

Date: 28th February-2026

**YEVROPA KORPORATIV BOSHQARUV MODELINI O'ZBEKISTONDA
QO'LLASH ISTIQBOLLARI**

Vaisov Dilshod

Ma'mun University

ORCID: 0009-0001-6293-1498, ddvais5@gmail.com

Zakirova Gulnoza

Ma'mun University

Orcid:0009-0009-6802-1821, zakirova_gulnoza@mamunedu.uz

Annotatsiya. Mazkur maqolada Yevropa (Germaniya va Fransiya) korporativ boshqaruv modelining shakllanishi, institutsional xususiyatlari hamda zamonaviy rivojlanish tendensiyalari tahlil qilinadi va uning O'zbekiston sharoitida joriy etish istiqbollari baholanadi. Tadqiqotda direktorlar kengashi tuzilmasi, stakeholder-oriented yondashuv, banklarga asoslangan moliyalashtirish, davlatning strategik roli hamda xodimlar ishtiroki kabi omillar Yevropa modelining asosiy komponentlari sifatida ko'rib chiqiladi. Shuningdek, OECD va Jahon banki hujjatlari asosida shaffoflik, hisobdorlik va ESG tamoyillarining korporativ boshqaruvdagi o'rni yoritiladi. Natijalar shuni ko'rsatadiki, Yevropa modeli O'zbekistonda davlat ishtirokidagi korxonalar boshqaruvini modernizatsiya qilish, mehnat barqarorligini kuchaytirish va uzoq muddatli korporativ strategiyani shakllantirishda muhim tajriba manbai bo'lishi mumkin. Biroq modelni to'liq transplantatsiya qilish emas, balki mahalliy huquqiy muhit va bozor infratuzilmasiga moslashtirilgan integratsiya yondashuvi maqsadga muvofiqdir.

Kalit so'zlar. Yevropa korporativ boshqaruv modeli, Germaniya modeli, Fransiya modeli, stakeholder yondashuvi, direktorlar kengashi, kodeterminatsiya, bank-oriented governance, davlat ishtiroki, ESG.

KIRISH. So'nggi yillarda korporativ boshqaruv tizimlarini takomillashtirish masalasi global iqtisodiy raqobat, investitsiya oqimlari va korporatsiyalarning ijtimoiy mas'uliyatiga bo'lgan talabning kuchayishi sharoitida strategik ahamiyat kasb etmoqda. Ayniqsa, Yevropa (kontinental) korporativ boshqaruv modeli Germaniya va Fransiya tajribasi asosida shakllanib, aksiyadorlar manfaatini mutlaq ustuvor qo'yishdan ko'ra, manfaatdor tomonlar (xodimlar, kreditorlar, davlat va jamiyat) o'rtasida muvozanatni ta'minlashga yo'naltirilganligi bilan ajralib turadi. Mazkur model banklarga asoslangan uzoq muddatli moliyalashtirish, davlatning strategik roli, shuningdek nazorat va ijro vakolatlarining aniq ajratilishi kabi institutsional mexanizmlar orqali korporativ barqarorlikni mustahkamlashga xizmat qiladi. O'zbekistonda iqtisodiy liberallashtirish, xususiylashtirish jarayonlari va davlat ishtirokidagi korxonalarni transformatsiya qilish bo'yicha islohotlar jadallashayotgan sharoitda Yevropa korporativ boshqaruv modeli elementlarini joriy etish istiqbollari ilmiy asosda baholash dolzarb hisoblanadi. Ushbu maqolada Germaniya va Fransiya boshqaruv tizimlarining asosiy xususiyatlari tahlil



Date: 28th February-2026

qilinib, ularni O'zbekiston korporativ sektoriga moslashtirish imkoniyatlari, cheklovlari hamda amaliy tavsiyalar yoritiladi.

METODOLOGIYA. Mazkur tadqiqotda Yevropa korporativ boshqaruv modelining shakllanishi va institutsional xususiyatlari tizimli adabiyotlar tahlili (systematic literature review) asosida o'rganildi. Germaniya va Fransiya tajribasi board strukturalari, stakeholder yondashuvi, banklarga asoslangan moliyalashtirish hamda davlat roli mezonlari bo'yicha taqqosiy tahlil qilindi. Shuningdek, OECD va Jahon banki hujjatlari asosida normativ tahlil o'tkazilib, O'zbekiston sharoitida model elementlarini moslashtirish imkoniyatlari konseptual baholash orqali aniqlashtirildi.

