



**Ўзбекистон Республикаси Хусусийлаштирилган корхоналарга
кўмаклашиш ва рақобатни ривожлантириш Давлат қўмитаси
хузуридаги Хусусийлаштириш, рақобат ва корпоратив бошқарувни
ривожлантириш муаммоларини тадқиқ этиш маркази**

**Корпоратив бошқарув кодексининг айрим
қоидаларига риоя этиш бўйича
МЕТОДИК ТАВСИЯЛАР**

Муаллиф:

**Ашуров З.А. – ЎзР Давлат рақобат қўмитасининг
Тадқиқотлар маркази катта илмий ходими**

Бетлар сони – 20

Тошкент – 2018 йил

**Корпоратив бошқарув кодексининг айрим
қоидаларига риоя этиш бўйича
МЕТОДИК ТАВСИЯЛАР**

Мазкур методик тавсиялар Акциядорлик жамиятлари фаолияти самарадорлигини ошириш ва корпоратив бошқарув тизимини такомиллаштириш бўйича Комиссия йиғилишининг 31.12.2015 йилдаги 9-сон баённомаси билан тасдиқланган Корпоратив бошқарув кодекси (кейинги ўринларда – Кодекс) тавсияларини амалда қўллаш механизмлари ва тартиб-таомилларини очиб бериш ва ривожлантириш мақсадида ҳамда Кодекс тавсияларига риоя этиш мажбуриятини олган акциядорлик жамиятлари (кейинги ўринларда – АЖ) га унинг айрим тавсияларига сифатли ва самарали риоя этишга кўмаклашиш учун корпоратив бошқарувнинг энг илғор халқаро амалиёти асосида ишлаб чиқилган.

Методик тавсиялар қуйидаги тарзда тузилган: дастлаб Кодекснинг муайян қоида/тавсияси матн блоки ичида қалин ҳарфларда келтирилади, кейин Кодекснинг кўриб чиқилаётган қоидасига риоя этиш бўйича методик тавсиялар берилади.

1. Кодекснинг умумий қоидаларига риоя этиш бўйича методик тавсиялар

11. Кодекснинг муайян тавсияларига риоя этиш имкони мавжуд бўлмаганда, АЖ “comply or explain” (риоя қил ёки тушунтир) халқаро тамойилига риоя қилган ҳолда унинг сабабларини тўлиқ ошкор этади.

“Риоя қил ёки тушунтир” тамойили корпоратив бошқарув ва молиявий назорат соҳасида “юмшоқ” тартибга солувчи ёндашув ҳисобланади. У Европанинг корпоратив бошқарув тизими ривожланган айрим мамлакатларида қўлланилади (мас., Буюк Британия, Германия, Нидерландия ва б.) ва “G20/ИХТТ нинг корпоратив бошқарув тамойиллари” га мувофиқ тан олинган. Ушбу мамлакатларда давлат тартибга солувчи органлари барча компаниялар учун мажбурий бўлган қонуний талабларни ўрнатиш ўрнига лозим даражадаги корпоратив бошқарув учун кодексни қабул қилишади, унинг тавсияларига эса оммавий компаниялар ёки риоя қилиши (яъни “comply”), ёки риоя қилмаслиги мумкин. Агарда кодекснинг бирор қоидаларига риоя этилмаса, у ҳолда компаниялар бундай риоя қилмаслик сабабини тегишли ахборотни ошкор этиш орқали оммавий тарзда тушунтириб бериши (яъни “explain”) лозим.

“Риоя қил ёки тушунтир” тамойилининг мақсади – компанияларга муайян мослашувчанлик даражасини бериш бўлиб, бунда (Корпоратив бошқарув кодексига баён этилган) стандартлар ва тавсиялар тўплами алоҳида олинган

компаниялар учун мос келиши ёки келмаслиги масаласини ҳал қилиш учун молия бозорига имкон туғилади ҳамда номувофиқлик муайян вазиятлар учун ўринли ёки ўринли эмаслигини асосланган тарзда баҳолаш учун инвесторларга имконият берилади. Бундан барча компаниялар Кодекснинг барча тавсияларига риоя этишлари кераклиги кўзланмайди. Аксинча, Кодекснинг тавсиялари ва қоидалари аниқ бир ташкилий шароитларга (мас., компания кўлами, мулкчилик таркиби, халқаро инвесторларнинг мавжуддиги, бошқа мамлакатлардаги капитал бозорларининг талаблари) мос келмаса, компаниялар бундай қоидалардан чекинишга йўл қўйишлари мумкин.

“Риоя қил ёки тушунтир” тамойили компания тўғрисидаги ахборотни ошкор этишни ҳамда инвесторлар учун тегишли тушунтиришларни беришни катъий белгилаб қўяди. Шунинг учун, агарда инвесторлар компаниянинг корпоратив бошқарув стандартларига риоя қилмаслик сабаблари тўғрисидаги тушунтиришларини етарли сифатда қабул қилишмаса, у ҳолда, эҳтимол, улар ўзларига тегишли компания акцияларини сотишни бошлашади, бу эса уларнинг бозор қийматини пасайишига олиб келади. Шу тариқа, ҳуқуқий эмас, балки “бозор жаримаси” юзага келади. Шунинг учун корпоратив бошқарув тамойилларига риоя қилишни молиявий бозорлар даражасида тартибга солиш акциядорлар ва инвесторларнинг компанияларга бўлган ишончига путур етказиши, ёки аксинча, уни ошириши мумкин.

Қоидага кўра, “риоя қил ёки тушунтир” тамойили компаниялар томонидан “Риоя қилиш ҳақида хабарнома”ни (ингл. “Comply-or-explain Statement”) ёинки “Мувофиқлик ҳақида хабарнома”ни (ингл. “compliance statement”) эълон қилиш орқали амалга оширилади. Мазкур хабарномаларда корпоратив бошқарув тамойилларини қўллаш ва корпоратив бошқарув кодекси нормаларига мувофиқликни таъминлаш борасидаги ахборот ошкор этилади. Мувофиқлик таъминланмаган тақдирда, АЖ лар қабул қилинган Кодекс тавсияларидан ҳар қандай чекиниш ҳолатларини тушунтиришади. Хабарнома одатда даврий нашрларда, АЖ нинг Интернет тармоғидаги веб-сайтида ёки бошқа манбаларда чоп этилади. АЖ лар бундай тушунтиришларни оғзаки тарзда акциядорларнинг йиллик умумий йиғилишида беришлари ҳам мумкин.

