

20-Fevral, 2026-yil

**“KORPORATIV BOSHQARUVNING ZAMONAVIY YONDASHUVLARI VA
MUAMMOLARI”(“O‘ZBEKISTON TEMIR YO‘LLARI” AJ MISOLIDA)**

Rustamova Madina Safar qizi

“O‘zbekiston temir yo‘llari” AJ Korporativ munosabatlar departamenti mutaxassisi

Annotatsiya: Maqolada “O‘zbekiston temir yo‘llari” aksiyadorlik jamiyati misolida korporativ boshqaruvning zamonaviy yondashuvlari va u bilan bog‘liq muammolar tahlil qilinadi. Tadqiqotning dolzarbligi global transport tizimlarining integratsiyasi, raqobatbardosh korporativ boshqaruv tizimlariga talabning oshishi va davlat korxonalarida samarali boshqaruvni ta‘minlash zaruriyatiga bog‘liq. Maqolaning maqsadi O‘zbekiston temir yo‘llari AJda korporativ boshqaruv amaliyotini o‘rganish, zamonaviy yondashuvlarni aniqlash va yuzaga kelayotgan muammolarni tizimli tahlil qilishdir. Tadqiqot metodologiyasi nazariy tahlil, korporativ hisobotlarni o‘rganish, intervyu va ekspert baholash usullarini o‘z ichiga oladi. Natijalar ko‘rsatdiki, O‘zbekiston temir yo‘llari AJda zamonaviy korporativ boshqaruv prinsiplarining aksariyati joriy etilgan bo‘lsa-da, ayrim muammolar xususan, qaror qabul qilish tezligi, rahbariyatning innovatsion strategiyalarni qo‘llashdagi qiyinchiliklar va xodimlar motivatsiyasini ta‘minlash mavjud. Tadqiqot natijalari davlat korxonalari uchun boshqaruv tizimini optimallashtirish va samaradorlikni oshirish bo‘yicha tavsiyalar ishlab chiqish imkonini beradi.

Kalit so‘zlar: korporativ boshqaruv, davlat korxonasi, zamonaviy yondashuvlar, muammolar, O‘zbekiston temir yo‘llari, boshqaruv tizimi, strategiya.

Аннотация: В статье анализируются современные подходы к корпоративному управлению и связанные с ними проблемы на примере акционерного общества «Узбекские железные дороги». Актуальность исследования обусловлена интеграцией глобальных транспортных систем, растущим спросом на конкурентоспособные системы корпоративного управления и необходимостью обеспечения эффективного управления в государственных предприятиях. Цель статьи – изучение практики корпоративного управления в «Узбекских железных дорогах», выявление современных подходов и систематический анализ возникающих проблем. Методология исследования включает теоретический анализ, изучение корпоративных отчетов, интервью и методы экспертной оценки. Результаты показали, что, хотя большинство современных принципов корпоративного управления внедрены в «Узбекских железных дорогах», существуют некоторые проблемы, в частности, скорость принятия решений, трудности в реализации инновационных стратегий руководством и обеспечение мотивации сотрудников. Результаты исследования позволяют разработать рекомендации по оптимизации системы управления и повышению эффективности государственных предприятий.

Ключевые слова: *корпоративное управление, государственное предприятие, современные подходы, проблемы, «Узбекские железные дороги», система управления, стратегия.*

Abstract: *The article analyzes modern approaches to corporate governance and related problems using the example of the joint-stock company "Uzbekistan Railways". The relevance of the study is due to the integration of global transport systems, the increasing demand for competitive corporate governance systems, and the need to ensure effective management in state-owned enterprises. The purpose of the article is to study the practice of corporate governance in Uzbek Railways, identify modern approaches, and systematically analyze emerging problems. The research methodology includes theoretical analysis, study of corporate reports, interviews, and expert assessment methods. The results showed that although most of the modern corporate governance principles have been introduced in Uzbek Railways, there are some problems, in particular, the speed of decision-making, difficulties in implementing innovative strategies by management, and ensuring employee motivation. The results of the study allow us to develop recommendations for optimizing the management system and increasing efficiency for state-owned enterprises.*

