

DAVLAT ISHTIROKIDAGI TRANSPORT KORXONALARIDA MULKDORLIK VA BOSHQARUV FUNKSIYALARINI AJRATISHNING INSTITUTIONAL-IQTISODIY MEKANIZMLARI

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 mulkdorlik va boshqaruv funksiyalarini ajratishning institutsional-iqtisodiy mexanizmlari o'rganildi. Siyosiy aralashuv, to'liq bo'lmagan shartnomalar va institutsional o'zgarish nazariyalariga tayanib, mulkdorlik funksiyasini tashkil etishning markazlashmagan, dual, markazlashgan va xolding modellari qiyoslandi. Singapur, Malayziya va Qozog'iston tajribasi O'zbekistonning fuqaro aviatsiyasi, temir yo'l transporti va davlat aktivlarini boshqarish sohasidagi 2018-2023-yillar islohotlari bilan solishtirildi. Funksiyalarning vaznli ajratilganlik indeksi taklif etildi va me'yoriy hujjatlar asosida uch bosqich uchun baholandi: indeks 0,150 dan 0,625 ga, keyin 0,925 ga oshdi. Kuzatuv kengashini mulkdor va ijroiya organ o'rtasidagi ajratuvchi bo'g'in sifatida ifodalovchi model ishlab chiqildi. Indeks dinamikasi islohotlarning tizimli xarakterga ega ekanini tasdiqladi. Tahlil davlat aktivlarini boshqarishning xalqaro yo'riqnomalari va milliy qonunchilik hujjatlariga tayandi. Natijalar transport aksiyadorlik jamiyatlarida ijroiya rahbari tayinlash, mulkdorlik siyosati, tijoriy bo'lmagan majburiyatlar va kengash mustaqilligi bo'yicha takliflar bilan yakunlandi.

Kalit so'zlar: davlat ishtirokidagi korxona, mulkdorlik funksiyasi, kuzatuv kengashi, korporativ boshqaruv, transport aksiyadorlik jamiyati, xolding modeli, institutsional mexanizm, ajratilganlik indeksi

Аннотация

В статье исследованы институционально-экономические механизмы разделения функций собственности и управления в транспортных предприятиях с государственным участием. Опираясь на теории политического вмешательства, неполных контрактов и институциональных изменений, автор сопоставил децентрализованную, дуальную, централизованную и холдинговую модели организации функции собственника. Опыт Сингапура, Малайзии и Казахстана был сопоставлен с реформами Узбекистана 2018-2023 годов в гражданской авиации, железнодорожном транспорте и управлении государственными активами. Предложен взвешенный индекс разделённости функций, который был оценён по нормативным актам для трёх этапов: индекс вырос с 0,150 до 0,625, а затем до 0,925. Разработана модель, представляющая наблюдательный совет как разделяющее звено между собственником и исполнительным органом. Динамика индекса подтвердила системный характер реформ. Анализ опирался на международные руководства по управлению государственными активами и национальное законодательство. Результаты

дополнены предложениями по назначению исполнительного руководителя, политике собственности, некоммерческим обязательствам и независимости советов в транспортных акционерных обществах.

Ключевые слова: предприятие с государственным участием, функция собственника, наблюдательный совет, корпоративное управление, транспортное акционерное общество, холдинговая модель, институциональный механизм, индекс разделённости

Abstract

The article examined mechanisms for separating ownership and management functions in state-participation transport enterprises. Drawing on theories of political interference, incomplete contracts and institutional change, the author compared decentralised, dual, centralised and holding models of organising the state ownership function. The experience of Singapore, Malaysia and Kazakhstan was set against Uzbekistan's 2018-2023 reforms in civil aviation, railway transport and state asset management. A weighted function separation index was proposed and assessed on the basis of legal acts for three stages: the index rose from 0.150 to 0.625 and then to 0.925. A model was developed that presented the supervisory board as the separating link between the owner and the executive body. The analysis relied on international guidelines on state asset governance and national legislation. The results were completed with proposals on executive appointments, ownership policy and board independence.

Keywords: state-owned enterprise, ownership function, supervisory board, corporate governance, transport joint-stock company, holding model, institutional mechanism, separation index

KIRISH

Davlat korxonalari nazariyasida davlatning ikki xil maqomi farqlanadi: u bir tomondan bozor qoidalarini o'rnatuvchi va jamoat manfaatini himoya qiluvchi hokimiyat, ikkinchi tomondan esa kapital egasi sifatida daromad va qiymat o'sishidan manfaatdor aksiyador hisoblanadi. Ushbu ikki maqom bitta organda jamlanganda korxona maqsadlari aniq ifodalanmay qoladi, rahbariyat esa tijoriy samaradorlik va ma'muriy ko'rsatmalar o'rtasida muvozanat izlashga majbur bo'ladi. A. Shleyfer va R. Vishni siyosatchilar va firmalar o'rtasidagi munosabatlar modelida siyosatchi korxonadan ortiqcha bandlik yoki boshqa noiqtisodiy natijalarni talab qilishi, buning evaziga subsidiya berishi mumkinligini ko'rsatgan hamda bunday aralashuv xarajatini kamaytirishning asosiy yo'li nazorat huquqlarini siyosiy qaror qabul qiluvchilardan uzoqlashtirish ekanini asoslagan [12]. Mazkur g'oya mulkdorlik va boshqaruv funksiyalarini ajratish masalasini korporativ boshqaruvning texnik jihatidan iqtisodiy samaradorlikning institutsional shartiga aylantiradi.

