

DAVLAT ISHTIROKIDAGI TRANSPORT KORXONALARIDA KUZATUV KENGASHI MUSTAQILLIGI VA BOSHQARUV QARORLARINING IQTISODIY NATIJALARI O'RTASIDAGI BOG'LIQLIK

Raxmatov Ziyodullo Nosirovich

Toshkent davlat transport universiteti
“Korporativ boshqaruv” kafedrası mudiri

ORCID: 0000-0002-8819-1678

E-mail: znraxmatov@tstu.uz

Annotatsiya

Maqolada davlat ishtirokidagi transport korxonalarida kuzatuv kengashi mustaqilligi va boshqaruv qarorlarining iqtisodiy natijalari o'rtasidagi bog'liqlik o'rganildi. Agentlik va resurslarga bog'liqlik nazariyalari asosida ilmiy adabiyotlar, xalqaro tavsiyalar hamda korporativ boshqaruvga oid ochiq ma'lumotlar tahlil qilindi. Kengash mustaqilligining rasmiy maqomi va amaliy imkoniyatlari farqlandi. Mustaqil a'zolar ulushi hamda taklif etilgan qaror sifati indeksi asosida kvadrant matritsasi ishlab chiqildi. Axborot shaffofligi, tarmoq kompetensiyasi va mustaqil ekspertizani uyg'unlashtirish yo'nalishlari belgilandi. Kengash faoliyatini baholash, a'zolar malakasini oshirish va ma'lumotlarni tizimli ochiqlash bo'yicha takliflar shakllantirildi. Olingan natijalar sababiy ta'sirni tasdiqlash sifatida emas, kelgusidagi transport korxonalari bo'yicha empirik tekshiruvlar uchun nazariy va tavsifiy asos sifatida taqdim etildi.

Kalit so'zlar: transport korxonalari, davlat ishtiroki, korporativ boshqaruv, kuzatuv kengashi mustaqilligi, tarmoq kompetensiyasi, axborot shaffofligi, qaror sifati indeksi, kvadrant matritsasi.

Аннотация

В статье изучалась взаимосвязь независимости наблюдательных советов и экономических результатов управленческих решений в транспортных предприятиях с государственным участием. На основе агентской теории и теории ресурсной зависимости анализировались научные публикации, международные рекомендации и открытые сведения о корпоративном управлении. Разграничивались формальный статус независимости и возможности самостоятельной экспертной оценки. Предлагались индекс качества решений и квадрантная матрица, учитывавшая долю независимых членов совета. Определялись направления согласования информационной прозрачности, отраслевой компетентности и независимой экспертизы. Формулировались предложения по оценке деятельности советов, подготовке специалистов и систематизации раскрываемых данных. Результаты представлялись как теоретическая и описательная основа последующих эмпирических исследований в транспортной отрасли; причинное влияние независимости на экономические результаты не оценивалось.

Ключевые слова: транспортные предприятия, государственное участие, корпоративное управление, независимость наблюдательного совета, отраслевая

компетентность, информационная прозрачность, индекс качества решений, квадрантная матрица.

Abstract

The article examined the relationship between supervisory board independence and the economic outcomes of management decisions in state-owned transport enterprises. Agency and resource dependence theories informed the analysis of academic literature, international recommendations and publicly available corporate governance information. Formal independence was distinguished from the capacity for independent judgement. A decision quality index and a quadrant matrix incorporating the proportion of independent directors were proposed. Information transparency, sector expertise and independent assessment were considered jointly. Recommendations addressed board evaluation, professional development and systematic disclosure. The findings provided a theoretical and descriptive basis for subsequent empirical testing; causal effects were not estimated.

Keywords: transport enterprises, state ownership, corporate governance, supervisory board independence, sector expertise, information transparency, decision quality index, quadrant matrix.

KIRISH

Korporativ boshqaruv nazariyasida kuzatuv kengashi mulkdor va ijrochi menejment o'rtasidagi vositachi institut sifatida talqin etiladi. Ye. Fama va M. Jensen yirik tashkilotlarda qarorlarni boshlash va amalga oshirish vazifalari menejmentga, qarorlarni tasdiqlash va ularning ijrosini kuzatish vazifalari esa alohida organga yuklanganda qaror jarayoni samarali bo'lishini asoslab, ushbu ajratishni mulk va nazoratning ajralishi sharoitida agentlik xarajatlarini cheklashning asosiy mexanizmi deb hisoblagan [5]. Mazkur mantiqqa ko'ra kengashning qiymati uning a'zolari soni bilan emas, balki menejment ta'siridan xoli holda qaror sifatini baholay olish qobiliyati bilan o'lchanadi. M. Jensen va U. Meklingning agentlik munosabatlari modeli bunday qobiliyatning iqtisodiy ma'nosini ochib bergan: mulkdor va boshqaruvchi manfaatlarining nomuvofiqligi kuzatuv, kafolat va yo'qotilgan imkoniyat xarajatlarini yuzaga keltiradi [9].

