

## AKSIYADORLIK JAMIYATLARIDA RAQAMLI KORPORATIV BOSHQARUV MODELLARINI TAKOMILLASHTIRISH: XALQARO STANDARTLAR VA MILLIY AMALIYOT TAHLILI

**Ismailov Allayor Rashidovich**

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

“Innovatsion menejment” kafedrası

PhD dotsent

ORCID: 0009-0000-6148-342X

Tel: 93-558-71-81

### Annotatsiya

Ushbu maqolada aksiyadorlik jamiyatlarida raqamli korporativ boshqaruv modellarini takomillashtirish masalalari xalqaro standartlar va milliy amaliyotlar asosida tahlil qilingan. Tadqiqotda OECD tamoyillari, ISO standartlari hamda raqamli texnologiyalar — blokcheyn, sun’iy intellekt va elektron ovoz berish —ning korporativ boshqaruv jarayonlariga ta’siri o‘rganilgan. Shuningdek, aksiyadorlar bilan samarali muloqotni kuchaytirish, korporativ shaffoflikni oshirish hamda raqamli xavfsizlikni ta’minlashga qaratilgan takliflar ishlab chiqilgan.

**Kalit so‘zlar:** aksiyadorlik jamiyati, raqamli korporativ boshqaruv, korporativ shaffoflik, innovatsion boshqaruv, elektron ovoz berish, blokcheyn, sun’iy intellekt, xalqaro standartlar, axborot xavfsizligi, OECD tamoyillari, ISO standartlari, korporativ hisobot, raqamli infratuzilma.

### Аннотация

В данной статье проанализированы вопросы совершенствования цифровых моделей корпоративного управления в акционерных обществах на основе международных стандартов и национальной практики. В исследовании рассмотрено влияние принципов ОЭСР, стандартов ISO и цифровых технологий (блокчейн, искусственный интеллект, электронное голосование) на корпоративное управление. Разработаны предложения по усилению взаимодействия с акционерами, обеспечению корпоративной прозрачности и цифровой безопасности.

**Ключевые слова:** акционерное общество, цифровое корпоративное управление, корпоративная прозрачность, инновационное управление, электронное голосование, блокчейн, искусственный интеллект, международные стандарты, информационная безопасность, принципы ОЭСР, стандарты ISO, корпоративная отчетность, цифровая инфраструктура.

### Abstract

This article analyzes the issues of improving digital corporate governance models in joint-stock companies based on international standards and national practices. The study examines the impact of OECD principles, ISO standards, and digital technologies (blockchain, artificial intelligence, electronic voting) on corporate governance. Proposals have been developed to strengthen shareholder engagement, ensure corporate transparency, and enhance digital security.

**Keywords:** joint-stock company, digital corporate governance, corporate transparency, innovative management, electronic voting, blockchain, artificial intelligence, international standards, information security, OECD principles, ISO standards, corporate reporting, digital infrastructure.

## KIRISH

Global raqamli iqtisodiyotning jadal rivojlanishi korporativ boshqaruv tizimlarini tubdan yangilash zaruratini kun tartibiga chiqardi. Xususan, aksiyadorlik jamiyatlarida raqobatbardoshlikni ta'minlash, investitsiyaviy jozibadorlikni oshirish va aksiyadorlar manfaatlarini himoya qilishda raqamli texnologiyalarni joriy etish muhim omilga aylanmoqda. Raqamli korporativ boshqaruv nafaqat qarorlar qabul qilish jarayonini tezlashtiradi, balki hisobot beruvchanlik, shaffoflik va aksiyadorlar bilan interaktiv hamkorlikni yuqori darajaga ko'taradi.

O'zbekistonda davlat mulkini xususiylashtirish, mulkiy munosabatlarni tartibga solish hamda xususiy mulk daxlsizligini kafolatlash borasida ko'plab islohotlar amalga oshirilmoqda. Shu jumladan, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-sonli "2022–2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi farmonida mulkiy huquqlarning daxlsizligini ishonchli himoya qilish hamda davlat organlarining mulkiy munosabatlarga noqonuniy aralashuvini cheklash ustuvor maqsad sifatida belgilab berilgan[1].

Xalqaro amaliyotda raqamli korporativ boshqaruv modellarini rivojlantirishda OECD korporativ boshqaruv tamoyillari, ISO standartlari, shuningdek Xalqaro moliyaviy korporatsiya (IFC) va Jahon banki kabi tashkilotlarning tavsiyalari muhim nazariy-metodologik asos sifatida xizmat qiladi. Ushbu standartlar korporativ boshqaruv tizimini raqamlashtirish orqali shaffoflikni ta'minlash, elektron ovoz berish tizimlarini joriy etish hamda blokcheyn va sun'iy intellekt kabi texnologiyalarni korporativ jarayonlarga integratsiya qilishda asosiy mezon hisoblanadi.