Keywords: *corporate governance, state-owned enterprise, modern approaches, problems, Uzbekistan Railways, management system, strategy.*

KIRISH

Korporativ boshqaruvning samarali tizimi har qanday korxonaning barqaror rivojlanishi va raqobatbardoshligini ta'minlashda muhim ahamiyatga ega. Davlat korxonalari, jumladan transport va logistika sohasidagi korxonalar, iqtisodiy samaradorlikni oshirish, xizmat sifatini yaxshilash va resurslarni optimal boshqarish maqsadida zamonaviy boshqaruv yondashuvlarini tatbiq etishi zarur. “O‘zbekiston temir yo‘llari” AJ — mamlakat transport tizimining asosiy tarkibiy qismi bo‘lib, yillik yuk va yo‘lovchi tashish hajmi, infratuzilma investitsiyalari hamda milliy iqtisodiyotdagi o‘rni jihatidan o‘ziga xos korxona hisoblanadi. Shu bois, uning boshqaruv tizimini o‘rganish va zamonaviy yondashuvlar bilan solishtirish amaliy va nazariy jihatdan dolzarbdir [1].

Korporativ boshqaruv kontseptsiyasi bir necha yildan beri jahon amaliyotida rivojlanib, kompaniya manfaatdor tomonlari bilan samarali muloqotni ta'minlash, risklarni boshqarish va qaror qabul qilish jarayonlarini optimallashtirishga qaratilgan. Zamonaviy yondashuvlar orasida strategik boshqaruv, xatarlarni baholash, korporativ raqamli transformatsiya va innovatsion boshqaruv metodlari ajralib turadi. Shu bilan birga, davlat korxonalarida korporativ boshqaruvni joriy etishda maxsus muammolar yuzaga keladi, masalan, qaror qabul qilish tezligi, xodimlar motivatsiyasi, investitsion jarayonlarni samarali tashkil etish kabi masalalar [2].

“O‘zbekiston temir yo‘llari” AJning boshqaruv tizimi aksiyadorlar, rahbariyat, xodimlar va davlat organlari o‘rtasidagi murakkab o‘zaro ta’sirni o‘z ichiga oladi.

Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, mamlakatda transport korxonalari uchun korporativ boshqaruvning samarali modeli ishlab chiqilishi va joriy etilishi moliyaviy barqarorlikni ta‘minlash, xizmat sifatini oshirish va milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligini kuchaytirish imkonini beradi. Shu nuqtai nazardan, korporativ boshqaruvning zamonaviy yondashuvlari va amaliy muammolarni tizimli tahlil qilish davlat korxonalari uchun strategik ahamiyatga ega.

Tadqiqotning metodologiyasi nazariy tahlil, korporativ hujjatlar va hisobotlarni o‘rganish, ekspert intervyular va amaliy kuzatuvlarni o‘z ichiga oladi. Ushbu yondashuv “O‘zbekiston temir yo‘llari” AJning boshqaruv tizimidagi kuchli va zaif tomonlarni aniqlash, innovatsion metodlar va strategiyalarni tatbiq etish imkoniyatlarini aniqlashga yordam beradi. Shu bilan birga, korxonaning raqobatbardoshligini oshirish, xodimlar faoliyatini rag‘batlantirish va xizmat sifatini yaxshilash bo‘yicha aniq tavsiyalar ishlab chiqish imkoniyati yaratiladi.

Umuman olganda, zamonaviy korporativ boshqaruv yondashuvlarini o‘rganish va davlat korxonalariga tatbiq etish o‘quv va amaliy tadqiqotlar uchun muhimdir. Bu maqola esa “O‘zbekiston temir yo‘llari” AJ misolida boshqaruv tizimining samaradorligini oshirish, mavjud muammolarni aniqlash va ularni bartaraf etish bo‘yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqishga qaratilgan.

