

# I-SHU'BA.

## MILLIY KORPORATIV BOSHQARUV TIZIMINI XALQARO STANDARTLAR ASOSIDA RIVOJLANTIRISH

---

### XXI ASRDAGI KORPORATIV BOSHQARUV ISLOHOTLARI

*Kenjayeva Umriya Faxritdinovna*  
*Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti*  
*Korporativ boshqaruv kafedrası*  
*u.kenjayeva@tsue.uz*

#### **Annotatsiya**

Ushbu tezisda korporativ boshqaruvning xorij tajribasi, 21-asr korporativ boshqaruviga oid yangicha qarashlar va islohotlar o'rganilib, korporativ boshqaruv amaliyotining rivojlanish tendensiyalari yoritilgan.

**Kalit so'zlar:** zamonaviy korporativ boshqaruv, korporativ boshqaruv modellari, korporatsiya, korporativ boshqaruvning zamonaviy tendensiyalari.

Butun dunyoda aksiyadorlar manfaatlarini rag'batlantirish va aksiyalar qiymatini oshirish uchun zamonaviy korporativ boshqaruvning o'rni beqiyos. Zamonaviy korporativ boshqaruv qonun ustuvorligiga asoslangan samarali bozor iqtisodiyotini yaratishda asosiy masala hisoblanadi. Menejerlar, mulkdorlar va nazorat aksiya paketiga egalik qiluvchi aksiyadorlar tomonidan korporativ hokimiyatni suiiste'mol qilish yoki oshirib yuborish mahalliy hamda xorijiy investorlarga ziyon yetkazadi. Shuning uchun, korporativ boshqaruv amaliyotini yaxshilash uchun adolatli korporativ munosabatlarni o'rnatadigan zamonaviy standartlar va tamoyillarni, shuningdek korporativ boshqaruvning xorijiy ilg'or tajriba va amaliyotini joriy etish talab etiladi.

Bugungi kunda jahonda korporativ boshqaruv amaliyotida yetuk va zamonaviy tajriba, hamda shakllangan malakalarni o'rganish dolzarb masalalardan hisoblanadi.

XX asr davomida strategik menejmentning katta muvaffaqiyatga erishishi, deyarli barcha korporativ tuzilmalar boshqaruvga muhtojligini namoyon qildi. "Biroq, menejment XX asrning diqqat markazida bo'lgan bulsa, XXI asrda korporativ boshqaruv asosiy e'tiborda bo'lmoqda"[1] deb ta'kidlaydi korporativ boshqaruvning otasi – Bob Triker o'zining asarlarida."

Butun dunyoda aksiyadorlar manfaatlarini rag'batlantirish va aksiyalar qiymatini oshirish uchun sog'lom korporativ boshqaruvning o'rni beqiyos. Shuningdek, iqtisodiy, madaniyat va hatto diniy yondashuvlarning rivojlanishiga ham ta'siri mavjud. Korporatsiyalar faoliyatida kuzatuv kengashi direktorlarining o'rni muhim ahamiyat kasb etishi korporativ boshqaruv tizimi uchun ulkan burilish bo'ldi.

Jumladan, Avstraliyalik akademik Fred Hilmer o'z xisobotida "Kengashning asosiy roli korporativ boshqaruvning tavakkalchiligini hisobga olgan holda o'rtacha ko'rsatkichdan yuqori ko'rsatkichlarga doimiy va samarali intilishini taminlashdan iborat... bu aksiya egalarini himoya qilish bo'yicha kengashning qo'shimcha rolini inkor etmaydi"[2] deb ta'kidlaydi.

Samarali korporativ boshqaruv tizimini tashkil etishda korxonalar mulkini suiste'mol qilishning oldini olish, haqiqiy mustaqil direktorlardan kengroq foydalanish, qaror qabul qilishda ijroiya organining hukmronligini oldini olish va kuzatuv kengashi raisi vazifasini ijrochi direktordan ajratish, aksiyadorlarning, xususan, minoritar aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish muhim ahamiyat kasb etadi.