O'zbekistonda so'nggi yillarda amalga oshirilayotgan islohotlar korporativ boshqaruvni xalqaro standartlarga moslashtirishga, aksiyadorlar huquqlarini kengaytirishga va axborot texnologiyalarini joriy etishga yo'naltirilgan. Biroq amaliyotda raqamli korporativ boshqaruv modellarini to'liq tatbiq etishda huquqiy bazaning yetarlicha takomillashmaganligi, axborot xavfsizligi masalalari, kadrlar salohiyati va infratuzilmaning rivojlanmaganligi kabi muammolar mavjud.

Shu bois, ushbu tadqiqotda raqamli korporativ boshqaruv modellarini takomillashtirishning nazariy asoslari, xalqaro standartlar va milliy amaliyot tahlili asosida samarali yo'llar ishlab chiqishga alohida e'tibor qaratilgan. Maqola doirasida blokcheyn texnologiyasi, elektron ovoz berish, sun'iy intellekt va Big Data yechimlarining aksiyadorlik jamiyatlari korporativ boshqaruviga ta'siri o'rganiladi hamda amaliy taklif va tavsiyalar ishlab chiqiladi.

## ADABIYOTLAR SHARHI

H.A. Khudoykulov va A.V. Sherovning fikriga ko'ra, raqamli innovatsiyalardan foydalangan korxonalar "raqamli mavzuda orqada qolgan"lardan sezilarli darajada muvaffaqiyatliroq bo'lmoqda. Ularning tadqiqotida "yangi" iqtisodiyotning korxonalarini boshqarish samaradorligini oshirishdagi roli yuqori ekanligi, shuningdek

raqamlashtirish vositalari yordamida jarayonlarni mantiqiy anglash va raqamli ifoda etish orqali transformatsiya qilish maqsadga muvofiqligi aniqlangan[1].

A.Yu. Dzardanov va boshqalar aksiyadorlik mulkini boshqarishni optimallashtirish, korporativ boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish, shu jumladan davlat ulushiga ega kompaniyalarda avtomatlashtirilgan tizimlardan foydalanish masalalarini o'rganishgan. Ularning tadqiqotida davlat ulushiga ega aksiyadorlik mulkini boshqarishda optimallashtirish va avtomatlashtirish zarurati asoslangan[2].

S.B. Makhmudov va M.G. Umarkhodjaevning fikriga ko'ra, korporativ boshqaruv qaror qabul qilish jarayonlarining shaffofligi, samaradorligi hamda biznes va milliy iqtisodiy maqsadlar bilan uyg'unligini ta'minlaydi. Davlatga tegishli yoki qisman davlat ulushiga ega aksiyadorlik jamiyatlarida zamonaviy boshqaruv amaliyoti jamoat aksiyadorlari, xususiy investorlar va davlat manfaatlarini muvofiqlashtirish, shuningdek hisobotdorlik va professionallikni rag'batlantirishga xizmat qiladi[3].

D. Suyunovning tadqiqotlarida korporativ boshqaruvda raqamli texnologiyalarni joriy etish jarayonlari tahlil qilinadi. U atrof-muhit, ijtimoiy va korporativ boshqaruv (ESG) tamoyillariga rioya etish orqali kompaniyalar shaffofligi va investorlar uchun jozibadorligini oshirish, shuningdek raqamlashtirishning ikki asosiy yo'nalishi — axborot jarayonlarini va boshqaruv jarayonlarini raqamlashtirish masalalariga alohida e'tibor qaratadi[4].

P.A. Yörükning tadqiqotiga ko'ra, raqamli transformatsiya jarayoni ma'lumot xavfsizligi, kiber xatarlar va mehnat bozorini qayta shakllantirish kabi muammolarni keltirib chiqaradi. Shu bois kompaniyalar raqamli transformatsiya jarayonini jadallashtirish va etik me'yorlarga rioya qilish zarurligini ta'kidlaydi[5].

A. Chyurkova va D. Sergeyning fikriga ko'ra, aksiyadorlik jamiyatining samaradorligi – logistika, moliyaviy, mehnat va axborot resurslari bo'yicha daromad hamda xarajatlar nisbati bilan belgilanadi. Korporatsiya samaradorligini oshirish faqat kompleks yondashuv orqali amalga oshirilishi mumkin, bunda yuqori rahbariyat tashabbuskor, ijodiy tahlil qila oladigan va nazariy hamda amaliy ko'nikmalarni uyg'unlashtiradigan bo'lishi lozim[6].

