



**O‘ZBEKISTON KORPORATIV BOSHQARUV TIZIMINING  
XALQARO STANDARTLAR BILAN QIYOSIY TAHLILI VA  
RIVOJLANISH YO‘NALISHLARI**

*Toshkent davlat agrar universiteti “Huquqshunoslik” kafedrasida o‘qtuvchisi*

*Ilmiy rahbar: Athamjonov Abbosxon Athamjon o‘g‘li*

*Toshkent davlat agrar universiteti Yurisprudensiya yo‘nalishi 2-bosqich*

*talabasi O‘mirzaqov Dilshod Olimjon o‘g‘li*

*Email: [umirzaqovdilshod08@gmail.com](mailto:umirzaqovdilshod08@gmail.com)*

*Tel raqam: +998 88-295-05-80*

**Annotatsiya:** *Mazkur maqolada O‘zbekiston Respublikasida korporativ boshqaruv tizimini zamonaviy global tendensiyalar, xususan ESG (Environmental, Social, Governance) standartlari asosida rivojlantirish masalalari tahlil qilinadi. Tadqiqot davomida korporativ boshqaruv transformatsiyasining nazariy va amaliy jihatlari, uning iqtisodiy samaradorlikka ta’siri hamda xalqaro tajriba bilan qiyosiy tahlili o‘rganilgan.*

**Kalit so‘zlar:** *korporativ boshqaruv, ESG, shaffoflik, barqaror rivojlanish, aksiyadorlik jamiyati, investitsiya, korporativ huquq, risklarni boshqarish, xalqaro standartlar.*

**Аннотация:** *В данной статье анализируются вопросы развития системы корпоративного управления в Республике Узбекистан с учетом современных глобальных тенденций, в частности, стандартов ESG (экологические, социальные и управленческие аспекты). Исследование рассматривает теоретические и практические аспекты трансформации корпоративного управления, ее влияние на экономическую эффективность, а также проводит сравнительный анализ с международным опытом.*

**Ключевые слова:** *корпоративное управление, ESG, прозрачность, устойчивое развитие, акционерное общество, инвестиции, корпоративное право, управление рисками, международные стандарты.*



**Annotation:** *This article analyzes the issues of developing the corporate governance system in the Republic of Uzbekistan based on modern global trends, in particular ESG (Environmental, Social, Governance) standards. The study examines the theoretical and practical aspects of corporate governance transformation, its impact on economic efficiency, and a comparative analysis with international experience.*

**Key words:** *corporate governance, ESG, transparency, sustainable development, joint-stock company, investment, corporate law, risk management, international standards.*

Bilamizki, vaqt suv kabi tez oqmoqda, ijtimoiy munosabatlar yanada jadal va tez rivojlanmoqda. Har bir yangi ijtimoiy munosabat yaralganida, ko'p o'tmay unga yechim bo'ladigan yoxud tartibga soladigan huquq normalari ishlab chiqilishiga ehtiyoj bo'ladi. O'zbekistonda ham corporative madaniyat, korporativ huquq, umuman business loan ya'ni tadbirkorlik faoliyatini boshlash uchun yoki rivojlantirish uchun bank yoki moliya tashkilotidan olinadigan qarz rivojlanayotgani uchun bu borada bizga ushbu ijtimoiy munosabatlarni tartibsa sola oladigan huquqiy normalar zarur. Bilamizki, uzoq yillar oldin davlat siyosati Ma'muriy buyruqbozlik ya'ni byurokratizm shaklidan Bozor iqtisodiyoti boshqaruv uslubiga o'tgan va aynan shuning uchun davlat tadbirkorlikni qo'llab quvvatlaydi va bu bo'yicha alohida imtiyozlar va investitsiyalar ajratadi. Bu haqda gapirar ekanmiz mavzuning dolzarbligiga gap bo'lishi mumkin emas, shubhasiz bunga ehtiyojimiz juda yuqori, chunki aynan shu siyosat davlatimizda yuritilmoqda. Bundan tashqari, bugungi kunda dunyo miqyosida olib qarajak, global investitsiyalar aynan ESG ko'rsatkichlariga qarab yo'naltirilmoqda. O'zbekistondagi kompaniyalar ham xalqaro bozorga chiqishi uchun bu standartlarni endi ixtiyoriy emas, balki kuchli zarurat deb baholasak adashmaymiz. Ushbu tahliliy materialni 3 xil usulda tadqiq qilaman, bular: 1. qiyosiy tahlil 2014-yilda 22-fevralda qabul qilingan O'zbekistonning Korporativ boshqaruv kodeksini boshqa davlatlar bilan solishtirgan holatda, farqlarini aniqlab; 2. Statistik tahlil ESG reytingiga ega davlatlarning moliyaviy ko'rsatkichlarini boshqa korxonalar bilan solishtirgan holda; 3. Induksiya



