



## KORPORATIV BOŞQARUVNING ILFOR AMALIYATI VA MODEL LARI

**Уринов Бобур Насиллоевич** -  
ТДИУ, Корпоратив бошқарув кафедраси доценти  
**Кенжаева Умрия Фахритдиновна** -  
ТДИУ, Корпоратив бошқарув  
кафедраси ассистенти

doi [https://doi.org/10.55439/ECED/vol23\\_iss3/a19](https://doi.org/10.55439/ECED/vol23_iss3/a19)

**Аннотация.** Мақолада миллий иқтисодиётни ривожлантиришда корпоратив бошқарувнинг ўрни, корпоратив бошқарувнинг хориж тажрибалари, турли моделларининг ўзига хос хусусиятлари ва фарқли жиҳатлари, замонавий корпоратив бошқарув тизими, дунё мамлакатларида корпоратив бошқарув амалиётининг ривожланиш тенденциялари тадқиқ этилган ҳамда улар бўйича айрим тавсиялар ишлаб чиқилган.

**Таянч сўзлар:** акциядорлик жамияти, корпоратив бошқарув, корпорация, замонавий корпоратив бошқарув, акциядор, англо-америка модели, немис модели, япон модели.

## PEREDOVYE PRAKTIKI I MODELI KORPORATIVNOGO UPRAVLENIA

**Уринов Бобур Насиллоевич** -  
ТГЭУ, доцент кафедрасы Корпоративного управления  
**Кенжаева Умрия Фахритдиновна** -  
ТГЭУ, ассистент кафедрасы Корпоративного управления

**Аннотация.** В статье рассматривается роль корпоративного управления в развитии национальной экономики, зарубежный опыт корпоративного управления, особенности и отличия разных моделей, современное корпоративное управление, тенденции корпоративного управления в мире и некоторые рекомендации.

**Ключевые слова:** акционерное общество, корпоративное управление, корпорация, современное корпоративное управление, акционер, англо-американская модель, немецкая модель, японская модель.

## ADVANCED PRACTICES AND MODELS OF CORPORATE GOVERNANCE

**Urinov Bobur Nasilloevich** -  
TSUE, associate professor at Corporate Governance Department  
**Kenjaeva Umriya Fakhritdinovna** -  
TSUE, assistant at Corporate Governance Department

**Annotation.** The article examines the role of corporate governance in the development of the national economy, foreign experience of corporate governance, the peculiarities and differences of different models, modern corporate governance, trends in corporate governance in the world and some recommendations.

**Keywords:** joint-stock company, corporate governance, corporation, modern corporate governance, shareholder, Anglo-American model, German model, Japanese model.

**Кириш.** Бугунги кунда замонавий корпоратив бошқарувнинг миллий иқтисодиётимиздаги акциядорлик жамиятларидаги ўрни жуда ҳам муҳим ҳисобланади, бунинг сабаби корпоратив бошқарувнинг принциплари ва моделлари акциядорлик жамиятларидаги самарадорлик ва юқори фойда олиш жараёнларига улкан ҳисса қўшади. Шу сабабли ҳукуматимиз томонидан ушбу соҳанинг ривожланиши учун турли хилдаги қарор, лойиҳа ва дастурлар ишлаб чиқилмоқда. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича тараққиёт стратегияси тўғрисида” 2022 йил 28 январдаги ПФ-60-сонли фармони билан халқимизнинг фаровонлигини янада ошириш, иқтисодиёт тармоқларини трансформация қилиш ва тадбиркорликни жадал ривожлантириш, инсон ҳуқуқлари ва манфаатларини

сўзсиз таъминлаш ҳамда фаол фуқаролик жамиятини шакллантиришга қаратилган ислохотларнинг устувор йўналишларини белгилаш мақсадида: “2022-2026 йилларда Янги Ўзбекистонни ривожлантиришнинг етти та устувор йўналиши бўйича Тараққиёт стратегияси тасдиқланди [1]. Ушбу дастурамал хужжатда 7 та йўналиш бўйича яқин йиллар ичида амалга оширилиши лозим бўлган асосий вазифалар белгилаб берилди. Шу жумладан, иқтисодиётни янада ривожлантириш ва либераллаштириш бўйича миллий иқтисодиётнинг рақобатбардошлигини ошириш, иқтисодиётда давлат иштирокини камайтириш бўйича институционал ва таркибий ислохотларни давом эттириш, хусусий мулк ҳуқуқини ҳимоя қилиш ва унинг устувор мавқеини янада кучайтириш, кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик ривожини рағбатлантириш, ин-