Davlat ishtirokidagi korxonalarda agentlik munosabatlari ikki qavatli tuzilishga ega. Birinchi qavatda fuqarolar va davlat o'rtasidagi, ikkinchi qavatda davlat organi va korxona menejmenti o'rtasidagi vakolat zanjiri shakllanadi. Bunday zanjirda kengash a'zosi bir vaqtning o'zida mulkdorning manfaatini ifodalaydi, tarmoq siyosatining maqsadlarini hisobga oladi va korxonaning tijorat samaradorligi uchun javob beradi. B. Hermalin va M. Vaysbax kengash tarkibini tashqi omillar emas, balki kengash bilan bosh ijrochi o'rtasidagi muzokara jarayoni natijasida endogen tarzda shakllanadigan institut sifatida ko'rib chiqqan [7]. Ushbu yondashuv mustaqillikni korxonaning faoliyat muhiti, axborot tuzilmasi va mulkdor siyosati bilan uyg'unlashtirilishi lozim bo'lgan boshqaruv o'zgaruvchisi sifatida tadqiq etish imkonini beradi.

Transport tarmog'i bu masalaga alohida mazmun beradi. Temir yo'l, aviatsiya va aeroport korxonalari kapital sig'imi yuqori, investitsiya sikli uzoq, tarif va xizmat ko'rsatish majburiyatlari bilan tartibga solinadigan faoliyat yuritadi. Bunday sharoitda

kengash qabul qiladigan investitsiya, qarz siyosati va tarkibiy qayta tashkil etish to'g'risidagi qarorlar ko'p yillar davomida korxona qiymatiga ta'sir ko'rsatadi. O'zbekistonda davlat ishtirokidagi korxonalarni isloh qilish doirasida kuzatuv kengashlariga mustaqil a'zolari jalb etishning huquqiy asoslari izchil mustahkamlandi, bu jarayonning iqtisodiy natijalarini nazariy jihatdan talqin etish va o'lchash vositalarini ishlab chiqish ehtiyoji yuzaga keldi.

Kengash mustaqilligini tushunishda ikki nazariy talqin o'zaro to'qnashadi. Agentlik nazariyasi mustaqil a'zoni menejment xatti-harakatini cheklovchi nazoratchi sifatida ko'radi va uning qiymatini manfaatlar to'qnashuvidan xoliligi bilan izohlaydi. Resurslarga bog'liqlik nazariyasi esa kengash a'zosini korxonani tashqi muhit bilan bog'lovchi, unga bilim, aloqa va legitimlik olib kiruvchi kanal sifatida talqin etadi. Davlat ishtirokidagi transport korxonasida ikkala vazifa bir-birini to'ldiradi: tarif, xavfsizlik va xalqaro tranzit masalalarida tarmoq bilimiga ega a'zo qaror asoslarini boyitadi, menejmentdan mustaqil a'zo esa ushbu asoslarning obyektiv tekshirilishini ta'minlaydi. Shu ma'noda mustaqillik bir o'lchovli ko'rsatkich emas, balki formal maqom va funksional salohiyatning birikmasi sifatida qaralishi lozim. Mazkur ikki tomonlama talqin keyingi bo'limlarda shakllantirilgan gipotezalarning nazariy tayanchi bo'lib xizmat qildi.

Maqolaning maqsadi davlat ishtirokidagi transport korxonalarida kuzatuv kengashi mustaqilligi va boshqaruv qarorlarining iqtisodiy natijalari o'rtasidagi bog'liqlikni gipotezalarga asoslangan analitik model orqali ilmiy asoslashdan iborat. Maqsadga erishish uchun kengash mustaqilligi to'g'risidagi xalqaro empirik bahslarni umumlashtirish, mustaqillikning xalqaro va milliy mezonlarini qiyoslash, mustaqillik darajasi va qaror sifatini o'lchash usullarini taklif etish, transport aksiyadorlik jamiyatlaridagi tasdiqlangan tarkibiy o'zgarishlarni gipotezalar bilan solishtirish hamda islohot yo'nalishini ifodalovchi kvadrant matritsasini ishlab chiqish vazifalari belgilandi.

ADABIYOTLAR SHARHI

Kengash mustaqilligi va korxona natijalari o'rtasidagi bog'liqlik bo'yicha empirik adabiyot qarama-qarshi xulosalar bilan ajralib turadi. S. Bxagat va B. Blek AQShning yirik kompaniyalari ma'lumotlari asosida mustaqil direktorlar ulushi va uzoq muddatli faoliyat ko'rsatkichlari o'rtasida barqaror ijobiy bog'liqlik aniqlanmaganini ko'rsatib, mustaqillik o'z-o'zidan natija kafolati emasligini qayd etgan [2]. R. Adams, B. Hermalin va M. Vaysbax ushbu natijani endogenlik muammosi bilan izohlagan: kengash tarkibi korxona natijalariga ta'sir qilish bilan bir qatorda o'tgan natijalarga javob sifatida ham o'zgaradi, binobarin, oddiy korrelyatsiya sababiy ta'sirni aks ettirmaydi [1]. Bu xulosa mustaqillikni qaror jarayoni orqali natijaga ta'sir qiluvchi o'zgaruvchi sifatida qarash zarurligini asoslaydi.

Mustaqillik samarasining shartliligi R. Duchin, J. Matsusaka va O. Ozbasning tadqiqotida aniq ko'rsatilgan. Mualliflar tashqi direktorlar ulushining korxona natijalariga ta'siri axborot olish xarajatlariga bog'liq ekanini aniqlagan: axborot xarajatlari past bo'lgan korxonalarda mustaqil a'zolar ulushining oshishi natijalarni yaxshilagan, axborot xarajatlari yuqori bo'lgan korxonalarda esa bunday ta'sir

zaiflashgan [4]. J. Kouls, N. Daniel va L. Navin kengashning maqbul tuzilmasi korxona murakkabligi va maxsus bilimga ehtiyojiga qarab farqlanishini ko'rsatib, murakkab va ko'p tarmoqli korxonalar kattaroq va tashqi ekspertizaga boy kengashdan naf ko'rishini aniqlagan [3]. Ikkala ish transport kabi texnik jihatdan murakkab tarmoqlar uchun mustaqillik va kompetensiyaning uyg'unligi masalasini birinchi o'ringa olib chiqadi.

