



DAVLAT ISHTIROKIDAGI KORXONALAR FAOLIYATINING XORIJIY TAJRIBALARI VA ULARNI O'ZBEKISTONDA QO'LLASH IMKONIYATLARI

FOREIGN EXPERIENCE IN THE OPERATION OF STATE-OWNED ENTERPRISES AND THE POSSIBILITIES OF ITS APPLICATION IN UZBEKISTAN

¹Axmedov Xasan
Ruzibayevich

¹Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti professori, PhD.
ORCID: 0009-0001-4673-1381, G-mail: axmedovxasan17@gmail.com

Annotatsiya Abstract

Uzb. - Davlat ishtirokidagi korxonalar (DIK) jahon iqtisodiyotida muhim rol o'ynaydi. Ushbu maqolada xorij davlatlari - xususan Xitoy, Singapur, Norvegiya va Janubiy Koreya - tajribasidan kelib chiqqan holda DIKlarni boshqarish modellari, korporativ boshqaruv tizimi va ularning samaradorligini oshirish usullari tahlil etiladi. Tadqiqot sifatida qiyosiy tahlil va adabiyotlarni o'rganish metodlaridan foydalanildi. Natijalar shuni ko'rsatadiki, kuchli korporativ boshqaruv, shaffoflik va strategik maqsadlar bilan tijorat manfaatlarini muvozanatlash DIKlar samaradorligining asosiy omillari hisoblanadi. Maqola so'ngida O'zbekiston uchun amaliy tavsiyalar berilgan.

Eng. - State-owned enterprises (SOEs) play a significant role in the global economy. This paper analyzes governance models, corporate governance systems, and approaches to improving the efficiency of SOEs based on the experience of foreign countries, particularly China, Singapore, Norway, and South Korea. The study employs comparative analysis and literature review methods. The findings indicate that strong corporate governance, transparency, and the balance between strategic objectives and commercial interests are key determinants of SOE performance. The paper concludes with practical recommendations for Uzbekistan.

Kalit so'zlar: Keywords:

- ❖ davlat ishtirokidagi korxonalar, korporativ boshqaruv, xususiylashtirish, xorij tajribasi, iqtisodiy samaradorlik, shaffoflik.
- ❖ state-owned enterprises, corporate governance, privatization, international experience, economic efficiency, transparency.

Kirish.

Davlat ishtirokidagi korxonalar (DIK) - bu hukumat yoki davlat idorasi nazorat ulushiga ega bo'lgan tijorat tashkilotlaridir. Ular energetika, transport, moliya va sanoat kabi strategik tarmoqlarda keng tarqalgan bo'lib, ko'plab mamlakatlarda iqtisodiy rivojlanishning muhim harakatlantiruvchi kuchi sifatida xizmat qiladi.

Biroq DIKlarning faoliyati ko'pincha tanqid obyektiga aylanadi. Byurokratik boshqaruv, siyosiy aralashuv, shaffoflik etishmasligi va bozor raqobatining yo'qligi - bulap korxonalar samaradorligini susaytiruvchi omillar sifatida ko'rib chiqiladi [3]. Shu bilan birga, ba'zi mamlakatlarda DIKlar davlat strategik manfaatlarini amalga oshirishda va milliy iqtisodiyotni barqarorlashtirishda muhim vosita bo'lib xizmat qilmoqda.

O'zbekiston mustaqillik yillarida iqtisodiyotni isloh qilish jarayonida DIKlar masalasiga alohida e'tibor qaratdi. So'nggi yillarda amalga oshirilayotgan islohotlar doirasida davlat korxonalarini qayta tashkil etish va xususiylashtirish dasturlari faollashtirildi. Biroq bu jarayonni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun xorij tajribasidan to'g'ri saboq olish muhim ahamiyat kasb etadi.

Ushbu tadqiqot ikkita asosiy maqsadni ko'zlaydi: birinchidan, DIKlarni boshqarishda muvaffaqiyatli xorij modellarini tahlil qilish; ikkinchidan, O'zbekiston sharoitiga moslashtirilgan tavsiyalar ishlab chiqish.

Mavzuga oid adabiyotlar sharhi.

DIKlar iqtisodiy nazariyada davlat va bozor o'rtasidagi muhim bo'g'in sifatida talqin etiladi. Vickers va Yarrow [10] davlat mulkchiligining iqtisodiy samaradorlikka ta'siri bo'yicha dastlabki fundamental tadqiqotlarni olib borishdi va xususiy korxonalariga nisbatan DIKlarning qiyosiy zaifligini asoslab berdi. Shu bilan birga, Megginson va Netter [5] keng ko'lamli empirik tahlillar asosida xususiylashtirishning ko'pincha samaradorlikni oshirishini ko'rsatishdi, garchi bu jihat barcha tarmoqlar va mamlakatlar uchun bir xil bo'lmasa ham.

