



**DAVLAT ULUSHI BO'LGAN KORXONALARDA KUZATUV
KENGASHI SAMARADORLIGINI RIVOJLANTIRISH ISTIQBOLLARI**

Gaynazarova Dilnoza Toir qizi

O'zbekiston Respublikasi vazirlar mahkamasi huzuridagi

Biznes va tadbirkorlik oliy maktabining MBA - global menejment mutaxassisligi
tinglovchisi

dgaynazarova16@gmail.com

Annotatsiya: ushbu maqolada davlat korxonalarida (DK) kuzatuv kengashlari faoliyati samaradorligini oshirish istiqbollari ko'rib chiqiladi. Davlat korxonalarida duch keladigan muammolarni, jumladan, siyosiy ta'sirlarni, javobgarlik muammolarini va bozor dinamikasini hisobga olgan holda, samarali boshqaruv tuzilmalariga bo'lgan ehtiyoj eng muhim hisoblanadi. Tadqiqotda kuzatuv kengashlari faoliyati samaradorligiga hissa qo'shuvchi asosiy omillar, masalan, shaffoflik, manfaatdor tomonlarning ishtiroki va mustaqil a'zolarining roli aniqlangan.

Kalit so'zlar: korxonalar, davlat, iqtisodiyot, kuzatuv kengashi.

**ПЕРСПЕКТИВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
НАБЛЮДАТЕЛЬНЫХ СОВЕТОВ НА ГОСУДАРСТВЕННЫХ
ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Гайназарова Дилноза Тоир кизи

Студент MBA - Global Management в Высшей школе бизнеса и
предпринимательства

При Кабинете Министров Республики Узбекистан

dgaynazarova16@gmail.com

Аннотация: в статье рассматриваются перспективы повышения эффективности деятельности наблюдательных советов государственных предприятий (ГП). Учитывая проблемы, с которыми сталкиваются государственные предприятия, включая политическое влияние, вопросы подотчетности и динамику рынка, потребность в эффективных структурах управления становится первостепенной. В ходе исследования были выявлены ключевые факторы, способствующие эффективности наблюдательных советов, такие как прозрачность, участие заинтересованных сторон и роль независимых членов.

Ключевые слова: предприятия, государство, экономика, наблюдательный совет.

PROSPECTS FOR DEVELOPING SUPERVISORY BOARD EFFICIENCY IN STATE-OWNED ENTERPRISES

Gaynazarova Dilnoza Toir qizi

MBA student - Global Management at the Higher School of Business and
Entrepreneurship

Under the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan

dgaynazarova16@gmail.com

Abstract: this article examines the prospects for improving the effectiveness of supervisory boards in state-owned enterprises (SOEs). Given the challenges faced by SOEs, including political influences, accountability issues, and

market dynamics, the need for effective governance structures is paramount. The study identifies key factors that contribute to the effectiveness of supervisory boards, such as transparency, stakeholder participation, and the role of independent members.

Keywords: enterprises, state, economy, supervisory board.

KIRISH

Davlat korxonalari (DK) koʻplab mamlakatlar iqtisodiyotida muhim rol oʻynaydi, ular iqtisodiy oʻsish, ish oʻrinlari yaratish va infratuzilmani rivojlantirishning asosiy omillari sifatida ishlaydi. Davlat korxonalari milliy iqtisodiyotning ajralmas qismi boʻlgan Oʻzbekistonda ularning boshqaruv tuzilmalari samaradorligini oshirish dolzarb masalaga aylandi. Kuzatuv kengashi asosiy boshqaruv organi sifatida ushbu korxonalarning strategik maqsadlariga erishish yoʻlida masʼuliyat va shaffoflikni taʼminlashda muhim masʼuliyatni oʻz zimmasiga oladi. Oʻzlarining muhimligiga qaramay, davlat korxonalaridagi koʻplab kuzatuv kengashlari avtonomiyaning yoʻqligi, manfaatdor tomonlar bilan etarli darajada ishtirok etmaslik va siyosiy aralashuv potensialidan kelib chiqadigan samarasizlik bilan kurashmoqda.¹ Boshqaruv landshafti rivojlanishda davom etar ekan, davlat, aktsiyadorlar va umuman jamoatchilik manfaatlariga yaxshiroq xizmat qilish uchun kuzatuv kengashlari faoliyati samaradorligini qanday oshirish mumkinligini oʻrganish zarurati tugʻiladi. Ushbu maqolada mavjud muammolarni tahlil qilish va amaliy tavsiyalar berish orqali davlat

¹ Суюнова, Д. (2024). НАУЧНЫЕ ВЗГЛЯДЫ НА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ. Экономическое развитие и анализ, 2(7), 393-402.

korxonalarida kuzatuv kengashi samaradorligini oshirish istiqbollari ko'rib chiqiladi.

