

## DAVLAT SEKTORIDA KORPORATIV BOSHQARUVNING TUZILISHI VA ASOSIY VAZIFALARI

*Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti  
Menejment fakulteti KB-61 talabasi*

**Muratbaeva Eleonora Muxamedjan qizi**

*Ilmiy rahbar: PhD dotsent, Yuldasheva Gavhar Husniddinovna*

**Annotatsiya:** *Ushbu tezisdavlat sektoridakorporativ boshqaruvning tuzilishi va asosiy vazifalari ko'rib chiqiladi. U davlat korxonalari va davlat muassasalarida samarali boshqaruvni yo'naltiruvchi tamoyillar va asoslarni tahlil qiladi. Tadqiqotda barqaror rivojlanish va resurslardan samarali foydalanishni ta'minlashda shaffoflik, hisobdorlik va strategik boshqaruvning ahamiyati ta'kidlangan. Bundan tashqari, u turli boshqaruv organlari, jumladan direktorlar kengashlari, boshqaruv guruhlari va nazorat qo'mitalarining axloqiy me'yorlar va me'yoriy hujjatlarga rioya etilishini targ'ib qilishdagi rolini o'rganadi. Tadqiqot natijalari davlat sektoridakorporativ boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish bo'yicha amaliy tavsiyalar beradi, bu esa tashkilot faoliyati samaradorligi va jamoatchilik ishonchini oshirishga xizmat qiladi.*

**Kalit so'zlar:** *Korporativ boshqaruv, Davlat sektori, Davlat korxonalari, Boshqaruv tuzilmasi, Hisobdorlik, Shaffoflik, Strategik boshqaruv, Nazorat, Axloqiy me'yorlar.*

**Аннотация:** *В данном тезисе рассматривается структура и основные задачи корпоративного управления в государственном секторе. Он анализирует принципы и основы, которые направляют эффективное управление в государственных предприятиях и государственных учреждениях. В исследовании подчеркивается важность прозрачности, подотчетности и стратегического управления в обеспечении устойчивого развития и эффективного использования ресурсов. Кроме того, он изучает роль различных органов управления, включая советы директоров, управленческие группы и контрольные комитеты, в продвижении соблюдения этических норм и нормативных документов. Результаты исследования дают практические рекомендации по совершенствованию механизмов корпоративного управления в государственном секторе, что служит повышению эффективности деятельности организации и общественного доверия.*

**Ключевые слова:** *Корпоративное управление, Государственный сектор, Государственные предприятия, Структура управления, Отчетность, Прозрачность, Стратегическое управление, Мониторинг, Этические нормы*

**Korporativ boshqaruv** - bu tashkilotlar tomonidan boshqariladigan va nazorat qilinadigan qoidalar, amaliyotlar va jarayonlar tizimidir. Davlat sektorida korporativ boshqaruv davlat korxonalari va davlat muassasalarining samarali, shaffof va xalq

manfaatlarini ko'zlab faoliyat yuritishini ta'minlashda muhim rol o'ynaydi. Xususiyl korxonalaridan farqli o'laroq, davlat sektori tashkilotlari nafaqat aksiyadorlar, balki keng jamoatchilik oldida ham mas'uldir, bu esa ularning boshqaruv tuzilmalarini yanada murakkab va ko'p qirrali qiladi.

Davlat sektorida samarali korporativ boshqaruv rahbarlar va qaror qabul qiluvchilarning mas'uliyatini oshirishga, korrupsiyani kamaytirishga va muassasalarning umumiy faoliyatini yaxshilashga yordam beradi. U resurslarni mas'uliyat bilan boshqarishni va tashkiliyl maqsadlarning milliy rivojlanish maqsadlari va jamoat farovonligiga mos kelishini ta'minlaydi. Bundan tashqari, korporativ boshqaruv mexanizmlari ijtimoiyl maqsadlar, siyosiy ta'sirlar va iqtisodiy samaradorlikning ba'zan raqobatdosh talablarini muvozanatlashtirishga yordam beradi.

Ushbu tezisda davlat sektorida korporativ boshqaruvning tuzilishi va asosiy funksiyalarini tahlil qilishga qaratilgan. Unda direktorlar kengashi, taftish komissiyasi, ijroiya rahbariyati kabi boshqaruv organlarining axloqiy xulq-atvorni shakllantirish, qonun va qoidalarga rioya qilish, strategik nazorat kabi vazifalari ko'rib chiqiladi. Bundan tashqari, tadqiqot shaffoflik, hisobdorlik va manfaatdor tomonlarning ishtiroki samarali boshqaruv amaliyotiga qanday hissa qo'shishini o'rganadi.