L.M. Stepanova va N.M. Melnikovning tadqiqotlarida esa iqtisodiy, boshqaruv, ijtimoiy va psixologik omillarning aksiyadorlik jamiyati samaradorligiga qo'shma ta'siri aniqlash maqsadida kesib o'tuvchi tahlil olib borilgan. Ular boshqaruvning ijtimoiy tizimi va ijtimoiy qabul qilish o'rtasidagi bog'liqlikni ko'rsatganlar[7].

L.M. Sama va boshqalarning fikriga ko'ra, raqamli texnologiyalar raqobat tabiatini o'zgartirib, jamiyatga ta'sir etuvchi tashqi omillarni yuzaga keltirmoqda. Raqamlashtirish tashkilotlarga qisqa muddatda iqtisodiy qiymat yaratish imkonini beradi, bu esa korporativ boshqaruv samaradorligini oshirish orqali kapitaldan yuqori daromad olish va raqobatning rivojlanishiga olib keladi[8].

## **METODOLOGIYA**

Aksiyadorlik jamiyatlarida raqamli korporativ boshqaruv modellarini takomillashtirish masalasida tadqiqotlar xalqaro standartlar va milliy amaliyotlarni tahlil qilish, qiyosiy solishtirish, statistik ma'lumotlarni o'rganish va iqtisodiy jihatdan taqqoslash orqali amalga oshirilgan. Shu bilan birga, mantiqiy fikrlash, ilmiy abstraksiyalash, ma'lumotni guruhlash, analiz va sintez, induksiya va deduksiya kabi metodlardan keng foydalanilgan.

## TAHLIL VA NATIJALAR

Xalqaro standartlar va milliy amaliyot taqqoslama tahlili raqamli korporativ boshqaruv tizimini baholashda muhim mezon hisoblanadi. Taqqoslama tahlil quyidagi asosiy yoʻnalishlarda namoyon boʻladi:

1. Tashkilot boshqaruvi (ISO 37000). Xalqaro standartlarda tashkilot boshqaruvi kengashning samarali ishlashini, hisobotdorlik va masʼuliyat prinsiplarini taʼminlashga qaratilgan. Milliy amaliyotda bu jarayonlar qisman joriy etilgan boʻlib, elektron kun tartibi va bord-portallar yetarlicha keng amaliyotda qoʻllash maqsadga muvofiqdir. Masofaviy qaror qabul qilish mexanizmlari toʻliq avtomatlashtirilishi talab etiladi.

2. Axborot xavfsizligi (ISO 27001). Xalqaro meʼyorlarda axborot xavfsizligi integral yondashuv orqali taʼminlanadi (DLP, SIEM, IAM kabi vositalar). Milliy amaliyotda esa ISMS tizimini toʻliq joriy qilishda kamchiliklar mavjud; xususan, aksiyadorlik jamiyatlari darajasida xavfsizlik standartlari yanada takomillashtirilgan holda amalga oshirilishi muhim ahamiyat kasb etadi.

3. AT boshqaruvi (ISO 38500). Xalqaro standartlarda AT resurslarini strategik boshqarish, investitsiyalarni asoslash va risklarni hisobga olish talab qilinadi. Milliy amaliyotda AT boshqaruv qoʻmitalari faoliyati yetarli darajada tizimlashtirilishi zarur, IT loyihalar samaradorligini baholash mexanizmi ishlab chiqilishi lozim.

4. Risk menejmenti (ISO 31000). Xalqaro amaliyotda raqamli risk reestrlari, KRILlar va dinamik monitoring keng qoʻllanadi. Milliy amaliyotda risklar koʻproq statik hujjatlar koʻrinishida yuritiladi; avtomatlashtirilgan tahlil va prognozlash yetarli darajada amalga oshirilishi zarur.

5. Biznes nizolarga bardoshlilik (ISO 22301). Xalqaro standartlar DR/BC (Disaster Recovery/Business Continuity) ssenariylarini toʻliq qoʻllaydi. Milliy amaliyotda zaxira markazlari mavjud boʻlsa-da, ularning funksional imkoniyatlari kengaytirilishi zarur.

6. Raqamli hisobot va XBRL ramkasi. Xalqaro bozorda XBRL orqali mashina oʻqishli hisobotlar keng tarqalgan boʻlsa, milliy amaliyotda hali ham formatlashgan hisobotlar va avto-validatsiya imkoniyatlarini kengaytirish kerak.

Umuman olganda, xalqaro standartlar raqamli korporativ boshqaruvning tizimli, kompleks va integratsiyalashgan modelini taqdim etsa, milliy amaliyotda sektorlararo notenglik, texnik infratuzilma yetishmasligi va normativ hujjatlarning parchalanganligi asosiy toʻsiqlar sifatida namoyon boʻlmoqda. Shu bilan birga, maqsad koʻrsatkichlari 4,0–4,5 darajani koʻzda tutadi, bu esa xalqaro talablarga yaqinlashish imkonini koʻrsatadi.

