



O'ZBEKISTONDA DAVLAT ULUSHI VA KORPORATIV BOSHQARUV SAMARADORLIGI: JAHON BANKI MA'LUMOTLARI TAHLILI

Jumayeva Guzal

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

ORCID: 0009-0001-1290-3763

g.jumayeva@tsue.uz

Annotatsiya. Ushbu maqolada O'zbekiston davlat ishtirokidagi korxonalarda korporativ boshqaruv samaradorligini baholash iSOEF institutsional diagnostikasi va WBES amaliy ko'rsatkichlari asosida tahlil qilindi. Tadqiqot natijalari korporatizatsiya jarayonining sustligi, shaffoflik pastligi, auditning muntazam emasligi va tartibga solish yuklamalarining og'irligi boshqaruv samaradorligini cheklayotganini ko'rsatdi. Integratsiyalashgan diagnostika bosqichlari orqali institutsional va amaliy muammolar o'zaro bog'liq holda talqin qilindi hamda boshqaruv tizimini modernizatsiya qilish bo'yicha takliflar ishlab chiqildi.

Kalit so'zlar: Korporativ boshqaruv, davlat ishtirokidagi korxonalar, iSOEF, WBES, korporatizatsiya, shaffoflik, audit, institutsional islohotlar.

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ДОЛЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ KORPORATIVNOGO UPRAVLENIYA V UZBEKISTANE: ANALIZ DANNYX VSEMIРНОГО БАНКА

Жумаева Гузал

Ташкентский государственный экономический университет

Аннотация. В статье проведена оценка эффективности корпоративного управления в государственных предприятиях Узбекистана на основе институциональной диагностики iSOEF и практических показателей WBES. Полученные результаты показывают, что низкий уровень прозрачности, нерегулярность аудита, слабая независимость наблюдательных советов, а также замедленный процесс корпоратизации и высокая регуляторная нагрузка ограничивают качество управления и усиливают институциональные риски. Интегрированный анализ макро- и микроуровневых данных позволил выявить системный характер проблем и сформировать рекомендации по модернизации корпоративного управления в государственном секторе.

Ключевые слова: корпоративное управление; государственные предприятия; iSOEF; WBES; корпоратизация; прозрачность; аудит; институциональные реформы.

STATE OWNERSHIP AND CORPORATE GOVERNANCE EFFECTIVENESS IN UZBEKISTAN: WORLD BANK DATA ANALYSIS

Jumayeva Guzal

Tashkent State University of Economics

Abstract. *This article evaluates the effectiveness of corporate governance in state-owned enterprises in Uzbekistan using the institutional iSOEF diagnostic framework and practical indicators from the WBES dataset. The findings indicate that weak transparency, irregular audit practices, insufficient board independence, slow corporatization processes, and high regulatory burdens constrain governance quality and amplify institutional risks. The integrated analysis of macro- and micro-level information reveals the systemic nature of these challenges and provides evidence-based recommendations for modernizing corporate governance within the state sector.*

Keywords: *corporate governance; state-owned enterprises; iSOEF; WBES; corporatization; transparency; audit; institutional reforms.*

Kirish.

