

Date: 23rd February-2026

ANGLO-AMERIKA KORPORATIV BOSHQARUV TAMOYILLARINI
O‘ZBEKISTONDA JORIY ETISHNING INSTITUTSIONAL IMKONIYATLARI

Vaisov Dilshod

Ma'mun Universiteti

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

Bekbergenov G'ayrat

Ma'mun universiteti

Mail: gayrat.bekbergenov@gmail.com

Annotatsiya. Mazkur maqolada Anglo-amerika korporativ boshqaruv modelining nazariy asoslari hamda tashkiliy-huquqiy xususiyatlari tahlil qilinadi va uning O‘zbekiston sharoitida qo‘llanish imkoniyatlari baholanadi. Tadqiqotda Berle va Means, Jensen va Meckling, Shleifer va Vishny hamda La Porta va hammualliflarining konseptual yondashuvlari asosida aksiyadorlar huquqlarini himoya qilish, direktorlar kengashi mustaqilligi, shaffoflik va bozor intizomining korporativ boshqaruvdagi roli yoritiladi. Shuningdek, OECD va Jahon banki tomonidan ishlab chiqilgan xalqaro standartlar asosida O‘zbekiston korporativ sektorida investorlar ishonchini oshirish, minoritar aksiyadorlar huquqlarini mustahkamlash va fond bozori infratuzilmasini rivojlantirish zarurati asoslanadi. Natijalar shuni ko‘rsatadiki, Anglo-amerika modelini O‘zbekistonda to‘liq transplantatsiya qilish huquqiy tizim, bozor likvidligi va institutsional muhit bilan bog‘liq cheklovlar sabab murakkab bo‘lsa-da, uning asosiy tamoyillarini bosqichma-bosqich va moslashtirilgan shaklda joriy etish korporativ boshqaruv sifatini oshirish hamda investitsiya muhitini yaxshilashga xizmat qiladi.

Kalit so‘zlar. Korporativ boshqaruv, Anglo-amerika modeli, aksiyadorlar huquqlari, direktorlar kengashi, agentlik nazariyasi, shaffoflik, bozor intizomi, minoritar aksiyador, OECD tamoyillari.

KIRISH. So‘nggi yillarda global iqtisodiyotda investitsiya oqimlari, kapital bozorlarining chuqurlashuvi hamda korporatsiyalar faoliyatida shaffoflikka bo‘lgan talabning ortishi korporativ boshqaruv tizimlarini takomillashtirishni strategik zaruratga aylantirdi. Ayniqsa, Anglo-amerika korporativ boshqaruv modeli aksiyadorlar huquqlarini ustuvor himoya qilish, direktorlar kengashining markaziy roli, oshkoralik va bozor intizomiga asoslangan nazorat mexanizmlari bilan xalqaro amaliyotda eng keng tarqalgan yondashuvlardan biri hisoblanadi. O‘zbekistonda iqtisodiy liberallashtirish, xususiylashtirish jarayonlari va fond bozorini rivojlantirish bo‘yicha islohotlar jadallashayotgan sharoitda mazkur model tamoyillarini qo‘llash imkoniyatlarini ilmiy asosda baholash muhimdir. Ushbu maqolada Anglo-amerika modelining tashkiliy-huquqiy xususiyatlari tahlil qilinib, uning O‘zbekiston korporativ sektoriga moslashuv darajasi, imkoniyatlari va cheklovlari ilmiy manbalar hamda xalqaro standartlar asosida yoritiladi.



Date: 23rd February-2026



METODOLOGIYA. Mazkur tadqiqotda korporativ boshqaruv bo'yicha klassik va zamonaviy ilmiy manbalar asosida tizimli tahlil (systematic review) yondashuvi qo'llanildi. Anglo-amerika modelining nazariy asoslari agentlik nazariyasi, huquqiy kelib chiqish (legal origins) hamda institutsional komplementarlik konsepsiyalari orqali izohlandi. Shuningdek, OECD va Jahon banki hujjatlari asosida normativ tahlil o'tkazilib, O'zbekiston sharoitida model elementlarini moslashtirish imkoniyatlari konseptual taqqoslash orqali baholandi.

