IQRO JURNALI , IQRO JOURNAL, ИКРО ЖУРНАЛИ
ISSN:2181-4341| wordlyknowledge.uz/index.php/iqro
Volume 24. Issue 01. Oktabr, 2026

DAVLAT SEKTORIDA KORPORATIV STRATEGIYANI ISHLAB CHIQISHNING ASOSIY BOSQICHLARI VA TASHQI BOSHQARUV MEXANIZMI

Ibragimov G‘anijon G‘ayratovich
Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti,
Innovatsion menejment kafedrasi,
iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsenti.
ORCID: 0009-00008-7188-2609
q.ibragimov@tsue.uz
Mirxalilov Mirjalol Mirkomol o‘g‘li
Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti
Menejment fakulteti talabasi
mirjalolmirxalilov99@gmail.com
https://doi.org/10.5281/zenodo.23727494

Annotatsiya. Mazkur ilmiy maqolada davlat ulushi mavjud bo‘lgan aksiyadorlik jamiyatlarida moliyaviy-xo‘jalik intizomini va buxgalteriya hisobini korporativ boshqaruv mezonlari hamda strategik rejalashtirish asosida takomillashtirish masalalari “Uzbektelecom” AJ misolida chuqur tadqiq etilgan. Korxonaning 2024–2025-yillardagi konsolidatsiyalashgan moliyaviy hisobotlari, operatsion xarajatlar dinamikasi va audit xulosalari har taraflama tahlil qilinib, operatsion xarajatlarni maqbullashtirish, budjetlashtirish nazoratini kuchaytirish hamda ichki audit mexanizmlarini zamonaviy korporativ strategiyalarga integratsiya qilish bo‘yicha ilmiy-amaliy taklif va tavsiyalar shakllantirilgan.
Kalit so‘zlar: korporativ boshqaruv, korporativ strategiya, budjetlashtirish, buxgalteriya hisobi, MHXS, ichki audit, xarajatlar tahlili, Uzbektelecom AJ, davlat sektori, tashqi boshqaruv mexanizmi.

Аннотация. В данной статье подробно исследованы вопросы совершенствования системы стратегического управления, бюджетного планирования и бухгалтерского учета в компаниях с государственным участием на основе международных стандартов корпоративного управления (на примере АО «Uzbektelecom»). На основе анализа консолидированной финансовой отчетности за 2024–2025 годы, динамики операционных расходов и аудиторских заключений сформулированы практические рекомендации по оптимизации операционных расходов, улучшению системы внутреннего контроля, аудита и внешних механизмов управления.
Ключевые слова: корпоративное управление, корпоративная стратегия, бюджетирование, бухгалтерский учет, МСФО, внутренний аудит, анализ расходов, АО Uzbektelecom, государственный сектор, внешний механизм управления.

Abstract. This article thoroughly examines the concepts and strategic foundations of developing corporate strategy, budget management, and accounting standards in state-owned joint-stock companies, focusing on Uzbektelecom JSC. Based on a comprehensive financial analysis of

consolidated statements for 2024–2025, operating cost dynamics, and audit evaluations, actionable recommendations are derived to optimize operational expenditures, enhance variance analysis, reinforce internal audit controls, and establish effective external management mechanisms.

Keywords: corporate governance, corporate strategy, budgeting, accounting, IFRS, internal audit, cost analysis, Uzbektelecom JSC, public sector, external management mechanism.

KIRISH

Hozirgi globallashuv va keskin raqobat sharoitida davlat ishtirokidagi yirik korxonalarda moliyaviy resurslardan samarali va oqilona foydalanish, xarajatlar tarkibini tizimli nazorat qilish hamda strategik qarorlarni xolis va shaffof moliyaviy axborot bilan ta’minlash korporativ boshqaruvning eng ustuvor vazifalaridan biri hisoblanadi[1]. Davlat iqtisodiyotini modernizatsiya qilish va tarkibiy islohotlarni chuqurlashtirish bosqichida davlat ulushiga ega korxonalarning bozor talablariga mos ravishda rivojlanishi va ularning investitsion jozibadorligini oshirish bevosita ichki va tashqi boshqaruv mexanizmlarining uzviyligiga bog'liqdir. Shu nuqtai nazardan, budjetlashtirish tizimi korxonaning istiqboldagi daromad va xarajatlarini strategik rejalashtirishga xizmat qilsa, buxgalteriya hisobi va MHXS (Moliyaviy hisobotning xalqaro standartlari) amaldagi moliyaviy-xo‘jalik natijalarini doimiy, xolis va shaffof aks ettirib beradi[3]. Rejalashtirilgan va amaldagi ko‘rsatkichlarni muntazam taqqoslash hamda yuzaga kelgan tafovutlar sabablarini chuqur tahlil qilish korxona faoliyatidagi tizimli muammolarni o‘z vaqtida bartaraf etish va operatsion samaradorlikni ta'minlash imkonini yaratadi[4].

Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkilotining (OECD) davlat ishtirokidagi korxonalar (SOEs) bo‘yicha tavsiyalarida shaffoflik, hisobdorlik, sifatli moliyaviy hisobot hamda samarali ichki va tashqi nazorat mexanizmlarini ta’minlash zarurligi alohida ta’kidlangan[1]. O‘zbekiston iqtisodiyotida "Uzbektelecom" AJ telekommunikatsiya va aloqa sektorida faoliyat yurituvchi eng yirik milliy operator bo‘lib, davlat sektori korxonalarini islohot qilish va korporativ boshqaruvni takomillashtirish jarayonida muhim obyekt sifatida namoyon bo‘ladi[3]. Korporativ boshqaruv samaradorligini oshirishda ichki budjetlashtirish, buxgalteriya hisobining samarali tizimi hamda tashqi boshqaruv mexanizmlari eng muhim boshqaruv vositalari sanaladi.

Kompaniyaning korporativ boshqaruv amaliyotida biznes-reja, moliyaviy hisobot va audit jarayonlari o‘zaro chambarchas bog‘liqdir[1]. Aksiyadorlar umumiy yig‘ilishi va Kuzatuv kengashi kun tartibiga biznes-reja ijrosi, auditorlik xulosasi, yillik hisobotlarni tasdiqlash hamda sof foydani taqsimlash kabi strategik masalalar kiritiladi. Ushbu masalalar bo‘yicha to'g'ri va optimal qarorlar qabul qilish faqatgina puxta shakllantirilgan korporativ strategiya hamda xolis moliyaviy tahlil natijalariga tayanishni talab etadi.

Mazkur tadqiqotning maqsadi davlat ulushi mavjud bo‘lgan aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ strategiyani shakllantirish bosqichlari, tashqi boshqaruv mexanizmlari, budjetlashtirish hamda moliyaviy nazorat tizimlarini takomillashtirishning nazariy hamda amaliy jihatlarini "Uzbektelecom" AJ misolida har taraflama tadqiq etish va muammolarga tizimli yechimlar taklif qilishdan iborat. Ushbu maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar belgilangan: 1. Davlat sektorida korporativ strategiya va tashqi boshqaruv mexanizmlarining nazariy-uslubiy asoslarini o'rganish; 2. "Uzbektelecom" AJning 2024–2025-yillardagi konsolidatsiyalashgan moliyaviy ko'rsatkichlari dinamikasi va xarajatlar tarkibini tahlil qilish; 3. Tushum va foyda ko'rsatkichlari o'rtasidagi nomutanosiblik sabablarini aniqlash va baholash; 4. Davlat korxonalarida korporativ

boshqaruv, budjetlashtirish nazorati va audit samaradorligini oshirish bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqish.

ASOSIY QISM

Davlat sektorida korporativ strategiyani ishlab chiqish va tashqi boshqaruv mexanizmlarini amalga oshirish murakkab va bosqichma-bosqich kechadigan jarayon hisoblanadi. Xususiylashtirish jarayonlari chuqurlashayotgan va bozor munosabatlari rivojlanayotgan davrda davlat ishtirokidagi korxonalar xususiy sektor bilan teng sharoitda raqobatlashishi lozim. Bu esa har bir davlat korxonasidan aniq shakllantirilgan strategik maqsadlarga ega bo'lishni talab etadi.

