

JAHONDA DIREKTORLAR KENGASHI FAOLIYATIDA AYOLLARNING O'RNI:  
XALQARO TAJRIBA VA ZAMONAVIY TENDENSIYALAR

THE ROLE OF WOMEN IN THE ACTIVITIES OF THE BOARD OF DIRECTORS IN THE WORLD:  
INTERNATIONAL EXPERIENCE AND CURRENT TRENDS

РОЛЬ ЖЕНЩИН В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В МИРЕ:  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

Akramova Nazokat Israilovna

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti  
Korporativ boshqaruv kafedrasida katta o'qituvchisi, O'zbekiston,

**Annotatsiya:** Maqolada aksiyadorlik jamiyatlari kuzatuv kengashlari faoliyati tahlil qilinib, kuzatuv kengashida shaffoflikni ta'minlash maqsadida mustaqil direktorlar faoliyatida ayollarning rolini oshirish zaruriyati, mustaqil direktorlar institutini shakllantirishda ayollarning o'rni, jahonda kuzatuv kengashlari faoliyatida ayollarning mustaqil a'zo sifatidagi o'rnini oshirish masalalari va uning tartibga solinishi, kuzatuv kengashlarida mustaqil ayol a'zolarining davlat organlari va boshqa tashkilotlarda huquq va manfaatlarini himoyalash, yuqori malakali va professional mustaqil ayol direktorlar hamjamiyatini shakllantirish hamda gender tengligi masalalari yoritilgan. Kengashning avvalgi tadqiqotlari, shu jumladan ayollar va direktorlar bo'yicha olib borilgan tadqiqotlar, kengash a'zolari kengashning ishlashiga hissa qo'shadimi yoki yo'qmi degan savolga javob beradi.

**Tayanch iboralar:** Aksiyadorlik jamiyati, kuzatuv kengashi, korporativ boshqaruv, mustaqil direktorlar instituti, kuzatuv kengashlari mustaqil a'zolari, gender tengligi, davlat ishtirokidagi korxonalar, fond birjasi.

**Annotation:** The article analyzes the activities of the supervisory boards of Joint-Stock Companies and discusses the need to increase the role of women in the activities of independent directors in order to ensure transparency in the supervisory board, the role of women in the formation of the Institute of independent directors, issues of increasing the position of women as independent members in the, the formation of a highly qualified and professionally independent community of female directors and issues of gender equality are covered. Previous research by the board, including research on women and directors, answers the question of whether board members contribute to the board's performance.

**Base phrases:** Joint Stock Company, Supervisory Board, corporate governance, institute of independent directors, independent members of supervisory boards, gender equality, state-owned enterprises, stock exchange.

**Аннотация:** В статье анализируется деятельность наблюдательных советов акционерных обществ, анализируется необходимость повышения роли женщин в деятельности независимых директоров в целях обеспечения прозрачности в наблюдательных советах, роль женщин в формировании института независимых директоров, вопросы повышения роли женщин в качестве независимых членов в деятельности наблюдательных советов во всем мире и ее регулирование, а также вопросы защиты прав и интересов независимых женщин в, освещены вопросы формирования высококвалифицированного и профессионального независимого сообщества женщин-директоров, а также гендерного равенства. Предыдущие исследования совета директоров, в том числе исследования женщин и директоров, задают вопрос о том, способствуют ли члены совета директоров работе совета директоров.

**Ключевые слова:** Акционерное общество, Наблюдательный совет, корпоративное управление, институт независимых директоров, независимые члены наблюдательных советов, гендерное равенство, государственные предприятия, фондовая биржа

**Kirish.** So'ngi yillarda iqtisodiyotning mutlaqo yangi tarmoqlariga asos solish, ayniqsa, ularni boshqarish uslublarini zamonaviylashtirishga ustuvor ahamiyat berilmoqda. Aktsiyadorlik jamiyatlarini rivojlantirish strategiyasi va samarali boshqarish borasida O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh. Mirziyoevning 2022–2026 yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi muhim ahamiyat kasb etadi (Sh.Mirziyoev, 2022-yil). Davlatimiz rahbari majlisda ana shu haqda to'xtalib, korporativ boshqaruv tizimidagi prinsip va yondashuvlarni tubdan o'zgartirishimiz uning haqiqiy bozor munosabatlariga mos kelishini ta'minlash hamda konservativ qarashlardan voz kechishda katta hissa bo'lganligini, lekin butun dunyoda aktsiyadorlik jamiyatlarini tashkil etish va faoliyatini korporativ tarzda boshqarish asosiy usul, deb topilgan bir paytda bizda bu borada amalga oshirilayotgan ishlar qoniqarli emasligiga, hali oldinda bajarilishi lozim bo'lgan vazifalar ham talaygina ekanligiga alohida urg'u berdi.

O'sib borayotgan tadqiqotlar kengashlar va yuqori darajadagi boshqaruv lavozimlarida gender tengligi, shuningdek, ayollar o'rtasida keng ko'lamli boshqaruv qobiliyatlari bilan bog'liq bo'lgan bir qator biznes afalliklarini ko'rsatadi. Foyda moliyaviy ko'rsatkichlar va aktsiyadorlar qiymatini yaxshilash, firibgarlik va korrupsiya xavfini kamaytirish, mijozlar va xodimlarning qoniqishini oshirish, investorlarning ishonchini oshirish va bozor bilimlari va obro'sini oshirishni o'z ichiga oladi. Tadqiqotlar, shuningdek, menejment va direktorlar Kengashidagi gender xilma-xilligining kompaniyaning barqarorlik ko'rsatkichlariga ijobiy ta'sirini ko'rsatadi. Biznes rahbarlari, shuningdek siyosatchilar uzoq vaqtdan beri kengashlarda ayol direktorlar salmog'ini ko'paytirishni qo'llab-quvvatlamoqda. Kengashlarda ayollar sonining ko'payishiga intilishning muhim sababi shundaki, gender xilma-xilligi direktorlar o'rtasida vazifalar va ish tajribasiga nisbatan kengroq qarashlarga olib kelishi kutilmoqda. Bu, o'z navbatida, kengashning yanada muvozanatli va sifatli qarorlarini qabul qilishga imkon beradi. Gender xilma-xilligini oshirish orqali direktorlar kengashi direktorlar o'rtasida kengroq bilim doirasiga tayanishi mumkin va bu yuqori sifatli boshqaruv strategik qarorlari va firmaning ijobiy ishlash ko'rsatkichlarida aks ettirilishi mumkin. Samarali direktorlar Kengashiga ega bo'lish tashkilot