ADABIYOTLAR TAHLILI. Korporativ boshqaruv (corporate governance) nazariyasi va amaliyoti turli mamlakatlarda iqtisodiy tizim, mulkchilik strukturalari, huquqiy institutlar hamda moliya bozorlarining rivojlanish darajasiga qarab sezilarli farqlanishi ilmiy adabiyotlarda keng asoslangan. Ayniqsa, Anglo-amerika korporativ boshqaruv modeli (AQSh va Buyuk Britaniya) kapital bozorlariga tayangan, aksiyadorlar huquqlarini ustuvor deb biladigan hamda korporatsiya ustidan nazoratni bozor mexanizmlari orqali ta'minlaydigan yondashuv sifatida e'tirof etiladi. Ushbu modelni O'zbekiston sharoitida qo'llash imkoniyatlarini baholash uchun korporativ boshqaruvning nazariy manbalari, institutlararo farqlar hamda xalqaro taqqoslash tadqiqotlari tahlili muhim metodologik asos bo'lib xizmat qiladi.

Korporativ boshqaruv nazariyasining klassik manbalaridan biri Berle va Means (1932) tomonidan ishlab chiqilgan "mulkchilik va boshqaruvning ajralishi" konsepsiyasidir. Mualliflar yirik korporatsiyalarda aksiyadorlar (mulk egalari) va menejerlar (boshqaruvchilar) manfaatlarini mos kelmasligi mumkinligini ta'kidlab, bu holat samarali nazorat mexanizmlarini kuchaytirishni talab qilishini ko'rsatadi. Aynan ushbu nazariy qarash Anglo-amerika modelining shakllanishiga asos bo'lib, unda mustaqil direktorlar instituti, aksiyadorlar faolligi, audit qo'mitalari hamda moliyaviy oshkoralik kabi mexanizmlar markaziy o'rin egallaydi. O'zbekiston korporativ sektorida ham mulkchilik va boshqaruv ajralishi muammosi mavjud bo'lib, u ko'pincha "xususiy aksiyador – menejer" munosabatlaridan ko'ra "davlat – menejment – minoritar aksiyador" o'rtasidagi murakkab agentlik munosabatlarida namoyon bo'ladi. Shu jihatdan Berle va Means yondashuvi O'zbekistonda korporativ nazoratni kuchaytirish va aksiyadorlar huquqlarini himoya qilish zaruratini nazariy asoslash imkonini beradi.

Jensen va Meckling (1976) agentlik nazariyasini rivojlantirib, korporativ boshqaruvdagi markaziy muammoni "agentlik xarajatlari" orqali izohlaydi. Ularning fikricha, menejerlar aksiyador manfaatidan chetga chiqishi ehtimoli mavjud bo'lgani sababli rag'batlantirish va monitoring mexanizmlarini joriy etish zarur. Anglo-amerika tizimi aynan shu nazariy asosda kuchli nazorat institutlarini shakllantirgan: direktorlar kengashining mustaqilligi, menejerlar kompensatsiyasining natijaga bog'lanishi, takeover market orqali bozor nazorati va shaffof moliyaviy hisobotlar. O'zbekiston sharoitida menejerlar rag'batlantirish tizimi ko'p hollarda bozor indikatorlariga emas, ma'muriy maqsadlarga bog'langanligi sababli agentlik xarajatlari yuqoriroq bo'lishi mumkin. Shu nuqtai nazardan, Jensen va Meckling nazariyasi O'zbekistonda Anglo-amerika

Date: 23rd February-2026

tamoyillarini joriy etishning institutsional asoslarini tushuntirishda muhim ilmiy manba hisoblanadi.

Shleifer va Vishny (1997) korporativ boshqaruvni investorlar o'z mablag'lari qaytishini kafolatlash mexanizmi sifatida talqin qilib, aksiyadorlar huquqlarini himoya qilish darajasi, korporativ nazorat bozori, banklar va davlat roli kabi omillarni muhim deb ko'rsatadi. Mualliflarning xulosasiga ko'ra, investorlarni himoya qiluvchi institutlar kuchli bo'lgan mamlakatlarda kapital bozorlari rivojlanadi va korporativ sektor samaradorligi yuqori bo'ladi. Bu yondashuv O'zbekiston uchun dolzarb bo'lib, mamlakat fond bozori hali yetarli darajada chuqur va likvid bozor darajasiga chiqmagan sharoitda investorlar ishonchini mustahkamlash institutsional islohotlarni talab qiladi. Demak, Anglo-amerika modelining asosiy sharti bo'lgan "investor himoyasi" O'zbekiston uchun ham ustuvor yo'nalish sifatida namoyon bo'ladi.