ADABIYOTLAR TAHLILI. Korporativ boshqaruv tizimlari mamlakatlarning huquqiy an'analari, iqtisodiy tuzilmasi, moliya bozorlarining rivojlanish darajasi hamda manfaatdor tomonlar institutlarining kuchiga qarab farqlanishi ilmiy adabiyotlarda keng asoslangan. Xususan, Yevropa korporativ boshqaruv modeli (Continental European model) Anglo-amerika modelidan farqli ravishda aksiyadorlar manfaatini mutlaq ustuvor qo'yishdan ko'ra, manfaatdor tomonlar (stakeholderlar) o'rtasidagi muvozanatni saqlash, banklar va davlatning nisbatan faol roli hamda xodimlar ishtirokini korporativ boshqaruvning muhim elementi sifatida tan olish bilan tavsiflanadi. Mazkur modelning O'zbekiston sharoitida joriy etish istiqbollari baholash uchun Yevropa boshqaruv tizimining nazariy asoslari, kengash (board) strukturalari, xodimlar ishtiroki, institutsional muhit va xalqaro standartlar asosida chuqur adabiyotlar tahlili zarur.

Yevropa korporativ boshqaruv modelining muhim tarkibiy qismi — direktorlar kengashining tuzilmasi va ichki boshqaruv mexanizmlaridir. Hopt va Leyens (2004) Yevropadagi board modellarining evolyutsiyasini tahlil qilib, Yevropa mamlakatlarida bir pog'onali (one-tier) va ikki pog'onali (two-tier) boshqaruv tizimlari bir-biridan farq qilishini ko'rsatadi. Xususan, Germaniya kabi mamlakatlarda ikki pog'onali tizim (kuzatuv kengashi va ijroiya boshqaruv) kompaniyada nazorat va ijroni ajratish orqali manfaatlar to'qnashuvini kamaytirishga xizmat qiladi. Ushbu yondashuv O'zbekiston uchun metodologik jihatdan muhim, chunki mamlakatda aksiyadorlik jamiyatlarida kuzatuv kengashlari mavjud bo'lsa-da, amaliyotda ijroiya organi ustidan nazorat ko'pincha formal xarakterga ega bo'lib qolmoqda. Shu sababli, Hopt va Leyens tadqiqoti O'zbekistonda kuzatuv kengashining institutsional mustaqilligini kuchaytirish masalasini asoslashda muhim manba hisoblanadi.

Yana bir ishlanmasida Hopt (2021) AQSh, Buyuk Britaniya va Germaniya tajribasini taqqoslab, direktorlar kengashi strukturasining strategik boshqaruvdagi rolini chuqur tahlil qiladi. Muallif Yevropa, ayniqsa Germaniya modelida kengashlar nafaqat aksiyadorlar manfaatini, balki xodimlar va boshqa stakeholderlar manfaatini ham muvozanatlash vazifasini bajarishini ko'rsatadi. Bu yondashuv O'zbekiston sharoitida dolzarb bo'lib, davlat ulushi yuqori bo'lgan korxonalarda ijtimoiy majburiyatlar, bandlikni saqlash, hududiy rivojlanish kabi omillar ham korporativ boshqaruv qarorlariga ta'sir ko'rsatadi. Shu bois, Yevropa modelining stakeholder yo'nalishi O'zbekiston korporativ sektoriga institutsional jihatdan nisbatan yaqinroq bo'lishi mumkin.



Date: 28th February-2026



Goergen (2012) "International Corporate Governance" asarida korporativ boshqaruv tizimlarini global kontekstda tahlil qilib, Yevropa va Anglo-amerika modellarining asosiy farqlarini moliyalashtirish manbalari, mulkchilik konsentratsiyasi va nazorat mexanizmlari orqali izohlaydi. Muallif Yevropa mamlakatlarida aksiyadorlik tarkibi ko'pincha konsentratsiyalashgan (concentrated ownership) bo'lishini, yirik aksiyadorlar kompaniya ustidan bevosita nazoratni amalga oshirishini va bu holat minoritar aksiyadorlar himoyasini alohida dolzarb muammoga aylantirishini ta'kidlaydi. O'zbekiston sharoitida ham aksiyadorlik tarkibi ko'pincha konsentratsiyalashgan bo'lib, davlat yoki yirik strategik investorlar ustun mavqega ega. Shu jihatdan Goergen tahlili O'zbekiston uchun Yevropa modelining moslashuvchanligini tushuntiruvchi muhim nazariy asos bo'lib xizmat qiladi.