uchun juda muhimdir. Oddiy odam tashkilot kengashi a'zolarining ismlarini ayta olmasa ham, ular tashkilotning qanday ishlashiga, qaror qabul qilishiga va oxir-oqibat uning muvaffaqiyatiga kuchli ta'sir ko'rsatadi. Shunday qilib, turli xil qarashlar, bilimlar va tajribalarni jalb qilish tashkilot muvaffaqiyatining kaliti bo'lishi mumkin. Tashkilotga turli xil qarashlarni kiritish usullaridan biri bu Kengashdagi gender xilma-xilligi.

Bugungi kunda, direktorlar Kengashidagi gender tengligini ta'minlash va firma faoliyatini yaxshilash o'rtasidagi kuchli bog'liqlik haqida juda kam dalillar mavjud. Shu sababli ushbu mavzuda tadqiqotlar olib borish dolzarb hisoblanadi. Korporativ direktorlar Kengashidagi xilma-xillik kompaniya rahbarlari va davlat siyosati kun tartiblari tomonidan ta'kidlangan dolzarb ustuvor vazifadir.

COVID-19 pandemiyasi butun dunyo bo'ylab vayronagarchiliklarni keltirib chiqardi va gender tengligi uchun kurashda o'nlab yillik taraqqiyotni bekor qilish bilan tahdid qilmoqda. Pandemiya oldin xavfli ish va kam maoshli ishlarda band bo'lgan ko'plab ayollar uyda o'qitish va keksa qarindoshlariga g'amxo'rlik qilishni afzal ko'rmoqda. O'rta yoshli ayollar pandemiyaning eng katta uy yukini yelkasiga olganlar qatoriga kiradi. Natijada, ayollar ham ishdan bo'shagan yoki ishdan bo'shatilgan bo'lishi mumkin. Kengashlar uchun oqibatlar qo'rqinchli. Endi har qachongidan ham ko'proq korporatsiyalar ayollar yetakchiligidagi to'siqlarni olib tashlashlari va ularning martaba o'sishiga sarmoya kiritishlari kerak.

#### **Mavzuga oid adabiyotlar tahlili.**

Direktorlar Kengashidagi ayollar vakilligining korporativ boshqaruv samaradorligiga ta'siri haqida ko'p tadqiqotchilar tomonidan izlanishlar olib borilmoqda. Direktorlar kengashida boshqaruv a'zolari tarkibining xilma-xilligi va rentabellik o'rtasidagi bog'liqlik to'g'risida dalillar ko'paymoqda.

Baéz o'z tadqiqotlarida bir nechta asosiy va o'zaro bog'liq prinsiplarni ajratib ko'rsatdi, ulardan birinchisi bu ijtimoiy adolat, unga asosan ishga personalni qabul qilishda ayollarga ham, erkaklarga ham teng imkoniyatlarni taqdim etish kerak. (Baéz va boshqalar, 2018.) Ikkinchi tamoyil xilma-xillikni nazarda tutadi, shu jumladan jins nuqtai nazaridan, chunki ko'proq tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, xilma-xillik

jamoalar va kengashlar biznes ko'rsatkichlarining sezilarli yaxshilanishiga olib kelishi mumkin. Ushbu sohada ayol menejerlarning tobora ortib borayotgan ishtiroki biznes boshqaruviga ijobiy ta'sir ko'rsatmoqda, xodimlarning xilma-xilligi esa boshqaruv guruhlarida firma samaradorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatdi.

Joy, Lois va Nancy Kengashlardagi gender xilma-xilligi va firmalarning moliyaviy ko'rsatkichlari o'rtasida ijobiy bog'liqlikni aniqladi. Kengashda ayollar soni ko'p bo'lgan kompaniyalarni taqqoslaganda sezilarli darajada yuqori ko'rsatkichlar, ya'ni 40% yuqori sotish rentabelligi va kapitalning 53% yuqori rentabelligini ko'rsatdilar. (Joy va boshqalar 2022).

Empirik tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, Kengashdagi gender xilma-xilligi iqtisodiy afzalliklarga ega va kengash yig'ilishlarining dinamikasini o'zgartiradi. Masalan, ayol menejerlar erkaklarnikiga qaraganda ko'proq ish joylariga e'tibor berishadi (Adams va boshqalar, 2022).

Levellin va Myuller-Kale mamlakatning umumiy madaniy qadriyatlarini, e'tiqodlari va munosabatlari bilan birga iqtisodiy va siyosiy imkoniyatlarni kengaytirish ayollarga korporativ elitaning yuqori boshqaruv darajalarini egallashiga yordam beradi, deb hisoblashadi (Lewellyn, K. B va Muller-Kahle, 2020). Biroq, kengashda gender demokratizatsiyasi asta - sekin sodir bo'lmoqda: feminizatsiyaning birinchi to'liqini siyosiy asosga, ikkinchisi ayol nomzodlarning akademik yutuqlariga, uchinchisi esa kompaniyaning nafis va o'sib borayotgan ayol iste'dodlariga asoslangan.

