

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**  
**HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI**  
**DSc.03/30.12.2020.I.16.02 RAQAMLI ILMIY KENGASH**

---

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**

**ARIPXODJAYEVA NARGIZA URMANOVNA**

**OZIQ-OVQAT SANOATI KORXONALARI FAOLIYATIDA**  
**KORPORATIV BOSHQARUV MEXANIZMINI**  
**TAKOMILLASHTIRISH**

**08.00.13 – Menejment**

**Iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi**  
**AVTOREFERATI**

**Toshkent – 2024**

UO‘K: 658.01:6П8 (575.1)

**Iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) dissertasiyasi  
avtoreferati mundarijasi**

**Оглавление автореферата диссертации доктора философии (PhD) по  
экономическим наукам**

**Contents of the dissertation abstract of doctor of philosophy (PhD) on  
Economics Sciences**

**Aripходjayeva Nargiza Urmanovna**

Oziq-ovqat sanoati korxonalari faoliyatida korporativ boshqaruv  
mexanizmini takomillashtirish ..... 3

**Арипходжаева Наргиза Урмановна**

Совершенствование механизма корпоративного управления в  
деятельности предприятий пищевой промышленности ..... 25

**Aripkhodjaeva Nargiza Urmanovna**

Improving the mechanism of corporate governance in the activities of  
food industry enterprises ..... 49

**E‘lon qilingan ishlar ro‘yxati**

Список опубликованных работ  
List of published works ..... 54

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**  
**HUZURIDAGI ILMY DARAJALAR BERUVCHI**  
**DSc.03/30.12.2020.I.16.02 RAQAMLI ILMY KENGASH**  

---

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**

**ARIPXODJAYEVA NARGIZA URMANOVNA**

**OZIQ-OVQAT SANOATI KORXONALARI FAOLIYATIDA**  
**KORPORATIV BOSHQARUV MEXANIZMINI**  
**TAKOMILLASHTIRISH**

**08.00.13 – Menejment**

**Iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi**  
**AVTOREFERATI**

**Toshkent – 2024**

Iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi mavzusi O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasida B2024.I.PhD/Iqt3884 raqam bilan ro'yxatga olingan.

Dissertatsiya Toshkent davlat iqtisodiyot universitetida bajarilgan.

Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (o'zbek, rus, ingliz (rezyume)) Ilmiy kengash veb-sahifasi (www.tsue.uz) va "Ziyonet" Axborot-ta'lim portali (www.ziyonet.uz)da joylashtirilgan.

**Ilmiy rahbar:** Umarxodjayeva Muyassarxon Ganiyevna  
iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

**Rasmiy opponenlar:** Suyunov Dilmurod Xolmurodovich  
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Xamidulin Mixail Borisovich  
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Yetakchi tashkilot:** Toshkent kimyo-texnologiya instituti

Dissertatsiya himoyasi Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti huzuridagi ilmiy darajalar beruvchi DSc.03/30.12.2020.I.16.02 raqamli ilmiy kengashning 2024-yil "14" 06 kuni soat 14.00dagi majlisda bo'lib o'tadi. Manzil: 100066, Toshkent shahri, Islom Karimov ko'chasi, 49-uy. Tel.:(99871) 239-28-72; faks (99871) 239-43-51; e-mail: info@tsue.uz.

Dissertatsiya bilan Toshkent davlat iqtisodiyot universitetining kutubxonasida tanishish mumkin (1457 raqami bilan ro'yxatga olingan). Manzil: 100066, Toshkent shahri, Islom Karimov ko'chasi, 49-uy. Tel.:(99871) 239-28-72; faks (99871) 239-43-51; e-mail: info@tsue.uz.

Dissertatsiya avtoreferati 2024-yil « 3 » 06 kuni tarqatildi.

(2024-yil « 21 » 05 dagi 18 raqamli restr bayonnomasi).



**G.K. Abduraxmanova**  
ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash raisi,  
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**O.D. Djurabaev**  
ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash  
kotibi, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc),  
dotsent.

**R.X. Karlibayeva**  
ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash  
qoshidagi ilmiy seminar raisi, iqtisodiyot  
fanlari doktori, professor

## **KIRISH (falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi annotatsiyasi)**

**Tadqiqot mavzusining dolzarbligi va zarurati.** Jahonda jadallashib borayotgan globallashuv, milliy iqtisodiyotning xalqaro savdoga ochiqligi va innovatsiyalarning o‘shishi jarayonlari korporativ tizimlar faoliyatining kengayib, davlat tomonidan tartibga solish meyor va qoidalarining ham takomillashib borishini taqozo etmoqda. Xususiylashtirish jarayoni yirik tadbirkorlik subyektlarining korporativ boshqaruvga faol o‘tishiga yordam bermoqda. XX asr oxiri va XXI asr boshlarida biznesni tashkil etishning korporativ shakli jahon iqtisodiyotining globallashuvi sharoitida eng samaralisi sifatida keng tarqaldi. “Umumiy holda korporativ boshqaruv korporativ tuzilmalarning amal qilishi ishtirokchilari – aksiyadorlar, menejerlar, kreditorlar, xodimlar, ta’minotchilar, xaridorlar, ijro va qonunchilik hokimiyati organlari vakillari o‘rtasidagi munosabatlar tizimini namoyon etadi. Tanlangan modeldan qat’i nazar, korporativ boshqaruv korporatsiyalarning ijtimoiy-iqtisodiy samaradorligini oshirishga, investitsiyalarni jalb etishga, yuridik va ijtimoiy majburiyatlarni bajarishga yo‘naltirilgan bo‘ladi”<sup>1</sup>. Xususiylashtirish natijasida yaratilgan korporativ tuzilmalardan barqaror uzoq muddatli iqtisodiy rivojlanishni ta’minlash vositasi sifatida butun dunyoda faol foydalanilmoqda.

Jahonda global raqobatning kuchayib borishi sharoitida oziq-ovqat sanoati korxonalarida korporativ boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirishga qaratilgan tadqiqotlar faol tarzda olib borilmoqda. Oziq-ovqat sanoati korxonalarida korporativ boshqaruvning turli jihatlari, jumladan, direktorlar kengashining roli, rag‘batlantirish tizimi, shaffoflik va barqarorlikni oshirishning innovatsion yondashuvlari, korporativ boshqaruv mexanizmlari tashkiliy-uslubiy asoslarini takomillashtirish, korporativ boshqaruvning yanada samarali mexanizmlarini ishlab chiqish, korporatsiyalarning uzoq muddatli barqarorligi va muvaffaqiyatini ta’minlovchi qarorlar qabul qilish samaradorligini oshirish bu boradagi tadqiqotlarning ustuvor yo‘nalishlaridan hisoblanadi.

Yangi O‘zbekistonda milliy iqtisodiyot raqobatbardoshligini ta’minlash hamda aholi turmush darajasini oshirishda oziq-ovqat sanoatini jadal rivojlantirishga alohida e’tibor qaratilmoqda. Ko‘rilayotgan samaralin chora-tadbirlar natijasida 2017 – 2022- yillar mobaynida “oziq-ovqat mahsulotlari ishlab chiqarish 31 foizga, asosiy kapitalga investitsiyalar hajmi 1,4 barobarga, sohada bandlik 1,2 barobarga, eksport hajmi esa 3,7 barobardan ziyod oshdi”<sup>2</sup>. Bu borada O‘zbekiston oziq-ovqat sanoatida korporativ boshqaruv sohasida tarmoq korxonalarining samaradorligi va raqobatbardoshligiga ijobiy ta’sir ko‘rsatuvchi omillardan samarali foydalanish, xususan, resurslarning to‘g‘ri taqsimlanishi, tarmoqni rivojlantirishning samarali strategiyasi, shaffoflik va hisobotlarning aniqlik darajasini ta’minlash, mulkdorlar va korxonalar rahbariyati o‘rtasidagi korporativ munosabatlarni takomillashtirish vazifalari belgilab berilgan. Mazkur vazifalarning amalga oshirilishi oziq-ovqat

---

<sup>1</sup> Бочарова И.Ю., Ганин А.М. Особенности корпоративного управления предприятий по производству пищевых продуктов//Современные проблемы науки и образования. – 2014. – №4; URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=14312>

<sup>2</sup> Инфографика: 2017-2022 йилларда Ўзбекистонда озиқ-овқат саноатининг ривожланиши. – <https://review.uz/oz/post/infografika-razvitie-pishevoy-promshlennosti-uzbekistana-2017-2022-gg>

sanoati korxonalari faoliyatida korporativ boshqaruv mexanizmlari samaradorligini oshirish va sohaning yanada o'sishi hamda rivojlanishi imkoniyatlaridan samarali foydalanishga qaratilgan ilmiy-tadqiqot ishlarining dolzarbligini namoyon etadi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 21-fevraldagi PF-37-son "O'zbekiston – 2030" strategiyasini "Yoshlar va tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlash yili"da amalga oshirishga oid Davlat dasturi to'g'risida", 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son "2022 – 2026-yillarda Yangi O'zbekistonni rivojlantirish strategiyasi to'g'risida", 2020-yil 27-oktabrdagi PF-6096-son "Davlat ishtirokidagi korxonalarni isloh qilishni jadallashtirish hamda davlat aktivlarini xususiylashtirishga oid chora-tadbirlar to'g'risida", 2015-yil 24-apreldagi PF-4720-son "Aksiyadorlik jamiyatlarida zamonaviy korporativ boshqaruv uslublarini joriy etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi farmonlari, 2023-yil 2-sentabrdagi PQ-291-son "Kapital bozorini rivojlantirishga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida", 2022-yil 18-martdagi PQ-168-son "Iqtisodiyotda davlat ishtirokini yanada qisqartirish va xususiylashtirishni jadallashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida", 2021-yil 15-noyabrdagi PQ-10-son "G'alla yetishtirish va sotishda erkin raqobatni ta'minlashning bozor tamoyillarini joriy etish to'g'risida"gi qarorlari, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2021-yil 29-martdagi 166-son "2021 – 2025 yillarda davlat ishtirokidagi korxonalarni boshqarish va isloh qilish strategiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi qarori va boshqa meyoriy-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni bajarishda mazkur dissertatsiya tadqiqoti muayyan darajada xizmat qiladi.

**Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo'nalishlariga mosligi.** Dissertatsiya tadqiqoti respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining I. "Demokratik va huquqiy jamiyatni ma'naviy-axloqiy va madaniy-ma'rifiy rivojlantirish, innovatsion iqtisodiyotni shakllantirish" ustuvor yo'nalishiga muvofiq bajarilgan.

**Muammoning o'rganilganlik darajasi.** Korporativ boshqaruv mexanizmlarini o'rganishning ilmiy-nazariy va uslubiy jihatlarini C.Xill, T.Jons, O.Uilyamson, M.Jensen, M.Mekling, D.Meyers, S.Smit<sup>3</sup> kabi bir qator xorijlik mualliflarning ilmiy ishlarida ko'rib chiqilgan .

Korporativ boshqaruv mexanizmlari tadqiqot predmeti sifatida A.G.Dementyeva, V.V.Dolinskaya, E.A.Ivanova, S.P.Kukura, I.S.Karpachev, O.A.Kavirshina, S.A.Masyutina, T.N.Pochekaylo, Y.V.Sharikova, L.S.Rujanskaya<sup>4</sup> va boshqa shu kabi MDH mamlakatlari olimlarining ishlarida ko'rib chiqilgan .

---

<sup>3</sup> Williamson O. The Economic Institutions of Capitalism. The Free Press: N. Y., 1985; Hill C., Jones T. Stakeholder-Agency Theory // Journal of Management Studies. 1992.; Jensen M., Meckling W. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics. 1976. Vol. 3. N 4. P. 305-360; Mayers D., Smith C.W., Jr. Contractual Provisions, Organizational Structure, and Conflict Control in Insurance Markets // Journal of Business. 1981. Vol. 54. July. N 3. P. 407-434.

<sup>4</sup> Деметьева А.Г. Корпоративное управление: Учебник. – М.: Магистр, 2018. – 848 с.; Долинская В.В. Акционерное право: основные положения и тенденции. – М., 2006. 420 – 421 с.; Иванова Е.А., Шишкина Л.В., Корпоративное управление. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 256 с.; Ружанская Л.С. Развитие внутренних механизмов корпоративного управления в российских компаниях. – Екатеринбург, издательство Уральского университета 2008. – 208 с.; Кукура С.П. Теория корпоративного управления. – М.: ЗАО Издательство «Экономика», 2004. – 121 с.; Карпачев С. И. Стратегическое управление отраслевыми холдингами: Дис. ... канд. экон. наук специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент». – Курск, 2011. – 201 с.; Кавыршина О.А. Экономический механизм корпоративного управления: Автореф. дис... канд.

Korporativ boshqaruvning xususiyatlari va uni takomillashtirishning turli jihatlarini o‘zbekistonlik olimlardan Z.A.Ashurov, B.B.Berkinov, D.B.Begmatova, M.M.Vohidov, S.S.Gulomov, SH.N.Zaynutdinov, A.A.Karimov, SH.S.Muxamadjonov, D.N.Raximova, D.X.Suyunov, B.N.O‘rinov, M.B.Xamidulin, N.K.Yuldashev<sup>5</sup> va boshqalarning ishlarida tadqiq qilingan .

Biroq keng ko‘lamli tadqiqotlarga qaramay, korporativ boshqaruv mexanizmlarining oziq-ovqat sanoati korxonalarini rivojlantirish strategiyasiga ta’siri hali ham yetarli darajada o‘rganilmagan, bu ushbu tadqiqot ishining mavzusini tanlashga sabab bo‘ldi.

**Dissertatsiya tadqiqotining dissertatsiya bajarilgan oliy ta’lim muassasasining ilmiy-tadqiqot ishlari rejalari bilan bog‘liqligi.** Dissertatsiya tadqiqoti Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti ilmiy-tadqiqot ishlari rejasiga muvofiq ilmiy loyiha doirasida bajarilgan.

**Tadqiqotning maqsadi** oziq-ovqat sanoati korxonalarini faoliyatida korporativ boshqaruv mexanizmini takomillashtirish bo‘yicha ilmiy takliflar va amaliy tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

**Tadqiqot vazifalari:**

korporativ boshqaruvning ilmiy-nazariy jihatlarini va prinsiplarini o‘rganish;  
ilmiy-uslubiy yondashuvlar va korporativ boshqaruv mexanizmining mohiyatini tadqiq etish;

O‘zbekistonda korporativ boshqaruvni rivojlantirishning institusional va huquqiy asoslarini o‘rganish;

korporativ boshqaruv mexanizmlarini qo‘llash bo‘yicha ilg‘or xorijiy tajribani o‘rganish va umumlashtirish;

“O‘zdonmahsulot” AK misolida oziq-ovqat sanoati korxonalarida korporativ boshqaruv mexanizmlarini tahlil qilish;

---

экон. наук. – Воронеж: ВГТУ, 2006. – 20 с.; Почекайло Т. Н. Формирование организационно-экономического механизма корпоративного управления: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Тюмень, 2006. – 169 с.; Масютин С.А. Корпоративное управление: опыт и проблемы: Монография. – М.: ООО «Финстатинформ», 2003. – 201 с.; Шарикова Ю. В. Совершенствование процессов слияний и поглощений через механизмы корпоративного управления: Дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05 Сам. гос. эконом. ун-т. – Самара, 2008. – 162 с.

<sup>5</sup> Ашуров З.А. Акциядорлик корхоналарида корпоратив бoshqaruvning ташкилий-иқтисодий механизмини такомиллаштириш. Иқтисод. фан. б. ф.доктори дисс. иши. – Т.: ТДИУ, 2019; Бегматова Д.Б. Совершенствование методов оценки эффективности корпоративного управления в акционерных обществах. Дис. ... д-ра фил.по эконом.наукам. – Т.: ТГЭУ, 2017; Беркинов Б.Б. Корпоративные структуры (Основы создания и управления). – Т.: Изд-во Нац.Б-ки Узбекистана им. А.Навои, 2005. – 132 с.; Вохидов М.М. Ўзбекистон акциядорлик жамиятларида корпоратив бoshqaruv тизимининг ҳуқуқий муаммолари ва такомиллаштириш йўллари: Юрид. фан. номз. дисс. иши. – Т.: ТДЮИ, 2007. – 171 б.; Гулямов С.С. Правовые проблемы корпоративного управления: теория и практика: Монография. – Т.: ТГЮИ, 2004. – 271 с.; Зайнутдинов Ш.Н., Рахимова Д.Н. Корпоратив бoshqaruv асослари. – Т.: Академия, 2007. – 48 б.; Каримов А.А. Корпоратив бoshqaruv тизимида бухгалтерия ҳисоби ва аудитни такомиллаштиришнинг асосий йўналишлари: Иқт. фан. док. дис. автореф. – Т.: ЎЗР БМА, 2008. – 34 б.; Суёнов Д.Х. Корпоратив бoshqaruv механизми: муаммо ва ечимлар: Монография. – Т.: Академия, 2006. – 116 б.; Уринов Б.Н. Корхоналарда персонални бoshqaruvнинг корпоратив усулидан фойдаланиш самарадорлиги. Иқтисод. фан. б. ф.доктори дисс. иши. – Т.: ТДИУ, 2018-129 б.; Хамидулин М.Б. Развитие финансового механизма корпоративного управления: Дис. ... д-ра экон. наук. – Т.: БФА РУз., 2008. – 256 с.; В.И.Набоков, Н.К.Юлдашев. Основы менеджмента. Учебник. -Т: Уральское Аграрное Издательство, 2021. -252 с.

oziq-ovqat sanoati korxonalarining xo‘jalik va moliyaviy-iqtisodiy faoliyatini tahlil qilish;

oziq-ovqat sanoati korxonalarini faoliyatiga korporativ boshqaruvning ta‘sirini baholash;

oziq-ovqat sanoati korxonalarining korporativ boshqaruvining optimal modelini ishlab chiqish va rivojlanish ko‘rsatkichlarini prognozlash;

oziq-ovqat sanoati korxonalarida ESG mezonlarini joriy etish asosida korporativ boshqaruv mexanizmini takomillashtirish bo‘yicha tavsiyalar ishlab chiqish;

oziq-ovqat sanoati korxonalarini korporativ boshqarishda ESOP mexanizmini joriy etish va qo‘llash bo‘yicha takliflar ishlab chiqish.

**Tadqiqotning obyekti** bo‘lib “O‘zdonmahsulot” aksiyadorlik kompaniyasi va uning tarkibiy korxonalarini hisoblanadi.

**Tadqiqotning predmetini** oziq-ovqat sanoatida korporativ boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish jarayonida yuzaga keladigan iqtisodiy munosabatlar tashkil etadi.

**Tadqiqotning usullari.** Dissertatsiya ishida tahlil va sintez, vertikal va gorizontaal tahlil, intervyu, ko‘p omilli regressiya usuli, korrelyatsion tahlil usuli kabi statistik usullar majmuidan foydalanilgan.

**Tadqiqotning ilmiy yangiligi** quyidagilardan iborat:

xodimlarning korxonadagi mehnat faoliyatining muayyan davri hamda korxonada ishlab chiqarish natija va yutuqlaridagi hissasidan kelib chiqqan holda ularni rag‘batlantirish ko‘rinishida aksiyalar taqdim etib borish orqali ishlab chiqarish va boshqaruvdagi ishtiroki faolligini oshirish taklifi asoslangan;

oziq-ovqat sanoati korxonalarida tarmoq bo‘yicha dividendlarning o‘rtacha darajasi, moliyaviy resurslardan foydalanishning muqobil samaralari hamda yillik narx darajasidagi o‘zgarishlardan kelib chiqqan holda aksiyalar bo‘yicha dividend belgilash amaliyoti orqali korxonada xodimlarning korporativ boshqaruvdagi faol ishtirokidan manfaatdorligini oshirish taklifi asoslangan;

oziq-ovqat sanoati korxonalarini korporativ boshqaruvida tarmoq xodimlariga qimmatli qog‘ozlar xaridida ustuvorlik berish asosida ularning nufuzli va yuqori daromadli aksiya egalariga aylanish imkoniyatlarini ta‘minlash orqali davlat ulushini tizimli ravishda kamaytirish va aksiyadorlarning keng guruhini shakllantirish taklifi asoslangan;

“O‘zdonmahsulot” AK rivojlanishining joriy tendensiyalari, davlatning tartibga soluvchi chora-tadbirlari, xorijiy investitsiyalar oqimi ta‘sirini e‘tiborga olgan ko‘p omilli ssenariylarni namoyon etuvchi ekonometrik model asosida 2027 yilga qadar prognoz ko‘rsatkichlari ishlab chiqilgan.