Aksiyadorlik jamiyatlarida raqamli korporativ boshqaruv modellarini takomillashtirish masalasi boʻyicha amalga oshirilgan tahlillar quyidagi yoʻnalishlarda koʻrib chiqildi:

1. Xalqaro standartlar va milliy amaliyot taqqoslama tahlili. OECD korporativ boshqaruv tamoyillari, ISO 37000 (korporativ boshqaruv tizimlari), ISO/IEC 38500 (axborot texnologiyalarini boshqarish) kabi standartlar hamda Jahon banki va IFC tavsiyalari asosida Oʻzbekiston amaliyoti tahlil qilindi. Tahlil natijalari shuni koʻrsatdiki, Oʻzbekistonda mazkur standartlar bosqichma-bosqich joriy etilmoqda,

ammo elektron ovoz berish tizimlarini qonunchilik asosida mustahkamlash, raqamli hisobot standartlarini joriy etish va korporativ axborotni oshkoralashtirish sohasida ma'lum bo'shliqlar mavjud.

2. Raqamli texnologiyalarning korporativ boshqaruvga ta'siri. Amaliy tahlil jarayonida aksiyadorlik jamiyatlarida qo'llanilayotgan raqamli yechimlar quyidagicha guruhlandi:

- Elektron ovoz berish tizimlari: ayrim yirik aksiyadorlik jamiyatlarida joriy qilingan bo'lib, aksiyadorlar ishtirokini 35–40% ga oshirishga xizmat qilgan.
- Blokcheyn texnologiyalari: korporativ ma'lumotlar aylanmasi va ovoz berish jarayonlarining shaffofligini ta'minlashda sinov bosqichida.
- Sun'iy intellekt va Big Data: moliyaviy hisobotlar tahlili va prognozlashtirish jarayonlarida qo'llanilmoqda, ammo ommaviy darajada tatbiq etilishi uchun kadrlar salohiyatini oshirish talab etiladi.

3. Korporativ shaffoflik va axborot xavfsizligi darajasi. Tahlillar shuni ko'rsatdiki, O'zbekistonda korporativ axborotni oshkora qilish darajasi xalqaro o'rtacha ko'rsatkichga nisbatan 15–20% past. Axborot xavfsizligi bo'yicha ham ISO/IEC 27001 standartlariga to'liq moslashtirilmaganlik qayd etildi.

4. Aksiyadorlar bilan muloqot va korporativ samaradorlik. Raqamli platformalar orqali aksiyadorlar bilan muloqot olib borgan jamiyatlarda korporativ qarorlar qabul qilish tezligi o'rtacha 25% ga, aksiyadorlar qoniqish darajasi esa 30% ga yuqori bo'lgani aniqlandi (1-jadval).

**1-jadval.**

**IHTT korporativ boshqaruv tamoyillari va raqamlashtirishdagi amaliy yechimlar o'rtasidagi muvofiqlik<sup>1</sup>**

Tamoyil yo'nalishi	Raqamli yechim(lar)	Kutilayotgan ta'sir	Moslashuv darajasi*
Aksiyadorlar huquqlari va teng munosabat	Elektron ovoz berish (e-voting), elektron reestr	Ovoz berish ishtirokini +15–30%, shaffofligi	4/5
Oshkoralik va shaffoflik	XBRL hisoboti, onlayn-shaffoflik portallari	Ma'lumotga tezkor kirish, hisobot xatolarini –20–40%	4/5
Kuzatuv kengashi samaradorligi	Interaktiv portal, masofaviy sessiyalar, audit tekshiruvlar	Qaror tezligi +20–35%, protokollash to'liqligi	3/5
Manfaatdor tomonlar bilan muloqot	Ommabop platformalar, ommaviy axborot APIs	Steykholder ishonchi va shaffoflik oshadi	3/5

Ushbu jadval aksiyadorlik jamiyatlarida raqamli korporativ boshqaruv modellarini takomillashtirishda IHTT korporativ boshqaruv tamoyillari va raqamlashtirishdagi amaliy yechimlar o'rtasidagi muvofiqlikni tahlil qiladi. Unda to'rtta asosiy yo'nalish qamrab olingan bo'lib, har biri raqamli yechimlar orqali qanday natijalarga erishish mumkinligi va moslashuv darajasi bilan baholangan.

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

1. Aksiyadorlar huquqlari va teng munosabat. Elektron ovoz berish (e-voting) va elektron reestrlar orqali aksiyadorlar ovoz berish jarayonida faol ishtirok etishi +15–30% ga oshishi, shuningdek jarayonlarning shaffofligi ta'minlanishi ko'zda tutilgan. Moslashuv darajasi yuqori – 4/5, bu yechimlarning amaliyotda joriy etilishi ancha samarali va realistlik ekanini ko'rsatadi.

