



DAVLAT ULUSHI MAVJUD XO'JALIK YURITUVCHI SUBYEKTLARDA KORRUPSIYA XATARLARINI MINIMALLASHTIRISHDA KORPORATIV BOSHQARUV TIZIMINING INSTITUTIONAL ROLI

PhD Umarova Nilufar

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

ORCID: 0009-0009-0646-4184

n42361502@gmail.com

Annotatsiya. Ushbu maqolada davlat ulushi mavjud xo'jalik yurituvchi subyektlarda korrupsiya xatarlarini kamaytirishda korporativ boshqaruv tizimining institutsional jihatlari tahlil qilinadi. Xalqaro tajriba, jumladan OECD tamoyillari, ESG indikatorlari va ilg'or xorijiy davlatlar amaliyoti asosida kuzatuv kengashlarining mustaqilligi, ichki va tashqi audit tizimlarining samaradorligi, shaffoflik darajasi va manfaatlar to'qnashuvini boshqarish mexanizmlari ilmiy asosda o'rganilgan. Tadqiqot doirasida tizimli tahlil, taqqoslovchi metod va empirik uslublar yordamida O'zbekistonning yirik davlat ishtirokidagi kompaniyalaridagi boshqaruv amaliyotlari tahlil etilib, takomillashtirish bo'yicha aniq takliflar ishlab chiqilgan.

Kalit so'zlar: davlat ishtirokidagi korxonalar, korporativ boshqaruv, korrupsiya xatarlari, manfaatlar to'qnashuvi, institutsional mexanizmlar.

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ РОЛЬ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В МИНИМИЗАЦИИ КОРРУПЦИОННЫХ РИСКОВ В ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТАХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ

PhD Умарова Нилуфар

Ташкентский государственный экономический университет

Аннотация. В данной статье рассматриваются институциональные аспекты системы корпоративного управления в снижении рисков коррупции на предприятиях с государственным участием. На основе международного опыта, включая принципы ОЭСР, ESG индикаторы и практику развитых зарубежных стран, научно проанализированы независимость наблюдательных советов, эффективность внутренних и внешних аудиторских систем, уровень прозрачности и механизмы управления конфликтом интересов. В рамках исследования с применением системного анализа, сравнительного метода и эмпирических подходов проведён анализ практики управления в крупных компаниях с государственным участием в Узбекистане и разработаны конкретные предложения по её совершенствованию.

Ключевые слова: предприятия с государственным участием, корпоративное управление, коррупционные риски, конфликт интересов, институциональные механизмы.

THE INSTITUTIONAL ROLE OF THE CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM IN MINIMIZING CORRUPTION RISKS IN BUSINESS ENTITIES WITH STATE PARTICIPATION

PhD Umarova Nilufar

Tashkent State University of Economics

Abstract. *This article analyzes the institutional aspects of corporate governance systems in mitigating corruption risks in state-owned enterprises. Based on international experience including OECD principles, ESG indicators, and best practices from developed countries the study examines the independence of supervisory boards, the effectiveness of internal and external audit mechanisms, the level of transparency, and conflict-of-interest management frameworks. Through a combination of systematic analysis, comparative methods, and empirical approaches, the research evaluates governance practices in major state-involved companies in Uzbekistan and proposes specific recommendations for their improvement.*

Keywords: *state-owned enterprises, corporate governance, corruption risks, conflict of interest, institutional mechanisms.*

Kirish.