**Tadqiqotning amaliy natijalari** quyidagilardan iborat:

kompaniya sof foydasining uzoq muddatli va qisqa muddatli investitsiyalar hajmiga, ustav kapitali hajmiga ta‘siri uchun regressiya-korrelyatsiya modeli ishlab chiqilgan;

oziq-ovqat sanoati korxonalarida korporativ boshqaruvga ta‘sir etuvchi tashqi va ichki muhit omillarining ahamiyati aniqlangan;

“O‘zdonmahsulot” AK korxonalarida ESG omillarini joriy etish strategiyasining asosiy yo‘nalishlari va konsepsiyasi ishlab chiqilgan;

“O‘zdonmahsulot” AK da mulkchilik tuzilmasi, korporativ boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish, aksiyadorlar bilan o‘zaro munosabatlar, manfaatdor tomonlar bilan o‘zaro munosabatlar, strategiya, aksiyadorlar manfaatlariga rioya qilish, moliyaviy bo‘lmagan ma’lumotlarni oshkor qilish darajasi va sifati, moliyaviy axborotni oshkor qilish darajasi va sifati, xavflarni boshqarish va ichki nazorat tizimi, barqaror rivojlanish sohasidagi boshqaruv bo‘yicha tavsiyalar ishlab chiqilgan;

oziq-ovqat sanoati korxonalarida ESOP mexanizmini joriy etish bosqichlari, investitsiyalarni tahlil qilish va qarorlar qabul qilish jarayonlariga ESG omillarini kiritish algoritmi ishlab chiqilgan;

“O‘zdonmahsulot” AK korxonalarida joriy etish uchun taklif etilgan nomoliyaviy hisobotning namunaviy strukturasi hamda korporativ boshqaruvida ESOP mexanizmini joriy etish va qo‘llash jarayoni ishlab chiqilgan.

**Tadqiqot natijalarining ishonchliligi** korporativ boshqaruvni o‘rganuvchi olimlarning ilmiy qarashlarini tanqidiy va qiyosiy tahlil qilish, tadqiqot jarayonida qo‘llaniladigan yondashuvlar usullarining asosiligi, shuningdek, axborot bazasining ishonchliligi hamda “O‘zdonmahsulot” AK da amaliy qo‘llash uchun taklif va tavsiyalarni sinovdan o‘tkazish bilan ifodalanadi.

**Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati.** Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati unda ishlab chiqilgan nazariy-uslubiy tavsifdagi qoida va xulosalardan oziq-ovqat sanoati korxonalarida korporativ boshqaruv mexanizmlariga oid nazariy-metodologik apparatlar va iqtisodiy mexanizmlarni takomillashtirishga bag‘ishlangan maxsus ilmiy-tadqiqotlarni amalga oshirishda foydalanish mumkinligi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarning amaliy ahamiyati unda ishlab chiqilgan amaliy-uslubiy tavsifdagi takliflar va tavsiyalardan O‘zbekiston Respublikasida oziq-ovqat sanoati korxonalarida korporativ boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirishga doir dasturiy hujjatlar, sohani samarali rivojlantirishga qaratilgan kompleks chora-tadbirlar majmunini ishlab chiqishda foydalanish mumkinligi bilan izohlanadi.

**Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi.** Oziq-ovqat sanoati korxonalari faoliyatida korporativ boshqaruv mexanizmini takomillashtirish bo‘yicha ishlab chiqilgan ilmiy takliflar va amaliy tavsiyalar asosida:

xodimlarning korxonadagi mehnat faoliyatining muayyan davri hamda korxonada ishlab chiqarish natija va yutuqlaridagi hissasidan kelib chiqqan holda ularni rag‘batlantirish ko‘rinishida aksiyalar taqdim etib borish orqali ishlab chiqarish va boshqaruvdagi ishtiroki faolligini oshirish taklifi “O‘zdonmahsulot” AK faoliyatiga joriy etilgan (“O‘zdonmahsulot” AKning 2023-yil 13-apreldagi 17-3/33-302-sonli ma’lumotnomasi). Ushbu ilmiy taklifning amaliyotga joriy etilishi natijasida mahsulot tannarxini o‘rtacha 4,7 foizga kamaytirish orqali oziq-ovqat sanoati korxonalarida ishlab chiqarish jarayonini optimallashtirish imkoni yaratilgan;

oziq-ovqat sanoati korxonalarida tarmoq bo‘yicha dividendlarning o‘rtacha darajasi, moliyaviy resurslardan foydalanishning muqobil samaralari hamda yillik narx darajasidagi o‘zgarishlardan kelib chiqqan holda aksiyalar bo‘yicha dividend belgilash amaliyoti orqali korxonada xodimlarining korporativ boshqaruvdagi faol ishtirokidan manfaatdorligini oshirish taklifi “O‘zdonmahsulot” AK faoliyatiga joriy etilgan (“O‘zdonmahsulot” AKning 2023-yil 13-apreldagi 17-3/33-302-sonli

ma'lumotnomasi). Ushbu ilmiy taklifning amaliyotga joriy etilishi natijasida davlat byudjetiga yo'naltiriladigan dividendlar miqdorini 3,8 barobar oshirish imkoni yaratilgan;

oziq-ovqat sanoati korxonalari korporativ boshqaruvida tarmoq xodimlariga qimmatli qog'ozlar xaridida ustuvorlik berish asosida ularning nufuzli va yuqori daromadli aksiya egalariga aylanish imkoniyatlarini ta'minlash orqali davlat ulushini tizimli ravishda kamaytirish va aksiyadorlarning keng guruhini shakllantirish taklifi "O'zdonmahsulot" AK faoliyatiga joriy etilgan ("O'zdonmahsulot" AKning 2023-yil 13-apreldagi 17-3/33-302-sonli ma'lumotnomasi). Ushbu ilmiy taklifning amaliyotga joriy etilishi natijasida oziq-ovqat sanoati korxonalari ishchilarining mehnat unumdorligini 151,3 foizga oshirish imkoni yaratilgan;

"O'zdonmahsulot" AK rivojlanishining joriy tendensiyalari, davlatning tartibga soluvchi chora-tadbirlari, xorijiy investitsiyalar oqimi ta'sirini e'tiborga olgan ko'p omilli ssenariylarni namoyon etuvchi ekonometrik model asosida ishlab chiqilgan 2027-yilga qadar prognoz ko'rsatkichlari "O'zdonmahsulot" AK faoliyatiga joriy etilgan ("O'zdonmahsulot" AKning 2023-yil 13-apreldagi 17-3/33-302-sonli ma'lumotnomasi). Ushbu ilmiy taklifning amaliyotga joriy etilishi natijasida strategik rejani ishlab chiqish va kompaniya rivojlanishining asosiy iqtisodiy yo'nalishlarini qayta shakllantirish imkoni yaratilgan.

**Tadqiqot natijalarining aprobatsiyasi.** Ushbu tadqiqot natijalari 2 ta xalqaro va 2 ta milliy ilmiy-amaliy anjumanlarda muhokama qilindi.

**Tadqiqot natijalarining e'lon qilinishi.** Tadqiqot mavzusi bo'yicha jami 10 ta ilmiy ish, shu jumladan, dissertatsiyaning asosiy ilmiy natijalarini chop etish uchun O'zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasi tomonidan tavsiya etilgan 2 ta respublika va 2 ta xorijiy jurnalda maqola, ilmiy-amaliy anjumanlar to'plamlarida 6 ta maqola va tezislar chop etilgan.

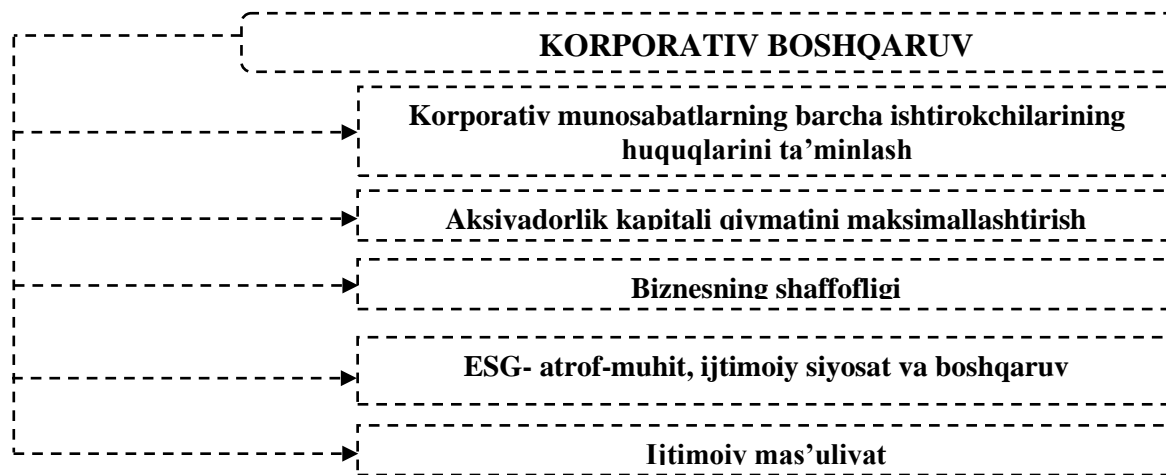
**Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi.** Dissertatsiya tarkibi kirish, uchta bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati va ilovalardan iborat. Dissertatsiyaning hajmi 127 betni tashkil etadi.

## DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

Dissertatsiyaning **kirish** qismida mavzuning dolzarbligi, olib borilgan tadqiqotning maqsadi, vazifalari, obykti va predmeti, shuningdek, uning respublika fan va texnologiyalarini rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlariga muvofiqligi asoslangan. Tadqiqotning ilmiy yangiligi va amaliy natijalari ko'rib chiqilib, tadqiqot natijalarining ilmiy-amaliy ahamiyati, ularning amaliyotga tatbiq etilishi, chop etilgan ishlar va dissertatsiyaning tuzilishi to'g'risida ma'lumotlar keltirilgan.

Dissertatsiyaning "**Korporativ boshqaruvning nazariy va ilmiy-uslubiy asoslari**" deb nomlangan birinchi bobida korporativ boshqaruvning ilmiy-nazariy jihatlari va tamoyillari asoslab berilgan, ilmiy-uslubiy yondashuvlar va korporativ boshqaruv mexanizmining mohiyati tavsiflangan, O'zbekiston Respublikasida korporativ boshqaruv mexanizmlarini rivojlantirishning institusional va huquqiy asoslari belgilab berilgan, korporativ boshqaruv mexanizmlarini qo'llash bo'yicha ilg'or xorijiy tajriba taqdim etilgan.

Tadqiqotchining fikriga ko'ra, korporativ boshqaruv samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish hisobiga aksiyadorlik kapitali qiymatini oshirish va barcha manfaatdor tomonlarning manfaatlariga rioya qilish kabi ikki asosiy vazifani hal qilishda muvozanatni saqlashga qaratilgan. Korporativ boshqaruvning asosiy elementlari 1-rasmda keltirilgan.



**1-rasm. Korporativ boshqaruvning asosiy elementlari<sup>6</sup>**

Korporativ boshqaruv korxonalarining muvaffaqiyatli ishlashida asosiy rol o'ynaydi. U kompaniyaning strategik yo'nalishlarini belgilaydi va faoliyatini nazorat qiladi. Korporativ boshqaruvni to'g'ri tashkil etish korxonaning samaradorligini oshirishga, uning moliyaviy ko'rsatkichlarini yaxshilashga va investitsiyalarni jalb qilishga yordam beradi.

Korporativ boshqaruv mexanizmi barcha manfaatdor tomonlar –aksiyadorlar, xodimlar, investorlar, mijozlar va umuman jamiyatning manfaatlarini himoya qilgan holda, kompaniya boshqaruvini samarali va shaffof qilishga qaratilgan<sup>7</sup>. Shaffoflik, axloqiylik va ijtimoiy mas'uliyatga asoslangan korporativ boshqaruvni tashkil etish barqaror biznesni yaratishga, investorlar va jamiyat tomonidan ishonchni oshirishga, shuningdek, kompaniya uchun xatarlarni kamaytirishga yordam beradi.

Fikrimizcha, korporativ boshqaruv mexanizmini takomillashtirishning to'liq va kengaytirilgan tavsifi uchun quyidagi jihatlarni e'tiborga olish mumkin:

1. Mas'uliyat va tegishli vakolatlarning aniq tizimini joriy etish: samarali korporativ boshqaruv mexanizmining asosiy jihati har bir ishtirokchining vazifalari va majburiyatlarini aniq belgilashdan iborat. Bu shuni anglatadiki, rahbarlar va xodimlar kompaniyadagi o'z vazifalarini va mas'uliyatlarini aniq tushungan holda faoliyat olib borishlari kerak. Aniqlik va ochiqlik asosida mas'uliyatni taqsimlash boshqaruv jarayonlarini soddalashtirish, shaffoflikni oshirish va boshqaruvning turli bo'g'inlari o'rtasidagi o'zaro ishonchni mustahkamlashga yordam beradi.

2. Aloqa kanallarini takomillashtirish: aloqa korporativ boshqaruvning ajralmas qismi hisoblanib, kompaniyaning samarali faoliyat yuritishida hal qiluvchi vazifani

<sup>6</sup> Tadqiqotchi tomonidan adabiyotlar obzori asosida tuzilgan.

<sup>7</sup> Кодекс корпоративного управления РУз. Утвержден протоколом заседания Комиссии по повышению эффективности деятельности акционерных обществ и совершенствованию системы корпоративного управления от 31 декабря 2015 года. №9<https://davaktiv.uz/ru/menu/kodeks-korporativnogo-upravlenija>

bajaradi. Muntazam uchrashuvlar, ishchi guruhlar, elektron axborot almashish tizimlari va bloglar kabi aloqa kanallarini ishlab chiqish va takomillashtirish rahbariyat va xodimlarga axborotlarni almashish, muhim masalalarni muhokama qilish va ularga yechimlar ishlab chiqish va o'z harakatlarini muvofiqlashtirish imkonini beradi.

3. Axborotning shaffofligi va ochiqligini ta'minlash: kompaniyada axborotning shaffofligi va ochiqligini ta'minlash korporativ boshqaruv mexanizmini takomillashtirishning muhim jihatlaridan biri hisoblanadi. Rahbariyat aksiyadorlar va manfaatdor tomonlarga kompaniyaning moliyaviy holati, strategik rejaları, biznesga ta'sir ko'rsatadigan hodisalar va boshqa muhim jihatlar to'g'risida ma'lumotlar olish imkoniyatini berishi kerak. Bu aksiyadorlar va manfaatdor tomonlar bilan ishonchni mustahkamlash va aloqalarni mustahkamlashga yordam beradi.

4. Siyosat va protseduralarni muntazam ravishda yangilash hamda moslashtirish: korporativ boshqaruv mexanizmini muvaffaqiyatli takomillashtirish uchun kompaniyaning siyosati va protseduralarini muntazam ravishda qayta ko'rib chiqish va moslashtirish kerak. Strategik ustuvorliklar va biznes modellar manfaatdor tomonlarning talablarini tartibga soluvchi tashqi o'zgaruvchan shartlarga mos kelishi uchun ularni vaqti-vaqti bilan qayta ko'rib chiqish talab qilinadi.

5. Xodimlarni o'qitish va rivojlantirish: kompaniya korporativ boshqaruv sohasida o'z xodimlarini tayyorlash va rivojlantirishga sarmoya kiritishi mumkin. Rahbar va xodimlarni korporativ boshqaruv masalalari bo'yicha o'qitish, korporativ boshqaruv sohasidagi eng yaxshi kompaniyalarning tajriba va amaliyotlari bilan almashish, shuningdek, tashqi ekspertlarni jalb qilish boshqaruv sohasidagi bilim va vakolatlarini oshirish imkonini beradi.

Ushbu tadbirlar kompaniya tomonidan boshqaruvning yaxlitligi, shaffofligi va samaradorligini ta'minlash, korrupsiyani bartaraf etish, xatarlarni kamaytirish, manfaatdor tomonlarning ishonchini oshirish va kompaniyaning barqaror rivojlanishiga hissa qo'shish maqsadida aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirishga qaratilgan. Korporativ boshqaruvning institusional asoslari qonunchilik va meyoriy hujjatlar, tartibga solish va nazorat organlari, shuningdek, korporativ boshqaruvning qabul qilingan amaliyoti va standartlarini o'z ichiga oladi. Ular aksiyadorlar va boshqaruv ishtirokchilarining huquq va majburiyatlarini, kompaniyalar faoliyatini nazorat qilish mexanizmlarini belgilaydi va investorlar manfaatlarini himoya qilinishini ta'minlaydi.

Dissertatsiyaning "**O'zbekiston oziq-ovqat sanoati korxonalarida korporativ boshqaruvning zamonaviy holati va rivojlantirish tendensiyalari**" deb nomlangan ikkinchi bobida O'zbekiston oziq-ovqat sanoatining integratsiyalashgan tuzilmalarida ("O'zdonmahsulot" AK misolida) korporativ boshqaruv mexanizmlarining tahlillari o'tkaziladi, oziq-ovqat sanoati korxonalarining moliyaviy-iqtisodiy faoliyati tahlil qilinadi, korporativ boshqaruvning oziq-ovqat sanoati korxonalarida samaradorligiga ta'sirini baholash amalga oshiriladi.

O'zbekiston oziq-ovqat sanoati – iqtisodiyotning ustuvor tarmoqlaridan biri bo'lib, uning mamlakat YAIMdagi ulushi 13 % ni tashkil etadi. Ushbu sektor butun O'zbekiston eksportining 6,4 % va sanoat investitsiyalari umumiy hajmining 9,8 % ni tashkil etadi. Bundan tashqari, sektor O'zbekistondagi TXIning 4-yirik akseptori

hisoblanadi. O‘zbekiston oziq-ovqat sanoati har xil turdagi oziq-ovqat mahsulotlarini ishlab chiqaradigan yirik kompaniyalarning ham, faqat ma’lum turdagi mahsulot ishlab chiqaradigan kichik korxonalarining mavjudligi bilan ham ajralib turadi.

“O‘zdonmahsulot” AK O‘zbekistonning non mahsulotlari sohasini namoyon etadi. “O‘zdonmahsulot” AK ishlab chiqarish tuzilmasi korporatsiya tarkibiga kiradigan hamda tayyorlov, un tortish-yorma, omuxta yem va non pishirish sohalariga ixtisoslashgan 44 ta korxonalar bilan namoyon etilgan.

“O‘zdonmahsulot” AK tarkibiga kiruvchi oziq-ovqat sanoati korxonalarining egalik qilish tuzilmasini aniqlash uchun mulkchilik tuzilmasini korporativ boshqaruv mexanizmlaridan biri sifatida tahlil qildik.

“O‘zdonmahsulot” AK tizimida mulkchilik tuzilmasining tahlili 14 ta korxonada “O‘zdonmahsulot” AK ustav kapitaliga o‘tkazilgan davlat ulushi 90 % dan ortiq, 5 ta korxonada 80 % dan ortiq, 2 ta korxonada 70%dan ortiq, 9 ta korxonada 60 % dan ortiq va 13ta korxonada 50 % dan ortiq ekanligini ko‘rsatdi. Bu “O‘zdonmahsulot” AKning barcha korxonalarida mulkchilik tarkibi yuqori darajada to‘planganligini bildiradi. Bunda tahlil biron-bir korxonada xorijiy investorning ulushi yo‘q ekanligini, ya’ni korxonalarni rivojlantirish uchun xorijiy kapitalni jalb qilish holatlari bo‘lmaganligini ko‘rsatadi.

Kuzatuv kengashi tarkibining tahlili kengashning barcha a‘zolari turli vazirlik va idoralardan saylangan davlat xizmatchilari ekanligini ko‘rsatadi. Bu respublikada amalda bo‘lgan korporativ boshqaruv siyosatiga mos kelmaydi. Demak, birinchidan, O‘zbekiston Respublikasining “Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to‘g‘risida”gi qonuniga muvofiq, ustav kapitalida davlat ulushi 50% dan ortiq bo‘lgan jamiyat Kuzatuv kengashiga kamida bitta mustaqil a‘zo kiritilishi kerak, biroq kompaniya kuzatuv kengashining amaldagi tarkibida mustaqil a‘zo mavjud emas.