Yevropa korporativ boshqaruv modelining tarixiy shakllanishini tushuntirishda Fohlin (2005) Germaniyada korporativ mulkchilik va nazorat tizimining tarixiy rivojlanishini yoritadi. Muallif Germaniyada banklarning korporatsiyalar bilan uzoq muddatli aloqalari, aksiyadorlik konsentratsiyasi va sanoat guruhlar (business groups) orqali nazorat mexanizmlari shakllanganini ko'rsatadi. Ushbu tarixiy yondashuv O'zbekiston sharoitida ham muhim, chunki mamlakatda bank sektori iqtisodiyotda yuqori ulushga ega va ko'plab korxonalar kreditga tayanadi. Demak, banklar orqali nazorat va monitoring mexanizmlarini kuchaytirish Yevropa modelining O'zbekistonda tatbiq etilishi uchun muhim yo'nalish bo'lishi mumkin. Goyer (2002) Fransiya va Germaniyada korporativ boshqaruv transformatsiyasida ish joyi institutlari (workplace institutions) rolini tahlil qilib, xodimlarning huquqiy maqomi, kasaba uyushmalari va mehnat munosabatlari korporativ boshqaruv tizimiga sezilarli ta'sir ko'rsatishini asoslaydi. Jackson, Höpner va Kurdelbusch (2004) esa Germaniyada xodimlar ishtiroki (employee participation) va korporativ boshqaruv o'rtasidagi bog'liqlikni ko'rsatib, co-determination mexanizmining kompaniya strategiyasi va barqaror rivojlanishiga ta'sirini tahlil qiladi. Ushbu tadqiqotlar O'zbekiston uchun ayniqsa dolzarb, chunki mamlakatda yirik korxonalarda xodimlar soni katta bo'lib, mehnat munosabatlari va ijtimoiy barqarorlik davlat siyosatining muhim yo'nalishlaridan biridir. Yevropa modelining xodimlar manfaatini inobatga olish tamoyillari O'zbekiston korporativ boshqaruv amaliyotida ijtimoiy legitimlikni oshirishi mumkin.

Monks va Minow (2011) hamda Tricker (2019)larning ishlarida korporativ boshqaruv bo'yicha fundamental asoslar sifatida kengashning vazifalari, nazorat mexanizmlari, axborot oshkoraligi va risk boshqaruvi masalalarini tizimli ravishda yoritilgan. Ushbu manbalar Yevropa modelining asosiy institutsional komponentlarini tushuntirish bilan birga, korporativ boshqaruvni faqat huquqiy mexanizm emas, balki strategik boshqaruv va korporativ madaniyat tizimi sifatida talqin qiladi. O'zbekiston sharoitida korporativ boshqaruv madaniyatini shakllantirish, kengash a'zolarining professional kompetensiyasini oshirish va ichki nazorat tizimlarini kuchaytirish ushbu manbalarda berilgan konseptual yondashuvlar bilan uyg'unlashadi.

Date: 28th February-2026



Yevropa korporativ boshqaruv modelini joriy etish istiqbollarini baholashda OECD va Jahon banki hujjatlari normativ-metodik asos sifatida alohida ahamiyatga ega. OECD (2015) tomonidan ishlab chiqilgan G20/OECD Corporate Governance Principles asosida aksiyadorlar huquqlari, teng munosabat, oshkoralik, direktorlar kengashi mas'uliyati hamda stakeholderlar bilan ishlash kabi universal tamoyillarni belgilangan. Ushbu tamoyillar Yevropa modeliga ham, Anglo-amerika modeliga ham mos bo'lib, O'zbekiston uchun "institutsional moslashuv" yo'lida asosiy standart vazifasini bajaradi. OECD (2023) hisobotlarida korporativ boshqaruvni barqarorlik (sustainability) va ESG talablariga integratsiya qilish masalasini ilgari surilgan. Bu yondashuvlar ham Yevropa korporativ boshqaruv modelining stakeholder yo'nalishi bilan uyg'un bo'lib, O'zbekiston sharoitida korporatsiyalarning ekologik, ijtimoiy va boshqaruv risklarini tizimli boshqarish zarurligini kuchaytiradi.

Jahon bankining (2017) hisobotida korporativ boshqaruv tizimlari, disclosure, audit, regulativ mexanizmlar va amaliyotlar tahlil qilinib, rivojlanayotgan iqtisodiyotlarda korporativ boshqaruvni takomillashtirishning asosiy sharti sifatida institutsional ishonch, shaffoflik va huquqiy ijro mexanizmlarini mustahkamlash ta'kidlangan. Ushbu yondashuv O'zbekiston uchun dolzarb bo'lib, Yevropa modelini joriy etishda huquqiy institutlarning amaliy ishlashi, axborot ochiqligi va nazorat mexanizmlarining real mustaqilligi hal qiluvchi omil bo'lib qoladi.