вестициявий муҳитни яхшилаш орқали мамлакатимиз иқтисодиёти тармоқлари ва ҳудудларига хорижий сармояларни фаол жалб этиш лозимлиги қайд этилди ва шу йўналишда қатор чора-тадбирлар амалга оширилмоқда.

Миллий иқтисодиётни ривожлантириш, рақобатбардошлигини ошириш ва халқаро интеграциясини фаоллаштиришда акциядорлик жамиятлари иштироки тобора ортиб бормоқда. Айниқса, бозор муносабатларининг такомиллашуви ва тезкор ўзгаришларнинг ҳозирги даврида акциядорлик жамиятларининг самарали молия-хўжалик фаолиятини улар томонидан пухта ишлаб чиқилган молиявий сиёсати ва уни амалга ошириш механизмисиз таъминлаб бўлмайди. Бу акциядорлик жамиятларида самарали корпоратив бошқарувни ташкил этишда бугунги кунда жиддий эътибор қаратилаётган муҳим жиҳатлардан ҳисобланади.

Акциядорлик жамиятлари самарадорлигини тубдан ошириш, корхоналарга тўғридан-тўғри хорижий инвестицияларни кенг жалб этиш, бўлажак инвесторлар учун уларнинг очиқлиги ва жозибадорлигини таъминлаш, замонавий корпоратив бошқарув услубларини жорий қилиш, корхоналарни стратегик бошқаришда акциядорлар ролини кучайтириш учун қулай шароитлар яратиш мақсадида корпоратив бошқарувни такомиллаштиришнинг аҳамияти ва зарурлиги ортиб бормоқда [2].

#### Мавзуга оид адабиётларнинг таҳлили.

Бугунги кунда дунё мамлакатларида корпоратив бошқарувнинг ягона таърифи мавжуд эмас. Корпоратив бошқарувда турли хил илмий тадқиқотлар ва изланишлар ўтказилиб, улар натижасида корпоратив бошқарув тўғрисида турли таърифлар шаклланиб келган. Ушбу таърифлар, асосан, мамлакат ҳуқуқий вазияти ёки муаллифнинг қарашларига боғлиқ.

Хорижий муаллифлардан биринчи бўлиб Сэр Адриан Кэдбери 1992 йилда “Корпоратив бошқарувнинг молиявий жиҳатлари бўйича қўмита”нинг ҳисоботида корпоратив бошқарувга қуйидаги таърифни берган: “Корпоратив бошқарув (ингл. Corporate Governance) – компанияларни бошқариш ва улар фаолиятини назорат қилиш тизими” [3].

Корпоратив бошқарув соҳасининг пионерларидан ҳисобланган америкалик иқтисодчи олимлар Р.Монкс ва Н.Миноу корпоратив бошқарувни “корпорация ривожланиш йўналиши ва фаолият кўрсаткичларини белгилаш жараёнида турли иштирокчилар (бош ижрочи директор, раҳбарият, акциядорлар, ходимлар) ўртасидаги муносабат” сифатида талқин қилишган [3].

Мамлакатимиз иқтисодчи олими М.Б.Хамидулиннинг таърифиغا кўра, “Корпоратив бошқарув корпорация мулкдорларининг

корпорация капиталини шакллантириш, ундан фойда олиш мақсадида янада самарали фойдаланиш ҳамда олинган даромадларни корпоратив муносабатларнинг барча иштирокчилари ўртасида адолатли тақсимлашга қаратилган стратегик муҳим қарорларни белгилаш, таърифлаш ва қабул қилишга доимий ва реал таъсирини таъминлашдаги онгли, бевосита иштирокидир” [4] деб изоҳлайди.