Jahonda korporativ boshqaruvni rivojlanishida xalqaro korporativ boshqaruv standartlari va tamoyillarini joriy etish, dunyo mamlakatlaridagi korporativ boshqaruv xususiyatlarini, xorijiy tajribasi va amaliyotini o'rganish asosiy vazifalarimizdan hisoblanadi.

Jahon mamlakatlarida korporativ boshqaruv tizimini chuqur tahlil qilgan holda keyingi yillarda AQSH, Buyuk Britaniya, Avstraliya, Kanada, Germaniya, Avstriya, Niderlandiya, Skandinaviya mamlakatlari, Fransiya, Yaponiya, Xitoy, Hindiston, Janubiy Koreyada, Rossiya kabi rivojlangan mamlakatlarning tajribasi asosida ustuvor maqsadlarni belgilashimiz lozim. Ushbu mamlakatlardagi korporativ boshqaruv tizimi, modellari va amaliyoti bir-biridan farq qiladi. Bu hol mamlakat iqtisodiyotining rivojlanishi, jamiyatning tarixiy urf-odati, madaniyati va an'analari, korporativ huquqiy normalari, kompaniyalar faoliyatini boshqarishdagi farqlar bilan izohlanadi. Hozirgi kunda iqtisodchi olimlar korporativ boshqaruvning anglo-amerika, nemis (kontinental), yapon va oilaviy kabi asosiy modellarini ajratib ko'rsatadi.

Anglo-amerika, nemis (kontinental), yapon modellari ichki boshqaruvning turli xil tuzilmalariga na'muna sifatida asos bo'ladi. Bu modellar aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatining samaradorligini baholash va korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirishni o'zida aks ettirishi mumkin. Korporativ boshqaruv modellarining bir qator asosiy elementlari mavjud: aksiyadorlik jamiyatining asosiy ishtirokchilari; asosiy ishtirokchilar o'rtasidagi o'zaro ta'sir kuchlari; model asosida aksiyalarga egalik qilish tartibi; moliyaviy mablag'larini jalb qilish imkoniyati; kuzatuv kengashi tarkibi; korporativ qonunchilik doirasi; axborotlarni oshkor qilish bo'yicha talablar; aksiyadorlarning korporativ munosabatlari.

"Jahon amaliyotida korporativ boshqaruvning beshta tan olingan bazaviy modellari mavjud. Jumladan: amerika modeli; birlashgan qirollik (umum tan olingan tamoyillarga asoslangan) model; ikki pog'onali kontinental Yevropa modeli; Yapon modeli; oilaga tayangan Osiyo modeli"[1] haqida talqin qiladi korporativ boshqaruvning otasi Bob Triker. Amerika va Birlashgan qirollik modellarining xususiyatlari bir-biriga yaqin, ikki pog'onali kontinental Yevropa modeli nemis modeli asosida shakllangan, yapon modeli amerika va nemis modellarining ayrim xususiyatlari qamrab olgan bo'lib hisoblanadi.

Yigirmanchi asrda biznesning asosiy yo'nalishlaridan biri boshqaruv bo'lgan, ya'ni boshqaruv maslahatchilari, boshqaruv nazariyalari va menejment gullab yashnagan. Tashkilot nazariyalari yaratilgan bo'lsada, direktorlar kengashi

kompaniyaning tashkiliy jarayonlarida kamdan-kam hollarda qatnashgan. Strategik rejalashtirish, moliyaviy menejment va marketing, hammasi rivojlangan. Korporativ boshqaruv yigirma birinchi asrning boshlanishi bilan diqqat markazida bo'ldi. Jahonda sog'lom korporativ boshqaruv tizimi aksiyadorlar manfaatlarini rag'batlantirish va aksiya qiymatini oshirish uchun tan olingan. Kompaniyalarni boshqarishda kodekslar, tamoyillar va eng yaxshi korporativ boshqaruv amaliyotidan foydalanishi natijasida ko'plab korxonalarda direktorlar faoliyatini baholash uchun ular o'qitilib bilim ko'nikmalarini rivojlantirildi. Amerika Qo'shma Shtatlarida korporativ boshqaruv tartibga solinib, muvaffaqiyatli korporativ boshqaruv shakllana boshlandi.