O. Xart, A. Shleyfer va R. Vishni to'liq bo'lmagan shartnomalar nazariyasi asosida davlat mulkining maqbul chegaralarini aniqlab, shartnomada oldindan ko'zda tutib bo'lmaydigan qarorlar kimning qo'lida qolishi xarajatlarni kamaytirish va sifatni oshirish rag'batlarini belgilashini isbotlagan [2]. Transport korxonalari uchun bu xulosa alohida ahamiyatga ega, chunki temir yo'l infratuzilmasi, aeroportlar va

aviatashuvlar yirik, uzoq muddatli va tarmoq xususiyatiga ega aktivlarga tayanadi, ularda xavfsizlik, tarif va ijtimoiy ahamiyatga ega qatnovlar kabi tijoriy bo'lmagan maqsadlar tijoriy maqsadlar bilan birga mavjud bo'ladi. D. Nort institutlarni jamiyatdagi o'yin qoidalari sifatida ta'riflab, iqtisodiy natijalar rasmiy qoidalar, norasmiy cheklolar va ularning ijro mexanizmlari uyg'unligiga bog'liqligini ko'rsatgan [9]. Shunga ko'ra funksiyalarni ajratish bitta qonun yoki farmon bilan yakunlanadigan akt emas, balki qoidalar, tashkiliy tuzilmalar va xulq-atvor andozalarining bosqichma-bosqich yangilanishidan iborat institutsional jarayondir.

G. Bruton va hammualliflari davlat korxonalarini davlat va xususiy mantiq birlashgan gibril tashkilotlar sifatida talqin etib, ularning samaradorligi davlat ulushi miqdoridan ko'ra boshqaruv tuzilmasining sifatiga bog'liqligini ta'kidlagan [1]. Ushbu nazariy asoslar O'zbekistonda davlat ishtirokidagi transport korxonalarini isloh qilish jarayonini ilmiy talqin qilish uchun qulay tahliliy ramka yaratadi. Maqolaning maqsadi davlat ishtirokidagi transport korxonalarida mulkdorlik va boshqaruv funksiyalarini ajratishning institutsional-iqtisodiy mexanizmlarini asoslash va ularni takomillashtirish yo'nalishlarini ishlab chiqishdan iborat. Maqsadga erishish uchun mulkdorlik funksiyasini tashkil etish modellarini qiyoslash, O'zbekiston islohotlari yo'lini ushbu modellar bilan solishtirish, funksiyalar ajratilganligini o'lchash usulini taklif etish hamda kuzatuv kengashining ajratuvchi rolini aks ettiruvchi tashkiliy modelni ishlab chiqish vazifalari qo'yildi.

ADABIYOTLAR SHARHI

Davlat korxonalarini samaradorligiga oid empirik adabiyotlarning asosiy qismi xususiylashtirish tajribasini o'rganishga qaratilgan. V. Megginson va J. Netter ko'plab mamlakatlardagi tadqiqotlarni umumlashtirib, xususiylashtirilgan firmalar odatda samaraliroq va daromadliroq bo'lishini, biroq bu natija raqobat muhiti, tartibga solish sifati va korporativ boshqaruv institutlari bilan uzviy bog'liqligini qayd etgan [7]. Ushbu xulosa adabiyotda muhim burilishga asos bo'ldi: davlat ulushining o'zi emas, balki ulush qanday boshqarilishi tadqiqot markaziga chiqdi. A. Musakkio va S. Latsarini davlat kapitalizmining yangi shakllarini tahlil qilib, davlat korxona egasi sifatida faol menejer rolidan voz kechib, ko'pchilik yoki ozchilik ulushga ega professional investor rolini bajarishi mumkinligini ko'rsatgan [8]. Mualliflar keyingi tadqiqotida davlat va xususiy firmalar samaradorligidagi farq siyosiy aralashuv darajasi, boshqaruv mustaqilligi va kapital bozori intizomi kabi shartlarga bog'liq ekanini empirik jihatdan asoslagan [6].

Xalqaro tashkilotlar tadqiqotlari davlat korxonalarining iqtisodiy va savdo ahamiyatini tizimli baholashga yo'naltirilgan. P. Kovalski va hammualliflari dunyoning eng yirik kompaniyalari namunasida davlat ishtiroki ko'plab mamlakat va tarmoqlarda sezilarli ekanini, bunday korxonalar faol savdo qilinadigan sohalarda raqobat sharoitlarini tenglashtirish uchun aniq qoidalar zarurligini ko'rsatgan [5]. Jahon banki tomonidan tayyorlangan davlat korxonalarini korporativ boshqaruvi bo'yicha qo'llanmada mulkdorlik funksiyasini amalga oshirishning markazlashmagan, dual va markazlashgan modellari tavsiflanib, ularning har biri uchun hisobdorlik, nomzodlarni tanlash va natijalarni monitoring qilish vositalari tizimlashtirilgan [14].

