



ХОРИЖИЙ МАМЛАКАТЛАРДА ҚЎЛЛАНИЛАДИГАН ДИРЕКТОРЛАР КЕНГАШИ (КУЗАТУВ КЕНГАШИ) АЪЗОЛАРИ ФАОЛИЯТИ САМАРАДОРЛИГИНИ БАҲОЛАШ УСУЛЛАРИ

Ташматов Рустам Хусанович -
Хусусийлаштириш ва давлат активларини
бошқариш муаммоларини тадқиқ этиш
маркази, бўлим мудири, и.ф.д., DSc

https://doi.org/10.55439/ECED/vol24_iss5/a20

Аннотация. Ушбу мақолада ривожланган ва ривожланаётган мамлакатларда директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) аъзолари фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг асосий усуллари ва услублари келтирилган, ушбу баҳолашларнинг умумий қоидалари ва натижалари умумлаштирилган, шунингдек, ушбу амалиётни Ўзбекистонда қўллаш имкониятлари бўйича таклифлар берилган.

Калит сўзлар: директорлар кенгаши (кузатув кенгаши), корпоратив бошқарув кодекси, сўровнома, интервью, ўз-ўзини баҳолаш, ташқи баҳолаш, фаолият самарадорлигини баҳолаш.

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ (НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА), ПРИМЕНЯЕМЫЕ В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ

Ташматов Рустам Хусанович -
Центр исследования проблем приватизации и
управления государственными активами,
заведующий отделом, д.э.н., DSc

Аннотация. В данной статье приведены основные методы и способы оценки эффективности деятельности совета директоров (наблюдательного совета) в развитых и развивающихся странах, обобщены общие положения и результаты этих оценок, а также даны предложения по возможностям применения этой практики в условиях Узбекистана.

Ключевые слова: совет директоров (наблюдательный совет), кодекс корпоративного управления, вопросник, интервью, самооценка, внешняя оценка, оценка эффективности деятельности.

METHODS OF EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF THE MEMBERS OF THE BOARD OF DIRECTORS (SUPERVISORY BOARD) USED IN FOREIGN COUNTRIES

Tashmatov Rustam Husanovich -
Center for Research of Problems in Privatization and
State Assets Management, Head of the Department,
Doctor of Economics DSc

Annotation. This article presents the main methods and methods of evaluating the effectiveness of the Board of directors in developed and developing countries, summarizes the general provisions and results of these assessments, and also offers suggestions on the possibilities of applying this practice in Uzbekistan.

Keywords: board of directors (supervisory board), corporate governance code, questionnaire, interview, self-assessment, external evaluation, performance evaluation.

Кириш. Жаҳон тажрибаси шуни кўрсатадики, директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) корпоратив бошқарувнинг асосий элементи бўлиб, компания фаолиятига салмоқли таъсир кўрсатади. Шунинг учун хорижий илғор тажрибаларнинг тавсиялари директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) фаолияти самарадорлиги билан боғлиқ таклифларга асосланади. Асосий эътибор компаниянинг стратегик самарадорлигини бошқариш функцияларини директорлар кенгаши (кузатув кенгаши)га бериш, директорлар кенгаши (кузатув кенгаши)нинг мустақиллиги, шунингдек, муҳим масалаларни ҳал қилиш учун директорлар кенгаши (кузатув кенгаши)

таркибида қўмиталар тузиш каби масалаларга қаратилган.

Бироқ амалда, кўпинча, директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) фаолиятини яхшилаш, айниқса, у баҳоланмай турса, жуда қийин. Агар бундай баҳолаш йиллар давомида ўтказилмаса, вазият янада ёмонлашиши мумкин. Бу самарасиз иш услубини ва турли хил фирибгарликларни ривожлантириш ва илдиз отишига олиб келади. Дунёга машхур бўлган Enron (энергетика соҳа-сидаги компания – АҚШ), WorldCom (шаҳарлар-аро телефон алоқа компанияси – АҚШ), Ahold (озик-овқат супермаркетлари тармоғи – Голландия), Parmalat (сут ва бошқа озиқ-овқат маҳсулотлари компанияси – Италия) каби компания-

ларда молиявий фирибгарлик натижасида уларнинг банкрот бўлишига олиб келган. Бу эса ушбу компания акциядорлари ўртасида норозиликни келтириб чиқарди. Асосий эътибор директорлар кенгаши (кузатув кенгаши)ларига қаратилди, чунки уларнинг роли бундай вазиятларнинг олдини олиш билан боғлиқ. Шу сабабли яқинда чет элда директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) ва унинг ҳар бир аъзоси самарадорлигини алоҳида баҳолаш бўйича фаол ишлар олиб борилмоқда.

