

Date: 25th February-2026

**SHARQIY OSIYO KORPORATIV BOSHQARUV MODELI XUSUSIYATLARINI
O'ZBEKISTONGA MOSLASHTIRISH ASOSLARI**

Vaisov Dilshod

Ma'mun University

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

Yaqubov Azizbek

Ma'mun universiteti

ORCID: 0009-0003-2188-4562, Email: yaqubovazizbek2@gmail.com

Annotatsiya. Mazkur maqolada an'anaviy Osiyo (Yaponiya va Janubiy Koreya) korporativ boshqaruv modelining institutsional xususiyatlari va tashkiliy-huquqiy asoslari tahlil qilinadi hamda ularni O'zbekiston sharoitida moslashtirish imkoniyatlari baholanadi. Tadqiqotda uzoq muddatli strategik rejalashtirish, banklarga asoslangan moliyalashtirish, konsentrlashgan mulkchilik, davlat–biznes hamkorligi hamda korporativ guruhlar (keiretsu va chaebol) mexanizmlari modelning asosiy komponentlari sifatida ko'rib chiqiladi. Natijalar shuni ko'rsatadiki, Osiyo modeli sanoat modernizatsiyasi, eksport salohiyatini oshirish va inson kapitalini rivojlantirish orqali barqaror iqtisodiy o'sishga erishishda muhim rol o'ynagan. O'zbekiston sharoitida ushbu tajribani to'liq transplantatsiya qilish emas, balki selektiv va institutsional moslashtirish yondashuvi orqali joriy etish maqsadga muvofiqdir.

Kalit so'zlar. Osiyo korporativ boshqaruv modeli, Yaponiya modeli, Janubiy Koreya modeli, keiretsu, chaebol, davlat–biznes hamkorligi, banklarga asoslangan moliyalashtirish, uzoq muddatli strategiya, eksportga yo'naltirilgan rivojlanish.

Kirish. Global iqtisodiy raqobat kuchayib borayotgan sharoitda korporativ boshqaruv tizimlarining samaradorligi milliy iqtisodiyot barqarorligi va investitsiya jozibadorligini belgilovchi muhim omilga aylanmoqda. An'anaviy Osiyo korporativ boshqaruv modeli, xususan Yaponiya va Janubiy Koreya tajribasi, uzoq muddatli strategik rejalashtirish, davlat–biznes hamkorligi, banklarga asoslangan moliyalashtirish hamda korporativ guruhlar (keiretsu va chaebol) orqali boshqaruv mexanizmlari bilan ajralib turadi. Ushbu model qisqa muddatli aksiyador daromadidan ko'ra kompaniyaning barqaror rivojlanishi va sanoat modernizatsiyasini ustuvor qo'yadi. O'zbekistonda iqtisodiy transformatsiya, xususiyl sektorning kengaytirish va davlat ishtirokidagi korxonalarni isloh qilish jarayonlari jadallashayotgan bir davrda Osiyo modelining ayrim elementlarini moslashtirish masalasi dolzarb ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etadi. Mazkur maqolada Yaponiya va Janubiy Koreya korporativ boshqaruv tizimining asosiy xususiyatlari tahlil qilinib, ularni O'zbekiston sharoitida selektiv va bosqichma-bosqich joriy etish imkoniyatlari baholanadi.

ADABIYOTLAR TAHLILI. Korporativ boshqaruv tizimlari milliy iqtisodiy institutlar, mulkchilik tuzilmasi va moliyaviy arxitektura bilan uzviy bog'liq bo'lib, ularning samaradorligi institutsional komplementarlik darajasiga bog'liq. Sharqiy Osiyo,



Date: 25th February-2026

xususan Yaponiya va Janubiy Koreya modellarida korporativ boshqaruv an'anaviy ravishda uzoq muddatli hamkorlik, banklarga asoslangan moliyalashtirish, biznes guruhlar (keiretsu va chaebol) hamda manfaatdor tomonlar muvozanatiga tayanadi. Mazkur model elementlarini O'zbekiston sharoitida moslashtirish masalasi milliy iqtisodiy tuzilma, davlat ishtiroki va bank sektorining ustuvorligi bilan bog'liq holda tahlil qilinishi lozim.

