

O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY TA’LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI
TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

Qo‘lyozma huquqida
UO‘K: 005.21.334.722.8(575.1)

RAXMATULLAYEVA NARGIZA OKTYABREVNA

**AKSIYADORLIK JAMIYATLARINI RIVOJLANTIRISHDA STRATEGIK
BOSHQARUVDAN SAMARALI FOYDALANISH ISTIQBOLLARI
(O‘ZAGROLIZING AJ MISOLIDA)**

Ixtisoslik 08.00.13 – Menejment

Iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD)

DISSERTASIYASI

Ilmiy rahbar: PhD., dotsent S.R.Allayarov

Toshkent–2026 yil

MUNDARIJA

KIRISH.....	3
I BOB AKSIYADORLIK JAMIYATLARINI RIVOJLANTIRISHDA STRATEGIK BOSHQARUVNI QO‘LLASHNING ILMIY-NAZARIY ASOSLARI.....	12
1.1. Aksiyadorlik jamiyatlarini rivojlantirish bo‘yicha strategik boshqaruv nazariyalari.....	12
1.2. Aksiyadorlik jamiyatlarida strategik boshqaruv va unga yondashuvlarning omilli tasnifi.....	21
1.3. Aksiyadorlik jamiyatlarida strategik boshqaruvni xorijiy mamlakatlar tajribalari asosida rivojlantirish yo‘llari.....	41
I bob bo‘yicha xulosalar.....	59
II BOB AKSIYADORLIK JAMIYATINING RIVOJLANTIRISH VA STRATEGIK BOSHQARUVI TADQIQOTI.....	60
2.1. O‘zbekistonda aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatini strategik boshqarishning samaradorligi tahlili.....	60
2.2. Aksiyadorlik jamiyatlarida strategik boshqaruv samaradorligini baholashga yondashuvlar.....	76
2.3. Aksiyadorlik jamiyatlari iqtisodiy ko‘rsatkichlari orqali boshqaruv samaradorligini baholash va strategik imkoniyatlarini aniqlash.....	89
II bob bo‘yicha xulosalar.....	102
III BOB AKSIYADORLIK JAMIYATLARINI RIVOJLANTIRISHDA STRATEGIK BOSHQARUVDAN FOYDALANISH.....	104
3.1. Aksiyadorlik jamiyatlarida zamonaviy (raqamli) strategiyalar asosida boshqaruv samaradorligini oshirish yo‘nalishlari.....	104
3.2. Aksiyadorlik jamiyatlarida strategik boshqaruvni amalga oshirishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmini takomillashtirish...	119
3.3. Aksiyadorlik jamiyatlarini rivojlantirishda strategik boshqaruv samaradorligini prognozlash va tahlil etish.....	132
III bob bo‘yicha xulosalar.....	143
XULOSA.....	146
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI.....	149
ILOVALAR	

KIRISH

Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati. Jahonda xalqaro va milliy miqyosdagi iqtisodiy islohotlarning chuqurlashib borishi, bozor munosabatlarining tobora murakkablashuvi sharoitida aksiyadorlik jamiyatlarida strategik boshqaruvdan samarali foydalanish barqaror rivojlanishning muhim omili sifatida namoyon bo'lmoqda. Hozirgi kunda nufuzli xalqaro tashkilotlar va ilmiy markazlar korporativ boshqaruvni takomillashtirish, aksiyadorlar manfaatlarini himoya qilish hamda korxonalarning uzoq muddatli raqobatbardoshligini ta'minlash borasida qator tadqiqotlar olib bormoqda. Masalan, Jahon bankining 2024-yildagi ma'lumotlariga ko'ra, korporativ boshqaruv amaliyotlarini rivojlantirgan davlatlarda aksiyadorlik jamiyatlarining umumiy bozor qiymati o'rtacha 15–20 foizga yuqoriroq natija ko'rsatgan¹. OECD hisobotida esa qayd etilishicha, samarali strategik boshqaruv tizimiga ega kompaniyalarda investitsion joziba va kapital oqimi boshqa jamiyatlarga nisbatan 25 foizga yuqori². Bu esa aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatida strategik boshqaruvning ustuvor ahamiyat kasb etishini ko'rsatadi.