OECDning 2024-yilgi yo'riqnomalarida davlatning mulkdorlik funksiyasi tartibga solish funksiyasidan aniq ajratilishi, mulkdorlik vakolatlari iloji boricha yagona subyektda jamlanishi yoki muvofiqlashtiruvchi organ orqali birlashtirilishi tavsiya etilgan [10].

Mulkdorlik funksiyasi qayerda joylashganidan qat'i nazar, uning korxona darajasidagi ijrosi kuzatuv kengashi orqali amalga oshadi. Shu jihatdan OECD yo'riqnomalari kengashga strategik rahbarlik, ijroiya rahbarini tayinlash va almashtirish, risklarni boshqarish va axborotni oshkor qilish ustidan nazorat kabi vakolatlarni beradi hamda davlatning kengash ishiga ijroiya organ orqali emas, faqat aksiyador huquqlari orqali ta'sir ko'rsatishini tavsiya etadi [10]. Jahon banki qo'llanmasida kengash a'zolarini nomzodlik bo'yicha shaffof tartiblar, malaka talablari va natijalarni muntazam baholash asosida tanlash mulkdorlik va boshqaruv o'rtasidagi chegarani amalda ta'minlovchi mexanizm sifatida ko'rsatilgan [14]. A. Musakkio va S. Latsarini kuzatgan holatlarda ham davlat ulushini boshqaruvchi investitsiya kompaniyasi kengashlarga professional a'zolarini tayinlagan korxonalarda samaradorlik ko'rsatkichlari yuqoriroq bo'lgan [8]. Demak, kengash mulkdor va menejment o'rtasidagi tasodifiy vositachi emas, balki ajratish mexanizmining markaziy institutsional bo'g'inidir.

Adabiyotlar tahlili ikkita xulosaga olib keladi. Birinchisi, mulkdorlik va boshqaruvni ajratish davlat korxonasini xususiy lashtirishga muqobil bo'lgan mustaqil islohot yo'nalishi sifatida tan olingan va uning natijasi tanlangan institutsional modelga bog'liq. Ikkinchisi, mavjud tadqiqotlar asosan energetika, bank va xom ashyo tarmoqlari misolida olib borilgan, transport korxonalari esa infratuzilma va tashish xizmatlari bir tuzilmada mujassamlashgani sababli alohida tahlil talab etadi. O'tish iqtisodiyotidagi mamlakatlarda, xususan O'zbekistonda, aviatsiya va temir yo'l sohalarida amalga oshirilgan tarkibiy o'zgarishlarni mulkdorlik modellari nazariyasi nuqtai nazaridan baholovchi tadqiqotlar kam. Maqola ana shu bo'shliqni to'ldirishga qaratilgan bo'lib, normativ islohotlarni o'lchanadigan ko'rsatkich orqali ifodalash imkonini beruvchi yondashuvni taklif etadi.

METODOLOGIYA

Tadqiqot institutsional-qiyosiy yondashuvga asoslandi. Birinchi bosqichda mulkdorlik funksiyasini tashkil etishning to'rt modeli Jahon banki [14] va OECD [10] tasnifi asosida ajratildi hamda har biri bo'yicha xalqaro misollar rasmiy manbalar orqali tekshirildi. Singapurning Temasek kompaniyasi, Malayziyaning Khazanah Nasional jamg'armasi va Qozog'istonning "Samruk-Kazyna" fondi xolding modelining uch xil ko'rinishi sifatida tanlandi, chunki ular mulkdorlik vakolatlarini professional investitsiya subyektiga topshirish tajribasining turli darajalarini aks ettiradi. Ikkinchi bosqichda O'zbekistonning 2018-2023-yillardagi davlat aktivlarini boshqarish, fuqaro aviatsiyasi va temir yo'l transportiga oid me'yoriy hujjatlari lex.uz milliy huquqiy bazasidan olinib, ulardagi vakolatlar taqsimoti kontent-tahlil usulida o'rganildi. Uchinchi bosqichda transport aksiyadorlik jamiyati uchun asosiy korporativ funksiyalar ro'yxati tuzilib, ularning ajratilganlik darajasi quyidagi vaznli indeks yordamida baholandi:

$$I_s = \sum_{j=1}^n w_j \cdot d_j, \quad \sum_{j=1}^n w_j = 1 \quad (1)$$

Bu yerda I_s - mulkdorlik va boshqaruv funksiyalarining ajratilganlik indeksi; n - baholanayotgan funksiyalar soni; w_j - j -funksiyaning korporativ boshqaruvdagi nisbiy ahamiyatini ifodalovchi vazn; d_j - j -funksiyaning ajratilganlik darajasi. d_j qiymati uch pogʻonali shkala boʻyicha belgilanadi: funksiya mulkdorlik va tartibga solish vakolatlarini birlashtirgan organda bajarilsa 0, vakolat qisman ajratilgan yoki oʻtish bosqichida boʻlsa 0,5, funksiya meʼyoriy hujjatda maqbul boʻgʻinga (mulkdor subyekt, kuzatuv kengashi, ijroiya organ yoki mustaqil reguliyator) aniq birlashtirilgan boʻlsa 1 qiymat beriladi. Indeks 0 dan 1 gacha oʻzgaradi va 1 ga yaqinlashishi funksiyalar taqsimotining OECD tavsiyalariga mosligini bildiradi [10]. Vaznlar korxona qiymatiga taʼsir kanali kuchliroq boʻlgan funksiyalarga (kengash nomzodlarini tanlash, strategiyani tasdiqlash, ijroiya rahbari tayinlash, operatsion boshqaruv) 0,15, qolganlariga 0,10 miqdorida berildi. Shkala va vaznlar statistik maʼlumot emas, balki muallif uslubiyatining tarkibiy qismi boʻlib, ular meʼyoriy hujjatlardagi vakolatlar taqsimotini taqqoslanadigan shaklga keltirish uchun qoʻllanildi.