Д.Суюнов “Корпоратив бошқарув мулк шаклидан қатъи назар амалдаги ҳуқуқий-меъёрларга асосланиб, бошқарувнинг маълум бир тамойиллари асосида корхона мақсадига эришиш учун амалга оширилувчи фаолият мажмуидир” [5] деб ўзларининг таърифларида корпоратив бошқарувни очиб берганлар.

А.А.Хашимовнинг таърифига кўра, “Корпоратив бошқарувнинг асосий мазмуни акциядорлик жамиятининг фаолиятига жалб этилган турли шахслар манфаатлари мувозанатини ўрнатишдан иборат” [6].

Мамлакатимизда корпоратив тузилмаларда корпоратив бошқарувнинг жорий этилиши ва самарадорлигини ошириш, персонални бошқариш масалаларини таниқли иқтисодчи олимлар Б.Ю.Ходиев, С.С.Фуломов, Қ.Х.Абдурахмонов, Б.Б.Беркинов, Н.Қ.Йўлдошев, Д.Н.Рахимова, М.Л.Турсунходжаев, Ш.Н.Зайнутдинов, Ж.А.Фаттахова, А.А.Хошимов, Р.И.Нуримбетов, М.Б.Хамидулин, Д.Х.Суюнов, Ш.Ф.Юлдашев, Д.Б.Бегматова, М.М.Зияева ва бошқалар [7] ўз ишларида тадқиқ этганлар.

Корпорация жисмоний ва юридик шахсларнинг ихтиёрий равишда капитални бирлаштириши орқали доимий фаолият юритиш мақсадида ташкил этилган, шерикчиликка асосланган, бошқарув функциялари ёлланма профессионал бошқарувчиларга юкланган, корпорациядаги муносабатлар мамлакат тегишли қонунчилигига зид бўлмаган равишда ички маъмурий қоидалар ва жамоавий қарорлар орқали тартибга солинувчи ва корпорация персонали, умуман, жамият турмуш даражасини оширишга хизмат қилувчи ташкилотдир [8].

Иқтисодий адабиётларда корпорация ва унинг персоналини корпоратив бошқариш категорияларига алоҳида эътибор қаратилмаган. Фикримизча, бу етишмовчиликни тўғрилаш ва кўпроқ персонални корпоратив бошқаришга, юқори иқтисодий кўрсаткичларга эришиш мақсадида персонални корпоратив мотивациясини шакллантириш масалаларига алоҳида тадқиқот эътиборини қаратиш лозим.

Корпорация иқтисодий институт сифатида қуйидаги асосий хусусиятларга эга ҳисобланади:

➤ иқтисодий асосланган ишлаб чиқарувчилар, мулкдорлар бирлашмаси бўлиб, корпора-

ция манфаатлари йўлида мустақил равишда сотиш ва сотиб олиш, кредит маблағларини жалб этиш, шартнома муносабатларига киришиш ҳуқуқига эга юридик шахсдир;

➤ корпорация мулки унга инвестиция қилинган (киритилган) улушлар ва ишлаб чиқариш капитали йиғиндиси шаклида намоён бўлади;

➤ акциядорлар мулкдори ҳисобланган корпорациялар фаолиятини назорат қилиш ҳуқуқига эгадирлар;

➤ корпорация директорлари ва бошқарувчилар тегишли масалалар бўйича қарор қабул қилиш ҳуқуқига эгадирлар;

➤ корпорациянинг барча инвесторлари киритган қўйилмалари ҳажмида моддий масъулиятга эгадирлар [9].

Фикримизча, юқорида келтирилган хусусиятлар аниқлик киритилишини тақозо этади. Яъни корпорация хўжалик юритиш бирлиги бўлиб, жамият эҳтиёжларини қондириш мақсадида моддий ва номоддий неъматларни ишлаб чиқаради ва унинг иқтисодий кўрсаткичлари корпорация аъзолари ва умуман, аҳоли турмуш даражасига бевосита таъсир этади. Айнан шунинг учун ҳам корпорация ва унинг самарадорлигига хизмат қилувчи корпоратив бошқарув тизими иқтисодий категория сифатида кўриб чиқилиши лозим [10].