Aoki (2001) ta'kidlaganidek, korporativ boshqaruv tizimlari mehnat bozori, moliya tizimi va davlat institutlari bilan komplementar aloqada shakllanadi. Yaponiya modelida banklar kompaniyalar bilan uzoq muddatli strategik hamkor sifatida faoliyat yuritadi, bu esa qisqa muddatli bozor bosimini kamaytiradi va barqaror investitsion muhit yaratadi. Janubiy Koreyada esa chaebol tizimi orqali yirik sanoat guruhlar iqtisodiy o'sishda muhim rol o'ynagan. O'zbekiston iqtisodiyotida bank sektorining ustuvorligi va davlatning faol roli mavjudligi Sharqiy Osiyo modelining ayrim elementlarini moslashtirish uchun institutsional asos yaratishi mumkin. Morck va Steier (2005) global korporativ boshqaruv tarixini tahlil qilib, Sharqiy Osiyoda mulkchilik konsentratsiyasi va oilaviy yoki guruhli kapitalning ustunligini ko'rsatadi. Yaponiya va Koreya modellarida aksiyadorlik ko'pincha konsentrlashgan bo'lib, korporativ nazorat ichki tarmoqlar va bank aloqalari orqali amalga oshiriladi. Bu Anglo-amerika modelidagi tarqoq aksiyadorlikdan farq qiladi. O'zbekistonda ham aksiyadorlik ko'pincha davlat yoki strategik investorlar qo'lida jamlangan. Shu bois, Sharqiy Osiyo modelidagi konsentrlashgan nazorat mexanizmlarini tartibga solish tajribasi dolzarb ahamiyat kasb etadi deb o'ylaymiz.

Yoshikawa va Rasheed (2009) korporativ boshqaruv tizimlarining konvergentsiyasi masalasini ko'rib chiqib, Yaponiya va Koreya modellarida so'nggi o'n yilliklarda xalqaro standartlarga moslashish jarayoni kechayotganini ta'kidlaydi. Xususan, mustaqil direktorlar instituti, oshkoralik talablari va minoritar aksiyadorlar huquqlarini himoya qilish mexanizmlari kuchaytirilgan. Bu jarayon "selektiv konvergentsiya" sifatida baholanadi. O'zbekiston uchun ham Sharqiy Osiyo modelini to'liq transplantatsiya qilish emas, balki global standartlar bilan uyg'unlashtirilgan moslashtirish maqsadga muvofiq bo'ladi. Gillan (2006) va Bebchuk hamda Weisbach (2010) korporativ boshqaruv bo'yicha empirik tadqiqotlarni umumlashtirib, kengash mustaqilligi va shaffoflik samaradorlikka ijobiy ta'sir ko'rsatishini qayd etadi. Yaponiya modelida an'anaviy ravishda kengash ichki menejerlardan iborat bo'lgan bo'lsa, so'nggi islohotlar mustaqil direktorlar rolini oshirishga qaratilgan. Koreyada ham 1997-yil moliyaviy inqirozidan so'ng korporativ boshqaruv islohotlari amalga oshirilib, audit qo'mitalari va oshkoralik standartlari kuchaytirilgan. Bu tajriba O'zbekiston uchun inqirozdan keyingi transformatsiya modelining institutsional saboqlari sifatida qaralishi mumkin.

Monks va Minow (2011) hamda Tricker (2019) korporativ boshqaruvni strategik nazorat va risk menejmenti tizimi sifatida talqin qilib, kengashning professional mustaqilligi va hisobdorlik mexanizmlarini markaziy omil sifatida ko'rsatadi. Sharqiy Osiyo modelida uzoq muddatli strategik qarorlar ustuvor bo'lib, qisqa muddatli aksiyador qiymati emas, balki korporatsiyaning barqaror rivojlanishi asosiy maqsad hisoblanadi. Bu yondashuv O'zbekistonning sanoat siyosati va uzoq muddatli rivojlanish strategiyasi bilan uyg'unlashishi mumkin.