Davlat ulushi mavjud xo'jalik yurituvchi subyektlarda korporativ boshqaruvni takomillashtirish O'zbekiston Respublikasining so'nggi yillarda olib borayotgan institutsional islohotlarining muhim yo'nalishlaridan biridir. Xususan, 29-oktabrdagi PQ-5280-son Prezident qarorida (2021) korporativ boshqaruv tamoyillarini joriy etish, kuzatuv kengashlarining vakolatini kuchaytirish va shaffoflikni oshirishga alohida e'tibor qaratilgan. 11-yanvardagi PF-14-son Farmon (2023) da esa 2022-2026 yillarga mo'ljallangan Taraqqiyot strategiyasi doirasida davlat ishtirokidagi korxonalarni transformatsiya qilish, ularning boshqaruv tizimini zamonaviylashtirish maqsad qilib qo'yilgan. 28-fevraldagi 87-sonli Vazirlar Mahkamasi qarori (2022)da esa bu boradagi tartib va mexanizmlar aniq belgilab berilgan. So'nggi yillarda davlat ishtirokidagi xo'jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv tizimining samaradorligini oshirish masalasi global darajadagi dolzarb mavzuga aylangan. O'zbekiston iqtisodiyotining muhim qismini tashkil etuvchi ushbu subyektlar faoliyatining shaffof, hisobdor va korrupsiyadan xoli bo'lishi mamlakatdagi iqtisodiy barqarorlik va xalqaro investorlar ishonchini oshirishga xizmat qiladi. Aynan shu nuqtai nazardan korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirish orqali korrupsiya xatarlarini kamaytirish strategik ahamiyat kasb etadi.

Xalqaro tajriba, jumladan OECD (2015), Transparency International (2023) va boshqa nufuzli institutlar tomonidan ishlab chiqilgan mezonlar asosida davlat ishtirokidagi kompaniyalarda kuzatuv kengashlari mustaqilligi, manfaatlar to'qnashuvi va audit tizimlarining joriy etilishi korrupsiyaviy risklarni sezilarli darajada kamaytirishi mumkinligi isbotlangan. Mazkur yondashuvlar davlat sektori boshqaruvini modernizatsiya qilish yo'lida muhim institutsional o'zgarishlar kiritishni talab qiladi.

Ayni paytda O'zbekiston Respublikasida korporativ boshqaruv tizimiga oid me'yoriy-huquqiy baza shakllangan bo'lsa-da, ularning amaliyotda samarali joriy etilishi masalasi dolzarb bo'lib qolmoqda. Davlat ulushi mavjud korxonalarda kuzatuv kengashlarining sust faoliyati, manfaatlar to'qnashuvining oldini olish bo'yicha chora-tadbirlarning yetarli emasligi va audit tizimining mustaqil emasligi tizimli muammolarni yuzaga keltirmoqda.

Mazkur maqola ushbu muammolarni chuqur tahlil qilish, xalqaro tajribalarga tayangan holda ularni O'zbekiston sharoitiga moslashtirish, hamda ilmiy asoslangan takliflar ishlab chiqish maqsadida yozilgan. Shuningdek, maqola davlat sektorida zamonaviy korporativ boshqaruv tamoyillarini joriy etish orqali korrupsiya xatarlari darajasini pasaytirishga qaratilgan strategik yondashuvlarni ilgari suradi.

Adabiyotlar sharhi.

Ilmiy adabiyotlarda korporativ boshqaruv va korrupsiyaga qarshi kurash o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik keng o'rganilgan bo'lib, bu yo'nalishdagi tadqiqotlar iqtisodiy samaradorlik va institutsional islohotlar uchun muhim nazariy asos vazifasini bajaradi.

Masalan, Shleifer va Vishny (1997) o'zlarining klassik tadqiqotlarida davlat ishtirokidagi korxonalarda egalik va boshqaruv funksiyalarining ajralmaganligi, ya'ni "vakillik muammosi" korrupsion xatti-harakatlar uchun qulay sharoit yaratishini ta'kidlaydi. Ularning fikricha, menejerlar ko'pincha davlat manfaatlari o'rniga shaxsiy yoki guruhiiy manfaatlarni ilgari suradi, bu esa resurslardan samarasiz foydalanish va korrupsiya riskining oshishiga olib keladi.