ASOSIY QISM

So'nggi paytlarda respublikamizda iqtisodiyotda davlat ishtirokini yanada qisqartirish, fond bozorini rivojlantirish va sog'lom raqobat muhitini yaratish va shu orqali faol investitsiya siyosatini olib borishni rag'batlantirishga qaratilgan qator me'yoriy hujjatlar qabul qilindi. Xususan, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 14 yanvardagi "Davlat aktivlarini boshqarish, monopoliyaga qarshi kurashishni tartibga solish tizimini va kapital bozorini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-5630-sonli farmoniga muvofiq, O'zbekiston Respublikasi Xususiylashtirilgan korxonalarga ko'maklashish va raqobatni rivojlantirish davlat qo'mitasi va mazkur qo'mita huzuridagi Qimmatli qog'ozlar bozorini muvofiqlashtirish va rivojlantirish markazi hamda Davlat aktivlarini boshqarish markazi negizida 3ta mustaqil idora (institut) – O'zbekiston Respublikasi Davlat aktivlarini boshqarish agentligi, O'zbekiston Respublikasi Monopoliyaga qarshi kurashish qo'mitasi va O'zbekiston Respublikasi Kapital bozorini rivojlantirish agentligi tashkil etildi. Respublikamizda korporativ boshqaruv tizimini rivojlantirishning yangi bosqichiga asos bo'luvchi yuqoridagi ikki agentlikning korporativ boshqaruv sohasidagi vakolat va vazifalariga batafsilroq to'xtalamiz. Fikrimizcha, 2015-2018-yillar mobaynida O'zbekiston Respublikasi Xususiylashtirilgan korxonalarga ko'maklashish va raqobatni rivojlantirish davlat qo'mitasi davlat ishtirokidagi korxonalarda Korporativ boshqaruv kodeksi tavsiyalarini joriy etishni rag'batlantirish orqali

respublikamizda korporativ boshqaruv tizimini rivojlanishiga sezilarli hissa qo'shdi. Kuzatuv kengashlari davlat korxonalarining samarali va manfaatdor tomonlar, jumladan hukumat, xodimlar va jamoatchilik manfaatlarini ko'zlab ishlashini ta'minlashda muhim rol o'ynaydi. Ularning asosiy vazifalari odatda boshqaruv jamoasi faoliyatini nazorat qilish, strategik qarorlarni tasdiqlash, qonunchilik va me'yoriy-huquqiy bazaga rioya etilishini ta'minlash va javobgarlikni saqlashdan iborat. Xususi kompaniyalardan farqli o'laroq, davlat korxonalari ushbu funktsiyalarni murakkablashtiradigan noyob muammolarga duch kelishadi. Siyosiy ta'sirlar, jamoatchilik nazorati va aniq maqsadlarning yo'qligi ularning samarali faoliyat yuritishi va kerakli natijalarga erishishiga to'sqinlik qilishi mumkin.

Davlat korxonalarida kuzatuv kengashlari duch keladigan asosiy muammolardan biri bu boshqaruv taqchilligidir. Ko'pgina davlat korxonalari siyosiy hokimiyatdan mustaqillik yo'qligi bilan kurashmoqda, bu esa qarorlar qabul qilish jarayoniga putur etkazishi va ularning samaradorligiga putur etkazishi mumkin. Boshqaruvning bunday taqchilligi ko'pincha siyosiy maqsadlarni operatsion samaradorlikdan ustun qo'yishga olib keladi, natijada yomon ishlash, innovatsiyalarning etishmasligi va oxir-oqibat, resurslarning isrof qilinishiga olib keladi. Shu nuqtai nazardan, kuzatuv kengashlari faoliyati samaradorligini oshirish davlat manfaatlarini ular nazorat qiladigan korxonalar manfaatlarini bilan uyg'unlashtirish uchun zarur bo'ladi.²

² Илхамов, Ш. (2019). Особенности внутреннего аудита и оценка его эффективности в хозяйствующих субъектах. Экономика и инновационные технологии, (1), 261-272.
SJIF:5.219