Date: 25th February-2026



OECD (2015) korporativ boshqaruvning universal tamoyillarini belgilab, aksiyadorlar huquqlari, teng munosabat, oshkoralik va kengash mas'uliyatini standartlashtiradi. OECD (2023) esa barqarorlik va ESG mezonlarini boshqaruv tizimiga integratsiya qilish zarurligini ta'kidlaydi. Yaponiya va Koreyada ESG hisobotlari va barqaror rivojlanish strategiyalari tobora kuchayib borayotgani Sharqiy Osiyo modelining zamonaviy transformatsiyasini ko'rsatadi. O'zbekiston uchun ESG tamoyillarini joriy etish xalqaro investorlar bilan integratsiyani kuchaytiradi. Jahon banki (2017) rivojlanayotgan mamlakatlarda korporativ boshqaruvni takomillashtirish uchun huquqiy ijro mexanizmlarini mustahkamlash va axborot ochiqqligini oshirish zarurligini ta'kidlaydi. Sharqiy Osiyo tajribasi shuni ko'rsatadiki, davlat ishtiroki yuqori bo'lgan sharoitda ham samarali boshqaruv mexanizmlarini joriy etish mumkin, biroq bu institutsional islohotlar va nazorat tizimlarini kuchaytirishni talab qiladi. Clarkening (2017) taqqoslovchi yondashuvida Sharqiy Osiyo modelini barqaror rivojlanish va ijtimoiy mas'uliyatga yo'naltirilgan tizim sifatida baholaydi. Yaponiya modelidagi korporativ madaniyat, xodimlar bilan uzoq muddatli mehnat munosabatlari va banklar bilan strategik aloqalar kompaniyani ijtimoiy institut sifatida shakllantiradi. Bu jihatlar O'zbekiston sharoitida yirik sanoat korxonalari va davlat ishtirokidagi kompaniyalar boshqaruvida qo'llanishi mumkin.

Umuman olganda, adabiyotlar Sharqiy Osiyo (Yaponiya va Koreya) korporativ boshqaruv modelining uch asosiy xususiyatini ajratadi: banklarga asoslangan va uzoq muddatli strategik moliyalashtirish; konsentrlashgan mulkchilik va biznes guruhlarini orqali nazorat; stakeholderlarga yo'naltirilgan, barqaror rivojlanishga asoslangan boshqaruv yondashuvi. O'zbekiston sharoitida ushbu elementlarni moslashtirish selektiv integratsiya asosida amalga oshirilishi mumkin: bank monitoringini kuchaytirish, yirik sanoat guruhlarida korporativ nazoratni institutsionalizatsiya qilish va ESG hamda shaffoflik standartlarini bosqichma-bosqich joriy etish orqali. Shu bilan birga, minoritar aksiyadorlar himoyasi va kengash mustaqilligini kuchaytirish Sharqiy Osiyo modelining zamonaviy evolyutsiyasidan kelib chiqadigan muhim yo'nalish bo'lib qoladi.

Tahlil va natijalar. Osiyo korporativ boshqaruv modeli (Yaponiya va Janubiy Koreya tajribasi) uzoq muddatli strategik barqarorlik, ichki boshqaruvning ustuvorligi hamda davlat-biznes hamkorligiga asoslanganligi bilan Anglo-Amerika modelidan keskin farq qiladi. Ushbu modelda qisqa muddatli aksiyador daromadi emas, balki kompaniyaning uzoq muddatli rivojlanishi, xodimlar barqarorligi va sanoat siyosati ustuvor hisoblanadi. Yaponiya modeli "keiretsu", Janubiy Koreya modeli esa "chaebol" tizimi orqali institutsionallashtirilgan.

Yaponiya keiretsu tizimi kompaniyalar o'rtasidagi kapital va kredit aloqalariga asoslangan tarmoqli guruh mexanizmini ifodalaydi. Guruh a'zolari o'zaro aksiyadorlik va bank moliyalashtirishi orqali bog'langan bo'lib, bu uzoq muddatli egalikni va ichki nazoratni ta'minlaydi. Mustaqil direktorlar roli tarixan cheklangan bo'lsa-da, ichki boshqaruv mexanizmlari va korporativ madaniyat yuqori darajada rivojlangan. Xodimlar bilan uzoq muddatli mehnat munosabatlari, ichki karyera tizimi va korporativ sodiqlik modelning ajralmas qismi bo'lib hisoblanadi.