Keyinchalik AQSH ning eng yirik kompaniyalaridan biri Enron muvaffaqiyatsizlikka uchradi. Aksiyadorlar umumiy yig'ilishi listing qoidalarining barcha talablariga javob berishiga qaramay kompaniya quladi. AQSHning yirik korporatsiyalaridan farqli o'laroq, Enron kompaniyasida nufuzli, tajribali mustaqil direktorlar, zarur boshqaruv qo'mitalari bor edi, hattoki boshqaruv kengashi raisi va bosh direktor vazifalari ajratilgan edi. Biroq, keyingi tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, yuqori rahbariyat energiya yetkazib berishdagi korporativ strategiyani o'zgartirgan. Bir muddat bu yaxshi natijalar bergan. Ammo boshqaruv kengashi yangi strategiyani tushuna olmaganligi sababli kompaniyaning xavf profilini nisbatan past xavfli energiyadan o'zgartirgan. Moliya bozori sharoitlari o'zgarishi natijasida Enron qulab tushdi. Aksiyadorlar kapitalidan mahrum bo'lib, ba'zi rahbarlar firibgarlik uchun qamog'ga tashlandi.

“Xalqaro beshtalik firmalariga kiruvchi buxgalteriya firmasi auditori Artur Andersenni, mijozlar o'zgartirganligi sababli Enron qulab, boshqa hamkor firmalar qo'shildi va “katta beshlik” “katta to'rtlik”ga aylandi. Qo'shma Shtatlar bilan bir vaqtda ko'plab rivojlangan mamlakatlar kompaniyalarida ham boshqaruvga oid muammolar vujudga keldi. Buyuk Britaniyada Markoni, British Rail, Independent Sug'urta va Tomkins tashkilotlari; Avstraliyada HIH sug'urtasi; Italiyada Parmalat; Germaniyada esa Vodafon Mannesman kabi ko'plab kompaniyalarning hammasida boshqaruv muammolari mavjud edi. Kompaniyani nazorat qiluvchi organlar har bir holat bo'yicha surishtiruv ishlarini boshladi. AQSH ning Vast Menejment, Worldkom va Tayso kabi davlat kompaniyalari ham korporativ boshqaruv muammolari sababli qulab tushdi”[3].

AQSH kompaniyalarida ko'proq aksiyadorlar huquqlari himoya qilinib, audit va to'lov qo'mitalarida faqat mustaqil direktorlar xizmat qilishlari mumkin edi. Yillik hisobotlarda ichki nazorat, moliyaviy nazorat ma'lumotlarni e'lon qilish natijasida korporativ boshqaruv samaradorligi oshdi.

XXI asrning dastlabki yillarida Yevropa va Birlashgan Davlatlar mamlakatlarda foiz stavkalari pastligi, moliyaviy bozorlar likvidligi yuqoriligi va pul-kredit siyosati sust ekanligi natijasida, ko'chmas mulk bo'yicha kreditlar ko'payib, uy-joy narxlari ko'tarildi, ko'chmas mulkni sotib olish uchun ko'proq qarz olishga to'g'ri keldi. Uy-joy narxining oshishi bilan kredit kartalaridagi shaxsiy qarzlarni ko'paydi. Dunyoning boshqa moliya institutlari bilan savdo qilinib, kreditorlar o'z mablag'larini kamaytirish maqsadida ssuda aktivlarini qimmatli qog'ozlarga birlashtirishdi. Asta-sekinlik bilan uy-joy narxlari tusha boshladi, banklar qarzlarni undirish uchun garovga qo'yilgan, uy-joy narxini yanada pasaytiradi. Qimmatli qog'ozlar bilan savdo qilishda moliyaviy

vositalardan foydalanish murakkabligi, banklar tashqi direktorlarni qadrlamanligi bankning xavf-xatarga duchor bo'lishiga va bankka nisbatan ishonchni yanada pasayishiga olib keldi. Ayrim banklar majburiyatlarini bajara olmasligi oqibatida omonatchilar o'z mablag'larini qaytarib olishni xohlashdi.

