

# MUHANDISLIK

## & IQTISODIYOT

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,  
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

# №10

2025  
oktyabr



Milliy nashrlar

OAK: <https://oak.uz/pages/4802>

05.00.00 – Texnika fanlari

08.00.00 – Iqtisodiyot fanlar



Google  
Scholar

OPEN ACCESS

ULRICHSWEB™  
GLOBAL SERIALS DIRECTORY

Academic  
Resource  
Index  
ResearchBib

ISSN  
INTERNATIONAL  
STANDARD  
SERIAL  
NUMBER  
INTERNATIONAL CENTRE

CYBERLENINKA

OpenAIRE

ROAD

INDEX COPERNICUS  
INTERNATIONAL

BASE

Crossref

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ  
БИБЛИОТЕКА  
LIBRARY.RU



РЭУ.РФ  
РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА  
ТАШКЕНТСКИЙ ФИЛИАЛ



# muhandislik & iqtisodiyot

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,  
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

*Elektron nashr,  
184 sahifa, 10-oktyabr, 2025-yil.*

## **Bosh muharrir:**

**Zokirova Nodira Kalandarovna**, iqtisodiyot fanlari doktori, DSc, professor

## **Bosh muharrir o'rinbosari:**

**Shakarov Zafar G'afarovich**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori, PhD, dotsent

## **Tahrir hay'ati:**

**Abduraxmanov Kalendar Xodjayevich**, O'z FA akademigi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Sharipov Kongratbay Avezimbetovich**, texnika fanlari doktori, professor

**Maxkamov Baxtiyor Shuxratovich**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Shaumarov Said Sanatovich**, texnika fanlari doktori, professor

**Turayev Bahodir Xatamovich**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Nasimov Dilmurod Abdulloyevich**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Allayeva Gulchexra Jalgasovna**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Arabov Nurali Uralovich**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Maxmudov Odiljon Xolmirzayevich**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Xamrayeva Sayyora Nasimovna**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Bobonazarova Jamila Xolmurodovna**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Irmatova Aziza Baxromovna**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Bo'taboyev Mahammadjon To'ychiyevich**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Shamshiyeva Nargizaxon Nosirxuja kizi**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor,

**Xolmuxamedov Muhsinjon Murodullayevich**, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

**Xodjayeva Nodiraxon Abdurashidovna**, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

**Amanov Otabek Amankulovich**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

**Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li**, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

**Qurbonov Samandar Pulatovich**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

**Zikriyoyev Aziz Sadulloyevich**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

**Tabayev Azamat Zaripbayevich**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

**Sxay Lana Aleksandrovna**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

**Ismoilova Gulnora Fayzullayevna**, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

**Djumaniyazov Umrbek Ilxamovich**, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

**Kasimova Nargiza Sabitdjanovna**, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

**Kalanova Moxigul Baxritdinovna**, dotsent

**Ashurzoda Luiza Muxtarovna**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

**Sharipov Sardor Begmaxmat o'g'li**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

**Sharipov Botirali Roxataliyevich**, iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor

**Tursunov Ulug'bek Sativoldiyevich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

**Bauyetdinov Majit Janizaqovich**, Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti dotsenti, PhD

**Botirov Bozorbek Musurmon o'g'li**, Texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

**Sultonov Shavkatjon Abdullayevich**, Kimyo fanlari doktori, (DSc)

**Jo'raeva Malohat Muhammadovna**, filologiya fanlari doktori (DSc), professor.

# muhandislik & iqtisodiyot

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,  
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

- 05.01.00 – Axborot texnologiyalari, boshqaruv va kompyuter grafikasi
- 05.01.01 – Muhandislik geometriyasi va kompyuter grafikasi. Audio va video texnologiyalari
- 05.01.02 – Tizimli tahlil, boshqaruv va axborotni qayta ishlash
- 05.01.03 – Informatikaning nazariy asoslari
- 05.01.04 – Hisoblash mashinalari, majmualari va kompyuter tarmoqlarining matematik va dasturiy ta'minoti
- 05.01.05 – Axborotlarni himoyalash usullari va tizimlari. Axborot xavfsizligi
- 05.01.06 – Hisoblash texnikasi va boshqaruv tizimlarining elementlari va qurilmalari
- 05.01.07 – Matematik modellash
- 05.01.11 – Raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt
- 05.02.00 – Mashinasozlik va mashinashunoslik
- 05.02.08 – Yer usti majmualari va uchish apparatlari
- 05.03.02 – Metrologiya va metrologiya ta'minoti
- 05.04.01 – Telekommunikatsiya va kompyuter tizimlari, telekommunikatsiya tarmoqlari va qurilmalari. Axborotlarni taqsimlash
- 05.05.03 – Yorug'lik texnikasi. Maxsus yoritish texnologiyasi
- 05.05.05 – Issiqlik texnikasining nazariy asoslari
- 05.05.06 – Qayta tiklanadigan energiya turlari asosidagi energiya qurilmalari
- 05.06.01 – To'qimachilik va yengil sanoat ishlab chiqarishlari materialshunosligi
- 05.08.03 – Temir yo'l transportini ishlatish
- 05.09.01 – Qurilish konstruksiyalari, bino va inshootlar
- 05.09.04 – Suv ta'minoti. Kanalizatsiya. Suv havzalarini muhofazalovchi qurilish tizimlari
- 10.00.06 – Qiyosiy adabiyotshunoslik, chog'ishtirma tilshunoslik va tarjimashunoslik
- 10.00.04 – Yevropa, Amerika va Avstraliya xalqlari tili va adabiyoti
- 08.00.01 – Iqtisodiyot nazariyasi
- 08.00.02 – Makroiqtisodiyot
- 08.00.03 – Sanoat iqtisodiyoti
- 08.00.04 – Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti
- 08.00.05 – Xizmat ko'rsatish tarmoqlari iqtisodiyoti
- 08.00.06 – Ekonometrika va statistika
- 08.00.07 – Moliya, pul muomalasi va kredit
- 08.00.08 – Buxgalteriya hisobi, iqtisodiy tahlil va audit
- 08.00.09 – Jahon iqtisodiyoti
- 08.00.10 – Demografiya. Mehnat iqtisodiyoti
- 08.00.11 – Marketing
- 08.00.12 – Mintaqaviy iqtisodiyot
- 08.00.13 – Menejment
- 08.00.14 – Iqtisodiyotda axborot tizimlari va texnologiyalari
- 08.00.15 – Tadbirkorlik va kichik biznes iqtisodiyoti
- 08.00.16 – Raqamli iqtisodiyot va xalqaro raqamli integratsiya
- 08.00.17 – Turizm va mehmonxona faoliyati

Ma'lumot uchun, OAK

Rayosatining 2024-yil 28-avgustdagi 360/5-son qarori bilan "Dissertatsiyalar asosiy ilmiy natijalarini chop etishga tavsiya etilgan milliy ilmiy nashrlar ro'yxati"ga texnika va iqtisodiyot fanlari bo'yicha "Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali ro'yxatga kiritilgan.