Kengashning zamonaviy statistikasi ayollarining xususiyatlari erkak direktorlarning biznesni boshqarishning ko'p jihatlariga qo'shgan hissasini to'ldirishi yoki yaxshilashi mumkin degan tadqiqot natijalariga ziddir. Solakog'lu va Demir ayol direktorlar ulushining ko'payishi kengashning nazorat xatti-harakatlarini o'zgartiradi, deb ta'kidlaydilar. (Solakog'lu va Demir, 2016)

Kuzatuv kengashi faoliyatida mustaqil direktorlar rolini oshirish bo'yicha iqtisodchi olimlar va mutaxassislar tomonidan o'zlarining tadqiqotlarida va xalqaro konferentsiyalarda fikr va mulohazalarini keltirib o'tishgan. Ular tomonidan korporativ boshqaruvning eng yaxshi amaliyotlaridan biri sifatida kuzatuv kengashi faoliyatini samaradorligini oshirishda mustaqil direktorlarning rolini va ularning kompaniyalar imid-

jiga ijobiy ta'sir ko'rsatishi va aktsiyadorlik qiymatini oshirishga sezilarli hissa qo'shishi bo'yicha izlanishlar olib borishgan. Korporativ boshqaruv konsepsiyasi asosan agentlik nazariyasi ostida shakllandi, uning rivojlanishiga muhim hissa qo'shgan mahalliy olimlardan, Sh.N. Zaynutdinov, E.A. Xoshimov, M.B. Xamidulin, D.X. Suyunov, R.X. Karlibayeva, Z.A. Ashurovlarni keltirish mumkin. Lekin ushbu tadqiqotlarga qaramasdan, mustaqil direktorlar faoliyatida aynan ayol direktorlar bo'yicha tadqiqotlar yetarli darajada amalga oshirilmagan. Shu sababli ushbu mavzuda tadqiqot olib borish zarur.

Kengash xonalarida gender xilma-xilligi muammosini o'rganishga bag'ishlangan adabiyotlarning katta hajmiga qaramay, ilmiy konsensus hali ishlab chiqilmagan. Bir ovozdan olib borilgan tadqiqot natijalarining yetishmasligi, asosan, tanlangan kompaniyalar uchun turli xil institutsional, tartibga soluvchi va Qonunchilik tizimlari, tanqidiy ommaviy hodisalar, turli xil tadqiqot davrlari yoki olimlarning individual yondashuvlari bilan bog'liq.

### **Tadqiqot metodologiyasi**

Tadqiqotning metodologik asosini iqtisodiyot fanining fundamental qonunlari, menejment nazariyasining kontsepsiyalari, qonuniyat va prinsiplari, korporativ boshqaruv yo'nalishida tadqiqot olib borgan xorijiy va respublikamiz yetakchi olimlarining ilmiy asarlari va ishlari, davriy nashrlardagi iqtisodiyot va boshqaruv muammolari bo'yicha materiallar tashkil qiladi. Shuningdek, mazkur tadqiqot jarayonida iqtisodiy talqin, tizimli va kompleks yondashuv, analiz va sintez, funksional yondashuv kabi ilmiy tadqiqot usullaridan foydalanildi.

### **Tahlil va natijalar.**

Bugungi globallashuv jarayonida korporativ sektorda ayol rahbarlarning ro'li oshib bormoqda va mamlakatlar birin-ketin tashabbusni ilgari surgani sayin harakatlar kuchaymoqda. Jahonda tashkilotlar yoki hukumatlar kompaniyalar kengashlarida ayollar sonini ko'paytirish majburiyatini oldilar. Bugun global miqyosda o'rtacha hisobda ayollar kengash o'rinlarining 20 foizidan (19,7%) kamrog'ini egallamoqda, bu 2019 yilda e'lon qilingan so'nggi ma'lumotlardan atigi 2,8 foizga ko'pdir. Agar bunday o'zgarish sur'ati har ikki yilda bir marta davom etsa, 2045 yilda yuqori natijani kutishimiz mumkin. Bu jarayon sekin bo'lsa-da, biz o'zgarish tezligini biroz

tezlashtirishda optimizm bilan qarashimiz kerak. Ushbu global o'rtacha ko'rsatkich kengash zalida tenglikning boshida turgan mamlakatlarni o'z ichiga oladi. Frantsiyani olaylik, u erda ayollarning o'rtacha boshqaruv tarkibi 43% dan oshadi, bu asosan o'n yildan ko'proq vaqt oldin ularning 40% darajasida belgilangan gender kvotasi bilan bog'liq. Boshqa tomondan, 20% Qatar, Saudiya Arabistoni yoki Janubiy Koreya kabi mamlakatlarni ham o'z ichiga oladi, ular o'zlarining eng yirik kengashlarida ayollarning 5% dan kamrog'ini qayd etishadi. Raislarga kelsak, raqamlar yanada mavhum: Polsha va Italiya kabi bozorlar – an'anaviy ravishda gender tengligi avangardiga kirmaydigan mamlakatlar, barcha Kengashlarning 20% dan 30% gacha ayollar rahbarlik qiladi, yana oltita geografik hudud mavjud – BAA, Qatar, Peru, Pokiston, Marokash va Misr hech bir ayol boshqaruv raisi sifatida ishlamagan.

Saudiya Arabistoni korporatsiyalari kengashlarida ayol direktorlarning vakili juda past (8,1%), ularning mavjudligi asosan oilaviy mulk omiliga bog'liq. Saudiya Arabistoni korporatsiyalari direktorlar kengashlarida ishlaydigan oltita ayol direktorlardan to'rttasi oilaviy aloqalarni nazorat qiladi. Ushbu xulosa Kengashdagi gender xilmaxilligi asosan oilaviy mulk ustidan nazoratga bog'liq degan xulosaga olib keladi.