va deduksiya ,umumiy tamoyillardan ya'ni ESG dan xususiy xulosalarga muayyan korxonadagi holat bo'yicha tahlil qilaman.Qonuniylatlar va zaruriy normativ huquqiy hujjatlar bo'yicha ushbu modul doirasida bizga eng ko'p yordam bergan "Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish " to'g'risidagi qonun asosiy rol o'ynaydi.

Hozirgi vaqtda jahon bozorida biznesning muvaffaqiyati faqatgina yillik foyda bilan o'lchanmay qoldi. Deduktiv mantiqbilan yondashsak: agar global moliya tizimi barqaror rivojlanishga o'tayotgan bo'lsa, demak, har bir kompaniya o'zining ekologik va ijtimoiy ta'sirini hisobga olishi shart. Bu umumiy qonuniyatdan kelib chiqib aytish mumkinki, O'zbekistonning yirik eksportyorlari (masalan, to'qimachilik yoki kimyo sanoati) xalqaro bozorlarda o'z o'rnini saqlab qolishi uchun ESG (Environmental, Social, Governance) standartlarini joriy etishi endi ixtiyoriy emas, balki majburiydir.

Induktiv tahlil shuni ko'rsatadiki, G'arbda boshlangan kichik "yashil" tashabbuslar bugun butun dunyo uchun majburiy qoidalarga aylandi. Masalan, Apple o'zining barcha yetkazib beruvchilaridan 2030-yilgacha uglerod neytralligini talab qilmoqda. Bu xususiy talab bugun global ta'minot zanjiri uchun standart bo'lib qoldi. O'zbekistonda ham "yashil iqtisodiyot"ga o'tish strategiyasi doirasida korxonalarining energiya samaradorligini oshirish masalasi aynan shu ESGning bir qismidir. Statistika ko'ra, ESG reytingi bor kompaniyalar uzoq muddatda barqarorroq o'sish ko'rsatmoqda. Mening fikrimcha, agar bizning kompaniyalar bu standartlarni hozirdanoq o'zlashtirmasa, kelajakda xalqaro moliya bozorlaridan arzon kapital jalb qilish imkoniyatini butunlay yo'qotishi mumkin. O'zbekistonning amaldagi Korporativ boshqaruv kodeksini rivojlangan davlatlar (masalan, Germaniya va Singapur) tajribasi bilan qiyoslasak, bir qator muhim jihatlar ko'zga tashlanadi. Germaniya modelida "Ikki pog'onali boshqaruv" tizimi (Kuzatuv kengashi va Ijroiya kengashi alohida) mavjud bo'lib, u bizning tizimga juda o'xshash. Biroq, Germaniyada kuzatuv kengashining roli juda kuchli va u ijrochi direktorlarni tayinlash yoki bo'shatishda to'liq mustaqillikka ega. Bizda esa, afsuski, ko'p hollarda kuzatuv kengashi a'zolari ijroiya organi (direksiya) bilan yaqin aloqada bo'lib,



