



UDK: 334.72:664(575.1)

OZIQ-OVQAT SANOATI KORXONALARI FAOLIYATIDA KORPORATIV BOSHQARUV MEKANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH

Valixonov Fazliddinxon Nodirxonovich

TERMIZ IQTISODIYOT VA SERVIS UNIVERSITETI

Iqtisodiyot mutaxassisligi magistranti

Annotatsiya

Ushbu maqolada oziq-ovqat sanoati korxonalarida korporativ boshqaruv mexanizmini takomillashtirish masalasi tarmoq xususiyatlari bilan bog'liq holda tahlil qilinadi. Tadqiqotning asosiy g'oyasi shundan iboratki, oziq-ovqat korxonasida korporativ boshqaruv faqat aksiyadorlar manfaatini himoya qiluvchi ichki boshqaruv modeli emas, balki oziq-ovqat xavfsizligi, mahsulot sifati, xomashyo zanjiri, ekologik javobgarlik, moliyaviy shaffoflik va iste'molchi ishonchini birlashtiruvchi strategik tizim sifatida qaralishi lozim. Maqolada O'zbekistonda oziq-ovqat sanoati ishlab chiqarish hajmining o'sishi, 2024-2028-yillarga mo'ljallangan tarmoq dasturlari, xalqaro korporativ boshqaruv tamoyillari hamda ISO 22000 talablaridan kelib chiqib, korxonalar uchun integratsiyalashgan boshqaruv modeli taklif etiladi. Natijalarda direktorlar kengashi huzurida risk, audit va oziq-ovqat xavfsizligi bo'yicha ixtisoslashgan qo'mitalar tashkil etish, raqamli KPI monitoringini joriy etish, manfaatdor tomonlar bilan hisobdorlikni kuchaytirish va korporativ boshqaruvni ESG mezonlari bilan uyg'unlashtirish zarurligi asoslanadi.

Kalit so'zlar: korporativ boshqaruv, oziq-ovqat sanoati, direktorlar kengashi, ichki audit, risk-menejment, ISO 22000, ESG, raqamli monitoring, shaffoflik.

ABSTRACT

The article examines the improvement of corporate governance mechanisms in food industry enterprises of Uzbekistan. The study argues that governance in food companies should not be limited to shareholder protection, but should integrate food safety, quality assurance, supply-chain accountability, financial transparency, environmental responsibility and consumer trust. Based on official sectoral data, national policy documents and international governance standards, the paper proposes an integrated governance model focused on board accountability, internal audit, risk management and digital KPI monitoring.

Keywords: corporate governance, food industry, board accountability, internal audit, risk management, ISO 22000, ESG, digital monitoring.

KIRISH



Oziq-ovqat sanoati milliy iqtisodiyotda oddiy ishlab chiqarish tarmogʻi emas, balki aholi farovonligi, narxlar barqarorligi, eksport salohiyati va oziq-ovqat xavfsizligi bilan bevosita bogʻlangan strategik sohadir. Korxonalar faoliyatida xomashyo sifati, saqlash va qayta ishlash texnologiyasi, sanitariya meʼyorlari, logistika, sertifikatlash, chakana savdo tarmoqlari bilan shartnomalar va isteʼmolchi ishonchi bir-biridan ajralmagan holda ishlaydi. Shu sababli ushbu tarmoqda korporativ boshqaruvni faqat umumiy yigʻilish, kuzatuv kengashi va ijroiya organi oʻrtasidagi vakolatlar taqsimoti sifatida talqin qilish tor yondashuv hisoblanadi. Oziq-ovqat korxonasida samarali korporativ boshqaruv sifat, xavfsizlik, moliyaviy nazorat, ekologik masʼuliyat va reputatsion risklarni yagona boshqaruv konturiga birlashtirishi kerak.