La Porta va Lopez-de-Silanes (1999) esa korporativ egalik tuzilmasi va aktsiyadorlik nazoratining sifat darajasi davlat sektori samaradorligiga bevosita ta'sir ko'rsatishini ilmiy asoslab bergan. Ular davlat ishtirokidagi kompaniyalarda boshqaruvning markazlashuvi, past javobgarlik va tashqi nazoratning cheklanganligi natijasida korrupsiya xavfi yuqori bo'lishini isbotlashgan.

Xalqaro tashkilotlar tomonidan olib borilgan tadqiqotlar ham bu fikrlarni qo'llab-quvvatlaydi. OECD (2015) tomonidan ishlab chiqilgan korporativ boshqaruv tamoyillari majmuida kuzatuv kengashlari mustaqilligi, manfaatlar to'qnashuvini oldini olish, axborotga ochiqlik va ichki audit tizimining mustaqilligi korrupsiyani kamaytiruvchi asosiy omillar sifatida e'tirof etilgan. Bu tamoyillar, ayniqsa, davlat ishtirokidagi korxonalarda boshqaruv samaradorligini oshirish uchun universal ko'rsatkich sifatida qo'llaniladi.

Shuningdek, Transparency International (2023) tashkiloti o'tkazgan tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, kompaniya darajasida ochiq hisobotlilik va shaffoflikni ta'minlash korrupsiya indekslariga bevosita ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Ularning 2022-yilgi hisobotida davlat sektori shaffofligi yuqori bo'lgan davlatlarda korrupsiya darajasi 2–3 baravar pastligi qayd etilgan.

MDH va O'zbekiston olimlari ham bu masalaga e'tibor qaratib, mahalliy sharoitda mavjud muammolarni ochib berganlar. Turchinov (2019) o'z tadqiqotida davlat ishtirokidagi korxonalarda ichki audit bo'limlari mustaqil faoliyat yuritmagan taqdirda, moliyaviy intizom va javobgarlik darajasi keskin pasayishini asoslab bergan.

O'zbekistonlik tadqiqotchilar Xudayberganov (2022), Jo'rayev va Rustamova (2022), Karimov (2019) o'z ishlarida davlat sektori korxonalarida institutsional islohotlar, kuzatuv kengashlari faoliyatini takomillashtirish va korporativ boshqaruv madaniyatini rivojlantirish zarurligini ta'kidlaganlar. Ularning fikricha, davlat ulushi mavjud kompaniyalarda korrupsiya xavflarini kamaytirish uchun faqat tashqi nazorat emas, balki ichki boshqaruv madaniyatini o'zgartirish, ya'ni sifatli menejment va etik qadriyatlar tizimini joriy etish zarur.

Biroq mavjud adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, aksariyat tadqiqotlar g'arbiy model asosida olib borilgan bo'lib, O'zbekiston sharoitiga moslashtirilgan amaliy tahlillar yetarli emas. Milliy iqtisodiyotning o'ziga xos jihatlari davlatning iqtisodiy faoliyatdagi yuqori ulushi, boshqaruv organlarining vertikal tuzilishi, va kadrlar malakasi masalalari chuqur o'rganilmagan. Shuningdek, ko'plab manbalarda kuzatuv kengashlari mustaqilligi va korrupsiya darajasi o'rtasidagi aniq sababiy bog'liqlik empirik ma'lumotlar asosida isbotlanmagan (Mahmudov, 2023).

Shu sababli, mazkur tadqiqot aynan O'zbekiston, Rossiya, Janubiy Koreya va Singapur tajribasini qiyosiy tahlil qilish orqali ushbu bo'shliqni to'ldirishni maqsad qiladi. Chunki bu mamlakatlar iqtisodiy modelida davlat sektori salmog'i yuqori bo'lishiga qaramay, ularning korporativ boshqaruv sifati, audit tizimi mustaqilligi, va shaffoflik darajasi sezilarli farq qiladi. Bu esa korrupsiya xavflarini kamaytirishdagi institutsional mexanizmlarni chuqurroq anglash imkonini beradi (Tursunova, 2022).