O'zbekiston iqtisodiyotida davlat ishtirokidagi korxonalar muhim o'rin tutadi va ularning boshqaruv sifati milliy iqtisodiy islohotlarning muvaffaqiyatiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Mamlakat so'nggi yillarda bozor mexanizmlariga moslashtirilgan iqtisodiyotni shakllantirish jarayonini jadallashtirib borar ekan, davlat korxonalarida korporativ boshqaruv samaradorligini oshirish strategik ustuvor yo'nalishlardan biri bo'lib qolmoqda. Bu jarayonning murakkabligi davlat ulushining yuqori darajada saqlanib kelayotgani, korporatizatsiya jarayonining sustligi, kuzatuv kengashlari faoliyatining cheklanganligi hamda shaffoflik standartlarining yetarli emasligi bilan izohlanadi. Jahon bankining Integrated State-Owned Enterprises Framework (iSOEF) 2023 diagnostik hisobotida O'zbekistonda 2023 ta davlat korxonasi mavjudligi, ulardan 71 foizi korporatizatsiyadan to'liq o'tmaganligi, shuningdek 19 ta yirik davlat korxonasi umumiy daromadlarning 86 foizini shakllantirishi qayd etilgan. Bu yuqori konsentratsiya moliyaviy barqarorlik, fiskal xavflar va boshqaruv sifati nuqtayi nazaridan iqtisodiyot uchun katta yuk yaratadi. Mamlakatda korporativ boshqaruvning shakllanishi bozor tamoyillariga mos me'yoriy muhit, mustaqil nazorat mexanizmlari va oshkoralik standartlarining amalda qo'llanishi bilan chambarchas bog'liq. Bundan tashqari, World Bank Enterprise Surveys (WBES) ma'lumotlari O'zbekiston korxonalarida audit, boshqaruv jarayonlari, moliyaviy ochiqlik va davlat bilan o'zaro munosabatlar bo'yicha amaliy jarayonlarni ko'rsatib beradi. Mazkur indikatorlar iSOEF diagnostikasi bilan birgalikda davlat korxonalarida boshqaruv samaradorligining asosiy xususiyatlarini tahlil qilish imkonini yaratadi.

Mazkur maqolaning maqsadi iSOEF 2023 diagnostikasi va WBES indikatorlari asosida O'zbekiston davlat korxonalarida korporativ boshqaruv samaradorligining hozirgi holatini diagnostik tahlil qilish va unga ta'sir qiluvchi institutsional omillarni aniqlashdir. Tadqiqotning ilmiy yangiligi shundaki, ushbu maqola O'zbekistonda korporativ boshqaruv samaradorligini iSOEF makro-diagnostikasi va WBES mikro-ko'rsatkichlarini birlashtirgan holda tahlil qiluvchi integratsiyalashgan yondashuvni taklif etadi. Bu yondashuv davlat ulushi, shaffoflik, korporatizatsiya darajasi va audit amaliyotlarining o'zaro bog'liqligini tizimli ravishda ochib berishga imkon yaratadi. Tadqiqotning amaliy ahamiyati sifatida tahlil natijalari davlat korxonalarida boshqaruv sifatini yaxshilash, shaffoflikni oshirish va ESG tamoyillarini joriy etish bo'yicha aniq siyosiy tavsiyalar ishlab chiqishda qo'llanilishi mumkin.

Adabiyotlar sharhi.

Davlat ishtirokidagi korxonalarda korporativ boshqaruv samaradorligini izohlovchi ilmiy manbalar ushbu institutlarning faoliyatida mulkchilik tuzilmasi, shaffoflik, nazorat

mexanizmlari va boshqaruv madaniyati o'zaro bog'liq holda ta'sir etishini ko'rsatadi. Xalqaro va mahalliy tadqiqotlar tahlili davlat ulushi yuqori bo'lgan korxonalarda boshqaruv natijalarini belgilovchi bir qator omillarni aniqlashga imkon beradi.

Agentlik nazariyasi doirasida Switzer, Wang va Jiang (2024) davlat ulushining ortishi boshqaruvdagi agentlik muammolarini kuchaytirishi, menejerlar ustidan nazoratni murakkablashtirishi hamda qaror qabul qilish jarayonini sekinlashtirishi mumkinligini asoslaydi. Ularning fikricha, bozor intizomi cheklangan sharoitda davlat korxonalarida bankratlik xavflari ham yuqoriroq bo'ladi. Ushbu yondashuv davlat ishtirokidagi korxonalar faoliyatidagi asosiy boshqaruv cheklovlarini tushuntirib berishi bilan ahamiyatlidir. Shu bilan birga, agentlik nazariyasi davlat korxonalarining ijtimoiy va strategik vazifalarini to'liq hisobga olmaydi; shu sababli u boshqaruv samaradorligini baholashda muayyan cheklovlarga ega.

