‘g‘risida rais va / yoki direktorlar kengashini xabardor qilishda yordam beradigan organ.</b>
Kengash qo‘mitalari
Nazorat-taftish xizmati
<b>Korporativ kotib</b>
Aktsiyadorlar umumiy yig‘ilishi

**№39 Fan bobi – 2; Fan bo‘limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 1;**

<b>Kompaniya ustavida qanday ma'lumot mavjud:</b>
Jamiyat tuzilishi haqida ma'lumot
Kompaniyaning ustav kapitali to‘g‘risida ma'lumot
Boshqaruv organlarining vakolatlari
<b>Yuqoridagi barcha narsalar</b>

**№40 Fan bobi – 2; Fan bo‘limi – 1; Qiyinchilik darajasi – 1;**

<b>Kompaniyaning ijroiya organlari -bu:</b>
<b>bosh direktor;</b>
Umumiy yig‘ilish;
Direktorlar kengashi;
aksiyaorlar kengashi

## GLOSSARIY

**Agent** - shartnoma asosida “agentlik to‘lovi” ga amal qilgan holda boshqa shaxsning topshirig‘iga kura birinchi hisob raqamdan ikkinchi hisob raqamga pul o‘tkazish operatsiyalarini amalga oshiruvchi yuridik va jismoniy shaxsdir.

**Anderrayter**-shaxs yoki tashkilot ko‘rinishida bo‘lib, u qimmabaho qog‘ozlarni ya’ni yangi chiqarilgan aksiya va obligatsiyalarni investorlarga sotishda javobgarlikni va kafillikni o‘z bo‘yniga oladi.

**Asimmetrik axborot** –birinchi guruh etarli darajadagi axborotga ega bo‘lishi, boshqa gunuhning axborotlarga ega bo‘lmaslik holati.

**Autsayder** – korporatsiya va uni boshqarishda qatnashmaydigan, “Mustaqil direktor” bo‘lmagan, korporatsiyaning ishchisi bo‘lmagan lekin korporatsiyaning aksiyasiga ega bo‘lgan shaxs.

**Afillangan shaxs** – korporatsiyaning faoliyatiga o‘z ta’sirini o‘tkaza oladigan jismoniy yoki yuridik shaxs.

**Aksioner kapitali** – aksiyadorlik jamiyatining aksiyalarini emissiya qilish yo‘li bilan shakllantirgan kapitali.

Aksiyadorlik jamiyatining muassislari- aksiyadorlik jamiyatini tuzish to‘g‘risidagi ta’sis shartnomasini imzolagan yuridik va jismoniy shaxslar.

**Assotsiatsiya**- Tijorat tashkilotlari o‘rtasida ular faoliyatini muvofiqlashtirish, shuningdek, umumiy mulkiy manfaatlarni ifodalash va himoya qilish maqsadida tashkil etiladigan birlashma tashkil qilgan jismoniy yoki huquqiy shaxslar birlashmasidir.

**Davr xarajatlari** –bu bevosita ishlab chiqarish jarayoni bilan bog‘liq bo‘lmagan harajatlar va sarflar tushuniladi: boshqaruv harajatlari, mahsulotni sotish harajatlari va umumxo‘jalik ahamiyatiga ega bo‘lgan boshqa harajatlar.

**Diversifikatsiya**- har tomonlama rivojlantirish; yirik firmalar-birlashmalar yoki tarmoqlar faolligini kengaytirish.

**Dividend** –bu foydaning soliqlar va majburiy to‘lovlar to‘langanidan, qayta investitsiya amalga oshirilganidan so‘ng aksiyadorlar jamiyati ixtiyorida qoladigan, aksiyadorlar o‘rtasida taqsimlanishi kerak bo‘lgan qismi.



**Ishonchnoma bo'yicha ovoz berish** –aksiyadorlik jamiyatining umumiy yig'ilishida ovoz berish huquqining boshqa shaxsga ovoz berishligi.