Республикамик қонунчилик ҳужжатларида [1-5] кузатув кенгаши фаолиятини баҳолаш механизми, корпоратив бошқарув тизимини баҳолаш методологияси ва мезонларини ишлаб чиқиш назарда тутилган. Айтилган бу борада, хусусан, кузатув кенгаши аъзолари фаолиятини баҳолаш бўйича методик ишлар қилингани йўқ. Шу боис мазкур мақолада директорлар кенгаши (кузатув кенгаши)ни баҳолашнинг мавжуд тажрибасини ўрганиш, замонавий давлат компанияларида директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) самарадорлиги ва корпоратив бошқарув сифатини оширишда баҳолашнинг роли ва аҳамиятини очиқ бериш ҳамда ушбу тажрибани Янги Ўзбекистон шароитида қўллаш бўйича таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқиш мақсад қилиб қўйилган.

Мавзуга оид адабиётлар таҳлили. Хориж олимлари директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) фаолиятининг компания фаолияти натижадорлигига таъсирини тадқиқ этганда, директорлар кенгаши (кузатув кенгаши)нинг турли тавсифларидан фойдаланган. Масалан, директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) фаолиятини баҳолашда S.Bhagat, B.Black [9] мустақил директорлар мавжудлиги, V.O'Connell, N.Cramer [14] ижроия бўлмаган директорлар мавжудлиги, M.S.Beasley [8] инсайдерларнинг улуши, I.M.Millstein, P.W.MacAvoy [12] директорлар кенгаши (кузатув кенгаши)нинг фаоллик даражаси, F.Adjaoud, D.Zeghal, S.Andaleeb [6] директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) аъзоларини мукофотлаш миқдори, A.Klein[11] қўмиталар мавжудлиги каби омилларни инобатга олган.

Бу йўналишда МДХ мамалакатлари, шу жумладан, Россия олимлари ҳам тадқиқотларни олиб борган. Жумладан, Н.Лихачеванинг [21] илмий ишида директорлар кенгаши фаолиятини самарали корпоратив бошқарув воситаси сифатида баҳолаш масалалари кўриб чиқилган. К.Ильчук[19] эса Россия компаниялари директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) тузилмасининг уларнинг самарадорлигига таъсирини ўрганган. И.Ю.Бачарова [17] Россия компанияларининг корпоратив бошқарув тизимида директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) самарадорлиги бўйича назарий-услубий жиҳатларини ёритган. Ю.Дуляк [18] директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) таркиби ва тузилиши, компания фао-

лиятининг натижавий кўрсаткичлари, хусусан, иқтисодий фойда ўртасида ўзаро боғлиқликни эмпирик тарзда ўрганган.

Ушбу тадқиқотлар директорлар кенгаши (кузатув кенгаши)нинг сифатли фаолият кўрсатишининг муҳимлиги ва унинг корпорация фаолиятига бевосита таъсирини тасдиқлайди.

Дунёда мавжуд бўлган директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) фаолиятини баҳолашнинг бир қатор меъёрий қоидалари мавжуд. Улар баҳолаш тамойиллари, ёндашувлари ва тартиби билан бир-биридан фарқ қилади.

Масалан, Британия Корпоратив бошқарув кодекси [15] қуйидаги талабларни белгилайди: компаниянинг йиллик ҳисоботида директорлар кенгаши, шунингдек, унинг қўмиталари ва алоҳида директорлари қандай баҳоланганлиги акс эттирилиши керак. FTSE 350 индексига киритилган компаниялар ҳар уч йилда ташқи ихтисослашган мутахассислар (фасилитаторлар) ёрдамида директорлар кенгаши самарадорлигини баҳолашни ўтказдилар; директорлар кенгаши раисининг самарадорлигини баҳолаш учун жавобгарлик ижрочи бўлмаган директорларга юкланади.