Бундай хабарномалар кўпгина ҳолларда йиллик ҳисобот таркибига, ёки АЖ ижроия органи ёки кузатув кенгаши томонидан акциядорларнинг умумий йиғилишида тақдим этиладиган “Корпоратив бошқарувга оид ҳисобот” деб номланган ҳужжатга киритилади. Бу ҳолда АЖ ижроия органи ёки кузатув кенгаши Кодекс нормаларига мувофиқлик тўғрисидаги ахборотни ва/ёки Кодекс тавсияларидан йўл қўйилиши мумкин бўлган чекинишлар бўйича тушунтиришни ўз ичига олган йиллик ҳисобот (корпоратив бошқарувга оид ҳисобот)да корпоратив бошқарувнинг ҳолати тўғрисида ҳар йили ҳисобот беради. Бошқа ҳолларда АЖ лар қўшимча равишда алоҳида хабарнома (“мувофиқлик ҳақида хабарнома”)ни эълон

қилишлари ва унда Кодексдан чекинишлар ҳақида хабар беришлари мумкин.

Кодексга риоя қилиш тўғрисидаги ахборотни ошкор этиш пайтида АЖ лар бундай ахборотни “Риоя қилиш ҳақида хабарнома” шаклида эълон қилишса ҳамда уни АЖ йиллик ҳисоботида алоҳида бўлим сифатида киритишса, мақсадга мувофиқ бўлар эди. Кодекс тавсияларига риоя қилиш ҳақида хабарнома матн кўринишида ихтиёрий шаклда тузилиши мумкин, бунда унинг мазмунини АЖ мустақил равишда ўзи белгилайди. Ёки ушбу хабарномани жадвал шаклида ҳам ифодалаш мумкин, бунда унда Кодекснинг барча тавсиялари ҳамда риоя қилиш тўғрисидаги ахборот ёки риоя қилмаслик сабаблари келтирилади. Бундай хабарномани тўғри ва тегишли тарзда расмийлаштириш жуда муҳимдир.

Намуна сифатида, қуйидаги матн кўринишидаги хабарнома шаклидан ва уни тўлдиришга мисолдан фойдаланиш тавсия этилади:

АЖнинг фирма бланкида

**Корпоратив бошқарув кодекси тавсияларига риоя қилиш ҳақида
ХАБАРНОМА**

“_____” АЖ Акциядорлик жамиятлари фаолияти самарадорлигини ошириш ва корпоратив бошқарув тизимини такомиллаштириш бўйича Комиссия йиғилишининг 2015 йил 31 декабрдаги 9-сон баённомаси билан тасдиқланган Корпоратив бошқарув кодексининг тавсияларига акциядорларнинг «__» _____ 20__ й. даги умумий йиғилишига асосан ўзининг ҳаққоний ва очиқ бизнес юритиш тарафдори эканлигини намоён қилган ҳолда ихтиёрий равишда амал қилмоқда.

«__» _____ 20__ й. дан «__» _____ 20__ й. гача давр мобайнида “_____” АЖ ўз фаолиятини Корпоратив бошқарув кодексининг барча тавсияларига риоя қилган ҳолда олиб борди, ва келгусида ҳам уларга риоя қилишни кўзлайди.

Шу билан бирга, ҳисобот даврида Корпоратив бошқарув кодексининг тавсиялари қуйидаги истиснолар билан амалга оширилди (*Кодекснинг муайян тавсияларига риоя қилинмаган тақдирда кўрсатилади*).

1. Корпоратив бошқарув кодекси II бўлими 12-банди тўртинчи хатбошисининг тавсиясига кўра, АЖ акциядорларнинг умумий йиғилишида ижроия органининг мукофот ва компенсациялари миқдорини ошкор этади. Акциядорларнинг «__» _____ 20__ й. да бўлиб ўтган умумий йиғилиши қарори билан тасдиқланган “АЖ нинг бошқарув ва назорат органларини мукофотлаш тўғрисидаги Низом”га мувофиқ, АЖ томонидан прогноз кўрсаткичларига эришиш бўйича тегишли чора-тадбирларни бажариш натижасида бизнес-режада белгиланган ҳажмдан ортиқча олинган фойданинг бир қисми ижроия органини мукофотлаш манбаси бўлиб ҳисобланади. Ҳисобот даврида прогноз кўрсаткичлари эришилмаганлиги боис, соф фойдани тақсимлаш пайтида ижроия органига мукофот пулини тўламаслик ҳақида кузатув кенгаши (ёки акциядорларнинг умумий йиғилиши) томонидан қарор қабул қилинди, ва тегишинча, ижроия органининг мукофот ва компенсациялари миқдори акциядорларнинг умумий йиғилишида ошкор этилмади.

2. Корпоратив бошқарув кодекси III бўлими 15-банди саккизинчи хатбошисининг тавсиясига кўра, АЖ таркибига кирувчи ташкилотларнинг бошқарув органлари йиғилишларида ўзининг вакилларини АЖ номидан овоз бериш тартибини белгилайди. АЖ ўзининг таркибида шўъба ва тобе хўжалик жамиятлари мавжуд бўлмаганлиги боис, АЖ вакилларининг шўъба ва тобе хўжалик жамиятларидаги бошқарув органларида овоз беришини қатъий белгиловчи тартиб тасдиқланмаган. Бироқ, АЖда ўз шўъба ва тобе хўжалик жамиятлари пайдо бўлиши билан ушбу тавсия ўз вақтида амалга оширилади.

“_____” АЖнинг кузатув кенгаши ва ижроия органи Корпоратив бошқарув кодекси тавсияларига тўлиқ риоя қилишни таъминлаш учун келгусида ҳам зарурий ички корпоратив хатти-ҳаракатларни амалга оширади.

_____ «__» _____ 20__ й.
(жой) (сана)

Бош директор _____ Ф.И.Ш.
(имзо)

Кузатув кенгашининг раиси _____ Ф.И.Ш.
(имзо)

Матн кўринишидаги риоя қилиш ҳақида хабарнома ўрнига, АЖ бундай хабарномани жадвал кўринишида тузиши мумкин, унда Кодекснинг ҳар бир алоҳида олинган тавсиясини АЖ риоя қилгани ёки риоя қилмагани тўғрисида ахборот кўрсатилади. Кодекснинг муайян тавсияларига риоя этиш имкони мавжуд бўлмаганда, АЖ риоя қилмасликнинг объектив сабабларини кўрсатилиши лозим.