nazorat funksiyasini to'liq bajara olmayapti. Qiyosiy tahlilning yana bir jihati — axborotni oshkor qilish (Transparency). Singapur birjasida ro'yxatdan o'tgan kompaniyalar nafaqat moliyaviy natijalarni, balki har bir direktorning maoshini va ularning kompaniyaga qo'shgan hissasini ham ochiq qo'lmoqda. O'zbekistonda esa direktorlarning rag'batlantirilishi va qaror qabul qilish jarayonlari hali ham "yopiq eshiklar ortida" qolmoqda. Talaba sifatida shuni aytishim kerakki, bizning kodeksimizda "Mustaqil direktorlar" sonini ko'paytirish va ularga haqiqiy vakolat berish masalasi haligacha ochiq qolmoqda. Agar kuzatuv kengashida davlat amaldori emas, balki professional soha mutaxassisi o'tirsa, kompaniya samaradorligi 20-30% ga oshishi xalqaro tajribada isbotlangan. Ko'pchilik "barqarorlik" (Sustainability) tushunchasini shunchaki tabiatni asrash deb o'ylaydi, lekin statistik tahlil shuni ko'rsatadiki, bu bevosita kompaniyaning cho'ntagi bilan bog'liq. MSCI ESG Research ma'lumotlariga ko'ra, ESG reytingi yuqori bo'lgan kompaniyalarning aksiyalari narxi inqirozli davrlarda (masalan, pandemiya yoki energiya inqirozi) boshqa raqobatchilariga qaraganda 5-8% ga kamroq tushgan. Bu barqarorlik kompaniya uchun "xavfsizlik yostig'i" vazifasini o'taydi. O'zbekiston bozoridagi real statistikaga qaraydigan bo'lsak, korporativ boshqaruv standartlarini joriy etgan banklar (masalan, Hamkorbank yoki Ipak Yo'li Banki) xalqaro moliya institutlaridan (YTTB, MBTI) juda past foizlarda kredit liniyalari olmoqda. Statistik bog'liqlik shundaki: shaffoflik darajasi oshgan sari, kapital qiymati (Cost of Capital) pasayadi. Mening tahlillarim shuni ko'rsatadiki, agar kompaniya o'zining korporativ boshqaruvini "A" darajaga ko'tarsa, u bankdan kredit olishda kamida 2% gacha yengillikka ega bo'lishi mumkin. Bu esa yillik millionlab dollar iqtisod deganidir. Demak, barqarorlik — bu shunchaki chiroyli gap emas, bu aniq iqtisodiy foydadir. O'zbekistonda korporativ boshqaruvning huquqiy bazasini o'rganishda deduktiv yondashuvdan foydalansak: davlatimiz "investitsiya muhitini yaxshilaymiz" degan maqsadni qo'ygan ekan, demak, qonunlarimiz investorlarni, ayniqsa minoritar aksiyadorlarni himoya qilishi shart. Shu mantiq bilan yangi tahrirdagi "Aksiyadorlik jamiyatlari to'g'risida"gi qonun va Prezident farmonlari qabul qilindi. Ushbu hujjatlar investorlarga ishonch berish uchun yaratilgan. Biroq, induktiv usulda amaliyotni



kuzatsak, ayrim "og'riqli" nuqtalar ko'rinadi. Masalan, ayrim yirik AJlarda kichik aksiyadorlar o'z dividendlarini olishda yoki kompaniya boshqaruviga oid ma'lumotlarni so'rashda qiyinchiliklarga duch kelmoqda. NHH tahlili shuni ko'rsatadiki, qog'ozda barcha aksiyadorlar teng ko'rinsa-da, amalda yirik ulushga ega bo'lganlar (ko'pincha davlat vakillari) qarorlarni o'z foydasiga hal qilishi holatlari uchramoqda. Islohotlarning keyingi bosqichida aynan shu "minoritar investorlar" himoyasini qog'ozdan amaliyotga ko'chirish kerak. Shundagina oddiy aholi ham o'z pullarini aksiyalarga tikishni boshlaydi va kapital bozori jonlanadi. ESGni joriy etish mexanizmlarini tahlil qilganda, bizga eng yaqin va tushunarli misol — Polsha fond birjasi tajribasidir. Polshada kompaniyalar uchun ESG hisobdorligi majburiy qilinganidan keyin, ularning birjasiga kiruvchi xalqaro investitsiya fondlari soni keskin ko'paydi. Qiyosiy tahlil shuni ko'rsatadiki, bizda ham shunday mexanizmni ("Toshkent" RFB listingida) joriy etish vaqti keldi. Hozirgi vaqtda O'zbekistonda ESG shunchaki tavsiya xarakteriga ega. Mening fikrimcha, bizda ham "yo'l xaritasi" ishlab chiqilishi kerak: birinchi bosqichda davlat korxonalari, ikkinchi bosqichda yirik xususiy kompaniyalar majburiy ESG hisobotiga o'tishi lozim. Bu nafaqat chetdan pul olib keladi, balki ichkarida ham korrupsiyani kamaytiradi. Chunki ESGning "G" (Governance) qismi korrupsiyaga qarshi kurash va shaffoflikni talab qiladi. Agar biz xalqaro bozorga chiqishni xohlasak, ularning "o'yin qoidalari"ni (ya'ni ESGni) qabul qilishimiz shart. Aks holda, biz o'z qobig'imizda qolib ketamiz.