Mavzuning dolzarbligi Oʻzbekiston oziq-ovqat sanoatida ishlab chiqarish hajmi oshib borayotgani bilan yanada kuchayadi. Milliy statistika qoʻmitasi maʼlumotlariga koʻra, 2025-yilda mamlakatda 152,1 trln soʻmlik oziq-ovqat mahsulotlari ishlab chiqarilgan va bu 2024-yilga nisbatan 9,7 foizga yuqori boʻlgan. Bunday oʻsish tarmoqda investitsiyalar, yangi quvvatlar, eksport imkoniyatlari va raqobat kuchayayotganini bildiradi. Biroq hajmning oʻsishi oʻz-oʻzidan boshqaruv sifatining oshganini anglatmaydi. Tarmoqda tez buziluvchan xomashyo, narx tebranishi, sanitariya xavflari, energiya xarajatlari va taʼminot zanjiridagi uzilishlar mavjud boʻlgani uchun boshqaruvning zaifligi bevosita moliyaviy yoʻqotish, mahsulot qaytarilishi, brend obroʻsining pasayishi va isteʼmolchi salomatligiga xavf tugʻdirishi mumkin.

Oʻzbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 16-fevraldagi PF-36-son Farmonida 2024-2028-yillarda oziq-ovqat sanoatini yanada rivojlantirish boʻyicha chora-tadbirlar dasturi tasdiqlangan. Ushbu hujjat tarmoqni modernizatsiya qilish, oziq-ovqat xavfsizligi, sogʻlom ovqatlanish va qayta ishlash salohiyatini kuchaytirishni nazarda tutadi. Demak, korxonalar darajasida korporativ boshqaruv mexanizmini takomillashtirish davlat dasturlarining amaliy natijadorligi uchun ham zarur. Agar korxonalar ichki nazorat, manfaatlar toʻqnashuvini boshqarish, audit, risk-menejment va sifat kafolati tizimlarini yetarli darajada yoʻlga qoʻymasa, hatto davlat tomonidan yaratilgan imtiyoz va infratuzilma ham kutilgan samarani bermaydi.

Tadqiqotning maqsadi oziq-ovqat sanoati korxonalarida korporativ boshqaruv mexanizmini takomillashtirishning institutsional va raqamli yoʻnalishlarini ilmiy asoslashdan iborat. Ushbu maqsadga erishish uchun korporativ boshqaruvning xalqaro tamoyillari, tarmoq risklari, oziq-ovqat xavfsizligi standartlari va Oʻzbekiston sanoatining amaliy ehtiyojlari oʻzaro bogʻliq holda tahlil qilindi. Maqolaning ilmiy farazi quyidagicha: agar oziq-ovqat sanoati korxonalarida korporativ boshqaruv tizimi sifat menejmenti, ISO 22000, ichki audit, ESG va raqamli KPI monitoringi bilan integratsiya qilinsa, boshqaruv qarorlarining shaffofligi, mahsulot xavfsizligi va investitsion jozibadorlik sezilarli darajada oshadi.

METODOLOGIYA



Metodologik asos sifatida tizimli tahlil, qiyosiy tahlil, institutsional yondashuv, kontent-tahlil, normativ-huquqiy tahlil, tarmoq risklarini guruhlash va amaliy model ishlab chiqish usullaridan foydalanildi. Tizimli tahlil oziq-ovqat korxonasiidagi boshqaruv elementlarini alohida emas, balki yagona korporativ arxitektura sifatida ko'rishga imkon berdi. Qiyosiy tahlil orqali G20/OECD korporativ boshqaruv tamoyillari, O'zbekiston korporativ boshqaruv kodeksi va oziq-ovqat xavfsizligi talablari o'zaro solishtirildi.