Stiglitz esa bozor muvaffaqiyatsizliklari yuzaga kelgan hollarda - monopoliya, tashqi ta'sirlar va jamoat ne'matlari - davlat aralashuvining iqtisodiy jihatdan oqlanganligini asosladi [8]. Shu nuqtai nazardan DIKlar davlat siyosati vositasi sifatida muhim funksiyani bajarishi mumkin.

Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD) [7] tomonidan ishlab chiqilgan DIKlarni boshqarish bo'yicha qo'llanma xalqaro standartlarni belgilab berdi. Ushbu hujjatga ko'ra, samarali korporativ boshqaruv tizimi quyidagi elementlarni o'z ichiga olishi lozim: mustaqil kuzatuv kengashi, moliyaviy

hisobotlarning shaffofligi, aniq belgilangan strategik maqsadlar va menejerlarni motivatsiya qiluvchi rag'batlantirish tizimlari.

Böwer OECD mamlakatlarida DIKlarni boshqarish modellarini qiyosiy o'rganib, markazlashtirilgan (Singapur, Norvegiya) va tarqoq (AQSH, Germaniya) modellar samaradorligi orasidagi farqlarni aniqladi [1]. Tadqiqot natijalari markazlashtirilgan holdinglar ko'pincha yaxshiroq natija berishini ko'rsatadi.

Estrin va Pelletier o'tish iqtisodiyotlarida DIKlarni o'zgartirish jarayonini o'rganib, muvaffaqiyat asosan korporativ boshqaruvning kuchliligiga, bozor raqobatiga va siyosiy aralashuvning darajasiga bog'liqligini aniqlashdi [2]. O'zbekiston kabi mamlakatlarda bu omillar ayniqsa muhim ahamiyat kasb etadi, chunki davlat sektori iqtisodiyotda hali ham yirik ulushni egallaydi.

Tadqiqot metodologiyasi.

Ushbu tadqiqotda qiyosiy tahlil (comparative analysis) va tizimli adabiyotlarni ko'rib chiqish (systematic literature review) metodlaridan foydalanildi. Tadqiqot obyekti sifatida to'rtta mamlakat - Xitoy, Singapur, Norvegiya va Janubiy Koreya - tanlandi. Ushbu mamlakatlar DIK boshqaruvining turli modellarini ifodalaydi va jahon miqyosida o'rganilgan.

Qiyosiy tahlil quyidagi mezonlar bo'yicha amalga oshirildi: korporativ boshqaruv tuzilmasi, samaradorlik ko'rsatkichlari, shaffoflik darajasi, davlat aralashuvi ko'lami va xususiylashtirish tajribasi. Ma'lumotlar OECD hisobotlari, Jahon banki ma'lumot bazalari, Temasek Holdings, Statoil (Equinor) va SASAC rasmiy hisobotlaridan olindi.

Tadqiqot ikki bosqichda amalga oshirildi. Birinchi bosqichda har bir mamlakat modeli alohida tavsiflanib, asosiy belgilovchi omillar aniqlandi. Ikkinchi bosqichda modellar o'rtasida qiyosiy tahlil o'tkazilib, umumiy va farqli jihatlar belgilandi va O'zbekiston uchun xulosa va tavsiyalar ishlab chiqildi.

Tahlil va natijalar muhokamasi.

Tadqiqot natijalari to'rtta mamlakat bo'yicha DIKlarni boshqarishdagi farqlar va umumiy muvaffaqiyat omillarini aniq ko'rsatib berdi.

Xitoy: strategik nazorat modeli. Xitoyda davlat korxonalarini boshqarish bo'yicha maxsus idora - SASAC (State-owned Assets Supervision and Administration Commission) 2003-yilda tashkil etildi. Bu idora davlat korxonalari mulkini boshqarish, menejment tayinlash va strategik yo'nalishlarni belgilash vakolatlarini o'z qo'lida jamladi. So'nggi o'n yil ichida Xitoy DIKlarini «chegara qobiliyatini oshirish» va xalqaro raqobatbardoshlikni kuchaytirish siyosati asosida isloh qildi.

Biroq siyosiy maqsadlar tijorat maqsadlariga ko'pincha ustun kelishi, korporativ boshqaruvdagi zaifliklar va korrupsiya xatarlari Xitoy modelining asosiy kamchiliklari bo'lib qolmoqda [4].