Korporativ boshqaruv tizimlarining mamlakatlararo farqlarini tushuntirishda La Porta va hammualliflarining "Law and Finance" (1998) hamda "legal origins" (2008) tadqiqotlari alohida o'rin tutadi. La Porta va boshqalar (1998) huquqiy tizim kelib chiqishi (common law yoki civil law) investorlar huquqlarini himoya qilish darajasiga hamda moliya bozorlarining rivojlanishiga bevosita ta'sir ko'rsatishini empirik asosda ko'rsatadi. La Porta va boshqalar (2008) esa huquqiy kelib chiqishning iqtisodiy oqibatlarini yanada kengroq tahlil qilib, institutlarning uzoq muddatli rivojlanish trajektoriyasini belgilashini ta'kidlaydi. O'zbekiston civil law an'anasiga yaqin huquqiy tizimga ega bo'lgani sababli Anglo-amerika modelini to'liq transplantatsiya qilish emas, balki uni mahalliy huquqiy institutlar bilan moslashtirish strategiyasi ilmiy jihatdan asosli hisoblanadi.

Aguilera va Jackson (2003) korporativ boshqaruvning mamlakatlararo xilma-xilligini "institutsional komplementarlik" va "ko'p o'lchovli model" orqali izohlaydi. Mualliflar korporativ boshqaruvni faqat aksiyadorlar va menejerlar o'rtasidagi munosabat bilan cheklamasdan, mehnat bozori, moliya tizimi, davlat roli va ijtimoiy institutlar bilan bog'liq murakkab tizim sifatida ko'radi. Ularning xulosasiga ko'ra, bir mamlakatda samarali ishlaydigan model boshqa mamlakatda aynan shu shaklda ishlamasligi mumkin, chunki institutlar o'zaro bog'liq va bir-birini to'ldiradi. Ushbu yondashuv O'zbekiston uchun metodologik jihatdan muhim bo'lib, Anglo-amerika tamoyillarini tatbiq etishda fond bozori infratuzilmasi, sud tizimi, auditorlik sifati, axborot oshkoraligi va investorlarga ishonch muhitini birgalikda rivojlantirish zarurligini ko'rsatadi. Charkham (1994) besh mamlakat misolida korporativ boshqaruv tizimlarini taqqoslab, Anglo-amerika, kontinental Yevropa va Yaponiya modellari o'rtasidagi farqlarni ko'rsatadi. Muallif ayniqsa direktorlar kengashi roli, banklar va davlatning ta'siri hamda kompaniyalar ustidan nazorat mexanizmlarini tahlil qiladi. Ushbu tadqiqot O'zbekiston uchun muhim bo'lib, mamlakat korporativ sektori ko'p jihatdan davlat va yirik manfaatdor guruhlar ta'siri ostida shakllanayotgan sharoitda direktorlar kengashining real mustaqilligini ta'minlash masalasi dolzarbligini ochib beradi.

So'nggi yillarda korporativ boshqaruvning normativ va amaliy asoslari xalqaro tashkilotlar hujjatlari bilan yanada boyidi. OECD (2015) tomonidan ishlab chiqilgan



Date: 23rd February-2026



G20/OECD Corporate Governance Principles aksiyadorlar huquqlarini himoya qilish, teng munosabat, manfaatdor tomonlar bilan ishlash, oshkoralik hamda direktorlar kengashining mas'uliyati kabi tamoyillarni tizimli ravishda belgilaydi. Ushbu prinsiplar O'zbekiston sharoitida, ayniqsa davlat ulushi yuqori bo'lgan aksiyadorlik jamiyatlarida boshqaruvni modernizatsiya qilish, minoritar aksiyadorlarni himoya qilish va korporativ nazoratni kuchaytirish uchun metodik asos bo'lib xizmat qilishi mumkin. OECD (2023) esa barqarorlik va ESG masalalarini korporativ boshqaruvning ajralmas elementi sifatida ko'rsatib, Anglo-amerika modelining klassik "aksiyadorlar qiymati" yondashuvi endilikda uzoq muddatli barqarorlik bilan uyg'unlashayotganini asoslaydi. Jahon banki (2017) hisobotida korporativ boshqaruvning amaliy mexanizmlari, xususan disclosure, audit sifati, moliyaviy hisobot standartlari va nazorat institutlari yoritilib, O'zbekistonda Anglo-amerika tamoyillarini tatbiq etishda ishonchli axborot muhitini yaratish zarurligi ta'kidlangan.