Намуна сифатида, қуйидаги жадвал кўринишидаги хабарнома шаклидан ва уни тўлдиришга мисолдан фойдаланиш тавсия этилади:

АЖ ҳақида маълумот:

Кодекснинг тавсиялари		Риоя этилди	Риоя этилмади	Риоя этилмаган тақдирда, сабабини тушунтиринг
II бўлим	Фаолият очиқлигини таъминлаш			
	...			
12-б.	Фаолият очиқлигини таъминлаш мақсадида АЖ:			
	– ахборотларни махфий ахборотлар, тижорат сирлари ва акциялар нархининг ўзгаришига таъсир этиши мумкин бўлган бошқа маълумотлар тоифасига киритишнинг аниқ мезонларини белгилайди	Ҳа		
	– акциядорларнинг умумий йиғилишида ижроия органининг мукофот ва компенсациялари миқдорини ошкор этади		Йўқ	Акциядорларнинг «__» _____ 20__ й. да бўлиб ўтган умумий йиғилиши қарори билан тасдиқланган “АЖ нинг бошқарув ва назорат органларини мукофотлаш тўғрисидаги Низом”га мувофиқ, АЖ томонидан прогноз кўрсаткичларига эришиш бўйича тегишли чора-тадбирларни бажариш натижасида бизнес-режада белгиланган ҳажмдан ортикча олинган фойданинг бир қисми ижроия органини мукофотлаш манбаси бўлиб ҳисобланади. Ҳисобот даврида прогноз кўрсаткичлари эришилмаганлиги боис, соф фойдани тақсимлаш пайтида ижроия органига мукофот пулини тўламаслик ҳақида кузатув кенгаши (ёки акциядорларнинг умумий йиғилиши) томонидан қарор қабул қилинди, ва тегишинча, ижроия органининг мукофот ва компенсациялари миқдори акциядорларнинг умумий йиғилишида ошкор этилмади.
			

III бўлим	Самарали ички назорат механизмларини жорий қилиш			
15-б.	<i>Самарали ички назорат механизмларини жорий қилиш мақсадида АЖ:</i>	Ҳа		
	– кузатув кенгаши тўғрисидаги низомда унинг таркибига мустақил аъзоларни киритиш талабларини акс эттиради	Ҳа		
	– АЖ таркибига кирувчи ташкилотларнинг бошқарув органлари йиғилишларида ўзининг вакилларини АЖ номидан овоз бериш тартибини белгилайди		Йўқ	АЖ ўзининг таркибида шўъба ва тобе хўжалик жамиятлари мавжуд бўлмаганлиги боис, АЖ вакилларининг шўъба ва тобе хўжалик жамиятларидаги бошқарув органларида овоз беришини қатъий белгилловчи тартиб тасдиқланмаган. Бирок, АЖда ўз шўъба ва тобе хўжалик жамиятлари пайдо бўлиши билан ушбу тавсия ўз вақтида амалга оширилади.

Риоя қилмаслик сабаблари тўғрисида ошкор этиладиган ахборот юзаки бўлмаслиги лозим, бунинг ўрнига АЖ қандай муқобил чоралар билан Кодекснинг тегишли тавсиясига риоя қилишни таъминлаб туриши борасида етарлича тушунтиришдан иборат бўлиши лозим. Сабаблар мужмал ва умумий бўлмаслиги, қолиплаган ифодаларга ҳамда бир неча йил давомида такрорланган жумлаларга йўл қўйилмаслиги лозим. Яъни риоя қилмаслик ҳақидаги тушунтиришлар пухта ифодаланган бўлиши, оддий тилда, аниқ ва тўғри иборалар билан ёзилган бўлиши лозимки, натижада акциядорлар ва бошқа манфаатдор томонлар АЖ нинг корпоратив бошқарув тузилмасини баҳолашга қодир бўлишсин. Бир ҳолатда риоя қилмаслик бир неча сабабларга эга бўлиши мумкин. АЖ нинг Кодексдаги бир ёки бир неча тавсияларини принципиал тарзда рад қилиши уларга риоя қилмасликнинг муносиб сабаби бўлиб хизмат қилмайди.

Агарда АЖ Кодекснинг муайян тавсияларини ўринсиз ёки алоҳида ҳолатлар туфайли уларга риоя этиш имкони мавжуд эмас, деб ҳисобласа, у Кодексдан ташқари бўлган бошқа ечимни танлаши мумкин. Бирок, АЖ қайси тавсияга риоя қилмаслигини аниқ тарзда билдириши, ўзи учун маъқул бўлган ечимни кўрсатиши ва бунинг сабабларини тушунтириб бериши лозим. Риоя қилмаслик сабабларини кўрсатиш билан биргаликда, АЖ Кодекснинг муайян тавсиясини қачон қўллаши мумкинлигини кўрсатиб бериши ҳамда риоя қилмасликнинг ҳар қандай масалалари борасида акциядорлар билан мулоқот қилишга тайёр бўлиб туриши лозим.

2. Кодекснинг самарали ички назорат механизмларини жорий қилиш борасидаги қоидаларига риоя этиш бўйича методик тавсиялар

15. Самарали ички назорат механизмларини жорий қилиш мақсадида АЖ:

кузатув кенгаши тўғрисидаги Низомда унинг таркибига мустақил аъзоларни киритиш талабларини акс эттирди:

Кодексда кузатув кенгашининг мустақил аъзоларини жорий этилиши хорижий мамлакатларда қўлланилгани каби АЖ ларда “мустақил директорлар” деб аталувчи институтни шакллантириш ва унинг фаолиятини йўлга қўйиш мақсадида тавсия қилинмоқда. Мустақил директорлар деганда, ўз нуктаи-назарини шакллантириш учун етарли мустақилликка эга ҳамда АЖ ижроия органи, алоҳида акциядорлар гуруҳлари ёки бошқа манфаатдор томонлар таъсиридан мустақил равишда ўз холис ва виждонли фикрларини айтишга қодир бўлган, шунингдек етарли даражадаги профессионализм ва тажрибага эга бўлган шахслар тушунилади.

Корпоратив бошқарувда кузатув кенгаши мустақил аъзоларининг етарли миқдорда мавжуд бўлиши самарали кузатув кенгаши тузилмасини шакллантиришда энг муҳим тавсиялардан бири бўлиб ҳисобланади. Кодекснинг 18-бандида тавсия этилаётгани каби, Кузатув кенгаши таркибига биттадан кўп, ammo унинг умумий сонининг 15 фоизидан кам бўлмаган миқдорда мустақил аъзони киритиш бўйича талабни нафақат “Кузатув кенгаши тўғрисидаги Низом” да, балки АЖ уставида ҳам кўзда тутиш тавсия этилади (пастда Кодекснинг 18-банди бўйича методик тавсияларга қаранг).

15. Самарали ички назорат механизмларини жорий қилиш мақсадида АЖ:

...