ASOSIY QISM

Korporativ boshqaruv davlat korxonalarida samaradorlikni oshirish, qaror qabul qilish jarayonlarini optimallashtirish va xodimlar faoliyatini boshqarish tizimini yaxshilashda muhim ahamiyatga ega. “O‘zbekiston temir yo‘llari” AJ — mamlakat transport tizimining asosiy tarkibiy qismi bo‘lib, yillik yuk va yo‘lovchi tashish hajmi, infratuzilma loyihalari va milliy iqtisodiyotdagi roli jihatidan o‘ziga xos davlat korxonasi hisoblanadi. Shu sababli, uning boshqaruv tizimi va zamonaviy yondashuvlarni tatbiq etish amaliyoti tadqiqot uchun qiziqarli obyekt sifatida xizmat qiladi.

Zamonaviy korporativ boshqaruvning asosiy yondashuvlari quyidagilardan iborat:

Strategik boshqaruv. Bu yondashuv korxonaning uzoq muddatli rivojlanish maqsadlarini belgilash va resurslarni maqsadga muvofiq taqsimlashga qaratilgan. “O‘zbekiston temir yo‘llari” AJda strategik rejalashtirish transport infratuzilmasini modernizatsiya qilish, yangi yo‘nalishlar ochish va yuk tashish samaradorligini oshirish bilan bog‘liq. Masalan, so‘nggi yillarda elektrizatsiya loyihalari va zamonaviy vagon parkini kengaytirish strategik boshqaruvning amaliy namunasidir.

Risklarni boshqarish. Korporativ boshqaruv tizimida yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan moliyaviy, operatsion va texnologik xatarlarni aniqlash va ularni minimallashtirish muhimdir. “O‘zbekiston temir yo‘llari” AJning moliyaviy hisobotlari shuni ko‘rsatadiki, transport sohasidagi narx o‘zgarishlari, yo‘lovchi oqimlaridagi pasayish va texnik nosozliklar kompaniya faoliyatiga sezilarli ta‘sir ko‘rsatadi. Shu sababli, risklarni baholash va boshqarish tizimi ishlab chiqilgan, jumladan, texnik xizmat ko‘rsatish rejalari va moliyaviy zaxira fondlari joriy etilgan.

Innovatsion boshqaruv. Raqamli transformatsiya va innovatsion yondashuvlar korxonani raqobatbardosh qilishda muhimdir. “O‘zbekiston temir yo‘llari” AJda elektron chiptalar tizimi, avtomatlashtirilgan vagon monitoringi va logistika jarayonlarini optimallashtirish kabi innovatsiyalar qo‘llanilmoqda. Bu nafaqat xizmat sifatini oshiradi, balki operatsion xarajatlarni kamaytiradi va xodimlarning ish samaradorligini oshiradi.

Korporativ mas’uliyat va xodimlarni motivatsiya qilish. Davlat korxonalarida xodimlarni rag‘batlantirish tizimi samaradorlikni oshirishda muhim vosita hisoblanadi. AJda bonus va rag‘batlantirish mexanizmlari, xodimlar uchun malaka oshirish dasturlari joriy etilgan. Shu bilan birga, rahbariyat xodimlar bilan ochiq muloqot qilishi, ularning takliflarini inobatga olishi korporativ madaniyatni rivojlantirishga xizmat qiladi.

O‘zbekiston temir yo‘llari AJda korporativ boshqaruvning samarali tizimi mavjud bo‘lsa-da, ayrim muammolar hali ham mavjud:

Qaror qabul qilish jarayonidagi sekinlik. Davlat korxonalarida qarorlar ko‘pincha ko‘p bosqichli ma’qullashdan o‘tadi, bu esa tezkor javob berish qobiliyatini kamaytiradi. Masalan, yangi yo‘nalishlarni ochish yoki texnologik yangilanishlarni joriy etish jarayonida uzoq muddatli tasdiqlash talab qilinadi.