Kengashni faqat nazorat organi sifatida emas, balki strategik resurs manbai sifatida ko'rish an'anasi A. Xillman va T. Dalziel tomonidan tizimlashtirilgan. Ular agentlik va resurslarga bog'liqlik nazariyalarini birlashtirib, kengash kapitali, ya'ni a'zolarining inson va ijtimoiy kapitali kuzatuv samaradorligini ham, maslahat va resurs taqdim etish qobiliyatini ham belgilashini asoslagan [8]. D. Forbs va F. Milliken kengashni strategik qaror qabul qiluvchi guruh sifatida tahlil qilib, uning samaradorligi a'zolarining bilim va ko'nikmalaridan foydalanish darajasi, tanqidiy muhokama madaniyati va guruh birdamligiga bog'liqligini ko'rsatgan [6]. Bu qarashlar mustaqillikning formal mezonlari bilan bir qatorda uning funksional mazmunini baholash zaruratini asoslaydi.

Davlat ishtirokidagi korxonalar kontekstida A. Menotstsi, M. Gutyerres Urtiaga va D. Vannoni Italiyaning kommunal xizmat ko'rsatuvchi korxonalari ma'lumotlarida siyosiy aloqador direktorlar ulushi oshgan sari bandlik ortgani va korxona natijalari pasayganini, boshqaruvni professional a'zolar bilan to'ldirish esa samaradorlikni yaxshilashga xizmat qilganini aniqlagan [10]. Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkilotining 2024-yilgi yo'riqnomasi davlat korxonalari kengashlari obyektiv va mustaqil mulohaza yuritishga qodir tarzda shakllantirilishini, yetarli sondagi mustaqil a'zolar ishtirok etishini va kengash faoliyati muntazam baholanishini tavsiya etadi [11]. Mavjud tadqiqotlarda mustaqillik va qaror sifati o'rtasidagi bog'liqlik transport tarmog'idagi davlat ishtirokidagi korxonalar uchun gipotezalar asosida tizimli talqin etilmagan, ushbu bo'shliq maqolaning ilmiy yangiligini belgilaydi.

METODOLOGIYA

Tadqiqot gipotetik-deduktiv mantiqqa tayandi. Adabiyotlar sharhidan kelib chiqib uchta gipoteza shakllantirildi. Birinchi gipotezaga (G1) ko'ra mustaqil a'zolar ulushining qaror sifatiga ta'siri chiziqli emas va kengashda mustaqil ovozlarning tanqidiy muhokamani ta'minlay oladigan kritik massaga yetganda namoyon bo'ladi. Ikkinchi gipotezaga (G2) ko'ra mustaqillik samarasi korxonada xalqaro standartlar bo'yicha hisobot, ochiq axborot va ichki audit tizimi orqali axborot xarajatlari pasayganda kuchayadi. Uchinchi gipotezaga (G3) ko'ra qaror sifatini huquqiy mezonlarga muvofiqlik bilan ifodalanadigan formal mustaqillik va tarmoq kompetensiyasi bilan ifodalanadigan funksional mustaqillik birgalikda belgilaydi. Gipotezalar ekonometrik baholash uchun yetarli panel ma'lumotlari mavjud bo'lmagan sharoitda rasmiy manbalar bilan tasdiqlangan faktlar asosida tavsifiy usulda tekshirildi.

Axborot bazasini O'zbekiston Respublikasi qonunchilik hujjatlari, Davlat aktivlarini boshqarish agentligi va Investitsiyalar, sanoat va savdo vazirligi e'lonlari hamda transport aksiyadorlik jamiyatlari kengashlaridagi o'zgarishlar to'g'risidagi ochiq axborotlar tashkil etdi. Kengash mustaqilligi darajasini o'lchash uchun mustaqillik koeffitsiyentidan foydalanildi:

$$MK_i = \frac{M_i}{N_i} \times 100 \quad (1)$$

Bu yerda MK_i - i -korxona yoki korxonalar guruhi kuzatuv kengashining mustaqillik koeffitsiyenti, foizda; M_i - qonunchilikdagi mustaqillik mezonlariga javob beruvchi a'zolar egallagan o'rinlar soni; N_i - kengashdagi jami o'rinlar soni. Koeffitsiyent faqat huquqiy mezonlarga muvofiq mustaqil deb e'tirof etilgan a'zolari hisobga oladi, davlat organi xodimlari va yirik aksiyador vakillari esa, garchi menejmentdan tashqarida bo'lsa ham, suratga kiritilmaydi. Ushbu ajratish formal mustaqillikni noijroiylar a'zolar ulushidan farqlash va birinchi gipotezadagi kritik massa chegarasini aniq belgilash imkonini berdi.