Jahonda iqtisodiyotni modernizatsiya qilish va raqobatbardoshligini oshirish jarayonida aksiyadorlik jamiyatlarida strategik boshqaruvni takomillashtirish masalasi doimiy ilmiy izlanishlar markazida turibdi. Xususan, xalqaro ekspertlarning fikriga ko'ra, 2024-yilda yirik korporatsiyalar kengashlarining 65 foizdan ortig'i o'z strategik qarorlarini uzoq muddatli barqarorlik va aksiyadorlar qiymatini oshirishga qaratgan holda qabul qilgan³. Shu bilan birga, strategik boshqaruv qarorlarining samaradorligi, ularning biznes rentabelligini ta'minlashdagi roli, ilg'or xalqaro tajribalar asosida korporativ boshqaruv tizimini yangilash, innovatsion yondashuvlarni joriy etish, aksiyadorlik jamiyatlarida raqamli texnologiyalar yordamida strategik boshqaruvni kuchaytirish - bularning

¹ <https://www.worldbank.org/en/events/2024/09/19/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-and-revised-oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterpris>

² <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2024>

³ https://www.researchgate.net/publication/383361079_Impact_of_Corporate_Governance_Structures_on_Strategic_Decision-Making_Processes_in_Organizations

barchasi ilmiy tadqiqotlarning ustuvor yo‘nalishlaridan biri sifatida e‘tirof etilmoqda. “O‘zagrolizing” AJ misolida esa strategik boshqaruvdan samarali foydalanish nafaqat kompaniya moliyaviy natijalarini yaxshilash, balki qishloq xo‘jaligida texnik modernizatsiyani jadallashtirish, investitsion loyihalarni samarali amalga oshirish va milliy iqtisodiyotning barqaror o‘shishiga hissa qo‘shish imkonini bermoqda.

O‘zbekiston Respublikasida so‘nggi yillarda aksiyadorlik jamiyatlarini rivojlantirish, ularning faoliyatida xalqaro standartlarga mos korporativ boshqaruv tamoyillarini joriy etish borasida izchil islohotlar amalga oshirilmoqda. Statistik ma‘lumotlarga ko‘ra, 2015-yilda respublika bo‘yicha faoliyat yuritayotgan aksiyadorlik jamiyatlari soni 1200 tadan ortiq bo‘lgan bo‘lsa, 2024-yil yakuniga kelib ularning soni 680 taga qisqardi. Bu jarayon ularni samaradorlik tamoyili asosida qayta tashkil etish, kichik va o‘rta korxonalar shaklida qayta ro‘yxatdan o‘tkazish bilan izohlanadi. Shu bilan birga, 2020–2024-yillar oralig‘ida aksiyadorlik jamiyatlari tomonidan mamlakat yalpi ichki mahsulotida ulushning 15 foizdan ortiq qismini shakllantirgani kuzatildi. Shuningdek, Davlat aktivlarini boshqarish agentligi ma‘lumotlariga ko‘ra, aksiyadorlik jamiyatlarida 2023-yilda xorijiy investorlar ulushi 35 foizni tashkil etgan bo‘lib, bu ko‘rsatkich 2018-yilga nisbatan qariyb 1,7 barobar ko‘pdir⁴. Bu esa strategik boshqaruvning samarali yo‘lga qo‘yilishi natijasida xorijiy kapitalni jalb qilish imkoniyatlari ortib borayotganini ko‘rsatadi. Ularning samarali faoliyati milliy iqtisodiy o‘shish, investitsion muhitning rivojlanishi hamda korporativ boshqaruv tizimining takomillashuviga bevosita ta‘sir ko‘rsatadi. Shu bois, aksiyadorlik jamiyatlarida strategik boshqaruvni rivojlantirish va undan oqilona foydalanish bugungi kunda iqtisodiy islohotlarning muhim yo‘nalishlaridan biri sifatida ko‘rilmoqda.