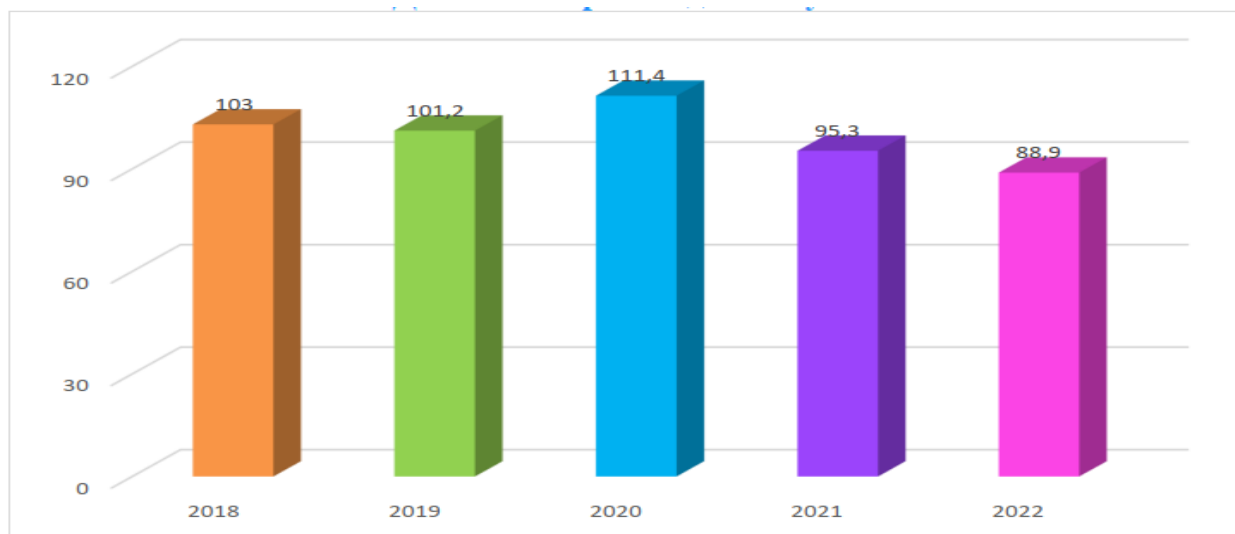
Ikkinchidan, O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2021-yil 29-martdagi 166-sonli qarori bilan tasdiqlangan “2021 – 2025-yillar uchun davlat ishtirokidagi korxonalarni boshqarish va isloh qilish strategiyasi”da davlat ulushiga ega xo‘jalik jamiyatlarining kuzatuv kengashlari tarkibidagi davlat xizmatchilarini bosqichma-bosqich qisqartirish va ularni Kuzatuv kengashining mustaqil a‘zolariga almashtirish nazarda tutilgan.

Korporativ boshqaruv mexanizmining amaldagi ichki audit xizmati shaklidagi tizimini o‘rganish natijasida O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2006-yil 16-oktabrdagi 215-sonli qarori bilan tasdiqlangan “Ichki audit xizmati to‘g‘risidagi nizom”ga mos emasligi aniqlandi va sertifikatga ega bo‘lgan kamida ikki ichki auditor bilan ichki audit xizmati xodimlarining sonini oshirish borasida tavsiyalar berildi.

Kompaniya faoliyati to‘g‘risidagi ma’lumotlarni ochib berish mexanizmini tahlil qilish asosida, ayni paytda kompaniyaning korporativ veb-saytida joylashtirilmagan, majburiy tarzda ochib berilishi lozim bo‘lgan ma’lumotlar ro‘yxati aniqlandi.

“O‘zdonmahsulot” AK xo‘jalik va ishlab chiqarish-moliyaviy faoliyati sifatini baholash uchun “O‘zdonmahsulot” AK moliyaviy-iqtisodiy holati ko‘rsatkichlarining hisob-kitoblari amalga oshirildi.

“O‘zdonmahsulot” AK un tortish sanoati sohasida xo‘jalik boshqaruvining yetakchi organi hisoblanadi va 2-rasmda ko‘rsatilganidek, 2021-yilda un ishlab chiqarishning o‘shish sur‘ati 95,3 %, 2022 yilda esa 88,9 % ni tashkil etdi.



**2-rasm. “O‘zdonmahsulot” AK korxonalarini tomonidan un ishlab chiqarishning o‘shish sur‘atlari<sup>8</sup>**

“O‘zdonmahsulot” AK tarkibiga kiruvchi ba‘zi un tortish korxonalarini xususiylashtirish 2021-yilga nisbatan un ishlab chiqarish hajmi va o‘shish sur‘atlari pasayishining asosiy sababi hisoblanadi.

Foyda har qanday tijorat tashkilotining maqsadi, shuningdek, korxonalarda korporativ boshqaruv mexanizmlarining samaradorligi natijasi hisoblanadi. Shu bois biz tomondan moliyaviy-iqtisodiy holat ko‘rsatkichlari, xususan, korxonalarining foyda ko‘rsatkichlari tahlil qilindi (1-jadval).

**1-jadval**

**“O‘zdonmahsulot” AK tarkibiga kiradigan korxonalar bo‘yicha foyda ko‘rsatkichlari<sup>9</sup>**

	Ko‘rsatkichlar	2018 y.	2019 y.	2020 y.	2021 y.	2022 y.	2022/2021 farq	
							(+, -)	b
1.	Tushum, mln so‘m	4087837,3	6366377,1	8062232,6	7132715,8	9614880,5	+2482164,7	1,4
2.	Tannarx, mln so‘m	3442107,9	5195412,5	6789560,5	6345680,5	8914993,9	+2569313,4	1,4
3.	Sotuvlardan foyda, mln so‘m	196156,8	519574,4	593931,2	218105,3	449832,5	+231727,2	2
4.	Sof foyda, mln so‘m, shu jumladan	162289,6	443963,5	481083,0	150291,1	357987,9	+207696,8	2,4
	- shuba korxonalarini	161047,8	425951,9	436317,7	126677,9	223359,2	+96681,3	1,8
	- “O‘zdonmahsulot” AK bo‘yicha	1 241,8	18011,6	44765,3	23613,2	134628,7	+111015,5	5,7

Ushbu ko‘rsatkichlar tahlilidan ko‘rinib turibdiki, 2022-yilda tushum 2021-yilga nisbatan 2482164,7 mln so‘mga oshgan, agar ushbu summalarni 2018-yil bilan

<sup>8</sup> “O‘zdonmahsulot” AK ma‘lumotlari asosida tadqiqotchi tomonidan tuzildi.

<sup>9</sup> “O‘zdonmahsulot” AK ma‘lumotlari asosida tadqiqotchi tomonidan tuzildi.

taqqoslasak, tushum 2,4 barobarga oshgan. Tannarx haqidagi ma'lumotlar shuni ko'rsatadiki, ko'rsatkich 2021-yilga nisbatan 1,4 barobar oshdi va bu mahsulot ishlab chiqarish tannarxining oshishi bilan bog'liq bo'lishi mumkin. Sotishdan olinadigan foyda kompaniya ishining samaradorligini baholashning asosiy moliyaviy ko'rsatkichlaridan biri hisoblanadi. Ko'rsatkichning o'sishi kompaniya avvalgiga qaraganda samaraliroq ishlayotganligini ko'rsatadi. Agar 2018-yil holatiga ko'ra sotishdan olingan foyda 196156,8 mln so'mni tashkil etgan bo'lsa, 2022-yilga kelib sotishdan tushgan foyda 4498,332,5 mln so'mgacha o'sdi, ya'ni 2,3 barobar oshdi. 2021 va 2022-yillarda sotishdan tushgan foyda o'rtasidagi farq +231727,2 mln so'mni tashkil etdi. Ko'rsatkichni sanoat bo'yicha tahlil qilish hamda sof foydani xo'jalik birlashmasi bo'yicha alohida ajratish maqsadida sof foyda ko'rsatkichlari butun sanoat bo'yicha va "O'zdonmahsulot" AK ijro apparati bo'yicha taqdim etilgan. Shunday qilib, soha bo'yicha sof foyda 2021-yilga nisbatan 2,4 ga oshdi va +207696,8 mln so'mni tashkil etdi. Shuningdek, 2022-yilda "O'zdonmahsulot" AK bo'yicha sof foyda 134628,7 mln so'mni tashkil etdi va bu 2021-yilga nisbatan 5,7 ga ko'pdir. Bu 2022 yilda kompaniya dividendlar ko'rishida 150,9 mlrd so'm daromad olganligi<sup>10</sup>, bu esa 2021 yilda kompaniya olgan daromaddan 3,8 barabarga ko'p ekanligi bilan izohlanadi.

"O'zdonmahsulot" AK moliyaviy holati uning foyda, rentabellik, likvidlik, pul oqimlarining barqarorligi va shu kabi moliyaviy natijalarini aks ettiradi. Ushbu ko'rsatkichlar kompaniyaning aksiyadorlar va boshqa manfaatdor tomonlar uchun qiymatni yaratish va saqlab qolish qobiliyatini belgilaydi. Umuman olganda, tahlil bizga kompaniyadagi moliyaviy barqarorlik, strategiya va nazorat, shuningdek, uning qonunchilik va regulyatorlar talablariga muvofiqligi to'g'risida foydali ma'lumotlarni taqdim etdi.

Korporativ boshqaruv va dividend siyosati o'zaro bir-biriga bog'liq. Kompaniya dividend siyosatining samaradorligini va uni tanlashning maqsadga muvofiqligini baholash uchun koeffitsiyent tahlili o'tkazildi (2-jadval).

## 2-jadval

### "O'zdonmahsulot" AK dividend siyosatining koeffitsiyent tahlili<sup>11</sup>

Ko'rsatkich	2019-y.	2020-y.	2021-y.	2022-y.	2021-yilga nisbatan 2022-yil o'sish sur'ati
Moliyaviy faoliyatdan daromadlar, mln so'm	29322,6	63511,9	42875,8	156649,9	3,7
Sof foyda, mln so'm	18011,6	44765,3	23613,2	134628,7	5,7
Hisoblangan dividendlar, mln so'm	9005,8	33573,9	17709,9	67314,4	3,8
Dividendning chiqishi, %	50 %	75 %	75 %	50 %	-25 %
1 aksiyaga dividendlar miqdori, so'm	13,89	51,83	27,34	88,78	3,2
Dividend stavkasi, %	1,4	5,1	2,7	8,8	3,3

<sup>10</sup> <https://new.openinfo.uz/organizations/521>

<sup>11</sup> "O'zdonmahsulot" AK ma'lumotlari asosida tadqiqotchi tomonidan tuzildi.

2022-yilda hisoblangan dividendlar miqdori 2021-yilga nisbatan 3,8 barobar ortdi va 49604,5 mln soʻmga oshdi. 2022-yilda hisoblangan dividendlar miqdori 67314,4 mln soʻmni, 2019-yilda esa 9005,8 mln soʻmni tashkil etdi. 2021-yilga nisbatan oʻsish surʼati 3,8 tashkil etdi va bu juda yaxshi yutuq hisoblanadi. Bunday oʻsishni dividend chiqishi koʻrsatkichi boʻyicha koʻrish mumkin.

Dividendning rentabelligi yoki dividendlarni toʻlash koeffitsiyenti – bu aksiyadorlarga dividendlar shaklida toʻlanadigan kompaniya sof foydasining foizi. Shunday qilib, “Oʻzdonmahsulot” AKda 2022-yilda dividendlarni toʻlash koeffitsiyenti 2021-yilga nisbatan 25 % ga kamaydi, biroq umuman olganda hisoblangan dividendlar miqdori 380 % ga oshdi. Bu esa kompaniya har yili doimiy ravishda 50-75 foiz miqdorida dividendlarni hisoblashidan darak beradi. Jamiyatning barcha aksiyalari davlatga tegishli boʻlganligi sababli barcha hisoblangan dividendlar Oʻzbekiston Respublikasi Davlat byudjetiga yoʻnaltiriladi.

Dividend stavkasi har yili kompaniya aksiyalari narxining qancha qismini naqd dividendlar bilan toʻlanayotganligini koʻrsatadi va u aksiyaning nominal qiymatiga dividendning aksiyaga nisbati sifatida hisoblanadi (odatda foizlarda ifodalanadi). Shunday qilib, 2022-yilda dividend stavkasi 8,8 %, 2021-yilda esa 2,7 % ni tashkil etdi, demak, 3,3 barobarga oshish sodir boʻlgan. Bundan dividendlar miqdori yetarli boʻlmasa-da, aksiyaning nominal qiymati hajmiga yaqinlashayotganligi haqida xulosa qilish mumkin. Kompaniyaning yanada jozibadorligini taʼminlash uchun dividend stavkasining yuqori qiymatini olish uchun bir aksiyaga dividend miqdorini oshirish maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz.

Shunday qilib, “Oʻzdonmahsulot” AK oziq-ovqat sanoati korxonalarining iqtisodiy va moliyaviy-xoʻjalik faoliyati kompaniyaning ishlab chiqarish va moliya sohasini yetarlicha muvaffaqiyatli boshqarayotganidan dalolat beradi. Ushbu maqsadga erishish uchun investitsion dasturlarini moliyalashtirish uchun uzoq muddatli majburiyatlarga kiradigan mablagʻlardan foydalanish, yakunlanmagan ishlab chiqarish va tayyor mahsulotlar zaxiralarini maqbullashtirishga intilish tavsiya etiladi.

Shuningdek, maʼlumotlardagi tendensiyalar va bogʻliqliklarni hisobga olish hamda oldingi kuzatishlar asosida tobe oʻzgaruvchining kelajakdagi qiymatlarini bashorat qilish imkonini beradigan hisob-kitoblar natijasida regression- korrelyatsion tahlil qilish modellari ishlab chiqilgan boʻlib, ular sof foydani oshirish uchun ustav kapitali va uzoq muddatli investitsiyalar miqdorlarini yuqori darajada saqlab qolishning muhimligini, asosiy vositalarni modernizatsiya qilish, shuningdek, mahsulot tannarxini pasaytirish zaruratini koʻrsatadi.

Dissertatsiyaning **“Oʻzbekiston oziq-ovqat sanoatida korporativ boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirishning yoʻllari”** deb nomlangan uchinchi bobida korporativ boshqaruvning maqbul modeli ishlab chiqilgan va oziq-ovqat sanoati korxonalarini rivojlantirishning istiqbol koʻrsatkichlari belgilangan, oziq-ovqat sanoat korxonalarida ESG mezonlarini joriy etish asosida korporativ boshqaruv mexanizmini takomillashtirish boʻyicha oziq-ovqat sanoati korxonalarini tomonidan korporativ boshqaruvda ESOP mexanizmini joriy etish va qoʻllash yuzasidan chora-tadbirlar taqdim etilgan.

“Oʻzdonmahsulot” AK misolida oziq-ovqat sanoati korxonasi uchun maqbul korporativ boshqaruv modelini ishlab chiqish uchun, birinchi navbatda, korxonaning korporativ boshqaruviga taʼsir etuvchi tashqi va ichki omillarni hisobga olish kerak.

Moliyaviy-iqtisodiy holat – tashkilot resurslarining mavjudligi va ulardan foydalanish samaradorligini aks ettiruvchi muhim omil hisoblanadi. Tashkilotning moliyaviy barqarorligi modellariga qarab, xo‘jalik tusidagi faoliyatning haqiqiy shartlarini hisobga olgan holda moliyaviy natijalar istiqboli talab qilinadi.

Ishlab chiqarish faoliyatini boshqarish jarayoni tashkilot raqobatbardoshligining muhim tarkibiy qismi va muhim omili hisoblanib, ishlab chiqarishni tashkil etishning barcha ishlab chiqarish, boshqaruv, iqtisodiy, axborot, motivatsion jihatlarini qamrab oladi. “O‘zdonmahsulot” AK uchun texnologik jarayonlarni ratsionalizatsiya qilish, mahsulot sifatini boshqarish xalqaro standartlarini joriy etish hisobiga ishlab chiqarish xarajatlarini va tannarxini pasaytirish dolzarb hisoblanadi.

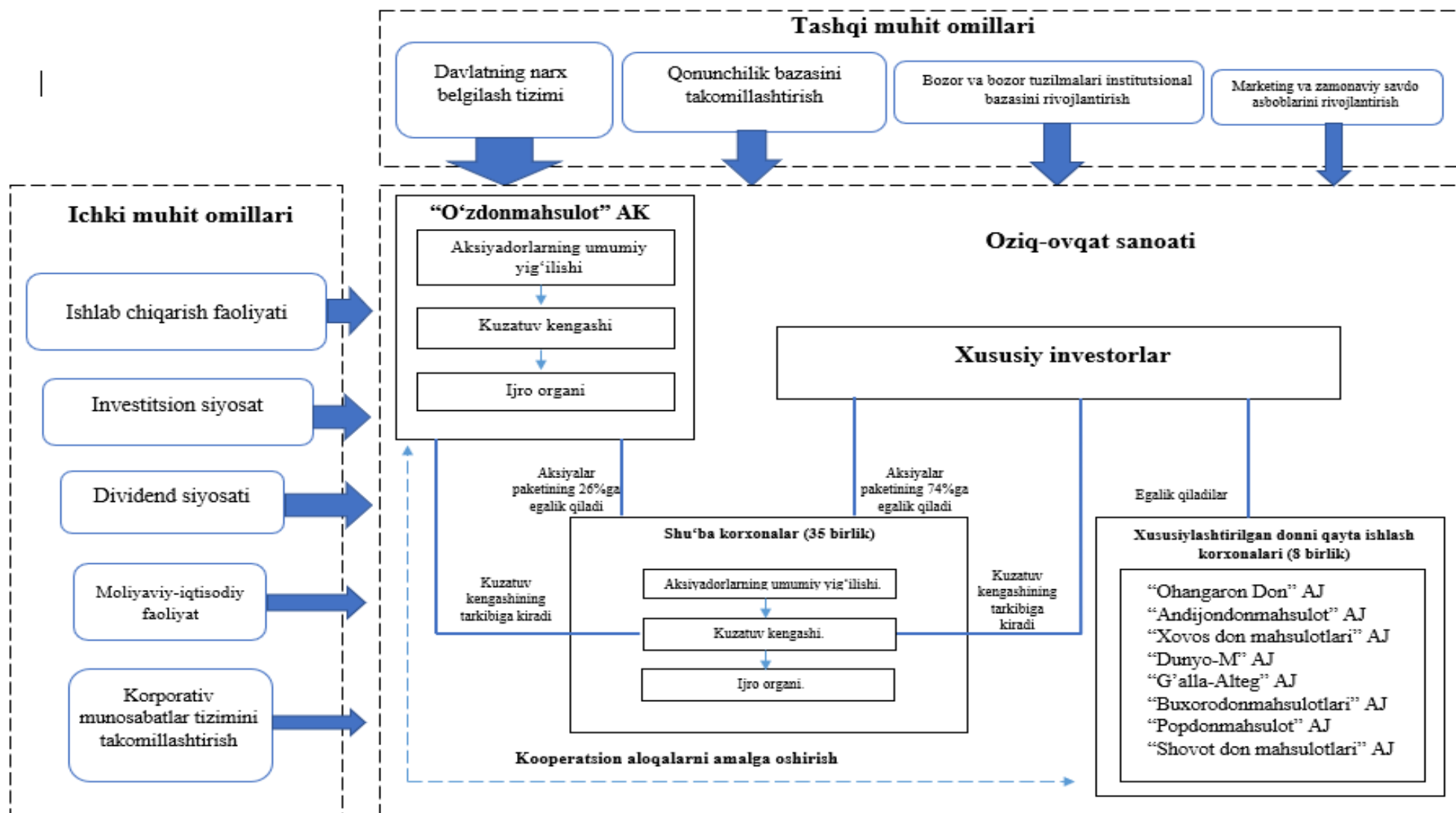
“O‘zdonmahsulot” AK korporatsiya hisoblanishi va aksiyadorlar kapitalidan foydalanishi sababli, dividend siyosati uning boshqarilishiga ta’sir ko‘rsatuvchi muhim omil hisoblanadi. “O‘zdonmahsulot” AKda aksiya daromadlarining qabul qilib bo‘lmaydigan darajada pastligi va kapitalning past rentabelligi tufayli dividend siyosatining omili dividend siyosatining samaradorligini oshirishga yordam beradi. Nazariya va amaliyotdan ma’lumki, dividend siyosati bo‘yicha meyoriy hujjatlarning qabul qilinishi kompaniya rahbariyati harakatlarining shaffofligini oshiradi va uni investorlar uchun yanada jozibador qiladi, ya’ni korporativ boshqaruvni takomillashtirishga yordam beradi.

Korporativ munosabatlar tizimini takomillashtirish korporativ boshqaruvning zamonaviy usullarini joriy etish va korporatsiyani boshqarishda aksiyadorlarning rolini oshirishga yordam beradi.

Tashqi omillarning, masalan, davlatning narxlash tizimining korporatsiya faoliyatiga ta’siri haqida so‘z borganda, korporatsiya tomonidan ma’lum bir bozor ulushini egallash va davlat ishtirokida yaratiladigan integratsion tuzilmalar yordamida amalga oshirilishini qayd etib o‘tish joiz. Ushbu omillar, ayniqsa, oziq-ovqat sanoati uchun xom ashyo yetkazib beradigan agrar sektori uchun muhimdir.