Korporativ boshqaruvning institutsional yondashuviga ko'ra, boshqaruv sifati me'yoriy-huquqiy baza, tartibga solish darajasi va nazorat mexanizmlarining amalda ishlashiga bog'liq bo'ladi. Mahalliy tadqiqotlarda, xususan Akramova (2022) tomonidan olib borilgan ishlarda, davlat korxonalarida shaffoflikning pastligi, tashqi auditning muntazam emasligi va kuzatuv kengashlari faoliyatining ko'proq formal xarakterga ega ekani ta'kidlanadi. Tadqiqot natijalari amaldagi huquqiy baza nisbatan rivojlangan bo'lsada, ushbu institutlarning amaliy qo'llanilishida sezilarli tafovutlar mavjud ekanini ko'rsatadi. Bu yondashuv O'zbekistonda mavjud institutsional bo'shliqlarning boshqaruv samaradorligiga bevosita ta'sir etishini izohlaydi.

Manfaatdor tomonlar nazariyasi davlat korxonalarida iqtisodiy foyda bilan bir qatorda ijtimoiy va strategik vazifalarni bajarish zarurati mavjudligini ta'kidlaydi. Tran (2023) tomonidan ilgari surilgan qarashlarga ko'ra, bunday ikki tomonlama yuklama investitsiya siyosatida muvozanatni buzishi va korxona samaradorligini pasaytirishi mumkin. O'zbekiston misolida Khoshimov (2023) tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda energetika, transport va kommunal xizmatlar kabi sohalarida iqtisodiy va ijtimoiy funksiyalar bir-biridan aniq ajratilmagani cheklovchi omil sifatida qayd etiladi. Bu yondashuv davlat korxonalarining maqsad funksiyasi murakkab ekanini tushunishga yordam beradi, biroq barcha davkat ishtirokidagi koroxnalarni bir xil modelga solib baholash imkonini bermaydi.

Resurslarga bog'liqlik nazariyasi davlat korxonalarining subsidiya, imtiyoz va davlat kafolatlariga tayanishi boshqaruv intizomini pasaytirishi mumkinligini ko'rsatadi. Johannes (2025) tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda bunday resurslarga suyanish tashqi monitoringning kuchsizligiga, risklarni baholash mexanizmlarining to'liq shakllanmasligiga va moliyaviy barqarorlikning sustlashuviga olib kelishi ta'kidlanadi. Mahalliy izlanishlarda ham davlat kafolatlarining yuqoriligi korxona faoliyatining real natijalarini baholashni murakkablashtirishi qayd etiladi. Biroq ushbu yondashuv hamma holatda ham to'liq universal emas, chunki iqtisodiyotning transformatsion bosqichida ayrim kafolatlar strategik vazifa sifatida beriladi.

Zamonaviy boshqaruv standartlarida ESG tamoyillari alohida ahamiyat kasb etadi. Bhateja (2025) tomonidan keltirilgan ilmiy xulosalarda ESG amaliyotlarini erta joriy etgan korxonalarda shaffoflikning kuchayishi, risklarni boshqarishning yaxshilanishi va manfaatdor tomonlar bilan muloqot tizimining rivojlanishi korporativ boshqaruv samaradorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatishi ko'rsatiladi. Mahalliy adabiyotlarda (Mamatqulova, 2024) O'zbekistonda ESG talablari bo'yicha ayrim elementlarning mavjud ekanligi, biroq ularning standartlashuvi hali to'liq shakllanmaganini ta'kidlanadi. Bu esa ESGning amaliy qo'llanilishida sezilarli salohiyat mavjudligini ko'rsatadi.

Umuman olganda, tahlil shuni ko'rsatadiki, davlat ishtirokidagi korxonalarda korporativ boshqaruv samaradorligini belgilovchi omillar xalqaro nazariyalar bilan mos bo'lsada, mahalliy kontekst o'ziga xos xususiyatlarga ega. Adabiyotlar davlat ulushining yuqoriligi, shaffoflikning pastligi, nazorat mexanizmlarining yetarli institutsionallashtirilmagani va subsidiyalarga tayanish boshqaruv samaradorligiga salbiy ta'sir qilayotgan omillar sifatida qayd etilishini

ko'rsatadi. Shuningdek, ESG tamoyillarini joriy etish, audit tizimini kuchaytirish va korporatizatsiya jarayonini jadallashtirish boshqaruvni modernizatsiya qilishning istiqbolli yo'nalishlari sifatida namoyon bo'ladi.