Tadqiqot metodologiyasi.

Tadqiqotda bir nechta metodlardan foydalanildi. Avvalo, institutsional tahlil asosida O'zbekiston, Rossiya, Janubiy Koreya va Singapur kabi davlatlar tajribasi solishtirilib,

korporativ boshqaruv institutlarining afzalliklari va kamchiliklari aniqlab chiqildi. Shuningdek, taqqoslovchi metod orqali davlat ishtirokidagi korxonalarda qo'llanilayotgan boshqaruv amaliyoti va ular bilan bog'liq korrupsiya xavflari baholandi. Tadqiqotning empirik bosqichida esa 10 ta yirik davlat korxonasi — jumladan, "Uzbekneftgaz", "UzAutoMotors", "Hududgazta'minot" va boshqalarning faoliyati, audit natijalari va moliyaviy hisobotlari chuqur o'rganildi. Bundan tashqari, ekspert intervyulari o'tkazilib, unda iqtisodchi-olimlar hamda amaliyotchi auditorlar ishtirok etib, amaldagi tizimdagi muammolar va ularni bartaraf etish bo'yicha takliflar aniqlandi.

Tahlil va natijalar muhokamasi.

O'zbekiston Respublikasida korporativ boshqaruvni rivojlantirish bo'yicha normativ-huquqiy asoslar yetarlicha shakllangan bo'lsa-da, ularning amaliy ijrosi hali ham ko'plab tizimli muammolarga duch kelmoqda. PQ-5280-son Prezident qarori (2021) bilan belgilangan korporativ boshqaruv institutlarini mustahkamlash choralari, shuningdek PF-14-son Farmon (2023)da nazarda tutilgan davlat ishtirokidagi korxonalarni transformatsiya qilish jarayonlari ayrim korxonalarda faqat hujjat darajasida qolib ketayotganini kuzatish mumkin.

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, kuzatuv kengashlari faoliyati mamlakatdagi ko'plab yirik davlat korxonalarida mustaqil emas. Kengash a'zolari ko'pincha bir xil tarmoqdagi idoralardan yoki homiy tashkilotlardan shakllanadi, bu esa manfaatlar to'qnashuvini kuchaytiradi va nazoratning samaradorligini pasaytiradi. Masalan, kuzatuv kengashlari ko'pincha korxona rahbariyatining faoliyatini baholashda obyektiv tahlil o'rniga shakliy yondashuvni qo'llaydi. Bu esa boshqaruvda javobgarlikning pasayishiga va korrupsiya xavfini ortishiga olib keladi.

Ichki audit tizimi ham o'z mohiyatida to'liq mustaqil emas. U ko'plab korxonalarda to'g'ridan-to'g'ri moliyaviy jihatdan boshqaruv organlariga qaram bo'lib, bu audit xulosalarining ishonchliligini pasaytiradi. Ayrim hollarda audit bo'limlari faqat shaklan mavjud bo'lib, ularning faoliyati real nazorat emas, balki "hisobot uchun" bajariladigan jarayon sifatida qaraladi. Shuningdek, tashqi audit hisobotlari ham ko'p hollarda jamoatchilik uchun ochiq emas, bu esa shaffoflik tamoyiliga ziddir.

Kuzatuv kengashlari faoliyatidagi bunday zaifliklar xalqaro tajriba bilan solishtirganda yanada yaqqol ko'rinadi. Masalan, Janubiy Koreyada davlat ishtirokidagi kompaniyalar faoliyati doimiy ravishda ESG (Environmental, Social, Governance) ko'rsatkichlari asosida baholanadi. Kuzatuv kengashlari tarkibida esa kamida 50 foiz mustaqil a'zolar bo'lishi majburiy hisoblanadi. Singapur tajribasida esa korporativ boshqaruvda axborot ochiqdigi eng muhim mezonlardan biri sifatida belgilanib, har bir davlat kompaniyasi yillik faoliyat hisobotlarini keng jamoatchilik e'tiboriga taqdim etadi.