Umuman olganda, adabiyotlar Anglo-amerika korporativ boshqaruv modeli samaradorligi uchta asosiy shartga bog'liqligini ko'rsatadi: investorlar huquqlarini kuchli himoya qiluvchi huquqiy institutlar; shaffof va rivojlangan kapital bozori; hamda korporativ nazorat va hisobot berish mexanizmlarining mustaqilligi. O'zbekiston sharoitida ushbu shartlarning ayrimlari bosqichma-bosqich shakllanmoqda, biroq institutsional transformatsiya hali to'liq yakunlanmagan. Shu bois, mazkur manbalar asosida xulosa qilish mumkinki, Anglo-amerika tamoyillarini O'zbekistonda joriy etish "to'liq transplantatsiya" emas, balki "moslashtirilgan integratsiya" yondashuvini talab qiladi. Bu jarayonda korporativ boshqaruvni faqat kompaniya darajasidagi islohot sifatida emas, balki huquqiy, moliyaviy va institutsional tizimni bir butun modernizatsiya qilish strategiyasi sifatida ko'rish zarur.

Tahlil va natijalar. Ko'p yillik ilmiy-amaliy tadqiqotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, Anglo-Amerika korporativ boshqaruv modelining tashkiliy-huquqiy asoslari aniq huquqiy normalar, mustaqil sud tizimi hamda bozor intizomining o'zaro uyg'unligiga tayanadi. Aynan ushbu omillar modelning global miqyosda eng ishonchli, investorlarga yo'naltirilgan va kapital bozorlarida keng qo'llaniladigan tizim sifatida shakllanishiga sabab bo'lgan. Anglo-Amerika modelining tashkiliy-huquqiy asoslarini tizimli tarzda baholash natijalari 1-jadvalda keltirilgan. Jadvaldan ko'rinib turibdiki, Anglo-Amerika korporativ boshqaruv modelining asosiy farqlovchi jihatlari aksiyadorlar huquqlarini kuchli himoya qilish, direktorlar kengashining markaziy o'rni hamda bozor mexanizmlariga tayangan nazorat tizimi bilan izohlanadi. Ushbu omillar modelning xalqaro amaliyotda keng tarqalishiga va investorlar uchun "standart" boshqaruv tizimiga aylanishiga sabab bo'lgan.

Anglo-Amerika korporativ boshqaruv modeli ko'p ishtirokchili tizim bo'lib, unda mulk egalari, boshqaruv organlari, moliya institutlari va bozor mexanizmlari o'zaro muvozanatli aloqalar orqali korporatsiya faoliyatining barqarorligini ta'minlaydi. Mazkur modelda ishtirokchilar o'rtasidagi munosabatlar asosan shartnomaviy-huquqiy mexanizmlar hamda bozor intizomi orqali tartibga solinadi.

Date: 23rd February-2026



Modelning muhim xususiyatlaridan biri — aksiyadorlik tarkibining tarqoq (dispersed ownership) shaklda bo'lishidir. Ya'ni korporatsiyada ko'plab mayda xususiy investorlar, institutsional investorlar (pensiya fondlari, investitsiya fondlari, sug'urta kompaniyalari) mavjud bo'ladi, biroq nazorat paketiga ega yagona yirik mulkdor kam uchraydi. Ushbu holat mulkchilik va boshqaruvning ajralishini kuchaytiradi hamda professional menejment rolini oshiradi.

Aksiyadorlar odatda operativ boshqaruvda bevosita ishtirok etmaydi. Ularning asosiy funksiyalari direktorlar kengashini saylash, muhim strategik qarorlarni tasdiqlash, kompaniya rahbariyati faoliyatini baholash hamda korporativ nazorat mexanizmlarini qo'llab-quvvatlashdan iborat. Aksiyadorlar huquqlari esa qonunchilik, sud amaliyoti va bozor mexanizmlari orqali himoyalangan.

Direktorlar kengashi aksiyadorlar va menejment o'rtasidagi asosiy bog'lovchi institutsional bo'g'in hisoblanadi. Kengash kompaniya strategiyasini belgilaydi, ijroiya rahbariyatni tayinlaydi va nazorat qiladi hamda aksiyadorlar manfaatini himoya qilishga mas'uldir. Kengash tarkibida mustaqil direktorlar ulushining yuqoriligi manfaatlar muvozanatini ta'minlashda hal qiluvchi rol o'ynaydi. Ijroiya rahbariyat esa kompaniyaning kundalik operatsion faoliyatini yuritadi, strategiyani amalga oshiradi hamda moliyaviy natijalar uchun javobgar hisoblanadi. Ularning faoliyati direktorlar kengashi tomonidan monitoring qilinadi va rag'batlantirish mexanizmlari (bonuslar, opsiolar) aksiyadorlar manfaatiga bog'langan bo'ladi.