Tadqiqot metodologiyasi.

Ushbu tadqiqotda davlat ishtirokidagi korxonalarda korporativ boshqaruv samaradorligini baholash uchun diagnostik-analitik yondashuv qo'llaniladi. Mazkur yondashuv mavjud xalqaro baholash tizimlari va korxonalar darajasidagi amaliy ko'rsatkichlarni tahlil qilish orqali boshqaruv sifatini aniqlashga imkon beradi. Tadqiqotda statistik regressiyalar yoki miqdoriy modellar emas, balki mavjud ochiq manbalar asosida institutsional va amaliy diagnostika usuli qo'llaniladi. Bu davlat korxonalariga oid batafsil mikro-ma'lumotlar yetishmasligidan kelib chiqadigan cheklovlarni hisobga olgan holda eng maqbul ilmiy usul hisoblanadi.

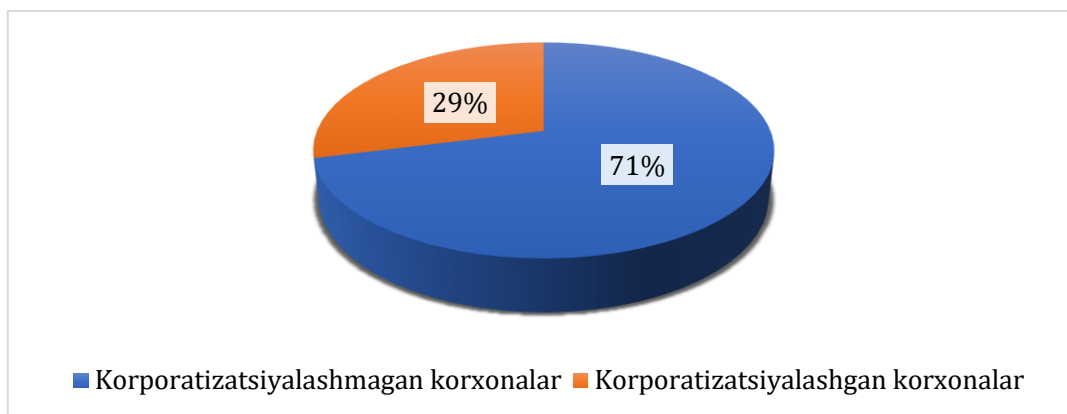
Birinchi bosqichda institutsional diagnostika qilinadi. Davlat korxonalarining boshqaruv tizimi Jahon bankining iSOEF metodologiyasi asosida baholanadi. iSOEF davlat korxonalarida mulkchilik tuzilmasi, korporatizatsiya jarayoni, kuzatuv kengashlari faoliyati, shaffoflik talablari, fiskal xavflar va boshqaruv mexanizmlarining institutsional holatini o'lchaydi. Ushbu baholash orqali davlat sektorida boshqaruvning makro darajadagi zaifliklari va institutlarning real ishlash darajasi aniqlanadi. Ikkinchi bosqichda korxona darajasidagi ko'rsatkichlarni tahlil qilinadi. WBES ma'lumotlaridan korxonalarning audit amaliyoti, moliyaviy hisobotlarning ochiqqligi, boshqaruv jarayonlari, ichki nazorat amaliyotlari va davlat bilan o'zaro munosabatlarga doir indikatorlar olinadi. WBES ma'lumotlarida davlat korxonalarining to'liq alohida kesmasi mavjud bo'lmaganligi sababli, ushbu ko'rsatkichlar tahlili diagnostik xarakterga ega bo'ladi. Indikatorlar bevosita davlat korxonalariga taalluqli emas, biroq ular mamlakatdagi umumiy korporativ boshqaruv muhitini aks ettiradi va iSOEFda qayd etilgan institutsional cheklovlar bilan solishtirish imkonini beradi. Uchinchi bosqichda solishtirma-analitik yondashuv orqali tahlil qilinadi. Tahlil makro va mikro manbalar o'rtasidagi uyg'unlikni aniqlash orqali amalga oshiriladi. iSOEFda aniqlangan muammolar WBES indikatorlarida qay tarzda aks etishi, shaffoflik, audit va boshqaruv amaliyotlari bilan qanday bog'liqligi o'rganiladi. Bu yondashuv davlat ulushi yuqori bo'lgan korxonalardagi strukturaviy muammolarni mikro darajadagi boshqaruv sifati bilan bog'lash imkonini yaratadi. Bu bosqich matematik integratsiyani emas, balki sifatli diagnostik solishtirishni o'z ichiga oladi. To'rtinchi bosqich esa nazariy asoslash va tanqidiy tahlil qilinadi. Olingan natijalar agentlik nazariyasi, institutsional yondashuv, manfaatdor tomonlar nazariyasi va ESG tamoyillari bilan bog'liq holda tahlil qilinadi. Bu orqali boshqaruv samaradorligining nazariy asoslari bilan amaliy kuzatuvlar o'rtasidagi uzviylik aniqlanadi va O'zbekiston sharoitiga xos institutsional cheklovlar talqin qilinadi.