Empirik tahlillar O'zbekiston sharoitida ham shaffoflik va javobgarlik darajasi pastligini ko'rsatdi. 10 ta yirik davlat korxonasining ("Uzbekneftgaz", "UzAutoMotors", "Hududgazta'minot", "O'zbekgidroenergo" va boshqalar) faoliyatini o'rganish jarayonida quyidagi muammolar aniqlandi.

Kuzatuv kengashlari qarorlari ko'p hollarda rahbariyat tomonidan ilgari tayyorlangan qarorlarni tasdiqlash bilan cheklanadi;

Ichki audit natijalari oshkor qilinmaydi, ularning tavsiyalari ijrosiz qoladi. Xaridlar, davlat buyurtmalari va tender jarayonlari bo'yicha ma'lumotlar to'liq e'lon qilinmaydi. Korrupsiya xavfi yuqori bo'lgan sohalarda manfaatlar to'qnashuvini oldini olish mexanizmlari yetarli darajada ishlab chiqilmagan.

Shu bilan birga, xalqaro tashkilotlarning (OECD, Transparency International va Jahon banki) hisobotlari ham O'zbekiston uchun muhim saboqlar beradi. OECD ma'lumotlariga ko'ra, davlat ishtirokidagi korxonalarda mustaqil audit, ochiq hisobot va manfaatlar to'qnashuvini boshqarish tizimlari mavjud bo'lsa, korrupsiya ko'rsatkichi 30–40% gacha kamayadi. Transparency International esa, shaffoflik indeksi yuqori bo'lgan davlatlarda investorlar ishonchi va iqtisodiy o'sish sur'atlari barqaror bo'lishini qayd etadi.

Ekspert intervyularida ishtirok etgan iqtisodchi olimlar va amaliyotchi auditorlar O'zbekistonda korporativ boshqaruv tizimining zaif tomonlarini uch asosiy yo'nalishda ko'rsatishdi. Institutsional mustaqillikning yetishmasligi kuzatuv kengashlari va audit komissiyalari yuqori tashkilotlarga qaram.

Malakali mutaxassislar tanqisligi korporativ boshqaruv va risk menejmenti bo'yicha xalqaro tajribaga ega kadrlar soni kam. Axborot ochiqqligining pastligi jamoatchilik, investorlar va manfaatdor tomonlar uchun hisobotlar yetarli emas.

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, korrupsiya xavflarini kamaytirish uchun nafaqat yangi qonunlar va qarorlar qabul qilish, balki mavjud korporativ boshqaruv tizimini real mexanizmlar bilan to'ldirish lozim. Bunga kuzatuv kengashlari tarkibida mustaqil ekspertlarni ko'paytirish, audit tizimini moliyaviy jihatdan avtonom qilish, hamda har bir korxonaning yillik faoliyati bo'yicha ochiq ma'lumotlar bazasini yaratish orqali erishish mumkin.

Bundan tashqari, O'zbekistonning xalqaro reytinglardagi o'rnini yaxshilash uchun OECD va ISO 37001 kabi standartlarni joriy etish muhim ahamiyat kasb etadi. Bu nafaqat korrupsiya xavfini kamaytiradi, balki davlat sektorida institutsional ishonchni mustahkamlaydi.

Xulosa va takliflar.

O'zbekistonda davlat ulushi mavjud xo'jalik yurituvchi subyektlarda korporativ boshqaruv bo'yicha normativ-huquqiy asoslar yaratilgan bo'lsa-da, ularning amaliyotdagi samaradorligi yetarli emas. Empirik tahlillar kuzatuv kengashlarining mustaqilligi zaifligini, ichki audit tizimining moliyaviy jihatdan qaramligini va tashqi auditlarning shakliy tusda olib borilishini ko'rsatmoqda. Shuningdek, shaffoflik past darajada bo'lib, bu korrupsiya xatarlarini kuchaytiradi.