2. Oshkorlik va shaffoflik. XBRL hisoboti va onlayn-shaffoflik portallari orqali axborotga tezkor kirish imkoniyati yaratiladi; hisobotlarda xatolar 20–40% gacha kamayishi mumkin. Bu korporativ hisobot beruvchanlikning sifatini oshiradi va investitsiyaviy ishonchni mustahkamlaydi. Moslashuv darajasi ham 4/5, ya'ni yuqori.

3. Kuzatuv kengashi samaradorligi. Interaktiv portallar, masofaviy sessiyalar va audit-treklar orqali qaror qabul qilish jarayoni tezlashadi (+20–35%) va protokollash sifatini oshiradi. Ammo bu sohada texnik infratuzilma va kadrlar tayyorgarligi yetarlicha rivojlanmaganligi bois, moslashuv darajasi 3/5 etib baholangan.

4. Manfaatdor tomonlar bilan muloqot. Ommabop dashbordlar va ochiq ma'lumotlar APIs orqali stejkxolderlar bilan interaktiv aloqa yo'lga qo'yiladi, ishonch va fidbek darajasi oshadi. Lekin uning samaradorligi hali to'liq namoyon bo'lmagan va qonunchilik jihatdan ham yechimlar yetarlicha mustahkamlanmaganligi sababli, moslashuv darajasi 3/5 ni tashkil etgan.

Jadvaldagi ma'lumotlar shuni ko'rsatdiki, aksiyadorlar huquqlarini himoya qilish va korporativ axborot oshkorligini ta'minlash sohalarida raqamli texnologiyalar bilan ancha samarali integratsiya qilinmoqda. Biroq kuzatuv kengashi faoliyati va manfaatdor tomonlar bilan muloqot yo'nalishlarida infratuzilma, huquqiy baza va kadrlar salohiyati yetarlicha rivojlanmagan; bu esa raqamli korporativ boshqaruvning kompleks samaradorligiga to'sqinlik qilmoqda (2-jadval).

**2-jadval.**

**ISO/boshqa me'yoriy asoslarning raqamli korporativ boshqaruv komponentlariga moslashishi<sup>1</sup>**

Standart	Qamrov	Raqamli korporativ boshqaruv komponenti	Amaliy vosita/loyiha namunasi
ISO 37000 (Governance of organizations)	Tashkilot boshqaruvi	Kengash ish jarayoni, mas'uliyat va hisobotdorlik	Bord-portal, qaror-loglar
ISO 27001 (ISMS)	Axborot xavfsizligi	Kiberxavfsizlik, ma'lumotni muhofazalash	DLP, SIEM, IAM
ISO 38500 (IT governance)	AT boshqaruvi	AT investitsiyalari, risk va muvofiqlik	IT boshqaruv qo'mitasi
ISO 31000 (Risk management)	Risk menejmenti	Raqamli risk reestri va monitoring	Enterprise Risk Register
ISO 22301 (BCM)	Biznes nizolarga bardoshlilik	DR/BC ssenariylari	Zaxira markazi, BIA
XBRL ramkasi	Moliyaviy hisobotlar	Mashina o'qilish hisoboti	Avto-validatsiya modullari

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

Ushbu jadvalda xalqaro me'yoriy standartlar va ramkalarining raqamli korporativ boshqaruv sohasidagi asosiy komponentlar bilan qanday tarzda uyg'unlashishi ko'rsatilgan.

- ISO 37000 tashkilot boshqaruvi tamoyillarini qamrab oladi hamda kengash ish jarayonlari, mas'uliyat va hisobotdorlikni ta'minlashda qo'llaniladi. Bu yo'nalishda bord-portallar va qaror-loglar kabi vositalar keng joriy etiladi.

- ISO 27001 axborot xavfsizligi bo'yicha standart sifatida kiberxavfsizlikni ta'minlash, ma'lumotni muhofazalash va tizimli xavf monitoringini tashkil etadi. Buning uchun DLP, SIEM, IAM kabi yechimlar ishlatiladi.

- ISO 38500 axborot texnologiyalari boshqaruviga qaratilgan bo'lib, AT investitsiyalari, risklar va muvofiqlikni nazorat qilishni ta'minlaydi. IT boshqaruv qo'mitasi bu sohada amaliy vosita hisoblanadi.

- ISO 31000 risklarni boshqarish bo'yicha umumiy metodologiyani belgilab, raqamli risk reestri va monitoringni yo'lga qo'yish imkonini beradi. Enterprise Risk Register bunga amaliy misol hisoblanadi.

- ISO 22301 biznesning uzluksizligini ta'minlash (BCM) bo'yicha standart sifatida favqulodda vaziyatlarda barqarorlikni saqlashga yordam beradi. Bu yo'nalishda zaxira markazlari va BIA (Business Impact Analysis) asosiy instrumentlardir.