Baholash bosqichlari meʼyoriy hujjatlarning kuchga kirish sanalariga bogʻlandi. A bosqichi aviatsiya va temir yoʻl sohasida tashuvchi, infratuzilma egasi va soha boshqaruv organi yagona tuzilmada faoliyat yuritgan davrni, B bosqichi PF-5584 [16] va PF-6096 [18] farmonlari hamda Davlat aktivlarini boshqarish agentligining tashkil etilishi bilan boshlangan davrni, C bosqichi esa 2023-yilda qabul qilingan qonun va qarorlar bilan shakllangan davrni qamraydi. Har bir funksiya uchun ball meʼyoriy hujjatda vakolat egasi va uni amalga oshirish tartibi aniq koʻrsatilgan-koʻrsatilmaganiga qarab berildi. Yondashuvning cheklovi shundaki, indeks qoidalarning qabul qilinganligini oʻlchaydi, ularning korxonalarda amaliy ijro darajasi esa korxonalarning yillik hisobotlari va kuzatuv kengashi qarorlari asosida qoʻshimcha tekshirishni talab etadi. Bu cheklov indeksni islohotlarning institutsional dizaynini baholovchi birinchi bosqich vositasi sifatida qoʻllashga toʻsqinlik qilmaydi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Mulkdorlik funksiyasini tashkil etish modellari davlat aksiyador sifatida qaror qabul qilish markazini qayerda joylashtirishi bilan farqlanadi. Markazlashmagan modelda har bir tarmoq vazirligi oʻz sohasidagi korxonalarga egalik qiladi, dual modelda tarmoq vazirligi bilan birga moliya vazirligi moliyaviy nazorat vakolatini bajaradi, markazlashgan modelda esa vakolatlar ixtisoslashgan agentlikda jamlanadi [14]. Xolding modeli markazlashuvning eng chuqur shakli boʻlib, unda davlat ulushlari tijoriy huquqiy shakldagi investitsiya kompaniyasiga topshiriladi. Temasek 1974-yilda tashkil etilgan, toʻliq Singapur moliya vaziriga tegishli, kompaniya hukumat koʻrsatmasi bilan ish yuritmasligini va kengashida hukumat nomzodlari yoʻqligini rasman eʼlon qiladi [13]. Khazanah Nasional 1993-yil 3-sentabrda taʼsis etilgan boʻlib, uning deyarli barcha aksiyalari Malayziya Moliya vaziri korporatsiyasiga tegishli [4]. “Samruk-Kazyna” 2008-yil 13-oktabrdagi Prezident farmoni asosida “Samruk” xoldingi va “Kazyna” barqaror rivojlanish fondining

birlashuvi natijasida tuzilgan [3], uning portfelida “Qozog‘iston temir yo‘llari” kompaniyasining 100 foiz ulushi mavjud [11]. Modellarning qiyosiy tavsifi 1-jadvalda keltirildi.

1-jadval

Davlat mulkdorlik funksiyasini tashkil etish modellarining qiyosiy tavsifi¹

Model	Mulkdorlik vakolati egasi	Xalqaro va milliy misollar	Transport korxonasi uchun oqibati
Markazlashmagan	Tarmoq vazirligi	Ko‘plab mamlakatlarda islohotlarga bo‘lgan tarmoq boshqaruvi	Regulyator va egasi bir organda, maqsadlar aralash
Dual	Tarmoq vazirligi va moliya vazirligi	Moliyaviy nazorat moliya vazirligiga berilgan tizimlar	Moliyaviy intizom kuchayadi, strategik vakolat bo‘linadi
Markazlashgan (agentlik)	Ixtisoslashgan davlat organi	Davlat aktivlarini boshqarish agentligi	Egalik siyosati yagona, tarif regulyatsiyasi alohida
Xolding (investitsiya kompaniyasi)	Tijoriy shakldagi davlat xoldingi	Temasek, Khazanah, “Samruk-Kazyna”, UzAssets	Kengash va rahbarlar professional tanlanadi, siyosiy aralashuv masofasi eng katta

1-jadval ma’lumotlari modellar o‘rtasidagi asosiy farq mulkdorlik vakolati egasi bilan korxona boshqaruvi orasidagi institutsional masofada ekanini ko‘rsatadi. Markazlashmagan modelda ushbu masofa minimal bo‘lib, tarmoq vazirligi bir vaqtda tarif, xavfsizlik va investitsiya qarorlariga ta’sir o‘tkazadi. Dual model moliyaviy intizomni kuchaytirsa-da, strategik vakolatlarning ikki organ o‘rtasida taqsimlanishi qaror qabul qilish muddatlarini uzaytirishi mumkin. Markazlashgan va xolding modellari mulkdorlik siyosatini yagona markazda jamlab, tartibga solish funksiyasini mustaqil organga qoldiradi. Transport sohasi uchun bu jihat hal qiluvchi ahamiyatga ega, chunki infratuzilmaga kirish, tariflar va xavfsizlik talablari barcha bozor ishtirokchilari uchun bir xil qo‘llanilishi lozim. Jadvaldagi milliy misollar O‘zbekiston islohotlari markazlashmagan modeldan agentlik va xolding unsurlarini uyg‘unlashtirgan aralash konfiguratsiya tomon izchil harakatlanganini ko‘rsatadi.