Замонавий корпоратив бошқарув ташкилот раҳбарияти, унинг акциядорлари ва директорлар кенгаши ўртасидаги ўзаро муносабатларнинг муайян бир тизимидир. Унинг асосий мақсади корпоратив фаолият устидан назоратни амалга ошириш ҳисобланади [3]. Замонавий корпоратив бошқарув халқаро стандартлар асосида акциядорлик жамиятининг ривожланиш стратегияси ва мақсадлари ривожланишини амалга оширишга, акциядорлик жамиятининг молиявий мустақамлиги ва унинг даромадли компания сифатида узоқ муддат фаолият юртишини таъминлашга имкон беради, шунингдек, мамлакат рақобатбардошлигини оширишга ёрдам беради.

Замонавий корпоратив бошқарув хорижий мамлакатларда корпоратив бошқарув тизими, хорижий корпоратив бошқарув стандартларининг мазмуни ва моҳияти, давлат иштирокидаги корхоналарда корпоратив бошқарув, дунё мамлакатларида ушбу амалиётнинг ривожланиш тенденцияси, рақамли иқтисодиёт шароитида корпоратив бошқарув кабиларни қамраб олади.

**Тадқиқот методологияси.** Тадқиқот методологиясининг асосини корпоратив бошқарувнинг амалиёти ва моделлари бўйича муаллифлар томонидан тизимли таҳлил, танлама адабиётлар таҳлили бўйича материаллар таш-

кил қилади. Шунингдек, тадқиқот жараёнида умумлаштириш, гуруҳлаш, таққослаш, анализ ва синтез каби илмий тадқиқот усулларидан кенг фойдаланилган.

**Таҳлил ва натижалар.** Бугунги кунда жаҳонда корпоратив бошқарув амалиётида етук ва замонавий тажриба ва шаклланган малакаларни ўрганиш долзарб масалалардан ҳисобланади. Жаҳон амалиётида корпоратив бошқарувнинг турли хил моделлари мавжуд. Ҳар бир давлат ўзига хос хусусиятлардан келиб чиқиб, корпоратив бошқарув моделини шакллантиради. Жаҳондаги барча корпоратив бошқарув моделлари уч хил моделга асосланади. Корпоратив бошқарув шундай тушунчаки, у ўзида менежерлар, директорлар кенгаши, акциядорлар ва компанияни бошқариш бўйича манфаатдор бўлган шахслар ўртасидаги ўзаро муносабатлари тизимини ифода этади. Бундай тизим нафақат таъсисчилар даромадларига, балки компаниянинг келгуси инвестицияларига ҳам таъсир кўрсатади.

Юқорида келтирилган **англо-американча ёки аутсайдерча модель** – акциядорлик жамиятига нисбатан юқори даражадаги корпоратив назорат ёки акциядорлик жамияти менежменти устидан назоратнинг ташқи бозор механизмларидан фойдаланишга асосланган акциядорлик жамиятининг бошқарув модели. Бундай бошқарув модели АҚШ, Буюк Британия, Канада, Янги Зеландия каби давлатлар учун хосдир. Бунда акциядорларнинг манфаатлари бири-биридан фарқланувчи акциядорлик жамияти менежментига боғлиқ ҳолда мавжуд бўлган ўзига хос кўп сонли инвесторларда намоён бўлади. Акциядорлик жамиятини реал бошқариш профессионал менежерлар томонидан амалга оширилади. Ушбу моделни қўллашдаги асосий муаммо акциядорлик жамияти таъсисчилари ва жалб этилган менежерлар ўртасидаги ўзаро муносабатлардаги муаммо ҳисобланади. Бундай шароитда, албатта, акциядорлик жамияти менежменти устидан назоратни амалга оширишда муҳим ўринга чиқувчи фонд бозорининг роли янада ортади. Асосий иштирокчилар менежерлар, директорлар (директорлар кенгаши) ва инвесторлар ҳисобланади. Шунингдек, ҳукумат тузилмалари, биржалар, ўзини назорат қилувчи органлар, корпорация ва инвесторларга корпоратив бошқарув ва ишонч бўйича овоз бериш юзасидан маслаҳат хизматларини тақдим этувчи консалтинг фирмалари ҳам қатнашади.