кузатув кенгашига ҳомийлик (хайрия) ёки беғараз ёрдам кўрсатиш (олиш) тартиби ва шартларини белгилаш ҳамда бу борада қарор қабул қилиш ҳуқуқини фақат акциядорларнинг умумий йиғилиши ва қонун ҳужжатларида белгиланган доирада, бу ҳақда барча акциядорлар учун маълумотларни ошкор этган тарзда беради;

Кодекснинг 15-бандини амалга ошириш учун АЖ га қуйидагилар тавсия этилади:

- бундай ҳуқуқни “Кузатув кенгаши тўғрисидаги Низом” да акс эттириш ёки акциядорларнинг умумий йиғилиши қарорини қабул қилиш йўли билан уни кузатув кенгаши ваколатига бериш, бунда қарорда ҳомийлик (хайрия) ёки

бағараз ёрдамнинг чекланган миқдорини белгилаш;

- “Ҳомийлик ва хайрия ёрдамини кўрсатиш сиёсати” деб номланган ҳужжатни ишлаб чиқиш ва кузатув кенгашининг мажлисида (ёки акциядорларнинг умумий йиғилишида) тасдиқлаш;
- мазкур ҳужжатга аниқ ва тўлиқ риоя этилишини таъминлаш.

Ишлаб чиқиладиган ва тасдиқланадиган “Ҳомийлик ва хайрия ёрдамини кўрсатиш сиёсати” да қуйидагилар белгиланиши лозим:

- АЖ да ҳомийлик (хайрия) ёки беғараз ёрдам кўрсатиш (олиш) нинг асосий йўналишлари;
- АЖ бюджетининг ҳомийлик ва хайрия ёрдами бўйича харажатлар қисмини шакллантириш тартиби;
- ҳомийлик ва хайрия ёрдамини кўрсатиш бўйича маблағларни мақсадли сарфланиши устидан назорат ва мониторингни таъминлаш тартиби.

Бунда шуни назарда тутиш муҳимки, устав фондида давлат улуши 50 фоиздан юқори бўлган хўжалик жамиятларининг ҳомийликка сарфланадиган ҳар йилги харажатлари ўтган йилда олинган соф фойданинг 10 фоиздан ошмаслиги керак ҳамда бу харажатлар улар бизнес-режасининг ўтган ҳисобот давридаги соф фойдага тааллуқли қисми кўрсаткичлари бажарилганда амалга оширилади (“Ҳомийлик тўғрисида” ги ЎзР Қонуни, 02.05.2007 й. ЎРҚ-96-сон, 5-модда).

18. АЖ “Кузатув кенгаши тўғрисидаги низом” талабларига мувофиқ, кузатув кенгаши таркибига биттадан кам бўлмаган (аммо уставда кўзда тутилган кузатув кенгаши аъзолари сонининг 15 фоиздан кам бўлмаган) мустақил аъзо киритади.

Кодекс кузатув кенгаши таркибига биттадан кам бўлмаган мустақил аъзони киритишни тавсия этади. Бироқ, корпоратив бошқарувнинг энг илғор хорижий амалиётига мувофиқ, АЖ нинг самарали корпоратив бошқарув тузилмасини таъминлаш учун мустақил аъзоларни кузатув кенгаши умумий сонининг камида 1/3 қисми миқдорида жалб этиш тавсия этилади. АЖ да кузатув кенгаши мустақил аъзоларининг мавжуд бўлиши расман юзаки бўлмаслиги учун “Кузатув кенгаши тўғрисидаги Низом” да уларнинг ваколатларини аниқ белгилаб қўйиш ёинки ҳар йили кузатув кенгаши аъзолари ўртасида вазифаларни тақсимлаб қўйиш лозим.

Масалан, кузатув кенгашининг мустақил аъзоси ваколат доирасига қуйидагилар кириши мумкин:

- акциядорларнинг умумий йиғилиши, кузатув кенгашининг мажлисларига тайёргарлик кўриш ва уларни ўтказишда иштирок этиш;
- АЖ фаолияти тўғрисидаги ишончли ахборотни ўз вақтида ошкор этилишини мустақил назорат қилиш;
- АЖ ресурсларини, юқори раҳбариятни тайинлаш ва мукофотлаш

тартиботларини, АЖ нинг ички ҳужжатларида ўрнатилган АЖ одоб-ахлоқ стандартларини мустақил баҳоланишини таъминлаш;

- АЖ фаолиятини унинг ривожланиш стратегияси билан мувофиқлигини, ижроия органи ишининг сифатини, АЖ фаолиятини барча акциядорлар манфаатларига мувофиқлигини баҳолаш;
- корпоратив низоларни олдини олиш ва ҳал қилиш;
- Корпоратив бошқарув кодексининг тамойиллари ва тавсияларига риоя қилинишини, кузатув кенгашининг мажлисларида холис қарорлар қабул қилинишини таъминлаш ва ҳ.к.

19. Қуйидагилар АЖ кузатув кенгашининг мустақил аъзоси бўлиши мумкин:

(I) сўнги беш йил мобайнида АЖ, унинг шўъба ва аффилиланган корхоналарида ишламаган шахслар;

(II) АЖ, унинг шўъба ва аффилиланган корхоналари акциядори бўлмаган шахслар;

(III) АЖ, унинг шўъба ва аффилиланган корхоналари билан қонун ҳужжатларида белгиланган энг кам иш ҳақининг беш минг баравари миқдоридан юқори суммага тегишли шартномага эга бўлган йирик мижозлари ёки мол етказиб берувчилари билан боғлиқ бўлмаган шахслар;

(IV) АЖ, унинг шўъба ва аффилиланган корхоналари билан хизмат кўрсатиш юзасидан шартномага эга бўлмаган шахслар;

(V) АЖ, унинг шўъба ва аффилиланган корхоналари раҳбарлари бўлган ёки сўнги беш йил мобайнида шундай лавозимларда ишлаган шахснинг оила аъзоси бўлмаган шахслар;

(VI) АЖни назорат қилувчи шахс (ёки АЖ устидан жамоа тарзида назорат олиб борувчи гуруҳ ва/ёки ташкилот аъзоси) бўлмаган шахслар;

(VII) АЖ билан фуқаролик-ҳуқуқий шартнома орқали боғлиқ бўлмаган ва АЖнинг соҳаси бўйича юқори турувчи ташкилоти (компания) ёки йирик акциядорининг ходими бўлмаган шахслар.

Кодекснинг 19-бандида АЖ кузатув кенгаши аъзоларининг мустақиллиги мезонлари белгиланган. Шу билан бирга, юқорида кўрсатилганлардан ташқари, АЖ корпоратив бошқарувнинг энг илғор амалиётига мувофиқ мустақилликнинг қўшимча мезонларини ҳам ўрнатиб қўйиши мумкин.