Davlat sektorining korporativ boshqaruvni xususiyl sektornikidan tubdan farq qiladi, chunki u ikki tomonlama mas'uliyatni o'z zimmasiga oladi: u nafaqat davlat, balki butun jamiyat oldida ham javobgar bo'lishi kerak (Brown, 2021)<sup>29</sup>. Bu shuni anglatadiki, asosiy maqsadi aksiyadorlari uchun maksimal foyda olish bo'lgan xususiyl kompaniyalardan farqli o'laroq, jamoat tashkilotlari bir nechta, ko'pincha raqobatdosh ustuvor yo'nalishlarni birlashtirishi kerak. Ular ijtimoiyl farovonlikni ta'minlashi, davlat siyosatiga rioya qilishi va shu bilan birga iqtisodiy samaradorlikni saqlab qolishi kerak (Pollitt & Bouckaert, 2020). Ushbu muvozanatlashtiruvchi qonun davlat sektoridagi boshqaruvni o'z-o'zidan murakkablashtiradi.

Ushbu muammolarni samarali boshqarish uchun davlat sektoridagi boshqaruv mexanizmlari an'anaviyl biznes maqsadlaridan tashqariga chiqishi kerak. Ular fuqarolar va boshqa manfaatdor tomonlar qarorlar qanday qabul qilinishi va resurslardan qanday foydalanilishini aniq ko'rishlari uchun shaffoflikka e'tibor qaratishlari kerak. Bundan tashqari, ushbu mexanizmlar ijtimoiyl qiymat yaratishga, ya'ni faqat tor manfaatlarga emas, balki kengroq jamiyatga xizmat qiladigan foyda keltirishga qaratilgan bo'lishi kerak. Axloqiy me'yorlar davlat muassasalarida ishonch va halollikni saqlashda muhim ahamiyatga ega bo'lsa, qonun va qoidalarga qat'iy rioya qilish jamoat tashkilotlarining qonun doirasida faoliyat yuritishini ta'minlaydi (Moir, 2020)<sup>30</sup>. Bu ikki tomonlama javobgarlik inklyuziv va ko'p o'lchovli boshqaruv tizimlarini loyihalashtirishning muhimligini ta'kidlaydi. Davlat sektorini boshqarish manfaatdor tomonlarni, shu jumladan fuqarolarni jalb qilish mexanizmlarini birlashtirishi kerak, bu ko'pincha xususiyl sektorda kamroq ta'kidlanadi. Bundan tashqari,

<sup>29</sup> Brown, J. (2021). *Corporate Governance in the Public Sector: Responsibilities and Challenges*. Publisher Name.

<sup>30</sup> Lawton, Alan, Julie Rayner, and Karin Lasthuizen. *Ethics and Management in the Public Sector*. Routledge, 2013.

siyosat maqsadlariga rioya qilish zarurati shuni anglatadiki, davlat tashkilotlari xususiy firmalar duch kelmaydigan cheklovlarga duch kelishi mumkin, bu esa boshqaruv modellarini siyosiy va ijtimoiy kontekstlarga moslashuvchan bo'lishini talab qiladi. Oxir-oqibat, bu farqlar davlat sektorida korporativ boshqaruvga moslashtirilgan yondashuvni talab qiladi - bu samaradorlikni adolatlilik va turli manfaatdor tomonlar oldidagi javobgarlik bilan muvozanatlashtiradi.

Davlat sektorida korporativ boshqaruv tizimi samarali nazorat va strategik boshqaruvni ta'minlash uchun birgalikda ishlaydigan bir nechta asosiy organlardan iborat. Ushbu tuzilmaning markazida strategik yo'nalishni belgilash va jamoatchilik manfaatlarini himoya qilish uchun mas'ul bo'lgan Direktorlar kengashi, kengash qarorlarini amalga oshirish va kundalik faoliyatni boshqarish bilan shug'ullanadigan Ijroiya rahbariyati, shuningdek, muvofiqlik, shaffoflik va axloqiy me'yorlarni nazorat qiluvchi turli Audit va Nazorat qo'mitalari turadi. Bundan tashqari, manfaatdor tomonlarni, jumladan, fuqarolar va davlat idoralarini jalb qilish mexanizmlari mas'uliyat va tezkorlikni oshirishda muhim rol o'ynaydi.