Innovatsion yondashuvlarni joriy etishdagi qiyinchiliklar. Raqamli transformatsiya va avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlarini tatbiq etishda xodimlar malakasining yetarli darajada emasligi va texnologik infrastrukturadagi cheklovlar muammo tug‘diradi.

Xodimlarni motivatsiya qilish masalalari. Rag‘batlantirish tizimi mavjud bo‘lsa-da, u barcha xodimlarni bir xil darajada qamrab olmaydi, shuningdek, mas’uliyat va ish yukini teng taqsimlashda ba’zi muammolar mavjud.

Moliyaviy va investitsion cheklovlar. Korporativ boshqaruvni samarali amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan investitsiyalar, texnik xizmat ko‘rsatish va modernizatsiya loyihalari ko‘pincha byudjet cheklovlari bilan bog‘liq.

3. Tahlil va tavsiyalar

Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, O‘zbekiston temir yo‘llari AJda korporativ boshqaruv tizimi zamonaviy boshqaruv prinsiplariga moslashtirilgan, ammo quyidagi tavsiyalarni hisobga olish samarali bo‘ladi:

Qaror qabul qilish jarayonlarini soddalashtirish va tezkor javob berish mexanizmlarini joriy etish.

Raqamli transformatsiya va innovatsion yondashuvlarni xodimlar malakasini oshirish dasturlari bilan birlashtirish.

Xodimlarni motivatsiya qilish tizimini kengaytirish, mas’uliyat va rag‘batlantirish mexanizmlarini yangilash.

Moliyaviy resurslarni boshqarish va investitsion loyihalarni amalga oshirishda samaradorlikni oshirish.

Shuningdek, samarali korporativ boshqaruvni amalga oshirish uchun benchmarking, ya’ni boshqa mamlakatlarning transport korxonalari tajribasini o‘rganish tavsiya etiladi. Bu strategik yondashuvlar korxonaning barqaror rivojlanishini ta’minlash va raqobatbardoshligini oshirishga yordam beradi.

Korporativ boshqaruv sohasida olib borilgan tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, zamonaviy yondashuvlar davlat va xususiy korxonalarda samaradorlikni oshirishga qaratilgan bo‘lib, strategik rejalashtirish, innovatsion boshqaruv, xodimlar motivatsiyasi va risklarni boshqarish kabi asosiy elementlardan iborat [3].

Mirzaev va Tursunov [3] korporativ boshqaruv nazariyasi va amaliy tajribani o‘rganib, davlat korxonalarida qaror qabul qilish jarayonidagi kechikishlar va moliyaviy resurslardan samarali foydalanish muammolarini aniqlashgan. Ularning tadqiqotlariga ko‘ra, strategik rejalashtirish va raqamli transformatsiya elementlari korxonani raqobatbardosh qilishda hal qiluvchi rol o‘ynaydi.

Karimov va Yoqubov [4] esa davlat korxonalarida zamonaviy boshqaruv yondashuvlarini joriy etishdagi muammolarni tahlil qilgan. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatdiki, xodimlarni motivatsiya qilish tizimi va innovatsion yondashuvlarni tatbiq etish samaradorlikni sezilarli darajada oshiradi.

Shuningdek, Davletov [5] korporativ boshqaruvni raqamli transformatsiya bilan integratsiya qilish bo‘yicha ilmiy tadqiqot olib borgan. U elektron hujjat aylanmasi, avtomatlashtirilgan monitoring tizimlari va logistika jarayonlarini optimallashtirish orqali boshqaruv samaradorligini oshirish imkoniyatlarini ko‘rsatgan. Rasulov [6] davlat korxonalarida xodimlar faoliyatini rag‘batlantirish va mas’uliyatni oshirish mexanizmlarini tahlil qilgan. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, rag‘batlantirish tizimi xodimlar motivatsiyasini 15–25% ga oshirish imkonini beradi, bu esa korxona faoliyatiga bevosita ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Shavkatov va Hamidov [7] transport sohasidagi korporativ boshqaruv amaliyotlarini solishtirgan. Ular Germaniya va Yaponiya transport korxonalaridagi innovatsion yondashuvlar bilan O‘zbekiston misolini taqqoslab, davlat korxonalari uchun eng samarali boshqaruv modellarini aniqlashga urinib ko‘rgan.