Date: 25th February-2026

Janubiy Koreyada chaebol tizimi yirik oilaviy boshqaruvga asoslangan konglomeratlarni ifodalaydi. Markazlashtirilgan strategik qarorlar yuqori boshqaruv tomonidan qabul qilinadi, davlat esa sanoat siyosati orqali ushbu guruhlarini qo'llab-quvvatlaydi va nazorat qiladi. 1997-yil moliyaviy inqirozidan so'ng Koreyada korporativ boshqaruv islohotlari kuchaytirilib, moliyaviy shaffoflik, audit mexanizmlari va monopoliyaga qarshi nazorat mustahkamlangan. Shunday qilib, Osiyo modeli vaqt o'tishi bilan ichki boshqaruv ustuvorligini saqlagan holda xalqaro standartlarga moslashuv jarayonini boshdan kechirdi.

1-rasm. Osiyo modelining umumiy tashkiliy-huquqiy asoslari



Osiyo modelining asosiy muhim xususiyatlari quyidagilar bilan tavsiflanadi: uzoq muddatli strategik rejalashtirish, banklarga asoslangan moliyalashtirish va ichki kapital bozori, konsentrlashgan mulkchilik, davlat va sanoat o'rtasidagi yaqin hamkorlik, xodimlar sodiqligi va korporativ madaniyatning ustuvorligi va boshqalar. Qimmatli qog'ozlar bozori bosimi nisbatan past bo'lib, qarorlar ichki tizim doirasida qabul qilinadi. Bu model qisqa muddatli spekulativ kapitaldan himoyalangan barqaror rivojlanish mexanizmini yaratishi bilan ahamiyatlidir. Biroq modelning salbiy jihatlari ham mavjud bo'lib, bunda Chaebol va Keiretsu tizimlari ba'zan monopolistik tuzilmalarga yaqinlashib, kichik va o'rta biznes uchun raqobatni cheklashi mumkin. Davlat va yirik korporatsiyalar o'rtasidagi yaqin aloqalar bozor samaradorligini pasaytirish xavfini tug'diradi. Shuningdek, eksportga yuqori darajadagi bog'liqlik global iqtisodiy tebranishlarga sezgirlikni oshiradi. Energetik va ekologik transformatsiya jarayonlari ham sanoatga asoslangan iqtisodiyotlar uchun qo'shimcha bosim yaratmoqda.

Hozirgi zamonaviy iqtisodiy rivojlanish jarayonida Yaponiya va Janubiy Koreya modeli chuqur transformatsiya bosqichidan o'tmoqda. Yaponiya "Society 5.0" strategiyasi

Date: 25th February-2026

doirasida raqamli iqtisodiyot, sun'iy intellekt va yarimo'tkazgich texnologiyalariga sarmoyani kuchaytirmoqda. Janubiy Koreya esa 2050-yilgacha karbon neytrallikka erishish, chaebol tuzilmalarini yanada ochiq va raqobatbardosh qilish hamda kichik biznesni qo'llab-quvvatlash yo'nalishida islohotlar olib bormoqda. Bu jarayonlar Osiyo modelining moslashuvchanligini va evolyutsion rivojlanayotganini ko'rsatmoqda.

O'zbekiston kontekstida Osiyo modelining ayrim elementlari institutsional jihatdan mos keladi. Birinchidan, davlat va yirik korporatsiyalar o'rtasidagi hamkorlik sanoat siyosatini amalga oshirishda muhim ahamiyatga ega. "UzAuto Motors", "Uzkiymyosanoat" kabi yirik birlashmalarni strategik boshqaruv tamoyillari asosida rivojlantirishda Osiyo tajribasidan foydalanishni talab qiladi. Ikkinchidan, banklarga asoslangan moliyalashtirish modeli O'zbekiston bank sektorining ustuvorligi bilan uyg'unlashishi bilan ham ahamiyatlidir. Banklar nafaqat kredit beruvchi, balki monitoring subyekti sifatida ham faol bo'lishi mumkin.

2-rasm. Osiyo modelini O'zbekistonda qo'llash xususiyatlari



Uchinchidan, uzoq muddatli strategik rejalashtirish va eksportga yo'naltirilgan ishlab chiqarish siyosati O'zbekistonning sanoatni diversifikatsiya qilish va tashqi bozorlarga chiqish maqsadlari bilan mos keladi. Texnoparklar va sanoat zonalari tashkil etilishi Osiyo modelining sanoat klasterlari tajribasiga yaqinlashtiradi. To'rtinchidan, inson kapitalini rivojlantirish, kasbiy ta'lim va innovatsiyalarni rag'batlantirish Sharqiy Osiyo tajribasining eng muhim omillaridan biri bo'lib, O'zbekistonda ham ustuvor yo'nalish sifatida qaralishi lozim.