1-Jadval. Anglo-Amerika korporativ boshqaruv modelining tashkiliy-huquqiy asoslari xususiyatlari

Tahlil yo'nalishi	Mazmuni (Anglo-Amerika modeli)	Huquqiy va amaliy ahamiyati
Tashkiliy-huquqiy shakl	Ochiq aksiyadorlik jamiyati (Public Corporation / PLC)	Kapitalni keng ommadan jalb qilish va kompaniya barqarorligini ta'minlaydi
Mulkchilik tuzilmasi	Aksiyalarning tarqoq holda joylashuvi	Mulkchilik va boshqaruvning ajralishini yuzaga keltiradi
Asosiy boshqaruv subyekti	Direktorlar kengashi (Board of Directors)	Strategik boshqaruv va menejment ustidan nazoratni amalga oshiradi
Direktorlar kengashi tarkibi	Ijrochi va mustaqil direktorlar	Mustaqil nazorat va manfaatlar muvozanatini ta'minlaydi
Aksiyadorlar huquqlari	Ovoz berish, dividend olish, axborot olish, sudga murojaat qilish	Investorlar ishonchini mustahkamlaydi
Huquqiy tizim turi	Common law (umumiy huquq)	Sud precedenti orqali aksiyadorlar huquqlari kuchli himoyalangani
Menejment majburiyatlari	Fidutsiar majburiyatlar (care, loyalty)	Boshqaruvda mas'uliyat va halollikni ta'minlaydi

Date: 23rd February-2026

Axborot ochiqligi	Majburiy moliyaviy hisobot va audit	Shaffoflik va hisobdorlikni kuchaytiradi
Nazorat mexanizmlari	Fond bozori va reguliyatorlar nazorati	Samarasiz boshqaruvni cheklaydi
Bozor orqali nazorat	Takeover va kompaniyani sotib olish mexanizmi	Menejment faoliyatiga doimiy bosim o'rnatadi
Institutsional investorlar roli	Pensiya va investitsiya fondlari faolligi	Korporativ boshqaruv sifatini oshiradi
Huquqiy javobgarlik	Menejerlar va direktorlar sud oldida javobgar	Qonuniylik va boshqaruv intizomini mustahkamlaydi
Global moslashuvchanlik	Xalqaro investorlar uchun tushunarli model	Global kapital bozoriga integratsiyani ta'minlaydi

Anglo-Amerika modelida banklar korporativ boshqaruvning bevosita ishtirokchisi sifatida emas, balki kredit beruvchi, moliyaviy vositachi hamda qisqa va o'rta muddatli moliyalashtirish manbai sifatida faoliyat yuritadi. Kontinental Yevropa yoki Yaponiya modellari bilan solishtirganda, banklar direktorlar kengashida kamdan-kam ishtirok etadi, aksiyador sifatida ulushi odatda cheklangan bo'ladi va kompaniya ustidan doimiy institutsional nazoratni amalga oshirmaydi. Bu esa kompaniyalar moliyalashtirishining fond bozori orqali amalga oshirilishi ustuvorligini kuchaytiradi.

Institutsional investorlar Anglo-Amerika modelida faol nazorat subyekti hisoblanadi. Ular yirik aksiyalar paketiga ega bo'lishi, ovoz berish orqali boshqaruv qarorlariga ta'sir ko'rsatishi hamda korporativ boshqaruv standartlari, jumladan ESG talablarini ilgari surishi mumkin. Shu orqali institutsional investorlar mayda aksiyadorlar manfaatining professional vakili sifatida namoyon bo'ladi.

Anglo-Amerika modeli aksiyadorlarga yo'naltirilgan bo'lishiga qaramay, manfaatdor tomonlar (stakeholderlar) roli ham to'liq inkor etilmaydi. Biroq bu rol asosan bozor va shartnomaviy munosabatlar orqali tartibga solinadi: xodimlar mehnat shartnomalari orqali, mijozlar bozor raqobati orqali, yetkazib beruvchilar shartnomalar orqali, jamiyat va davlat esa qonunlar hamda reguliyatsiya orqali. Mazkur modelda manfaatdor tomonlar boshqaruv organlarida bevosita ishtirok etmaydi (masalan, direktorlar kengashida xodimlar vakillari mavjud emas).

Davlat va mustaqil reguliyatorlar Anglo-Amerika modelida axborot ochiqligini nazorat qiladi, investorlar huquqlarini himoya qiladi hamda bozor intizomini ta'minlaydi. Fond bozori esa kompaniya qiymatini baholash orqali menejment samaradorligini rag'batlantiradi yoki jazolaydi: korporatsiya samaradorligi pasaysa, aksiyalar qiymati tushadi va takeover xavfi kuchayadi.