Xolding modelining uch ko‘rinishi siyosiy masofani ta’minlash darajasi bo‘yicha ham farqlanadi. Temasek holatida mulkdor bitta vazir bo‘lsa-da, kompaniya investitsiya strategiyasiga hukumat aralashmasligi va kengashda hukumat nomzodlari yo‘qligi ochiq e’lon qilingan [13]. Khazanah holatida mulkdorlik moliya vazirining korporatsiyasi orqali amalga oshiriladi, jamg‘arma kengashini esa Malayziya Bosh vaziri boshqaradi, jamg‘arma tijoriy va strategik fondlarni alohida yuritib, daromad va taraqqiyot maqsadlarini hisobda ajratadi [4]. “Samruk-Kazyna” ikki davlat tuzilmasining birlashuvi orqali milliy kompaniyalar ulushlarini boshqaruvchi yagona fondga aylangan bo‘lib, davlat uning yagona aksiyadori hisoblanadi [3]. Uchala tajriba transport korxonalari uchun umumiy saboq beradi: siyosiy masofa xolding shaklining o‘zi bilan emas, balki kengashni shakllantirish qoidalari va tijoriy hamda ijtimoiy

¹ Manba: Jahon banki qo‘llanmasi [14], OECD yo‘riqnomalari [10] va rasmiy manbalar [13] asosida muallif tomonidan tuzilgan.

maqsadlarning hisobda ajratilishi bilan ta'minlanadi. Ushbu saboq O'zbekiston islohotlarini baholashda mezon sifatida qo'llanildi.

O'zbekistonning ushbu yo'nalishdagi islohot yo'li bir necha bog'liq bosqichdan iborat bo'ldi. 2018-yil 27-noyabrdagi PF-5584-son Farmon bilan "O'zbekiston havo yo'llari" milliy aviakompaniyasi direksiyasi negizida "Uzbekistan Airways" AJ va o'n bir aeroport ulushlari asosida "Uzbekistan Airports" AJ tashkil etildi, aeronavigatsiya xizmati alohida korxonaga, regulyatorlik vakolatlari Transport vazirligi huzuridagi Fuqaro aviatsiyasi agentligida mustahkamlandi [16]. 2019-yil 14-yanvardagi PF-5630-son Farmon bilan Davlat aktivlarini boshqarish agentligi tashkil etilib, mulkdorlik funksiyasi uchun ixtisoslashgan organ shakllandi [17]. 2020-yil 27-oktabrdagi PF-6096-son Farmon doirasida 3000 ga yaqin davlat korxonasi ko'rib chiqildi, yirik korxonalar kuzatuv kengashi tarkibining kamida 30 foizini xalqaro malakali mutaxassislar tashkil etishi belgilandi [18]. 2023-yil 9-martdagi O'RQ-821-son "Davlat mulkini boshqarish to'g'risida"gi Qonunning 12-moddasi bir organ bir vaqtda mulkdor va tartibga soluvchi vazifalarini bajarishiga yo'l qo'ymaslik prinsipini qonun darajasida mustahkamladi [15].

2-jadval

Transport aksiyadorlik jamiyatida funksiyalar taqsimoti va ajratilganlik indeksining bosqichlar bo'yicha bahosi¹

Funksiya	Maqbul ijro bo'g'ini	Vazn	A bosqich	B bosqich	C bosqich
Mulkdorlik siyosati va kutilmalarni belgilash	Mulkdor subyekti	0,10	0	0,5	1
Kuzatuv kengashi nomzodlarini tanlash	Mulkdor subyekti (tanlov asosida)	0,15	0	0,5	1
Strategiya va biznes-rejani tasdiqlash	Kuzatuv kengashi	0,15	0,5	0,5	1
Ijroiya rahbarini tayinlash va baholash	Kuzatuv kengashi	0,15	0	0,5	0,5
Dividend siyosati	Umumiy yig'ilish (kengash taklifi bilan)	0,10	0	0,5	1
Tarif va xavfsizlik regulyatsiyasi	Mustaqil regulyator	0,10	0	1	1
Tijoriy bo'lmagan majburiyatlar kompensatsiyasi	Mulkdor va byudjet (shartnoma)	0,10	0	0,5	1
Operatsion boshqaruv va xaridlar	Ijroiya organ	0,15	0,5	1	1
Ajratilganlik indeksi		1,00	0,150	0,625	0,925

Keyingi qadamlar xolding mexanizmini transport korxonalariga tatbiq etishga qaratildi. 2023-yil 1-martdagi PQ-83-son Qaror bilan 31 ta yirik davlat ishtirokidagi