Umuman olganda, tahlil qilingan adabiyotlar Yevropa korporativ boshqaruv modeli uchta asosiy xususiyat bilan tavsiflanishini ko'rsatadi: stakeholderlarga yo'naltirilgan muvozanatli yondashuv, xodimlar ishtiroki va ijtimoiy institutlarning roli; aksiyadorlik tarkibining konsentratsiyalashganligi hamda yirik aksiyadorlar orqali nazoratning kuchli bo'lishi; banklar va davlatning iqtisodiyotdagi nisbatan faol roli, uzoq muddatli moliyalashtirish mexanizmlarining ustuvorligi va boshqalar. O'zbekiston sharoitida ushbu xususiyatlar qisman mavjud bo'lib, bu Yevropa modelining ayrim elementlarini tatbiq etish imkoniyatini oshiradi. Biroq modelni joriy etish jarayoni minoritar aksiyadorlar himoyasi, kuzatuv kengashining mustaqilligi, oshkoralik va audit sifati kabi yo'nalishlarda institutsional islohotlarni talab qiladi. Shu bois, Yevropa korporativ boshqaruv modeli O'zbekistonda "to'liq transplantatsiya" shaklida emas, balki bosqichma-bosqich, normativ-huquqiy bazani takomillashtirish hamda korporativ boshqaruv madaniyatini rivojlantirish bilan uyg'un holda joriy etilishi maqsadga muvofiqdir.

TAHLIL VA NATIJALAR. Yevropa korporativ boshqaruv modeli XIX asr oxiri – XX asr boshlarida sanoatlashuv jarayonlari, bank tizimining chuqurlashuvi hamda davlatning iqtisodiyotdagi faol ishtiroki natijasida shakllangan. Mazkur modelning asosiy tayanchlari Germaniya va Fransiya tajribasiga borib taqaladi. XIX asr oxirida Germaniyada universal banklar (Deutsche Bank, Dresdner Bank va boshqalar) sanoat korxonalarining asosiy moliyalashtiruvchisiga aylangan. Banklar nafaqat kredit beruvchi, balki aksiyador va institutsional nazoratchi sifatida ham ishtirok etib, kompaniyalar ustidan monitoringni kuchaytirgan. XX asr davomida Germaniyada "ijtimoiy bozor iqtisodiyoti" (Soziale Marktwirtschaft) konsepsiyasi shakllanib, korporativ boshqaruv tizimida xodimlar