Model ishtirokchilari o'rtasidagi o'zaro aloqalar quyidagi mantiqiy zanjirda ifodalanadi:

- **Aksiyadorlar → Direktorlar kengashi:** saylash va nazorat
- **Direktorlar kengashi → Menejment:** strategiya va javobgarlik
- **Menejment → Aksiyadorlar:** moliyaviy natijalar va hisobot

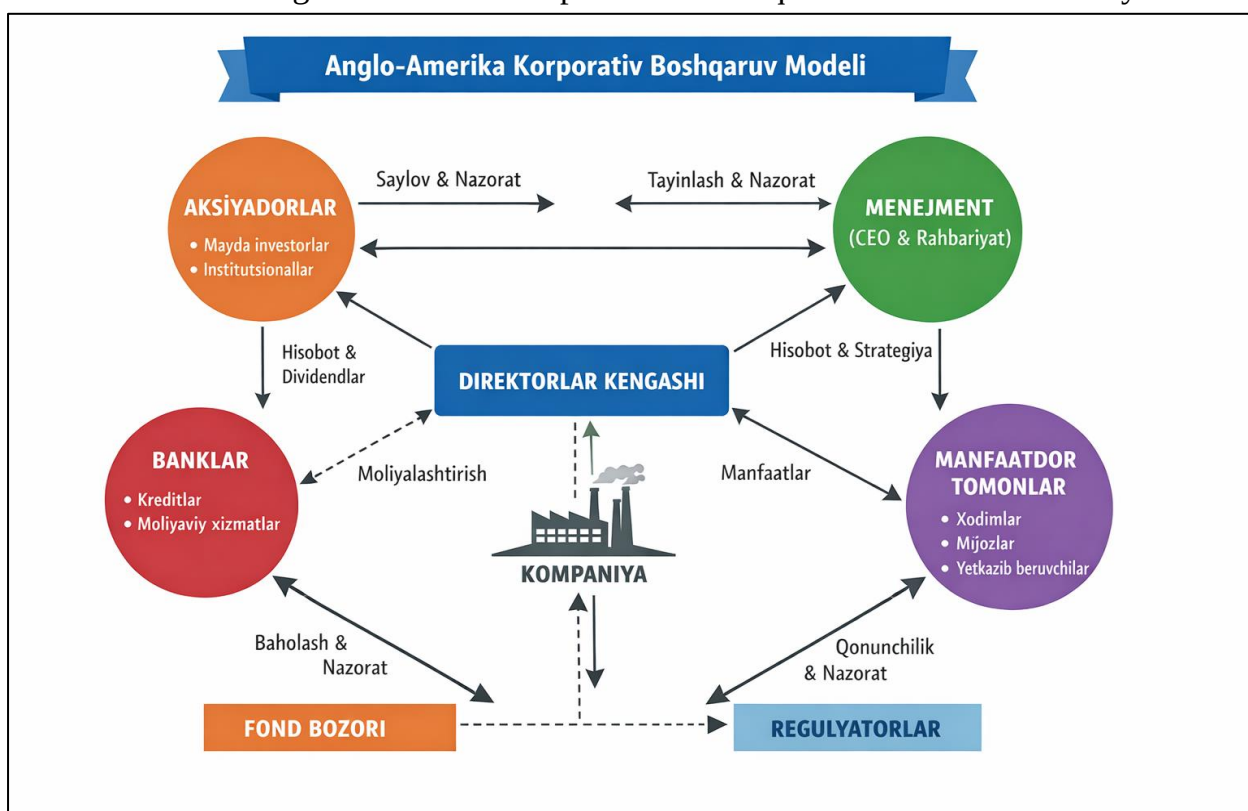


Date: 23rd February-2026

- **Banklar** → **Kompaniya**: kredit va moliyaviy xizmatlar
- **Fond bozori** → **Menejment**: bozor intizomi va baholash