Mamlakatning oziq-ovqat xavfsizligining agrar sektori mahsulotlariga bog‘liqligi, sarflanadigan resurslar va iqlim sharoitlarining o‘simlikshunoslik natijadorligiga ta’siri iqtisodiyotning qishloq xo‘jaligiga nisbatan davlat tomonidan muvozanatli siyosatni amalga oshirish zaruratini belgilovchi asosiy sabablarga kiradi. Un narxining oshishiga yo‘l qo‘ymaslik uchun un ishlab chiqarishda bug‘doyning belgilangan ulgurji narxi o‘rnatiladigan davlat narxlash tizimi korxonalar xarajatlarining pasayishiga va natijada korxonalar daromadlarining oshishiga ta’sir ko‘rsatadi. O‘zbekiston Hukumatining davlat buyurtmasi asosida don sotib olish davlat tomonidan tartibga solish choralariga misol hisoblanadi. Navli un ajratilgan fondlar va tuzilgan shartnomalar bo‘yicha birja savdolari orqali sotiladi.

Oziq-ovqat sanoati kompaniyalarida korporativ boshqaruvga ichki va tashqi omillarning ta’sirini o‘rnatish va aniqlash uchun biz ekspertlar o‘rtasida so‘rov o‘tkazdik va olingan ma’lumotlar tahlil qilinganda, ekspertlar ishlab chiqarish faoliyati, investitsiya siyosati va dividend siyosati, shuningdek, tashkilotning moliyaviy-iqtisodiy holatini eng ahamiyatli omillar deb atashlarini, ya’ni tashqi omillarga nisbatan ichki omillarga ustunlik berilayotganligini ta’kidlab o‘tamiz. Ushbu tanlov tashqi omillardan farqli o‘laroq, ichki omillarga ta’sir qilish imkoniyati bilan izohlanadi. Biz tomondan davlat aktivlarini qisqartirish va sanoat ustidan nazoratni ta’minlash nuqtai nazaridan maqbul bo‘lgan korporativ boshqaruv modeli taklif qilindi (3-rasm).



3-rasm. Tashqi va ichki muhit omillar ta'sirini hisobga oladigan, oziq-ovqat sanoati korxonalarida korporativ boshqaruvning maqbul modeli ("O'zdonmahsulot" AK misolida)<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Tadqiqotchi tomonidan ishlab chiqildi.

“O‘zdonmahsulot” AK aksiyalarining nazorat paketlarini shu’ba xo‘jalik jamiyatlariga ustav fondlarida sotish iqtisodiyotda davlat ishtirokini qisqartirish davlatning siyosatiga mos keladi. Biroq biz respublika uchun un tortish sanoati kabi muhim va strategik sohaning xavfsizligini ta’minlash uchun “O‘zdonmahsulot” AKga topshirilgan donchilik korxonalarining davlat ulushini kamida 26 % miqdorida saqlab qolish zarur deb hisoblaymiz. Bunda, fikrimizcha, deyarli ishlamay qolgan davlat ulushi sotilgandan keyin, yog‘- moy korxonalaridagi kabi “O‘zdonmahsulot” AK barcha aktivlarini sotish sohaning beqarorlashishi (ya’ni, aholiga un mahsulotlari uzluksiz yetkazib berishning buzilishi)ga olib kelishi mumkin.

Respublika uchun muhim obyektlarni xususiy lashtirish kompaniyalarning tushumlari va foydalarining pasayishiga, dividend to‘lovlari hajmining pasayishiga olib kelishi mumkinligi Avesta Investment Group<sup>13</sup> mutaxassislari tomonidan o‘tkazilgan boshqa tadqiqotlarda tasdiqlanadi.

Nazarimizda, taklif etilayotgan korporativ boshqaruv modeli davlat aktivlarini kamaytirish va soha ustidan nazoratni ta’minlash nuqtai nazaridan maqbul hisoblanadi. Biz shu’ba korxonalaridagi aksiyalar paketlarining atigi 26 % (blokirovka qiluvchi paket) miqdorida egalik qilish funksiyasini “O‘zdonmahsulot” AKda saqlab qolishni taklif qilamiz. Bu “O‘zdonmahsulot” AK 26 % ulushga egalik qilganda, boshqa aksiyadorlarga aksiyadorlarning umumiy yig‘ilishida malakali ko‘pchilikka ega bo‘lishi zarur bo‘lgan (AJ Ustaviga o‘zgartirish va qo‘shimchalar kiritish, AJ qayta tashkil etish va tugatish, e‘lon qilingan aksiyalarning maksimal hajmini belgilash va h.k.) masalalar bo‘yicha qaror qabul qilish imkoniyati berilmaydi.

26 % dan yuqori qolgan aksiyalar paketlarini esa xususiy investorlarga sotish maqsadga muvofiq va buning natijasida davlat ulushining kamayishi hamda xususiy aksiyadorlar sonining ko‘payishi ta’minlanadi. “O‘zdonmahsulot” AK tomonidan sanoatni tartibga solish maqsadida sotib bo‘lingan korxonalar bilan faqat kooperatsion aloqalarni qoldirish maqsadga muvofiq bo‘ladi.

Oziq-ovqat sanoati korxonalarini rivojlantirish ko‘rsatkichlari istiqbolini belgilash uchun biz tomondan “O‘zdonmahsulot” AK sof foydasi istiqbolini belgilash bajarildi.

“O‘zdonmahsulot” AKni rivojlantirish prognoz parametrlarini hisoblash biz tomondan uchta yiriklashtirilgan: investitsiyalar va ishlab chiqarilgan mahsulotlar hajmini bugungi kunda mavjud dinamikasini saqlab turadigan korporatsiyani rivojlantirishning yuzaga kelgan tendensiyalarini aks ettiruvchi inersion ssenariy, shuningdek, O‘zbekiston Respublikasi Hukumati tomonidan ishlab chiqilgan 2030 yilgacha bo‘lgan davrda sohani rivojlantirish strategiyasini amalga oshirishni hisobga olgan holda korporatsiyaning rivojlanish tendensiyalariga ta’sir etuvchi omillarga asoslangan ikkita real ssenariylardan foydalanilgan holda amalga oshirildi. Uchinchi ssenariyda O‘zbekiston Hukumati tomonidan taklif etilgan chora-tadbirlardan tashqari, xorijiy investitsiyalarni jalb qilish va innovatsion texnologiyalardan keng foydalanish nazarda tutilgan.

Korrelyatsion-regression tahlil usullari yordamida sohani rivojlantirishning haqiqiy va istiqbol ko‘rsatkichlari asosida “O‘zdonmahsulot” AK 2027 yilgacha bo‘lgan

---

<sup>13</sup> Несовершенство законодательства Узбекистана о приватизации наносит ущерб миноритарным акционерам. 22.02.2024 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.gazeta.uz/ru/2024/02/22/privatization>

davrdagi rivojlantirish istiqbol ko'rsatkichlarini hisoblab chiqdik. Amalga oshirilgan hisob-kitoblar 3-jadvalda keltirilgan.

Egri shaklni tanlash, seriya darajasi haqiqiy qiymatlarining regressiya sifatida trend tenglamasi yordamida hisoblangan darajalar qiymatlaridan og'ish kvadratlari yig'indisi sifatida foydalaniladigan regressiya tenglamasining qabul qilingan sifat mezonini asosida amalga oshiriladi.

### 3-jadval

#### Turli rivojlantirish ssenariylarida "O'zdonmahsulot" AK tarkibiga kiradigan korxonalar bo'yicha sof foyda istiqbollari, mln so'm<sup>14</sup>

Yillar	Istiqbol qiymatlari		
	Inersion ssenariy (chiziqli trend)	Birinchi real ssenariy ( $\ln Y = 1,31 \ln X_2 + 2,2 \ln X_4 - 23$ )	Ikkinchi real ssenariy ( $\ln Y = 0,66 \ln X_1 + 1,38 \ln X_3 - 16,58$ )
2024	33450,1	34699,3	36552,1
2025	35699,2	36887,4	38115,9
2026	39451,2	39511,2	39987,3
2027	40125,6	40896,5	41632,5

Inersion ssenariy sezilarli o'zgarishsiz yoki tashqi ta'sirlarsiz foydaning chiziqli trendini nazarda tutadi. Ushbu ssenariy uchun foydaning istiqbolli qiymatlari ikkinchi ustunda ko'rsatilgan.

Birinchi real ssenariyda ( $\ln Y = 1,31 \ln X_2 + 2,2 \ln X_4 - 23$ ) foyda va tenglamada berilgan boshqa o'zgaruvchilar o'rtasidagi yanada murakkab munosabatlar nazarda tutiladi. Ushbu ssenariy uchun foydaning istiqbol qiymatlari uchinchi ustunda ko'rsatilgan.

Istiqbol qiymatlari ko'rib chiqilganda, barcha ssenariylarda vaqt o'tishi bilan sof foydaning o'sishi kutilayotganini sezish mumkin. Foydaning alohida qiymatlari ssenariylar o'rtasida farq qilishi, bunda ikkinchi real ssenariy boshqa ssenariylarga nisbatan foydaning yuqori qiymatlarini ko'rsatishi mumkin.

Biz tomondan amalga oshirilgan hisob-kitoblarga ko'ra, inersion ssenariyda 2027 yilga kelib 40125,6 mln so'm, birinchi real ssenariyda 40896,5 mln so'm, ikkinchi real ssenariyda 41632,5 mln so'm foyda olish rejalashtirilgan. Bu umuman korxonalarda korporativ boshqaruv va ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish zarur ekanligini isbotlaydi.

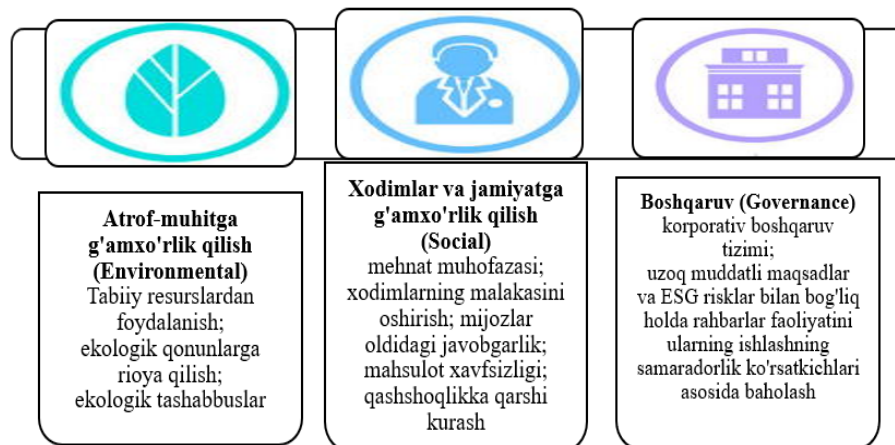
O'zbekistonning oziq-ovqat sanoat korxonalari boshqarish strategiyasi hozirda oziq-ovqat tizimini o'zgartirishga qaratilgan harakatlar va tabiat ekosistemalarini himoya qilish va tiklashga qaratilgan ikkiqat vazifaga e'tibor qaratadi.

ESG kriteriyalari - bu "muhit, ijtimoiy siyosat va boshqaruv" degan tarjima bilan ifodalangan qisqartirilgan nomlanma. ESG-ni keng tarqalgan ma'noda (4-rasm) ko'rsatilgan prinsiplarga asoslangan sarmoya qilishdir:

- 1) muhitga mas'ulona munosabat (muhit - E);
- 2) yuqori ijtimoiy mas'uliyat (ijtimoiy - S);
- 3) yuqori korporativ boshqaruv sifati (korporativ boshqaruv - G).

<sup>14</sup> Tadqiqotchi tomonidan ishlab chiqildi.

ESG prinsiplarini qo'llash korxonalariga ularning reputatsiyasini yaxshilash, barqaror rivojlanishni ta'minlash, investitsiyalarni jalb qilish, moliyaviy ko'rsatkichlarni yaxshilash va qiziqarli tomonlarga uzun muddatli qadriyatli taklif yaratishga imkon beradi. U shuningdek, uning muassir va etik ovqat mahsulotlarini taqdim etishga yordam beradi, joriy mijozlarning kutishlariga mos keladi.



4-rasm. ESG omillarining mazmuni <sup>15</sup>

Kompaniyalar aksiyadordik kapitalining bir qismini ishchilarga o'tkazish jahon biznes hamjamiyatida, o'ta mashhur va keng qo'llaniladigan amaliyot hisoblanadi. Bu yollanma ishchilarning aksiyadorlik mulkchiligi rejaları orqali amalda qo'llanilib kelinmoqda.

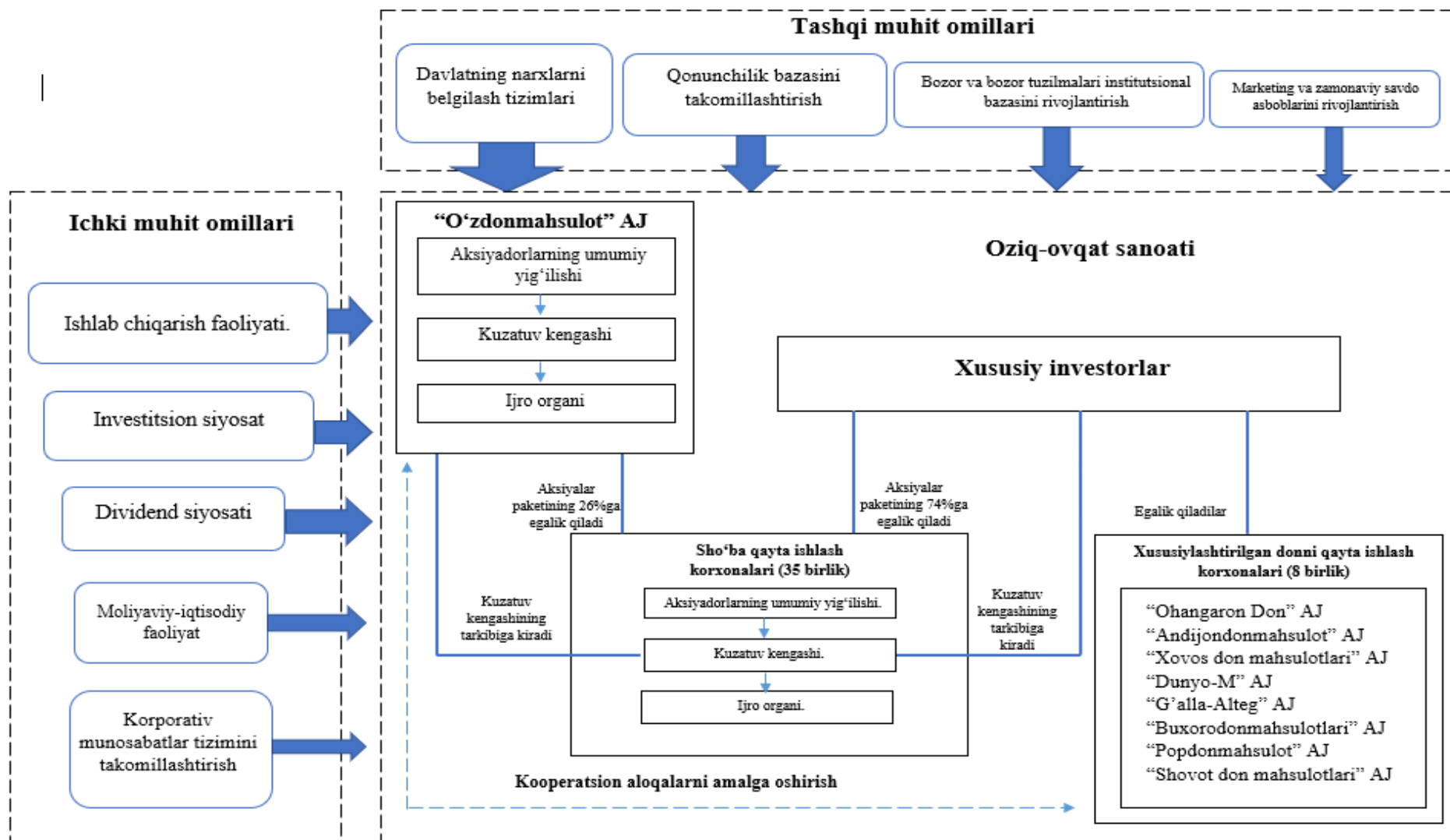
ESOP mexanizmi xorijiy mamlakatlarda keng qo'llaniladi. Asl mohiyati bo'yicha ESOP (Employee Stock Ownership Plan) – bu xodimlarga aksiyalar berish rejasi bo'lib, u kompaniya xodimlariga ushbu kompaniya aksiyalariga egalik qilish imkonini beradigan korporativ ijtimoiy dastur hisoblanadi. Bunda xodimlar o'zlari ishlayotgan kompaniyada ulush olishlari va o'z o'rnida kompaniya zimmasidagi xatarlar va naflarga bog'liq bo'lishi muhim sanaladi.

O'zbekiston oziq-ovqat sanoatiga ESOPning joriy etilishi batafsil rejalashtirishni talab qiladigan ko'p jihatli jarayon. Shu bois "O'zdonmahsulot" AK korporativ boshqaruvida ESOP mexanizmini joriy etish va qo'llash jarayonini quyidagi sxema bo'yicha amalga oshirishni taklif etamiz (5-rasm).

Kuzatishlar shuni ko'rsatadiki, birinchidan, mamlakatda hali ESOP Tartib-ta'omillarini meyorga keltirish uchun qonuniy asoslar mavjud emas va yaratilmagan. Shu bois biz tomondan "O'zdonmahsulot" AK korxonalarida ESOP mexanizmini joriy etish va qo'llash bo'yicha quyidagi chora-tadbirlar ishlab chiqildi va taklif qilindi (6-rasm).

Xodimlarning aksiyalariga egalik qilish rejasi ish beruvchining kompaniyasiga sarmoya kiritadi. Rejaning maqsadi xodimlarning manfaatlarini kompaniya aksiyadorlari manfaatlariga moslashtirishdir. Xodimlar kompaniyaning ulushini olganlarida oddiy xodimlardan kompaniya egasiga aylanadilar. Xodimlar aksiyadorlar uchun eng yaxshisini qilishga da'vat etiladi, chunki ular ham aksiyadorlardir.

<sup>15</sup> ESG факторы в инвестировании [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <https://www.pwc.ru/ru/sustainability/assets/pwc-responsible-investment.pdf>



5-rasm. "O'zdonmahsulot" AK korporativ boshqaruvida ESOP mexanizmini joriy etish va qo'llash jarayoni<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Tadqiqotchi tomonidan ishlab chiqildi.

<b>1-bosqich. ESOP fondini yaratish</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompaniya reja ishtirokchilari uchun kompaniya aksiyalarining ma'lum sonini ajratadigan ESOP maxsus fondini yaratadi. Ushbu aksiyalar xodimlar tomonidan maxsus narx bo'yicha sotib olinishi yoki ularga mukofot tariqasida berilishi mumkin.</li> </ul>
<b>2-bosqich. Aksiyalar akkumulyatsiyasi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Xodimlar muayyan vaqt o'tishi bilan ESOP aksiyalarini to'playdilar. Bu har bir ishlagan davr uchun ma'lum ulush ajratish yoki xodimlarning yutuqlari va hissalarini tan olish kabi turli xil mexanizmlar orqali sodir bo'lishi mumkin.</li> </ul>
<b>3-bosqich. Ma'lum muddat o'tib ketgandan keyingi to'lov</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESOP shartlariga qarab, xodimlar ma'lum muddat o'tgandan keyin to'lovlar olishlari yoki o'z aksiyalarini sotishlari mumkin. Bu kompaniyaning ma'lum maqsadlariga erishishi, ESOP rejasi bilan belgilangan vaqt cheklovlari yoki shartlarga bog'liq bo'lishi mumkin.</li> </ul>
<b>4-bosqich. Dividendlar va aksiyalar qiymatining oshishi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompaniya rivojlanib ketgan va foyda keltirayotgan bo'lsa, xodimlar o'zlarining ESOP aksiyalariga dividendlar olishlari mumkin. Bundan tashqari, aksiyalar qiymatining ortib borishi bilan, xodimlar o'z aksiyalarini sotganlarida foyda olishlari mumkin.</li> </ul>

**6-rasm. “O‘zdonmahsulot” AKda Korporativ boshqaruv ESOP mexanizmini joriy etish va qo‘llash bo‘yicha takliflar<sup>17</sup>**

Korxonada xodimlarning aksiyalarga egalik qilish rejasini tuzishga qaror qilganda, ular avvalo kompaniyaning yangi aksiyalarini yoki mavjud aksiyalarni sotib olish uchun naqd pul o'tkazadigan traston yaratishi kerak. Trastdagi badallar ma'lum miqdorgacha soliqqa tortilmaydi. Aksiyalar keyinchalik har bir xodimning hisobiga biriktiriladi. Aksiyalar xodimning ish haqi miqdori, ish staji yoki taqsimlashning boshqa asoslari asosida taqsimlanishi mumkin. Kamida bir yillik xizmatdan so'ng, yangi xodimlar odatda rejaga qo'shiladi va ajratmalarni olishni boshlaydi.