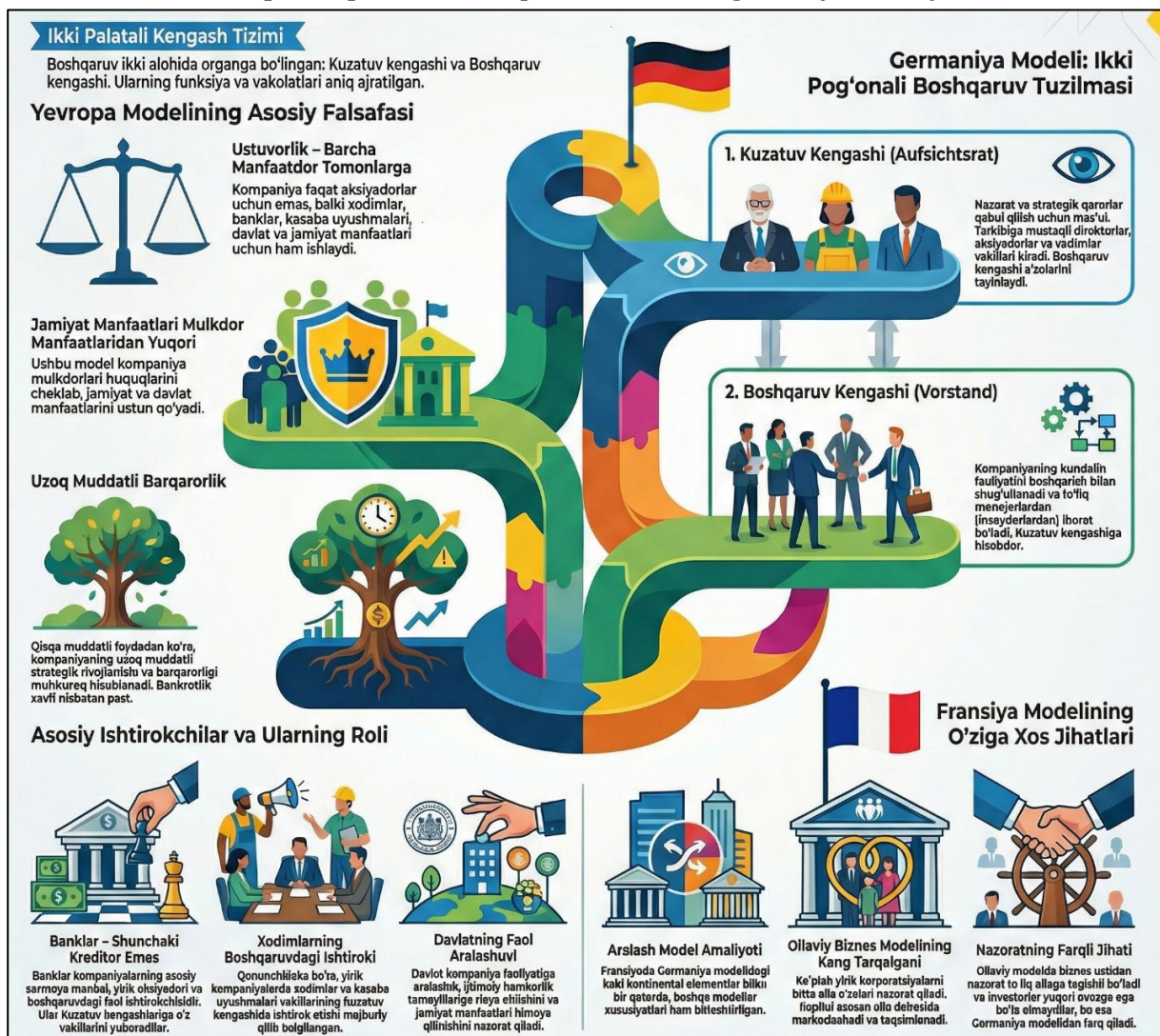
Date: 28th February-2026

manfaatlarini huquqiy jihatdan mustahkamlashga olib keldi. Natijada ikki pog'onali boshqaruv tizimi (kuzatuv kengashi va boshqaruv kengashi) normativ asosga ega bo'lgan, hamda xodimlarning korporativ boshqaruvdagi ishtiroki (kodeterminatsiya) institut sifatida shakllangan.

Fransiya modelining tarixiy rivojlanishi esa davlatning iqtisodiyotdagi faol roli bilan bevosita bog'liq. XX asr o'rtalarida yirik kompaniyalar davlat ishtiroki va markazlashgan boshqaruv asosida rivojlangan, 1980–1990-yillarda xususiylashtirish jarayonlari kuchaygan bo'lsa-da, davlat strategik tarmoqlarda o'z ta'sirini saqlab qolgan. Fransiya modeli boshqaruv tuzilmasining moslashuvchanligi bilan ajralib turadi: kompaniyalar bir pog'onali (one-tier) yoki ikki pog'onali (two-tier) tizimni tanlashi mumkin. Bu holat Germaniya modelidagi qat'iy institutsional shakldan farqli ravishda, qaror qabul qilish jarayonida moslashuvchanlikni oshiradi.

Yevropa (Germaniya va Fransiya) modelining markaziy xususiyatlaridan biri — manfaatdor tomonlar (stakeholder) yondashuvining ustuvorligidir. Anglo-amerika modelidan farqli ravishda, Yevropa tizimi faqat aksiyadorlar manfaatiga emas, balki xodimlar, banklar, davlat va jamiyat manfaatlariga ham e'tibor qaratadi.

1-rasm. Yevropa korporativ boshqaruv modelining asosiy xususiyatlari



Date: 28th February-2026



Ushbu yondashuv korporativ barqarorlik, ijtimoiy legitimlik va uzoq muddatli rivojlanishni ta'minlashga xizmat qiladi. Germaniya modelida bu tamoyil, avvalo, kodeterminatsiya orqali namoyon bo'ladi: yirik kompaniyalarda xodimlar kuzatuv kengashida muayyan ulushda vakillikka ega bo'lib, strategik qarorlarda mehnat manfaatlari hisobga olinadi. Fransiyada esa xodimlar ishtiroki huquqiy jihatdan ta'minlangan bo'lsa-da, Germaniyaga nisbatan cheklangan va ko'proq maslahat xarakterida shakllangan.

Yevropa modelining yana bir muhim elementi — banklarga asoslangan moliyalashtirishning ustunligi hisoblanadi. Germaniyada kompaniyalar ko'pincha bank kreditlari orqali moliyalashtiriladi, banklar esa uzoq muddatli hamkor va monitoring subyekti sifatida faoliyat yuritadi. Bu “bank-oriented governance” yondashuvi korporatsiyalarni qisqa muddatli bozor bosimidan qisman himoya qiladi va strategik rejalashtirish uchun barqaror moliyaviy asos yaratadi. Fransiyada banklar muhim rol o'ynashiga qaramay, kapital bozori ham nisbatan faol bo'lib, moliyalashtirish manbalari diversifikatsiyalangan.

Germaniya va Fransiya modellarining asosiy farqlari boshqaruv tuzilmasi, xodimlar ishtiroki, davlat roli, moliyalashtirish manbai hamda moslashuvchanlik darajasida namoyon bo'ladi. Germaniya modelida ikki pog'onali tizim majburiy bo'lib, xodimlar ishtiroki yuqori darajada huquqiy mustahkamlangan. Fransiyada esa boshqaruv strukturasini tanlash imkoniyati mavjud, davlat roli kuchliroq, xodimlar ishtiroki esa cheklangan. Ushbu farqlar Yevropa modelining yagona standart emas, balki umumiy institutsional tamoyillarga asoslangan “model oilasi” ekanligini ko'rsatadi.