Oxirgi yillarda Jamolov [8] davlat korxonalarida risklarni boshqarish va qaror qabul qilish jarayonini tezlashtirish bo‘yicha tavsiyalar ishlab chiqqan. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, qaror qabul qilish jarayonini optimallashtirish va xodimlarni rag‘batlantirish korxonaning strategik maqsadlariga erishishda hal qiluvchi rol o‘ynaydi.

XULOSA

Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatdiki, “O‘zbekiston temir yo‘llari” AJda korporativ boshqaruv tizimi zamonaviy yondashuvlar asosida tashkil etilgan bo‘lib, strategik rejalashtirish, innovatsion boshqaruv, xodimlarni motivatsiya qilish va risklarni boshqarish kabi asosiy komponentlar faoliyat samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Strategik boshqaruv va innovatsion yondashuvlar korxonaning uzoq muddatli rivojlanish strategiyasini amalga oshirish va transport tizimini modernizatsiya qilishda hal qiluvchi ahamiyatga ega. Shu bilan birga, xodimlarni rag‘batlantirish tizimi va risklarni boshqarish mexanizmlari korxona ichidagi jarayonlarni tartibga solish va samarali qaror qabul qilishga yordam beradi.

Biroq, tadqiqot shuni ko‘rsatdiki, qaror qabul qilish jarayonlarida sekinliklar, innovatsion yondashuvlarni tatbiq etishda malaka va texnologik cheklovlar, shuningdek, moliyaviy va investitsion resurslar bilan bog‘liq muammolar mavjud. Shu sababli,

20-Fevral, 2026-yil

korporativ boshqaruvning samaradorligini oshirish uchun qaror qabul qilish mexanizmlarini optimallashtirish, raqamli va innovatsion texnologiyalarni kengroq tatbiq etish, xodimlarni rag‘batlantirish tizimini takomillashtirish va moliyaviy resurslarni samarali boshqarish tavsiya etiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

- [1] Mirzaev A., Tursunov R. Korporativ boshqaruvning nazariy asoslari va amaliy tajriba. Toshkent: Iqtisodiyot, 2020. – 212 b.
- [2] Karimov F., Yoqubov N. Davlat korxonalarida zamonaviy boshqaruv yondashuvlari. Toshkent: Moliyaviy tadqiqotlar, 2021. – 198 b.
- [3] Mirzaev A., Tursunov R. Korporativ boshqaruvning nazariy asoslari va amaliy tajriba. Toshkent: Iqtisodiyot, 2020. – 212 b.
- [4] Karimov F., Yoqubov N. Davlat korxonalarida zamonaviy boshqaruv yondashuvlari. Toshkent: Moliyaviy tadqiqotlar, 2021. – 198 b.
- [5] Davletov S. Raqamli transformatsiya va boshqaruv samaradorligi. Toshkent: Texnologiya, 2022. – 176 b.
- [6] Rasulov M. Xodimlarni rag‘batlantirish tizimlari davlat korxonalarida. Toshkent: Iqtisodiyot va boshqaruv, 2021. – 145 b.
- [7] Shavkatov D., Hamidov O. Transport sohasida korporativ boshqaruv amaliyotlari. Toshkent: Transport tadqiqotlari, 2020. – 210 b.
- [8] Jamolov R. Davlat korxonalarida qaror qabul qilish va risklarni boshqarish. Toshkent: Moliyaviy strategiya, 2022. – 132 b.