**Insayder** – kompaniya faoliyati bilan bevosita bog'liq bo'lgan kompaniya haqida tijorat axborotiga ega bo'lgan kompaniya xodimi.

**Institutsional investorlar** – turli xil moliyaviy, jamoaviy, davlat tashkilotlari bo'lib, korporatsiya faoliyatini amalga oshirishda o'z mablag'larini safarbar qiluvchi shaxslar.

**Investitsiyalar** - pul mablag'lari sarflari bo'lib, tadbirkorlik va boshqa faoliyat turlari obyektlariga kiritiladigan foyda, yaratiladigan yoki ijtimoiy samara beradigan mulkiy yoki intellektual boyliklarning hamma turlaridir.

**Investitsion faoliyat** - foyda olish yoki boshqa foydali samara olish uchun investitsiyalar qo'yish va amaliy faoliyatni tashkil qilishdir.

**Yillik hisobot**- aksiyadorlarning yillik umumiy yig'ilishini o'tkazish jarayonida aksiyadorlik jamiyatlari xodimlariga va ushbu jamiyatning faoliyati bilan qiziquvchi shaxslarga taqdim etiladigan balans-zarar va foyda haqidagi hisobot, auditor va taftish komissiyasi xulosasi-jamiyat rahbariyatining kompaniya faoliyati bo'yicha, kompaniyani rivojlantirish va boshqarish haqidagi izohlari to'plami.

**Kartel**- narxlarni qat'iylashtirish va mahsulot ishlab chiqarish hajmini cheklash yo'li bilan foydani hamkorlikda ko'paytiradigan ishlab chiqaruvchi guruhlar.

**Konsorsium**- bir necha banklar va kompaniyalarning yirik moliyaviy operatsiyalarini amalga oshirish uchun tuzilgan monopolistik birlashma.

**Korporativ boshqaruv** - bu biznesning tashkiliy - huquqiy rasmiylashtirilishini, tashkiliy strukturalarning optimallashtirishini boshqarish, qabul qilingan maqsadlarga muvofiq kompaniyada ichki va tashqi firma munosabatlarini tashkil qilishdir.

**Korporatsiya** (lotincha corporatio – birlashish) – bu umumiy maqsadlarga erishish, birgalikda faoliyat ko'rsatish uchun birlashgan va huquqning mustaqil subyektini – huquqiy shaxsni

**Konsern**- Manfaatlar umumiyligi, moliyalashtirish, ishlab chiqarish hamkorligi bilan bog'langan, yagona mulkchilik negizi va nazorat organiga ega bo'lgan

korxonalar birlashmasi. Nazorat nizom kapitalida ishtirok etish tizimi orqali amalga oshiriladi.

**Konglomerat**- Texnologik jihatdan bir-biri bilan bog‘liq bo‘lmagan ko‘p sonli tashkilotlarning birikuvi (birlashish va qo‘shib olish) natijasida vujudga keladigan struktura.

**Kredit** - o‘z egalari qo‘lida vaqtincha bo‘sh turgan pul mablag‘larini boshqalar tomonidan ma‘lum muddatga haq to‘lash sharti bilan olish va qaytarib berish yuzasidan kelib chiqqan ssuda kapitalining maqsadli xarakatini o‘z ichiga oluvchi iqtisodiy munosabatlardir.

**Lizing** - bu zavodlarni, sanoat tovarlarini, uskunalarni, qo‘zg‘almas mulklarni mulk egasi tomonidan ularni ishlab chiqarish maqsadlarida ishlatish uchun ijaraga berish to‘g‘risidagi shartnomadir.

**Marja** - savdo, birja, sug‘urta va bank amaliyotida tovarlar narxi, valyuta va qimmatbaho qog‘ozlar kursi, foiz stavkalari va boshqa ko‘rsatkichlar farqini ifodalash uchun ishlatiladigan atamadir.

**Mahsulotni sotishdan olingan yalpi foyda**-sotishdan olingan sof tushum bilan sotilgan mahsulotning ishlab chiqarish tannarxi o‘rtasidagi tafovut.