Davlat sektorida korporativ boshqaruvning asosiy funksiyalariga quyidagilar kiradi:

- Strategik yetakchilik: Uzoq muddatli maqsadlarni belgilash va milliy siyosat hamda jamoat farovonligiga muvofiqligini ta'minlash.

- Hisobdorlik va shaffoflik: Jamoatchilik ishonchini mustahkamlash va resurslardan noto'g'ri foydalanishning oldini olish uchun ochiqlik va mas'uliyatni rag'batlantirish.

- Resurslarni samarali boshqarish: Barqaror rivojlanish uchun moliyaviy, inson va moddiy resurslardan optimal foydalanishni ta'minlash.

- Axloqiy muvofiqlik: Halollikni himoya qilish, korrupsiyaga qarshi kurashish, huquqiy va axloqiy me'yorlarga rioya qilish.

- Xavf-xatar va nazorat nazorati: Xavflarni oldindan aniqlash va kamaytirish uchun kuchli ichki nazoratni o'rnatish.

- Manfaatdor tomonlarni jalb qilish: Turli xil jamoat ehtiyojlarini muvozanatlash uchun turli manfaatdor guruhlarining mazmunli ishtirokini osonlashtirish.

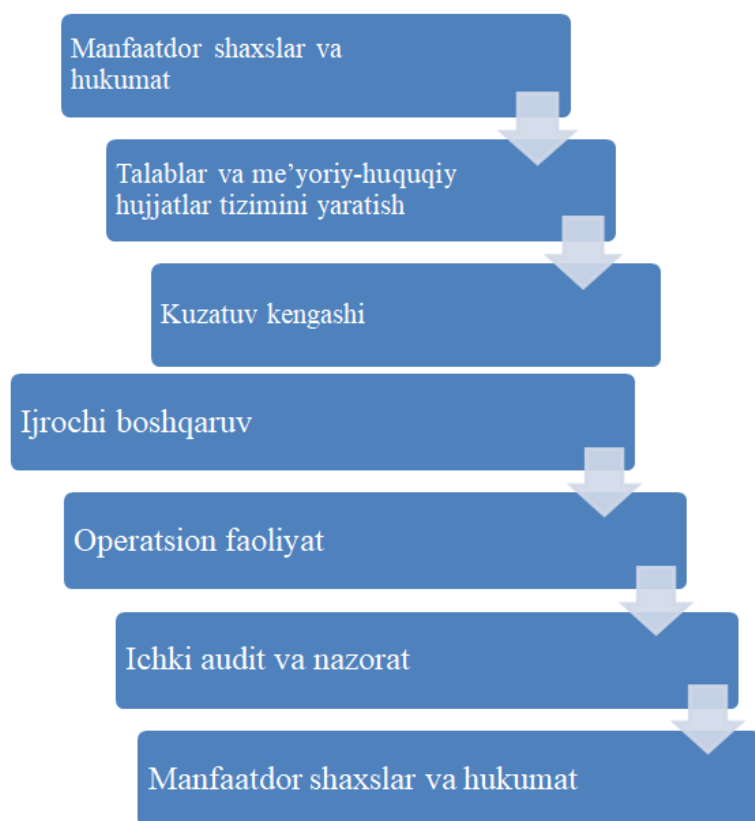
Ushbu boshqaruv modeli davlat sektori institutlarining samaradorligi, adolatliliigi va qonuniyligini oshirishga qaratilgan davlat va jamiyat oldidagi o'ziga xos ikki tomonlama mas'uliyatni muvozanatlashtiradi.

So'nggi yillarda O'zbekistonda davlat korxonalarida korporativ boshqaruvni takomillashtirish borasida sezilarli yutuqlarga erishildi. Hukumat davlat aktivlarini boshqarishda shaffoflik, hisobdorlik va samaradorlikni oshirishga qaratilgan keng qamrovli islohotlarni boshladi. Misol uchun, "UzAssets" Davlat aktivlarini boshqarish agentligining tashkil etilishi yirik davlat korxonalari ustidan yagona strategik yo'nalish va xalqaro boshqaruv standartlariga rioya etilishini ta'minlaydigan markazlashtirilgan nazoratni amalga oshirdi<sup>31</sup>. Bu o'zgarish resurslarni yaxshiroq boshqarishni rag'batlantiradi, davlat

<sup>31</sup> <https://davaktiv.uz/ru/news/uzassets>

korxonalarini milliy rivojlanish maqsadlariga moslashtiradi hamda hisobot berish va muvofiqlik mexanizmlarini takomillashtirish orqali investorlarning ishonchini oshiradi.