### XULOSA

“O‘zdonmahsulot” AK misolida oziq-ovqat sanoati korxonalari faoliyatida korporativ boshqaruv mexanizmini takomillashtirish yo'llarini o'rganish natijalari quyidagi ilmiy qoida, natija va xulosalarni shakllantirishga imkon berdi:

1. Korporativ boshqaruv mexanizmi barcha manfaatdor tomonlar –aksiyadorlar, xodimlar, investorlar, mijozlar va umuman jamiyatning manfaatlarini himoya qilgan holda, kompaniya boshqaruvini samarali va shaffof qilishga qaratilgan bo'lishi kerak. Shaffoflik, axloqiylik va ijtimoiy mas'uliyatga asoslangan korporativ boshqaruvni tashkil etish barqaror biznesni yaratishga, investorlar va jamiyat tomonidan ishonchni oshirishga, shuningdek, kompaniya uchun xatarlarni kamaytirishga yordam beradi.

2. Shaffoflik va hisobdorlik – korporativ boshqaruvning muhim jihatlari. Kompaniyalar o'z faoliyati, moliyaviy va nomoliyaviy natijalari to'g'risida haqqoniy ma'lumot berishlari kerak.

3. Aksiyadorlar, investorlar, mijozlar va xodimlar kabi manfaatdor tomonlar korporativ boshqaruvda muhim rol o'ynaydilar. Qarorlarni qabul qilish va boshqarish jarayonida manfaatdor tomonlarning faol jalb qilinishi kompaniyaning yuqori obro'si va sodiqligiga yordam beradi.

<sup>17</sup> Tadqiqotchi tomonidan ishlab chiqildi.

4. «O‘zdonmahsulot» AK tizimida mulkchilik tuzilmasini tahlil qilish orqali 14 ta korxonada «O‘zdonmahsulot» AK ustav kapitaliga o‘tkazilgan davlat ulushi 90%dan ortiq, 5 ta korxonada 80% dan ortiq, 2 ta korxonada 70%dan ortiq, 9 ta korxonada 60%dan ortiq va 13ta korxonada 50%dan ortiq ekanligini ko‘rsatdi. Bu «O‘zdonmahsulot» AKning barcha korxonalarida mulkchilik tarkibi yuqori darajada to‘planganligini bildiradi. Bunda tahlil biron-bir korxonada xorijiy investorning ulushi yo‘q ekanligini, ya’ni ushbu oziq-ovqat sanoati korxonalarini rivojlantirish uchun xorijiy kapitalni jalb qilish holatlari bo‘lmaganligini bildiradi.

5. “O‘zdonmahsulot” AKda korporativ boshqaruv va dividend siyosati o‘rtasidagi munosabatlar, korporativ boshqaruv kompaniyani samarali va mas’uliyatli boshqarishni ta’minlash hamda barcha manfaatdor tomonlar, shu jumladan, aksiyadorlar manfaatlarini himoya qilish uchun mo‘ljallanganligidan iborat. Kompaniya har yili doimiy ravishda 50 foizdan 75 foizgacha miqdorda dividendlarni hisoblab chiqadi va 2022 yilda hisoblangan dividendlar 67314,4 mln so‘mni tashkil etdi.

6. “O‘zdonmahsulot” AKni rivojlantirish istiqbol parametrlarini hisoblash inersion, bazaviy va optimistik kabi uch ssenariydan foydalanilgan holda amalga oshirildi. Inersion ssenariy joriy tendensiyalarni aks ettiradi, bazaviy ssenariy oziq-ovqat sanoatidagi hukumat tomonidan ko‘rilgan choralarni, optimistik ssenariy esa hukumatning qo‘shimcha choralarni va xorijiy investitsiyalarni hisobga oladi. Investitsion dasturlarini moliyalashtirish, uzoq muddatli majburiyatlarga kiradigan mablag‘lardan foydalanish, yakunlanmagan ishlab chiqarish va tayyor mahsulotlar zaxiralarini maqbullashtirish zarur.

7. “O‘zdonmahsulot” AK tarkibiga kiradigan kompaniyalar tomonidan atrof-muhit, ijtimoiy javobgarlik va boshqaruv standartlar tamoyillarini (ESG) biznes amaliyotlariga integratsiya qilish hamda strategik qarorlarni qabul qilish moliyaviy ko‘rsatkichlar va obro‘cini yaxshilashga yo‘naltirilgan barqaror hamda uzoq muddatli biznes modellarini yaratishga yordam beradi.

8. Tashqi va ichki muhit omillarining ta’sirini hisobga oladigan oziq-ovqat sanoati korxonalarida korporativ boshqaruvning taklif etilayotgan maqbul modeli (“O‘zdonmahsulot” AK misolida) davlat aktivlarini qisqartirish va soha ustidan nazoratni ta’minlash nuqtai nazaridan muhim hisoblanadi.

9. ESOP (xodimlar aksiyalarini taqsimlash rejasi)da ishtirok etish kompaniya xodimlariga bir qator afzallik va rag‘batlantirishlar, xususan, kompaniyada ulush olish imkoniyatini beradi. Bu xodimlarga kompaniyaning aksiyadorlari bo‘lish, kompaniyaning muvaffaqiyati va foydasida ishtirok etish, kapitalini ko‘paytirish, dividendlar olish, kompaniyaning muvaffaqiyatli rivojlanishi va daromadlilikidan bevosita manfaatdor bo‘lish uchun noyob imkoniyatlar yaratadi.

10. ESOP mexanizmi xodimlar tomonidan “O‘zdonmahsulot” AK aksiyalarini va kompaniya tarkibiga kiradigan shu’ba aksiyadorlik jamiyatlarining aksiyalarini sotganda qo‘llanilishi mumkin, chunki ushbu korxonalarining aksiyalari fond birjasida ro‘yxatga olinmagan. Qonunchilik xodimlarning ESOP rejasida ishtirok yetishi uchun ish staji shartlari, mansabdorlik holatlari va boshqa omillar kabi talablarni belgilashi mumkin.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSc. 03/30.12.2020.I.16.02. ПО ПРИСУЖДЕНИЮ  
УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ ТАШКЕНТСКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ  
ЭКОНОМИЧЕСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ**

---

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

**АРИПХОДЖАЕВА НАРГИЗА УРМАНОВНА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА КОРПОРАТИВНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ  
ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

**08.00.13 – Менеджмент**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**диссертации доктора философии (PhD) по экономическим наукам**

**Ташкент – 2024**

Тема диссертации доктора философии по экономическим наукам (PhD) зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии при Министерстве высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан за номером B2024.1.PhD/Iq3884.

Диссертация выполнена в Ташкентском государственном экономическом университете.

Автореферат диссертации на трёх языках (узбекском, русском и английском) размещен на веб-странице Научного совета по адресу (www.tsue.uz) и Информационно-образовательном портале «ZiyoNet» по адресу (www.ziyo.net.uz).

**Научный руководитель:** Умарходжаева Муяссархон Ганиевна  
кандидат экономических наук, доцент

**Официальные оппоненты:** Суянов Дилмурод Холмуродович  
доктор экономических наук, профессор

Хамидуллин Михаил Борисович  
доктор экономических наук, профессор

**Ведущая организация:** Ташкентский химико-технологический институт

Защита диссертации состоится «14» 06 2024 года в 14.00 часов на заседании Научного совета DSc. 03/30.12.2020.1.16.02. по присуждению ученых степеней при Ташкентском государственном экономическом университете. (Адрес: 100003, город Ташкент, улица Ислама Каримова, д.49. Тел.: (99871) 239-28-72; факс: (99871) 239-41-23; e-mail: tsue@tsue.uz).

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Ташкентского государственного экономического университета (регистрационный №457). (Адрес: 100003, город Ташкент, улица Ислама Каримова, д.49. Тел.: (99871) 239-01-49; e-mail: tsue@tsue.uz).

Автореферат диссертации разослан «3» 06 2024 года.

(реестр протокола рассылки № 18 от «11» 05 2024 года.



*[Signature]*  
Г.К. Абдурахманова  
Председатель Научного совета по  
присуждению ученых степеней, доктор  
экономических наук, профессор

*[Signature]*  
О.Д. Даурабаев  
Членский секретарь Научного совета по  
присуждению ученых степеней, доктор  
экономических наук (DSc), доцент

*[Signature]*  
Р.Х. Карлибаева  
Председатель Научного семинара при  
Научном совете по присуждению ученых  
степеней, доктор экономических наук,  
профессор

## **ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))**

**Актуальность и востребованность темы исследования.** Процесс глобализации, открытость национальной экономики для международной торговли и растущая потребность в инновациях требуют расширения деятельности корпоративных систем и совершенствования норм и правил государственного регулирования. Процесс приватизации способствует активному переходу крупных субъектов предпринимательства на корпоративное управление. В конце XX и начале XXI веков корпоративная форма организации бизнеса получила широкое распространение как наиболее эффективная в условиях глобализации мировой экономики. «В целом корпоративное управление представляет систему отношений между участниками функционирования корпоративных образований: акционерами, менеджерами, кредиторами, сотрудниками, поставщиками, покупателями, представителями органов исполнительной и законодательной власти. Независимо от выбранной модели, корпоративное управление нацелено на повышение социально-экономической эффективности корпорации, привлечение инвестиций, выполнение юридических и социальных обязательств»<sup>18</sup>. Корпоративные структуры, созданные в результате консолидации частного капитала, активно используются во всем мире как средство обеспечения устойчивого долгосрочного экономического развития.

Исследования, направленные на совершенствование механизмов корпоративного управления на предприятиях пищевой промышленности, активно проводятся в условиях усиления глобальной конкуренции в мире. На предприятиях пищевой промышленности различные аспекты корпоративного управления, в том числе роль совета директоров, система поощрения, инновационные подходы к повышению прозрачности и стабильности, совершенствованию организационных и методологических основ механизмов корпоративного управления, разработка более эффективных механизмов корпоративного управления, повышение эффективности принятия решений, обеспечивающих долгосрочную стабильность и успех корпораций, являются приоритетными направлениями исследований.

В Новом Узбекистане особое внимание уделяется стремительному развитию пищевой промышленности в целях обеспечения конкурентоспособности национальной экономики и повышения уровня жизни населения. В результате принятых эффективных мер за 2017-2022 годы «производство продовольственных товаров выросло на 31%, объем инвестиций в основной капитал увеличился в 1,4 раза, занятость в отрасли увеличилась в 1,2 раза, объем экспорта увеличился более чем в 3,7 раза»<sup>19</sup>. В связи с этим определены задачи по рациональному использованию факторов в сфере корпоративного управления, положительно влияющих на эффективность и

---

<sup>18</sup> Бочарова И.Ю., Ганин А.М. Особенности корпоративного управления предприятий по производству пищевых продуктов//Современные проблемы науки и образования. – 2014. – №4; URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=14312>

<sup>19</sup> Инфографика: 2017-2022 йилларда Ўзбекистонда озиқ-овқат саноатининг ривожланиши. – <https://review.uz/oz/post/infografika-razvitie-pishevoy-promshlennosti-uzbekistana-2017-2022-gg>

конкурентоспособность отраслевых предприятий пищевой промышленности Узбекистана, в частности, задачи правильного распределения ресурсов, эффективной стратегии развития отрасли, обеспечения прозрачности и достоверности отчетности, улучшения корпоративных отношений между собственниками и руководством предприятий. Реализация этих задач демонстрирует актуальность исследований и разработок, направленных на совершенствование механизмов корпоративного управления в деятельности предприятий пищевой промышленности и повышение эффективности их использования для дальнейшего роста и развития отрасли.

Данное диссертационное исследование в определённой мере служит выполнению задач, поставленных Президентом Узбекистана и Правительством Республики Узбекистан, отраженных в следующих нормативных документах: в указах Президента Республики Узбекистан №УП-37 «О государственной программе по реализации Стратегии «Узбекистан – 2030» в «Год поддержки молодежи и бизнеса» от 21 февраля 2024 года, №УП-60 «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы» от 28 января 2022 года, №УП-6096 «О мерах по ускоренному реформированию предприятий с участием государства и приватизации государственных активов» от 27 октября 2020 года, №УП-4720 «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах» от 24 апреля 2015 года, в постановлениях Президента Республики Узбекистан №ПП-291 «О дополнительных мерах по развитию рынка капитала» от 2 сентября 2023 года, №ПП-168 «О дополнительных мерах по дальнейшему сокращению государственного участия в экономике и ускорению приватизации» от 18 марта 2022 года, №ПП-10 «О внедрении рыночных принципов, обеспечивающих свободную конкуренцию при производстве и реализации зерна» от 15 ноября 2021 года, в постановлении Кабинета Министров Республики Узбекистан №166 «Об утверждении Стратегии управления и реформирования предприятий с государственным участием на 2021-2025 годы» от 29 марта 2021 года.

**Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики.** Диссертационное исследование выполнено в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологий Узбекистана I. «Духовно-нравственное и культурно-образовательное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики».

**Степень изученности проблемы.** Научно-теоретические и методические аспекты исследования механизмов корпоративного управления рассмотрены в работах зарубежных авторов, в частности О.Вильямсона, Т.Джонса и Ч.Хилла, М.Дженсена, М.Меклинга, Д.Мейерса, С.Смита<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Williamson O. The Economic Institutions of Capitalism. The Free Press: N. Y., 1985; Hill C., Jones T. Stakeholder-Agency Theory // Journal of Management Studies. 1992.; Jensen M., Meckling W. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics. 1976. Vol. 3. N 4. P. 305-360; Mayers D., Smith C.W., Jr. Contractual Provisions, Organizational Structure, and Conflict Control in Insurance Markets // Journal of Business. 1981. Vol. 54. July. N 3. P. 407-434.

Механизмы корпоративного управления как предмет исследования были рассмотрены в работах российских ученых, таких как А.Г.Дементьевой, В.В.Долинской, Е.А.Ивановой, С.П.Кукура, И.С.Карпачевым, О.А.Кавыршиной, С.А.Масютина, Т.Н.Почекайло, Ю.В.Шариковой, Л.С.Ружанской<sup>21</sup> и др.

Особенности корпоративного управления и различные аспекты его совершенствования были исследованы в трудах отечественных ученых: З.А.Ашурова, Б.Б. Беркинова, Д.Б.Бегматовой, М.М.Вохидова, С.С.Гулямова, Ш.Н.Зайнутдинова, А.А.Каримова, Ш.С.Мухамаджанова, Д.Н.Рахимовой, Д.Х.Суюнова, Б.Н.Уринова, М.Б.Хамидулина, Н.К.Юлдашева<sup>22</sup> и многих других.

Однако, несмотря на обширный объем исследований, недостаточно изученными остаются вопросы влияния механизмов корпоративного управления на стратегию развития предприятий пищевой промышленности, что и послужило причиной выбора темы данной исследовательской работы.

**Связь диссертационного исследования с научно-исследовательской работой вуза, где выполнено диссертационное исследование.** Диссертационное исследование выполнено согласно плану научно-исследовательских работ Ташкентского государственного экономического университета.

**Целью исследования** является разработка научных предложений и практических рекомендаций по совершенствованию механизма корпоративного управления в деятельности предприятий пищевой промышленности.

---

<sup>21</sup> Дементьева А.Г. Корпоративное управление: Учебник. – М.: Магистр, 2018. – 848 с.; Долинская В.В. Акционерное право: основные положения и тенденции. – М., 2006. 420 – 421 с.; Иванова Е.А., Шишкина Л.В., Корпоративное управление. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 256 с.; Ружанская Л.С. Развитие внутренних механизмов корпоративного управления в российских компаниях. – Екатеринбург, издательство Уральского университета 2008. – 208 с.; Кукура С.П. Теория корпоративного управления. – М.: ЗАО Издательство «Экономика», 2004. – 121 с.; Карпачев С. И. Стратегическое управление отраслевыми холдингами: Дис. ... канд. экон. наук специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент». – Курск, 2011. – 201 с.; Кавыршина О.А. Экономический механизм корпоративного управления: Автореф. дис... канд. экон. наук. – Воронеж: ВГТУ, 2006. – 20 с.; Почекайло Т. Н. Формирование организационно-экономического механизма корпоративного управления: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Тюмень, 2006. – 169 с.; Масютин С.А. Корпоративное управление: опыт и проблемы: Монография. – М.: ООО «Финстатинформ», 2003. – 201 с.; Шарикова Ю. В. Совершенствование процессов слияний и поглощений через механизмы корпоративного управления: Дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05 Сам. гос. эконом. ун-т. – Самара, 2008. – 162 с.

<sup>22</sup> Ашуров З.А. Акциядорлик корхоналарида корпоратив бошқарувнинг ташкилий-иқтисодий механизмини такомиллаштириш. Иқтисод. фан. б. ф.доктори дисс. иши. – Т.: ТДИУ, 2019; Бегматова Д.Б. Совершенствование методов оценки эффективности корпоративного управления в акционерных обществах. Дис. ... д-ра фил.по эконом.наукам. – Т.: ТГЭУ, 2017; Беркинов Б.Б. Корпоративные структуры (Основы создания и управления). – Т.: Изд-во Нац.Б-ки Узбекистана им. А.Навои, 2005. – 132 с.; Вохидов М.М. Ўзбекистон акциядорлик жамиятларида корпоратив бошқарув тизимининг ҳуқуқий муаммолари ва такомиллаштириш йўллари: Юрид. фан. номз. дисс. иши. – Т.: ТДЮИ, 2007. – 171 б.; Гулямов С.С. Правовые проблемы корпоративного управления: теория и практика: Монография. – Т.: ТГЮИ, 2004. – 271 с.; Зайнутдинов Ш.Н., Рахимова Д.Н. Корпоратив бошқарув асослари. – Т.: Академия, 2007. – 48 б.; Каримов А.А. Корпоратив бошқарув тизимида бухгалтерия ҳисоби ва аудитни такомиллаштиришнинг асосий йўналишлари: Иқт. фан. док. дис. автореф. – Т.: ЎЗР БМА, 2008. – 34 б.; Суюнов Д.Х. Корпоратив бошқарув механизми: муаммо ва ечимлар: Монография. – Т.: Академия, 2006. – 116 б.; Уринов Б.Н. Корхоналарда персонални бошқаришнинг корпоратив усулидан фойдаланиш самарадорлиги. Иқтисод. фан. б. ф.доктори дисс. иши. – Т.: ТДИУ, 2018-129 б.; Хамидулин М.Б. Развитие финансового механизма корпоративного управления: Дис. ... д-ра экон. наук. – Т.: БФА РУз., 2008. – 256 с.; В.И.Набоков, Н.К.Юлдашев. Основы менеджмента. Учебник. –Т.: Уральское Аграрное Издательство, 2021. –252 с.

### **Задачи исследования:**

изучение научно-теоретических аспектов и принципов корпоративного управления;

исследование научно-методологических подходов и сущности механизма корпоративного управления;

исследование институциональных и правовых основ развития корпоративного управления в Республике Узбекистан;

изучение и обобщение передового зарубежного опыта применения механизмов корпоративного управления;

анализ механизмов корпоративного управления на предприятиях пищевой промышленности Узбекистана (на примере АК «Уздонмахсулот»);

анализ хозяйственной и финансово-экономической деятельности предприятий пищевой промышленности;

оценка влияния корпоративного управления на эффективность деятельности предприятий пищевой промышленности;

разработка оптимальной модели корпоративного управления и прогнозирование показателей развития предприятий пищевой промышленности;

разработка рекомендаций по совершенствованию механизма корпоративного управления на основе внедрения критериев ESG на предприятиях пищевой промышленности;

разработка предложений по внедрению и применению механизма ESOP в корпоративном управлении на предприятиях пищевой промышленности.

**Объектом исследования** является акционерная компания «Уздонмахсулот» и ее структурные предприятия.

**Предметом исследования** являются экономические отношения, возникающие в процессе совершенствования механизма корпоративного управления на предприятиях пищевой промышленности Узбекистана.

**Методы исследования.** В диссертационной работе использованы анализ и синтез, вертикальный и горизонтальный анализ, интервью, статистические методы (метод множественной регрессии, метод корреляционного анализа).