O‘zbekiston Respublikasining 2014 yil 7-maydagi O‘RQ-370-son “Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to‘g‘risida”gi, O‘zbekiston Respublikasining 2019 yil 20 martdagi O‘RQ-531-son

⁴ O‘zbekiston Respublikasi Davlat aktivlarini boshqarish agentligi. “Aksiyadorlik jamiyatlari bo‘yicha ma‘lumotlar”, davaktiv.uz.

“Mamlakatda ishbilarmonlik muhitini yaxshilash bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar qabul qilinganligi munosabati bilan O‘zbekiston Respublikasining ayrim qonun hujjatlariga o‘zgartish va qo‘shimchalar kiritish to‘g‘risida”gi Qonunlari, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022 yil 28- yanvardagi PF-60-son “2022-2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida” Farmoni, 1999-yil 30-oktabrdagi O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining Qarori-486-son “O‘zqishloqxo‘jalikmashlizing” aksiyadorlik lizing kompaniyasini tashkil etish to‘g‘risidagi, O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2015 yil 27-iyuldagi “O‘zqishloqxo‘jalikmashlizing” aksiyadorlik lizing kompaniyasining kapitallashuv darajasini yanada oshirish chora tadbirlari to‘g‘risida”gi 204-son Qarorlari va ushbu sohadagi boshqa normativ-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda mazkur dissertatsiya tadqiqoti muayyan darajada xizmat qiladi.

Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalar rivojlanishining ustuvor yo‘nalishlariga mosligi. Mazkur dissertatsiya ishi respublika fan va texnologiyalar rivojlanishining “Demokratik va huquqiy jamiyatni ma’naviy-axloqiy va madaniy rivojlantirish, innovatsion iqtisodiyotni shakllantirish” ustuvor yo‘nalishlariga muvofiq bajarilgan.

Muammoning o‘rganilganlik darajasi. Aksiyadorlik jamiyatlarini rivojlantirishda strategik boshqaruvdan samarali foydalanish borasida xorijiy olimlardan A. Chandler, I. Ansoff, M.Porter, G. Mintzberg, F. Kotler, J.Barney, R. Edward Freeman, M. Jensen, W. Meckling va boshqa olimlar tomonidan bu mavzularda ko‘plab tadqiqotlar olib borishgan.⁵

MDH mamlakatlari olimlaridan V. Barinov, V. Xarchenko, G. Bagiyev, L.Vodachek, O.Vodachkova va boshqalar tomonidan aksiyadorlik jamiyatlarini

⁵ Chandler A.”Strategy and Structure”. Cambridge: MIT Press.1962.463 p. Ansoff I. “Corporate Strategy”.McGraw-Hill, Inc.Nyu-York, 1965 y. 475 p. Porter M. “Competitive Advantage”. McGraw-Hill. Printed in the United States of America. 1985 y.866 p. Mintzberg H. “The Rise and Fall of Strategic Planning” New York: Free Press; Toronto: Maxwell Macmillan Canada. 1994. p.458. Phillip Kotler, Gary Armstrong. Principles of Marketing. 15th edition. “Pearson Education Limited” 2014. p.715. Barney J. “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage” Menajement journal, 17, 1991. 99-120. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. R. Edward Freeman. John F. McVie. [Электронный журнал SSRN](#). DOI: [10.2139/ssrn.263511](#). Январь 2001 г. Michael Jensen.,William Meckling. Journal of Financial Economics. "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure"., Volume 3, Issue 4.

strategik boshqarishning ilmiy-nazariy hamda amaliy asoslari tadqiq etilgan ⁶.