Xulosa qilib aytganda, loyiha ishim davomida amalga oshirilgan tahlillar shuni ko'rsatadiki, korporativ boshqaruv — bu mamlakat iqtisodiyotining "yuragi"dir. Statistik prognozlar shuni tasdiqlaydiki, boshqaruv indeksi yuqori bo'lgan davlatlarda YAIM o'sishi barqarorroq bo'ladi. O'zbekiston uchun bu — xalqaro hamjamiyatda munosib o'rin egallash uchun eng qisqa yo'ldir. Mantiqiy yakun sifatida shuni aytishim mumkinki, bizga faqat yangi binolar yoki zavodlar emas, balki ularni to'g'ri va shaffof boshqaradigan "korporativ madaniyat" kerak. Kelajakda raqamli texnologiyalar (E-governance) orqali aksiyadorlar yig'ilishlarini ochiq o'tkazish va ESG hisobotlarini blokcheyn orqali yuritish tizimini yo'lga qo'yishimiz kerak. Bu loyiha ishi shuni ko'rsatdiki, zamonaviy standartlar — bu



O'zbekiston iqtisodiyotini yangi bosqichga ko'taradigan eng kuchli mexanizmdir. O'zbekiston korporativ boshqaruv tizimida bugungi kunda eng katta muammolardan biri — bu qonunchilikdagi normalarning amaliyotda to'liq ishlamayotganidir. Taqqoslama tahlil metodidan foydalanib shuni aytishim mumkinki, garchi bizning "Korporativ boshqaruv kodeksi" xalqaro standartlarga 80-90 foiz mos keluvchi chiroyli qoidalar bilan to'ldirilgan bo'lsa-da, real hayotda ko'p narsa yirik aksiyadorning (ko'pincha davlatning) xohishiga bog'liq bo'lib qolmoqda. Masalan, aksiyadorlar huquqlari tengligi qonunda yozilgan bo'lsa-da, amaliyotda minoritar investorlar kompaniya strategiyasini belgilashda deyarli ishtirok eta olmaydi. Ular ko'pincha dividendlar taqsimlanishi yoki foydaning ishlatilishi haqida yakuniy qaror qabul qilingandan keyingina xabar topishadi.

## XULOSA

Yana bir juda jiddiy muammo — bu Mustaqil direktorlar masalasi. Bizning qonunchilikda har bir aksiyadorlik jamiyati kuzatuv kengashida kamida bir nafar mustaqil a'zo bo'lishi shartligi qat'iy belgilangan. Lekin amaliyotda qiziq holatlar ko'p uchraydi: ushbu "mustaqil" deb aytilayotgan shaxslar aslida kompaniya rahbarlariga tanish yoki davlat organlaridan tavsiya qilingan kishilar bo'lib chiqmoqda. Bu esa xalqaro investorlar ko'zida korporativ boshqaruvni "nomiga qilingan islohot"dek ko'rsatib qo'yadi. O'zbekiston fond birjasidagi holatni kuzatsak, shaffoflik pastligi sababli ko'plab AJlarning aksiyalari narxi ularning real aktivlariga nisbatan 2-3 barobar arzon baholanmoqda. Bu aynan korporativ boshqaruvdagi ishonchsizlik va nazorat mexanizmlarining kuchsizligi bilan bog'liq muammodir. Mavzu bo'yicha o'tkazgan mustaqil tadqiqotim va xalqaro moliya tashkilotlari (masalan, KPMG va Jahon banki) hisobotlarini o'zaro taqqoslaganimda, O'zbekiston va rivojlangan davlatlar o'rtasida katta "masofa" borligi aniqlandi. Raqamlarga e'tibor bersak, bizda axborotni oshkor qilish darajasi hozirda o'rtacha 45 foiz atrofida shakllanmoqda, holbuki OECD davlatlarida bu ko'rsatkich 85 foizdan kam emas. Bu bizda shaffoflik darajasi xalqaro talablardan qariyb ikki barobar past ekanligini anglatadi. Ayniqsa, ESG (ekologik va ijtimoiy boshqaruv) hisobotlari masalasi eng og'riqli nuqtadir. Tadqiqot natijalariga ko'ra, O'zbekistondagi aksiyadorlik