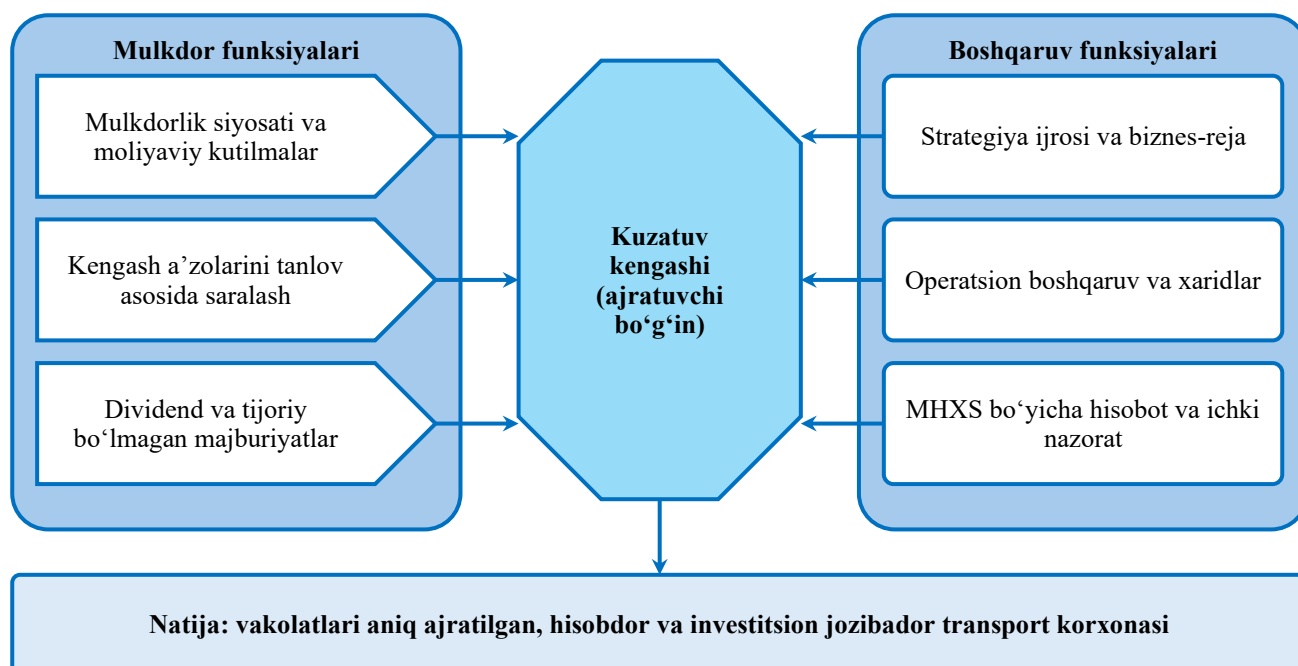
¹ Manba: PF-5584 [16], PF-6096 [18], O'RQ-821 [15], PQ-83 [20] va PQ-329 [19] hujjatlari mazmuni asosida muallif tomonidan baholangan va hisoblangan.

korxonadagi davlat ulushlari UzAssets investitsiya kompaniyasiga ishonchli boshqaruvga topshirildi, ular qatorida davlat ulushi 100 foizni tashkil etuvchi “Uzbekistan Airways”, “Uzbekistan Airports” va “O‘zbekiston temir yo‘llari” aksiyadorlik jamiyatlari mavjud [20]. 2023-yil 10-oktabrdagi PQ-329-son Qaror temir yo‘l sohasida infratuzilma, yuk tashish va tezyurar yo‘lovchi tashish faoliyatini “Temiryo‘linfratuzilma”, “Temiryo‘lkargo” va “Temiryo‘lekspress” aksiyadorlik jamiyatlariga ajratib, “O‘zbekiston temir yo‘llari” AJni ularning xoldingi sifatida belgiladi, kuzatuv kengashining kamida 30 foizini 2025-yil dekabrigacha xalqaro mutaxassislar bilan to‘ldirish, dividend siyosatini qabul qilish va tijoriy bo‘lmagan majburiyatlarni aniqlash vazifalarini qo‘ydi [19]. Ushbu me‘yoriy asos funksiyalar taqsimotini (1) formula yordamida baholash imkonini berdi (2-jadval).

2-jadval natijalari funksiyalar ajratilganligi uch bosqichda izchil oshganini ko‘rsatadi. A bosqichida tashuvchi, infratuzilma egasi va soha regulyatori bitta milliy aviakompaniya yoki temir yo‘l tuzilmasida birlashgani sababli indeks 0,150 ga teng bo‘ldi va faqat strategik reja hamda operatsion boshqaruv qisman korxona darajasida qoldi. B bosqichida regulyatorlik vakolatining alohida agentlikka berilishi, xalqaro mutaxassislarning kuzatuv kengashiga jalb etilishi va MHXS bo‘yicha hisobot talabi indeksni 0,625 gacha ko‘tardi. C bosqichida qonun darajasidagi ajratish prinsipi, ulushlarning ishonchli boshqaruvga topshirilishi va dividend siyosatining joriy etilishi natijasida indeks 0,925 ga yetdi. Hozircha 0,5 baho saqlanib qolgan yagona funksiya ijroiya rahbari tayinlashdir, chunki PQ-83-son Qarorga [20] ko‘ra ijroiya organlarni tayinlash vakolati mulkdor tomonidagi investitsiya kompaniyasida jamlangan. Ushbu vakolatni bosqichma-bosqich kuzatuv kengashiga o‘tkazish indeksni 1 ga yaqinlashtiruvchi asosiy zaxira hisoblanadi.