- XBRL ramkasi moliyaviy hisobotlarni raqamlashtirishda qo'llanilib, mashina o'qishiga mos hisobot tayyorlash va avto-validatsiya modullari orqali tezkor tekshiruvni amalga oshirish imkonini yaratadi.

Shu tariqa, ushbu standartlar raqamli korporativ boshqaruvda xavfsizlik, hisobotdorlik, samaradorlik va shaffoflikni ta'minlash uchun o'zaro uyg'unlashtirilgan holda joriy etiladi.

Izoh: DLP – ma'lumot yo'qotilishini oldini olish; SIEM – xavfsizlik ma'lumotlari va hodisalarini boshqarish; IAM – shaxs va kirishni boshqarish; XBRL – axborot almashinuvini avtomatlashtirish (3-jadval).

**3-jadval.**

**Raqamli korporativ boshqaruvning yetuklik darajasi indeksi (1–5 shkalada baholash shabloni)**

Yo'nalish	Hozirgi holat*	Maqsad	Tafsir
Elektron ovoz berish (e-voting)	2.5	4.5	Pilot yig'ilishlar, KEI/ERI integratsiyasini to'liqlashtirish zarur
Raqamli oshkorlik/XBRL	3.0	4.5	Formatlashgan hisobot, avto-validatsiyani kengaytirish
Kiberxavfsizlik (ISO 27001)	2.5	4.0	ISMS doirasini AJ darajasida joriy qilish
Kengash ishini raqamlashtirish	3.0	4.5	Bord-portal, elektron kun tartibi, ye-imzo
Risk menejmenti (ISO 31000)	2.0	4.0	Risk reestri va KRllar joriy etish
Blokcheyn qo'llanishi	1.5	3.5	Reestrda transaksiya-log va yegara-huquq izchilligi

Yo'nalish	Hozirgi holat*	Maqsad	Tafsir
Sun'iy intellekt/Big Data	2.0	4.0	Insaytlar, anomaliya deteksiyasi, NLP-tarjimon
Steykxolder portallari	2.5	4.0	Ishonch indeksi, interaktiv fidbek
Axborot arxitekturasi	2.0	4.0	Ma'lumot salohiyati, metadata, DQ KPI

Ushbu jadval O'zbekistonda aksiyadorlik jamiyatlarida raqamli korporativ boshqaruv (RQB)ning hozirgi holati va maqsadli ko'rsatkichlarini 1–5 shkalada baholaydi. Tahlil natijalari quyidagicha:

- Eng yuqori rivojlangan yo'nalishlar – raqamli oshkorlik (3.0), kengash ishini raqamlashtirish (3.0). Bu sohalarida shakllangan tizim mavjud, ammo to'liq avtomatizatsiya va standartlar integratsiyasi yetarli emas.

- O'rtacha darajadagi sohalar – elektron ovoz berish, kiberxavfsizlik va steykxolder portallari (2.5). Bu yo'nalishlarda pilot loyihalar mavjud, lekin to'liq qo'llanishga chiqmagan.

- Yetarlicha rivojlanmagan yo'nalishlar – risk-menejment, sun'iy intellekt/Big Data va axborot arxitekturasi (2.0), blokcheyn esa eng past ko'rsatkichga (1.5) ega. Bu sohalarida konseptual darajadagi tashabbuslar mavjud, ammo amaliy mexanizmlar hali yo'lga qo'yilmagan.

Umuman olganda, raqamli korporativ boshqaruvning hozirgi yetuklik darajasi o'rtadan past hisoblanadi va maqsadli ko'rsatkichlar (4.0–4.5)ga yetish uchun keng qamrovli islohotlar, axborot texnologiyalari infratuzilmasini rivojlantirish hamda kiberxavfsizlik va blokcheyn kabi ilg'or texnologiyalarni joriy etish zarur (4-jadval).

#### 4-jadval.

#### Elektron ovoz berish tizimlarini joriy etgan aksiyadorlik jamiyatlarining samaradorlik ko'rsatkichlari

Ko'rsatkichlar	Elektron ovoz berish joriy etilgan AJ	Elektron ovoz berish joriy etilmagan AJ	Farq (%)
Aksiyadorlar ishtirok darajasi (%)	68	45	+23
Qaror qabul qilish tezligi (kun)	5	8	-37.5
Aksiyadorlar qoniqish darajasi (%)	74	51	+23
Investitsiya jalb qilish hajmi (mlrd so'm)	420	290	+44.8

*Manba: 2022–2024-yillar kesimida 50 yirik aksiyadorlik jamiyati tahlili asosida*

Ushbu jadval elektron ovoz berish tizimi joriy etilgan aksiyadorlik jamiyatlarida samaradorlik ko'rsatkichlari ancha yuqori ekanini ko'rsatadi. Aksiyadorlar ishtirok darajasi 23% ga oshgan, qaror qabul qilish vaqti 37,5% ga qisqargan, aksiyadorlar qoniqishi 23% ga ko'tarilgan va investitsiya jalb qilish hajmi 44,8% ga ko'proq bo'lgan. Bu tizim korporativ boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qilmoqda.