Zamonaviy sharoitda Yevropa korporativ boshqaruv modelining global boshqaruv tizimidagi mavqeyi yuqori bo'lib, u ijtimoiy mas'uliyat, barqaror rivojlanish va ESG tamoyillarining shakllanishida yetakchi rol o'ynagan. Xalqaro tashkilotlar, jumladan OECD va Yevropa Ittifoqi standartlarida aynan stakeholder yondashuvi, oshkoralik va barqarorlik talablari keng aks etadi. So'nggi yillarda modelning rivojlanish tendensiyalari sifatida ESG va “yashil iqtisodiyot”ni korporativ strategiyaga integratsiya qilish, shaffoflik va hisobdorlikni kuchaytirish, shuningdek, raqamli boshqaruv mexanizmlarini (virtual yig'ilishlar, elektron ovoz berish) rivojlantirishni ko'rsatish mumkin. Bundan tashqari, kiberxavfsizlik tahdidlarining kuchayishi Yevropa mamlakatlarida korporativ boshqaruv doirasida risk boshqaruvining yangi yo'nalishlarini shakllantirmoqda.

Yevropa modelining ijobiy jihatlari sifatida, birinchidan, kompaniyani faqat aksiyadorlar foydasiga xizmat qiluvchi subyekt emas, balki ijtimoiy-iqtisodiy institut sifatida ko'rishi qayd etiladi. Bu mehnat munosabatlarini barqarorlashtiradi, ijtimoiy mas'uliyatni oshiradi va stakeholderlar o'rtasida muvozanat yaratadi. Ikkinchidan, Germaniya tajribasida xodimlar ishtirokining kuchliligi mehnat nizolarini kamaytirishi va uzoq muddatli biznes barqarorligini mustahkamlashi mumkin. Uchinchidan, banklar bilan uzoq muddatli moliyaviy hamkorlik korporatsiyalarni qisqa muddatli moliyaviy bosimlardan himoya qiladi.

Date: 28th February-2026



Biroq modelning cheklovlari ham mavjud. Ikki pog‘onali tizimda qaror qabul qilish jarayoni murakkablashishi, ichki kommunikatsiya xarajatlari oshishi va strategik tezkorlik pasayishi mumkin. Banklarga asoslangan moliyalashtirish kapital bozorlarining rivojlanishini cheklashi, innovatsion startaplar va texnologik o‘sinh uchun resurslar oqimini sekinlashtirishi ehtimoli mavjud. Shuningdek, ESG va barqarorlik bo‘yicha yuqori standartlar kompaniyalar uchun ma‘muriy yuk va xarajatlarni oshiradi, ayniqsa kichik va o‘rta biznes uchun.

Yevropa korporativ boshqaruv modelining O‘zbekiston uchun dolzarbligi yuqori bo‘lib, birinchidan, O‘zbekiston iqtisodiyotida bank sektori muhim o‘rin tutgani sababli Germaniya tajribasidagi uzoq muddatli bank hamkorligi korporativ loyihalarni barqaror moliyalashtirishda foydali bo‘lishi mumkin. Ikkinchidan, xodimlar manfaatini hisobga oluvchi stakeholder yondashuvi yirik korxonalarda mehnat barqarorligini oshirishga xizmat qiladi. Uchinchidan, ESG tamoyillarini bosqichma-bosqich joriy etish investitsiya jozibadorligini kuchaytiradi va xalqaro investorlar talablariga moslashuvni ta‘minlaydi. To‘rtinchidan, Germaniya uslubidagi nazorat va ijroni ajratishga asoslangan boshqaruv tizimi yirik davlat korxonalari uchun strategik nazoratni kuchaytirish imkonini beradi, Fransiya tajribasidagi moslashuvchan kengash modeli esa o‘rta biznes uchun qulay boshqaruv shakli sifatida qaralishi mumkin.

Umuman olganda, Yevropa (Germaniya va Fransiya) korporativ boshqaruv modeli ijtimoiy barqarorlik, manfaatdor tomonlar muvozanati va uzoq muddatli rivojlanish tamoyillariga tayangan holda O‘zbekiston sharoitida bosqichma-bosqich joriy etilishi mumkin bo‘lgan muhim institutsional tajriba manbai hisoblanadi. Yevropa (Germaniya va Fransiya) korporativ boshqaruv modelining O‘zbekiston sharoitida joriy etilishi korporativ sektor barqarorligini kuchaytirish, davlat ishtirokidagi korxonalar boshqaruvini modernizatsiya qilish hamda investorlar ishonchini oshirish nuqtai nazaridan muhim institutsional imkoniyatlarni yaratadi. Biroq ushbu modelning samarali ishlashi uning asosiy elementlarini “to‘liq ko‘chirish” emas, balki bosqichma-bosqich va moslashtirilgan integratsiya orqali amalga oshirilishini talab qiladi.