**Muassis:** "Tadbirkor va ishbilarmon" MChJ

**Hamkorlarimiz:**

1. Toshkent shahridagi G.V.Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universiteti
2. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti
3. Toshkent irrigatsiya va qishloq xo'jaligini mexanizatsiyalash muhandislari instituti" milliy tadqiqot universiteti
4. Islom Karimov nomidagi Toshkent davlat texnika universiteti
5. Muhammad al-Xorazmiy nomidagi Toshkent axborot texnologiyalari universiteti
6. Toshkent davlat transport universiteti
7. Toshkent arxitektura-qurilish universiteti
8. Toshkent kimyo-texnologiya universiteti
9. Jizzax politexnika instituti



# MUNDARIJA

|                                                                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| JAHON MOLIYA TIZIMIDA “YASHIL” MOLIYALASHTIRISHNI RIVOJLANISHINING MUAMMOLARI VA SHARTLARI .....                                                       | 12 |
| <b>Quliyev Begimqul Melikovich</b>                                                                                                                     |    |
| EKOLOGIK MIGRANTSIYANI MINTAQAVIY MIQYOSDA MUVOFIQLASHTIRISHNING ASOSIY YO‘NALISHLARI .....                                                            | 18 |
| <b>Bahtiyor Ismoilov Ulug‘bek o‘g‘li, Kadirova Zulayxo Abduxalimovna</b>                                                                               |    |
| O‘ZBEKISTONDA BANK XIZMATLARINI RAQAMLASHTIRISH HOLATI .....                                                                                           | 25 |
| <b>Davletova Nilufar Tulanovna</b>                                                                                                                     |    |
| EKONOMETRIK MODELLASHTIRISHDA MINTAQANI IQTISODIY RIVOJLANISHIGA TA’SIR ETUVCHI OMILLAR TAHLILI .....                                                  | 30 |
| <b>Qodirov Farrux Ergash o‘g‘li</b>                                                                                                                    |    |
| SUV RESURLARIDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING XORIY TAJRIBASI .....                                                                        | 37 |
| <b>Kadixodjayeva Nilufar Raxmatullayevna</b>                                                                                                           |    |
| PECULIARITIES OF THE IRRIGATION WATER DELIVERY PAYMENT IN THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN .....                                                             | 41 |
| <b>Muminov Sherzod Kholmiraevich</b>                                                                                                                   |    |
| MAHALLIY XOMASHYO BAZASIDAN FOYDALANISH ORQALI ISHLAB CHIQARISH XARAJATLARINI KAMAYTIRISH YO‘LLARI .....                                               | 46 |
| <b>Sultanov Dilshod Normamatovich</b>                                                                                                                  |    |
| IQTISODIYOTI RIVOJLANGAN DAVLATLARDA INSON KAPITALIGA INVESTITSİYALARNI JALB QILISHNING O‘ZIGA XOS XUSUSIYATLARI .....                                 | 50 |
| <b>Akhmadaliyeva Nikholakhon</b>                                                                                                                       |    |
| O‘QITUVCHILAR VA TALABALAR UCHUN INNOVATSION TA’LIM DASTURLARINI ISHLAB CHIQISHDA XALQARO STANDARTLARGA MOSLASHUV MEXANIZMLARI .....                   | 62 |
| <b>Yuldashev Iskandar Bahromovich</b>                                                                                                                  |    |
| YER QA’RIDAN FOYDALANGANLIK UCHUN SOLIQLARNING ILMIY-TADQIQOTLAR SHARHI .....                                                                          | 68 |
| <b>Zoxidov Ismatjon Yunusjon o‘g‘li</b>                                                                                                                |    |
| RESPUBLIKA IQTISODIY TARAQQIYOTIDA OLIY TA’LIMNI MODERNIZATSIYA QILISH VA INVESTITSIYA JOZIBADORLIGINING O‘RNI .....                                   | 74 |
| <b>Jonuzokov Mirzabek Kulmamatovich</b>                                                                                                                |    |
| DAVLAT IQTISODIY XAVFSIZLIGINI MUSTAHKAMLASHDA SIYOSIY INSTITUTLARNING SAMARADORLIGINI OSHIRISH STRATEGIYALARI .....                                   | 80 |
| <b>O. Nurmuradov</b>                                                                                                                                   |    |
| ICHKI AUDIT SAMARADORLIGINI BAHOLASH MEZONLARI VA BUXGALTERIYA MA’LUMOTLARINING ICHKI AUDIT JARAYONIDA EKONOMETRIK MODELLASHTIRISHNING AHAMIYATI ..... | 85 |
| <b>Xamidov Javoxir Shavkat o‘g‘li, Muxitdinov Shoxijaxon Xudoyor o‘g‘li</b>                                                                            |    |
| XORIJIY INVESTITSİYALARNI JALB ETISHNING MOLIYAVIY MEXANIZMLARINI SHAKLLANTIRISHNING NAZARIY ASOSLARI .....                                            | 90 |
| <b>Xuramov Zafar Rajabaliyevich</b>                                                                                                                    |    |
| KORPORATIV TUZILMALARDA INVESTITSION JOZIBADORLIKNI TA’MINLASHNING AHOLI DAROMADLARINI OSHIRISHDAGI ROLI .....                                         | 95 |
| <b>Qurbonov Javlonbek Jurabekovich, Raxmatov Faxriddin Xasanovich</b>                                                                                  |    |