1. Davlat sektorida korporativ strategiyani shakllantirish bosqichlari va nazariy konsepsiyalar

Davlat ulushi mavjud bo‘lgan aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ strategiyani ishlab chiqish xususiy korxonalardan tubdan farq qiladi. Xususiy subyektlarda asosiy diqqat-e'tibor aksiyadorlar boyligini maksimal darajada oshirish va maksimal tijorat foydasi olishga qaratilgan bo'lsa, davlat korxonalarida foydalilik mezonlari bilan bir qatorda milliy iqtisodiy barqarorlik, ijtimoiy mas'uliyat va strategik infratuzilma rivojini ta'minlash ham ustuvor yo'nalish hisoblanadi. Shu sababli korporativ strategiyani yaratish kompleks yondashuvni talab etadi.

• **Strategik diagnostika va muhit tahlili (SWOT va PESTEL tahlil):** Korxonaning ichki salohiyati, texnologik bazasi, moliyaviy ahvoli va tashqi bozor omillari (huquqiy, iqtisodiy, texnologik va ijtimoiy) baholanadi.

• **Strategik maqsad va missiyani belgilash:** Davlat manfaatlari (ijtimoiy mas'uliyat, infratuzilmani rivojlantirish) hamda tijorat maqsadlari (foydalilik, daromadlilik) o'rtasidagi muvozanatni ta'minlaydigan strategik yo'nalishlar aniqlanadi.

• **Resurslarni rejalashtirish va budjetlashtirish:** Belgilangan strategik maqsadlarni amalga oshirish uchun moliyaviy, kapital va inson resurslari taqsimlanadi. Bunda MHXS standartlariga mos keluvchi budjetlashtirish tizimi muhim rol o'ynaydi.

• **Strategiyani amalga oshirish va ijro nazorati:** Biznes-reja va KPI (Asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari) orqali har bir bo'linma faoliyati strategik hedeflarga yo'naltiriladi.

• **Monitoring, tafovutlar tahlili va tuzatishlar kiritish:** “Reja – fakt – tafovut – sabab – tuzatish – nazorat” tamoyili bo'yicha strategik ko'rsatkichlarning ijrosi muntazam tahlil qilib boriladi.

2. Tashqi boshqaruv mexanizmining mohiyati, subyektlari va instrumentlari

Davlat ishtirokidagi korxonalarda tashqi boshqaruv mexanizmi — bu davlat organlari (masalan, Davlat aktivlarini boshqarish agentligi, tegishli vazirliklar), mustaqil auditorlar, reyting agentliklari hamda tashqi investorlar tomonidan korxona faoliyatini tartibga solish, yo'naltirish va nazorat qilish vositalari majmuidir. Tashqi boshqaruv mexanizmining asosiy vazifalari quyidagilardan iborat: • Korxonada korporativ boshqaruv prinsiplarini va shaffoflikni ta'minlash; • Davlat mulkidan samarali foydalanilishini nazorat qilish va davlat manfaatlarini himoya qilish; • Korxona faoliyatiga professionallarni (mustaqil Kuzatuv kengashi a'zolari) jalb qilish orqali menejment sifatini oshirish; • Agentlik muammolarini (boshqaruvchilar va aksiyadorlar/davlat o'rtasidagi manfaatlar to'qnashuvi) kamaytirish.

Tashqi boshqaruv mexanizmining samaradorligi korxonada mustaqil va professional Kuzatuv kengashini shakllantirish bilan uzviy bog'liqdir. O'zbekiston Respublikasining "Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida"gi Qonuniga hamda Korporativ boshqaruv kodeksiga muvofiq, davlat korxonalarida mustaqil a'zolar ulushini kamida 20-30 foizga yetkazish belgilangan[5]. Mustaqil a'zolar ijro organining faoliyatiga betaraf baho berish va aksiyadorlar manfaatini teng himoya qilish imkoniyatini beradi.