Масалан, қуйидаги шахслар ҳам АЖ кузатув кенгашининг мустақил аъзоси бўлиши мумкин:

- ушбу АЖ нинг аффилиланган шахсларига нисбатан аффилиланган бўлмаган шахслар;

- ушбу АЖ нинг ёки унга аффилиланган ташкилотларнинг бўйсунуш остида мансабдор шахслари билан боғлиқ бўлмаган ҳамда кузатув кенгашига сайланишгача сўнгги 5 йил мобайнида бўйсунуш остида мазкур шахслар билан боғлиқ бўлмаган шахслар;
- аудиторлик ташкилоти таркибида ишлаётган аудитор сифатида ушбу АЖ ни аудит ўтказишда иштирок этмаётган, кузатув кенгашига сайланишгача сўнгги 5 йил мобайнида ушбу АЖ ни аудит ўтказишда иштирок этмаган шахслар ва ҳ.к.

Мустақил аъзо сифатида сайланиши учун АЖ ёки акциядор профессионал жамиятлар ёки ташкилотларнинг аъзолари, олий таълим ва/ёки илмий-тадқиқот муассасаларининг ходимлари, ушбу АЖ билан боғлиқ бўлмаган бошқа ташкилот ва корхоналарнинг раҳбарлари ҳисобланган, корпоратив қонунчилик ва корпоратив бошқарув тамойилларини биладиган шахсларни, шунингдек АЖ фаолияти соҳасида тажрибага эга бўлган шахсларни таклиф қилиши мумкин.

Ўзбекистонда мустақил директорларнинг жамоатчилик ҳамжамиятлари (хорижда кўп йиллик ижобий амалиётга эга бўлган мустақил директорлар институти, деб номланади) ҳали барпо этилмаганлиги боис, кузатув кенгашларининг мустақил аъзоларини шакллантириш жараёнига миноритар акциядорларни фаол равишда жалб этиш, шу тариқа улар томонидан АЖ кузатув кенгаши таркибига сайлашда мустақил номзодларни кўрсатиш тавсия этилади.

Бунинг учун АЖ нинг миноритар акциядорлар қўмитаси ташкил этилади. Сўнг, қўмита доирасида кузатув кенгаши аъзолигига мустақил номзодларни кўрсатишда ҳамда уларни сайлаш учун овоз беришда акциядорларнинг биргаликдаги позициясини шакллантириш учун акциядорлик битимини тузиш имкони яратилади. Миноритар акциядорлар бирлашган ҳолда кузатув кенгаши таркибига нафақат уларнинг манфаатларини, балки АЖ нинг манфаатларини ифодалайдиган мустақил аъзоларни сайлаш имконига эга бўлишади. Бунинг учун акциядорларнинг йиллик умумий йиғилишига тайёргарлик кўриш ва уни ўтказиш пайтида кузатув кенгашининг амалдаги таркиби билан фаол тарзда ўзаро ҳамкорлик қилиш тавсия этилади.

Агарда АЖ да миноритар акциядорлар мавжуд бўлмаса, унда йирик акциядорларга (шу жумладан давлат вакилларига) ўзаро келишиш йўли билан кузатув кенгашининг мустақил аъзолигига номзодларни кўрсатиш тартибини белгилаш лозим бўлади. Кузатув кенгашининг мустақил аъзолигига номзодларни кўрсатишнинг бундай тартибини АЖ нинг Кузатув кенгаши тўғрисидаги Низомида инобатга олиш тавсия этилади.

3. Кодекснинг акциядорларнинг ҳуқуқ ва қонуний манфаатларини амалга оширилишини таъминлаш борасидаги қоидаларига риоя этиш бўйича методик тавсиялар

20. Акциядорларнинг ҳуқуқ ва қонуний манфаатларини амалга оширилишини таъминлаш учун АЖ бошқарув ва назорат органлари:

...

кузатув кенгаши тўғрисидаги Низомда кузатув кенгаши аъзоси вазифасини бажаришдан озод этилиши шартларини, АЖ кузатув кенгаши раисининг йиғилишни ташкил этиш ва ўтказиш билан боғлиқ фаолияти тартиби ва функциясини назарда тутати;

АЖ Кузатув кенгаши тўғрисидаги Низомни ишлаб чиқишда шундай тартибни кўзда тутиш тавсия этиладики, унда кузатув кенгаши мажлисларини ташкил этиш ва ўтказиш пухта ишланган режа асосида амалга оширилади. Бундай режани кузатув кенгашининг барча аъзолари, ижроия органи, тафтиш комиссияси ҳамда, зарурат туғилганда, АЖ нинг аудитори ва ички аудит хизматидан келиб тушган таклифлар асосида кузатув кенгашининг раиси шакллантиради.

АЖ кузатув кенгаши раисининг кузатув кенгаши мажлисларини ташкил этиш ва ўтказиш билан боғлиқ бўлган батафсил функциялари ва фаолият тартиби шундай тузилиши лозимки, натижада кузатув кенгашининг аъзоларига унинг мажлисини лозим даражада ташкил этишга имконият таъминлансин.

АЖ Кузатув кенгаши тўғрисидаги Низомнинг “Кузатув кенгашининг мажлисларини ташкил этиш ва ўтказиш тартиби” деб номланган бўлимида АЖ кузатув кенгаши раисининг мажлисидаги барча иштирокчиларга уни лозим даражада ўтказишга тайёргарлик кўриш ва унда олиб чиқилган масалаларни муҳокама қилишда фаол иштирок этиш имкониятларини яратиш бўйича роли, функциялари ва жавобгарлиги аниқ кўрсатилиши лозим.

АЖ кузатув кенгашининг аъзолари ўз ҳуқуқларини амалга оширишда ва ўз мажбуриятларини бажаришда АЖ нинг манфаатларини кўзлаб иш тутиши ҳамда белгиланган тартибда жавобгар бўлиши лозим (“Акциядорлик жамиятлари ва акциядорларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тўғрисида”ги ЎзР Қонуни, 81-модда). Шунга мувофиқ, АЖ Кузатув кенгаши тўғрисидаги Низомда кузатув кенгашининг аъзолари вазифасини бажаришдан озод этилиши мумкин бўлган шартларни назарда тутиш лозим.

Бундай шартлар, масалан, қуйидагилар бўлиши мумкин:

- ўз мавқеидан АЖ манфаатларига зарар етказган ҳолда шахсий мақсадларида фойдаланиш;
- АЖ ва унинг барча акциядорлари манфаатларига зид равишда инсофсизлик ва ақлсизлик билан иш тутиш;

- ўзига маълум бўлган АЖ фаолияти тўғрисидаги махфий ахборотни, шу жумладан инсайдерлик ахборотини ошкор этиш, унинг бошқа шахслар томонидан ўз мақсадларида фойдаланишларига йўл қўйиш;
- кузатув кенгашининг мажлисларида, кузатув кенгаши қошидаги қўмиталарнинг мажлисларида мунтазам равишда иштирок этмаслик;
- у тузилишидан манфаатдор шахс деб эътироф этилиши мумкин бўлган битимлар тўғрисидаги маълумотларни яшириш ва ҳ.к.