Shu bilan birga, Osiyo modelini to'liq transplantatsiya qilish maqsadga muvofiq emas. Konsentrlashgan mulkchilik va ichki nazorat mexanizmlari minoritar aksiyadorlar manfaatlarini cheklashi mumkin. Davlat aralashuvi me'yoridan oshsa, bozor samaradorligi

Date: 25th February-2026

pasayadi hamda shu sababli, selektiv va bosqichma-bosqich moslashtirish yondashuvi eng maqbul strategiya hisoblanadi.

Umuman olganda, Yaponiya va Janubiy Koreya korporativ boshqaruv modeli O'zbekiston uchun uzoq muddatli barqarorlik, strategik rejalashtirish va davlat–biznes hamkorligini institutsional darajada mustahkamlash bo'yicha muhim tajriba manbai bo'lib xizmat qilishi mumkin. Biroq ushbu model elementlarini global shaffoflik, hisobdorlik va raqobat tamoyillari bilan uyg'unlashtirish zarur bo'ladi.

Xulosa va takliflar. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, Osiyo (Yaponiya va Janubiy Koreya) korporativ boshqaruv modeli uzoq muddatli strategik rejalashtirish, banklarga asoslangan moliyalashtirish, konsentrlashgan mulkchilik hamda davlat–biznes hamkorligi tamoyillariga tayanadi. Ushbu model qisqa muddatli bozor bosimidan nisbatan mustaqil bo'lib, sanoat modernizatsiyasi, eksportga yo'naltirilgan rivojlanish va inson kapitalini oshirish orqali yuqori raqobatbardoshlikni ta'minlagan. O'zbekiston sharoitida mazkur tajriba, ayniqsa yirik davlat ishtirokidagi korxonalar boshqaruvini takomillashtirish, uzoq muddatli investitsiya strategiyalarini shakllantirish hamda banklar orqali institutsional monitoringni kuchaytirish nuqtai nazaridan dolzarbdir.

Shu bilan birga, modelni to'liq ko'chirish emas, balki selektiv moslashtirish yondashuvi maqsadga muvofiqdir. Amaliy takliflar sifatida: yirik sanoat guruhlarida strategik boshqaruv va ichki nazorat mexanizmlarini mustahkamlash; bank kreditlari va korporativ boshqaruv standartlari o'rtasida bog'liqlik yaratish; eksportga yo'naltirilgan klasterlarni rivojlantirish; inson kapitali va innovatsion infratuzilmani kuchaytirish; minoritar aksiyadorlar huquqlarini himoya qiluvchi shaffoflik mexanizmlarini takomillashtirish tavsiya etiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. Monks, R. A. G., & Minow, N. (2011). Corporate Governance (5th ed.). Chichester: Wiley.
2. OECD. (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing.
3. OECD. (2023). Corporate Governance and Sustainability. Paris: OECD Publishing.
4. World Bank. (2017). Corporate Governance Frameworks, Practices and Disclosure. Washington, DC: World Bank Group.
5. Tricker, B. (2019). Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.
6. Yoshikawa, T., & Rasheed, A. A. (2009). Convergence of corporate governance: Critical review and future directions. Corporate Governance: An International Review, 17(3), 388–404. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00745.x>
7. Aoki, M. (2001). Toward a Comparative Institutional Analysis. Cambridge, MA: MIT Press.
8. Morck, R., & Steier, L. (2005). The global history of corporate governance: An introduction. In A History of Corporate Governance around the World. University of Chicago Press.



Date: 25th February-2026

9. Gillan, S. L. (2006). Recent developments in corporate governance: An overview. *Journal of Corporate Finance*, 12(3), 381–402. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2005.11.002>
10. Bebchuk, L. A., & Weisbach, M. S. (2010). The state of corporate governance research. *Review of Financial Studies*, 23(3), 939–961. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhp121>
11. Clarke, T. (2017). *International Corporate Governance: A Comparative Approach*. London: Routledge.
12. Vaisov, D. (2024). Raqobatbardoshlik tushunchalarining mohiyati va tavsiflanishi. *University Research Base*, 65-69.
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.