3. "Uzbektelecom" AJning moliyaviy ko'rsatkichlari va operatsion tahlili

Davlat sektorida strategiya va nazorat mexanizmlarining amaliy samarasini baholash uchun "Uzbektelecom" AJning 2024–2025-yillardagi moliyaviy natijalari ko'rib chiqildi[2]. Korxonaning konsolidatsiyalashgan moliyaviy hisobotlari ma'lumotlari quyidagi 1-jadvalda keltirilgan:

1-jadval. “Uzbektelecom” AJning konsolidatsiyalashgan moliyaviy ko‘rsatkichlari dinamikasi (2024–2025-yillar)

Ko‘rsatkichlar	2024-yil	2025-yil	Absolyut o‘zgarishi	Nisbiy o‘zgarishi (%)
Jami tushum (daromad), mln AQSh dollari	736,4	880,0	+143,6	+19,50%
Operatsion foyda, mln AQSh dollari	142,5	128,1	-14,4	-10,11%
Sof foyda, mln AQSh dollari	63,1	48,0	-15,1	-23,93%
Jami aktivlar, mln AQSh dollari	1 120,5	1 295,0	+174,5	+15,57%

Manba: “O‘zbektelekom” AJning 2024 va 2025-yillar uchun MHXS bo‘yicha konsolidatsiyalashgan moliyaviy hisobotlari asosida mualliflar ishlanmasi[2].

Moliyaviy ko‘rsatkichlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, 2025-yilda kompaniya tushumi 19,50% ga oshib, 880,0 mln AQSh dollariga yetgan bo'lishiga qaramay, operatsion foyda 10,11% ga hamda sof foyda 23,93% ga kamaygan (48,0 mln AQSh dollarigacha pasaygan)[2]. Tushum o‘sishi bilan bir vaqtda sof foydaning bunday sezilarli pasayishi korxonada xarajatlar tarkibi, operatsion samaradorlik hamda moliyaviy xarajatlar (qarz xizmati, valyuta kursi tebranishlari va amortizatsiya) ustidan nazoratning yetarli emasligini ko'rsatadi.

Kompaniya aktivlarining 15,57% ga o'sib, 1 295,0 mln AQSh dollariga yetishi infratuzilmaviy kengayish va kapital qo'yilmalar amalga oshirilganidan dalolat beradi. Biroq, aktivlar bazasining kengayishi fonida foydalilik marjasining pasayishi investitsiya loyihalarining qoplanish muddati hamda ularning operatsion foydaga ta'sirini qayta ko'rib chiqish zarurligini ko'rsatmoqda. Bu holat korxonada operatsion xarajatlarni rejalashtirish va budjetlashtirish nazoratini tubdan kuchaytirish lozimligini anglatadi.

Korporativ boshqaruv va tashqi nazorat nuqtai nazaridan, tushumning ortib borishi ijobiy holat sanalsa-da, operatsion va sof foyda marjalarining qisqarishi kompaniyaning uzoq muddatli moliyaviy barqarorligi va dividend to'lash salohiyatiga muayyan xavflarni yuzaga keltirishi mumkin[1].

4. Korxonaning rentabellik va operatsion ko'rsatkichlari tahlili

Uzbektelecom AJning moliyaviy barqarorligi va kapital samaradorligini chuqurroq anglash uchun rentabellik ko'rsatkichlari (ROA, ROE va Operatsion marja) tahlil qilindi. 2024-yilda aktivlar rentabelligi (ROA) 5,63 foizni va o'z kapitali rentabelligi (ROE) taxminan 11,2 foizni tashkil etgan bo'lsa, 2025-yilda ROA ko'rsatkichi 3,70 foizgacha va ROE ko'rsatkichi 8,1 foizgacha pasaygan. Operatsion foyda marjasi (Operating Profit Margin) esa 2024-yildagi 19,35 foizdan 2025-yilda 14,55 foizga tushib qolgan. Ushbu pasayish dinamikasi korxonada sotuv hajmining ortishiga qaramay, har bir birlik daromadga to'g'ri keladigan operatsion va moliyaviy xarajatlar yukining ortib borayotganligini ko'rsatadi.

Shuningdek, telekommunikatsiya tarmog'ida 5G texnologiyalarini joriy etish, optik tolali aloqa linyalarini kengaytirish hamda ma'lumotlar markazlarini (Data Center) modernizatsiya qilish bo'yicha yirik investitsion loyihalar natijasida amortizatsiya ajratmalari va chet el valyutasidagi qarz majburiyatlariga xizmat ko'rsatish xarajatlari ortgan. Bu esa sof foydaga qo'shimcha bosim o'tkazmoqda. Shu sababli, korporativ strategiyada har bir investitsiya loyihasining ichki rentabellik normasi (IRR) hamda sof keltirilgan qiymatini (NPV) qayta baholash zarur.