Tadqiqotda foydalanilgan axborot bazasi uch guruhga ajratildi. Birinchi guruhga O'zbekiston Respublikasining rasmiy statistik ma'lumotlari, xususan, oziq-ovqat mahsulotlari ishlab chiqarish hajmiga oid ko'rsatkichlar kiritildi [1]. Ikkinchi guruhga normativ-huquqiy manbalar, jumladan PF-36-son Farmon, aksiyadorlik jamiyatlari to'g'risidagi qonunchilik va Korporativ boshqaruv kodeksi kiritildi [2; 4; 6]. Uchinchi guruhga xalqaro metodik hujjatlar, ya'ni G20/OECD korporativ boshqaruv tamoyillari va ISO 22000 oziq-ovqat xavfsizligi menejmenti standarti kiritildi.

Tahlilning amaliy qismida oziq-ovqat sanoati korxonalarini uchun korporativ boshqaruv samaradorligini baholashga xizmat qiluvchi konseptual indeks taklif qilindi. Indeks besh blokdan iborat deb belgilandi: mulkdorlar va menejment vakolatlari muvozanati; moliyaviy shaffoflik va audit sifati; oziq-ovqat xavfsizligi va sifat nazorati; risk-menejment va ichki nazorat; ESG hamda manfaatdor tomonlar bilan hisobdorlik. Ushbu bloklar korxonaning faqat moliyaviy natijasini emas, balki bozor ishonchi va uzoq muddatli barqarorligini ham baholashga yordam beradi.

Taklif etilayotgan indeks quyidagi soddalashtirilgan formula bilan ifodalanadi: $KBII = 0,20B + 0,20A + 0,25S + 0,20R + 0,15E$. Bu yerda KBII - korporativ boshqaruvning integratsiyalashgan indeksi; B - direktorlar kengashi va ijroiya organlari vakolatlarining muvozanati; A - audit va moliyaviy shaffoflik; S - sifat va oziq-ovqat xavfsizligi tizimi; R - risk-menejment va ichki nazorat; E - ESG va manfaatdor tomonlar oldidagi hisobdorlik. S blokiga yuqoriroq vazn berilishi bejiz emas, chunki oziq-ovqat korxonasiida mahsulot xavfsizligi bevosita korporativ reputatsiya va huquqiy javobgarlik bilan bog'liq.

NATIJALAR

Tahlil shuni ko'rsatadiki, oziq-ovqat sanoati korxonalarida korporativ boshqaruvning asosiy muammosi boshqaruv elementlarining tarqoqligidadir. Ko'plab korxonalarda moliyaviy nazorat, sifat laboratoriyasi, ishlab chiqarish bo'limi, ta'minot xizmati va savdo bo'limi alohida ishlaydi, lekin ularning risklari yagona direktorlar kengashi darajasida muntazam ko'rib chiqilmaydi. Natijada korxonada foydani oshirishga intilar ekan, xomashyo sifati, sanitariya, ombor zaxiralari, yetkazib beruvchi ishonchliligi va iste'molchi shikoyatlari bo'yicha strategik signalni kech qabul qiladi.



Birinchi natija sifatida oziq-ovqat sanoati uchun korporativ boshqaruvning tarmoqga mos modeli ishlab chiqildi. Ushbu modelda direktorlar kengashi huzurida uchta muhim qo'mita faoliyat yuritishi maqsadga muvofiq deb topildi: audit qo'mitasi, risk va barqarorlik qo'mitasi, oziq-ovqat xavfsizligi va sifat qo'mitasi. Audit qo'mitasi moliyaviy hisobot, ichki audit va manfaatlar to'qnashuvini nazorat qiladi. Risk va barqarorlik qo'mitasi xomashyo, valyuta, energiya, logistika, ekologiya va bozor risklarini baholaydi. Sifat qo'mitasi esa ISO 22000, HACCP tamoyillari, laboratoriya nazorati, sertifikatlash va mahsulot qaytarish mexanizmlarini kuzatadi.

1-jadval.