Transport sohasida funksiyalarni ajratishning yana bir o‘lchovi infratuzilma egasi va tashuvchilar o‘rtasidagi munosabatlardir. PQ-329-son Qaror xususiy vagon va konteyner operatorlariga infratuzilma va lokomotiv xizmatlari teng huquq asosida ko‘rsatilishini nazorat qilishni, infratuzilma va lokomotiv tariflarini esa Vazirlar Mahkamasi huzuridagi idoralararo tarif komissiyasi tomonidan belgilanishini nazarda tutdi [19]. Bu yondashuv tarif belgilash vakolatini korxona va uning mulkdoridan tashqariga chiqarib, raqobat betarafligi tamoyilini mustahkamlaydi. Infratuzilma, yuk va yo‘lovchi tashish faoliyatining alohida yuridik shaxslarga ajratilishi har bir yo‘nalish bo‘yicha xarajat va daromadlarni alohida hisobga olish, tijoriy bo‘lmagan majburiyatlar qiymatini aniqlash va investorlar uchun tushunarli moliyaviy hisobot shakllantirish imkonini beradi. Natijada mulkdorlik, tartibga solish va operatsion boshqaruv chegaralari nafaqat korporativ organlar darajasida, balki biznes yo‘nalishlari darajasida ham aniqlashadi.

Indeks dinamikasi nazariy xulosalar bilan uyg‘unlashadi. Siyosiy aralashuv xarajatlari nazorat huquqlari siyosiy qaror markazidan qanchalik uzoqlashsa, shunchalik kamayadi [12], O‘zbekiston islohotlari esa aynan shu masofani har bir bosqichda kengaytirgan. Funksiyalar taqsimotining amaliyotda yaxlit ko‘rsatish maqsadida kuzatuv kengashini mulkdor va ijroiya organ o‘rtasidagi ajratuvchi bo‘g‘in sifatida ifodalovchi model ishlab chiqildi (1-rasm).



1-rasm. Mulkdorlik va boshqaruv funksiyalarini ajratishning “bo'lingan ko'zgu” modeli¹

Izoh: Chap kulrang fonli guruhda mulkdor subyekti (Davlat aktivlarini boshqarish agentligi yoki investitsiya kompaniyasi) vakolatlari strelka shaklidagi bloklarda, o'ng guruhda ijroiya organ vakolatlari ko'rsatilgan; ikki guruh faqat markazdagi sakkizburchak, ya'ni kuzatuv kengashi orqali bog'lanadi, pastdagi qora blok model natijasini bildiradi.

1-rasmdagi model “bo'lingan ko'zgu” tamoyiliga asoslanadi: chap guruhdagi uchta mulkdor funksiyasi va o'ng guruhdagi uchta boshqaruv funksiyasi bir-biriga to'g'ridan-to'g'ri ulanmaydi, barcha strelkalar markazdagi kuzatuv kengashida tutashadi. Mulkdor kengashga moliyaviy kutilmalar, kengash a'zolarining tanlov natijalari va dividend hamda tijoriy bo'lmagan majburiyatlar bo'yicha shartlarni uzatadi, ijroiya organ esa kengashga strategiya ijrosi, operatsion natijalar va MHXS asosidagi hisobotlarni taqdim etadi. Bunday tuzilmada kengash ikki tomonlama filtr vazifasini bajaradi: mulkdorning kutilmalarini aniq korporativ maqsadlarga aylantiradi va rahbariyatning axborotini mulkdor uchun tekshirilgan shaklga keltiradi. Transport korxonasi uchun modelning qiymati shundaki, tarif va xavfsizlik regulatsiyasi sxemadan tashqarida, mustaqil regulatorda qoladi, natijada infratuzilmaga kirish shartlari barcha operatorlar uchun teng bo'ladi. Kengashdan pastga yo'nalgan yagona strelka model natijasiga, ya'ni vakolatlari aniq ajratilgan, hisobdor va investorlar uchun jozibador transport korxonasiga olib boradi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

O'tkazilgan tahlil mulkdorlik va boshqaruv funksiyalarini ajratish davlat ishtirokidagi transport korxonalari samaradorligining institutsional sharti ekanini nazariy va me'yoriy jihatdan tasdiqladi. Mulkdorlik funksiyasini tashkil etishning to'rt modeli qiyoslanib, transport sohasi uchun markazlashgan agentlik va xolding unsurlarini uyg'unlashtirgan konfiguratsiya eng mos ekani asoslandi. O'zbekiston 2018-2023-yillarda aviatsiyada tashuvchi, aeroport va regulatorni ajratish, Davlat

¹ Manba: muallif ishlanmasi.

aktivlarini boshqarish agentligini tashkil etish, ajratish prinsipini qonunda mustahkamlash, yirik transport korxonalari ulushlarini ishonchli boshqaruvga topshirish va temir yo‘l sohasida xolding tuzilmasini shakllantirish orqali ushbu yo‘nalishda izchil natijalarga erishdi. Taklif etilgan indeks bo‘yicha funksiyalar ajratilganligi 0,150 dan 0,625 ga, keyin 0,925 ga oshgani islohotlarning tizimli xarakterini miqdoriy ifodaladi.