Statistika shuni ko'rsatadiki, korporativ boshqaruv kengashlarida begonaga ega bo'lish

qo'rquvi va nazoratni yo'qotish xavfi nazorat qiluvchi oilalarni ayol oila a'zolari hisobiga kengash xonalaridagi vakilligini cheklashga undagan bo'lishi mumkin. Shu sababli, nazorat qiluvchi oilalar korporativ nazoratni saqlab qolish uchun korporativ kengashlarda ayollarning ulushini oshirishga qaratilgan tartibga solish siyosatidan foydalanadilar deb taxmin qilish mumkin. Korporativ kengash darajasidagi bunday harakatlar, nazorat qiluvchi oilalar va ozchilik aksiyadorlar o'rtasida agentlik nazariyasi bashorat qilganidek, manfaatlar to'qnashuvi va agentlik xarajatlarining oshishi kabi salbiy oqibatlarga olib kelishi mumkin.

Italiya, Avstraliya, Nyu-York va Torontodagi fond birjalar ma'lumotlari shuni ko'rsatadiki, ayollarning boshqaruv darajasidagi vakolatxonasi 30% dan yuqori. Biroq, ko'plab mamlakatlarda ayollarning vakili bu ko'rsatkichning yarmidan kamini tashkil qiladi. Va hatto turli xil direktorlar kengashi bo'lgan mamlakatlarda ham ijrochi direktor lavozimidagi ayollarning boshqaruvdagi hissasi taraqqiyoti umidsizlikka uchraydi. Buyuk Britaniyada FTSE 100-dagi ijroiya qo'mitasi darajasidagi ayollar umumiy sonning atigi 22 foizini tashkil qiladi. Kompaniyada faqat sakkizta ayol bosh direktor va atigi 16 ayol moliyaviy direktor mavjud. Bundan tashqari, direktorlar kengashida atigi 15 ayol bor.

## 1-jadval

### Direktorlar kengashi tarkibida ayollar salmog'i (mamlakatlar bo'yicha)<sup>1</sup>

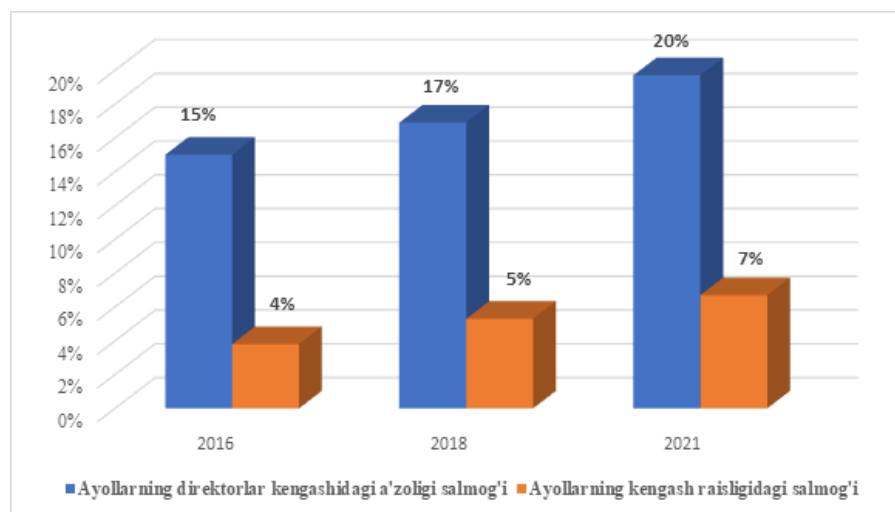
Mamlakat	Ulushi (%)	Mamlakat	Ulushi (%)	Mamlakat	Ulushi (%)
Fransiya*	43.2	AQSh	23.9	Tayvan	12.2
Norvegiya*	42.4	Portugaliya*	23.3	Chili	10.5
Italiya*	36.6	Polsha	22.9	Braziliya	10.4
Belgiya*	34.9	Shveytsariya*	22.5	Misr	10.0
Shvetsiya	34.7	Isroil	22.4	Meksika	9.7
Finlandiya	32.7	Nigeriya	21.7	Pokiston	8.7
Yangi Zelandiya	31.9	Bermuda	19.1	Marokash*	8.7
Janubiy Afrika	31.8	Tailand	17.8	Indoneziya	8.3
Birlashgan Qirollik	30.1	Filippin	17.7	Yaponiya	8.2
Daniya	29.6	Singapur	17.6	Argentina*	7.5
Avstraliya	29.6	Hindiston*	17.1	BAA*	5.3

<sup>1</sup> Deloitte Touche Tohmatsu LLC hisoboti ma'lumotlari asosida tayyorlandi

Germaniya*	28.9	Lyuksemburg	15.5	Janubiy Koreya*	4.3
Niderlandiya*	28.6	Turkiya	15.1	Quvayt	4.0
Avstriya*	28.2	Kolumbiya	15.1	Saudiya Arabistoni	1.7
Kanada	27.8	Gonkong	13.9	Qatar	1.2
Irlandiya	27.0	Gretsiya*	13.3		
Ispaniya*	26.3	Peru	13.2		
Malayziya	24.0	Xitoy	13.1		

Ayollar hali ham yuqori boshqaruv lavozimlaridan mahrum, ammo ko'proq ayollarining mavjudligi ularning yuqori boshqaruv lavozimlariga erishishlarini anglatmaydi. Kengashlardagi ayollarning ulushi 20% ga yaqin bo'lsa-da, Kengashlarning ayol raislari nisbatan kam (hozirda 6,7%, oldingi nashrdagi 5,3%). Ayol rahbarlar bundan ham kam uchraydi, 2021 yilda 5% ni tashkil qilgan. Avval 4,4% edi. Bu kengashlarda ko'proq ishtirok etish boshqaruv lavozimlari va boshqaruv kengashlarida yuqori lavozimlarga erishish yo'lidagi birinchi qadamdir degan fikrni qo'llab - quvvatlaydi. Ushbu tendentsiya ayollar uchun yana bir to'siqni ko'rsatmoqda. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, yetakchilikning eng yuqori

darajalaridagi xilma-xillik haqiqatan ham muhim va umumiy xilma-xillik uchun katta ahamiyatga ega. Eng xilma-xil direktorlar kengashlari hali ham ayollar boshchiligidagi kompaniyalarda rahbarlar yoki kengashlar darajasida uchrashadilar. Masalan, bosh direktorlar ayollar bo'lgan kompaniyalarda erkaklar boshchiligidagi kompaniyalarga qaraganda o'rtacha gender muvozanati bo'yicha kengashlar sezilarli darajada ko'p: 33,5% ayollar avval esa 19,4%. Shunga o'xshash xulosa ayol raislari bo'lgan kompaniyalar uchun ham amalga oshirilishi mumkin. Kvotalar bo'yicha tez-tez uchraydigan tanqidlardan biri shundaki, bir xil ayollarning kichik guruhi direktorlar kengashida ko'plab o'rinlarni egallaydi.