**Научная новизна** исследования заключается в следующем:

обосновано предложение по повышению активности участия работников в управлении и производстве, путём предоставления им акций в виде стимулирования, в зависимости от определённого стажа трудовой деятельности работников на предприятии, а также их вклада в результаты производства и развитие предприятия;

обосновано предложение по повышению заинтересованности работников предприятия в активном участии в корпоративном управлении посредством внедрения практики определения размера дивидендов на акцию с учётом эффективности использования финансовых ресурсов, годового изменения уровня цен и отраслевого среднего уровня дивидендов на предприятиях пищевой промышленности;

обосновано предложение по системному сокращению государственной доли и формированию широкой группы акционеров путём обеспечения

возможности работникам стать собственниками престижных и высокодоходных акций на основе предоставления им приоритета при покупке ценных бумаг в рамках корпоративного управления предприятиями пищевой промышленности;

разработаны прогнозные показатели до 2027 года на основе эконометрической модели, отражающей многофакторные сценарии, учитывающие текущие тенденции развития АК «Уздонмахсулот», меры государственного регулирования, влияние потока иностранных инвестиций.

**Практические результаты исследования** состоят в следующем:

разработана регрессионно-корреляционная модель влияния величины чистой прибыли компании от величины долгосрочных и краткосрочных инвестиций, размера уставного капитала;

определена значимость факторов внешней и внутренней среды, влияющих на корпоративное управление в компаниях пищевой промышленности;

разработаны ключевые направления и концепт стратегии внедрения факторов ESG на предприятиях АК «Уздонмахсулот»;

разработаны рекомендации по совершенствованию механизмов корпоративного управления в АК «Уздонмахсулот» по таким направлениям, как структура собственности, взаимодействие с акционерами, взаимодействие с заинтересованными сторонами, стратегия, соблюдение интересов акционеров, уровень раскрытия и качество нефинансовой информации, уровень раскрытия и качество финансовой информации, система управления рисками и внутреннего контроля, управление в области устойчивого развития;

разработаны этапы внедрения механизма ESOP на предприятиях пищевой промышленности, а также алгоритм включения ESG-факторов в процессы проведения инвестиционного анализа и принятия решений;

разработана типовая структура нефинансового отчета, предлагаемая для внедрения на предприятиях АК «Уздонмахсулот», а также процессуальная схема внедрения и применения механизма ESOP в корпоративном управлении АК «Уздонмахсулот».

**Достоверность результатов исследования** выражается критическим и сравнительным анализом научных взглядов ученых, изучающих корпоративное управление, обоснованностью методик подходов, применяемых в процессе исследования, а также достоверностью информационной базы и апробацией предложений и рекомендаций при практическом применении в АК «Уздонмахсулот».

**Научная и практическая значимость результатов исследования.** Научная значимость результатов исследования заключается в возможности использования разработанных в нём теоретико-методических принципов и выводов для реализации специальных научно-исследовательских работ, направленных на совершенствование теоретико-методологических аппаратов и экономических механизмов корпоративного управления на предприятиях пищевой промышленности.

Практическая значимость результатов исследования объясняется возможностью применения разработанных в нём практико-методических

предложений и рекомендаций при подготовке программных документов и комплекса мероприятий, направленных на эффективное развитие отрасли, совершенствование механизмов корпоративного управления на предприятиях пищевой промышленности Республики Узбекистан.

**Внедрение результатов исследования.** На основе научных предложений и практических рекомендаций, разработанных по усовершенствованию механизма корпоративного управления в деятельности предприятий пищевой промышленности получены следующие результаты:

предложение по повышению активности участия работников в управлении и производстве, путём предоставления им акций в виде стимулирования, в зависимости от определённого стажа трудовой деятельности работников на предприятии, а также их вклада в результаты производства и развитие предприятия внедрено в деятельность АК «Уздонмахсулот» (справка АК «Уздонмахсулот» от 13.04.2023 г. №17-3/33-302). В результате внедрения данного научного предложения в практику на предприятиях пищевой промышленности создана возможность оптимизировать производственные процессы на предприятиях пищевой промышленности путем снижения себестоимости продукции в среднем на 4,7 %;

предложение по повышению заинтересованности работников предприятия в активном участии в корпоративном управлении посредством внедрения практики определения размера дивидендов на акцию с учётом эффективности использования финансовых ресурсов, годового изменения уровня цен и отраслевого среднего уровня дивидендов на предприятиях пищевой промышленности внедрено в деятельность АК «Уздонмахсулот» (справка АК «Уздонмахсулот» №17-3/33-302 от 13.04.2023 года). Внедрение данного предложения позволило увеличить сумму направляемых в государственный бюджет дивидендов в 3,8 раза;

предложение по системному сокращению государственной доли и формированию широкой группы акционеров путём обеспечения возможности работникам стать собственниками престижных и высокодоходных акций на основе предоставления им приоритета при покупке ценных бумаг в рамках корпоративного управления предприятиями пищевой промышленности, внедрено в деятельность АК «Уздонмахсулот» (справка АК «Уздонмахсулот» №17-3/33-302 от 13.04.2023 года). В результате внедрения данного научного предложения в практику появилась возможность повышения производительности труда работников предприятий пищевой промышленности на 151,3 процента;

прогнозные показатели АК «Уздонмахсулот», разработанные на основе эконометрической модели, отражающей многофакторные сценарии, учитывающие текущие тенденции развития АК «Уздонмахсулот», меры государственного регулирования, влияние потока иностранных инвестиций, были внедрены в деятельность АК. Внедрение данного предложения послужило разработке стратегического плана и переориентации основных экономических направлений развития компании.

**Апробация результатов исследования.** Результаты данного исследования получили обсуждение на 2 международных и 2 республиканских научно-практических конференциях.

**Публикация результатов исследования.** Всего по теме исследования опубликовано 10 научных работ, в том числе 2 статьи в республиканских и 2 статьи в зарубежном журнале, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан для издания основных научных результатов диссертации, а также опубликованы 6 статей и тезиса в сборниках научно-практических конференций.

**Структура и объем диссертации.** Диссертационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованной литературы, приложения. Объем диссертации составляет 127 страниц.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ**

Во **введении** диссертации обоснованы актуальность и востребованность темы, цель, задачи, объект и предмет проведенного исследования, изложено его соответствие приоритетным направлениям развития науки и технологий республики. Обосновывается научная новизна, раскрывается научная и практическая значимость результатов исследования, их внедрение в практику, а также приведена информация об опубликованных научных работах и структуре диссертации.

В первой главе диссертации **«Теоретические и научно-методологические основы корпоративного управления»** обоснованы научно-теоретические аспекты и принципы корпоративного управления, охарактеризованы научно-методологические подходы и сущность механизма корпоративного управления, определены институциональные и правовые основы развития механизмов корпоративного управления в Республике Узбекистан, представлен передовой зарубежный опыт применения механизмов корпоративного управления.

По мнению автора, корпоративное управление направлено на поддержание баланса при решении двух основных задач: между максимизацией стоимости акционерного капитала за счет принятия эффективных управленческих решений, и соблюдением интересов всех заинтересованных сторон. Основные элементы корпоративного управления приведены на рисунке 1.

Корпоративное управление играет ключевую роль в успешном функционировании предприятий. Оно определяет стратегические направления и контролирует деятельность компании. Правильная организация корпоративного управления способствует повышению эффективности работы предприятия, улучшению его финансовых показателей и привлечению инвестиций.

Механизм корпоративного управления имеет цель сделать управление компанией эффективным и прозрачным, защищая интересы всех заинтересованных сторон - акционеров, сотрудников, инвесторов, клиентов и

общества в целом<sup>23</sup>. Организация корпоративного управления, основанная на прозрачности, этичности и социальной ответственности, способствует созданию устойчивого бизнеса, увеличению доверия со стороны инвесторов и общества, а также снижению рисков для компании.

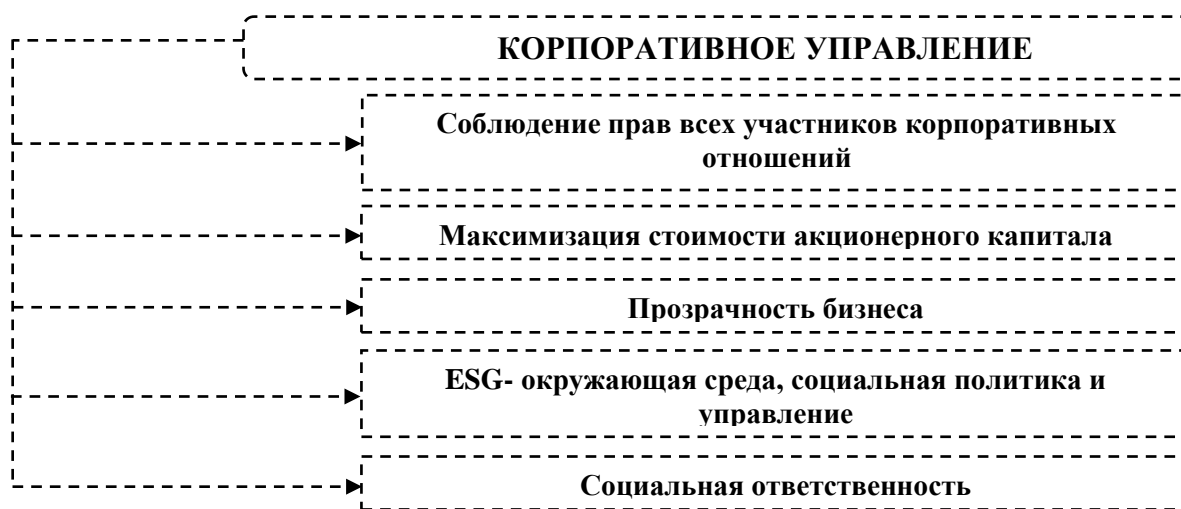


Рис. 1. Основные элементы корпоративного управления<sup>24</sup>

По нашему мнению, для более полного и расширенного описания совершенствования механизма корпоративного управления можно принять во внимание следующие аспекты:

1. Установление четкой системы ответственности и полномочий: центральным аспектом эффективного механизма корпоративного управления является определение ролей и обязанностей каждого участника. Это означает, что руководители и сотрудники должны четко понимать свои функции и ответственность внутри компании. Ясность в распределении ответственности помогает упростить процессы управления, повысить прозрачность и укрепить доверие между различными уровнями управления.

2. Развитие коммуникационных каналов: коммуникация является неотъемлемой частью корпоративного управления и играет решающую роль в эффективном функционировании компании. Разработка и поддержание коммуникационных каналов, таких как регулярные встречи, рабочие группы, системы электронного обмена информацией и блоги, позволяет руководству и сотрудникам обмениваться информацией, обсуждать важные вопросы, вырабатывать решения и координировать свои действия.

3. Обеспечение прозрачности и доступности информации: одним из важных аспектов совершенствования механизма корпоративного управления в компании является обеспечение прозрачности и доступности информации. Руководство должно предоставлять акционерам и заинтересованным сторонам доступ к информации о финансовом состоянии компании, стратегических планах, событиях, влияющих на бизнес, и других важных аспектах. Это

<sup>23</sup> Кодекс корпоративного управления РУз. Утвержден протоколом заседания Комиссии по повышению эффективности деятельности акционерных обществ и совершенствованию системы корпоративного управления от 31 декабря 2015 года. №9 <https://davaktiv.uz/ru/menu/kodeks-korporativnogo-upravlenija>

<sup>24</sup> Составлено автором на основе обзора литературы.

помогает повысить доверие и укрепить связи с акционерами и заинтересованными сторонами.

4. Регулярное обновление и адаптация политик и процедур: для успешного совершенствования механизма корпоративного управления необходимо регулярно пересматривать и адаптировать политики и процедуры компании. Время от времени требуется пересмотреть стратегические приоритеты и бизнес-модели, чтобы соответствовать изменяющимся внешним условиям, регулирующим требованиям и ожиданиям заинтересованных сторон.

5. Обучение и развитие персонала: компания может инвестировать в обучение и развитие своего персонала в области корпоративного управления. Обучение руководителей и сотрудников по вопросам корпоративного управления, обмен опытом и практиками лучших компаний в области корпоративного управления, а также привлечение внешних экспертов позволяют повысить уровень знаний и компетенций в области управления.

Эти меры призваны совершенствовать механизмы корпоративного управления в акционерных обществах, чтобы обеспечить целостность, прозрачность и эффективность управления компанией, искоренить коррупцию, снизить риски, повысить доверие заинтересованных сторон и способствовать устойчивому развитию компании. Институциональные основы корпоративного управления включают законодательство и нормативные акты, органы регулирования и надзора, а также принятые практики и стандарты корпоративного управления. Они определяют права и обязанности акционеров и участников управления, механизмы контроля за деятельностью компаний и обеспечивают защиту интересов инвесторов.

Во второй главе диссертации **«Современное состояние и тенденции развития корпоративного управления на предприятиях пищевой промышленности Узбекистана»** проводится анализ механизмов корпоративного управления в интегрированных структурах пищевой промышленности Узбекистана (на примере АК «Уздонмахсулот»), анализируется хозяйственная и финансово-экономическая деятельность предприятий пищевой промышленности, осуществляется оценка влияния корпоративного управления на эффективность деятельности предприятий пищевой промышленности.

Пищевая промышленность Узбекистана – один из приоритетных секторов экономики, ее доля в ВВП страны составляет 13 %. Данный сектор составляет 6,4 % всего узбекского экспорта и 9,8 % общего объема промышленных инвестиций. Кроме того, сектор считается 4-м крупнейшим акцептором ПИИ в Узбекистане. Пищевая промышленность Узбекистана характеризуется наличием как крупных компаний, производящих различные виды продовольственной продукции, так и малых предприятий, занимающихся производством только определённого вида продукции.

Акционерная компания «Уздонмахсулот» представляет отрасль хлебопродуктов Узбекистана. Производственная структура АК «Уздонмахсулот» представлена 44 системными предприятиями, входящими в состав корпорации и специализирующимися в заготовительной, мукомольно-крупяной, комбикормовой и хлебопекарной отраслях.

Для определения структуры владения предприятиями пищевой промышленности, входящих в АК «Уздонмахсулот», нами был проведен анализ структуры собственности, как одного из механизмов корпоративного управления.

Анализ структуры собственности в системе АК «Уздонмахсулот» показал, что на 14 предприятиях государственная доля, переданная в уставный фонд АК «Уздонмахсулот» составляет более 90 %, на 5 предприятиях более 80 %, в 2 предприятиях более 70 %, в 9 предприятиях более 60 % и в 13 предприятиях более 50 %. Это означает то, что структура собственности во всех предприятиях АК «Уздонмахсулот» высоко концентрированная. При этом, анализ показывает, что ни в одном предприятии нет доли иностранного инвестора, т.е. для развития предприятий не было случаев привлечения иностранного капитала.

Как показывает анализ состава наблюдательного совета, все члены совета являются государственными служащими, избранными из разных министерств и ведомств. Это не соответствует нынешней политике корпоративного управления в республике. Так, во-первых, согласно Закону Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров», в состав наблюдательного совета общества с долей государства более 50 % в уставном фонде должно быть включено не менее одного независимого члена, но в действующем составе наблюдательного совета компании не имеется независимый член. Во-вторых, в Стратегии управления и реформирования предприятий с государственным участием на 2021-2025 годы, утвержденной постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 29.03.2021 года №166, предусмотрено постепенное сокращение государственных служащих в составе наблюдательных советов хозяйственных обществ с долей государства, и замена их независимыми членами наблюдательного совета.

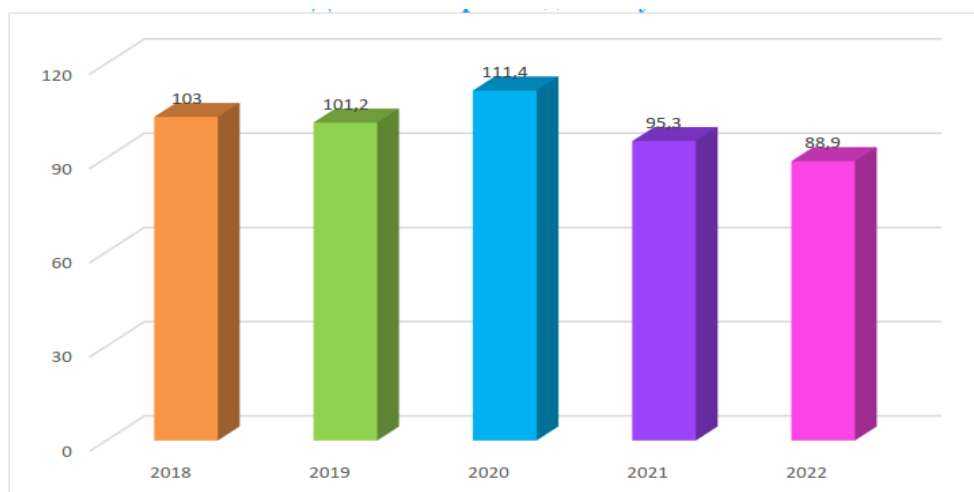
Изучение функционирующей системы работы механизма корпоративного контроля, в виде службы внутреннего аудита, выявило несоответствие Положению о службе внутреннего аудита, Утвержденного Постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 16 октября 2006 года №215 и были даны рекомендации по увеличению численности сотрудников службы внутреннего аудита в количестве не менее двух сертифицированных внутренних аудиторов.

На основе анализа механизма раскрытия информации о деятельности компании, был выявлен перечень обязательной к раскрытию информации, которая на данный момент не размещена на корпоративном веб-сайте компании.

Для оценки качества хозяйственной и производственно-финансовой деятельности АК «Уздонмахсулот» был произведен расчет показателей финансово-экономического состояния АК «Уздонмахсулот».

АК «Уздонмахсулот» является ведущим органом хозяйственного управления в области мукомольной промышленности, и как показано на рисунке 2, в 2021 году темп роста производства муки составил 95,3%, а в 2022 году 88,9%. Основная причина снижения объема и темпа роста производства муки по

сравнению с 2021 годом является приватизация некоторых мукомольных предприятий, входящих в состав АК «Уздонмахсулот».



**Рис.2. Темпы роста производства муки предприятиями АК «Уздонмахсулот»<sup>25</sup>**

Прибыль является целью любой коммерческой организации, а также результатом эффективности механизмов корпоративного управления на предприятиях. В этой связи, нами были проанализированы показатели финансово-экономического состояния, в частности показатели прибыли предприятий АК «Уздонмахсулот» (таблица 1).

**Таблица 1**

**Показатели прибыли по предприятиям, входящим в АК «Уздонмахсулот»**

	Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Разница 2022/2021 гг.	
							(+, -)	раз
1.	Выручка, млн сум	4087837,3	6366377,1	8062232,6	7132715,8	9614880,5	+2482164,7	1,4
2.	Себестоимость, млн сум	3442107,9	5195412,5	6789560,5	6345680,5	8914993,9	+2569313,4	1,4
3.	Прибыль от продаж, млн сум	196156,8	519574,4	593931,2	218105,3	449832,5	+231727,2	2
4.	Чистая прибыль, млн сум, в т.ч.	162289,6	443963,5	481083,0	150291,1	357987,9	+207696,8	2,4
	- по предприятиям отрасли	161047,8	425951,9	436317,7	126677,9	223359,2	+96681,3	1,8
	- по АК «Уздонмахсулот»	1 241,8	18011,6	44765,3	23613,2	134628,7	+111015,5	5,7

Из анализа данных показателей можно увидеть, что выручка в 2022 году увеличилась на 2482164,7 млн сум по сравнению с 2021 годом, а если сопоставить эти суммы с 2018 годом, то выручка возросла в 2,4 раза. Данные о себестоимости показывают, что показатель возрос в 1,4 раза по сравнению с 2021 годом, что может быть связано с подорожанием затрат на производство продукции. Прибыль от продаж является одним из основных финансовых показателей для оценки эффективности работы компании. Рост показателя говорит о том, что компания

<sup>25</sup> Составлено автором на основе данных АК «Уздонмахсулот».

работает эффективнее, чем раньше. Если по состоянию на 2018 год прибыль от продаж составляла 196156,8 млн сум, то к 2022 году прибыль от продаж увеличилась до 449832,5 млн сум, т.е. возросла в 2,3 раза. Разница между прибылью от продаж в 2021 и 2022 годов составила +231727,2 млн сум. Показатели чистой прибыли представлены по отрасли в целом и по исполнительному аппарату АК «Уздонмахсулот», в целях анализа показателя отдельно по отрасли и выделения чистой прибыли отдельно по хозяйственному объединению. Так, чистая прибыль по отрасли увеличилась по сравнению с 2021 годом в 2,4 раза и составила +207696,8 млн сум. Также, чистая прибыль по АК «Уздонмахсулот» в 2022 году составила 134628,7 млн сум, что в 5,7 раз больше по сравнению с 2021 годом. Это объясняется тем, что в 2022 году компания, согласно годовому отчёту, получила 150,9 млрд сум дохода в виде дивидендов<sup>26</sup>, что на 3,8 раза больше, чем компания получила в 2021 году.