4. Кодекснинг узок муддатли истиқболга мўлжалланган ривожланиш стратегияси ва вазифаларни белгилаш борасидаги қоидаларига риоя этиш бўйича методик тавсиялар

22. Узок муддатли истиқболга оид ривожланиш стратегияси ва вазифаларни белгилаш учун АЖ бошқарув органи:

...

акциядорларнинг умумий йиғилишида тармоқ хусусиятининг ўзига хослиги, рақобат муҳити таҳлили, экспортга йўналтирилганлик ва тегишли соҳа, тармоқ ва худудни ривожлантириш бўйича тасдиқланган давлат дастурларидан келиб чиққан ҳолда АЖ нинг 5 йилдан ортиқ бўлган давр учун узок муддатли ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқади ва тасдиқлайди;

хорижий тажрибада муваффақиятли синовдан ўтган бошқарув услублари, шу жумладан, SWOT, GAP таҳлил ва бошқа ёндашувлар, махсус дастурий маҳсулотлар ва бошқаларни кенг қўллайди;

АЖ нинг ривожланиш стратегияси (ёки корпоратив стратегия) – бу компаниянинг ишбилармонлик тамойиллари ва компаниянинг бозордаги ўрнини яхшилайдиган ҳаракатлар ва ёндашувлар асосида мақсадга эришиш йўллари ва усулларини баён этувчи стратегик бошқарув режаси. Бошқача қилиб айтганда, корпоратив стратегия – бу корпоратив режа ва мақсадларга эришиш учун амалга ошириладиган узок муддатли ҳаракатлар дастури. Агар бизнес-режа бир йилгача бўлган муддатга ишлаб чиқилса, корпоратив стратегия, одатда, беш йилдан ортиқ муддатга ишлаб чиқилади.

АЖ нинг ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш учун қуйидаги ёндашувлардан бирига риоя қилиш тавсия этилади:

1-ёндашув. АЖ нинг ривожланиш стратегияси юқори поғона раҳбарлари, яъни АЖ нинг топ-менежменти (ёки ижроия органи) томонидан ишлаб чиқилади. Одатда, бундай вазиятларда менежерлар стратегияларни бевосита ўзи ишлаб чиқмайди, балки корхонанинг режалаштириш бўйича махсус бўлинмаларида (мас., стратегик режалаштириш бўлими) ишлайдиган малакали мутахассислар меҳнатига таянишади. Бунда қуйи поғона раҳбарлари ва мутахассислардан келиб тушадиган

маълумотлар таҳлили ва тавсиялар учун юқори раҳбарият асосий жавобгар бўлади. Бундай бўлимларнинг мутахассислари, АЖ ни ҳар томонлама ўрганиш ва таҳлил қилиш натижасида, АЖ ни стратегик режасини батафсил ишлаб чиқадилар ва тузадилар, унда бизнесни ривожлантириш учун энг зарур стратегия йўналишларини ажратиб ўтадилар, шундан сўнг, ишлаб чиқилган режани ижроия органига кўриб чиқиш ва ўзгаришлар киритиш учун йўналтирадилар.

2-ёндашув. АЖ нинг ривожланиш стратегияси АЖ кузатув кенгаши қошида махсус ташкил этилган стратегик режалаштириш бўйича кўмита томонидан ишлаб чиқилади. Кўмитанинг вазифаси – АЖ ни узоқ муддатга стратегик ривожлантириш масалалари бўйича тавсияларни тайёрлаш ва кузатув кенгашига қарор қабул қилиш учун тақим этиш. Стратегик режалаштириш бўйича кўмитанинг шахсий таркибига кузатув кенгаши аъзолари, тегишли фаолият йўналишлари бўйича юқори поғона раҳбарлари, шунингдек, зарур билим ва кўникмалара эга бўлган АЖ нинг мутахассислари ва бошқа жалб этилган экспертлар киритилади. Ўз фаолиятини амалга ошириш чоғида мазкур кўмитанинг аъзолари АЖ нинг стратегик мақсадлари ва режаларига эришиш учун чора-тадбирларни ишлаб чиқиш масалаларини кўриб чиқишади, махфий ахборотни ошкор этмаслик шарти билан АЖ нинг ҳужжатлари ва маълумотларини эркин олиш ҳуқуқидан фойдаланган ҳолда корпоратив ривожланиш стратегиясини такомиллаштириш бўйича тавсия ва таклифларни шакллантиришади, шунингдек АЖ нинг ривожланиш стратегик режасини амалга ошириш жараёнини таҳлил ва мониторинг қилиб боришади.

3-ёндашув. АЖ ихтисослаштирилган, шу жумладан хорижий консалтинг компанияларининг хизматларидан фойдаланиб, корпоратив стратегияни тузишга буюртма беради. Қанчалик маҳоратли мутахассис бўлмасин, маслаҳатчиларга маълумотлар тўплаш, АЖ нинг бозорда эгаллаган ўрнини таҳлил қилиш учун кўп вақт керак бўлади. Бундан ташқари, маслаҳатчиларнинг хизматлари буюртма берган компаниядан катта молиявий харажатларни талаб этади.

АЖ нинг ривожланиш стратегиясини стратегик режалаштириш жараёнини куйидаги босқичларга бўлинган ҳолда баён этадиган ҳаммага маълум ва анъанавий ёндашув бўйича ишлаб чиқиш тавсия этилади:

1-босқич. Компаниянинг миссиясини аниқлаш. АЖ олдида кўйган мақсад, фаолият юритишининг аниқ баён этилган сабаблари – унинг миссияси, яъни олий вазифасидир. Мақсадлар мазкур миссияни амалга ошириш учун ишлаб чиқилади. Миссияни ёрқин, лўнда, компаниянинг ҳар бир ходими ва, ҳатто, мижози учун оддий ва тушунарли шаклда, реалистик, шу билан бирга, юксак марраларга етказадиган, англаш учун қулай тарзда ифодалаш лозим. Миссия кўпгина ҳолларда шиор кўринишида ифодаланади.

2-босқич. Стратегик мақсадларни белгилаш. Стратегик мақсадлар АЖ нинг раҳбарияти амал қиладиган умумий миссия, муайян кадриятлари ва мақсадлари асосида шакллантирилади ва белгиланади. Шунинг учун улар аниқ ва ўлчаса

бўладиган, муайян вақтга мўлжалланган (узоқ муддатга – 5 йил ва ундан кўп, ўрта муддатга – 1-5 йил, қисқа муддатга – 1 йилгача), реалистик ва эришса бўладиган бўлиши керак.