2004 йилда NYSE биржада рўйхатга олинган компаниялар директорлар кенгаши йиллик баҳолашдан ўтиши керак бўлган талабларни тасдиқлади («303A.09 қоидаси») [13]. Ушбу талаб директорлар кенгашига ҳам, унинг қўмиталарига ҳам тегишли. Баҳолаш қоидаси компанияларга бирон-бир усулни белгиламайди ва уни ёзма равишда ўтказишни талаб қилмайди. Жорий этилганидан бери уларнинг фаолиятини мунтазам равишда баҳолайдиган директорлар кенгашилари сони деярли уч баробар кўпайди. Бундан ташқари акциялари Шимолий Американинг яна бир йирик фонд биржаси NASDAQ листинга киритилган кўплаб компаниялар ҳам директорлар кенгаши фаолиятини мунтазам равишда баҳолайди, аммо NASDAQ буни талаб қилмайди.

Россияда директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) самарадорлигини баҳолаш ғоясининг асосий ташаббускори ҳисобланган Россия директорлар институти (РИД) [25] Россия компаниялари учун ўзининг методикасини ишлаб чиқди ва уларга бу борада хизмат кўрсатмоқда. Умуман олганда, Россия компанияларида директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) фаолиятини баҳолаш масалалари кадрлар ва иш ҳақи қўмитаси ёки корпоратив бошқарув қўмитаси томонидан назорат қилинади.

Қозоғистон Корпоратив бошқарув кодекси [23] мувофиқ директорлар кенгаши (кузатув кенгаши), қўмиталар ва уларнинг аъзолари ҳар йили директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) томонидан тасдиқланган тартибда баҳола-

ниши керак. Бу жараён халқаро методологияга мос келиши керак. Шу билан бирга, камида уч йилда бир марта баҳолаш мустақил профессионал ташкилотни жалб қилган ҳолда амалга оширилади. Ушбу ҳужжатларда директорлар кенгаши (кузатув кенгаши)нинг миллий қонунчилик тамойиллари асосида баҳолаш объектлари, субъектлари, усуллари, тартиби ва йўналишлари батафсил баён этилган.

Тадқиқот методологияси. Мазкур мақолада хорижий мамлакатларда қўлланиладиган директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) аъзолари фаолияти самарадорлигини баҳолаш усуллари бўйича тадқиқотларни олиб боришда таққослама таҳлил, индукция ва дедукция, илмий мушоҳада қилиш, умумлаштириш, эксперт баҳолаш каби усуллардан кенг қўлланилган.

Таҳлил ва натижалар муҳокамаси. Директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) самарадорлигини баҳолаш бўйича хорижий амалиёт ва тажрибани ўрганиш натижалари шуни кўрсатдики, баҳолашни ўтказишнинг энг самарали усули “сертификатланган директорларнинг ташаббуси” – Буюк Британияда жорий этилган қатъий ёзма ва оғзаки билимларни текшириш тартиби ҳисобланади. Ушбу тартиб Япония корпорацияларида ҳам кенг қўлланилади. Хорижий компаниялар директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) фаолиятини баҳолаш учун турли усул ва воситалардан фойдаланади. Директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) аъзолари ва топ-менежерларнинг директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) фаолиятининг сифатини таҳлил қилиш учун бир қатор компаниялар йиллик сўровномаларни ишлаб чиққан. Бошқа компанияларда ушбу маълумотлар йиллик йиғилишларда директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) фаолияти ва унинг ўтган йилдаги самарадорлигини муҳокама қилиш орқали тўпланади [15].

Чет элда директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) фаолиятини баҳолашнинг яна бир кенг тарқалган усули, одатда, ҳақ тўлаш қўмитаси раиси томонидан очиқ саволлар орқали ўтказиладиган индивидуал суҳбатдир. Ёзма сўровномалар маълумотларнинг тўлиқлиги ва сифати жиҳатидан кўпроқ мазмунли ҳисобланади.

Компанияларда директорлар кенгаши (кузатув кенгаши)нинг самарадорлигини баҳолаш бўйича методология соҳасида Россия МДХнинг етакчи мамлакатларидан бири ҳисобланади. Директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) фаолиятини баҳолаш муҳимлигини англаган ҳолда, Россия компаниялари баҳолаш усуллари ишлаб чиқмоқда ва уларни такомиллаштирмоқда.

