

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI
HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI
DSc.03/2025.27.12.I.23.04 RAQAMLI ILMIY KENGASH

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

UDK: 330.117:331

OMANOVA NARGIZA RUSTAM QIZI

AKSIYADORLIK JAMIYATLARI BOSHQARUV TIZIMIDA
KORPORATIV MADANIYATNI TAKOMILLASHTIRISH

08.00.13 – Menejment

Iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (Doctor of Philosophy) ilmiy
darajasini olish uchun yozilgan
DISSERTATSIYA

Ilmiy rahbar:

i.f.n., dotsent M. Umarxodjayeva

Toshkent – 2026

MUNDARIJA

KIRISH.....	3
I AKSIYADORLIK JAMIYATLARI BOSHQARUV TIZIMIDA	
BOB. KORPORATIV MADANIYATNING ILMIY-NAZARIY	
ASOSLARI.....	13
1.1-§. Boshqaruv tizimida korporativ madaniyatning mazmuni va	
ahamiyati.....	13
1.2-§. Aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ madaniyatni shakllantirish	
shartlari va personalning korxona faoliyatidagi ishtirokini oshirish	27
1.3-§. Barqaror rivojlanish sharoitida korporativ madaniyat amaliyotining	
jahon tajribasi.....	39
I bob bo'yicha xulosalar.....	45
II ZAMONAVIY SHAROITLARDA KORPORATIV	
BOB. MADANIYAT AMALIYOTINING TAHLIL.....	47
2.1-§. Aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ madaniyatning funksional	
elementlari tahlili.....	47
2.2-§. Korxonalarda boshqaruv tizimida korporativ madaniyatni tashxis	
qilish.....	67
2.3-§. Aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ madaniyatning korxona	
samaradorligiga ta'sirini baholash.....	82
II bob bo'yicha xulosalar	90
III BOSHQARUV MUNOSABATLARIDA KORPORATIV	
BOB. MADANIYATNI RIVOJLANTIRISH YO'NALISHLARI.....	91
3.1-§. Korporativ madaniyatni shakllantirishda personal salohiyatidan	
samarali foydalanish uslubiyati.....	91
3.2-§. Malakali mutaxassis va liderlar mehnatidan foydalanish asosida	
korporativ madaniyatni rivojlantirish yo'llari.....	100
3.3-§. Aksiyadorlik korxonalarida personal boshqaruv tizimida korporativ	
madaniyatni takomillashtirish.....	114
III bob bo'yicha xulosalar	132
XULOSA.	133
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI.	135

KIRISH

Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati. Dunyo mamlakatlarida korporativ madaniyatni takomillashtirishga alohida e'tibor qaratilmoqda. To'g'ri tashkil qilingan korporativ madaniyat tashkilotning moliyaviy natijalari, boshqaruv sifati va uzoq muddatli barqarorligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Ilmiy tadqiqotlar bu ahamiyatni aniq raqamlar bilan tasdiqlaydi: Kotter va Heskett tomonidan olib borilgan mashhur uzoq muddatli tadqiqot natijalariga ko'ra, kuchli va moslashuvchan korporativ madaniyatga ega kompaniyalar 11 yil davomida daromadlarini 600 foizdan ortiq oshirgan bo'lsa, madaniyati zaif bo'lgan kompaniyalarda bu ko'rsatkich 200 foizdan ham kam bo'lgan. Sof foyda o'sishi bo'yicha esa kuchli madaniyatga ega kompaniyalarda o'sish 750 foizdan oshgan, zaif madaniyatga ega kompaniyalarda esa deyarli o'sish kuzatilmagan. Deloitte'ning Global Human Capital Trends hisobotiga ko'ra, rahbarlarning 90 foizdan ortig'i korporativ madaniyatni tashkilot muvaffaqiyati uchun muhim deb hisoblaydi, biroq atigi 30 foizga yaqin kompaniyalar uni samarali boshqarayotganini tan oladi. Aksiyadorlik jamiyatlarida minglab aksiyadorlar professional menejerlarga tayanadigan sharoitda kuchli korporativ madaniyat norasmiy boshqaruv mexanizmi sifatida faoliyat yuritib, agentlik xarajatlarini kamaytiradi, noetik xatti-harakatlarni cheklaydi va qaror qabul qilish jarayonini faqatgina rasmiy qoidalar bilan cheklanib qolmasdan yo'naltirib turadi.

Aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ madaniyatning o'rni so'nggi o'n yilliklarda yanada ortdi, chunki globalizatsiya, raqamli transformatsiya va korporativ boshqaruvdagi inqirozlar ko'plab aksiyadorlik jamiyatlarida aynan madaniy zaifliklar mavjudligini ko'rsatdi. Xalqaro konsalting va audit tashkilotlari tahlillariga ko'ra, yirik korporativ mojarolar va boshqaruvdagi nosozliklarning 40 foizdan ortig'i madaniy va axloqiy muammolar bilan bog'liq bo'lib, moliyaviy yoki texnik xatolardan ustun turadi. Aksincha, korporativ madaniyati yuqori darajada shakllangan kompaniyalarda xodimlar mehnat unumdorligi 25–30 foizga yuqori bo'lishi, kadrlar almashinuvi esa sezilarli darajada past bo'lishi aniqlangan, bu esa yirik aksiyadorlik jamiyatlarida muvofiqlashtirish va barqarorlik uchun juda

muhimdir. Kuchli korporativ madaniyat barqaror boshqaruv, samarali ichki kommunikatsiya, aksiyadorlar va manfaatdor tomonlar bilan ochiq muloqotni ta'minlaydi. Aksiyadorlik jamiyatlari rahbariyatining ushbu masalaga e'tibor qaratishi milliy va xalqaro tajribalarni integratsiya qilish orqali kompaniyalar samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

O'zbekiston sharoitida esa ushbu mavzu ayni dolzarb masala sifatida e'tirof etilmoqda. Yurtimizda amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlar doirasida aksiyadorlik jamiyatlari soni ortib borayotgan bir paytda ularning boshqaruv tizimida korporativ madaniyatni shakllantirish zarurati ortmoqda. 2023-yilda Kapital bozorini rivojlantirish agentligi ma'lumotlariga ko'ra, mavjud aksiyadorlik jamiyatlarining atigi 30–35 foizida korporativ madaniyat siyosati mavjud bo'lib, bu ko'rsatkich hali past darajada ekanligini ko'rsatadi. Bundan tashqari, aksariyat jamiyatlarda xodimlarning ishtiroki cheklangan, axloqiy qadriyatlar tizimi esa umumiy ichki hujjatlar darajasida qolmoqda.

Mamlakatimizda har bir sohada chuqur iqtisodiy islohotlar olib borilayotgan hozirgi davrda "O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60 sonli farmoni bilan tasdiqlangan "2022–2026-yillarga mo'ljallangan yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi" dasturida belgilangan ustuvor vazifalarni amalga oshirish hamda aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatida korporativ boshqaruv samaradorligini yanada oshirish, qolaversa, ayni paytda O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015-yil 24-apreldagi "Aksiyadorlik jamiyatlarida zamonaviy korporativ boshqaruv uslublarini joriy etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-4720-sonli farmoni bilan tasdiqlangan "Korporativ boshqaruv tizimini tubdan takomillashtirish bo'yicha chora-tadbirlar dasturi"da belgilangan vazifalar va tadbirlarni bajarish yuzasidan korxonalarga to'g'ridan to'g'ri joriy investitsiyalarni keng jalb qilish, aksiyadorlik jamiyatlari faoliyati samaradorligini tubdan oshirish, zamonaviy korporativ boshqaruv uslublarini joriy qilish, korxonalarni strategik boshqarishda aksiyadorlar rolini kuchaytirish uchun qulay sharoitlar yaratish maqsadida korporativ madaniyatning roli ortib bormoqda. Bundan tashqari, 2022-yil 17-martda ma'qullangan O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksining yangi