### 1-chizma. Jahonda direktorlar kengashidagi ayollar dinamikasi<sup>2</sup>

2014 yilda Deloitte Global ma'lum bir bozorda shaxsning qancha kengash o'ringini egallashini o'lchash orqali cho'zish koeffitsienti deb nomlanuvchi o'ziga xos ko'rsatkichni kiritdi. Cho'zish koeffitsienti qanchalik baland bo'lsa, bitta direktor shuncha ko'p joy egallaydi. Dunyo bo'ylab ayollarning cho'zish darajasi biroz oshdi

- 2018 yildagi 1,26 dan 2021 yilda 1,30 gacha (garchi bu ko'rsatkich 2016 yilga nisbatan 1,31 ga nisbatan nisbatan o'zgarishsiz qolmoqda). Avstraliya (1,43), AQSh (1,34) va yangi Zelandiya (1,33) kabi ayollar uchun yuqori cho'zilish darajasi bo'lgan mamlakatlar ixtiyoriy yondashuvlar foydasiga kvotalardan voz kechishdi. Kvotalarni

<sup>2</sup> Deloitte Touche Tohmatsu LLC hisoboti ma'lumotlari asosida tayyorlandi

birinchi marta kiritganlar aslida pastroq cho'zish koeffitsientlari bilan maqtanishlari mumkin, ularning ba'zilari butun dunyo bo'ylab erkaklarda (dunyo bo'ylab 1,17, shuningdek Italiya va Frantsiyada), ba'zilari esa undan ham pastroq (masalan, Norvegiyada 1,06). Ushbu farqning sabablari noma'lum, ammo kvotali mamlakatlar ixtiyoriy yondashuvlarga qaraganda kengroq tarmoqdan foydalanishga majbur bo'lgan bo'lishi mumkin. Ayollar erkaklarnikiga qaraganda bir necha yildan kamroq vaqt davomida kengashda o'tirishadi. So'nggi bir necha yil ichida ayol direktorlarning o'rtacha ishlash muddati, ayniqsa erkaklar bilan taqqoslaganda kamayganini ko'rish mumkin. Ayollarning dunyodagi o'rtacha boshqaruv muddati oldingi yil 5,5 dan bugungi kunda 5,1 yilgacha kamaydi, bu dunyodagi erkaklarning o'rtacha boshqaruv muddatiga nisbatan 7,6 yil. Ushbu raqamlar ma'lum bozorlarda ham kamaydi. Bu, ayniqsa, qo'shma Shtatlarda yaqqol namoyon bo'ldi, bu erda ayollarning ishlash muddati 6,3 yoshdan 5,3 yoshgacha qisqartirildi; Kanada (5,7 yoshdan 5,2 yoshgacha); Buyuk Britaniya (4,1 yoshdan 3,6 yoshgacha); Norvegiya (5,4 yoshdan 4,9 yoshgacha); va Avstraliya (4,3 yoshdan 4,0 yoshgacha). Buni ko'p jihatdan, birinchi navbatda, direktorlar Kengashidagi ayollarning ko'pligi bilan izohlash mumkin. Bu, ayniqsa, qo'shma Shtatlarda to'g'ri keladi, bu erda kengashlarda ayollar soni 6% dan oshdi, lekin bir yilga kamaydi. Buni shunday xulosa bilan izohlash mumkin, so'nggi yillarda Kengashlarga ko'proq ayollar qo'shildi va tajriba orttirish uchun kamroq vaqt bor edi. Shu bilan bir qatorda, nafaqaga chiqqan yoki kengashdan tashqarida bo'lgan ayollarning o'rnini boshqa ayollar egallashi mumkin, bu esa o'rtacha ish muddatini yanada pasaytiradi. Boshqa tomondan, kengashlarda ishlaydigan ayollar soni deyarli o'zgarmagan bir nechta mamlakatlarda o'z lavozimlarining qisqarishini ko'rmoqdamiz. Masalan, Norvegiyada 0,5 yilga qisqarishni ko'rish mumkin, ammo kengashlarda ayollarning umumiy soni atigi 1,4 foizga oshgan. Isroilda ish vaqtining qisqarishi 1,6 yilni tashkil etdi, ayollar soni esa atigi 1,5 foizga oshdi. Shu nuqtai nazardan, bir qator mumkin bo'lgan tushuntirishlar mavjud. Ulardan biri shundaki, tajribali ayollar endi tanlash uchun kengroq imkoniyatlarga ega, masalan, boshqaruv lavozimlari ularni erkaklarnikidan oldin kengashlarni tark etishga undaydi.

Ishlayotgan ayollarga nomutanosib ta'sir ko'rsatgan pandemiyadan ikki yildan ko'proq vaqt o'tgach, Amerika kengashlarida gender tengligi taraqqiyoti asta-sekin bo'lsa ham oldinga siljishda davom etmoqda. JUST Capital kompaniyasining yangi tahliliga ko'ra, Amerikaning 1000 ta eng yirik davlat kompaniyalari – Russell 1000 direktorlar Kengashidagi ayollarning o'rtacha foizi 2019-2021 yillarda 23,8% dan 28,2% gacha o'sdi. Bu muhim voqea, chunki ilmiy tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, taxminan 25% ozchilik guruhlari ko'pchilikka ta'sir qilishi mumkin bo'lgan burilish nuqtasidir.