Natijalar asosida quyidagi takliflar ishlab chiqildi:

1. Transport aksiyadorlik jamiyatlarida ijroiya rahbari tayinlash va baholash vakolatini mulkdor subyektidan kuzatuv kengashiga bosqichma-bosqich o‘tkazish, rahbar bilan tuziladigan shartnomaga asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlarini kiritish maqsadga muvofiq.

2. Har bir transport korxonasi uchun davlatning mulkdorlik kutilmalarini, tijoriy va tijoriy bo‘lmagan maqsadlarini aniq ajratuvchi ochiq mulkdorlik siyosati hujjatini qabul qilish tavsiya etiladi.

3. Ijtimoiy ahamiyatga ega yo‘lovchi qatnovlari bo‘yicha tijoriy bo‘lmagan majburiyatlarni alohida shartnoma va byudjet kompensatsiyasi orqali moliyalashtirish tijoriy faoliyat natijalarini shaffof baholash imkonini beradi.

4. Kuzatuv kengashlarida mustaqil a‘zolar ulushini xalqaro mutaxassislar uchun belgilangan me‘yordan yuqori darajaga olib chiqish va kengash huzurida audit hamda nomzodlar qo‘mitalarini majburiy tashkil etish zarur.

5. Ajratilganlik indeksini Davlat aktivlarini boshqarish agentligining yillik yig‘ma hisobotiga kiritish islohotlar monitoringini muntazam va taqqoslanadigan qiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. Bruton, G. D., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Stan, C., & Xu, K. (2015). State-owned enterprises around the world as hybrid organizations. *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 92-114. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0069>

2. Hart, O., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). The proper scope of government: Theory and an application to prisons. *The Quarterly Journal of Economics*, 112(4), 1127-1161. <https://doi.org/10.1162/003355300555448>

3. International Forum of Sovereign Wealth Funds. (2025). JSC Samruk-Kazyna: Member profile. <https://ifswf.org/member-profiles/jsc-samruk-kazyna>

4. International Forum of Sovereign Wealth Funds. (2025). Khazanah Nasional Berhad: Member profile. <https://ifswf.org/member-profiles/khazanah-nasional>

5. Kowalski, P., Büge, M., Sztajerowska, M., & Egeland, M. (2013). State-owned enterprises: Trade effects and policy implications. *OECD Trade Policy Papers*, No. 147. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5k4869ckqk7l-en>

6. Lazzarini, S. G., & Musacchio, A. (2018). State ownership reinvented? Explaining performance differences between state-owned and private firms. *Corporate Governance: An International Review*, 26(4), 255-272. <https://doi.org/10.1111/corg.12239>

7. Megginson, W. L., & Netter, J. M. (2001). From state to market: A survey of empirical studies on privatization. *Journal of Economic Literature*, 39(2), 321-389. <https://doi.org/10.1257/jel.39.2.321>
8. Musacchio, A., & Lazzarini, S. G. (2014). *Reinventing state capitalism: Leviathan in business, Brazil and beyond*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674419582>
9. North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
10. OECD. (2024). *OECD guidelines on corporate governance of state-owned enterprises 2024*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/18a24f43-en>
11. Samruk-Kazyna. (2025). *Annual report 2024: Asset portfolio*. <https://sk.kz/ar2024/en/download/asset-portfolio.pdf>
12. Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1994). Politicians and firms. *The Quarterly Journal of Economics*, 109(4), 995-1025. <https://doi.org/10.2307/2118354>
13. Temasek. (2026). *Corporate governance*. Temasek Holdings. <https://www.temasek.com.sg/en/who-we-are/corporate-governance>
14. World Bank. (2014). *Corporate governance of state-owned enterprises: A toolkit*. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0222-5>
15. O‘zbekiston Respublikasining 2023-yil 9-martdagi O‘RQ-821-son “Davlat mulkini boshqarish to‘g‘risida”gi Qonuni. <https://lex.uz/docs/-6401697>
16. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 27-noyabrdagi PF-5584-son “O‘zbekiston Respublikasining fuqaro aviatsiyasini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni. <https://lex.uz/docs/-4082760>
17. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 14-yanvardagi PF-5630-son “Davlat aktivlarini boshqarish, monopoliyaga qarshi kurashishni tartibga solish tizimini va kapital bozorini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni. <https://lex.uz/docs/4160392>
18. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 27-oktabrdagi PF-6096-son “Davlat ishtirokidagi korxonalarni isloh qilishni jadallashtirish hamda davlat aktivlarini xususiylashtirishga oid chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi Farmoni. <https://lex.uz/docs/5068824>
19. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 10-oktabrdagi 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>
20. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 1-martdagi PQ-83-son “Davlat ishtirokidagi korxonalarni isloh qilish jarayonlarini jadallashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Qarori. <https://lex.uz/docs/-6396140>



Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

Muharrir: Xakimov Ziyodulla Axmadovich
Ingliz tili muharriri: Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich
Rus tili muharriri: Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li
Musahhih: Karimova Shirin Zoxid qizi
Sahifalovchi va dizaynerlar: Sadikov Shoxrux Shuxratovich
Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

2026-yil, iyul, 7-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. ГОСТ 7.56-2002 "Seriya nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlaro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**