XULOSA VA TAKLIFLAR

O‘tkazilgan tadqiqot hamda “Uzbektelecom” AJ moliyaviy ko‘rsatkichlarining chuqur tahlili shuni ko'rsatadiki, davlat ishtiroki mavjud yirik aksiyadorlik jamiyatlarida budjetlashtirish, buxgalteriya hisobi, ichki va tashqi audit mexanizmlarini yagona strategik korporativ boshqaruv modeliga biriktirish hayotiy zaruriyatdir.

Tahlillar tasdiqlaganidek, tushum oshgan sharoitda sof foydaning pasayishi korxona faoliyatiga faqat umumiy daromad hajmi bo'yicha baho berib bo'lmasligini ko'rsatadi[2]. Operatsion samaradorlikni oshirish va salbiy tendensiyalarni bartaraf etish uchun quyidagi amaliy chora-tadbirlar va tavsiyalarni amalga oshirish taklif etiladi:

• **Tafovutlar tahlilini (Variance Analysis) strategik boshqaruvga joriy etish:** Korxonada “reja – fakt – tafovut – sabab – tuzatish – nazorat” tizimini to'liq raqamlashtirish va har bir chorak yakunida xarajatlarning rejadan og'ish omillarini tezkor aniqlash lozim[4].

• **Javobgarlik markazlari bo'yicha budjetlashtirishni yo'lga qo'yish:** Budjet ijrosi bo'yicha mas'uliyatni faqat markaziy apparat yoki Moliya departamentida jamlamay, har bir hududiy va funksional bo'linma (javobgarlik markazi) darajasida nazorat va javobgarlikni kuchaytirish lozim[4].

• **Tashqi boshqaruv va korporativ shaffoflikni oshirish:** Kuzatuv kengashi tarkibida mustaqil a'zolar ulushini oshirish hamda MHXS bo'yicha moliyaviy hisobotlarni ochiq e'lon qilish orqali tashqi nazorat va auditorlik tavsiyalarini kelgusi yillar biznes-rejasiga integratsiya qilish zarur[1].

• **Xarajatlarni optimallashtirish va resurs tejash:** Infratuzilma xarajatlarini nazorat qilish, keraksiz operatsion xarajatlarni qisqartirish hamda tarmoq resurslaridan foydalanish ustidan samarali boshqaruv nazoratini o'rnatish lozim[1].

• **Kapital qo'yilmalar samaradorligini qayta ko'rib chiqish:** Infratuzilma loyihalarining qoplanish muddati hamda ularning operatsion foydaga ta'sirini baholash uchun investitsion audit mexanizmini joriy etish lozim[7].

Umuman olganda, ushbu ilmiy-amaliy takliflarning tadbiq etilishi davlat ishtirokidagi korxonalarda moliyaviy resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish, strategik maqsadlarga erishish hamda korxonaning bozor qiymatini oshirishga xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. OECD. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024. Paris: OECD Publishing, 2024. https://doi.org/10.1787/18a24f43-en.
2. “O‘zbektelekom” AJ. 2024 va 2025-yillar uchun MHXS bo‘yicha konsolidatsiyalashgan moliyaviy hisobotlar. Rasmiy hisobotlar sahifasi: https://uztelecom.uz/ru/o-kompanii/socialno-znachimye-dannye/otchety/finansovaya-otchetnost/otchetnost-po-msfo/ (murojaat sanasi: 09.10.2026).
3. “O‘zbektelekom” AJ. Kompaniya haqida rasmiy ma’lumotlar. https://uztelecom.uz/ (murojaat sanasi: 09.10.2026).
4. Drury, C. Management and Cost Accounting. 10th ed. Cengage Learning, 2018.
5. O'zbekiston Respublikasi Qonuni. "Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida"gi Qonuni. Toshkent, 2014-yil.
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021-yil 11-fevraldagi PF-6167-son "Davlat aktivlarini xususiylashtirish jarayonlarini yanada jadallashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Farmoni.
7. Karimov A., Sa'dullayev B. Korporativ boshqaruv va moliyaviy tahlil asoslari. Darslik. - Toshkent: Iqtisodiyot, 2022-yil.
8. Brealey R. A., Myers S. C., Allen F. Corporate Finance. 12th ed. New York: McGraw-Hill, 2017.