АЖ ҳам иқтисодий, ҳам ноиқтисодий мақсадларни белгилаши мумкин. АЖ нинг иқтисодий мақсадлари корхона хўжалик фаолияти кўрсаткичларида ифодаланади ҳамда миқдорий ва сифатий бўлиши мумкин (сотувлар ҳажмини 5% га ошиши, соф фойдани 10% га ошиши, маҳсулот сифатини яхшиланиши ва ҳ.к.). Ноиқтисодий мақсадлар АЖ нинг ижтимоий вазифалари билан боғлиқ (мас., кўшимча иш ўринларини яратиш, хайрия ёрдамини кўрсатиш, ногиронларни ишга қабул қилиш ва ҳ.к.).

3-босқич. Ташқи муҳитни баҳолаш ва таҳлил қилиш. Бу босқичда стратегик режани ишлаб чиқувчилар АЖ га нисбатан ташқи омилларни баҳолайдилар. Бундан мақсад – АЖ нинг истиқболларини ва эҳтимолий хавфларини аниқлаб олиш. Бунда таҳлил еттига ташқи омиллар бўйича амалга оширилади: иқтисодий; технологик; рақобат; ижтимоий; бозор; сиёсий; халқаро омиллар.

4-босқич. Кучли ва заиф томонларни бошқарув нуқтаи назаридан тадқиқ этиш. Бу босқичда АЖ мутахассислари ва юқори поғона раҳбарлари АЖ нинг функционал зоналарини баҳолайдилар. Бундан мақсад – стратегия нуқтаи назаридан кучли ва заиф томонларни аниқлаш. Соддалаштириш учун тадқиқотга бешта функцияни киритиш тавсия этилади:

- 1) маркетинг;
- 2) молия (бухгалтерия ҳисоби);
- 3) операциялар (ишлаб чиқариш);
- 4) инсон ресурслари;
- 5) маданият ва компания қиёфаси.

Стратегик режалаштиришнинг учинчи ва тўртинчи босқичлари стратегик таҳлил босқичлари деб аталади ва хорижий амалиётда кенг тарқалган ва синалган SWOT-таҳлил, GAP-таҳлил, PEST+M-таҳлил, BCG матрицаси, McKinsey матрицаси ва ҳ.к. каби стратегик таҳлил усуллари ёрдамида амалга оширилади. Улардан энг оддий ва тавсия этиладигани SWOT-таҳлил ҳисобланиб, унда компаниянинг кучли ва заиф томонлари, шунингдек, имкониятлари ва компаниянинг яқин муҳитидан (ташқи муҳит) чиқадиган хавфлари таҳлил қилинади.

5-босқич. Стратегик ривожланиш муқобилларини таҳлил қилиш. Бу босқичда АЖ олдида стратегик ривожланишнинг мумкин бўлган тўртта муқобил йўли бор:

- 1) чекланган ўсиш (мас., эришилган ютуқларни мустаҳкамлаш стратегияси, бозордаги ўринни кучайтириш стратегияси);
- 2) ўсиш (мас., диверсификация стратегияси, вертикал интеграциялаш стратегияси, бозорни ривожлантириш стратегияси);

- 3) қисқартириш (мас., тугатиш стратегияси, ишлаб чиқаришни қисқартириш стратегияси, харажатларни қисқартириш стратегияси);
- 4) юқоридаги учта стратегияни уйғунлаштириш.

6-босқич. Стратегияни танлаш. Муайян ва энг мақбул стратегик муқобилни танлагандан сўнг, АЖ раҳбарияти муайян ривожланиш стратегиясини танлайди. Стратегия танланиши мақсадларга эришиш ва бизнесни янада ривожлантириш учун АЖ мазкур стратегияни амалга оширишнинг зарурлигини билдиради.

7-босқич. Стратегияни амалга ошириш. Танланган стратегия асосида АЖ нинг раҳбарияти стратегияни ижро этиш учун батафсил чора-тадбирлар режасини, тегишли стратегияларни (операцион, функционал), тактика, тартиб-таомил ва қоидаларни ишлаб чиқади. Барча ходимлар АЖ нинг стратегияси ва уни амалга ошириш учун қабул қилинган ҳужжатлар билан таништирилиши лозим.

8-босқич. Стратегияни баҳолаш. АЖ фаолияти натижаларини белгиланган стратегик мақсадлар билан солиштирганда, стратегияни амалга оширишдаги ютуқлар ва унинг самарадорлиги баҳоланади. Баҳолаш самарали бўлиши учун барча ишлар ишлаб чиқилган мезонлар асосида комплексли ва узлуксиз тарзда олиб борилади. Агар АЖ олдинга қўйилган мақсадларга эришмаса, бунинг сабаблари таҳлил қилинади ва ижро жараёнига, стратегиянинг ўзига тузатишлар киритилади, корхонанинг мақсадлари ўзгартирилади.

АЖ нинг ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш ва тасдиқлаш жараёнини самарали ташкил қилиш учун, қуйидагиларни амалга ошириш мақсадга мувофиқ:

1. АЖ да стратегик режалаштириш бўлимини ташкил этиш. Бўлимнинг вазифаси – АЖ нинг стратегик режасини тузиш, ижро этиш, ишлашини кузатиб бориш ва ҳолатини прогноз қилиш. Ёки бу вазифа корхонанинг режалаштириш билан шуғулланувчи мавжуд таркибий тузилмасига топширилади, бўлимга стратегик режалаштириш бўйича экспертлар ишга қабул қилинади.

2. Кодекснинг тавсияларини инобатга олиш. Бунинг учун кузатув кенгаши аъзолари, ижроия органи, корхонанинг ходимлари ва жалб этилган экспертлардан таркиб топган кузатув кенгаши ҳузурида Стратегик режалаштириш бўйича қўмитани ташкил этиш лозим.

3. Стратегик режани тузишнинг ҳар бир босқичи учун масъул шахсларни белгилаш. Уларнинг вазифаси – маълумот тўплаш ва уни таҳлил қилиш, омиллар ва муқобил ечимларни аниқлаш, АЖ ни ривожланиш стратегик режасини тузиш.

Кодекс тавсияларига риоя этган ҳолда республикадаги АЖ лар 5 йилдан ортиқ даврга мўлжалланган узоқ муддатли АЖ нинг ривожланиш стратегиясини тармоқ хусусиятининг ўзига хослиги, рақобат муҳити таҳлили, экспортга йўналтирилганлик ва тегишли соҳа, тармоқ ва ҳудудни ривожлантириш бўйича тасдиқланган давлат дастурларидан келиб чиққан ҳолда ишлаб чиқишлари, шунингдек, корхонанинг асосий фаолият йўналишлари ва мақсадларидан келиб чиққан ҳолда стратегияни амалга оширишнинг аниқ муддатларини белгилашлари

лозим. Стратегик таҳлилни ўтказиш учун хорижий тажрибада муваффақиятли синовдан ўтган SWOT-таҳлил усулини кенг қўллаш тавсия этилади. Чунки, мазкур усул ёрдамида ўтказилган стратегик таҳлил АЖ нинг кучли ва заиф томонлари ҳамда имкониятлари ва хавфлари тўғрисидаги яққол манзарани кўрсатадиган натижаларга олиб келади.