Boshqaruv qarorlarining iqtisodiy natijalari qaror sifati indeksi orqali baholandi:

$$QSI_i = \sum_{j=1}^4 w_j \cdot s_{ij} \quad (2)$$

Bu yerda QSI_i - i -korxona kengashi qarorlarining sifat indeksi, 0 dan 1 gacha; s_{ij} - j -mezon bo'yicha ball; w_j - mezonning vazni, $\sum_{j=1}^4 w_j = 1$. Mezonlar sifatida qarorning tasdiqlangan strategiyaga muvofiqligi, investitsiya loyihasining rejadagi moliyaviy ko'rsatkichlarga erishishi, qaror va uning asoslarining ochiq oshkor etilishi hamda ijroning belgilangan muddatlarda ta'minlanishi olindi. Har bir mezon 0, 0,5 va 1 ballik shkala bo'yicha baholanadi, vaznlar esa teng, ya'ni 0,25 dan qabul qilinadi. Shkala va vaznlar muallif metodikasi bo'lib, korxona kengashi bayonnomalari va hisobotlari mavjud bo'lganda ichki baholashda qo'llash uchun mo'ljallangan. Indeks va (1) koeffitsiyent birgalikda kvadrant matritsasining ikki o'qini tashkil etdi.

Kvadrantlarni ajratuvchi chegaralar nazariy va me'yoriy mo'ljallar asosida belgilandi. Gorizontall o'qda chegara sifatida mustaqillik koeffitsiyentining 30 foizlik qiymati olindi. Bu qiymat bir tomondan kichik guruhlar dinamikasida ozchilik ovozi muhokamaga sezilarli ta'sir ko'rsata boshlaydigan kritik massa haqidagi qarashlarga, ikkinchi tomondan davlat ishtirokidagi korxonalar kengashlarini xalqaro mutaxassislar bilan to'ldirish bo'yicha belgilangan 30 foizlik me'yoriy mo'ljalga mos keladi. Vertikal o'qda chegara qaror sifati indeksining 0,5 qiymatida, ya'ni shkalaning o'rta nuqtasida belgilandi. Chegaradan yuqori qiymat kengash qarorlarining ko'pchilik mezonlar bo'yicha qoniqarli natija berganini bildiradi. Ushbu chegaralar qat'iy normativ emas, balki taqqoslash uchun mo'ljallangan analitik me'yor bo'lib, korxonalar ma'lumotlari to'planib borgani sari empirik taqsimot asosida aniqlashtirilishi mumkin.

TAHLIL VA NATIJALAR

Tahlil mustaqillik mezonlarini qiyoslashdan boshlandi, chunki (1) koeffitsiyentning qiymati qaysi a'zo mustaqil deb e'tirof etilishiga bevosita bog'liq. Xalqaro yondashuv va O'zbekiston qonunchiligidagi mezonlar 1-jadvalda solishtirildi.

1-jadval milliy mezonlar xalqaro yondashuvga nisbatan aniqroq va miqdoriy chegaralangan tarzda ifodalanganini ko'rsatdi. 2023-yil 18-yanvarda qabul qilingan va 2023-yil 20-apreldan kuchga kirgan qonun mustaqillikni istisno etuvchi to'qqizta holatni belgilab, mustaqil a'zolar reyestrini yuritish va uni korxona rasmiy veb-saytida

e'lon qilish majburiyatini joriy etdi [13]. Davlat organi yoki davlat korxonasi xodimining mustaqil a'zo bo'la olmasligi to'g'risidagi qoida davlat ishtirokidagi korxonalar uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega, chunki u formal mustaqillikni mulkdor vakilligidan aniq ajratadi. Kamida bitta mustaqil a'zo talabi esa minimal chegara bo'lib, birinchi gipotezadagi kritik massa masalasini korxonaning ustav va kadrlar siyosati darajasida hal etishni taqozo etadi. Shu tariqa milliy qonunchilik formal mustaqillikni o'lchash uchun ishonchli asos yaratdi.

1-jadval
Kuzatuv kengashi a'zosi mustaqilligining xalqaro va milliy mezonlari¹

Mezon yo'nalishi	Xalqaro yondashuv (IHTT, 2024-yil)	O'zbekiston qonunchiligi (76 ¹ -modda)
Menejmentdan ajralganlik	A'zo menejmentdan obyektiv mulohaza yurita oladigan darajada mustaqil bo'ladi	So'nggi 3 yilda jamiyat va uning affillangan shaxslarida ishlamagan bo'lishi
Mulkdor bilan aloqa	Mulkdor funksiyasi va tartibga solish funksiyasi ajratiladi	Ovoz beruvchi aksiyalarning 5 foizi va undan ortig'iga egalik qilmasligi; davlat organi va davlat korxonasi xodimi bo'lmasligi
Iqtisodiy bog'liqlik	Moddiy manfaatlar to'qnashuvi oshkor etiladi va boshqariladi	Qiymati 2 000 bazaviy hisoblash miqdoridan ortiq shartnomaga ega yirik mijoz va yetkazib beruvchi bilan aloqasi bo'lmasligi
Audit bilan aloqa	Audit qo'mitasi mustaqil a'zolar tuziladi	So'nggi 3 yilda jamiyatga xizmat ko'rsatgan audit tashkiloti xodimi bo'lmaganligi
Muddat va yangilanish	Kengash faoliyati muntazam baholanadi	Kengashda ketma-ket 6 yil ishlaganlik mustaqillikni istisno etadi
Minimal talab va tanlov	Yetarli sondagi mustaqil a'zolar, shaffof tanlov	Birjada listingdagi va davlat ulushi 50 foizdan ortiq jamiyatlarda kamida bitta mustaqil a'zo, odatda tanlov asosida