**Moliya sanoat guruhleri (MGS)**- MGS tashkil etish haqida shartnoma imzolagan, yuridik shaxs huquqiga ega xo‘jalik subyektlari majmui. Tovar va xizmatlar ishlab chiqarish sohasida amal qiluvchi strukturalar va moliyaviy struktura mavjud bo‘lishi shart. Davlat ro‘yxatidan o‘tkazilishi shart.

**Majoritar aksiyador** – kompaniya ustidan nazorat qilish uchun yirik aksiyalar paketi egalari.

**Minoritar aksiyador** - kompaniya tijorat va siyosiy masalalarini hal etishda etarsiz aksiyalar paketiga ega shaxslar.

**"Oltin aksiya"** - bu ayrim aksiyadorlik jamiyatlarini boshqarishda davlat ishtirokining maxsus huquqi bo‘lib, u strategik ahamiyatga ega bo‘lgan davlat korxonalarini xususiylashtirilayotganda yoki aksiyadorlik jamiyatlarining davlat aksiya paketlari xususiy mulk etib realizatsiya qilinayotganda O‘zbekiston Respublikasi Xukumatining qaroriga asosan joriy qilinadi va mamlakatning iqtisodiy manfaatlari

ximoya qilinishini ta'minlaydi.

**Sindikat**-bir turdagi mahsulot ishlab chiqarish korxonalarining o'z mahsulotlarini yagona savdo tarmog'i orqali sotishni tashkil etish maqsadida tuzilgan korporativ birlashma.

**Trest**- Turli tashkilotlar umumiy ishlab chiqarish majmuiga birlashadigan tashkiliy jihatdan rasmiylashtirilgan birlashma. Bunda ular aksiyalar nazorat paketini yoki ishonch asosidagi shartnomani ishonch asosidagi kengashga berib, yuridik, ishlab chiqarish va tijorat mustaqilligini yo'qotadi.

**Xo'jalik faoliyatidan olingan foyda (yoki zarar)** – bu asosiy faoliyatdan olingan foyda summasi plus moliyaviy faoliyatdan ko'rilgan daromadlar va minus zararlar.

**Xolding**-Bosh korxonalarining aksiyalar nazora paketiga ega bo'lgan va ularga nisbatan belgilangan funksiyalarni bajaruvchi xo'jalik jamiyati shaklidagi yuridik shaxs (sof xolding, ma'muriy xolding, moliyaviy xolding va h.k.)

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI.

1. Sh.M. Mirziyoyev. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni Valyuta siyosatini liberallashtirish bo‘yicha birinchi navbatdagi chora-tadbirlar to‘g‘risida. 2017- yil 2- sentyabr. PF-5177. 1-bet.
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017- yil 7- fevraldagi “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha xarakteristik strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-4947 son Farmoni.//Xalq so‘zi, 2017- yil 8- fevral.
3. O‘zbekiston Respublikasi Qonuni №233-I “Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning 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. O‘zbekiston Respublikasi «Banklar va bank faoliyati to‘g‘risida»gi Qonuni. - Toshkent, 1996.
5. O‘zbekiston Respublikasi «Qimmatli qog‘ozlar bozori to‘g‘risida»gi Qonuni. -Toshkent, 2008.
6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining «Bank tizimini yanada rivojlantirish va bo‘sh pul mablag‘larini bank aylanmasiga jalb etish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi PK,-726-sonli Qarori, 2007- yil 7- noyabr.2004.-358 s.
7. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018- yil 26- dekabrda “O‘zbekiston respublikasining 2019- yilgi asosiy makroiqtisodiy ko‘rsatkichlari prognozi va davlat byudjeti parametrlari hamda 2020-2021 yillarga byudjet mo‘ljallari to‘g‘risida” PQ-4086 sonli qarori.
8. “O‘zbekiston respublikasida kripto-birjalar faoliyatini tashkil etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi O‘z.R. Prezidentining 2018- yil 2- sentyabrda PQ-3926-sonli qarori.
9. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018- yil 3- iyulda «O‘zbekiston Respublikasida raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi qarori.
10. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida»gi RF-4947 sonli Farmoni. //Xalq so‘zi, 2017- yil 8- fevral.