Масалан, “МТС” АЖнинг 2017 йил учун ҳисоботи шуни кўрсатадики, ўтган йиллардан фарқли ўлароқ, ташқи маслаҳатчи иштирокида ўз-ўзини баҳолаш сўровномаларидан ташқари

компания индивидуал интервью усулини ҳам қўллаган, бу баҳолаш сифатини сезиларли даражада яхшилаган ва директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) фаолияти самарадорлигини ошириш бўйича тавсияларни ишлаб чиқишга имкон берган. “РОССЕТИ” АЖ эса директорлар кенгаши фаолиятини баҳолаш методологиясини очиқ нашрда чоп этган [22]. Компаниялар баҳолаш мезонлари, усуллари, шунингдек, уни амалга ошириш муддатларини аниқлаш учун асос сифатида корпоратив бошқарувнинг G20/OECD тамойилларидан, Россия банкининг Корпоратив бошқарув кодекси, Россия банкининг директорлар кенгаши самарадорлигини ўз-ўзини баҳолашни ташкил этиш ва ўтказиш бўйича тавсиялари ва шу кабилардан фойдаланади.

Россия директорлар институти (РИД, Россия) тажрибаси шуни кўрсатадики, директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) фаолиятини яхшироқ таҳлил қилиш учун директорлар кенгаши фаолиятини унинг аъзолари томонидан субъектив ўзини ўзи баҳолаш (анкеталар, интервьюлар) ва объектив баҳолашдан (компаниянинг ички ҳужжатларини таҳлил қилиш орқали) биргаликда фойдаланиш мақсадга мувофиқ ҳисобланади [25].

Умуман олганда, халқаро амалиётини таҳлил қилиш натижаларига кўра директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) аъзоларининг самарали ишлашини баҳолаш бўйича 5 та усулни ажратиш мумкин. Улар 1-расмда келтирилган.

Таҳлиллар шуни кўрсатдики, директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) ва унинг аъзолари фаолиятини баҳолаш қўлланилаётган корхоналар сони ошиб бормоқда. Масалан, Pricewaterhouse Coopers (консалтинг ва аудиторлик хизматлари кўрсатувчи халқаро компания) томонидан ўтказилган тадқиқотга кўра, 2007 йилда давлат компанияларининг 88 %и директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) фаолиятини баҳолаган. Бундан ташқари акциялари бошқа йирик Шимолий Америка фонд биржаси NASDAQда листингга киритилган компанияларнинг 78 %и директорлар кенгаши фаолиятини мунтазам равишда баҳолайди [13].

Британия сертификацияланган котиблари ва маъмурлари институти ҳисоботида (Institute of Chartered Secretaries and Administrators (ICSA)) Британиянинг икки юзта энг йирик компанияларида директорлар кенгаши фаолияти самарадорлигини баҳолаш бўйича шарҳ берилган бўлиб, унинг натижаларига кўра 2010 йил якунига кўра, 200 тадан 33 та компаниялари (16,5 %) директорлар кенгаши фаолияти самарадорлиги бўйича ташқи баҳолашни ўтказган. Ваҳоланки, 2007 йилда бундай баҳолашни 32 та (16 %), 2008 йилда 42 та (21 %), 2009 йилда 30 та (15 %) компания ўтказган [14].



1-расм. Халқаро амалиётда директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) аъзолари фаолияти самарадорлигини баҳолаш бўйича қўлланиладиган усуллар

Манба: муаллиф томонидан тадқиқотлар асосида тузилган.

SpencerStuart маълумотларига кўра, Гонконгда ўз кенгашларини баҳолаб борадиган компаниялар сони ҳам ортиб бориб, уларнинг сони 2015 йилдаги 21 %дан 2018 йилдаги 27 %га ошган [7].

РИД (Россия директорлар институти) томонидан ўрганилган компаниялар орасида 2014 йилда атиги 40 % ички ёки ташқи баҳолашни амалга оширган, аммо 2017 ва 2018 йилларда бу кўрсаткич мос равишда 68 % ва 97,3 %гача ўсган. Шунинг таъкидлаш мумкинки, 32 % компаниялар 2014 йилдан 2017 йилгача бўлган даврда камида бир марта директорлар кенгаши (кузатув кенгаши)ни ташқи баҳолашни ўтказган. Баъзи компаниялар учун ички баҳолаш ташқи баҳолашни алмаштириб ўтказди. 2018 йил маълумотларига кўра, кўриб чиқилаётган компанияларнинг 23,7 фоизида директорлар кенгаши (кузатув

кенгаши) фаолиятини ташқи ва ички баҳолаш амалга оширилган. Ушбу баҳолаш натижаларига кўра, 2018 йилда ташқи баҳолашни ўтказган компанияларнинг улуши сезиларли даражада, яъни 28,9 фоизга етган, ваҳоланки 2017 йилда бу кўрсаткич 17 фоизни ташкил қилган [25].