1-jadval. Yevropa (Germaniya va Fransiya) modeli elementlarini O‘zbekistonda moslashtirish yo‘nalishlari

Model elementi	Germaniya tajribasi	Fransiya tajribasi	O‘zbekiston uchun moslashtirish taklifi
Boshqaruv tuzilmasi	Majburiy ikki pog‘onali tizim	Bir yoki ikki pog‘onali (moslashuvchan)	Yirik AJlarda nazorat–ijro ajratilishi, o‘rta biznesda moslashuvchan tizim
Xodimlar ishtiroki	Yuqori (kodeterminatsiya)	Cheklangan	Dastlab maslahat organlari va kollektiv shartnomalarni kuchaytirish
Davlat roli	Bilvosita, regulyator sifatida	Kuchli aksiyador va strategik nazoratchi	Davlat ulushi mavjud korxonalarda “strategik aksiyador” modelini shaffoflashtirish

Date: 28th February-2026

Moliyalashtirish manbai	Banklar ustun	Banklar kapital bozori +	Bank krediti monitoringini kuchaytirish + fond bozorini parallel rivojlantirish
Stakeholder yondashuvi	Kuchli institutsional	O'rta darajada	Bandlik, hududiy rivojlanish va ijtimoiy risklarni boshqaruvga integratsiya qilish
ESG va barqarorlik	Kuchli trend	Kuchli trend	Yirik korxonalarda ESG hisobotini bosqichma-bosqich joriy etish
Nazorat mexanizmlari	Kuzatuv kengashi markaziy	Kengash moslashuvchan	Audit/risk qo'mitalarini mustahkamlash, mustaqil direktorlar ulushini oshirish

Birinchi navbatda, Germaniya tajribasidagi nazorat va ijroni ajratish tamoyili yirik aksiyadorlik jamiyatlarida, ayniqsa davlat ulushi yuqori bo'lgan korxonalarda kuzatuv kengashining real mustaqilligini ta'minlash uchun muhimdir. Shu maqsadda kuzatuv kengashlari tarkibida mustaqil a'zolar ulushini oshirish, audit va risk qo'mitalarining vakolatlarini kuchaytirish hamda kengash a'zolarining professional kompetensiyasini sertifikatlash tizimini joriy etish tavsiya etiladi.

Ikkinchi yo'nalish sifatida Yevropa modeliga xos bo'lgan stakeholder-oriented yondashuvni bosqichma-bosqich tatbiq etish zarur. O'zbekistonda yirik korxonalar bandlik, hududiy rivojlanish va ijtimoiy barqarorlikka sezilarli ta'sir ko'rsatgani sababli xodimlar manfaatini strategik qarorlar darajasida hisobga olish amaliyotini kuchaytirish maqsadga muvofiq. Bunda Germaniyadagi kodeterminatsiyani to'liq tatbiq etishdan ko'ra, dastlab maslahat organlari (xodimlar kengashi) va jamoa shartnomalari orqali institutsional dialogni mustahkamlash samaraliroq bo'lishi mumkin.

Uchinchi yo'nalish — banklar bilan uzoq muddatli hamkorlikni kuchaytirish. Germaniya modelida banklar korporativ monitoring subyekti sifatida faol bo'lgani sababli O'zbekistonda ham bank kreditlari va korporativ boshqaruv standartlari o'rtasida bog'liqlik yaratish, ya'ni kredit ajratishda shaffoflik, audit sifati va risk boshqaruvi talablarini kuchaytirish muhimdir.

To'rtinchi yo'nalish sifatida Fransiya tajribasidagi moslashuvchan boshqaruv tuzilmasi elementlarini o'rta biznes va tez o'suvchi kompaniyalar uchun qo'llash mumkin. Bunda bir pog'onali tizim (direktorlar kengashi + CEO) tezkorlikni oshiradi, biroq nazorat mexanizmlari mustahkam bo'lishi lozim.

Beshinchi yo'nalish — ESG va barqarorlik standartlarini joriy etishdir. OECD va Yevropa Ittifoqi tajribasidan kelib chiqib, yirik korxonalarda ESG hisobotini bosqichma-bosqich majburiy qilish, ijtimoiy va ekologik risklarni strategik boshqaruvga integratsiya qilish O'zbekistonning xalqaro investitsiya jozibadorligini oshiradi.