Huquqiy asoslar bosqichma-bosqich shakllandi. 2015-yil 24-apreldagi farmon aksiyadorlik jamiyatlarida zamonaviy korporativ boshqaruv usullarini joriy etishni, ijroiya organ rahbarlarini tanlovda xorijiy menejerlarning ishtirokini va korporativ boshqaruv kodeksini ishlab chiqishni belgiladi [14]. Kodeks 2015-yil 31-dekabrda tegishli komissiya yig'ilishida ma'qullanib, axborot siyosati, ichki nazorat, dividend siyosati va manfaatlar to'qnashuvini boshqarish qoidalarini tavsiya sifatida mustahkamladi [17]. 2020-yil 27-oktyabrdagi farmon davlat ishtirokidagi korxonalar kuzatuv kengashlari tarkibining kamida 30 foizini 2021-yil 1-iyulgacha malakali xalqaro mutaxassislar bilan to'ldirishni va 2019-2020-yillar uchun moliyaviy hisobotlarni xalqaro moliyaviy hisobot standartlari asosida tayyorlashni nazarda

¹ Manba: IHTT yo'riqnomasi [11] va O'zbekiston Respublikasining O'RQ-814-son Qonuni bilan Aksiyadorlik jamiyatlari to'g'risidagi qonunga kiritilgan 76¹-modda [13] asosida muallif tomonidan tuzilgan.

tutdi [15]. Bu choralar G2 gipotezasidagi axborot xarajatlarini pasaytiruvchi omillarni institutsional darajada joriy etdi.

Gipotezalarni tekshirish uchun mustaqillik koeffitsiyenti yirik davlat korxonalari guruhiga nisbatan hisoblandi. Investitsiyalar, sanoat va savdo vazirligi e'loniga ko'ra 22 ta yirik davlat korxonasining kuzatuv kengashlarida jami 168 ta o'rin mavjud bo'lib, ularning 42 tasini 33 nafar mustaqil a'zo egallagan, mustaqil a'zolar ulushi 25 foizni tashkil etgan va uni 50 foizga yetkazish maqsad qilib qo'yilgan [19]. (1) formula bo'yicha muallif hisob-kitobi $MK = 42/168 \times 100 = 25,0$ foizni tasdiqladi. Belgilangan maqsadga erishish uchun 84 ta o'rin mustaqil a'zolariga to'g'ri kelishi, ya'ni qo'shimcha 42 ta o'rin to'ldirilishi lozim. Bitta mustaqil a'zoga o'rtacha 1,27 ta o'rin to'g'ri kelishi esa malakali mustaqil a'zolar bozorining shakllanish bosqichida ekanini va a'zolar bilim hamda tajribasidan bir nechta kengashda foydalanilayotganini ko'rsatadi. Transport korxonalaridagi aniq holatlar 2-jadvalda jamlandi.

2-jadval

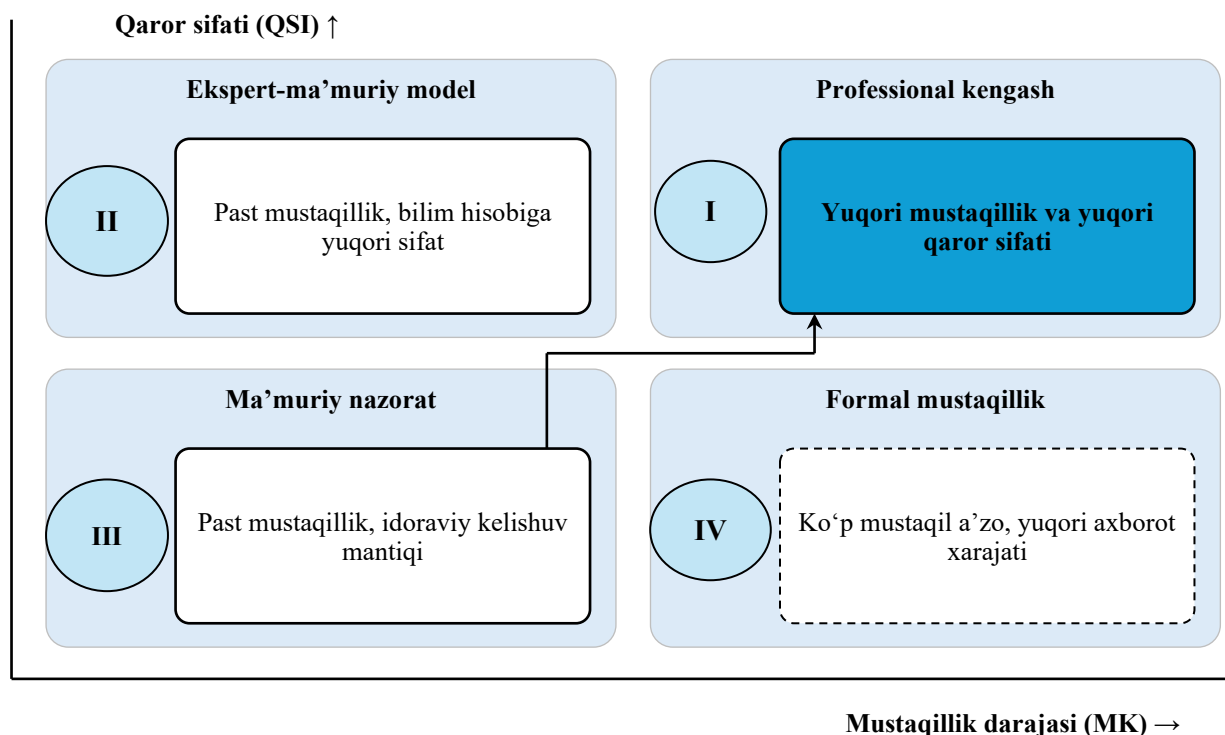
Transport korxonalari kengashlaridagi tasdiqlangan o'zgarishlar va gipotezalar bo'yicha muallif bahosi¹