Amerika korporatsiyalari direktorlar kengashlarida erkaklar va ayollarning teng vakili uzoq istiqbol bo'lib qolmoqda. JUST Capital tahlili shuni ko'rsatdiki, Russell 1000 ro'yxatidagi kompaniyalarning atigi 3 foizida kengashlar kamida 50 foiz ayol direktorlardan iborat bo'lib, bu ikki yil ichida 1 foizga oshgan.

Kaliforniya Partners loyihasi tomonidan chop etilgan yangi tadqiqotga ko'ra, shtab-kvartirasi Kaliforniyada joylashgan S&P 500 kompaniyalari orasida direktorlar kengashida 30% yoki undan ko'p ayollar bo'lgan kompaniyalar bor. Kaliforniya loyihasi shtab-kvartirasi Kaliforniyada joylashgan kompaniyalar kengashlarida gender tengligini ta'minlash borasidagi yutuqlarni kuzatish uchun Jennifer Sibel Newsom ofisi bilan hamkorlik qiladi. Kaliforniya sudlari davlat kompaniyalari kengashlarida ko'proq xilma-xillikni belgilaydigan ikkita qonunini bekor qildi, ammo aksariyat ekspertlar gender tengligi tomon barqaror harakat davom etishiga rozi.

JUST 100 «adolatli» ishbilarmonlik xatti-harakatlarini belgilaydigan va Amerika jamoatchiligining ustuvor yo'nalishlarini aks ettiruvchi ESG masalalari bo'yicha Amerikaning eng yirik ommaviy kompaniyalarini saralaydi. Ushbu kompaniyalarning beshtasi Kengashlarning xilma-xilligi bo'yicha yetakchi o'rinni egallaydi, unda 40% yoki undan ortiq ayollar va kamida bitta kengash qo'mitasini ayol boshqaradi: General Motors, Citigroup, Procter & Gamble, Nielsen va Merck. Ushbu kompaniyalarning barchasida kamida bitta ayol boshchiligidagi boshqaruv qo'mitasi va atrof-muhit, ijtimoiy va boshqaruv ko'rsatkichlari bo'yicha maxsus kengash qo'mitasi mavjud bo'lib, ulardan uchtasi ayollar tomonidan boshqariladi.

Kengash a'zolarining 58 foizini ayollar tashkil etadigan General Motorsda, ayollar

kengashning aksariyat qo'mitalarini, shu jumladan xavf va kiberxavfsizlik qo'mitasini, menejrlarni mukofotlash qo'mitasini va boshqaruv qo'mitasini boshqaradilar. Kengashdagi gender xilma-xilligini 2021 yildagi 50% dan 2022 yilda 58% gacha oshirgan Citigroupda kamida bitta ayol kengash a'zosi oltita kengash qo'mitalarining har birida, shu jumladan tayinlash, boshqarish va jamoatchilik bilan aloqalar qo'mitasida ishlaydi. Ikkala kompaniyani ham ayol rahbarlar boshqaradi—General Motors Bosh direktori Meri Barra va Citigroup bosh direktori Jeyn Freyzer.

April oyidagi ish bilan ta'minlash to'g'risidagi hisobotda AQSh ishchi kuchi orasida ayollarning pozitsiyasida ba'zi ijobiy o'zgarishlar aniqlandi. Mehnat statistikasi byurosining ma'lumotlariga

ko'ra, qo'shilgan 428000 ish joyining 65% ayollar hissasiga to'g'ri keladi. Ayollar huquqi milliy markazining ma'lumotlariga ko'ra, ayollar 2020 – yil fevral oyida pandemiya boshlanganidan beri yo'qolgan 1,2 million ish o'rinlarining deyarli har 10 nafaridan 7 nafari ayollar tomonidan band bo'lgan ishchi kuchida teng vakillik sohasida erishilgan yutuqlarni qaytarish uchun hali uzoq yo'lni bosib o'tishlari kerak.

Rahbariyat va kengashlarda ayollar bilan ishlash va korporativ zinapoyaga ko'tarilish tajribasiga ega bo'lgan ko'proq ayollarga ega bo'lish butun ishchi kuchidagi ayollar duch keladigan muammolarni hal qilish uchun juda muhimdir, ammo bu mandat faqat ularning yelkasiga tushmasligi kerak.

## 2-jadval

### Kengashlarda ayollarning eng yuqori foiziga ega bo'lgan S&P 500 kompaniyalari<sup>3</sup>

KOMPANIYA	Reytingning eng yuqorisidagi Direktorlar kengashidagi ayollar (%)
Omnicom Group Inc.	70
American Water Works Co.	60
Citigroup Inc.	58
Paramount Global	58
Hasbro Inc.	54
General Motors Co.	54
Ulta Beauty Inc.	54
Accenture Plc	50
Autodesk Inc.	50
Quest Diagnostics Inc.	50

## 3-jadval

### Kengashlarda ayollarning eng past foiziga ega bo'lgan S&P 500 kompaniyalari<sup>4</sup>

KOMPANIYA	Reytingning eng quyidagi Direktorlar kengashidagi ayollar (%)
Charter Communications Inc.	7
FleetCor Technologies Inc.	10
Mohawk Industries Inc.	13
Fox Corp.	13

<sup>3</sup> Tadqiqot natijalari asosida muallif tomonidan tuzildi.

<sup>4</sup> Tadqiqot natijalari asosida muallif tomonidan tuzildi.