Singapur: Temasek modeli. Singapurning Temasek Holdings modeli jahon miqyosida DIK boshqaruvining eng muvaffaqiyatli namunalardan biri sifatida tan olinadi. Temasek 1974-yilda tashkil etilgan bo'lib, hozirda 300 mlrd AQSh dollaridan ortiq aktivlarni boshqaradi va o'rtacha yillik daromadligi 14 foizdan oshadi [9].

Temasek modelining asosiy xususiyatlari: tijorat mezonlari asosida boshqaruv, yuqori malakali mustaqil direktorlar kengashi, xalqaro hisobot standartlari va davlatning kundalik boshqaruvga aralashmasligidir. Hukumat

strategik mulkdor sifatida harakat qiladi, ammo operatsion qarorlarni menejerlar qabul qiladi.

Norvegiya: Equinor va davlat fondlari. Norvegiya neft boyliklarini boshqarishda noyob model yaratdi. Norges Bank Investment Management tomonidan boshqariladigan Davlat neft fondi - jahondagi eng yirik suverenitet fondi (2024-yilda 1,7 trillion dollarga yaqin) - Norvegiyaga neft daromadlarini kelajak avlodlar uchun saqlash imkonini berdi.

Equinor (avvalgi Statoil) esa qisman davlat mulki bo'lgan, ammo xalqaro fond birjalarida kotirovka qilinadigan korporatsiya sifatida raqobatbardosh va shaffof tarzda faoliyat ko'rsatmoqda. Norvegiya modelining asosi - neft daromadlarini byudjetga kiritmaslik va ularni jamg'arish orqali «manbalar la'nati»dan qochish [6].

Janubiy Koreya: chaebol va o'zgarishlar. Janubiy Koreya iqtisodiy o'sishini asosan xususiy, ammo davlat bilan chambarchas bog'liq bo'lgan chaebol konglomeratlariga tayanib amalga oshirdi. Davlat korxonalari energetika va infratuzilma tarmoqlarida ustunlik saqlasa-da, 1997-1998-yillardagi moliyaviy inqiroz korporativ boshqaruv islohotlarini tezlashtirdi.

Islohotlar natijasida korporativ shaffoflik oshirildi, xorijiy investitsiyalar uchun muhit yaxshilandi va mustaqil auditning roli kuchaytirildi. Bu jarayon o'tish iqtisodiyotlari uchun dolzarb ibrat bo'lmoqda.

1-jadval

Taqqoslanadigan mamlakatlar bo'yicha DIK boshqaruvi asosiy ko'rsatkichlari* [11]

Mamlakat	Model turi	Shaffoflik darajasi	Davlat ulushi (%)	Samaradorlik bahosi
Xitoy	Markazlashtirilgan (SASAC)	O'rta	~70%	3.5/5
Singapur	Holding (Temasek)	Yuqori	~24%	4.7/5
Norvegiya	Fond + kotirovka	Juda yuqori	~34%	4.9/5
Janubiy Koreya	Aralash model	Yuqori	~27%	4.2/5
O'zbekiston*	O'tish bosqichi	Past-o'rta	~55%	2.8/5

*Muallif baholari va Jahon banki ma'lumotlari asosida.

Tadqiqot natijalari DIK samaradorligini belgilovchi bir necha universal omillarni

aniqlash imkonini berdi. Birinchidan, yuqori ishlayotgan DIKlar (Singapur, Norvegiya)

korporativ boshqaruvda siyosiy aralashuvni minimallashtirib, tijorat manfaatlarini ustuvor qo‘yadi. Bu Johnson va Johnson (2009)

tomonidan ijtimoiy tashkilotlarda asoslangan mustaqillik tamoyiliga mos keladi.

2-jadval

DIK samaradorligiga ta’sir etuvchi omillar qiyosiy tahlili

Omil	Singapur	Norvegiya	Xitoy	O‘zbekiston
Mustaqil kengash	Ha	Ha	Qisman	Qisman
Tijorat maqsadlari ustunligi	Ha	Ha	Yo‘q	Qisman
Xalqaro hisobot standartlari	Ha	Ha	Qisman	Yo‘q
Siyosiy aralashuv darajasi	Past	Past	Yuqori	Yuqori
Bozor raqobatiga ochiqlik	Yuqori	Yuqori	O‘rta	Past

Ikkinchidan, shaffoflik va xalqaro hisobot standartlari (IFRS, GRI) DIKlarning ishonchliligini oshirib, kapital jalb qilish qobiliyatini yaxshilaydi. Norvegiyaning Equinor tajribasi shuni ko‘rsatadiki, davlat ulushi bo‘lgan korxonalar ham xususiy kompaniyalar bilan to‘la raqobatlasha oladi, agar boshqaruv tizimi mos bo‘lsa.