**Oziq-ovqat sanoati korxonalarida korporativ boshqaruvni takomillashtirish
yo'nalishlari**

| Muammo bloki | Amaliy ko'rinishi | Takomillashtirish mexanizmi | Kutiladigan natija |
|----------------------------|--|--|--|
| Mulkdor-menejer munosabati | Qarorlar ko'p hollarda shaxsiy tajriba asosida qabul qilinadi | Direktorlar kengashi vakolatlarini aniq reglamentlash | Hisobdorlik va strategik nazorat kuchayadi |
| Moliyaviy shaffoflik | Xarajatlar va zaxiralar bo'yicha ichki nazorat sust | Ichki audit va mustaqil tashqi auditni kuchaytirish | Investitsion ishonch ortadi |
| Sifat va xavfsizlik | Laboratoriya natijalari strategik qarorlarga yetarli ulanmagan | ISO 22000 va HACCP nazoratini kengash darajasiga chiqarish | Mahsulot qaytarilishi va reputatsion risk kamayadi |
| Ta'minot zanjiri | Xomashyo mavsumiyligi va yetkazib beruvchi riski yuqori | Yetkazib beruvchi reytingi va raqamli izchillik tizimi | Uzilishlar va sifatsiz xomashyo kamayadi |
| ESG va ekologiya | Suv, energiya, chiqindi va qadoqlash xarajatlari oshmoqda | ESG-KPI va resurs tejamkorlik dasturlari | Barqarorlik va eksportga chiqish imkoniyati ortadi |

Ikkinchi natija sifatida korporativ boshqaruvni raqamlashtirish zarurligi asoslandi. Raqamli monitoring tizimi korxonalar boshqaruv organlariga moliyaviy ko'rsatkichlar bilan birga



sifat, xavfsizlik, energiya sarfi, ombor qoldiqlari, shikoyatlar, qaytarilgan mahsulotlar, audit tavsiyalari va yetkazib beruvchilar intizomi bo'yicha tezkor ma'lumot beradi. Bunday tizim mavjud bo'lmasa, direktorlar kengashi kechikkan hisobotlarga tayanadi va risk sodir bo'lganidan keyin javob choralari ko'radi. Raqamli boshqaruv esa riskni oldindan ko'rish va profilaktik qaror qabul qilish imkonini beradi.

Uchinchi natija sifatida ichki auditning oziq-ovqat sanoatidagi vazifasi kengaytirilishi kerakligi aniqlandi. An'anaviy audit ko'pincha moliyaviy hujjatlar, xarajatlar va soliq intizomi bilan cheklanadi. Biroq oziq-ovqat korxonasida ichki audit ishlab chiqarish retsepturalari, xomashyo kirimi, laboratoriya hujjatlari, ombor sharoiti, yaroqlilik muddati, qadoqlash materiallari, reklama da'volari va iste'molchi shikoyatlarini ham risk nuqtai nazaridan tekshirishi kerak. Bu auditorlarning texnik mutaxassislar bilan hamkorlikda ishlashini talab qiladi.

To'rtinchi natija sifatida manfaatdor tomonlar bilan ochiq kommunikatsiya mexanizmi muhimligi asoslandi. Oziq-ovqat sanoatida manfaatdor tomonlar doirasi keng: aksiyadorlar, banklar, xodimlar, fermer va yetkazib beruvchilar, savdo tarmoqlari, davlat nazorati organlari, iste'molchilar va mahalliy hamjamiyat. Ularning ishonchi moliyaviy natijadan kam ahamiyatli emas. Korxonada yillik hisobotida nafaqat foyda va ishlab chiqarish hajmini, balki sifat nazorati, energiya tejamkorligi, sertifikatlar, shikoyatlar bilan ishlash va ijtimoiy mas'uliyat ko'rsatkichlarini ham ochiqlashi kerak.

2-jadval.