Хориж тажрибасини ўрганиш жараёнида директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) аъзолари фаолияти самарадорлигини баҳолаш мезонлари тадқиқ этилган. Тадқиқот натижалари шунинг кўрсатдики, жаҳонда директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) аъзолари фаолияти самарадорлигини индивидуал баҳолаш иккита мезон: директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) аъзоларининг иштирок этиш билан боғлиқ мезонлар ҳамда касбий ва шахсий фазилатлар билан боғлиқ мезонлар орқали амалга оширилади (1-жадвал).

1-жадвал

Хорижий мамлакатларда қўлланиладиган директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) аъзоларини индивидуал баҳолаш мезонлари

Иштирок этиш билан боғлиқ мезонлар:	Касбий ва шахсий фазилатлар билан боғлиқ мезонлар:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ директорлар кенгаши (қўмиталар) мажлисларига тайёргарлик даражаси; ✓ компания фаолиятини муҳокама қилишда иштирок этиш даражаси ва таклифларнинг конструктивлиги; ✓ мажлисларда иштирок этишнинг мунтазамлиги; ✓ директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) мажлисларида муҳокама қилинадиган саволларни ишлаб чиқиш; ✓ стратегияни амалга ошириш ва компания фаолиятининг долзарб масалалари бўйича раҳбариятга маслаҳат бериш ва ёрдам бериш; ✓ самарасиз бўлган қарорларни тасдиқлаш 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ олинган маълумотларни таҳлил қилиш қобилияти; ✓ директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) аъзоси сифатида ўз масъулиятини тушуниш даражаси; ✓ фаолиятнинг ахлоқий меъёрлари; ✓ жамоада ишлаш қобилияти; ✓ мустақил фикрни ҳимоя қилиш қобилияти; ✓ бировнинг фикрини ҳисобга олиш қобилияти; ✓ компетентлик даражаси

Манба: муаллиф томонидан тадқиқотлар асосида тузилган.

KORPORATIV BOSHQARUV

Шу билан бирга, хорижий мамлакат корхоналарида директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) аъзолари фаолияти самарадорлигини баҳолаш таснифлари тадқиқ этилган бўлиб, унга кўра баҳолаш таркибий қисмларининг тузили-

ши, мустақиллик даражаси, ташаббускорлар, ижрочи, усуллар ва воситалар каби таснифига қараб баҳолаш турлари таҳлил қилинган. Ушбу таҳлил натижалари 2-жадвалда келтирилган.

2-жадвал

Йирик давлат компанияларида хорижий амалиётда энг кенг тарқалган директорлар кенгаши (кузатув кенгаши)ни баҳолаш турлари

Баҳолаш турларининг таснифи		МДХ мамлакатларида (Россия, Қозоғистон)	Европа мамлакатларида
Баҳолаш таркибий қисмларининг тузилиши бўйича	✓ умуман олганда, директорлар кенгаши (кузатув кенгаши)ни баҳолаш;	++	++
	✓ директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) қўмиталари фаолиятини баҳолаш;	++	++
	✓ директорлар раисининг фаолиятини баҳолаш;	+	++
	✓ директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) аъзоларининг шахсий ишларини баҳолаш	+	++
Мустақиллик даражаси бўйича	✓ ўз-ўзини баҳолаш (ички баҳолаш);	++	++
	✓ ташқи баҳолаш	+	+
Ташаббускорлар бўйича	✓ тартибга солувчи органлар;	++	++
	✓ институционал инвесторлар;	++	++
	✓ бозор таҳлилчилари;	+	+
	✓ матбуот ва махсус журналлар;	-	-
	✓ директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) раиси;	++	++
	✓ корпоратив котиб;	+	м/ў
	✓ аудиторлик қўмитаси;	м/ў	м/ў
	✓ мустақил директор;	м/ў	м/ў
✓ ижроия бўлмаган директор	м/ў	м/ў	
Ижрочи бўйича	✓ директорлар гуруҳи (директорлар/ кузатув кенгаши аъзолари);	++	++
	✓ ички маслаҳатчилар;	+	+
	✓ ташқи маслаҳатчилар;	+	+
	✓ санаб ўтилган тоифадаги шахслардан таркиб топган махсус гуруҳ	+	+
Усуллар ва воситалар бўйича	✓ шахсий суҳбатлар, интервьюлар, сўровномалар;	++	++
	✓ ёзма саволномалари, сўров варақалари;	++	++
	✓ директорлар кенгаши фаолиятини тартибга солувчи ҳужжатларни таҳлил қилиш;	+	++
	✓ гуруҳ муҳокамалари;	+	++
	✓ директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) учун семинарлар;	-	+
	✓ директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) фаолиятини назорат қилиш	+	++