11. “Valyuta siyosatini liberallashtirish bo‘yicha birinchi navbatdagi chora tadbirlar to‘g‘risida”gi Farmon.02.09.2017y. PF- 5177. //Xalq so‘zi, 2017- yil 4- sentyabr.

12. “Xususiy mulk, kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni ishonchli himoya qilishni ta‘minlash, ularni jadal rivojlantirish yo‘lidagi to‘siqlarni bartaraf etish chora-tadbirlari to‘g‘risida” O‘zbekiston Respublikasining 2015- yil 15- maydagi PF-4725 son farmoni.

13. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015- yil 6- maydagi «Tijorat banklarining moliyaviy barqarorligini yanada oshirish va ularning resurs bazasini rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi PQ-2344-sonli qarori.

14. Sh.M. Mirziyoyev. O‘zbekiston Respublikasining 2019- yilda mamlakatni rivojlantirishning eng muhim ustuvor vazifalari to‘g‘risida parlamentga murojaatnomasi. //Xalq so‘zi, 2018- yil 29- dekabr. №271-272-soni, 2-bet.

15. Sh.M.Mirziyoyev. Tanqidiy tahlil, qat‘iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak. Toshkent: O‘zbekiston. 2017 y. – 104 b.

16. Sh.M.Mirziyoyev. BMT Bosh Assambleyasining 72- sessiyasidagi nutqi (Nyu York shahri, 2017 yil 19 sentyabr).-Xalq so‘zi.2017 yil 20sentyabr.

17. Sh.M.Mirziyoyev. Konstitutiya – erkin va farovon hayotimiz, mamlakatimizni yanada taraqqiy etdirishning mustahkam poydevoridir. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutiya qabul qilinganining 25 yilligiga bag‘ishlangan tantanali marosimdagi nutqi.-2017 yil 7 dekabr.

18. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi. -T.: “O‘zbekiston”. 2018.-80b.

19. Sh.M.Mirziyoyev. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob halqimiz bilan birga quramiz. – T.: “O‘zbekiston”. 2017. – 488 b.

20. Sh.M.Mirziyoyev. “Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta‘minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligi garovi” bobsidagi O‘zbekiston Respublikasi Konstitutiya qabul qilinganining 24 yilligiga bag‘ishlangan tantanali marosimdagi ma‘ruzasi. – T.: “O‘zbekiston”. 2017. – 48 b.

21. Zaynutdinov SH.N. Korporativ boshqaruv asoslari. O‘quv qo‘llanma. -T.: O‘zbekiston, 2008. – 260 b.
22. Xodiev B.YU., Berkinov B.B. “Korporativ boshqaruv va raqobatni rivojlantirish” O‘quv qo‘llanma. -T.: 2011 y.
23. Steen Thomsen & Martin Conyon – Corporate Governance, mechanisms and systems. McGraw-Hill Higher Education UK, 2012 – 367pp.
24. Bob Tricker – Corporate Governance, Principles, Policies and Practices, 3rd edition, Oxford online resources center, 2012 – 904pp.
25. Bazelskiy komitet po bankovskomu nadzoru. Osnovnye printsipy effektivnogo bankovskogo nadzora. Bazel, 1997. -258 s.
26. Edvin Dj. Dolan i dr. Dengi, bankovskie delo i denezno kreditnaya politika. Per. s angl. -Moskva-Leningrad: 1991. -446 s.
27. Finansovyy meneyjment. Problemy i resheniya. Uchebnik. Pod.red. A.Z.Bobylevoy. M.: YUrayt, 2012.-903s.
28. Saryov V.V., Kantarovich A.A. Elektronnaya kommertsiya. – SPb: Piter, 2015.– s. 92.
29. Lavrushin O.I. Bankovskoe delo: uchebnoe posobie. –M: Finansy i statistika, 2014. – s 366.
30. Investitsii: sistemnyy analiz i upravlenie. Pod red. K.V.Baldina. 4-e izd. M.: «Dashkov i K», 2012.-288s.
31. Gurkov I.B. Strategiya i struktura korporatsii: ucheb. posob. -2-e izd., pererab. –M.: «Delo» ANX, 2008, s.58
32. Gryaznova A.G. i dr. Nauchnye podkhody k otsenke masshtabov tenevoy ekonomiki v finansovo-kreditnoy sfere i меры po ix snizheniyu. -M.: Finansy i statistika, 2005. -270 s.
33. Osnovy bankovskogo dela v Rossiyskoy Federatsii: Ucheb,posobie/ pod.red. Semenyuty O.G.-Rostov n/D: Feniks, 2001,-448 s
34. Terpan L.N.Korporativnoe upravlenie: uchebnoe posobie. YUniti-Dana 2012 g. 243 s