Markaziy bank tomonidan banklarni qo'llab-quvvatlash uchun mablag' ajratila boshladi. 2007 yilda AQSH hukumati tomonidan yirik moliya instituti, yirik sug'urta va kredit tashkilotlari qutqarildi. Shu yillarda boshqa mamlakatlardagi banklar ham likvidli muammolarga to'qnashdi. Britaniyadagi Norzen Rosk banki, Gonkongdagi Sharqiy Osiyo banki, Islandiyadagi banklar ham muvaffaqiyatsizlikka uchradi. AQSH hukumati banklardagi aksiyalarni sotib olish uchun 700 milliard AQSH dollari sarmoya kiritdi. Buyuk Britaniya hukumati amaldagi uchta bankni milliylashtirdi.

“Global moliyaviy inqiroz natijasida korporativ boshqaruv xavf-xatarlarga duchor bo'lib, kengashda mustaqil direktorlarning bo'lishi, boshqaruvini nazorat qilish kabi ayrim muammolari namoyon bo'ldi. Mustaqil auditorlar banklarning moliyaviy hisobotlaridagi xavfni oshkor qilmasdan tasdiqlashi natijasida, yuqori reytingli kredit agentliklari kredit olishda moliyaviy halokatga duchor bo'ldi”[4]. Moliyaviy sohani har tomonlama tartibga solish, yuqori mas'uliyat va oshkorlikni ta'mindash maqsadida AQSH hukumati “Istemolchilar huquqlarini himoya qilish to'g'risida”gi qonunni qabul qildi. Ommaviy kompaniyalarda kengashlarni joriy qilish, qo'mitalar kompaniya tavakkalchiliklarini hisobga olishi, har yili direktorlarni saylash, korporativ boshqaruv kodeksini joriy qilish kabi masalalar muhokama qilindi, lekin amalga oshirilmadi.

Birlashgan Qirollikda aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish, kengash tuzilishini ta'minlash va samaradorligini oshirish maqsadida Buyuk Britaniyaning korporativ boshqaruv kodeksiga o'zgartirishlar kiritish taklif qilindi. Korporativ risk strategiyasi bo'yicha kengashlarning mas'uliyati ta'kidlandi. Buyuk Britaniya tomonidan nashr qilingan korporativ boshqaruv kodekslari dunyoning boshqa mamlakatlari tomonidan ham tezda qabul qilindi. Shu bilan birga, Janubiy Afrika Direktorlar Instituti tomonidan yana ikkita korporativ boshqaruv hisobotlari nashr etildi.

XXI asrning ikkinchi o'n yilligida mamlakatlar o'zlarining korporativ boshqaruv kodekslarini ishlab chiqishda korporativ ijtimoiy mas'uliyat (KIM), etika, direktorni mukofotlash, korporativ boshqaruv tamoyillari kabi tavsiyalarga e'tibor qaratdi. Global moliyaviy inqiroz sababli 2004 yilda IHTT tomonidan korporativ boshqaruv tamoyillari e'lon qilindi. Keyinchalik 2015 yilda G20/IHTT tomonidan korporativ boshqaruv tamoyillari yangi tahrirda nashr etildi. G20/IHTT ning 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'llanilishi mumkin.