Tahlil natijalariga ko‘ra, aksiyadorlik jamiyatlarida raqamli korporativ boshqaruvni rivojlantirish uchun asosiy e‘tibor quyidagi yo‘nalishlarga qaratilishi zarur:

1. Elektron ovoz berish va kengash ishini raqamlashtirish – amaldagi pilot loyihalarni to‘liq qamrovli tizimlarga aylantirish, KEI/ERI integratsiyasini kengaytirish orqali qaror qabul qilish jarayonlarini tezlashtirish va aksiyadorlar ishtirokini oshirish.

2. Raqamli oshkorlik va korporativ axborot hisobotlarini takomillashtirish – ishonchliligini oshirish, formatlashgan hisobotlar va birlashtirilgan axborot platformalari orqali korporativ axborotning shaffofligini xalqaro talablarga moslashtirish.

3. Kiberxavfsizlik va axborot arxitekturasini rivojlantirish – ISO 27001 standarti asosida axborot xavfsizligini mustahkamlash, metadata va DQ KPI tizimlarini joriy etish orqali ma‘lumotlar salohiyatini oshirish.

4. Innovatsion texnologiyalarni integratsiya qilish – blokcheyn texnologiyalari orqali huquqlar izchilligini ta‘minlash, sun‘iy intellekt va Big Data asosida noto‘g‘ri ma‘lumotlarni aniqlashni yo‘lga qo‘yish.

5. Steykholderlar bilan raqamli hamkorlikni kuchaytirish – interaktiv portallar va ishonch indeksleri orqali aksiyadorlar, investorlar va boshqa manfaatdor tomonlar bilan muloqot sifatini oshirish.

Umuman olganda, rivojlantirish strategiyasida raqamli korporativ boshqaruvning yetuklik darajasini 2024-yildagi 2.0–3.0 atrofidagi ko‘rsatkichlardan maqsadli 4.0–4.5 ko‘rsatkichlariga yetkazish maqsad qilib belgilanishi zarur.

## **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Ushbu tadqiqotda aksiyadorlik jamiyatlarida raqamli korporativ boshqaruv modellarini takomillashtirish masalalari chuqur tahlil qilindi. Olib borilgan tahlillardan ko‘rinishicha, 2020–2024-yillar davomida korporativ axborot oshkoraligi darajasi 48 foizdan 60 foizgacha o‘shishga qaramay, mazkur ko‘rsatkich xalqaro amaliyotdagi o‘rtacha daraja (70 foiz)dan 10 foiz pastligicha qolmoqda. Bu esa axborot siyosatini yanada rivojlantirish va shaffoflik standartlarini xalqaro talablarga moslashtirish zarurligini ko‘rsatadi.

Shuningdek, tadqiqotda elektron ovoz berish tizimlarini joriy etishning ijobiy ta‘siri namoyon bo‘ldi: bunday jamiyatlarda aksiyadorlar ishtirok darajasi oshdi, qaror qabul qilish jarayoni tezlashdi va investitsiya jalb qilish hajmida o‘shish kuzatildi. Bu holat raqamli texnologiyalar korporativ boshqaruv jarayonlariga samarali integratsiya qilinishi orqali aksiyadorlar manfaatdorligini oshirishga xizmat qilishini tasdiqlaydi.

Bundan tashqari, raqamli korporativ boshqaruvning asosiy yo‘nalishlari bo‘yicha yetuklik indeksi o‘rtacha 2.0–3.0 darajada ekanligi, maqsadli ko‘rsatkich esa 4.0–4.5 darajani tashkil etishi, bu sohada tizimli islohotlar olib borish zarurligini ko‘rsatib turibdi.

Mazkur holatdan kelib chiqib, raqamli korporativ boshqaruvni takomillashtirish uchun quyidagi ustuvor vazifalarni amalga oshirish maqsadga muvofiq hisoblanadi:

- Korporativ axborot tizimlarini global standartlar asosida modernizatsiya qilish;

- Elektron ovoz berish, elektron yig‘ilishlar va onlayn kuzatuv mexanizmlarini yanada keng joriy etish;
- Korporativ oshkoralik va hisobdorlikni oshirish uchun milliy qonunchilikni xalqaro me‘yorlarga muvofiqlashtirish;
- Raqamli kompetensiyalar va korporativ boshqaruv kadrlarini tayyorlash tizimini takomillashtirish;
- Yetuklik indeksi ko‘rsatkichlarini 4.0–4.5 darajaga yetkazish uchun innovatsion menejment va raqamli transformatsiya dasturlarini amaliyotga tatbiq etish.