|                                                                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| GLOBAL RIVOJLANISH JARAYONIDA SUG'URTA XIZMATLARINI ISLOH QILISH MASALALARI.....                                                            | 99  |
| <i>Xushmuradov Oman, Ismoilov Sherzod Ismoil o'g'li</i>                                                                                     |     |
| DORIVOR O'SIMLIKLARNI QAYTA ISHLASHNING TASHKILIY-IQTISODIY MEXANIZMINI<br>TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI .....                            | 103 |
| <i>Usmonov Mirg'ulom Xoshim o'g'li</i>                                                                                                      |     |
| BARQAROR IQTISODIY O'SISHGA ERISHISHDA SUN'IY INTELLEKT TIZIMLARINI<br>QO'LLASH METODOLOGIYASINING AHAMIYATI .....                          | 109 |
| <i>Nasrulloev Hayotjon Xabibulloevich</i>                                                                                                   |     |
| НЕЙРОИНТУИТИВНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА<br>НА РЫНКЕ ТРУДА.....                                                     | 115 |
| <i>Ягудин Дмитрий Рустамович</i>                                                                                                            |     |
| RESURSLARNI SOLIQQA TORTISHGA OID TADQIQOTLARNING NAZARIY TAHLILI.....                                                                      | 123 |
| <i>Nasimjanov Yunusjon Zoxidovich</i>                                                                                                       |     |
| SOLIQ TO'LOVCHILAR FAOLIYATINI MUVOFIQLASHTIRISH: XULQ-ATVOR<br>IQTISODIYOTI VA PROGRESSIV TARIFLARNI LOYIHALASH .....                      | 129 |
| <i>Abduraimova Nigora Abdugapparovna</i>                                                                                                    |     |
| DAVLAT RAQAMLI LOYIHALARI: UZINFOCOMNING TA'LIM TIZIMI VA IQTISODIY<br>SAMARADORLIKKA QO'SHGAN HISSASI .....                                | 134 |
| <i>Raxmatxo'jayev Axrorxo'ja Akmal o'g'li</i>                                                                                               |     |
| РОЛЬ ЦИФРОВЫХ ПАСПОРТОВ В ПРОМЫШЛЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ<br>И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ.....                                                                  | 140 |
| <i>Мансурова Сайёра Бахтияровна</i>                                                                                                         |     |
| BANK XIZMATLARIDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALARDAN FOYDALANISHNING<br>RIVOJLANISH ISTIQBOLLARI .....                                               | 148 |
| <i>Xolikova Oydin Olimjonovna</i>                                                                                                           |     |
| PNEVMOMEXANIK YIGIRISH TEXNOLOGIYASI XUSUSIYATLARI .....                                                                                    | 153 |
| <i>Jumaniyazov Kadam, Salimov Shuhrat Halimovich, Nazarov Ramazon Anvarovich</i>                                                            |     |
| GREEN INDUSTRY AND THE ECONOMY OF ENVIRONMENTALLY FRIENDLY<br>CONSTRUCTION: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND UZBEKISTAN'S<br>OPPORTUNITIES..... | 158 |
| <i>Mansurova Sayyora Bakhtiyor kizi</i>                                                                                                     |     |
| TELEKOMMUNIKATSIYA SOHASINI RIVOJLANTIRISH TAHLILI .....                                                                                    | 166 |
| <i>Suyunov Asror Baxtiyorovich</i>                                                                                                          |     |
| RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA LOGISTIKA XIZMATLARINING MIKRO VA MAKRO<br>TUZILMALARI, ULARNING FUNKSIONAL METADOLOGIK TAMOIYILLARI.....    | 171 |
| <i>Z.Teshayev</i>                                                                                                                           |     |
| O'ZBEKISTONDA DAVLAT ULUSHI MAVJUD KORXONALARNI BOSHQARISHDA XORIJIY<br>TAJIRIBADAN FOYDALANISH IMKONIYATLARI .....                         | 176 |
| <i>Ismailov Allayor Rashidovich</i>                                                                                                         |     |



# O'ZBEKISTONDA DAVLAT ULUSHI MAVJUD KORXONALARNI BOSHQARISHDA XORIJIY TAJRIBADAN FOYDALANISH IMKONIYATLARI

**Ismailov Allayor Rashidovich**

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

"Innovatsion menejment" kafedrası

PhD dotsent

ORCID: 0009-0000-6148-342X

**Annotatsiya:** Mazkur maqolada O'zbekistonda davlat ulushiga ega korxonalarni boshqarishda xorijiy tajribadan foydalanish imkoniyatlari tahlil qilingan. Jahon amaliyotida qo'llanilayotgan modellar qiyosiy tahlil qilingan. Ushbu modellarning milliy iqtisodiy va huquqiy tizimga moslashuvchanligi baholanib, O'zbekistonda davlat ishtirokidagi korxonalar samaradorligini oshirishda ulardan foydalanish imkoniyatlari ilmiy jihatdan asoslangan. Tahlillardan kelib chiqib, markazlashgan boshqaruv organini joriy etish, ESG standartlariga bosqichma-bosqich o'tish, xususi investorlarni jalb qilish va hisobdorlik tizimini kuchaytirish mamlakat uchun eng dolzarb yo'nalishlar ekanligi ko'rsatilgan.

**Kaliit so'zlar:** korporativ boshqaruv, davlat ulushiga ega korxonalar, xorijiy tajriba, ESG standartlari, shaffof hisobdorlik, mustaqil direktorlar, innovatsion boshqaruv usullari.

**Abstract:** This article analyzes the possibilities of applying foreign experience in managing state-owned enterprises in Uzbekistan. Comparative analysis of models used in international practice has been conducted. The adaptability of these models to the national economic and legal system is assessed, and the potential for their use in improving the efficiency of state-owned enterprises in Uzbekistan is scientifically substantiated. Based on the analysis, it is shown that the introduction of a centralized management body, gradual transition to ESG standards, attraction of private investors, and strengthening of accountability systems are among the most relevant directions for the country.

**Keywords:** corporate governance, state-owned enterprises, foreign experience, ESG standards, transparent accountability, independent directors, innovative management methods.

**Аннотация:** В данной статье проанализированы возможности использования зарубежного опыта в управлении предприятиями с государственным участием в Узбекистане. Проведён сравнительный анализ моделей, применяемых в мировой практике. Оценена адаптивность этих моделей к национальной экономической и правовой системе, а также научно обоснованы возможности их использования для повышения эффективности государственных предприятий в Узбекистане. На основе проведённых анализов показано, что внедрение централизованного органа управления, поэтапный переход к стандартам ESG, привлечение частных инвесторов и усиление системы подотчётности являются наиболее актуальными направлениями для страны.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, предприятия с государственным участием, зарубежный опыт, стандарты ESG, прозрачная подотчётность, независимые директора, инновационные методы управления.

## KIRISH

Jahon iqtisodiyotining globallashuvi va raqamli transformatsiya jarayonlari sharoitida davlat ishtirokidagi korxonalarning samarali faoliyat yuritishi milliy iqtisodiy rivojlanishning ustuvor yo'nalishlaridan biriga aylanmoqda. Davlat ulushiga ega yirik korxonalar nafaqat iqtisodiy barqarorlikni ta'minlaydi, balki strategik tarmoqlarni rivojlantirish, yangi ish o'rinlari yaratish va ijtimoiy mas'uliyatni amalga oshirishda ham muhim ahamiyat kasb etadi. Shu bilan birga, ularning boshqaruv tizimida korporativ boshqaruvning zamonaviy usullarini joriy etish, hisobdorlik va shaffoflik darajasini yetarli darajada ta'minlash dolzarb masalalardan biri hisoblanadi.