Jahon miqyosida davlat sektorida samarali korporativ boshqaruvga Norvegiya, Singapur, Janubiy Koreya kabi davlatlar misol bo'la oladi. Norvegiyaning davlat korxonalari mustaqil kengashlar tomonidan boshqariladi va qat'iy shaffoflik talablari asosida ishlaydi, bu esa jamoatchilik ishonchini va operatsion samaradorlikni mustahkamlaydi. Singapurning Temasek Holdings kompaniyasi davlat korxonalarida uzoq muddatli qiymat yaratishni qo'llab-quvvatlash uchun qat'iy strategik rejalashtirish va xatarlarni boshqarishni qo'llaydi<sup>32</sup>. Xuddi shunday, Janubiy Koreya moliyaviy shaffoflikni markazlashtirilgan boshqaruv organlari orqali kuchli axloqiy me'yorlar bilan birlashtiradi, bu esa davlat sektori kompaniyalarining barqaror rivojlanishiga yordam beradi. Ushbu xalqaro misollar shuni ko'rsatadiki, aniq me'yoriy-huquqiy asoslar, mustaqil nazorat va manfaatdor tomonlarning ishtiroki kabi ilg'or tajribalarni joriy etish davlat korxonalarining samaradorligi va jamoatchilik oldidagi mas'uliyatini sezilarli darajada oshirishi mumkin. O'zbekiston uchun ushbu tajribalarni korporativ boshqaruv tizimiga joriy etish barqaror o'sishni qo'llab-quvvatlash, korrupsiyani kamaytirish va aholining davlat tuzilmalariga bo'lgan ishonchini oshirish uchun juda ahamiyatlidir.



**1-diagramma.**

<sup>32</sup> <https://www.temasek.com>

Ushbu diagramma davlat sektorida korporativ boshqaruvning davriyligi va o'zaro bog'liqligini ko'rsatadi. Jarayon manfaatdor tomonlar va hukumatdan boshlanadi, ular me'yoriy-huquqiy bazani yaratadilar va tashkilotning vazifasi va javobgarligini boshqarish uchun aniq kutilmalarni belgilaydilar.

Shundan so'ng, Direktorlar kengashi strategik qarorlar qabul qilish, uzoq muddatli maqsadlar va jamoat manfaatlariga mos keladigan siyosatni belgilash bilan shug'ullanadi. Ushbu strategiyalar kundalik operatsion faoliyat orqali ularni amalga oshirish uchun mas'ul bo'lgan Ijroiya rahbariyatiga topshiriladi.

Integratsiya va komplayensni ta'minlash uchun Ichki audit va monitoring funksiyalari tashkilot faoliyatini doimiy ravishda kuzatib boradi, xavf-xatarlardan himoya qiladi va shaffoflikni ta'minlaydi. Ushbu baholash natijalari manfaatdor tomonlar va davlat organlari bilan baham ko'riladigan hisobotlarga jamlanadi. Nihoyat, bu jarayon manfaatdor tomonlar fikr-mulohaza bildirishi va tashkilotni javobgarlikka tortishi bilan yakunlanadi, bu esa tezkorlik va doimiy takomillashtirishni ta'minlaydi. Ushbu yopiq boshqaruv mexanizmi ishonch, samaradorlik va milliy rivojlanish ustuvorliklariga muvofiqlikni ta'minlaydi.

Xulosa qilib aytganda, davlat sektorida korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirish – bu nafaqat iqtisodiy samaradorlikni oshirish, balki ijtimoiy adolat, halollik va fuqarolarning davlatga bo'lgan ishonchini mustahkamlashning ham asosiy garovidir.

#### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR VA MA'NBALAR:**

1. Tricker, B. (2019). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices* (3rd ed.). Oxford University Press.
2. Mallin, C. A. (2018). *Corporate Governance* (5th ed.). Oxford University Press.
3. Lawton, A., Rayner, J., & Lasthuizen, K. (2013). *Ethics and Management in the Public Sector*. Routledge.
4. Brown, J. (2021). *Corporate Governance in the Public Sector: Responsibilities and Challenges*.
5. OECD. (2021). *Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit*. OECD Publishing. Retrieved from <https://www.oecd.org/corporate/governance/state-owned-enterprises-toolkit.htm>
6. UzAssets State Assets Management Agency. (2023). *Annual Report on State-Owned Enterprises*. Tashkent: UzAssets.
7. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2020). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.