Korxona	Tasdiqlangan fakt	Mustaqillikka ta'siri	Gipoteza
"Uzbekistan Airports" AJ	2020-yil 14-noyabrda navbatdan tashqari yig'ilishda kuzatuv kengashiga mustaqil a'zo saylandi	Formal mustaqillikning boshlang'ich chegarasi ta'minlandi	G1
"O'zbekiston temir yo'llari" AJ	2023-yil 10-oktyabrdagi qaror bilan holding maqomi, infratuzilma, yuk va tezyurar yo'lovchi tashish aksiyadorlik jamiyatlari ajratildi, korporativ boshqaruvni tubdan yaxshilash ustuvor vazifa etib belgilandi	Qarorlarning faoliyat turlari bo'yicha shaffof bo'linishi, axborot xarajatlarining pasayishi	G2
"Toshkent yo'lovchi vagonlarini qurish va ta'mirlash zavodi" AJ	2025-yil 28-martda 9 a'zoli yangi kengash tasdiqlandi: 4 nafar davlat tomoni, 5 nafar ishonchli boshqaruvchi vakili	Tarmoq kompetensiyasi oshdi, a'zolar yirik aksiyador vakili sifatida formal mustaqil emas	G3
"Uzbekistan Airways" AJ	2026-yil 13-fevralda kengashdan 3 nafar a'zo, shu jumladan tarmoq vazirligi va moliya vazirligi vakillari chiqarildi, 2 nafar a'zo, shu jumladan xalqaro investitsiya kompaniyasi menejeri kiritildi	Tarmoq vazirligi vakilligi qisqardi, investorlik ekspertizasi kuchaydi	G1, G3

2-jadval transport korxonalarida kengash tarkibini o'zgartirish ikki yo'nalishda borayotganini ko'rsatdi. Birinchi yo'nalish formal mustaqillikni kuchaytirish bo'lib, "Uzbekistan Airports" AJda mustaqil a'zoning saylanishi qonunchilikdagi minimal talab amaliyotga 2023-yilgi o'zgartirishlardan ancha oldin joriy etila boshlaganini tasdiqladi [18]. Ikkinchi yo'nalish funksional kompetensiyani oshirish bilan bog'liq:

¹ Manba: kun.uz [18], Prezident qarori [16], spot.uz [20] va spot.uz [12] ma'lumotlari asosida; ta'sir va gipotezaga muvofiqlik muallif bahosi.

vagon zavodida 90 foiz ustav kapitali 2025-yil 22-yanvarda ishonchli boshqaruvga berilgach, kengashga tarmoq bo'yicha tajribali boshqaruvchi vakillari kiritildi [20]. Ushbu a'zolarining noijroiyl ulushi muallif hisob-kitobiga ko'ra 55,6 foizni tashkil etsada, ular yirik aksiyador vakili bo'lgani uchun (1) formula bo'yicha mustaqil hisoblanmaydi. Bu holat G3 gipotezasini qo'llab-quvvatlaydi: qaror sifati faqat formal mezonlar bilan emas, balki kengashga olib kirilgan tarmoq bilimi bilan ham shakllanadi.



1-rasm. Kengash mustaqilligi va qaror sifati kvadrant matritsasi¹

Izoh: Gorizontal o'q (1) formuladagi mustaqillik koeffitsiyentini, vertikal o'q (2) formuladagi qaror sifati indeksini ifodalaydi; kulrang fonli to'rt kvadrant qora doiralardagi I-IV raqamlar bilan belgilangan, kvadrantlar orasidagi siniq strelka III kvadrantdan I kvadrantga islohot yo'lini ko'rsatadi.

“O‘zbekiston temir yo‘llari” AJ misolida islohot kengash tarkibidan oldin faoliyat tuzilmasini o‘zgartirishdan boshlandi. 2023-yil 10-oktyabrdagi qaror infratuzilma, yuk tashish va tezyurar yo‘lovchi tashish faoliyatini alohida aksiyadorlik jamiyatlariga ajratib, “O‘zbekiston temir yo‘llari”ni ularning muassisi va aksiyadori bo‘lgan xolding sifatida belgiladi, 2026-yil 1-yanvargacha xalqaro ekspertlar va maslahatchilarni jalb etish imkonini berdi [16]. Faoliyat turlari bo'yicha alohida moliyaviy natijaning shakllanishi kengash a'zolari uchun axborot xarajatlarini kamaytiradi, chunki har bir sho'ba jamiyat kengashi o'z biznes modeli doirasida qaror qabul qiladi. G2 gipotezasiga ko'ra bunday tuzilma kelgusida mustaqil a'zolar ulushi oshganda ularning qarorlarga ta'sirini kuchaytiradi. “Uzbekistan Airways” AJda 2026-yildagi o'zgarish esa kengashda tarmoq vazirligi vakilligini qisqartirib, kapital bozori tajribasiga ega

¹ Manba: Ye. Fama va M. Jensen [5], A. Xillman va T. Dalziel [8] yondashuvlari hamda 1-2-jadvallar asosida muallif ishlanmasi.

mutaxassisni jalb etdi [12]. Ushbu tahlil natijalari 1-rasmdagi kvadrant matritsasida umumlashtirildi.