Oshkoralik boshqaruv kengashi a'zolari, rahbariyat va manfaatdor tomonlar o'rtasida hisobdorlik va ishonchni qo'llab-quvvatlaydigan asosiy tamoyildir. Kuzatuv kengashlari ochiqlik muhitini qo'llab-quvvatlash orqali manfaatdor tomonlarni qarorlar qabul qilish jarayonlari, strategik maqsadlar va faoliyat natijalari haqida xabardor bo'lishini ta'minlashi mumkin. Oshkoralikni oshirish, shuningdek, davlat korxonalari manfaatlarini va davlat korxonalarini qo'llab-quvvatlashni rag'batlantirishi mumkin, chunki fuqarolar boshqaruv jarayonida o'zlarini ko'proq his qiladilar. Shaffof hisobot amaliyotini joriy etish, shu jumladan moliyaviy va operatsion natijalarni muntazam ravishda ommaga oshkor qilish davlat korxonalarini boshqarish tizimini takomillashtirishga qaratilgan qadamdir.

Manfaatdor tomonlarni, shu jumladan xodimlar, mijozlar, investorlar va davlat korxonalari tomonidan xizmat ko'rsatadigan jamoalarni jalb qilish kuzatuv kengashlari muvaffaqiyati uchun juda muhimdir. Yaxshi ishlab chiqilgan manfaatdor tomonlarni jalb qilish strategiyasiga ega bo'lish turli tomonlarning ehtiyojlari va umidlarini aniqlashga yordam beradi, bu esa kuzatuv kengashiga manfaatdor tomonlar manfaatlariga mos keladigan asosli qarorlar qabul qilish imkonini beradi. Bundan tashqari, turli istiqbollarni o'z ichiga olish kengash darajasidagi munozaralarni boyitib, yaxshiroq strategik qarorlar qabul qilishga olib keladi. Bunday ishtirokchi yondashuv kuzatuv kengashlari tomonidan qabul qilingan qarorlarning qonuniyligi va qabul qilinishini kuchaytirishi mumkin. O'z vazifalarini samarali bajarish uchun kuzatuv kengashlari mustaqil ravishda, nomaqbul siyosiy ta'sir va aralashuvdan himoyalangan holda ishlashi kerak. Ushbu

mustaqillik kengashlarga qisqa muddatli siyosiy mulohazalar o'rniga uzoq muddatli maqsadlarga e'tibor qaratish imkonini beradi. Qonunchilik kuzatuv kengashlari boshqaruvni tegishli tarzda nazorat qilish uchun zarur bo'lgan vakolat va mustaqillikka ega bo'lishini ta'minlashda muhim rol o'ynashi mumkin. Bundan tashqari, boshqaruv kengashi a'zolarini tayinlash jarayonida meritokratiya madaniyatini rivojlantirish, siyosiy sodiqlikdan ko'ra malaka va tajribaga ustunlik berishi kerak.

Kuzatuv kengashlarining tarkibi ularning samaradorligiga ta'sir etuvchi yana bir muhim omil hisoblanadi. Turli xil tajribaga, tajribaga va istiqbolga ega bo'lgan a'zolari o'z ichiga olgan muvozanatli kengash qaror qabul qilishni sezilarli darajada oshirishi mumkin. Bu xilma-xillik korxona oldida turgan muammolar va imkoniyatlarni yanada kengroq baholash imkonini beradi. Bundan tashqari, kuzatuv kengashlariga mustaqil a'zolari kiritish ob'ektiv tushunchalarni taqdim etishi va manfaatlar to'qnashuvini yumshatishi mumkin. Kengash tarkibi va samaradorligini muntazam ravishda baholash davlat korxonasi va uning manfaatdor tomonlarining o'zgaruvchan ehtiyojlariga javob beradigan kengashni saqlab qolish uchun muhim ahamiyatga ega.³

Milliy chegaralardan tashqariga qarash kuzatuv kengashlari faoliyati samaradorligini oshirish bo'yicha qimmatli fikrlarni berishi mumkin. Ko'pgina mamlakatlar davlat korxonalari faoliyatini yaxshilashda muvaffaqiyat qozongan boshqaruv tizimini o'rnatdilar. Ushbu ilg'or global amaliyotlarni o'rganish orqali davlat korxonalari ish faoliyatini baholash tizimlarini joriy etish, boshqaruv

³ Амонбоев, М. (2016). Объективная необходимость коренного изменения принципов и подходов в системе корпоративного управления. Экономика и инновационные технологии, (2), 83-91.
SJIF:5.219

kengashi o'quv dasturlarini takomillashtirish va tavakkalchilikni boshqarish bo'yicha samarali strategiyalarni qabul qilish kabi tegishli choralarni o'z sharoitlariga moslashtira oladi. Muvaffaqiyatli xalqaro modellar bilan muntazam taqqoslash davlat korxonalariga takomillashtirish yo'nalishlarini aniqlashga va boshqaruv samaradorligi bo'yicha maqsadlarni belgilashga yordam beradi.