Корпоратив бошқарувнинг англо-американча моделини амалга оширувчи мамлакатлар ичида АҚШ ахборотлар очиқлигининг энг қатъий меъёрини намоён этади.

Ушбу моделни қўлловчи бошқа мамлакатларда ҳам ахборотлар эълон қилиш даражаси

юқори, бироқ АҚШда корпорациялар ҳар чоракда бир марта турли-туман ахборотларни чоп этиши лозим. Шунингдек, йиллик ҳисобот ёки акциядорларнинг ҳар йиллик умумий йиғилишига қуйидаги маълумотлар киритилган бўлиши лозим:

Корпоратив бошқарувнинг инглиз-америка модели асосий принципларига қуйидагилар киритилади:

- ✓ мулк ва мажбуриятларни ажратиш;
- ✓ мулк ҳуқуқларини ажратиш ва корпорацияни назорат қилиш;
- ✓ “акциядорлик жамиятининг фаровонлигини ошириш” учун етарли шарт бойликни максимал даражада ошириш хатти-ҳаракатидир;
- ✓ акцияларнинг бозор нархини максимал даражага кўтариш акциядорларнинг бойлигини максимал даражада оширишдир;
- ✓ барча акциядорлар тенг ҳуқуқларга эга;

Аутсайдерлик (чет эл) модель ташқи бозорда акциядорлик жамиятидан фойдаланиш юқори даражада ёки корпоратив назорат механизмлари назорат қилиш моделидир.

**Континентал (немисча) ёки инсайдерча модель** – корпоратив назоратнинг ички усуллари ёки ўзини ўзи назорат қилиш усулларидан фойдаланишга устуворлик берилган ҳолда амалга оширилувчи акциядорлик жамиятларини бошқариш модели. “Корпоратив бошқарувнинг немисча модели Марказий ва Ғарбий Европа мамлакатларига (Германия, Голландия, Швейцария, Австрия, Норвегия, Скандинавия мамлакатлари, Бельгия ва Франция давлатлари) ҳам хос ҳисобланади. Унинг асосида ижтимоий ўзаро алоқа тамойили ётади: акциядорлик жамияти фаолиятида барча манфаатдор томонлар (акциядорлар, менежерлар, ходимлар, банклар, жамоат ташкилотлари) қарорларни қабул қилиш жараёнида иштирок этиш ҳуқуқига эгадирлар. Немисча модель фонд бозорлари ва бошқарувдаги акциядорлик қийматига сушт йўналтирилганлиги билан тавсифланади, чунки бунда компания ўзининг рақобатбардорлиги ва ишлари натижаларини ўзи назорат қилади” [11].

“Ушбу моделнинг шаклланишига қатор объектив ва субъектив омиллар таъсир кўрсатган. Улар қаторида, энг аввало, корпоратив қарорларни қабул қилишда банкларнинг етакчи ролини таъминловчи ва акцияларининг хусусий инвесторлар бўйича нисбатан унча катта бўлмаган қисмига жойлаштирилиши хос бўлган акциядорлик капитали концентрацияси даражасининг юқорилигини алоҳида ажратиб кўрсатиш зарур. Масалан, йирик компанияларда акцияларнинг 40 %дан ортиқ қисми 5 та йирик акциядорлар улушига тўғри келади”. Шунга

кўра, Германияда фонд бозори АҚШ ва Буюк Британиядагига нисбатан бирмунча паст ликвидликка эга ҳисобланади. Шу сабабдан континентал модель мулкчилик концентрацияси даражасининг бирмунча юқорилиги ва таркибида банклар асосий роль ўйнавчи блокланган акциялар пакетига эга стратегик инвесторларнинг мавжудлиги билан тавсифланади. Сўнги йилларда немисча модель асосида бошқарувга хорижий инвесторларнинг таъсири ортиб бормоқда.