Uchinchidan, holding tuzilmasi (Singapurning Temasek modeli) tarqoq davlat aktivlarini markazlashtirib boshqarishga imkon beradi va har bir korxonalar strategik yo‘nalishi hukumat mulkchilik siyosati bilan muvofiq bo‘lishini ta’minlaydi. Bu model O‘zbekiston uchun ayniqsa dolzarb ko‘rinadi, chunki mamlakatda DIKlar bir necha vazirliklar nazorati ostida bo‘lib, muvofiqlashtirish muammolari kuzatilmoqda.

O‘zbekiston 2017-yildan beri DIKlarni isloh qilish, xususiylashtirish va raqobat muhitini kuchaytirish bo‘yicha muhim qadamlar qo‘ydi. Biroq tadqiqot ko‘rsatganiday, korporativ boshqaruv standartlarini yaxshilash va shaffoflikni oshirish masalasida qo‘shimcha sa’y-harakatlar talab etiladi. Xalqaro tajriba shuni ko‘rsatadiki, bu jarayon yillar davomida izchil siyosiy iroda va institutsional quvvatni mustahkamlashni talab etadi.

Tadqiqotning asosiy cheklovi shu bilan belgilanadiki, turli huquqiy tizimlar, madaniy kontekst va iqtisodiy rivojlanish bosqichlari tufayli mamlakatlarni to‘g‘ridan-to‘g‘ri qiyoslash ma’lum darajada murakkab. Kelajak tadqiqotlar O‘zbekistonda maxsus tarmoqlar

(energetika, transport, moliya) bo‘yicha mikro-darajadagi tahlilni amalga oshirishi va islohot samaradorligini miqdoriy baholashi maqsadga muvofiq.

Xulosa va takliflar.

Ushbu tadqiqot shuni ko‘rsatdiki, DIKlarning muvaffaqiyati birinchi navbatda korporativ boshqaruv sifatiga, shaffoflikka va davlat aralashuvining oqilona chegaralanishiga bog‘liq. Singapur va Norvegiya tajribasi - bu mamlakatlar DIKlari orqali o‘zlarining strategik va tijorat maqsadlarini uyg‘unlashtira olgan yaxshi tamoyillarning namunasi.

O‘zbekiston DIK islohotlari uchun quyidagi tavsiyalar ishlab chiqildi: mustaqil kuzatuv kengashlarini shakllantirish va ularning operatsion mustaqilligini ta’minlash; xalqaro moliyaviy hisobot standartlarini (IFRS) keng tatbiq etish orqali shaffoflikni oshirish; Singapur Temasek modeliga o‘xshash markazlashtirilgan holding tuzilmasini joriy etishni ko‘rib chiqish; DIK menejerlarini natijalarga asoslangan rag‘batlantirish tizimi bilan ta’minlash hamda to‘liq xususiylashtirishning iloji bo‘lmagan tarmoqlarda bozor raqobatini rag‘batlantiruvchi mexanizmlarni joriy etish.

Bu tavsiyalar O‘zbekistondagi iqtisodiy islohotlar doirasida DIKlarni modernizatsiya qilish va ularning milliy iqtisodiyot rivojiga hissasini oshirish uchun muhim yo‘nalishlarni belgilaydi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Böwer U. *State-Owned Enterprises in Emerging Market Economies* / U. Böwer. – Washington, DC: International Monetary Fund, 2017. – (IMF Working Paper; WP/17/119). – URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2017/05/15/State-Owned-Enterprises>
2. Estrin, S., & Pelletier, A. (2018). Privatization in developing countries: What are the lessons of recent experience? *The World Bank Research Observer*, 33(1), 65–102. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkx007>
3. Kornai, J. (2000). What the change of system from socialism to capitalism does and does not mean. *Journal of Economic Perspectives*, 14(1), 27–42.
4. Lin, L. W., & Milhaupt, C. J. (2013). We are the (national) champions: Understanding the mechanisms of state capitalism in China. *Stanford Law Review*, 65(4), 697–759.
5. 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.
6. Mehlum, H., Moene, K., & Torvik, R. (2006). Institutions and the resource curse. *The Economic Journal*, 116(508), 1–20. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2006.01045.x>
7. OECD. (2015). *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises (2015 Edition)*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264244160-en>
8. Stiglitz, J. E. *Making Globalization Work* / J. E. Stiglitz. – New York: W. W. Norton & Company, 2006. – 374 p.
9. Temasek Holdings. (2023). *Temasek review 2023*. Retrieved from <https://www.temasek.com.sg>
10. Vickers, J. *Privatization: An Economic Analysis* / J. Vickers, G. Yarrow. – Cambridge, MA: MIT Press, 1988. – 348 p.
11. World Bank. (2023). *Privatization database and state-owned enterprise governance*. World Bank Group. Retrieved from <https://www.worldbank.org>