Mazkur metodologiya davlat korxonalarida boshqaruv samaradorligini to'g'ridan-to'g'ri miqdoriy o'lchash imkoniyatlari cheklangan sharoitda mavjud real ma'lumotlarga asoslangan holda holatni baholash, boshqaruvdagi tizimli zaifliklarni aniqlash va ularni takomillashtirish yo'nalishlarini belgilashga xizmat qiladi. Diagnostik-analitik yondashuv O'zbekiston sharoitidagi davlat korxonalarining hozirgi boshqaruv modelini ilmiy asosda baholash uchun eng maqbul metodik yechim hisoblanadi.

Tahlil va natijalar muhokamasi.

Jahon bankining iSOEF 2023-yilgi diagnostik baholashlari O'zbekiston davlat korxonalarida korporativ boshqaruvning institutsional asoslari yetarli darajada shakllanmaganini ko'rsatadi. Mamlakatda mavjud 2023 ta davlat korxonasining 71 foizi hali to'liq korporatizatsiyadan o'tmagan bo'lib, bu mulkchilik munosabatlarining aniq ajratilmaganligi, kuzatuv kengashlari vakolatlarining to'liq shakllanmagani va boshqaruv

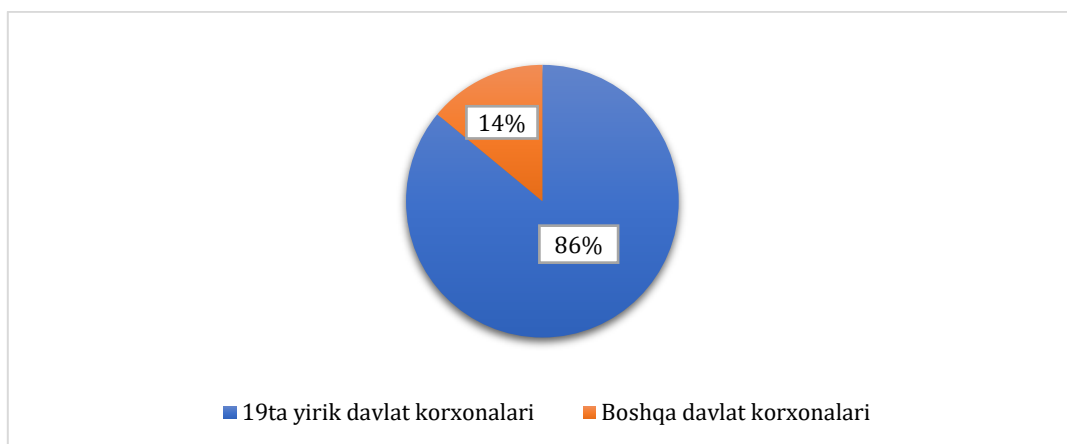
mexanizmlarining formal xarakterga ega ekanini bildiradi. Ushbu nisbat davlat sektorida korporatizatsiya jarayonlarining sustligini yaqqol aks ettiradi.