Корпоратив бошқарувнинг англо-американча ва немисча моделлари муайян бир давлатнинг миллий хусусиятларини ўзида намоён этувчи ва у ёки бу тизимнинг етакчилик қилувчи устуворликларига асосланган кўпгина вариантлардан иборат ўзаро зиддиятли икки тизимни ифода этади. Миллий иқтисодиёт доирасида корпоратив бошқарувнинг муайян модели ривожланиши, асосан, қуйидаги учта омилга боғлиқ:

- акциядорлар ҳуқуқларини ҳимоя қилиш механизми;
- директорлар кенгашининг функция ва вазибалари;
- ахборотларни ошкор этиш даражаси.

**Корпоратив бошқарувнинг япон модели** Иккинчи жаҳон урушидан кейинги даврда молия-саноат гуруҳлари (кейрецу) негизида шакллланган, унга мамлакатнинг сиёсий-иқтисодий шарт-шароитлари, маданияти ва анъаналари таъсир кўрсатган бўлиб, менежерларнинг назорати муаммоларини камайтиришга имкон берувчи банк назоратига асосланган тўлиқ ёпиқ тизимлиги билан характерлидир.

Корпоратив бошқарувнинг япон модели кўп томонламали ҳисобланади ва асосий (етақчи) банк ва молия-саноат гуруҳи (тармоғи) ёки кейрецу атрофида шаклланади. “Асосий банк ва кейрецу иккита турли, лекин бир-бирини тўлдирувчи япон модели элементи ҳисобланади. Амалда барча япон корпорациялари ўзининг асосий банклари билан узвий муносабатларга эга. Банк ўзининг корпоратив мижозларига кредитлар тақдим этади, облигациялар, акциялар эмиссияси бўйича ҳамда ҳисоб рақамларини юритиш ва консалтинг хизматларини кўрсатиш бўйича хизматларини тақдим этади”.

Ушбу моделга “кейрецу”га кирувчи компаниялар томонидан акцияларга эгалик қилувчи йирик ва ўрта акциядорлар қўлида мулкнинг катта қисми жамғарилиши хосдир. Яъни акциядорлик жамиятлари акцияларининг 70 %и молиявий институтларга тегишли бўлиб, бироқ жамият фаолияти мониторинги нафақат уларнинг акциядорлари, балки йирик кредитор ҳисобланган бош банк орқали ҳам амалга оширилади. Одатда, кэйрецу молия-саноат гуруҳининг

барча компанияларини молиялаштиришни таъминлай олувчи бирор-бир йирик банк атрофида ташкил этилади [12].

Япон корпорацияларининг директорлар кенгаши таркиби АҚШ, Буюк Британия ёки Германиядагига нисбатан кўп ҳисобланиб, ўртача 50 аъзодан иборат бўлади. Агар корпорация фойдаси муайян вақт оралиғида камаядиган бўлса, асосий банк ва кейрецу аъзолари директорларни ишдан олиши ва ўзининг номзодларини тайинлаши мумкин. Япония давлати учун хос яна бошқа одат турли вазирлик ва идораларнинг нафақага чиққан раҳбарларини корпорациянинг директорлар кенгаши таркибига киритилишидир. Масалан, Япония Молия вазирлиги нафақага чиққан раҳбарни банкнинг директорлар кенгашига аъзо этиб тайинлаши мумкин. Япон моделида директорлар кенгаши таркиби корпорациянинг молиявий ҳолатига боғлиқ.

Мамлакатдаги сўнгги йиллардаги қонунчиликдаги ўзгаришлар оқибатида корпоратив бошқарувнинг япон модели самарали ривожланишга салбий таъсир кўрсата бошлади. Сабаби, мамлакатда хорижий институционал инвесторларнинг кўпайиши оқибатида япон компаниялари бозор, акциядорлар, қолаверса, англо-американча моделга кўпроқ йўналтирила бошланди.