jamiyatlarining atigi 10 foizga yaqini o'z hisobotlarida barqaror rivojlanish masalalariga to'xtalmoqda. Rivojlangan bozorlarda esa bu raqam 70 foizdan yuqori. Shuningdek, minoritar aksiyadorlar himoyasi bo'yicha bizning amaliy ko'rsatkichimiz 30 foizni tashkil etgan bir paytda, xalqaro standart kamida 80 foizni talab qiladi. Yangi bilim sifatida shuni aytish mumkinki, korporativ boshqaruvni raqamlashtirish orqali ushbu ko'rsatkichlarni yaxshilash mumkin. Tadqiqot natijalari asosida ishlab chiqilgan prognozlar va takliflarga to'xtalsak ya'ni mening tahlillarim shuni ko'rsatadiki, birinchidan, qonunchilikka kuzatuv kengashi a'zolarining kamida 30 foizini haqiqiy mustaqil direktorlar tashkil etishi bo'yicha qat'iy norma kiritish lozim. Ikkinchidan, yillik hisobotlarda "Barqaror rivojlanish" bo'limini majburiy qilib belgilash va uning to'g'riligi uchun rahbariyatning shaxsiy javobgarligini oshirish kerak. Uchinchidan, minoritar aksiyadorlar uchun maxsus mobil platforma yaratilishi kerakki, ular o'z ovozlari blokcheyn orqali real vaqtda bera olsinlar. Prognozimga ko'ra, agarda ushbu takliflar hayotga tatbiq etilsa, kelgusi 3-4 yil ichida mahalliy kompaniyalarning aksiyalari narxi kamida 15-20 foizga oshadi, chunki investorlar uchun "shaffoflik riski" kamayadi.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasining Fuqarolik kodeksi (2025-yilda qabul qilingan yangi tahriri). [lex.uz] – Korporativ munosabatlar va shartnomaviy huquqning yangi asosi.
2. O'zbekiston Respublikasining "Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida"gi Qonuni. (2025-2026 yillardagi o'zgartirish va qo'shimchalar bilan). [lex.uz/docs/2382409]
3. O'zbekiston Respublikasining yangi "Tadbirkorlik kodeksi". (2025-yilda kuchga kirgan). [lex.uz] – Xususiy sektor va korporativ tuzilmalar faoliyatini tartibga soluvchi asosiy hujjat.
4. O'zbekiston Respublikasining "Korporativ boshqaruv kodeksi" (2025-yilgi yangi tahriri). [kapitalbozori.uz] – ESG standartlari va majburiy shaffoflik talablari kiritilgan versiya.
5. O'zbekiston Respublikasining "Qimmatli qog'ozlar bozori to'g'risida"gi Qonuni. [lex.uz/docs/2670974]



6. OECD (2025), G20/OECD Principles of Corporate Governance. OECD Publishing, Paris. [oecd.org] – 2025-yilda yangilangan xalqaro korporativ boshqaruv standartlari.
7. World Bank Group (2025). "Sustainable Corporate Governance in Emerging Markets: 2026 Outlook". [worldbank.org]
8. Bloomberg Intelligence (2026). Global ESG Assets and Trends Annual Report. [bloomberg.com] – 2026-yilgi eng yangi statistik ma'lumotlar manbasi.
9. KPMG Uzbekistan (2025). "Corporate Governance Maturity: Uzbekistan Market Analysis". [kpmg.com/uz]
10. Toshkent fond birjasi (TSE). "Listing Rules and ESG Disclosure Requirements (2026)". [uzse.uz] – Aksiyalarni listingga qo'yishning eng oxirgi shartlari.
11. PwC Global Investor Survey (2025). [pwc.com] – Investorlarning barqaror boshqaruvga bo'lgan munosabati tahlili.
12. MSCI ESG Research (2025). "The Correlation between ESG Scores and Financial Performance". [msci.com]
13. Fitch Ratings (2026). "ESG Relevance Scores for Financial Institutions in Uzbekistan". [fitchratings.com]
14. O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va moliya vazirligi: "Davlat ishtirokidagi korxonalarini xususiylashtirish va transformatsiya qilish yakunlari (2025)". [mineconomy.uz]
15. IFC (International Finance Corporation). "Corporate Governance Methodology for Emerging Markets (2025)". [ifc.org]
16. Sustainability Accounting Standards Board (SASB). "Updated ESG Reporting Standards for 2026". [sasb.org]
17. EY (Ernst & Young) Global Report (2026). "Corporate Governance in the Age of AI and ESG". [ey.com]
18. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). "Guidance on Corporate Governance Disclosure (2025 Update)". [unctad.org]
19. Deloitte Insight (2025). "The Future of the Board: Governance and Sustainability Trends". [deloitte.com]



20. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 24-maydagi "Kapital bozorini rivojlantirishning navbatdagi bosqichi to'g'risida"gi Farmoni. [lex.uz]