Kinder Morgan Inc.	13
Paycom Software Inc.	14
Robert Half International Inc.	14
Monolithic Power Systems Inc.	14
Enphase Energy Inc.	14
L3Harris Technologies Inc.	15

Bozor qiymati bo'yicha eng yirik kompaniyalar Bank of America, Morgan Stanley va Citigroupning boshqaruvida ayollarning eng yuqori foizi bor. Charter Communications Inc. Da Kengashdagi ayollarning eng past foizi. Aloqa xizmatlari sektori Warner Bros. direktorlar Kengashiga qo'shilgan ikkita ayol bilan ayol kengash a'zolarining sof o'sishi bo'yicha yetakchilik qildi. Discovery Inc. Sog'liqni saqlash ikki ayol direktorning aniq pasayishini qayd etdi va Humana Inc. va Centene Corp. yo'qolgan ayollar kengashi a'zolari Visa, Oracle Corp. va Medtronic Plc kamida 2019 yil yanvaridan beri birinchi marta Kengashdagi ayollar soni 30 foizdan oshgan kompaniyalar qatoriga kiradi. Ushbu asosiy chegaradan oshib ketgan S&P 500 kompaniyalari soni aprel oyida 286 taga etdi, o'tgan oyda 283 ta edi. Bloomberg gender tengligi indeksi aprel oyida 6,6 foizga tushib, MSCI jahon indeksidan 8,3 foizga tushib ketdi. Bloomberg gender tengligi indeksi siyosat ishlab chiqish, vakillik va shaffoflik orqali gender tengligini qo'llab-quvvatlashga sodiq bo'lgan kompaniyalarning moliyaviy ko'rsatkichlarini kuzatib boradigan o'zgartirilgan kapitallashirilgan indeksdir.

Professorlar Boris Groysberg tomonidan olib borilgan tadqiqotlar. Chengom, gender xilmaxilligi innovatsiyalar va tashkiliy takomillashtirishni qo'llab-quvvatlashda muhim rol o'ynashi mumkinligini ko'rsatadi. Bunday namunali kengashlardan biri Moderna, covid-19 mRNKga qarshi vaksina ishlab chiqaruvchi innovatsion kompaniya bo'lib, uning boshqaruv kengashi to'qqiz kishidan iborat uchta ayol direktorga ega. Innovatsiya va xilmaxillikka amal qilgan yana bir kompaniya-bu farmatsevtika sanoatidagi eng xilma-xil boshqaruv kengashlaridan biriga ega bo'lgan Merck sho'ba korxonasi hisoblanadi. 13 direktordan 9 nafari barcha vakolatxonalardagi ayollardir. Bundan tashqari, turli jinslardan tashkil topgan kengashlar tufayli xavfning pasayishi haqida dalillar ham

mavjud. Garvard Business Review tomonidan chop etilgan tadqiqotga ko'ra, professor Barbara kasu «o'z kengashlarida ayollarning ko'proq vakili bo'lgan moliya institutlari kamroq va kamroq jarimaga tortilganini ta'kidladi. Ajablanarlisi shundaki, bunday dalillar 10 trillion dollarlik boshqaruvga ega bo'lgan eng yirik aktivlarni boshqarish kompaniyalaridan biri Blackrockni «xilma-xillik sifatli yetakchilik va moliyaviy ko'rsatkichlarni ta'minlovchi muhim omil»deb e'lon qilishga undadi. Boshqa nufuzli agentliklar, NASDAQ va SEC, shuningdek, besh yoki undan kam kengash a'zosi bo'lgan kompaniyalardan bir-biridan farq qiladigan bitta kengash a'zosiga ega bo'lishni (yoki yo'qligini tushuntirishni) talab qiladigan qoidalar, shuningdek muvofiqlik bo'yicha tavsiyalar va imtiyozli davrni taqdim etdi.

#### **Xulosa va takliflar.**

Kengashlarda ayollar sonining ko'payishi kompaniyalarni yanada barqaror, innovatsion qiladi va ish joyidagi yuqoridan pastga tuzilmalarni o'zgartirishga yordam beradi. Asosiy yutuqlardan biri shaffoflikka erishiladi, bu esa Kengashlarning umumiy sifatini oshiradi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, kompaniyalarning boshqaruv lavozimlarida gender tengligi tasodifiy emas. Shuningdek, biz kengash xonalarida ko'proq gender tengligini qaror qabul qilish va natijalarni yaxshilashga yordam berishi uchun quyidagilarni taklif etamiz.

2021 yilda AQSh qimmatli qog'ozlar va birjalar bo'yicha komissiyasi Nasdaq birjasidagi aksariyat kompaniyalardan kam vakili bo'lgan guruhlardan kamida ikkita ayol direktorga ega bo'lishni talab qiladigan qoidani ma'qulladi. OECD korporativ boshqaruv tamoyillarida ta'kidlanganidek, ayollarning korporativ direktorlar kengashlari va yuqori darajadagi boshqaruv lavozimlariga kirish va ishtirokini kengaytirishga qaratilgan siyosat hukumatlar, tartibga soluvchilar va kompaniyalarning o'zlari tomonidan aniq shartlarni



hisobga olgan holda belgilanishi mumkin. Rivojlangan davlatlarning tajribasidan kelib chiqib shuni xulosa qilish mumkinki, bugungi kunda ayollarni korporativ boshqaruv tuzilmasidagi mavqeni oshirish bo'yicha hukumat tomonidan islohotlar amalga oshirilishi kerak va zarur.

Kuzatuv kengashi tarkibida ayol direktorlarning mavjudligi yuqori Kengashlarga kompensatsiya paketlarini to'lashga ta'sir ko'rsatadi. Ushbu xulosani xorij korporatsiyalari kengashlarida ayol direktorlar vakolatxonasining oilaviy ta'siridan mustaqil ravishda izohlash mumkin. Agentlik nazariyasi ta'kidlaganidek, agentliklar o'rtasidagi ziddiyat yuqori bo'lishi kutilmoqda, chunki mulk va boshqaruv o'rtasidagi bo'linish aniq belgilanmagan. Shuning uchun, bu ayol direktorlar firmalar faoliyatidan qat'iy nazar, kompensatsiya paketlarining ko'payishini qadrlashlari mumkinligini anglatishi mumkin. Shunday qilib, ularning yuqori kompensatsiya paketini olish haqidagi fikri kengashning barcha a'zolari uchun bir ovozdan qabul qilinadi. Kengashdagi ayol direktorlar va yuqori kompensatsiya paketi o'rtasidagi ijobiy bog'liqlik tashkilot samaradorligiga salbiy ta'sir ko'rsatishini xulosa qilish mumkin. Va agentlik muammosining yechimi sifatida kuzatuv kengashi tarkibida kamida bir nafar ayol direktorini bo'lishi majburiyatini listing ro'yxatga kirish talablaridan biri qilib kiritishni taklif etamiz.