Jahon amaliyotida davlat ishtirokidagi korxonalarni boshqarishning samarali yo'llari keng o'rganilgan bo'lib, ularning ko'pchiligi OECD korporativ boshqaruv tamoyillariga asoslangan. Yevropa Ittifoqi mamlakatlari, AQSH va Yaponiya tajribasida davlat ulushiga ega kompaniyalar faoliyatida aksiyadorlar huquqlarini himoya



qilish, kuzatuv kengashlarining mustaqilligini ta'minlash va qaror qabul qilishda innovatsion usullarni joriy etish ustuvor yo'nalish sifatida belgilangan. Shuningdek, Janubiy Koreya va Singapur kabi mamlakatlar amaliyotida davlat korxonalarini boshqarishda raqobatbardoshlikni ta'minlash va bozor mexanizmlariga yaqinlashtirish orqali yuqori natijalarga erishilgan.

Xorijiy tajriba shuni ko'rsatadiki, Fransiyada markazlashgan boshqaruv organlari, Norvegiyada barqaror rivojlanish (ESG) standartlari, Xitoyda davlat nazorati va xususiy investorlar uyg'unligi, Kanadada esa shaffof hisobdorlik tizimi orqali davlat ishtirokidagi korxonalar samaradorligi oshirilgan. Ushbu modellarni milliy sharoitga moslashtirish O'zbekistondagi davlat ulushiga ega korxonalar boshqaruvini takomillashtirishda muhim ahamiyat kasb etadi.

O'zbekistonda so'nggi yillarda amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlar, jumladan, davlat ishtirokidagi korxonalar ulushini bosqichma-bosqich kamaytirish, aksiyadorlik jamiyatlarini transformatsiya qilish va ularning korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirishga qaratilgan chora-tadbirlar yuqori ahamiyat kasb etmoqda. Xususan, Prezident Farmon va qarorlari bilan davlat korxonalarini samarali boshqarish, ularning moliyaviy barqarorligini ta'minlash hamda xorijiy investitsiyalarni jalb etish masalalari islohotlarning asosiy yo'nalishlari sifatida belgilangan.

Shu nuqtayi nazardan, xorijiy tajribani chuqur o'rganish va uni milliy korporativ boshqaruv tizimiga moslashtirish nafaqat davlat ulushi mavjud korxonalar samaradorligini oshirishga, balki ularning xalqaro bozordagi raqobatbardoshligini ta'minlashga xizmat qiladi. Xorijiy ilg'or tajribani joriy etish orqali korporativ boshqaruv jarayonlarida innovatsion yondashuvlarni qo'llash, ijtimoiy mas'uliyat va shaffoflikni kuchaytirish, shuningdek, strategik menejmentda uzoq muddatli barqaror rivojlanishni ta'minlash mumkin.

Mazkur maqolada O'zbekistonda davlat ulushiga ega korxonalarni boshqarishda xorijiy tajribadan foydalanish imkoniyatlari, ularni milliy iqtisodiy tizimga integratsiya qilish yo'llari hamda korporativ boshqaruv samaradorligini oshirishga qaratilgan takliflar ilmiy jihatdan tahlil qilinadi.

## MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

N. Fayziyeva o'z tadqiqotida davlat korxonalari va davlat ulushi bo'lgan korxonalarda moliyaviy boshqaruvning xususiyatlari hamda qonuniyatlarini ilmiy-nazariy jihatdan tahlil qilgan. U davlat korxonalarida moliyaviy boshqaruv va uning elementlarini chuqur o'rgangan [1].

2022–2026-yillarga mo'ljallangan "Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi"da 27-maqсад sifatida iqtisodiyotda moliyaviy resurslarni ko'paytirish maqsadida kelgusi 5 yilda samaradorlikni oshirish vazifasi belgilangan [2].

A.X. Maqsudovning fikricha, O'zbekiston korxonalari faoliyatida korporativ boshqaruvning zamonaviy standartlarini tatbiq etish biznesning shaffofligini ta'minlaydi va korxonalarni boshqarishda kuzatuv kengashlarining rolini oshiradi. Shu bilan birga, vertikal-integratsiyalashgan xolding tuzilmalari (davlat xolding kompaniyalari)ni shakllantirish imkonini beradi [3].

U. Kenjayevaning tadqiqotlarida davlat ulushi mavjud aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvning o'ziga xos jihatlari, davlat ishtirokini kamaytirish orqali aksiyadorlik jamiyatlari samaradorligini oshirish hamda ularning faoliyatini optimallashtirish bo'yicha takliflar ishlab chiqilgan [4].

Suyunov D.X., Xoshimov E.A. va Xusainov Sh.A.ning ta'kidlashicha, davlat ulushi mavjud aksiyadorlik jamiyatlarida aksiyadorlarning huquq va majburiyatlarini amalga oshirish darajasi, korxona rahbarlarini rag'batlantirish tizimlari samaradorligi bilan moliyaviy natijalar o'rtasida bevosita bog'liqlik mavjud [5].

Sanoat tarmoqlarida shakllangan korporativ boshqaruv tizimlari va ularning innovatsion rivojlanishga ta'sirini o'rganishga qaratilgan tadqiqotlar N. Rasulov tomonidan olib borilgan [6].

B. Berkinovning tadqiqotlarida korporativ boshqaruvning iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirish orqali korxonalarning iqtisodiy samaradorligini ta'minlash masalalari yoritilgan [7].

M.B. Xamidulin esa fond bozorining rivojlanishi, aksiyadorlik jamiyatlarida kuzatuv kengashining roli va ahamiyati masalalariga e'tibor qaratgan [8].

## TADQIQOT METODOLGIYASI

Tadqiqotda O'zbekistonda davlat ulushi mavjud korxonalarni boshqarish jarayoni va xorijiy tajribadan foydalanish imkoniyatlari o'rganilgan. Buning uchun qiyosiy tahlil, iqtisodiy-statistik tahlil hamda me'yoriy-huquqiy tahlil usullaridan foydalanilgan. OECD tamoyillari, Yevropa va Osiyo mamlakatlari amaliyoti milliy korporativ boshqaruv tizimi bilan taqqoslangan. Davlat korxonalarining moliyaviy ko'rsatkichlari tahlil qilinib, samaradorlikni oshirishga xizmat qiladigan innovatsion boshqaruv usullari baholangan. Ushbu metodologik yondashuv xorijiy tajribani milliy sharoitga moslashtirish va amaliy tavsiyalar ishlab chiqish imkonini bergan.