Tasdiqlangan faktlarni gipotezalar bilan solishtirishda tadqiqotning tavsifiy xususiyatini hisobga olish zarur. Ochiq manbalarda transport korxonalari kengashlarining to'liq tarkibi va har bir a'zoning maqomi bir xil formatda e'lon qilinmaganligi sababli (1) koeffitsiyent korxona darajasida emas, balki yirik davlat korxonalari guruhi darajasida hisoblandi. Qonun bilan joriy etilgan mustaqil a'zolar reyestrining korxona veb-saytlarida muntazam e'lon qilinishi kelgusida koeffitsiyentni har bir transport jamiyati bo'yicha yillik qator sifatida hisoblash imkonini beradi. Qaror sifati indeksi uchun zarur bo'lgan kengash bayonnomalari va investitsiya loyihalarining reja va haqiqiy ko'rsatkichlari ichki hujjatlar hisoblanadi, binobarin, indeks korporativ kotib va ichki audit xizmati tomonidan yuritiladigan baholash vositasi sifatida taklif etildi. Bunday yondashuv mustaqillik va qaror sifatini bir xil davriylikda kuzatib, ular o'rtasidagi bog'liqlikni kelgusida ekonometrik usullar bilan tekshirish uchun ma'lumotlar bazasini shakllantiradi.

1-rasmdagi matritsa kengash modellarini ikki o'lchov bo'yicha joylashtiradi. III kvadrantdagi ma'muriy nazorat modelida kengash asosan davlat organlari vakillaridan iborat bo'lib, qarorlar idoraviy kelishuv mantiqiga tayanadi. II kvadrantdagi ekspert-ma'muriy model past formal mustaqillik sharoitida ham tarmoq bilimiga ega a'zolar hisobiga qaror sifatini oshirishi mumkin, vagon zavodi holati bunga yaqin turadi. IV kvadrantdagi formal mustaqillik modeli uzuq chiziqli blokda berilgan bo'lib, mustaqil a'zolar soni ortgani bilan axborot xarajatlari yuqori qolgan holatni ifodalaydi, bu S. Bxagat va B. Blek [2] qayd etgan bog'liqlik yo'qligining institutsional izohi bo'la oladi. I kvadrantdagi qora blok bilan ajratilgan professional kengash modeli kritik massa, past axborot xarajati va tarmoq kompetensiyasining uyg'unligini talab etadi. III kvadrantdan chiqib, kvadrantlar oralig'i bo'ylab I kvadrantga ko'tariluvchi siniq strelka islohot yo'li to'g'ridan-to'g'ri emas, balki avval axborot muhiti va kompetensiyani yaxshilash, so'ngra mustaqillikni oshirish orqali o'tishini aks ettiradi.

Uchala gipoteza bo'yicha olingan dalillar o'zaro to'ldiruvchi xususiyatga ega. Yirik davlat korxonalarida mustaqil a'zolar ulushining 25 foizga yetgani G1 gipotezasidagi kritik massa chegarasiga yaqinlashish boshlanganini ko'rsatadi, 50 foizlik maqsad esa mustaqil ovozlarning kengash qarorlarini bloklash emas, balki ularni sifat jihatdan shakllantirish imkonini beradi. Xalqaro hisobot standartlari, xalqaro maslahatchilar va faoliyat turlari bo'yicha ajratish G2 gipotezasidagi axborot muhitini yaxshilaydi. Tarmoq kompetensiyasiga ega a'zolarini jalb etish tajribasi G3 gipotezasini tasdiqlaydi. Natijada transport korxonalari uchun mustaqillikni oshirishning maqbul ketma-ketligi aniqlandi: axborot shaffofligi, kompetensiya va formal mustaqillik bir vaqtda emas, balki o'zaro tayanch bo'luvchi bosqichlarda rivojlantirilishi qaror sifati indeksining barqaror o'sishiga olib keladi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

O'tkazilgan tadqiqot davlat ishtirokidagi transport korxonalarida kuzatuv kengashi mustaqilligi boshqaruv qarorlarining iqtisodiy natijalariga bevosita emas, balki axborot muhiti va kengash kompetensiyasi orqali ta'sir ko'rsatishini nazariy va

tavsifiy jihatdan asosladi. O'zbekistonda 2015-2023-yillarda shakllangan huquqiy asos mustaqillikning aniq va o'lchanadigan mezonlarini yaratdi, yirik davlat korxonalarida mustaqil a'zolar 168 ta o'rinning 42 tasini, ya'ni 25 foizini egalladi. Taklif etilgan mustaqillik ko'effitsiyenti va qaror sifati indeksi kengash faoliyatini ikki o'lchovli kvadrant matritsasida baholash imkonini berdi, transport aksiyadorlik jamiyatlaridagi tasdiqlangan o'zgarishlar esa uchta gipotezaning har biri uchun qo'llab-quvvatlovchi dalillar mavjudligini ko'rsatdi.

Natijalar asosida quyidagi takliflar ishlab chiqildi.