XULOSA VA TAKLIFLAR. Mazkur tadqiqot Yevropa (Germaniya va Fransiya) korporativ boshqaruv modelining shakllanishi, institutsional xususiyatlari hamda



Date: 28th February-2026



zamonaviy rivojlanish tendensiyalarini tahlil qilish orqali uning O'zbekiston sharoitida joriy etish istiqbollarini baholadi. Natijalar shuni ko'rsatadiki, Yevropa modeli stakeholder-oriented yondashuv, banklarga asoslangan uzoq muddatli moliyalashtirish, davlatning strategik roli hamda nazorat va ijro vakolatlarining aniq ajratilishi bilan ajralib turadi. Ushbu elementlar O'zbekistonda davlat ishtirokidagi korxonalar boshqaruvini modernizatsiya qilish, mehnat barqarorligini kuchaytirish va korporativ strategiyani uzoq muddatli rivojlanish maqsadlariga moslashtirish uchun muhim imkoniyat yaratadi. Shu bilan birga, modelni to'liq transplantatsiya qilish emas, balki mahalliy huquqiy muhit va bozor infratuzilmasiga moslashtirilgan integratsiya yo'li maqsadga muvofiqdir. Amaliy takliflar sifatida kuzatuv kengashlarining real mustaqilligini ta'minlash, audit va risk qo'mitalari vakolatlarini kuchaytirish, xodimlar bilan institutsional dialogni rivojlantirish, bank kreditlari va korporativ boshqaruv standartlari o'rtasida bog'liqlik yaratish hamda ESG hisobotini bosqichma-bosqich joriy etish tavsiya etiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. Hopt, K. J., & Leyens, P. C. (2004). Board models in Europe: Recent developments of internal corporate governance structures. European Corporate Governance Institute (ECGI), Law Working Paper No. 18/2004.
2. Hopt, K. J. (2021). The structure of the board of directors: Boards and governance strategies in the US, the UK and Germany. In Research Handbook on Comparative Corporate Governance. Edward Elgar Publishing.
3. Goergen, M. (2012). International Corporate Governance. Harlow: Pearson Education.
4. Fohlin, C. (2005). The history of corporate ownership and control in Germany. In R. K. Morck (Ed.), A History of Corporate Governance around the World. Chicago: University of Chicago Press.
5. Goyer, M. (2002). The transformation of corporate governance in France and Germany: The role of workplace institutions. MPIfG Working Paper, No. 02/10.
6. Jackson, G., Höpner, M., & Kurldelbusch, A. (2004). Corporate governance and employees in Germany. RIETI Discussion Paper, No. 04-E-008.
7. Monks, R. A. G., & Minow, N. (2011). Corporate Governance (5th ed.). Chichester: Wiley.
8. OECD. (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing.
9. OECD. (2023). Corporate Governance and Sustainability. Paris: OECD Publishing.
10. World Bank. (2017). Corporate Governance Frameworks, Practices and Disclosure. Washington, DC: World Bank Group.
11. Tricker, B. (2019). Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.
12. Vaisov, D. (2024). Raqobatbardoshlik tushunchalarining mohiyati va tavsiflanishi. *University Research Base*, 65-69.

Date: 28th February-2026

13. Vaisov, D. (2023). Kichik firmalar raqobatbardoshligini oshirishning mintaqaviy muammolari (Xorazm viloyati misolida). *Green Economy and Development*, 1(11), 662468.

14. Sa'dullayev, A., Vaisov, D., & Egamberganov, F. (2023). Mintaqada kichik biznes va xususiy tadbirkorlik rivojlanishi tahlili (Xorazm viloyati misolida). *Green Economy and Development*, 1(6), 662728.

15. Vaisov, D., & Salayev, S. K. (2025). Tibbiy xizmatlar bozorida kichik biznes va xususiy tadbirkorlik rivojlanishi tahlili. *Ma'mun axborotnomasi*, 2(1), 58-63.

16. Ibodullayevich, V. D. (2026). STAGES OF IMPROVING THE MECHANISMS FOR ENSURING THE COMPETITIVENESS OF SMALL BUSINESS ENTITIES PROVIDING MEDICAL SERVICES. *Научный Импульс*, 4(41), 86-92.

17. Vaisov, D. (2026, January). DIRECTIONS FOR IMPROVING ORGANIZATIONAL MECHANISMS TO ENSURE COMPETITIVENESS OF SMALL BUSINESSES PROVIDING MEDICAL SERVICES. In *International Conference on Science & Technology* (Vol. 2, No. 1, pp. 108-115).

18. Vaisov Dilshod Ibodullayevich, V. D. I. (2026). Prospects for The Development of Small Business Entities in The Medical Services Market. *Prospects for The Development of Small Business Entities in The Medical Services Market*, 9(1), 633-638.