## TAHLIL VA NATIJALAR

Jahon iqtisodiyotida davlat ulushiga ega korxonalar strategik tarmoqlarda muhim rol o'ynaydi. Xususan, energetika, transport, infratuzilma va moliya sohalarida bunday korxonalar iqtisodiy barqarorlik va ijtimoiy rivojlanishning asosiy drayveri hisoblanadi. Zamonaviy korporativ boshqaruv nazariyasi davlat ishtirokidagi korxonalarning samaradorligini oshirishda xorijiy tajribadan foydalanishni muhim shart sifatida e'tirof etadi.

O'zbekistonda ham davlat ulushi mavjud yirik korxonalar milliy iqtisodiyotda ustuvor ahamiyatga ega bo'lib, ularning moliyaviy barqarorligi va raqobatbardoshligini ta'minlash mamlakatning investitsiyaviy jozibadorligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shu bois, korporativ boshqaruv tizimini isloh qilish va xalqaro standartlarga moslashtirish masalasi dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Xorijiy tajriba tahlili shuni ko'rsatadiki, davlat ishtirokidagi korxonalarni samarali boshqarish uchun qator innovatsion yechimlar qo'llanilmoqda. Masalan, OECD korporativ boshqaruv tamoyillari davlat ulushiga ega kompaniyalarda mustaqil direktorlar sonini ko'paytirish, ijro etuvchi organ va kuzatuv kengashi vazifalarini aniq ajratish hamda korporativ hisobdorlikni kuchaytirishni tavsiya qiladi. Yevropa mamlakatlarida korporativ hisobotlarning shaffofligi, Yaponiyada strategik rejalashtirish tizimining samaradorligi, Janubiy Koreya va Singapurda esa natijaga yo'naltirilgan kontraktlar amaliyoti yuqori ijobiy natijalar bergan.

O'zbekiston sharoitida xorijiy tajribani to'g'ridan-to'g'ri ko'chirish maqsadga muvofiq emas, chunki milliy iqtisodiy va huquqiy tizimning o'ziga xos jihatlari mavjud. Shu sababli xorijiy modellarni milliy sharoitga moslashtirish zarur. Masalan, mustaqil direktor institutini joriy etish bilan birga ularning malakasini oshirish, tayinlash jarayonida shaffoflikni ta'minlash va qaror qabul qilishdagi rolini kuchaytirish muhimdir. Shuningdek, korporativ hisobotlarni xalqaro standartlar asosida tayyorlash, tashqi audit tizimini rivojlantirish va aksiyadorlar huquqlarini kafolatlovchi mexanizmlarni kengroq qo'llash lozim.

O'zbekistonda davlat ulushi mavjud korxonalar milliy iqtisodiyot barqarorligi va aholini ijtimoiy himoya qilishda muhim rol o'ynaydi. Biroq bunday korxonalarda boshqaruv jarayoni xususiy sektorga nisbatan qator xususiyatlarga ega: davlat manfaatlar ustuvorligi — korxonalarning faoliyati faqat iqtisodiy samaradorlikka emas, balki ijtimoiy vazifalarni bajarishga ham yo'naltirilgan; kuzatuv kengashlarida davlat vakillarining ustuvor mavqega egaligi; hisobotlarda shaffoflikni ta'minlash zarurati; va innovatsion yondashuvlarga ehtiyojning yetarlicha oshmaganligi.

Jahon amaliyotida davlat ulushiga ega korxonalarni samarali boshqarishning turli modellari mavjud bo'lib, ularning ayrimlari O'zbekiston uchun mos keladi. Masalan, Singapur tajribasi — davlat ishtirokidagi kompaniyalarda kuzatuv kengashining yarmi mustaqil direktorlardan tashkil topgan. Bu korporativ qarorlarning xolis qabul qilinishini va strategik yo'nalishlarni belgilashda samaradorlikni oshiradi. O'zbekistonda ham yirik aksiyadorlik jamiyatlarida mustaqil direktorlar institutini kuchaytirish zarur.

Janubiy Koreya amaliyoti — top-menejmentning ish haqi va bonuslari kompaniya natijalariga bog'langan. Masalan, KEPCO (Korea Electric Power Corporation) rahbariyatining maoshi energiya samaradorligi va moliyaviy ko'rsatkichlarga qarab belgilanadi. O'zbekistonda ham bunday kontrakt tizimini joriy etish rahbariyat manfaatlarini korxona samaradorligi bilan uyg'unlashtiradi.

Germaniya tajribasi — davlat ishtirokidagi kompaniyalar faoliyati haqida jamoatchilikka muntazam hisobot berish majburiyatiga ega. Bu aksiyadorlar va jamoatchilik ishonchini kuchaytiradi. O'zbekistonda ham yillik hisobotlarni ommaga ochiq tarzda e'lon qilish muhim natijalar beradi.

Yaponiya tajribasi — uzoq muddatli strategik rejalashtirish tizimi keng qo'llaniladi. Bu yondashuv kompaniyalarni qisqa muddatli foydadan ko'ra barqaror rivojlanishga yo'naltiradi. O'zbekistonda ham energetika va transport sohalarida uzoq muddatli strategiyalar ishlab chiqish dolzarbdir.

Shunday qilib, O'zbekistonda davlat ulushi mavjud korxonalarni samarali boshqarish uchun xorijiy tajribani milliy sharoitga mos ravishda joriy etish zarur. Mustaqil direktorlar institutini kuchaytirish, natijaga yo'naltirilgan kontrakt tizimini joriy qilish, korporativ hisobotlarning oshkoraligini ta'minlash va uzoq muddatli strategik rejalashtirishni rivojlantirish orqali bu korxonalarning moliyaviy barqarorligi, raqobatbardoshligi va jamoatchilik ishonchini oshirish mumkin.

Tahlil natijalari shuni ko'rsatadiki, davlat ulushi mavjud korxonalarda korporativ boshqaruv tizimini isloh qilish orqali ularning moliyaviy barqarorligini oshirish, strategik resurslardan samarali foydalanish va xorijiy investitsiyalarni jalb qilish imkoniyatlari kengayadi. Kuzatuv kengashlari mustaqilligini kuchaytirish, innovatsion boshqaruv usullarini tatbiq etish va shaffoflikni ta'minlash orqali milliy korxonalarning xalqaro bozordagi raqobatbardoshligi mustahkamlanadi.