Bugungi kunda ayollarning korporativ sektorni boshqarishdagi rolini oshirish bo'yicha jahonda keng islohotlar amalga oshirilmoqda, xususan, Yevropa Ittifoqi mamlakatlari vakillari korporativ kengashlarda ayollarning ishtirokini oshirish to'g'risidagi qonun loyihasini kelishib oldilar. Qonun loyihasi bo'yicha erishilgan dastlabki kelishuv Yevropa Ittifoqida ro'yxatga olingan

kompaniyalar kengashlarida gender tengligini ta'minlashga qaratilgan. Qonunga asosan, noijrochi direktorlarning kamida 40% ayollar bo'lishi kerak. «Direktorlar Kengashidagi ayollar» direktivasi kompaniyalarda shaffof yo'llash tartib-qoidalarini amalga oshirishga qaratilgan bo'lib, noijrochi direktorlarning kamida 40% yoki barcha direktorlik lavozimlarining 33% kam vakili bo'lgan jins vakillari tomonidan ishg'ol qilinadi. Parlament tufayli kompaniyalar ushbu maqsadni 2026 yil 30 iyungacha qadar bajarishlari kerak. Bugungi kunda Yevropa Ittifoqining eng yirik davlat kompaniyalari kengashlari a'zolarining atigi 30,6 foizi ayollardir, a'zo davlatlar o'rtasida sezilarli farqlar mavjud (Frantsiyada 45,3% dan Kiprda 8,5% gacha).

Rivojlangan davlatlardagi islohotlardan kelib chiqib mamlakatimizda ham kuzatuv kengashi tarkibida ayollarning salmog'ini ko'tarish lozim deb hisoblaymiz. Ya'ni har bir direktorlar tarkibida kamida bir nafar ayol direktor bo'lishini majburiy qilish kerak. Bulardan tashqari birjada ro'yxatdan o'tgan kompaniyalar yiliga bir marta vakolatli organlarga o'z kengashlarida gender vakili va agar maqsadlarga erishilmagan bo'lsa, ularga qanday erishishni rejalashtirayotgani to'g'risida ma'lumot berishlari kerak deb hisoblaymiz. Bunda ushbu ma'lumotlar kompaniyaning veb-saytida shaffof bo'lgan shaklda e'lon qilinishini inobatga olish lozim.

Mamlakatimizda ham avvalo jamiyatda, davlat tuzilmasida va korporativ boshqaruvda ayollarning salmog'ini oshirish bo'yicha yuqori tendensiya kuzatilmoqda. Kompleks choralarga ayollar uchun PhD bo'yicha alohida kvotalar ajratilishini, magistraturada o'qish xarajatlarining davlat byudjetidan qoplanishini misol qilish mumkin.

### Foydalanilgan adabiyotlar ro'yhati.

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

2. Adams, Renée B., Stephen Gray, and John Nowland. 2011. Does Gender Matter in the Boardroom? Evidence From the Market Reaction to Mandatory New Director Announcements. Available online: <http://ssrn.com/abstract=1953152> (accessed on 28 February 2022). Afrifa, Godfred Adjappong

3. Báez, Almudena Barrientos, Alberto Javier Báez-García, Francisco Flores-Muñoz, and Josué Gutiérrez-Barroso. 2018. Gender diversity, corporate governance and firm behavior: The challenge of emotional management. *European Research on Management and Business Economics* 24: 121–29. [CrossRef]

4. Belikov I.V., Koroteskiy I.V. Osenka effektivnosti raboti Soveta direktorov. <http://www.rid.ru/page.php?id=3767&actual-id=3560>.
5. Cadbury Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, Gee Publications, December 1992. <http://www.ecgn.org/ecgn/docs/codes/cadbury.pdf>.
6. Dahya J., McConnell J. Outside directors and corporate board decisions // Journal of Corporate Finance. – 2005. – V. 11. – № 1–2. – P. 37–60.
7. Jensen M., Meckling W. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics. – 1976. – V. 3. – Issue 4. – P. 305–360.
8. Joy, Lois, Nancy M. Carter, Harvey M. Wagner, and Sriram Narayanan. 2007. The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards. Catalyst. Available online: [http://www.catalyst.org/system/files/The\\_Bottom\\_Line\\_Corporate\\_Performance\\_and\\_Womens\\_Representation\\_on\\_Boards.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/The_Bottom_Line_Corporate_Performance_and_Womens_Representation_on_Boards.pdf) (accessed on 17 January 2022)
9. Hsiu-I Ting, Yu-Lan Huang. Alignment or Entrenchment: Which Inside Directors Matter? Evidence from Taiwan // I
10. Lewellyn, K. B., Muller-Kahle, M. I. (2020). The Corporate Board Glass Ceiling: The Role of Empowerment and Culture in Shaping Board Gender Diversity, Journal of Business Ethics, 165, 329–346
11. Pfeffer J. Size, Composition, and Function of Hospital Boards of Directors: A Study of Organization-Environment Linkage // Administrative Science Quarterly. 1973. Vol. 18. N 3. P. 349–364.
12. Solakoglu, M. N., & Demir, N. (2016). The role of firm characteristics on the relationship between gender diversity and firm performance. Management Decision, 54(6), 1407–1419.
13. <https://www.investopedia.com/terms/s/sarbanesoxleyact.asp>