**Корпоратив бошқарувнинг оилавий модели** дунёнинг барча давлатларида (асосан, Осиё ва Лотин Америкаси мамлакатлари, Канада, Швеция, Италия ва Францияда) кенг тарқалганлиги билан ажралиб туради. Бунда корпорацияни бошқариш бир оила аъзолари томонидан амалга оширилади. Корпорация капитали оилавий каналлар бўйича жамланади ва тақсимланади ҳамда корпорация бизнеси ва молиявий ресурслари ҳаракати устидан назорат тўлиғича оилага тегишли ҳисобланади (масалан, Швецияда Валенберглар, Италияда Аньелли, Канадада Бронфманлар, Тайванда Ли Кай Ши династияси бунга мисол бўла олади). Айрим ҳолларда оилавий бизнестда инвесторлар жалб этилиши мумкин, бироқ улар корпоратив бошқарувда кўп овозга эга бўлмайди. Бундай акциялар биржага савдога қўйилиши орқали ҳам эмиссия қилиниши мумкин. Агар акциядорлик жамиятининг барча акциялари бир овоз берувчига тегишли бўлса, у ҳолда оилага тегишли акциялар қўшимча афзалликлар тақдим этади (масалан, директорлар кенгаши аъзоларини танлашда истисно тариқасидаги ҳуқуқлар). Бундай восита акциядорлик жамияти фаолиятини йирик акциялар пакетига эга бўлмаган ҳолда ҳам назорат қилиш имконини беради. Айрим тадқиқотчиларнинг фикрларига кўра, оилавий компаниялар капитални жамлашнинг эскирган усули сифатида ўзини намоён этади ва

бизнесни юритишнинг самарали шакли ҳисобланмайди. Бироқ маълумотлар гувоҳлик беришича, саноати ривожланган мамлакатларда ЯИМнинг 45 %дан 75 %гача қисми айнан оилавий компаниялар ҳиссасига тўғри келади. Бундан ташқари оилавий компаниялар кўп сонли мулкдорлари бўлган компаниялар билан солиштирилганда, бирмунча узоқ вақт фаолият кўрсатади [13].

Жаҳон амалиётида акциядорлик жамиятларида корпоратив бошқарувнинг мавжуд тўрт модели тажрибаси уларни амалиётга қўллашдаги ўзига хос хусусиятларини намоён этиши ва уларнинг амал қилиш механизми билан бири-биридан фарқланади. Олиб борилган тадқиқотлар асосида ушбу моделларнинг қўлланилишидаги афзаллик ва камчиликлар бўйича солиштирма таҳлиллар амалга оширилди.

Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, юқорида келтирилган акциядорлик жамиятларигагина хос бўлган корпоратив бошқарувнинг бирорта модели бошқалари олдида ажралиб турувчи устуворликларга эга эмас, қолаверса, ҳеч бирини универсалликка эга, деб ҳам бўлмайди. Аксинча, охириги ўн йилликдаги вазият жаҳондаги барча етакчи давлатлар учун корпоратив бошқарувнинг турли хил тизимлари қоришиб бориши хос эканлигини кўрсатмоқда.

Шунинг билан бирга, акциядорлик жамиятларида корпоратив бошқарувнинг самарали ташкил этилиши, нафақат улар фаолиятининг ривожланиши, балки пул оқимлари ҳажми ва ҳаракатини янада кўпайтириш, инвестиция лойиҳасига киритиладиган капитал қийматини пасайтириш орқали қўшимча қиймат ўсишини таъминлаш билан бирга, миллий иқтисодиётнинг ривожланиши, халқаро интеграцияси ва рақобатбардошлигини оширишга ҳам ўз таъсирини кўрсатади [14].

Бу эса акциядорлик жамиятларида корпоратив бошқарувнинг илғор хориж тажрибаларини татбиқ этишга бўлган эҳтиёжини янда оширади. Бунда мамлатимизда корпоратив бошқарув бўйича муайян тажрибаларнинг тўп-ланганлиги, амалиёт учун зарур шароитларнинг яратилганлиги бу борадаги илғор хориж тажрибаларини татбиқ этиш учун зарур элементлар мавжуд эканлигидан далолат беради.

**Хулоса ва таклифлар.** Акциядорлик жамиятларида корпоратив бошқарув амалиётини такомиллаштириш мақсадида қуйидагиларнинг амалга оширилиши мақсадга мувофиқ:

1. Акциядорлик жамиятларининг корпоратив бошқарувида хориждан юқори малакали, тажрибали мутахассисларни ишга жалб этиш, уларнинг корпоратив бошқарув тизимини такомиллаштиришга доир таклифлари, тажрибаларидан амалиётда фойдаланиш асосида мамлака-

тимизда халқаро стандартларга мувофиқ корпоратив бошқарув тизимини жорий этишда мутахассислар профессионал савиясини ошириш, корпоратив бошқарув маданияти, этикаси, психологияси ва кўникмаларини шакллантириш лозим.