O'zbekistonda davlat ulushi mavjud korxonalarda korporativ boshqaruv samaradorligini oshirish xorijiy tajribani milliy sharoitga mos ravishda joriy etish orqali amalga oshiriladi. Jahon amaliyotida davlat ishtirokidagi kompaniyalar samaradorligini oshirish uchun qo'llanilgan modellar O'zbekiston sharoitida ham tatbiq etilishi mumkin (1-jadval).



## 1-jadval. Xorijiy tajriba va uni O'zbekistonga moslashtirish yo'llari

| Xorijiy amaliyot misoli                                                              | O'zbekiston sharoitida joriy etish yo'llari                                    | Kutiladigan natija                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>Singapur</b> – kuzatuv kengashida mustaqil direktorlar ulushi yuqori              | Yirik AJlarda mustaqil direktorlar tayinlash jarayonini shaffoflashtirish      | Strategik qararlarda xolislik va samaradorlik oshadi  |
| <b>Janubiy Koreya</b> – natijaga yo'naltirilgan kontrakt tizimi                      | Davlat ulushi mavjud korxonalarda top-menejment maoshini natijalarga bog'lash  | Ijro etuvchi organlarning mas'uliyati kuchayadi       |
| <b>Germaniya</b> – davlat ishtirokidagi kompaniyalarda jamoatchilikka hisobot berish | AJlarning moliyaviy va ijtimoiy hisobotlarini ommaviy ravishda e'lon qilish    | Jamoatchilik ishonchi va shaffoflik oshishi           |
| <b>Yaponiya</b> – uzoq muddatli strategik rejalashtirish                             | Davlat ulushi mavjud AJlarda strategik rivojlanish dasturlarini ishlab chiqish | Uzoq muddatli barqarorlik va innovatsiya rivojlanishi |

Birinchi jadvalda xorijiy tajribaning ayrim samarali modellari va ularni O'zbekiston sharoitida joriy etish imkoniyatlari keltirilgan. Masalan, Singapur amaliyotida mustaqil direktorlar soni yuqori bo'lib, bu kuzatuv kengashlarida qarorlar qabul qilishda xolislikni va strategik yo'nalishlarni belgilashda shaffoflikni ta'minlaydi. O'zbekistonda ham yirik aksiyadorlik jamiyatlarida mustaqil direktorlar sonini oshirish orqali boshqaruv samaradorligini yaxshilash mumkin.

Janubiy Koreya tajribasi esa top-menejment ish haqini natijalar bilan bog'lash orqali samaradorlikni oshirishga yo'naltirilgan. Agar bu tizim O'zbekistonda tatbiq etilsa, ijro etuvchi organlar faqat rasmiy vazifalarni bajarish bilan cheklanib qolmasdan, aniq natijalar uchun javobgar bo'ladi.

Germaniya tajribasida davlat ishtirokidagi korxonalar o'z faoliyati haqida muntazam ravishda jamoatchilikka hisobot beradi, bu esa aksiyadorlar va aholi ishonchini oshiradi. O'zbekistonda ham davlat ulushi mavjud korxonalarning shaffof hisobotlarini muntazam e'lon qilib borish orqali jamoatchilik nazoratini kuchaytirish mumkin.

Yaponiya tajribasi uzoq muddatli strategik rejalashtirishga asoslangan bo'lib, korxonalarda innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash va barqaror rivojlanishga xizmat qiladi. Bu yo'nalish O'zbekistonda ham davlat ulushi mavjud strategik kompaniyalar uchun dolzarb hisoblanadi (2-jadval).

## 2-jadval. Samaradorlikka erishishning ustuvor yo'nalishlari

| Yo'nalish                                    | Joriy etish mexanizmi                                                  | Kutiladigan natija                                   |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>Korporativ shaffoflik</b>                 | Xalqaro hisobot standartlariga (IFRS) bosqichma-bosqich o'tish         | Investorlar uchun jozibadorlik oshishi               |
| <b>Innovatsion boshqaruv usullari</b>        | Korxonalarda raqamli monitoring va KPI tizimini joriy qilish           | Samaradorlik va hisobdorlik oshishi                  |
| <b>Aksiyadorlar huquqlarini kuchaytirish</b> | Elektron ovoz berish va aksiyadorlar forumini yo'lga qo'yish           | Inklyuziv boshqaruv va aksiyadorlar ishonchi oshishi |
| <b>Xalqaro korporativ madaniyat</b>          | Kuzatuv kengashi a'zolari uchun xorijiy tajriba almashinuvi dasturlari | Zamonaviy bilim va tajribaning joriy qilinishi       |

Ikkinchi jadvalda samaradorlikka erishishning ustuvor yo'nalishlari belgilangan.

- Korporativ shaffoflik – bugungi global bozorda raqobatbardoshlikning asosiy sharti hisoblanadi. O'zbekistonda xalqaro hisobot standartlariga bosqichma-bosqich o'tish orqali investorlar uchun ishonchli va barqaror muhit yaratiladi.

- Innovatsion boshqaruv usullari – raqamli monitoring va KPI tizimini joriy etish korxonalarda har bir menejer va bo'lim faoliyatini baholash imkonini beradi. Bu orqali samaradorlik oshishi va hisobdorlikning kuchayishi kutilmoqda.

- Aksiyadorlar huquqlarini kuchaytirish – elektron ovoz berish tizimi yoki aksiyadorlar forumini yo'lga qo'yish orqali aksiyadorlarning jarayonlarda bevosita ishtirok etishi ta'minlanadi. Bu korporativ boshqaruvning inklyuzivligini kuchaytiradi.

- Xalqaro korporativ madaniyat – kuzatuv kengashi a'zolarining xorijiy tajriba almashinuvi dasturlarida qatnashishi ularning bilim va malakasini oshiradi, natijada zamonaviy korporativ standartlarning O'zbekistonda keng qo'llanilishiga xizmat qiladi.

Jadvallardan kelib chiqqan holda aytish mumkinki, xorijiy korporativ boshqaruv tajribalarini milliy iqtisodiy va huquqiy tizimga moslashtirish davlat ulushi mavjud korxonalarda samaradorlikni sezilarli darajada oshiradi. Bu jarayon moliyaviy barqarorlikni ta'minlaydi, xalqaro bozorlarda raqobatbardoshlikni mustahkamlaydi hamda jamoatchilik ishonchini oshiradi.