Texnologik taraqqiyot kuzatuv kengashlari faoliyati samaradorligini oshirish uchun noyob imkoniyatlarni taqdim etadi. Raqamli vositalar yaxshilangan aloqani osonlashtirishi, hisobot berish jarayonlarini soddalashtirishi va ma'lumotlarni tahlil qilish imkoniyatlarini oshirishi mumkin. Texnologiyadan foydalangan holda, kuzatuv kengashlari ma'lumotga asoslangan qarorlarni tezroq qabul qilishi mumkin. Masalan, virtual uchrashuvlar kengash muhokamalarining chastotasini oshirishi va turli geografik joylashuvdagi a'zolarga osonroq ishtirok etishiga imkon beradi. Bundan tashqari, texnologiya real vaqt rejimida ish faoliyatini monitoring qilish va hisobot berish uchun platformalar taqdim etish orqali hisobdorlikni qo'llab-quvvatlashi mumkin, bu esa boshqaruv kengashi tomonidan qo'yilgan maqsadlar asosida boshqaruv faoliyatini baholashni osonlashtiradi.

Davlat korxonalarida kuzatuv kengashining samaradorligini oshirish istiqbollari istiqbolli bo'lsa-da, bir qator muammolarni hal qilish kerak. O'zgarishlarga qarshilik ko'p uchraydi, ayniqsa o'rnatilgan tashkilotlarda, bu erda mustahkamlangan amaliyotlarni o'zgartirish qiyin bo'lishi mumkin. Bundan tashqari, siyosiy manzara to'siqlarni keltirib chiqarishi mumkin, chunki islohotlar muayyan manfaatdor tomonlarning manfaatlariga tahdid solishi mumkin. Shu

sababli, boshqaruv islohotlarini amalga oshirish tegishli tomonlar o'rtasida konsensus va inklyuziv muloqotni o'z ichiga olgan puxta ishlab chiqilgan strategiyani talab qiladi. Manfaatdor tomonlarga boshqaruvni takomillashtirishning afzalliklari haqida ma'lumot berish va ularni islohot jarayoniga jalb qilish ularning qo'llab-quvvatlashini ta'minlashda muhim ahamiyatga ega.

XULOSA

Davlat ulushidagi korxonalarda kuzatuv kengashlari faoliyati samaradorligi samarali boshqaruv, hisobdorlik va ish faoliyatini ta'minlashda muhim ahamiyatga ega. Ushbu maqolada qayd etilganidek, kuzatuv kengashlarining roli va funkcionalligini oshirish nafaqat davlat korxonalari barqarorligi, balki mamlakatning kengroq iqtisodiy rivojlanishi uchun ham muhim ahamiyatga ega. Oshkoralik, manfaatdor tomonlarning ishtiroki va mustaqil a'zolari jalb qilish kabi asosiy sohalarga e'tibor qaratgan holda, davlat korxonalari qarorlarni yaxshiroq qabul qilish va natijalarni yaxshilash uchun qulay muhit yaratishi mumkin. Bu erda keltirilgan tavsiyalar kuzatuv kengashlari samaradorligini oshirishga intilayotgan siyosatchilar va boshqaruv guruhlar uchun yo'l xaritasi bo'lib xizmat qiladi. Bunda ular davlat korxonalarini qo'llab-quvvatlovchi boshqaruv tizimini mustahkamlab, natijada samaradorlik, raqobatbardoshlik va jamoatchilik ishonchini oshirishga olib kelishi mumkin. O'zbekiston modernizatsiya va iqtisodiy islohotlar sari yo'lini davom ettirar ekan, davlat korxonalarida kuzatuv kengashi samaradorligini oshirishga ustuvor ahamiyat berish ushbu institutlarni jahon miqyosida ilg'or tajribalar bilan

uyg'unlashtirish va ularning uzoq muddatli muvaffaqiyatlarini ta'minlashda muhim qadam bo'ladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Суюнова, Д. (2024). НАУЧНЫЕ ВЗГЛЯДЫ НА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ. Экономическое развитие и анализ, 2(7), 393-402.
2. Илхамов, Ш. (2019). Особенности внутреннего аудита и оценка его эффективности в хозяйствующих субъектах. Экономика и инновационные технологии, (1), 261-272.
3. Амонбоев, М. (2016). Объективная необходимость коренного изменения принципов и подходов в системе корпоративного управления. Экономика и инновационные технологии, (2), 83-91.