++ - кўпроқ фойдаланилади;
 + - камроқ фойдаланилади;
 - фойдаланилмайди ёки алоҳида ҳолатларда фойдаланилади;
 м/ў - очиқ манбаларда маълумот йўқ

Манба: муаллиф томонидан тадқиқотлар асосида тузилган.

Юқорида таъкидлаб ўтганимиздек, республикада фаолият кўрсатувчи корхоналарда кузатув кенгаши аъзолари фаолияти самарадорлигини баҳолаш бўйича ишлар амалга оширилмаяпти. Чунки бу борада услубий ишланма ва уни амалга ошириш механизмлари ишлаб чиқилгани йўқ. Шунини инобатга олиб, авваламбор, илғор хорижий амалиётдан фойдаланган ҳолда корхоналарда кузатув кенгаши аъзолари фаолияти самарадорлигини баҳолаш бўйича услубиятни ишлаб чиқиш мақсадга мувофиқ.

Хулоса ва таклифлар. Ўтказилган тадқиқотлар натижасида директорлар кенгаши (куза-

тув кенгаши)ни шакллантиришга ягона ёндашув йўқлиги аниқланган ва у барча мамлакатларда фарқ қилади. АҚШ, Швейцария, Буюк Британияда директорлар кенгаши бутун компаниянинг самарадорлигини оширишга қодир бўлган тўлақонли бошқарув органи бўлиб, Россия, Қозоғистонда у ҳали ҳам расмий орган бўлиб қолмоқда. Аммо йирик компаниялар директорлар кенгаши (кузатув кенгаши), шунингдек, унинг аъзолари фаолияти самарадорлигини баҳолашга катта эътибор беради. Кўпгина мамлакатларда директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) фаолияти қонунчилик даражасида тартибга солинади, бу

йирик компаниялар нафақат шаҳар, балки бутун мамлакат иқтисодийётига таъсир ўтказа олиши билан изоҳланади. Аммо компанияларнинг ўзлари ўз бизнесининг муваффақиятидан манфаатдор.

Хорижий мамлакатларда директорлар кенгаши (кузатув кенгаши)нинг самарали фаолиятини баҳолаш тажрибасини таҳлил қилиш Ўзбекистонда корпоратив бошқарув ривожланишининг ушбу босқичида долзарб бўлган кузатув кенгаши аъзолари фаолияти самарадорлигини баҳолаш жараёнини ташкил этиш ва такомиллаштириш бўйича бир қатор тавсияларни шакллантиришга имкон берди. Хусусан, мамлақати-

мизда халқаро тажриба ва талабдан келиб чиқиб, ўз ичига олган компанияларда кузатув кенгаши аъзолари фаолияти самарадорлигини баҳолаш услубиятини ишлаб чиқиш керак. Бу услубият қуйидагиларни ўз ичига олиши керак: компания кузатув кенгашидаги ҳар бир аъзоси фаолиятининг самарадорлигини ҳар томонлама баҳолашга имкон берадиган тўлиқ, мувозанатли баҳолаш тизими; ўз-ўзини баҳолаш ва ташқи мустақил баҳолашнинг оқилона комбинацияси; ташқи ва ички баҳолаш босқичлари; компания кузатув кенгаши аъзолари фаолияти самарадорлиги баҳоланадиган мезонлар ва ҳоказо.