Davlat ulushi mavjud korxonalarni samarali boshqarish masalalari jahon amaliyotida turli modellar orqali yechim topgan. Ayrim mamlakatlarda markazlashgan boshqaruv tizimi shakllangan bo'lsa, boshqalarida ESG standartlari yoki jamoatchilik hisobdorligiga alohida e'tibor qaratilgan. Shu bilan birga, ayrim davlatlar davlat ulushini saqlab qolgan holda xususiy investorlarni jalb etish orqali samaradorlikka erishgan.

O'zbekiston sharoitida xorijiy tajribalarni to'g'ridan-to'g'ri ko'chirish emas, balki ularning maqsad va vazifalarga mos jihatlarni uyg'unlashtirish muhim ahamiyat kasb etadi. Quyidagi jadvallarda turli mamlakatlar tajribalari, ularning samaradorlik jihatlari va O'zbekiston uchun tatbiq etish imkoniyatlari qiyosiy tahlil asosida yoritilgan (3-jadval).

3-jadval. Davlat ulushi mavjud korxonalarni boshqarishning xorijiy modellari

| Davlat           | Asosiy xususiyatlar                                                                                                 | Samaradorlik jihatlari                          | O'zbekiston uchun ahamiyati                                                                             |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fransiya</b>  | Davlat ulushi kompaniyalari yagona markaz – <b>APE</b> orqali boshqariladi                                          | Bir xil korporativ standartlar, tizimli nazorat | Davlat ulushiga ega korxonalar uchun <b>markazlashgan boshqaruv agentligini</b> tashkil etish           |
| <b>Norvegiya</b> | Davlat kompaniyalari (Equinor) ESG va “yashil energetika” strategiyalariga asoslanadi                               | Iqtisodiy samaradorlik + ekologik barqarorlik   | <b>Energetika va sanoat sohalarida ESG standartlarini joriy qilish</b>                                  |
| <b>Xitoy</b>     | SASAC orqali davlat kompaniyalari bozor tamoyillari asosida qayta isloh qilingan, xususiy investorlar jalb qilingan | Davlat nazorati + bozor mexanizmlari uyg'unligi | <b>Xususiy investorlarni jalb qilish</b> , davlat ulushini saqlagan holda raqobat muhitini kuchaytirish |
| <b>Kanada</b>    | Davlat kompaniyalari (Hydro-Québec, Canada Post) moliyaviy va ijtimoiy hisobot berishi shart                        | Jamoatchilik ishonchi va shaffoflik oshgan      | <b>Jamoatchilikka hisobdorlik hisobotlarini joriy qilish</b>                                            |

Ushbu jadvalda Fransiya, Norvegiya, Xitoy va Kanada tajribalari qiyosiy tarzda taqdim etilgan.

- Fransiya tajribasi — davlat ulushiga ega korxonalarni markazlashgan boshqaruv organi orqali muvofiqlashtirish tizimini joriy etgan. Bu yondashuv davlat nazoratini kuchaytiradi va boshqaruv standartlarini yagona markaz orqali tartibga solish imkonini beradi. Mazkur model O'zbekiston uchun ham muhim ahamiyatga ega bo'lib, davlat ulushi mavjud korxonalarda yagona boshqaruv standartlarini joriy etish hamda samarali koordinatsiyani ta'minlash imkonini beradi.

- Norvegiya tajribasi — ESG va “yashil energetika” standartlari asosida davlat kompaniyalarini boshqarish bilan ajralib turadi. Ushbu tajriba ekologik barqarorlik va ijtimoiy mas'uliyatni birlashtirgan holda yuqori natijalar bergan. O'zbekistonda bu yondashuv, ayniqsa, energetika sohasini modernizatsiya qilish va yashil iqtisodiyotga o'tish jarayonida katta ahamiyat kasb etadi.

- Xitoy tajribasi — davlat ulushini saqlagan holda xususiy investorlarni jalb etish orqali raqobatni kuchaytirish va innovatsion rivojlanishni rag'batlantirishga yo'naltirilgan. O'zbekistonda bu usul investitsiyaviy jozibadorlikni oshirish, kapital oqimini ko'paytirish va davlat korxonalarining moliyaviy barqarorligini mustahkamlashda foydali bo'lishi mumkin.

- Kanada tajribasi — hisobdorlik va shaffoflik tamoyillariga asoslangan. Davlat ishtirokidagi kompaniyalar muntazam ravishda moliyaviy va ijtimoiy hisobotlarni jamoatchilikka taqdim etadi, bu esa ishonch va ochiqlikni ta'minlaydi. O'zbekistonda ushbu yondashuvni joriy etish davlat ulushi mavjud korxonalarda jamoatchilik nazoratini kuchaytirish va investorlarga nisbatan ishonchni oshirish imkonini beradi (4-jadval).

4-Jadval. O'zbekistonda xorijiy tajribani joriy etish imkoniyatlari

| Xorijiy tajriba                                             | O'zbekistonga tatbiq qilish yo'llari                                                                | Kutilgan natija                                                      |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>Fransiya – markazlashgan agentlik (APE)</b>              | Davlat ulushiga ega korxonalarni yagona mustaqil organ orqali muvofiqlashtirish                     | Boshqaruvda yagona standartlar, hisobdorlikning oshishi              |
| <b>Norvegiya – ESG standartlari</b>                         | Yirik davlat korxonalarida barqaror rivojlanish va “yashil iqtisodiyot” strategiyasini joriy qilish | Xalqaro talablarga mos rivojlanish, ekologik samaradorlik            |
| <b>Xitoy – xususiy investorlar ishtirokini kengaytirish</b> | Davlat ulushini saqlagan holda IPO va strategik investorlarni jalb qilish                           | Investitsiyaviy jozibadorlik oshishi, moliyaviy resurslar kengayishi |
| <b>Kanada – hisobdorlik va shaffoflik</b>                   | Davlat kompaniyalarining yillik moliyaviy va ijtimoiy hisobotlarini ommaviy e'lon qilish            | Jamoatchilik ishonchi oshishi, korporativ shaffoflik kuchayishi      |



Bu jadval xorijiy tajribalarni O'zbekistonga qanday tatbiq qilish mumkinligi va kutilgan natijalarni ko'rsatadi. Fransiya modeli asosida markazlashgan boshqaruv tizimini joriy qilish orqali hisobdorlik va nazoratni oshirish mumkin.

Norvegiya tajribasidan kelib chiqib ESG standartlarini joriy qilish O'zbekistonni xalqaro ekologik va ijtimoiy talablarga yaqinlashtiradi.

Xitoy tajribasidan xulosa qilinadiki, IPO va strategik investorlarni jalb qilish orqali moliyaviy resurslar kengayishi mumkin.