Amaliyot shuni ko'rsatadiki, Anglo-Amerika korporativ boshqaruv modelining kuchi aynan ishtirokchilar rollarining aniq ajratilganligi va bozor orqali ishlaydigan nazorat mexanizmlarining mavjudligi bilan izohlanadi. Banklar hamda manfaatdor tomonlar ikkilamchi rol o'ynaydi, asosiy ta'sir esa aksiyadorlar, direktorlar kengashi va fond bozori orqali shakllanadi. Ushbu modelning asosiy xususiyatlari 1-rasmda aks ettirilgan. Anglo-Amerika korporativ boshqaruv modelining ijobiy jihatlari quyidagilar bilan izohlanadi. Birinchidan, model aksiyadorlar manfaatiga yo'naltirilgan bo'lib, investorlar uchun aniqlik va huquqiy himoya mexanizmlarini ta'minlaydi. Ikkinchidan, majburiy moliyaviy hisobotlar, tashqi audit va oshkoralik tamoyillari orqali shaffoflik va hisobdorlik darajasi yuqori bo'ladi. Uchinchidan, fond bozori mexanizmlari orqali bozor intizomi shakllanadi: samarasiz boshqarilgan kompaniyalar aksiyalar qiymatining pasayishi va takeover xavfi orqali "jazolanadi". To'rtinchidan, direktorlar kengashi, mustaqil direktorlar, auditorlar hamda regulyatorlar nazoratining ko'p bosqichli mexanizmi korporativ boshqaruv sifatini tizimli ravishda ta'minlaydi. Beshinchidan, ushbu model global kapital bozorlarida standart sifatida qabul qilinganligi sababli xalqaro investorlar uchun tushunarli va mos tizimni yaratadi.

1-rasm. Anglo-Amerika korporativ boshqaruv modeli xususiyatlari



Shu bilan birga, modelning ayrim salbiy jihatlari ham mavjud. Birinchidan, aksiyador manfaatining ustuvorligi manfaatdor tomonlar (xodimlar, jamiyat, mijozlar) manfaatining cheklangan darajada e'tiborga olinishi bilan tavsiflanadi, bu esa korporativ

Date: 23rd February-2026



ijtimoiy mas'uliyatning nisbatan past bo'lishiga olib kelishi mumkin. Ikkinchidan, menejerlar va aksiyadorlar manfaatlari o'rtasidagi nomuvofiqlik (agency conflict) to'liq bartaraf etilmaydi; bonus va opsiya larga asoslangan motivatsiya tizimi ayrim hollarda qisqa muddatli natijalarga haddan tashqari yo'naltirilish xavfini kuchaytiradi. Uchinchidan, fond bozoriga ortiqcha bog'liqlik kompaniyalarni uzoq muddatli strategik rivojlanishdan chalg'itishi, moliyaviy ko'rsatkichlarni ustuvor qilish orqali ilmiy-tadqiqot (R&D) va ijtimoiy loyihalarning ikkilamchi o'ringa tushishiga sabab bo'lishi mumkin. To'rtinchidan, banklarning korporativ boshqaruvdagi roli pasaygani sababli kompaniyalar uzoq muddatli barqaror moliyalashtirishda Yevropa modeliga nisbatan zaifroq bo'lishi ehtimoli mavjud. Beshinchidan, oshkoralik, audit va regulativ talablarning murakkabligi ayrim hollarda kichik va o'rta kompaniyalar uchun xarajatlar yukini oshiradi, bu esa operatsion samaradorlikka salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Anglo-amerika korporativ boshqaruv tamoyillarini O'zbekiston sharoitida qo'llash masalasi, avvalo, mamlakat iqtisodiyotining institutsional rivojlanish bosqichi hamda korporativ sektor tuzilmasi bilan bevosita bog'liq. O'zbekistonda aksiyadorlik jamiyatlarining muhim qismi davlat ulushi yuqori bo'lgan korxonalardan iborat bo'lib, bu holat korporativ boshqaruvda klassik "aksiyador-menejer" agentlik muammosini murakkablashtiradi. Shu sababli Anglo-amerika modelini joriy etish "to'liq ko'chirish" shaklida emas, balki mahalliy sharoitga moslashtirilgan institutsional integratsiya orqali amalga oshirilishi maqsadga muvofiq.

Birinchi navbatda, O'zbekistonda Anglo-amerika tamoyillarini qo'llashning muhim imkoniyati — investorlar huquqlarini kuchaytirish va minoritar aksiyadorlar manfaatini himoya qilish orqali kapital bozoriga ishonchni oshirishdir. Mazkur yondashuv, ayniqsa, xususiylashtirish jarayonlari, IPO va SPO amaliyotlarini kengaytirish hamda xalqaro kapitalni jalb etishda muhim rol o'ynaydi. Anglo-amerika tizimiga xos bo'lgan oshkoralik, majburiy audit, moliyaviy hisobot standartlari va direktorlar kengashining mustaqilligi kabi elementlar korporatsiyalar faoliyatida hisobdorlikni kuchaytirishi mumkin. Shu bilan birga, institutsional investorlar faolligini oshirish, masalan, pensiya va investitsiya fondlari orqali bozor nazoratini kuchaytirish, korporativ boshqaruv sifatini oshirishning muhim omili sifatida qaraladi.