1-rasm. O'zbekiston korxonalarining korporatizatsiyalashish darajasi

Korporatizatsiya qilinmagan korxonalarning yuqori ulushi boshqaruv tizimida institutsional tafovutlarga sabab bo'ladi. Bunday korxonalar, odatda, strategik qarorlarni tez qabul qilishda qiynaladi, kuzatuv kengashlarining ta'siri cheklangan bo'ladi va shaffoflik darajasi past bo'lib qoladi.

Davlat daromadlarining strukturasi yirik korxonalar ulushi ham sezilarli darajada konsentratsiyalashgan. iSOEF ma'lumotlariga ko'ra, atigi 19ta yirik davlat korxonasi umumiy daromadlarning 86 foizini shakllantiradi. Bu holat fiskal barqarorlik va iqtisodiy xavfsizlikka bevosita ta'sir qiluvchi omil hisoblanadi.



2-rasm. O'zbekiston davlat korxonalari ichida daromadlar taqsimoti

Daromadlarning bunday darajada konsentratsiyalashuv ixtiyoriy emas, balki O'zbekiston iqtisodiyotidagi tarkibiy tuzilmaning o'ziga xos xususiyatidir. Mazkur holat iqtisodiy barqarorlikning bir nechta yirik korxonalarga bog'lanishiga olib keladi va har qanday boshqaruv xatosi makroiqtisodiy ko'rsatkichlarga sezilarli ta'sir ko'rsatishi mumkin.

iSOEF indikatorlarining umumiy baholashida shaffoflikning pastligi, auditning muntazam emasligi, kuzatuv kengashlari mustaqilligining zaifligi va fiskal xavflarning yuqoriligi asosiy zaif nuqtalar sifatida belgilanadi.

Ushbu jadval iSOEF diagnostikasi bo'yicha O'zbekiston davlat korxonalarida korporativ boshqaruvning asosiy institutsional ko'rsatkichlarini umumlashtiradi. Ko'rinib turibdiki, shaffoflikning pastligi, auditning muntazam emasligi va kuzatuv kengashlarining mustaqilligi yetarli emasligi boshqaruv samaradorligining asosiy cheklovlari sifatida namoyon bo'ladi. Mulkchilik siyosatining yetarli darajada aniqlanmaganligi va fiskal xatarlarning yuqoriligi esa davlat sektorida institutsional islohotlarning dolzarbligini ko'rsatadi.

1-jadval.

O'zbekiston bo'yicha iSOEF indikatorlari diagnostikasi

Ko'rsatkichlar	Baholash natijalari
Shaffoflik	Past
Auditning muntazamligi	Muntazam emas
Kuzatuv kengashi mustaqilligi	Zaif
Fiskal xatarlar	Yuqori
Mulkchilik siyosati aniqligi	Yetarli emas

WBES ma'lumotlari O'zbekiston korxonalarida audit, boshqaruv amaliyotlari va davlat bilan munosabatlarga doir ko'rsatkichlar bo'yicha qator zaif jihatlarni aniqlaydi. Tashqi auditdan o'tgan korxonalar ulushi nisbatan past bo'lib, bu amaliyotning iqtisodiyot bo'ylab to'liq joriy qilinmaganini bildiradi. Moliyaviy hisobot yuritish sifati ko'plab subyektlarda xalqaro tamoyillarga mos emas; korxonalar buxgalteriya amaliyotlarida yetarlicha malakaga ega mutaxassislar yetishmasligini bildiradi. WBESning boshqaruv jarayonlariga doir natijalari shuni ko'rsatadiki, qaror qabul qilish jarayonida tizimlilik past, ichki nazorat mexanizmlari rivojlanmagan, boshqaruvning formal elementlari ustunlik qiladi. Regulativ yuklamalarning yuqoriligi esa biznes subyektlari uchun ortiqcha xarajatlar va vaqt resurslariga talabni oshiradi. Bu jarayon davlat korxonalarining faoliyatiga ham bilvosita ta'sir qiladi, chunki tartibga solish tizimining umumiy sifati butun boshqaruv muhitini belgilab beradi.