Kanada tajribasi esa hisobdorlik va shaffoflikni ta'minlash orqali korporativ boshqaruvning zamonaviy talablariga moslashish imkonini beradi (5-jadval).

5-Jadval. Xorijiy modellarning O'zbekiston sharoitiga moslashuvchanligi

| Ta'minlanadigan yo'nalish                | Mos xorijiy tajriba                | O'zbekiston uchun ustuvorlik darajasi |
|------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|
| Markazlashgan boshqaruv tizimi           | Fransiya (APE)                     | Yuqori                                |
| Barqaror rivojlanish va ESG              | Norvegiya (Equinor)                | Yuqori                                |
| Xususiy sektor ishtirokini kuchaytirish  | Xitoy (SASAC islohotlari)          | O'rta-yuqori                          |
| Jamoatchilikka hisobdorlik va shaffoflik | Kanada (Hydro-Québec, Canada Post) | Yuqori                                |

Bu jadval xorijiy modellarning O'zbekiston sharoitiga qay darajada mos kelishiga baho beradi.

Markazlashgan boshqaruv tizimi (Fransiya) va ESG standartlari (Norvegiya) eng ustuvor yo'nalish sifatida belgilangan.

Xususiy sektor ishtirokini kuchaytirish (Xitoy) o'rta-yuqori darajada ustuvor, chunki O'zbekistonda strategik sohalarda davlat ulushini to'liq saqlash ehtiyoji mavjud.

Jamoatchilikka hisobdorlik (Kanada) esa yuksak ahamiyat kasb etadi, chunki bu korporativ shaffoflik va jamoat ishonchini ta'minlaydi.

Jadvallardan ko'rinib turibdiki, O'zbekiston uchun xorijiy tajribalardan foydalanishning asosiy yo'nalishlari — markazlashgan boshqaruv tizimini joriy qilish, barqaror rivojlanish standartlariga e'tibor berish, xususiy investorlarni jalb qilish va shaffof hisobdorlik tizimini kuchaytirish hisoblanadi. Ushbu choralar milliy korxonalar samaradorligini oshirish, investitsiya muhitini yaxshilash va xalqaro korporativ boshqaruv standartlariga yaqinlashishga xizmat qiladi.

## XULOSA VA TAKLIFLAR

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, O'zbekistonda davlat ulushiga ega korxonalar milliy iqtisodiyotning strategik drayveri sifatida katta ahamiyat kasb etadi. Biroq ularning korporativ boshqaruv tizimida zamonaviy mexanizmlarning to'liq joriy etilmagani investitsiyaviy jozibadorlik va samaradorlikka salbiy ta'sir ko'rsatmoqda. Xorijiy tajribalarning qiyosiy tahlili asosida aniqlandiki, Fransiya, Norvegiya, Xitoy va Kanada amaliyotidagi innovatsion modellarni milliy sharoitga mos ravishda tatbiq etish orqali O'zbekistonda davlat ulushi mavjud korxonalarning moliyaviy barqarorligi, raqobatbardoshligi va jamoatchilik ishonchi sezilarli darajada oshishi mumkin.

Takliflar:

Markazlashgan boshqaruv tizimi – Fransiya tajribasiga asosan davlat ulushiga ega korxonalarni yagona mustaqil agentlik orqali muvofiqlashtirish.

Barqaror rivojlanish standartlari (ESG) – Norvegiya amaliyotidan kelib chiqib, energetika va yirik sanoat korxonalarida ESG mezonlarini joriy qilish.

Xususiy investorlarni jalb qilish – Xitoy modeli asosida IPO va strategik sherikliklar orqali moliyaviy resurslarni kengaytirish.

Shaffof hisobdorlik tizimi – Kanada tajribasiga asosan yillik moliyaviy va ijtimoiy hisobotlarni ommaviy ravishda e'lon qilish.

Mustaqil direktorlar institutini kuchaytirish – Singapur tajribasiga o'xshash tarzda kuzatuv kengashlarida mustaqil a'zolar ulushini oshirish.

Innovatsion boshqaruv usullari – KPI va raqamli monitoring tizimini joriy qilish orqali mas'uliyat va samaradorlikni oshirish.

**Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:**

1. Файзиева Н. Давлат корхоналарини молиялаштиришда молиявий бошқарув муаммолари. [interfinance.tsue.uz](http://interfinance.tsue.uz)
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг, «2022–2026 йилларга мўлжалланган Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида» ги Фармони.» Қонунчилик маълумотлари миллий базаси 29 (2022).
3. Мақсудов А. Х. Акциядорлик жамиятларига хорижий инвесторларни жалб қилиш жараёнида корпоратив бошқарувнинг тутган роли //Молодые ученые. – 2024. – т. 2. – №. 24. – с. 54-56.
4. Кенжаева У. Давлат улуши мавжуд акциядорлик жамиятларининг инновацион фаоллигини ошириш // Направления развития благоприятной бизнес-среды в условиях цифровизации экономики. – 2022. – Т. 1. – №. 01. – С. 266-271.
5. Суюнов Д. Х., Хошимов Э. А., Хусаинов Ш. А. Корпоратив бошқарув: муаммолар ва замонавий ечимлар // Тошкент: Бизнес ва тадбиркорлик олий мактаби. – 2021. – Т. 202.
6. Расулов Н. Корпоратив бошқарувнинг иқтисодий механизмларини такомиллаштириш негизда корхоналар ривожланиш самарадорлигини ошириш: Иқт. фан. номз. ... дисс. иши – Т.: ТДИУ, 2010. - 155 б;
7. Беркинов Б.Б. Корпоративные структуры (Основы создания и управления). – Т.: Изд-во Нац. б-ки Узбекистана им. А.Наваи, 2005. – 132 с;
8. Хамидулин М.Б. – Корпоратив маданият ва корпоратив бошқарув.- Т.: Академия, 2007. -224 б.

# **muhandislik** **& iqtisodiyot**

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,  
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

**Ingliz tili muharriri:** Feruz Hakimov

**Musahhih:** Zokir Alibekov

**Sahifalovchi va dizayner:** Iskandar Islomov

---

**2025. № 10**

---

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar ma'sul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelamasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

"Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali 26.06.2023-yildan  
O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi  
Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan  
№S-5669245 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.  
**Litsenziya raqami: №095310.**

**Manzilimiz: Toshkent shahri Yunusobod  
tumani 15-mavze 19-uy**





+998 93 718 40 07



<https://muhandislik-iqtisodiyot.uz/index.php/journal>



[t.me/yait\\_2100](https://t.me/yait_2100)