2016 yilda Yevropa Ittifoqi va Buyuk Britaniya hukumati tashabbusi bilan nomoliyaviy ma'lumotlarni oshkor qilish amaliyoti joriy qilindi. Shuningdek, 2010 yilda Buyuk Britaniya rahbarlik lavozimlarida ayollar sonini ko'paytirishni talab qildi va kompaniyalarining kengashlarida 2020 yilgacha ayollar salmog'ini 33 foizga yetkazish maqsad qilindi. Buyuk Britaniyaning korporativ boshqaruv kodeksi 2018

yilda yangi tahrirda nashr qilinib, kodeksda 2006 yildagi Kompaniyalar to'g'risidagi qonunda aks etgan kompaniyalar o'rtasidagi munosabatlar, aksiyadorlar va boshqa manfaatdor tomonlarga doir tavsiyalarga urg'u berilgan. Kompaniyalarni yaratishga kompaniya strategiyasiga mos keladigan korporativ madaniyat va xilma-xillikni qadrlash kerakligi, kengashni qadrlash, kengash manfaatdor tomonlarning manfaatlarini ko'rib chiqishi, kengashdagi nomzodlarni kengaytirish natijasida xilma-xil kengashlikni yaratish kabi tavsiyalardan iborat. Kompaniyalarning uzoq muddatli strategiyasida biznes modellar va moliyaviy strategiya, boshqaruv kengashining javobgarligi tamoyillarini o'rnatish, kengash raisini har yili qayta saylash, noijrochi direktorlarning malakasi va mustaqilligiga e'tibor qaratish, kamida har uch yilda bir marta tashqi ekspertlar yordamida kengashni baholash kabi takliflar yoritilgan.

2016 yilda Janubiy Afrikadagi Direktorlar instituti tomonidan nashr etilgan Korporativ boshqaruv bo'yicha hisobot "Ilg'or" deb tan olindi. Hisobotda boshqaruv organlarining axloqiy va ijtimoiy mas'uliyatni ta'minlaydigan qo'mitani joriy qilish taklif qilindi. Xususiylar va davlat sektorlari, tijorat va notijorat tashkilotlarining korporativ ishtirokchilarni boshqarishda ushbu hisobotni qo'llash natijasida korporativ boshqaruv tizimini har tomonlama rivojlantirishni ta'minlash uchun lozimdir.

Ushbu tahlillar turli mamlakatlar va madaniyatlarda korporativ boshqaruvning kelajakda rivojlanishini o'rganish madaniy ta'sirlar va mamlakatlar o'rtasidagi o'zaro ta'sirlarni ta'kidlaydi.

Xulosa qilib aytish mumkinki, korporativ boshqaruv tizimini yanada rivojlantirish, aksiyadorlarning mulki bo'lgan biznes subyektlarini samarali boshqarishda korporatsiyani samarali va axloqiy tarzda boshqarish, yuqori malakali xodimlarni ish bilan ta'minlash va ular bilan adolatli munosabatda bo'lish, kengashning mas'uliyati rahbariyat tomonidan tayyorlangan moliyaviy hisobotlarni tekshirishda mustaqil buxgalteriya firmasini jalb qilish va umume'tirof etilgan audit standartlariga muvofiq moliyaviy hisobotlarni ishlab chiqish lozim.

### **Foydalanilgan adabiyotlar**

[1] Bob Tricker. Corporate governance: principles, policies and practices. – UK.: Oxford university press, 2012. – P. 151.

[2] Hilmer, Frederick G. (1993) Strictly Boardroom – Improving Governance to Enhance Business Performance. Business Library <https://librariesaustralia.nla.gov.au>

[3] Bob Tricker. The Evolution of Corporate governance. – UK.: Cambridge university press, 2020. – P. 70.

[4] Кенжаева У.Ф. Ўзбекистонда корпоратив бошқарув тизимини такомиллаштиришнинг асосий йўллари //Монография. – Т.: Иқтисодиёт, 2023. – 77 бет.

[5] Уринов Б.Н. Проблема корпоративного управления //Проблемы экономики-2014 - <https://elibrary.ru/item.asp?id=22927452>