Финансовое состояние АК «Уздонмахсулот» отражает ее финансовые результаты, такие как прибыль, рентабельность, ликвидность, стабильность денежных потоков и т.д. Эти показатели определяют способность компании создавать и удерживать стоимость для акционеров и других заинтересованных сторон. В целом, анализ предоставил нам полезную информацию о финансовой устойчивости, стратегии и контроле в компании, а также о ее соответствии требованиям законодательства и регуляторов.

Корпоративное управление и дивидендная политика взаимосвязаны и зависят друг от друга. Для оценки эффективности дивидендной политики компании и целесообразности ее выбора был проведен коэффициентный анализ (таблица 2).

**Таблица 2**

**Коэффициентный анализ дивидендной политики АК «Уздонмахсулот»<sup>27</sup>**

Показатель	2018 г	2019 г	2020 г	2021 г	2022 г	Темп роста 2022 г. к 2021 г.
Доходы от финансовой деятельности, млн сум	11727,7	29322,6	63511,9	42875,8	156649,9	3,7
Чистая прибыль, млн сум	1241,8	18011,6	44765,3	23613,2	134628,7	5,7
Начисленные дивиденды, млн сум	620,0	9005,8	33573,9	17709,9	67314,4	3,8
Дивидендный выход, %	50%	50%	75%	75%	50%	-25%
Величина дивидендов на 1 акцию, сум	0,96	13,89	51,83	27,34	88,78	3,2
Дивидендная ставка, %	0,096	1,4	5,1	2,7	8,8	3,3

Величина начисленных дивидендов в 2022 году возросла в 3,8 раза по сравнению с 2021 годом и выросла на 49604,5 млн сум. Сумма начисленных дивидендов в 2022 году составляет 67314,4 млн сум, тогда как в 2019 году она равнялась 9005,8 млн сум. Темп роста по сравнению с 2021 годом вырос в

<sup>26</sup> <https://new.openinfo.uz/organizations/521>

<sup>27</sup> Составлено автором на основании отчетности АК «Уздонмахсулот».

3,8 раза, что является очень хорошим достижением. Такое увеличение можно еще посмотреть по показателю дивидендного выхода.

Дивидендный выход или коэффициент выплаты дивидендов – это процент чистой прибыли компании, который выплачивается акционерам в виде дивидендов. Так, в АК «Уздонмахсулот» коэффициент выплаты дивидендов в 2022 году уменьшился на 25 % по сравнению с 2021 годом, но в целом сумма начисленных дивидендов увеличилась в 3,8 раз. Это свидетельствует то, что компания ежегодно стабильно начисляет дивиденды в размере от 50 до 75 процентов. Так как все акции компании принадлежат государству, все начисленные дивиденды направляют в Государственный бюджет Республики Узбекистан.

Дивидендная ставка показывает какая доля стоимости акции компании, выплачивается в виде денежных дивидендов каждый год, и она рассчитывается как отношение дивиденда на акцию к номинальной стоимости акции (обычно выражается в процентах). Так, в 2022 году дивидендная ставка составляла 8,8 %, а в 2021 году 2,7 %, следовательно, произошло повышение в 3,3 раза. Отсюда вывод, что размер дивидендов, хоть и не в достаточной степени, но приближается к размеру номинальной стоимости акции. Для обеспечения большей привлекательности компании, полагаем, что целесообразно повышать размер дивиденда на одну акцию, чтобы получить большее значение дивидендной ставки.

Таким образом, анализ хозяйственной и финансово-экономической деятельности предприятий пищевой промышленности АК «Уздонмахсулот» свидетельствует о достаточно успешном управлении производственно-финансовой сферой компании. Для достижения этой цели рекомендуется использовать для финансирования инвестиционных программ средства, относящиеся к долгосрочным обязательствам и стремиться к оптимизации запасов незавершенного производства и готовой продукции.

Также в результате расчётов, позволяющих учесть тенденции и зависимости в данных, а также предсказать будущие значения зависимой переменной на основе предшествующих наблюдений, были разработаны модели регрессионно-корреляционного анализа, которые свидетельствуют, что для увеличения чистой прибыли важно поддержание на высоком уровне размеров уставного капитала и долгосрочных инвестиций, необходимости модернизации основных фондов, а также снижения себестоимости продукции.

В третьей главе диссертации **«Пути совершенствования механизмов корпоративного управления на предприятиях пищевой промышленности Узбекистана»** разработана оптимальная модель корпоративного управления и прогнозируются показатели развития предприятий пищевой промышленности, представлены меры по совершенствованию механизма корпоративного управления на основе внедрения критериев ESG на предприятиях пищевой промышленности, по внедрению и применению механизма ESOP в корпоративном управлении предприятиями пищевой промышленности.

Для разработки оптимальной модели корпоративного управления предприятия пищевой промышленности, на примере АК «Уздонмахсулот»,

необходимо, в первую очередь, рассмотреть внешние и внутренние факторы, влияющие на корпоративное управление предприятием.

Финансово-экономическое состояние – важный фактор, отражающий наличие ресурсов организации и эффективность их использования. Необходим прогноз финансовых результатов с учетом действительных условий деятельности хозяйственного характера, в зависимости от моделей финансовой устойчивости организации.

Процесс управления производственной деятельностью является жизненно важным компонентом и важным фактором конкурентоспособности организации и охватывает весь комплекс производственных, управленческих, экономических, информационных, мотивационных аспектов организации производства. Для АК «Уздонмахсулот» актуальным является снижение производственных затрат и себестоимости за счет рационализации технологических процессов, внедрение международных стандартов управления качеством продукции.

Поскольку АК «Уздонмахсулот» является корпорацией и использует капитал акционеров, дивидендная политика является важным фактором, влияющим на ее управляемость. Фактор дивидендной политики на АК «Уздонмахсулот» способствует повышению эффективности дивидендной политики в связи с недопустимо низким доходом по акции, низкой рентабельностью собственного капитала. Из теории и практики известно, что принятие нормативных документов по дивидендной политике повышает прозрачность действий руководства компании и делает ее более привлекательной для инвесторов, то есть способствует улучшению корпоративного управления.

Совершенствование системы корпоративных отношений способствует внедрению современных методов корпоративного управления, повышение роли акционеров в управлении корпорацией.

Говоря о влиянии внешних факторов, например, системы ценообразования государства на деятельность корпорации, отметим, что завоевание и удержание корпорацией определенной доли рынка осуществляется при помощи интеграционных структур, которые создаются при участии государства. Особенно важны данные факторы для аграрного сектора, поставляющего сырье для пищевой промышленности.

К основным причинам, определяющим необходимость реализации взвешенной политики со стороны государства применительно к аграрному сектору экономики, относятся зависимость продовольственной безопасности страны от продукции аграрного сектора, влияние вкладываемых ресурсов и климатических условий на результативность растениеводства. Система ценообразования государства, согласно которой осуществляется установление оптовой фиксированной цены на пшеницу для производства муки, для предотвращения роста цен на муку, влияет на уменьшение расходов предприятия и, следовательно, на увеличение доходов предприятия. Примером мер государственного регулирования является закупка зерна на основе государственного заказа Правительства Узбекистана. Сортная мука отпускается через биржевые торги по выделенным фондам и заключенным договорам.

Для выявления и определения влияния внутренних и внешних факторов на корпоративное управление в компаниях пищевой промышленности нами был проведен опрос среди экспертов и анализируя полученные данные, отметим, что наиболее значимыми факторами эксперты называют производственную деятельность, инвестиционную политику и дивидендную политику, а также финансово-экономическое состояние организации, то есть отдаётся приоритет внутренним факторам перед внешними факторами. Такой выбор объясняется возможностью оказать влияние на внутренние факторы, в отличие от факторов внешних.

Нами предлагается модель корпоративного управления, которая является оптимальной с точки зрения и сокращения государственных активов, и сохранения контроля за отраслью (рис.3).

Реализация контрольных пакетов акций АК «Уздонмахсулот» в уставных фондах дочерних хозяйственных обществ соответствует политике государства о сокращении государственного участия в экономике. Однако, мы считаем, что также необходимо сохранить государственные доли зерновых предприятий, переданных АК «Уздонмахсулот», в размере не менее 26%, чтобы обеспечить сохранность такой важной и стратегической отрасли для республики как мукомольная промышленность. При этом, по нашему мнению, реализация всех активов АК «Уздонмахсулот» может привести к дестабилизации отрасли (т.е. нарушению непрерывного обеспечения населения мукомольной продукцией), на подобие масложировых предприятий, после реализации государственной доли, которых почти перестали функционировать.

О том, что приватизация значимых для республики объектов может привести к падению выручки и прибыли компаний, сокращению объём дивидендных выплат, утверждается в других исследованиях, проведенных специалистами Avesta Investment Group<sup>28</sup>.

На наш взгляд, предлагаемая модель корпоративного управления является оптимальной с точки зрения и сокращения государственных активов, и сохранения контроля за отраслью. Предлагаем оставить за АК «Уздонмахсулот» функцию владения пакетами акций в дочерних предприятиях в размере только 26% (блокирующий пакет). Это объясняется тем, что при владении АК «Уздонмахсулот» доли в размере 26%, другим акционерам не представится возможность принимать решение на общем собрании акционеров по вопросам, по которым необходимо иметь квалифицированное большинство (вопросы по внесению изменений и дополнений в устав АО, реорганизации и ликвидации АО, определение предельного размера объявленных акций и т.д.). А остальные пакеты акций сверх 26% целесообразно реализовать частным инвесторам, и в результате будет обеспечено сокращение государственной доли и увеличение числа частных акционеров. В целях регулирования отрасли со стороны АК «Уздонмахсулот», с уже проданными предприятиями целесообразно оставить только кооперационные связи.

---

<sup>28</sup> Несовершенство законодательства Узбекистана о приватизации наносит ущерб миноритарным акционерам. 22.02.2024 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.gazeta.uz/ru/2024/02/22/privatization>

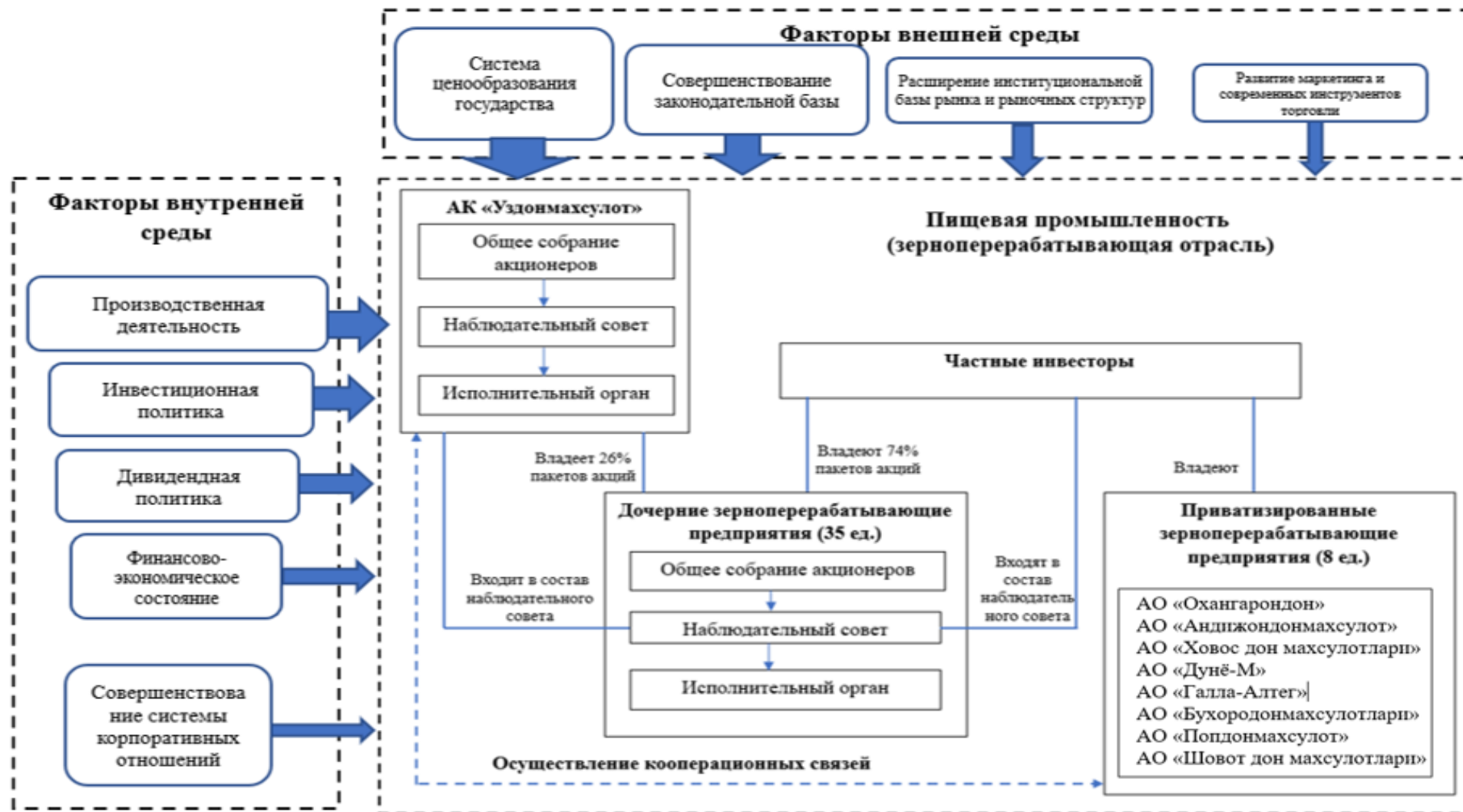


Рис. 3. Оптимальная модель корпоративного управления на предприятиях пищевой промышленности, учитывающая влияние факторов внешней и внутренней среды (на примере АК «Уздонмахсулот») <sup>29</sup>

<sup>29</sup> Составлено автором.

Для прогнозирования показателей развития предприятий пищевой промышленности, нами было выполнено прогнозирование чистой прибыли АК «Уздонмахсулот».

Расчет прогнозных параметров развития АК «Уздонмахсулот» был осуществлен нами с использованием трех укрупненных сценариев: инерционного, отражающего сложившиеся тенденции развития корпорации, при котором объем инвестиций и объем выпущенной продукции сохранит существующую на сегодняшний день динамику, а также двух реалистичных сценариев, основанных на факторах, влияющих на тенденции развития корпорации, с учетом реализации стратегии развития отрасли на период до 2030 года, разработанной Правительством Республики Узбекистан. Третий сценарий кроме мер, предлагаемых Правительством Узбекистана, предполагается привлечение иностранных инвестиций и активного использования инновационных технологий.

На основании фактических и прогнозных показателей развития отрасли при помощи методов корреляционно-регрессионного анализа нами проведен расчет прогнозных показателей развития АК «Уздонмахсулот» на период до 2027 года. Проведенные расчеты приведены в таблице 3.

**Таблица 3**

**Прогноз чистой прибыли по предприятиям, входящим в АК «Уздонмахсулот» при различных сценариях развития, млн сум.<sup>30</sup>**

Годы	Прогнозные значения		
	Инерционный сценарий (линейный тренд)	Реалистичный сценарий 1 ( $\text{LnY}=1,31\text{LnX}_2+2,2\text{LnX}_4-23$ )	Реалистичный сценарий 2 ( $\text{LnY} = 0,66\text{LnX}_1 + 1,38\text{LnX}_3 - 16,58$ )
2024	33450,1	34699,3	36552,1
2025	35699,2	36887,4	38115,9
2026	39451,2	39511,2	39987,3
2027	40125,6	40896,5	41632,5

Выбор формы кривой производится и на основе принятого критерия качества уравнения регрессии, в качестве которого используется сумма квадратов отклонений фактических значений уровня ряда от значений уровней, рассчитанных по уравнению тренда.

Инерционный сценарий предполагает линейный тренд в прибыли, без значительных изменений или внешних воздействий. Прогнозные значения прибыли для этого сценария указаны во втором столбце.

Реалистичный сценарий 1 ( $\text{LnY}=1,31\text{LnX}_2+2,2\text{LnX}_4-23$ ) предполагает более сложную зависимость между прибылью и другими переменными, приведенными в уравнении. Прогнозные значения прибыли для этого сценария указаны в третьем столбце.

При просмотре прогнозных значений можно заметить, что рост чистой прибыли ожидается со временем во всех сценариях. Отдельные значения прибыли могут отличаться между сценариями, где реалистичный сценарий

<sup>30</sup> Рассчитано автором.

2 может показывать более высокие значения прибыли по сравнению с другими сценариями.

Согласно проведенным нами расчетам, при инерционном сценарии к 2027 году прогнозируется получение прибыли в размере 40125,6 млн сум, в реалистичном первом сценарии 40896,5 млн сум, и при втором реалистичном сценарии 41632,5 млн сум. Это доказывает необходимость усовершенствования корпоративного управления и производственного менеджмента на предприятиях в целом.

Стратегия управления предприятиями пищевой промышленности Узбекистана в настоящее время включает в себя усилия по преобразованию продовольственной системы и сосредоточены на решении двойной задачи - производстве большего количества продовольствия при одновременной защите и восстановлении природных экосистем.

Критерии ESG – это аббревиатура, которая в переводе расшифровывается как «окружающая среда, социальная политика и управление». Если рассматривать ESG в более широком смысле (рис. 4), то это устойчивое развитие, базирующееся на следующих принципах:

- 1) ответственное отношение к окружающей среде (environment – E);
- 2) высокая социальная ответственность (social – S);
- 3) высокое качество корпоративного управления (corporate governance – G)

Внедрение принципов ESG позволяет предприятиям улучшить свою репутацию, обеспечить устойчивое развитие, привлечь инвестиции, улучшить финансовые показатели и создать долгосрочное ценностное предложение для заинтересованных сторон. Оно также способствует более ответственному и этичному предоставлению продуктов питания, что соответствует ожиданиям современных потребителей.



Рис. 4. Содержание факторов ESG<sup>31</sup>

В мировом бизнес-сообществе особо известной и широко применяемой практикой является передача рабочим части акционерного капитала компаний. Это практикуется через так называемые планы акционерной собственности наемных работников.

<sup>31</sup> ESG факторы в инвестировании [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <https://www.pwc.ru/ru/sustainability/assets/pwc-responsible-investment.pdf>

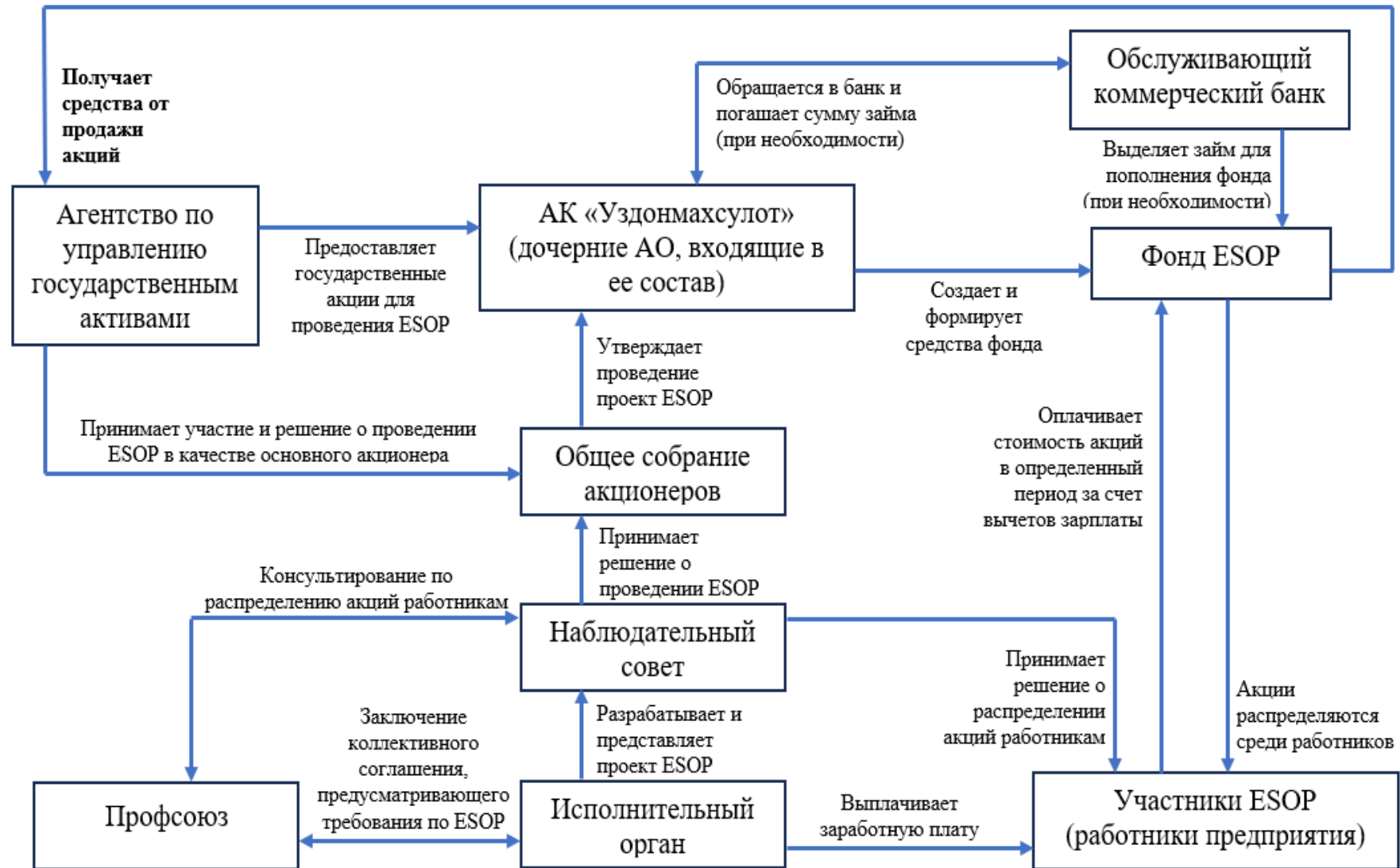


Рис. 5. Процессуальная схема внедрения и применения механизма ESOP в корпоративном управлении АК «Уздонмахсулот»<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Разработано автором.