Манба ва фойдаланилган адабиётлар рўйхати:

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Иқтисодийётда давлат иштирокини қисқартиришнинг қўшимча чоратадбирлари тўғрисида” 2023 йил 24 мартдаги ПҚ-102-сонли қарори.
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Акциядорлик жамиятларида замонвий корпоратив бошқарув усулларини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида” 2015 йил 24 апрелдаги ПФ-4720-сонли фармони.
3. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Давлат улуши бўлган акциядорлик жамиятлари ва бошқа хўжалик юритувчи субъектлар фаолияти самарадорлигини баҳолаш мезонларини жорий этиш тўғрисида” 2015 йил 28 июлдаги 207-сонли қарори.
4. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “2021–2025 йилларда давлат иштирокидаги корхоналарни бошқариш ва ислоҳ қилиш стратегиясини тасдиқлаш тўғрисида” 2021 йил 29 мартдаги 166-сонли қарори.
5. Корпоратив бошқарув кодекси (акциядорлик жамиятлари самарадорлигини ошириш ва корпоратив бошқарув тизимини такомиллаштириш бўйича комиссия йўғилиши томонидан тасдиқланган 2015 йил 31 декабрь 9 -сонли баённома). URL: https://tmz.uz/f/kodeks_korporativnogo_upravleniya.pdf
6. Adjaoud F., Zeghal D., Andaleeb S. The effect of board's quality on performance: a study of canadian firms. // Corporate governance. 2007. Vol. 15. No 4. P. 623-635.
7. Au A. Corporate Governance in Hong Kong: Q&A – An Interview with Alice Au. URL: <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/alice-au-qa-bloomberg>.
8. Beasley M.S. An empirical analysis of the relation between the board of director Composition and financial statement fraud. // Accounting Review. 1994. Vol. 76. No 4. P. 443-465.
9. Bhagat S., Black B. The uncertain relationship between board composition and firm performance. // Business Lawyer. 1999. Vol. 54. No 3. P. 921-963.
10. ICSA Board Evaluation. Review of the UK top 200 companies 2010. // <http://icsa.org.uk>
11. Klein A. Firm Performance and board committee structure. // Journal of Law and Economics. 1998. Vol. 41. No 1. P. 275-303.
12. Millstein I.M., MacAvoy P.W. The active board of directors and performance of the large publicly traded corporation. // Columbia Law Review. 1998. Vol. 98. No 5. P. 1283-1322.
13. NYSE Listed Company Manual, § 303A.09 [Electronic resource]. – Mode of access: <http://wallstreet.cch.com/LCM/>. – Date of access: 10.04.2018.
14. O'Connell V., Cramer N. The relationship between firm performance and board characteristics in Ireland. // European Management Journal. 2010. Vol. 28. P. 387-399.
15. UK Corporate Governance Code (April 2016). The Financial Reporting Council Limited 2016, London [Electronic resource].
16. Блинков И.В., Никитчанова Е.В., Лихачева Н.Г. Оценка работы совета директоров как управленческий инструмент. // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2013. № 4. С. 42-50.
17. Бочарова И.Ю. Эффективность деятельности совета директоров в системе корпоративного управления российских компаний. // Финансы и кредит. 2011. № 28 (460). С. 64-71.
18. Дуляк Ю. Эмпирический анализ влияния советов директоров на финансовые результаты деятельности российских компаний. // Экономическая политика. 2015. Т. 10, № 1. С. 126-148.
19. Ильчук К. О влиянии структуры совета директоров российских компаний на их эффективность. // Общество и экономика. 2009. № 6. С. 132-148.
20. Леванова Л.Н. Оценка совета директоров корпорации как направление совершенствования его деятельности. // Известия Саратовского ун-та. Новая серия. Сер.: Экономика. Управление. Право. 2014. Т. 14, вып. 1, ч. 2. С. 167-173.
21. Лихачева Н. Оценка работы совета директоров как инструмент эффективного корпоративного управления. // Депозитарум. 2013. № 6 (124). С. 21-2.
22. Методика оценки работы СД, комитетов при совете директоров и членов СД ПАО «РОССЕТИ». URL: https://www.rosseti.ru/about/documents/doc/metodika_ocenki.pdf.
23. Об утверждении Типового кодекса корпоративного управления в контролируемых государством акционерных обществах, за исключением Фонда национального благосостояния. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1800017726>
24. <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/b05bbeeef-da3d-4db1-8f9c-1c7fea9a8601/Kyrgyz+CG+Board+Evaluation+Manual+-+Russian.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kl3oWP4>
25. Методика национального рейтинга корпоративного управления. URL: <http://rid.ru/nacionalnyj-rejting/metodika-nrku>.