Makro va mikro darajadagi diagnostika shuni ko'rsatadiki, iSOEFda aniqlangan strukturaviy muammolar WBES indikatorlarida amaliy ko'rinishda o'z tasdig'ini topadi. iSOEFda qayd etilgan shaffoflikning pastligi WBESdagi audit jarayonlarining keng joriy etilmagani bilan uyg'unlikda namoyon bo'ladi. Xuddi shuningdek, kuzatuv kengashlari faoliyatining formal xarakter kasb etishi WBESda qayd etilgan boshqaruv jarayonlarining tizimsizligi bilan bevosita bog'liq. Regulyator yuklamalarning yuqoriligi va davlat bilan o'zaro munosabatlardagi murakkabliklar iSOEFda qayd etilgan fiskal xavflarning oshishiga hamohangdir. Natijada, makro va mikro darajadagi tahlillar davlat sektori boshqaruvida tizimli muammolar mavjudligini, bu muammolarni bartaraf etish esa institutlar barqarorligini ta'minlash orqali amalga oshirilishi lozimligini ko'rsatadi.

Olingan natijalar agentlik nazariyasining asosiy tamoyillarini tasdiqlaydi: davlat ulushining yuqoriligi, bozor intizomining pastligi va tashqi monitoringning sustligi boshqaruv samaradorligini cheklaydi. Institutsional nazariya nuqtayi nazaridan, normativ talablarning mavjud bo'lishi ularning amalda izchil qo'llanilishini kafolatlamaydi. Stakeholder nazariyasi davlat korxonalarining iqtisodiy va ijtimoiy vazifalarini muvofiqlashtirish zarurligini ko'rsatadi. ESG tamoyillari esa shaffoflik, audit va manfaatdor tomonlar bilan muloqotning sustligi tufayli hali to'liq joriy etilmagan.

Umuman olganda, tahlillar O'zbekistonda davlat korxonalarining boshqaruv modeli transformatsiya jarayonida ekanini, institutsional mustahkamlash va korporatizatsiyani jadallashtirish boshqaruv samaradorligini oshirish yo'lidagi asosiy omillar bo'lib qolayotganini ko'rsatadi.

Xulosa va takliflar.

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, O'zbekiston davlat ishtirokidagi korxonalarda korporativ boshqaruv samaradorligining shakllanishi institutsional muhitning barqarorligi, shaffoflik darajasining yetukligi va audit hamda nazorat mexanizmlarining qay darajada izchil ishlashi bilan bevosita bog'liq bo'lib, iSOEF va WBES ma'lumotlari bu omillar o'zaro uzviy aloqada ekanini tasdiqladi. Davlat korxonalarining katta qismi hali to'liq korporatizatsiya qilinmaganligi, kuzatuv kengashlarining funksional mustaqilligi cheklangani va fiskal xatarlarning yuqoriligi boshqaruv tizimida tizimli zaifliklar mavjudligini ko'rsatib, bu holat amaliy boshqaruv jarayonlarida shaffoflikning pastligi, auditning muntazam emasligi va operatsion faoliyatning tartibsizligi bilan yanada chuqurlashmoqda.

Makro va mikro darajadagi tahlillar o'rtasidagi uyg'unlik shundan iboratki, iSOEF tomonidan qayd etilgan institutsional cheklovlar WBESda aks etgan boshqaruv amaliyotlari bilan bir-birini to'ldirgan holda, davlat korxonalarining boshqaruv modeli hali to'liq shakllanmaganini ko'rsatmoqda; bu esa davlat ulushining yuqoriligi va bozor intizomining yetarlicha kuchli emasligi sababli boshqaruv samaradorligini pasaytiruvchi agentlik muammolarini kuchaytirmoqda. Shu bilan birga, tartibga solish jarayonlarining murakkabligi, ruxsatnoma va hisobot yuklamalarining og'irligi, idoralararo jarayonlarning izchil emasligi korxonalar faoliyatini sekinlashtirib, davlat bilan o'zaro munosabatlarni murakkablashtirmoqda va bu holat boshqaruv sifatining pasayishiga olib kelmoqda.