Механизм ESOP широко используется в зарубежных странах. По сути, ESOP (Employee Stock Ownership Plan) – это план наделяния акциями работников, которая является корпоративной социальной программой, дающая возможность сотрудникам компании стать владельцами акций этой компании. Ключевым моментом является то, что работники получают долю в компании, где они работают, и, соответственно, долю в рисках и выгодах, которые компания несет.

Внедрение ESOP в пищевую промышленность Узбекистана является многоаспектным процессом, который требует подробного планирования. Так, предлагаем провести процесс внедрения и применения механизма ESOP в корпоративном управлении АК «Уздонмахсулот» по следующей схеме (рис. 5).

Наблюдения показывают, что, во-первых, в стране пока еще не созданы и отсутствуют правовые основы для регулирования процедуры ESOP. В этой связи, нами разработаны и предлагаются нижеследующие мероприятия по внедрению и применению механизма ESOP на предприятиях АК «Уздонмахсулот» (рис.6).



**Рис. 6. Предложения по внедрению и применению механизма ESOP в АК «Уздонмахсулот»<sup>33</sup>**

План владения акциями сотрудников инвестирует в компанию работодателя. Цель плана — привести интересы сотрудников в соответствие с интересами акционеров компании. Сотрудники превращаются из простых сотрудников во владельцев компании, когда они получают долю в компании. Сотрудников поощряют делать то, что лучше для акционеров, поскольку они также являются акционерами.

Когда предприятие решает создать план владения акциями сотрудников, они должны сначала создать траст, которому они передадут либо новые акции

<sup>33</sup> Разработано автором.

компании, либо денежные средства для покупки существующих акций. Взносы в траст не облагаются налогом до определенной суммы. Акции впоследствии закрепляются за счетом каждого сотрудника. Акции могут быть распределены на основе шкалы заработной платы работника, стажа работы или какой-либо другой основы распределения. После как минимум одного года работы новые работники обычно присоединяются к плану и начинают получать ассигнования.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты исследования путей совершенствования механизма корпоративного управления в деятельности предприятий пищевой промышленности на примере АК «Уздонмахсулот» позволили сформулировать следующие научные положения, выводы и заключения:

1. Механизм корпоративного управления имеет цель сделать управление компанией эффективным и прозрачным, защищая интересы всех заинтересованных сторон - акционеров, сотрудников, инвесторов, клиентов и общества в целом. Организация корпоративного управления, основанная на прозрачности, этичности и социальной ответственности, способствует созданию устойчивого бизнеса, увеличению доверия со стороны инвесторов и общества, а также снижению рисков для компании.

2. Прозрачность и отчетность – важные аспекты корпоративного управления. Компании пищевой промышленности должны предоставлять честную информацию о своей деятельности, а также финансовых и нефинансовых результатах.

3. Заинтересованные стороны, такие как акционеры, инвесторы, клиенты и сотрудники, играют важную роль в корпоративном управлении. Активное вовлечение заинтересованных сторон в процесс принятия решений и управления способствует высокой репутации и лояльности компании.

4. Анализ структуры собственности в системе АК «Уздонмахсулот» показал, что на 14 предприятиях государственная доля, переданная в уставный фонд АК «Уздонмахсулот» составляет более 90 %, на 5 предприятиях более 80 %, в 2 предприятиях более 70 %, в 9 предприятиях более 60 % и в 13 предприятиях более 50 %. Это означает то, что структура собственности во всех предприятиях АК «Уздонмахсулот» высоко концентрированная, и ни в одном предприятии нет доли иностранного инвестора, т.е. для развития предприятий не было случаев привлечения иностранного капитала.

5. В АК «Уздонмахсулот» связь корпоративного управления и дивидендной политики заключается в том, что корпоративное управление предназначено для обеспечения эффективного и ответственного управления компанией и защиты интересов всех заинтересованных сторон, включая акционеров. Компания ежегодно стабильно начисляет дивиденды в размере от 50 до 75 процентов и в 2022 году начисленные дивиденды составили 67314,4 млн. сум.

6. Проведены расчеты прогнозных параметров развития АК "Уздонмахсулот" с использованием трех сценариев: инерционного,

базового и оптимистического. Инерционный сценарий отражает текущие тенденции, базовый учитывает меры правительства в сфере пищевой промышленности, а оптимистический учитывает иностранные инвестиции и дополнительные меры правительства. Необходимо использовать для финансирования инвестиционных программ средства, относящиеся к долгосрочным обязательствам и стремиться к оптимизации запасов незавершенного производства и готовой продукции.

7. Интеграция принципов окружающей среды, социальной ответственности и управленческих стандартов (ESG) в бизнес-практики и стратегическое принятие решений компаниями, входящими в АК «Уздонмахсулот», способствует созданию устойчивых и долгосрочных бизнес-моделей, направленных на улучшение финансовых показателей и репутации.

8. Предлагаемая оптимальная модель корпоративного управления на предприятиях пищевой промышленности, учитывающая влияние факторов внешней и внутренней среды (на примере АК «Уздонмахсулот») является оптимальной с точки зрения и сокращения государственных активов, и сохранения контроля за отраслью.

9. Участие в ESOP (план наделения акциями работников) предоставляет сотрудникам компании ряд преимуществ и стимулов, в частности: возможность получить долю в компании. Это дает сотрудникам уникальную возможность стать акционерами компании, участие в успехе и прибыли компании, рост капитала, получение дивидендов, непосредственный интерес в успешном развитии и прибыльности компании.

10. Механизм ESOP можно применить при реализации работниками акций АК «Уздонмахсулот» и акций дочерних акционерных обществ, входящих в структуре компании, так как акции данных предприятий не котируются на фондовой бирже. Законодательство может устанавливать требования к участию сотрудников в плане ESOP, такие как условия стажа работы, должностные положения и другие факторы.

**SCIENTIFIC COUNCIL ON AWARDING ACADEMIC DEGREES  
DSc.03/30.12.2020.I.16.02 AT THE TASHKENT STATE  
UNIVERSITY OF ECONOMICS**

---

**TASHKENT STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS**

**ARIPKHODJAYEVA NARGIZA URMANOVNA**

**IMPROVING THE MECHANISM OF CORPORATE  
GOVERNANCE IN THE ACTIVITIES OF FOOD INDUSTRY  
ENTERPRISES**

**08.00.13 – Management**

**ABSTRACT**

**Dissertations of the Doctor of Philosophy (PhD) in economic sciences**

**Tashkent – 2024**

The topic of the Doctor of Philosophy (PhD) dissertation on economic sciences is registered in the Higher Attestation Commission under the Ministry of Higher Education, Science and Innovation of the Republic of Uzbekistan under the number V2024.1.PhD/Iqt3884

The dissertation was completed at the Tashkent State University of Economics.

The abstract of the dissertation in three languages (Russian, Uzbek, English) is posted on the web page of the Scientific Council ([www.tsue.uz](http://www.tsue.uz)) and the Information and educational portal "ZiyoNET" ([www.ziynet.uz](http://www.ziynet.uz)).

**Scientific supervisor:** Umarkhojaeva Muyassarkhon Ganievna  
Candidate of Economics, Associate professor

**Official opponents:** Suyunov Dilmurod Kholmurodovich  
Doctor of Economics, Professor

Khamidulin Mikhail Borisovich  
Doctor of Economics, Professor

**Leading organization:** Tashkent Institute of Chemical Technology

The dissertation defense will take place " 14 " 06 2024 year at 1400 hours at the meeting of the Scientific Council DSc.03/30.12.2020.I.16.02 on awarding academic degrees at the Tashkent State University of Economics at the address: 100066, Tashkent 49 Islam Karimov str., Tel: (99871) 239-01-49; fax: (99871) 239-41-23; e-mail: [tdu@tsue.uz](mailto:tdu@tsue.uz).

The dissertation can be found in the library of the Tashkent State University of Economics (registered under the number no. 1451). Address: 49 Islam Karimov str., Tashkent, 100066. Tel: (99871) 239-01-49; fax: (99871) 239-41-23; e-mail: [tdu@tsue.uz](mailto:tdu@tsue.uz).

The abstract of the dissertation was distributed " 3 " 06 2024  
(Registry protocol № 18 dated " 31 " 05 2024)



G.K. Abdurakhmanova  
Chairman of the Scientific Council for  
Awarding Academic Degrees, Doctor of  
Economics, Professor

O.D. Djurabaev  
Scientific Secretary of the Scientific Council  
for Awarding Academic Degrees, Doctor of  
Economics, Associate professor

R. Kh. Karlibaeva  
Chairman of the Scientific Seminar at the  
Scientific Council for Awarding Academic  
Degrees, Doctor of Economics, Professor

## **INTRODUCTION (abstract of the dissertation of the Doctor of Philosophy (PhD) on economic sciences)**

**The purpose of the research** is the developing of scientific proposals and practical recommendations on improving the corporate governance mechanism in the activities of food industry enterprises.

### **Research objectives:**

study of scientific-theoretical aspects and principles of corporate governance;  
study of scientific-methodological approaches and the essence of the mechanism of corporate governance;

study of institutional and legal foundations for the development of corporate governance in the Republic of Uzbekistan;

study and generalization of advanced foreign experience in the application of corporate governance mechanisms;

analysis of corporate governance mechanisms at enterprises in the food industry of Uzbekistan (using the example of “Uzdonmahsulot” JSC);

analysis of the economic and financial activities of enterprises in the food industry;

assessment of the impact of corporate governance on the effectiveness of enterprises in the food industry;

development of an optimal model of corporate governance and forecasting of development indicators for enterprises in the food industry;

development of recommendations for improving the mechanism of corporate governance based on the implementation of ESG criteria in enterprises in the food industry;

development of proposals for the implementation and application of the ESOP mechanism in corporate governance at enterprises in the food industry.

**The object of the research** is the joint-stock company "Uzdonmahsulot" and its structural enterprises.

**The subject of the research** is the economic relations that arise in the process of improving corporate governance mechanisms in the food industry.

**Research methods.** The dissertation work utilized analysis and synthesis, vertical and horizontal analysis, interviews, and statistical methods (multiple regression analysis, correlation analysis method).

### **The scientific novelty of the research** is as follows:

the proposal to increase the activity of participation in production and management by providing shares in the form of incentives to employees based on a certain period of their work in the enterprise and their contribution to the enterprise's production results and achievements has been grounded;

the proposal to increase the interest of the employees of the enterprise in active participation in corporate governance through the practice of setting dividends on shares based on the average level of dividends in the food industry enterprises, alternative effects of the use of financial resources, and changes in the annual price level has been substantiated;

the proposal to systematically reduce the share of the state and form a broad group of shareholders in the corporate governance of food industry enterprises by providing opportunities for network employees to become influential and high-income shareholders based on the priority in the purchase of securities has been justified;

on the basis of the econometric model showing the current trends of the development of JSC “Uzdonmakhsulot”, state regulatory measures, multi-factor scenarios that take into account the influence of foreign investment flows the forecast indicators until 2027 have been developed.

**The practical results of the research are as follows:**

a regression-correlation model has been developed to assess the impact of the company's net profit on the size of long-term and short-term investments, as well as the size of the authorized capital;

the significance of external and internal environmental factors affecting corporate governance in the food industry companies has been identified;

key directions and strategy concepts for the implementation of ESG factors in the enterprises of JSC “Uzdonmakhsulot” have been developed;

recommendations have been developed for improving the mechanisms of corporate governance in JSC “Uzdonmakhsulot” in such areas as ownership structure, interaction with shareholders, interaction with stakeholders, strategy, compliance with shareholders' interests, level of disclosure and quality of non-financial information, level of disclosure and quality of financial information, risk management and internal control, and sustainable development management;

stages of implementing the ESOP mechanism in the food industry enterprises have been developed, as well as an algorithm for incorporating ESG factors into investment analysis and decision-making processes;

a standard structure of non-financial reporting, proposed for implementation in the enterprises of JSC “Uzdonmakhsulot”, as well as a procedural scheme for the implementation and application of the ESOP mechanism in the corporate governance of JSC “Uzdonmakhsulot” have been developed;

stages for implementing the ESOP mechanism in the food industry enterprises have been developed, as well as an algorithm for integrating ESG factors into the processes of investment analysis and decision-making;

a standard structure of non-financial reporting, proposed for implementation in the enterprises of JSC “Uzdonmakhsulot” as well as a procedural scheme for the implementation and application of the ESOP mechanism in the corporate governance of JSC “Uzdonmakhsulot” have been developed.

**Implementation of research results.** Based on scientific proposals and practical recommendations for improving the corporate governance mechanism in the activities of food industry enterprises:

the proposal to increase the activity of participation in production and management by providing shares in the form of incentives to employees based on a certain period of their work in the enterprise and their contribution to the enterprise's production results and achievements has been introduced into the activities of JSC “Uzdonmakhsulot” (Reference No.17-3/33-302 of the JSC “Uzdonmakhsulot” dated

on April 13, 2023). It enhances to optimize the production process in food industry enterprises by reducing the cost of products by an average of 4.7% by virtue of the implementation of this scientific proposal;

the proposal to increase the interest of the employees of the enterprise in active participation in corporate governance through the practice of setting dividends on shares based on the average level of dividends in the food industry enterprises, alternative effects of the use of financial resources, and changes in the annual price level has been introduced into the activities of JSC “Uzdonmakhsulot” (Reference No.17-3/33-302 of the JSC “Uzdonmakhsulot” dated on April 13, 2023). It enables to increase the amount of dividends allocated to the state budget by 3.8 times by virtue of the implementation of this scientific proposal;

the proposal to systematically reduce the share of the state and form a broad group of shareholders in the corporate governance of food industry enterprises by providing opportunities for network employees to become influential and high-income shareholders based on the priority in the purchase of securities has been introduced into the activities of JSC “Uzdonmakhsulot” (Reference No.17-3/33-302 of the JSC “Uzdonmakhsulot” dated on April 13, 2023). It serves to increase the labor productivity of workers of food industry enterprises by 151.3% by virtue of the implementation of this scientific proposal;

forecast indicators until 2027 on the basis of the econometric model showing the current trends of the development of JSC “Uzdonmakhsulot”, state regulatory measures, multi-factor scenarios that take into account the influence of foreign investment flows have been introduced into the activities of JSC “Uzdonmakhsulot” (Reference No.17-3/33-302 of the JSC “Uzdonmakhsulot” dated on April 13, 2023). It facilitates to develop the strategic plan and reshape the main economic directions of the company’s development by virtue of the implementation of this scientific proposal.

**Approbation of the research results.** The results of this study were discussed at 2 international and 2 republican scientific and practical conferences.

**Publication of the research results.** A total of 10 scientific works have been published on the topic of the research, including 2 articles in republican journals and 2 article in a foreign journal recommended by the Higher Attestation Commission of the Republic of Uzbekistan for the publication of the main scientific results of the dissertation. Additionally, 6 articles and abstracts have been published in collections of scientific-practical conferences.

**The structure and scope of the dissertation.** This dissertation consists of an introduction, 3 chapters, conclusion, the list of used literature and five appendixes. The volume of the dissertation is 127 pages.

**ЭЪЛОН ҚИЛИНГАН ИШЛАР РЎЙХАТИ**  
**СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ**  
**LIST OF PUBLISHED WORKS**

**I бўлим (I часть, part I)**

1. Арипходжаева Н.У. Theoretical and methodological aspects of corporate governance//Asian Journal of Technology & Management Research (AJTMR) ISSN: 2249 –0892 Vol11 Issue–02, Jan -2022 – С. 69-74.

2. Арипходжаева Н.У. Процессы внедрения и применения ESOP на предприятиях пищевой промышленности в Узбекистане// World of Scientific news in Science Journal. <https://worldofresearch.ru/index.php/wsjc/index>– 2024. – №6.

3. Арипходжаева Н.У. Об изменениях в законодательстве Республики Узбекистан в связи с дальнейшим совершенствованием системы корпоративного управления //Журнал фундаментальных исследований. ISSN: 2181-4031DOI Journal10.56017/2181-4031. – 2023. – №5. – С. 67-72.

4. Арипходжаева Н.У. Эффективные методики оценки корпоративных структур // Бизнес-эксперт. – 2023. – №5. – С. 111-114.

5. Арипходжаева Н.У. Особенности специфических подходов к оценке эффективности корпоративного управления // Международная научно-практическая конференция, посвященная достижению целей устойчивого развития Республики Узбекистан. – Т., 2022. – С. 208-212.

6. Арипходжаева Н.У. Правовые основы корпоративного управления в Республике Узбекистан //Актуальные проблемы борьбы с преступностью. Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции от 25 ноября 2022 года. – Т.:Академия МВД РУз, 2022. – С.568-571.

7. Арипходжаева Н.У. Особенности передового зарубежного опыта корпоративного управления //Основы психологической организации деятельности ОВД: проблемы и решения: Сборник научных статей по итогам Республиканской научно-практической конференции от 30 сентября 2022 года. – Т.:Академия МВД РУз, 2022. – С. 186-197.

8. Арипходжаева Н.У. Проблемы производства пищевой продукции для специализированного питания //Актуальные вопросы уголовного законодательства: Сборник материалов по итогам Республиканской научно-практической конференции от 1 апреля 2023 года. – Т.:Академия МВД РУз, 2023. – С.309-312.

9. Арипходжаева Н.У. Процессы глобализации и интеграции в Узбекистане // Сборник материалов по итогам Республиканской научно-практической конференции от 21 февраля 2013 года. – Т.:ТГУ им. Мирзо Улугбека, 2013. – С. 147-150.

10. Арипходжаева Н.У. Соблюдение баланса интересов в корпоративном управлении//Актуальные вопросы борьбы с преступностью: Сборник материалов по итогам Республиканской научно-практической конференции от 23 декабря 2023 года. – Т.:Академия МВД РУз, 2024. – С.246-253.

## II часть (II бўлим; part II)

11. Умарходжаева М.Г., Арипходжаева Н.У. Аспекты организации корпоративного управления на предприятиях пищевой промышленности // Иқтисодий тараққиёт ва таҳлил. Научный электронный журнал. – 2023. – №2 <https://e-itt.uz/index.php/eitt/article/view/53>

12. Арипходжаева Н.У. Конституция – ижтимоий ҳимоя тизимини яратиш замини // Конституция – инсон ҳуқуқ ва манфаатларининг кафолати. Республика илмий-амалий конференцияси материаллари. – Т.: ИИВ Академияси, 2021. – 243-246 б.

13. Арипходжаева Н.У., Мамадалиев Ш.О. и др. Теория и практика построения демократического общества в Узбекистане: Учебник. – Т.: Академия МВД Республики Узбекистан, 2015.

14. Арипходжаева Н.У., Дарвешов С. Судебная бухгалтерия: Учебное пособие. – Т.: Академия МВД Республики Узбекистан, 2023.

Avtoreferat “O‘zbekiston Respublikasi IIV Akademiyasi axborotnomasi” jurnali tahririyatida tahrirdan o‘tkazilib, o‘zbek, rus va ingliz tillaridagi matnlar o‘zaro muvofiqlashtirildi.

Bosishga ruxsat etildi: 31.05.2024-yil.  
Bichimi 60x45 <sup>1</sup>/<sub>8</sub>. “Times New Roman”  
garnitura raqamli bosma usulida bosildi.  
Shartli bosma tabog‘i 3,5. Adadi 50 nusxa. Buyurtma 27.

O‘zbekiston Respublikasi IIV Akademiyasi,  
100197, Toshkent shahri, Intizor ko‘chasi, 68.

“AKADEMIYA NOSHIRLIK MARKAZI” DUK