Korporativ boshqaruv raqamli monitoring panelining asosiy KPIlari

| KPI guruhi | O'lchanadigan indikatorlar | Boshqaruv qaroridagi roli |
|---------------|--|--|
| Moliyaviy KPI | Rentabellik, debitorlik qarzi, zaxira aylanishi, tannarx | Kapital samaradorligini baholaydi |
| Sifat KPI | Laboratoriya mos kelmasligi, qaytarilgan mahsulot, shikoyatlar | Sifat bo'yicha profilaktik choralarni belgilaydi |
| Ta'minot KPI | Yetakzib berish kechikishi, xomashyo sifati, narx tebranishi | Zanjir barqarorligini oshiradi |
| ESG KPI | Energiya va suv sarfi, chiqindi, qayta ishlanadigan qadoq | Eksport va barqarorlik talablariga moslashadi |

MUHOKAMA



Olingan natijalar korporativ boshqaruvni oziq-ovqat korxonalarida umumiy menejmentdan ajratib bo'lmashligini ko'rsatadi. G20/OECD tamoyillari korporativ boshqaruvning huquqiy va institutsional asoslari, aksiyadorlar huquqi, manfaatdor tomonlar roli, axborot oshkoraligi va kengash javobgarligini asosiy bloklar sifatida ko'rsatadi. Ushbu yondashuv oziq-ovqat sanoatida yanada keng talqin qilinishi zarur, chunki korxonalar boshqaruvi mahsulot xavfsizligi bilan bevosita bog'langan. Agar direktorlar kengashi oziq-ovqat xavfsizligini faqat texnolog yoki laboratoriya vazifasi deb qarasa, strategik nazorat zaiflashadi. Amalda esa xavfsizlik madaniyati yuqori boshqaruvdan boshlanishi kerak.

ISO 22000 talablari oziq-ovqat zanjirida ishtirok etuvchi tashkilotlar uchun oziq-ovqat xavfsizligi menejmenti tizimini belgilaydi va HACCP tamoyillari bilan integratsiyalashgan yondashuvni nazarda tutadi. Bu standartni korporativ boshqaruvga bog'lash korxonalar uchun muhim ustunlik beradi: sifat nazorati texnik talabdan strategik risk-menejment vositasiga aylanadi. Masalan, mahsulotdagi mos kelmaslik holati faqat ishlab chiqarish xatosi emas; u yetkazib beruvchi tanlovi, xarid siyosati, laboratoriya mustaqilligi, xodimlar malakasi va kengash nazoratidagi muammo bo'lishi mumkin.

O'zbekiston korporativ boshqaruv kodeksi aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatining samaradorligini oshirish va boshqaruv tizimini takomillashtirishga yo'naltirilgan hujjat sifatida muhim ahamiyatga ega. Biroq oziq-ovqat sanoati korxonalarida kodeksning umumiy talablarini tarmoq xususiyatlariga moslashtirish kerak. Xususan, kengash a'zolari tarkibida moliya, ishlab chiqarish, oziq-ovqat xavfsizligi, eksport bozorlari va barqaror rivojlanish bo'yicha tajribaga ega mustaqil a'zolar bo'lishi maqsadga muvofiq. Aks holda kengash faqat formal organ bo'lib qoladi va ijroiya rahbariyatining strategik qarorlarini real nazorat qila olmaydi.

Tadqiqotning muhim amaliy xulosalaridan biri shuki, korporativ boshqaruvni takomillashtirish faqat yirik aksiyadorlik jamiyatlariga tegishli masala emas. Oziq-ovqat sanoatida ko'plab mas'uliyati cheklangan jamiyatlar, oilaviy korxonalar va klasterlar faoliyat yuritadi. Ular fond bozorida listingdan o'tmagan bo'lsa ham, bank krediti, eksport shartnomasi, franchayzing, davlat qo'llab-quvvatlovi yoki yirik savdo tarmoqlari bilan hamkorlik qilish uchun shaffof boshqaruvga muhtoj. Shuning uchun tarmoqda korporativ boshqaruv tamoyillari kichik va o'rta biznes uchun soddalashtirilgan formatda ham joriy etilishi zarur.