35. F.Mirzaev. “Banklararo raqobat:mohiyati, shakllanishi va rivojlanish bosqichlari” nomli monografiyasi.T.:Moliya-2008y.
36. Xamidulin M.B. Финансовые механизмы корпоративного управления. Monografiya. – T.: Moliya, 2008. –204 s
37. Xoshimov A.A. Korporatsiya shaklidagi tuzilmalarning rivojlanish istikbollari. - T.: Moliya, 2003. - 111 b.
38. Abdullaeva SH.Z. Pul kredit va banklar. -Toshkent: Iqtisod-moliya, 2007. - 344 b.
39. Achilov M.F., Aliev M.G., Kotov V.A., Teshayev SH.J., Hamidulin M.B. Рынок капитала O‘zbekistana: Vchera, segodnya i zavtra. -Tashkent: «Moliya», 2002, -268 s.
40. A.S.Begmatov, M.B.Xamidulin, M.SH.Bo‘taboev. Korporativ madaniyat va korporativ boshqaruv.- T: «Akademiya» nashriyoti, 2007 y.
41. Kapitonov E. A., Kapitonov A. E. Korporativnaya kultura. – M: OAO Rostizdat. 2001.
42. Kravchenko R.S. Korporativnoe upravlenie: obespechenie i zashchita prava akcionerov na informatsiyu. - M.:Spark. 2002.
43. Upravlenie i korporativnyy kontrol v akcionernom obshchestve. Pod red. E.P.Gubina. - M.:YUrist. 1999.
44. Adamchuk V.V. i dr. «Ekonomika truda». Uchebnik. –M.: ZAO «Finstatinform», 1999. –431 s.
45. Adamchuk V.V. i dr. Ekonomika i sotsiologiya truda: - Uchebnik dlya vuzov. –M.: YUNITI, 1999.
46. Ekonomika Uzbekistana. Informatsionno-analiticheskiy byulleten za 2017 god. Tashkent 2018.
47. www.ra-national.ru - Natsionalnaya reytingovaya agentstvo. Straxo-voynok v 2017 godu: premii budut rasti, pribyl - padat. Analiticheskiy obzor NRA.
48. www.epp.enjournal.net - nauchnyy jurnal «Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo».

N.T. O‘rmonov, A.R. Ismailov

**KORPORATIV BOSHQARUV:  
PRINSIPLAR, SIYOSAT  
VA AMALIYOT**

*O‘quv qo‘llanma*

*“IQTISODIYOT” – 2019.*

*Muharrir  
Mirhidoyatova D.*

*Musahhah  
Matxo‘jayev A.O.*

Litsenziya raqami: №10-4286 14.02.2019. Bosishga 01.10.2019 da ruxsat etildi.  
Bichimi 60x84<sup>1/16</sup>. Ofset qog‘ozi. Tayms garniturası. Shartli bosma tabog‘i: 16,0.  
Adadi 20 nusxa. Bahosi kelishilgan narxda.

«ZARAFSHON FOTO» XK matbaa bo‘limida chop etildi, 100066.  
Toshkent sh. Islom Karimov ko‘chasi, 49-uy.