1. Transport aksiyadorlik jamiyatlari ustavlarida mustaqil a'zolar sonini qonundagi minimal talabdan yuqori, kamida kengash tarkibining uchdan bir qismi darajasida belgilash va uni 50 foizlik maqsadga bosqichma-bosqich yetkazish maqsadga muvofiq.

2. Kengash qarorlari bo'yicha (2) formuladagi qaror sifati indeksini korporativ kotib tomonidan yillik hisoblash va natijalarni kengash faoliyatini baholash hisobotiga kiritish tavsiya etiladi.

3. Mustaqil a'zolar reyestriga ularning tarmoq kompetensiyasi, xususan temir yo'l, aviatsiya va logistika bo'yicha tajribasi to'g'risidagi ma'lumotlarni qo'shish formal va funksional mustaqillikni birgalikda kuzatish imkonini beradi.

4. Xolding tarkibidagi sho'ba jamiyatlar kengashlarida audit va strategiya qo'mitalarini mustaqil a'zolar raisligida tashkil etish axborot xarajatlarini pasaytiradi.

5. Malakali mustaqil a'zolar zaxirasini kengaytirish uchun ixtisoslashgan sertifikatlash dasturlarini transport oliy ta'lim muassasalari bilan hamkorlikda yo'lga qo'yish zarur.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Adams, R. B., Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2010). The role of boards of directors in corporate governance: A conceptual framework and survey. *Journal of Economic Literature*, 48(1), 58-107. <https://doi.org/10.1257/jel.48.1.58>

2. Bhagat, S., & Black, B. (2002). The non-correlation between board independence and long-term firm performance. *Journal of Corporation Law*, 27(2), 231-273. <https://papers.ssrn.com/abstract=133808>

3. Coles, J. L., Daniel, N. D., & Naveen, L. (2008). Boards: Does one size fit all? *Journal of Financial Economics*, 87(2), 329-356. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2006.08.008>

4. Duchin, R., Matsusaka, J. G., & Ozbas, O. (2010). When are outside directors effective? *Journal of Financial Economics*, 96(2), 195-214. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2009.12.004>

5. Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325. <https://doi.org/10.1086/467037>

6. Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24(3), 489-505. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202133>

7. Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2003). Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature. *Federal*

Reserve Bank of New York Economic Policy Review, 9(1), 7-26.
<https://www.newyorkfed.org/research/epr/03v09n1/0304herm.pdf>

8. Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383-396. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196729>

9. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

10. Menozzi, A., Gutiérrez Urtiaga, M., & Vannoni, D. (2012). Board composition, political connections, and performance in state-owned enterprises. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 671-698. <https://doi.org/10.1093/icc/dtr055>

11. OECD. (2024). OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/18a24f43-en>

12. Spot.uz. (2026, 2 марта). В набсовет Uzbekistan Airways вошел инвестиционный менеджер Franklin Templeton Павел Мхитарян. <https://www.spot.uz/ru/2026/03/02/uzairways-supervisory/>

13. O‘zbekiston Respublikasining 2023-yil 18-yanvardagi O‘RQ-814-son “Korporativ boshqaruv tizimini yanada takomillashtirish munosabati bilan O‘zbekiston Respublikasining ayrim qonun hujjatlariga o‘zgartish va qo‘shimchalar kiritish to‘g‘risida”gi Qonuni. <https://lex.uz/docs/6362304>

14. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015-yil 24-apreldagi PF-4720-son “Aksiyadorlik jamiyatlarida zamonaviy korporativ boshqaruv uslublarini joriy etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni. <https://lex.uz/docs/2635197>

15. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 27-oktyabrdagi PF-6096-son “Davlat ishtirokidagi korxonalarni isloh qilishni jadallashtirish hamda davlat aktivlarini xususiyashtirishga oid chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi Farmoni. <https://lex.uz/docs/5068824>

16. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 10-oktyabrdagi PQ-329-son “O‘zbekiston Respublikasi temir yo‘l transporti sohasini tubdan isloh qilish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Qarori. <https://lex.uz/docs/6631602>

17. Davlat aktivlarini boshqarish agentligi. Korporativ boshqaruv kodeksi (Aksiyadorlik jamiyatlari faoliyati samaradorligini oshirish va korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirish komissiyasining 2015-yil 31-dekabrdagi yig‘ilishida ma’qullangan). <https://gov.uz/oz/davaktiv/sections/view/6336>

18. Kun.uz. (2020, 19-noyabr). Aziza Umarova “Uzbekistan Airports” kuzatuv kengashi mustaqil a’zosi bo‘ldi. <https://kun.uz/news/2020/11/19/aziza-umarova-uzbekistan-airpors-kuzatuv-kengashi-mustaqil-azosi-boldi>

19. O‘zbekiston Respublikasi Investitsiyalar, sanoat va savdo vazirligi. (2026). “Navoiyazot” AJ kuzatuv kengashining mustaqil a’zolarini tanlash to‘g‘risida e’lon. <https://gov.uz/uz/imv/news/view/147465>

20. Spot.uz. (2025, 8-aprel). Toshkent yo‘lovchi vagonlarini qurish va ta’mirlash zavodi ishonchli boshqaruvga berildi. <https://www.spot.uz/oz/2025/04/08/trust-management/>



Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

Muharrir:
Ingliz tili muharriri:
Rus tili muharriri:
Musahhih:
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

2026-yil, avgust, 8-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
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 362/5 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 "Seriya nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlari standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**