Biroq mazkur modelni tatbiq etishda bir qator cheklovlar ham mavjud. Eng asosiy muammo — fond bozori infratuzilmasining yetarli darajada rivojlanmaganligi va bozor likvidligining pastligi hisoblanadi. Anglo-amerika modeli samarali ishlashi uchun takeover mexanizmlari, aksiyalar narxining bozor baholashi va investorlarga tezkor axborot yetkazish tizimi zarur. O'zbekiston sharoitida ushbu mexanizmlar to'liq shakllanmaganligi sababli bozor intizomi cheklangan darajada ishlaydi. Ikkinchi muhim cheklov — sud tizimi va huquqiy himoya institutlarining samaradorligi bilan bog'liq. Common law tizimiga asoslangan Anglo-amerika modelida sud precedenti va fidutsiar javobgarlik mexanizmlari asosiy himoya instrumenti hisoblanadi. O'zbekistonda esa civil law an'anasiga xos bo'lgan normativ-huquqiy yondashuv ustun bo'lib, bu modelni to'liq tatbiq etishda institutsional moslashuvni talab qiladi.

Date: 23rd February-2026



Shuningdek, korporativ boshqaruv madaniyati, direktorlar kengashi mustaqilligi va manfaatlar to'qnashuvini boshqarish amaliyotlari ham muhim muammo sifatida namoyon bo'ladi. Agar mustaqil direktorlar instituti faqat formal ko'rinishda qolsa, Anglo-amerika tamoyillari real natija bermaydi. Shu bois, O'zbekiston sharoitida mazkur modelni joriy etish bosqichma-bosqich, huquqiy islohotlar, bozor infratuzilmasini rivojlantirish va korporativ boshqaruv madaniyatini mustahkamlash bilan parallel ravishda amalga oshirilishi zarur.

Xulosa va takliflar. Mazkur tadqiqot Anglo-amerika korporativ boshqaruv modelining nazariy asoslari va amaliy mexanizmlarini tahlil qilish orqali uning O'zbekiston sharoitida qo'llanish imkoniyatlari hamda cheklovlarini yoritdi. Natijalar shuni ko'rsatadiki, Anglo-amerika modeli investorlar huquqlarini kuchli himoya qilish, shaffoflik va hisobdorlikni ta'minlash, direktorlar kengashining markaziy roli hamda bozor mexanizmlari orqali nazoratni kuchaytirish bilan ajralib turadi. Ushbu tamoyillar O'zbekistonda xususiylashtirish jarayonlarini jadallashtirish, fond bozorini rivojlantirish va xalqaro investitsiyalarni jalb etishda muhim institutsional asos bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Shu bilan birga, modelni to'liq transplantatsiya qilish O'zbekistonning huquqiy tizimi (civil law), fond bozori likvidligi pastligi, sud himoyasi samaradorligi va korporativ boshqaruv madaniyati yetarli darajada shakllanmaganligi sababli murakkab hisoblanadi. Shu bois, model elementlarini bosqichma-bosqich va moslashtirilgan tarzda joriy etish maqsadga muvofiq.

Amaliy takliflar sifatida minoritar aksiyadorlar huquqlarini real himoya qiluvchi huquqiy mexanizmlarni kuchaytirish, mustaqil direktorlar instituti va audit qo'mitalarining amaliy mustaqilligini ta'minlash, oshkoralik va moliyaviy hisobot standartlarini xalqaro talablarga moslashtirish, institutsional investorlar faoliyatini qo'llab-quvvatlash hamda fond bozori infratuzilmasini rivojlantirish tavsiya etiladi. Ushbu yo'nalishlar O'zbekistonda korporativ boshqaruv sifatini oshirish va investitsiya muhitini barqarorlashtirishga xizmat qiladideb hisoblaymiz.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 28(3), 447–465. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196772>
2. Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan.
3. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
4. La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (1998). Law and finance. *Journal of Political Economy*, 106(6), 1113–1155. <https://doi.org/10.1086/250042>

Date: 23rd February-2026

5. La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2008). The economic consequences of legal origins. *Journal of Economic Literature*, 46(2), 285–332. <https://doi.org/10.1257/jel.46.2.285>
6. Charkham, J. P. (1994). *Keeping Good Company: A Study of Corporate Governance in Five Countries*. Oxford: Oxford University Press.
7. Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737–783. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>
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.
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.