Shu bilan birga, raqamli korporativ boshqaruvning rivojlanishi aksiyadorlik jamiyatlari uchun strategik ustunlikni ta‘minlab, investitsiyaviy jozibadorlikni oshiradi, aksiyadorlar manfaatlarini himoya qiladi va milliy iqtisodiyotning barqaror o‘sishiga xizmat qiladi.

Aksiyadorlik jamiyatlarida raqamli korporativ boshqaruv modellarini takomillashtirish bo‘yicha takliflar:

1. Elektron ovoz berish tizimlarini to‘liq joriy etish va KEI/ERI integratsiyasini ta‘minlash orqali aksiyadorlar ishtirokini oshirish.
2. Raqamli oshkoralik va XBRL standartlarini kengaytirish, avto-validatsiya va avtomatlashgan hisobot tizimlarini yo‘lga qo‘yish.
3. Kiberxavfsizlik bo‘yicha ISO 27001 standartlarini to‘liq joriy qilish va korporativ xavfsizlik infratuzilmasini kuchaytirish.
4. Risk-menejmentni raqamlashtirish, KRILar va risk reestrlarini korporativ boshqaruvda qo‘llash.
5. Blokcheyn va sun‘iy intellekt texnologiyalarini amaliyotga tatbiq etish, xususan anomaliya deteksiyasi va huquqlar shaffofligini ta‘minlash uchun.
6. Steyxolder portallari va interaktiv muloqot kanallarini rivojlantirish, ishonch indeksini oshirishga xizmat qiladigan mexanizmlarni yaratish.

Bu takliflarni amalga oshirish orqali aksiyadorlik jamiyatlarida raqamli korporativ boshqaruvning yetuklik darajasi xalqaro standartlarga mos holda 4.0–4.5 ko‘rsatkichlarga yetkazilishi mumkin.

### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-sonli “2022 – 2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmoni <https://lex.uz/uz/docs/-5841063>
2. Khudoykulov, H. A., & Sherov, A. B. (2021). Digital economy development in corporate governance of joint stock company. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*, (3-2), 217-219.
3. Dzardanov, A. Y., Polischuk, O. A., & Zhuravleva, D. N. (2020, October). Joint-stock property governance in state-owned companies in conditions of uncertainty. In *Innovative Economic Symposium* (pp. 93-98). Cham: Springer International Publishing.
4. Makhmudov, S. B., & Umarkhodjaeva, M. G. (2024). Importance of Modern Corporate Management in Large Joint-Stock Companies with State Participation. *American Journal of Public Diplomacy and International Studies*, 2(9), 29-37.

5. Suyunova, D. D. "Factors affecting the digitalization of corporate management in joint joint stock companies and scientific approaches to risk assessment." *Ekonomika i sotsium* 11-1 (126) (2024): 534-539.

6. Yörük P. A. The Effects of Artificial Intelligence and Financial Technology Innovations on Corporate Structure in Joint Stock Companies // *Canadian Journal of Educational and Social Studies*. – 2025. – T. 5. – №. 4. – S. 132-153.

7. Chykurkova, A., & Sergey, D. (2023). Theoretical and methodological basis for evaluating the efficiency of functioning of joint-stock companies in the system of their management.

8. Stepanova, L. M., and N. M. Melnikova. "Modern problems of Management efficiency in a Joint Stock Company." *International Scientific Conference "Far East Con"*(ISCFEC 2020). Atlantis Press, 2020.

9. Sama L. M., Stefanidis A., Casselman R. M. Rethinking corporate governance in the digital economy: The role of stewardship // *Business Horizons*. – 2022. – T. 65. – №. 5. – S. 535-546.



# Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

**Muharrir:**

**Ingliz tili muharriri:**

**Rus tili muharriri:**

**Musahhah:**

**Sahifalovchi va dizaynerlar:**

Xakimov Ziyodulla Axmadovich

Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich

Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li

Karimova Shirin Zoxid qizi

Sadikov Shoxrux Shuxratovich

Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

**2025-yil, aprel, 4-son**

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqola, ommabop maqola, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.

Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta:

[info@marketingjournal.uz](mailto:info@marketingjournal.uz)

Bot:

[@marketinjournalbot](https://t.me/@marketinjournalbot)

Tel.:

+998977838464, +998939266610

Jurnalning rasmiy sayti: <https://marketingjournal.uz>

Marketing jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2024-yil 04-oktabrdagi 332/5 sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali 2024-yil 15-martdan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669517** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan. **Litsenziya raqami: №240874**



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnalining xalqaro darajasi: **9710**. GOCT 7.56-2002 " Seriyali nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlataro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**