Shu asosda, korporativ boshqaruv samaradorligini oshirish uchun bir qator kompleks islohotlarni amalga oshirish zarur, chunki boshqaruvning institutsional asoslari mustahkamlanmas ekan, operatsion jarayonlarning optimallashtirilishi kutilgan natijani bermaydi. Avvalo, korporatizatsiya jarayonini izchil davom ettirish va uning huquqiy hamda tashkiliy mexanizmlarini aniq belgilash zarur bo'lib, bu nafaqat mulkchilik munosabatlarining aniqligini ta'minlaydi, balki kuzatuv kengashlarining samarali faoliyat yuritishi uchun ham asos yaratadi. Shuningdek, kuzatuv kengashlarining mustaqilligini kuchaytirish, tashqi auditni xalqaro standartlarga mos ravishda majburiy joriy etish, moliyaviy hisobot yuritishni standartlashtirish va raqamlashtirish shaffoflikni oshirishga hamda fiskal xatarlarni kamaytirishga xizmat qiladi.

Bundan tashqari, tartibga solish jarayonlarini soddalashtirish, byurokratik bosqichlarni qisqartirish va davlat idoralari o'rtasidagi jarayonlarni uyg'unlashtirish korxonalar faoliyati uchun qulay boshqaruv muhitini yaratadi, chunki tashqi regulyator bosimning pasayishi ichki boshqaruv jarayonlarining barqaror ishlashiga imkon beradi. ESG tamoyillarini bosqichma-bosqich joriy etish esa manfaatdor tomonlar bilan muloqotni yaxshilab, boshqaruvdagi mas'uliyat va barqarorlik darajasini oshiradi; bu esa davlat korxonalarining uzoq muddatli strategik barqarorligini mustahkamlashga yordam beradi.

Umuman olganda, tadqiqot natijalari davlat korxonalarida samarali boshqaruv tizimini shakllantirish uchun institutsional islohotlar, shaffoflikni kuchaytirish, audit va nazorat mexanizmlarini kengaytirish hamda boshqaruv jarayonlarini modernizatsiya qilish muhimligini ko'rsatmoqda. Bunday kompleks yondashuv boshqaruv samaradorligini oshiribgina qolmay, iqtisodiy transformatsiya jarayonlarini tezlashtiradi va davlat korxonalarining iqtisodiyotdagi rolini yanada samarali tashkil etishga xizmat qiladi.

Adabiyotlar/Jumepamypa/References:

Akramova, A. (2022). *Korporativ boshqaruv amaliyoti va shaffoflik masalalari*. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti ilmiy axborotnomasi, Toshkent.

Bhateja, A. (2025). *ESG Practices and Corporate Governance Quality*. *International Journal of Sustainable Governance*.

Johannes, M. (2025). *Subsidies, Guarantees and Governance Discipline*. *Corporate Economics Review*.

Mamatqulova, D. (2024). *O'zbekistonda ESG amaliyotlarining shakllanishi va istiqbollari*. TDIU ilmiy jurnali, Toshkent.

Switzer, L., Wang, J. & Jiang, P. (2024). *State Ownership and Default Risk*. *Journal of Corporate Finance*.

Tran, Q. (2023). *Stakeholder Conflicts in State-Owned Enterprises*. *Public Enterprise Journal*.

World Bank (2022). *Enterprise Surveys: Uzbekistan Dataset*. Washington, D.C.: World Bank Group. Available at: <https://www.enterprisesurveys.org/>

World Bank (2023). *Integrated State-Owned Enterprises Framework (iSOEF)*. Washington, D.C.: World Bank Group. Available at: <https://www.worldbank.org/>

Xoshimov, E. (2023). *Davlat korxonalarida boshqaruv amaliyoti va strategik yuklama masalalari*. Iqtisodiyot va ta'lim, Toshkent.