2. Акциядорлик жамиятларининг корпоратив бошқарувида молиявий сиёсатни пухта ишлаб чиқиш ва уни амалга оширишнинг молиявий асосларини таъминлашда капитал қиймати, капитал таркиби, пулнинг вақт бирлигидаги қиймати ҳамда даромадлилик ва риск даражасининг ўзаро боғлиқлиги концепцияларига

тўлиқ ва мунтазам амал қилинишини таъминлаш зарур.

3. Мамлакатимиз акциядорлик жамиятларининг хорижий нуфузли фонд биржаларига (IPO) чиқишини таъминлаш орқали уларнинг хорижий капитал бозорига чиқишини таъминлаш асосида халқаро бозордаги эркин рақобат курашига чидамлилигини оширишга эришиш, бунда замонавий корпоратив бошқарув тамойиллари ва стандартларини жорий этишнинг ташкилий-ҳуқуқий, техник-иқтисодий, ахборот ва кадрлар таъминоти бўйича асослари ҳамда механизминини ишлаб чиқиш мақсадга мувофиқдир.

**Манба ва фойдаланилган адабиётлар рўйхати:**

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармони. Акциядорлик жамиятларида замонавий корпоратив бошқарув услубларини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида. <https://lex.uz/docs/2635197>
2. Кенжаева У.Ф., Уринов Б.Н. Акциядорлик жамиятларида корпоратив бошқарув тизимининг шаклланиши ва унинг Ўзбекистонда ривожланиш босқичлари. // "Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар" илмий-электрон журнали. 3-сон, май-июнь, 2022 йил.
3. Ашуров З.А., Жалилов Ф.А., Уринов Б.Н. Замонавий корпоратив бошқарув (хорижий тажриба). – Т.: Иқтисодиёт, 2021. – 195 б.
4. Хамидулин М.Б. Финансовые механизмы корпоративного управления. Монография. – Т.: Молия, 2008. – 204 с.
5. Суюнов Д. Корпоратив бошқарув механизми: муаммо ва ечимлар. Монография. – Т.: Академия, 2007. – 319 б.
6. Хашимов А.А. Ўзбекистонда интеграциялашган корпоратив тузилмаларни бошқариш методологиясини такомиллаштириш. Иқтисод фанлари доктори илмий даражаси учун дисс. иши. –Т., 2007. – 338 б.
7. Ходиев Б.Ю. Корпоратив бошқариш. – Т.: Иқтисодиёт, 2010. – 257 б.
8. Уринов Б.Н. Корхоналарда персонални бошқаришнинг корпоратив усулидан фойдаланиш самарадорлиги. Монография. – Т.: Иқтисодиёт, 2020. – 125 бет.
9. Батлер У.Э. Основные черты российского открытого акционерного общества и американской корпорации. // Государство и право. 1998. № 7.
10. Уринов Б.Н. Корхоналарда персонални бошқаришнинг корпоратив усулидан фойдаланиш самарадорлиги. И.ф.ф.д. (PhD) илмий даражасини олиш учун бажарилган диссертация ишига автореферат. – Т.: ТДИУ, 2018. – 57 б.
11. Khujaturodov A. (2020) Peculiarities of corporate strategy and risk prevention in joint stock companies. Архив научных исследований, 35.
12. Khujaturodov A. (2020) Theoretical aspects of the development of stock market infrastructure. Архив научных исследований, 35.
13. Ashurov D. (2017) Reforming corporate governance in Uzbekistan in line with the global principles. SAARJ Journal on Banking & Insurance Research, 6(1), 44-55.
14. Khujaturodov A. (2020) Ўзбекистон фонд бозори инфратузилмасини ривожлантириш: муаммолар ва ечимлар. Архив научных исследований, 33(1).