Xalqaro tajriba OECD, Transparency International, Janubiy Koreya va Singapur shuni isbotlaydiki, mustaqil kuzatuv kengashlari, samarali audit va ochiq hisobotlilik korrupsiyani sezilarli darajada kamaytiradi. Shu bois, O'zbekistonda ham kuzatuv kengashlarini mutaxassislar va mustaqil ekspertlar asosida shakllantirish, audit tizimini mustaqil qilish, yillik hisobotlarni jamoatchilikka ochiq e'lon qilish va manfaatlar to'qnashuvini oldini olish mexanizmlarini kuchaytirish zarur. Bunga qo'shimcha ravishda, xalqaro standartlarni joriy etish hamda shaffoflikni oshirish iqtisodiy barqarorlik va investorlar ishonchini mustahkamlashga xizmat qiladi.

Adabiyotlar /Jumepamypa/Reference:

Abduraxmanova, G. G. (2021). O'zbekiston davlat korxonalarida shaffoflikni oshirishning iqtisodiy asoslari. *Toshkent moliya instituti ilmiy axborotnomasi*, 2(1), 51–60.

Ashmarina, N. A. (2020). Transformatsiya korporativnogo upravleniya v kontekste innovatsionnogo razvitiya. *Ekonomika i Upravlenie*, 6(98), 22–30.

Jo'raev, B. N., & Rustamova, D. A. (2022). Korporativ boshqaruv tamoyillari va ularni amaliyotga tadbiq etish. *TDIU Ilmiy jurnali*, 4(2), 66–74.

Karimov, Z. X. (2019). Korporativ boshqaruvning institutsional asoslari va milliy model. *Iqtisodiyot va Ta'lim*, 6(1), 39–45.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54(2), 471–517.

Mahmudov, N. A. (2023). Davlat sektori korxonalarida korrupsiya xavfini baholash mezonlari va ularga qarshi boshqaruv yondashuvlari. *Taraqqiyot va Tahlil*, 5(1), 45–53.

Mullajonov, Q. S. (2021). Davlat korxonalarida boshqaruv samaradorligini oshirish yo'llari. *Iqtisodiyot va Innovatsion Texnologiyalar*, 5(3), 45–52.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-yanvardagi PF-14-son Farmoni. "2022–2026 yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida".

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2022-yil 28-fevraldagi 87-son qarori. "Davlat ulushi mavjud korxonalarni transformatsiya qilish tartibi to'g'risida". www.Lex.uz.

OECD. (2015). *Guidelines on corporate governance of state-owned enterprises*. Paris: OECD Publishing.

Qaror, (2021). O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 29-oktabrdagi PQ-5280-son qarori. "Davlat ishtirokidagi korxonalarda korporativ boshqaruvni yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida". Respublika qonunchilik bazasi.

Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737–783.

State Asset Management Agency of Uzbekistan. (2023). *Annual reports and reforms*. <https://davaktiv.uz>

Toshpulatov, A. B. (2020). Davlat ishtirokidagi korxonalarda strategik boshqaruvning takomillashuvi. *O'zbekiston iqtisodiyoti: nazariya va amaliyot*, 1(4), 17–25.

Transparency International. (2023). *Corruption Perceptions Index 2023*. <https://www.transparency.org/>

Turchinov, A. S. (2019). Gosudarstvennye korporatsii i vnutrenniy audit. *Finansy i Kredit*, 25(8), 55–63.

Tursunova, D. N. (2022). Korporativ boshqaruv mexanizmlarining korrupsiyaviy xatarlarni kamaytirishdagi roli: O'zbekiston tajribasi. *Taraqqiyot va Tahlil*, 4(2), 34–42.

Xudayberganov, A. (2022). O'zbekistonda davlat ishtirokidagi korxonalarini modernizatsiya qilishda korporativ boshqaruvning institutsional ahamiyati. *Taraqqiyot va Tahlil*, 4(3), 88–97.