O'zbekistonlik olimlaridan M.Sharifxo'jayev, Yo.Abdullayev, D.Qosimova, Q.Abdurahmonov, S.G'ulomov, G.Nazarova, A.Bekmurodov, N.Q. Yo'ldoshev, R.Nurimbetov kabi olimlarning ilmiy izlanishlarida korxona va tashkilotlarni strategik boshqaruv mavzusi juda keng o'rganilgan. Shu bilan birga aksiyadorlik kompaniyalarini strategik boshqarish, uni rivojlantirish masalalari bo'yicha Z. Ashurov, I. Jumaniyazov, Sh.Mirzayev, A. Ismailov, M. Sobirjonov, N. Akramova, D. Suyunov, Sh. Xabibullayevalar ilmiy tadqiqotlar olib borishgan⁷.

Mamlakatimiz iqtisodiyoti jadallik bilan rivojlanayotgan bugungi sharoitda aksiyadorlik jamiyatlarini rivojlantirishda strategik boshqaruvni samarali joriy etish asosida xizmat ko'rsatish, maxsulot (tovar)larni ishlab chiqarish yurtimiz iqtisodiyotida muhim ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyat kasb etib, unda aksiyadorlik jamiyatlarini strategik boshqarish borasidagi muammolarni hal etish mexanizmlarini takomillashtirish murakkab ilmiy-amaliy masalalardan hisoblanadi. Chunki aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatida hanuzgacha ayrim muammolar mavjud. Jumladan, strategik boshqaruv tizimida zamonaviy menejment yondashuvlaridan to'liq foydalanilmasligi, innovatsion rivojlanish strategiyalarining yetarlicha qo'llanilmasligi, risklarni boshqarish va monitoring mexanizmlarining sustligi ularning raqobatbardoshligini cheklab kelmoqda.

⁶В.А.Баринов.,В.Л.Харченко. “Стратегический менеджмент”. Учебник. Институт экономики и финансов”Синергия”.Москва-2018,236 стр. Багиев Г. Л., Яненко М. Б., Яненко М. Е. К вопросу формирования цифровой платформы организации и управления маркетинговой деятельностью фирмы: проблемы и задачи // Форсайт «Россия»: новое индустриальное общество. Перегрузка. Т. 3. Сборник докладов Санкт-Петербургского международного экономического конгресса (СПЭК–2017). / Под общ. ред. С. Д. Бодрюнова. – СПб. «ЮНИР» им. С. Ю. Витте, 2018. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии: Сокр. пер. со словац. / Авт.предисл. В.С. Рапопорт. – М.: Экономика, 1989. – 167 с.

⁷Zufar Ashurov. “Development of Corporate Governance in Transition Country: Evidence from Uzbekistan” Journal of Life Economics, 2(4), 2015.17–28p. I. Jumaniyazov, F. To'laganova., “Foreign experience in developing corporate financial strategies for joint-stock companies”. Science and Education / Economic Sciences Vol. 4 No. 6. 2023y. Sh.Mirzayev. “Aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvni takomillashtirish”. Aktuar moliya va buxgalteriya hisobi ilmiy jurnali. 2025-yil, 5-jild, 1-son, 239–245-betlar. A.Ismoilov. “Aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvni takomillashtirishda xorij tajribasidan foydalanish” “Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot” jurnali. 2024-yil, 1-jild, 1-son.M.Sobirjonov . “Aksiyadorlik jamiyatlarida boshqaruv tizimini takomillashtirish” “World of Science” jurnali. 2024-yil mart, 7-jild,3-son.57-64betlar. N.Akramova. “Aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ madaniyatni rivojlantirish istiqbollari” “Iqtisodiy taraqqiyot va tahlil” jurnali. 2-jild,12-son. D. Suyunov., Sh. Xabibullayeva. “Aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvga raqamli texnologiyalarni joriy qilishning ilmiy-nazariy asoslariga qarashlar”. [«Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot» jurnali](#) Vol. 3 No. 6. 2025 y. A.Ismoilov.Aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvni takomillashtirishda xalqaro tajribani o'rganish yo'llari. Avtoreferat.2024.