Biroq bu jarayonda xatoga yo'l qo'yilmash kerak. Korporativ boshqaruvni kuchaytirish degani korxonani ortiqcha byurokratik hujjatlar bilan to'ldirish emas. Agar qo'mitalar, hisobotlar va reglamentlar real qaror qabul qilishga xizmat qilmasa, ular formal yukga aylanadi. Eng kichik samarali o'zgarishlar quyidagilar bo'lishi mumkin: direktorlar kengashi kun tartibiga har oy sifat va risk hisobotini kiritish; ichki audit vakolatiga xomashyo va ombor risklarini qo'shish; yetkazib beruvchilar reytingini joriy etish; iste'molchi shikoyatlarini



boshqaruv KPIga kiritish; yillik hisobotda ESG va oziq-ovqat xavfsizligi ko'rsatkichlarini ochiqlash.

XULOSA

Oziq-ovqat sanoati korxonalarida korporativ boshqaruv mexanizmini takomillashtirish tarmoqning raqobatbardoshligi, investitsion jozibadorligi va oziq-ovqat xavfsizligini ta'minlash uchun zarur shartdir. Tadqiqot shuni ko'rsatdiki, ushbu sohada korporativ boshqaruvni faqat mulkdorlar va menejerlar o'rtasidagi munosabatlar bilan cheklash yetarli emas. Samarali model moliyaviy nazorat, sifat menejmenti, risk-menejment, ta'minot zanjiri, ESG va raqamli monitoringni yagona tizimga birlashtirishi kerak.

Maqola natijalariga ko'ra, oziq-ovqat sanoati korxonalarida direktorlar kengashi huzurida audit, risk va oziq-ovqat xavfsizligi bo'yicha ixtisoslashgan qo'mitalar tashkil etish maqsadga muvofiq. Ichki audit tizimi faqat moliyaviy intizomni emas, balki ishlab chiqarish, ombor, sertifikatlash, xomashyo va iste'molchi shikoyatlari risklarini ham baholashi lozim. Raqamli KPI monitoringi esa boshqaruv organlariga real vaqtga yaqin ma'lumot berib, kechikkan reaksiya o'rniga profilaktik qaror qabul qilishga yordam beradi.

Amaliy taklif sifatida oziq-ovqat sanoati korxonalarida korporativ boshqaruvning integratsiyalashgan indeksi, yetkazib beruvchilar reytingi, ESG-hisobot, sifat va xavfsizlik bo'yicha kengash hisobotlari hamda raqamli boshqaruv panelini joriy etish tavsiya qilinadi. Bunday yondashuv korxonalar uchun faqat tartib-intizomni kuchaytirib qolmaydi, balki eksport bozorlariga kirish, bank kreditlari va investorlar ishonchini oshirish, mahsulot qaytarilishi va reputatsion xatarlarni kamaytirish imkonini beradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi. 2025-yilda O'zbekistonda oziq-ovqat mahsulotlari ishlab chiqarish bo'yicha rasmiy axborot. 24.02.2026.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 16-fevraldagi PF-36-son Farmoni. Respublikada oziq-ovqat xavfsizligini ta'minlash va oziq-ovqat sanoatini rivojlantirishga doir chora-tadbirlar.
3. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. OECD Publishing, 2023.
4. Korporativ boshqaruv kodeksi. Aksiyadorlik jamiyatlari faoliyati samaradorligini oshirish va korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirish komissiyasining 2015-yil 31-dekabrda yig'ilishi bayonnomasi bilan tasdiqlangan.
5. ISO 22000:2018. Food safety management systems — Requirements for any organization in the food chain. International Organization for Standardization, 2018.
6. O'zbekiston Respublikasining "Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida"gi O'RQ-370-son Qonuni. 06.05.2014.



7. Suyunov D.X. Korporativ boshqaruv. Darslik. Toshkent: Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi, 2021.
8. Tricker B. Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices. Oxford University Press, 2019.
9. Mallin C. Corporate Governance. Oxford University Press, 2021.
10. FAO. Food Systems Governance and Food Safety Management: Policy and Institutional Approaches. Rome, 2022.