АЖ нинг ривожланиш стратегияси қуйидаги манфаатдор томонларнинг манфаатлари инобатга олинган ҳолда ишлаб чиқилиши тавсия этилади:

- *АЖ акциядорлари* – уларнинг манфаатлари етарли дивидендларни олишдан, акцияларнинг уларни сотиш учун юқори қийматда бўлишдан иборат;
- *АЖ нинг ижроия органи аъзолари* – улар қуввати корхонанинг молиявий ҳолати тўғрисида дарак берадиган молиявий оқимларни назорат қилиш ва бошқариш имкониятидан манфаатдор бўлишади;
- *АЖ нинг ишловчилари* – улар етарли иш ҳақидан, касбий ўсиш имкониятлари ва карьерани қуришдан, соғлом маънавий муҳитдан, қулай меҳнат шароитлари ва режимдан манфаатдор бўлишади;
- *маҳаллий ҳокимият органларининг маъмурияти* – уларнинг манфаатлари солиқ тушумлари орқали маҳаллий бюджетни тўлдириш ҳамда ҳудуднинг аҳолиси учун иш ўринларини сақлаб туриш билан боғлиқ бўлади;
- *кредиторлар*.

Ишлаб чиқиладиган стратегия ва стратегияга эришиш бўйича чора-тадбирлар алоҳида ҳужжат кўринишида расмийлаштирилади. Ҳужжатда АЖ нинг узоқ истиқболга мўлжалланган ривожланиш стратегияси баён этилади. Ушбу ҳужжатни ҳар қандай номда аташ мумкин: “корпоратив ривожланиш стратегияси”, “стратегик ривожланиш режаси” ёки “компаниянинг стратегик режаси” ва ҳ.к. Бироқ уни тизимли тарзда расмийлаштириш ва тегишли тарзда тасдиқлаш муҳимдир. АЖ нинг ривожланиш стратегияси ҳақидаги ҳужжатни расмийлаштириш учун қуйидаги режадан фойдаланиш тавсия этилади. Мазкур режа хорижий компанияларнинг стратегик режаларини ўрганган ҳолда тузилган:

Титул
Кириш
1. Жорий ҳолат таҳлили
1.1. Ташқи муҳит таҳлили
1.2. Ички муҳит таҳлили
1.3. SWOT-таҳлил
2. Миссия, қарашлар
3. Ривожланиш мақсадлари ва вазифалари
4. Ривожланишнинг стратегик йўналишлари ва стратегияга эришиш бўйича чора-тадбирлар
5. Стратегияни амалга оширишдан кутиладиган натижалар
6. Ривожланиш стратегиясини амалга оширишни мониторинг ва назорат қилиш
Иловалар

Тайёр бўлган АЖ нинг ривожланинг стратегик режаси акциядорларнинг йиллик умумий йиғилишига тасдиқлаш учун тақдим этилади. АЖ ни ривожланиш стратегик режаси акциядорларнинг умумий йиғилишида тасдиқлангандан сўнг, ижроия органи стратегияни амалга ошириш чора-тадбирларини амалга оширади, кузатув кенгаши ижроия органининг фаолиятини мувофиқлаштириб боради ва АЖ нинг ривожланиш стратегиясида белгиланган стратегик мақсадлар ва режаларга эришилишини зарурий миқдор ва сифат мезонлари асосида мониторинг қилади.

Ижроия органининг АЖ ни ривожлантириш стратегияга эришиш бўйича кўрилаётган чора-тадбирлари тўғрисидаги ҳисоботлари ҳар чоракда кузатув кенгаши мажлислари, шунингдек ҳар йили акциядорларнинг умумий йиғилишида кўриб чиқилади, стратегиянинг ўзи эса тузатиш киритиш нуқтаи назаридан ўрганилади. Чунки АЖ ни ривожлантириш стратегияси бир жойда турғун турмаслиги керак, ва у ўзгараётган вазиятдан ҳамда ташқи мухитда пайдо бўлган ҳолатлардан келиб чиққан ҳолда доимий тарзда тузатишлар ва аниқликлар киритилишини талаб қилади.

5. Кодекснинг ижроия органининг акциядорлар ва инвесторлар билан ўзаро самарали ҳамкорлигининг механизмларини жорий этиш борасидаги қоидаларига риоя этиш бўйича методик тавсиялар

25. Ижроия органининг акциядорлар ва инвесторлар билан ўзаро ҳамкорлигининг самарали механизмини жорий этиш учун АЖ бошқарув органлари:

...

кузатув кенгаши аъзолиги учун номзодларга малака талаблари, шу жумладан, устав капиталида давлат улуши бўлган АЖда Корпоратив бошқарув илмий-таълим маркази томонидан берилган корпоратив бошқарувчи малака аттестати мавжудлиги талабларини белгилайди;

Мазкур тавсиядан келиб чиқиб, кузатув кенгаши аъзолиги учун номзодларга қўйиладиган малака талаблари АЖ Кузатув кенгаши тўғрисидаги Низомда белгиланиши ва ўрнатилиши мумкин. Кузатув кенгаши аъзоларига қўйиладиган малака талабларни Кузатув кенгаши тўғрисидаги Низомда назарда тутиш АЖ га номуносиб шахсларни бошқарувга иштирок этиши билан боғлиқ рискларни ҳамда бундай бошқарув оқибатида зарарларнинг пайдо бўлиши билан боғлиқ рискларни камайтиришга имкон беради.

Корпоратив бошқарувнинг энг илғор амалиётига мувофиқ, масалан “Кузатув кенгаши аъзолигига номзодларни танлаш сиёсати” ишлаб чиқилади ва тасдиқланади, унда номзодларни уларни кузатув кенгашининг аъзоси сифатида

сайлаш учун танлаш тартиби белгиланади, кузатув кенгаши аъзолигига номзодларга қўйиладиган малака талаблари ўрнатилади.

Кузатув кенгашининг аъзоси сифатида бенуқсон ишчанлик ва шахсий обрў-эътиборига эга бўлган ҳамда кузатув кенгаши ваколатига тегишли қарорларни қабул қилиш учун зарур бўлган ва кузатув кенгаши функцияларини самарали бажариш учун талаб этиладиган билим, кўникма ва тажрибага, шу жумладан, масалан, қуйидаги малака талабларига эга бўлган шахсни сайлаш тавсия этилади:

- АЖ фаолияти соҳасида олий таълим ёки илмий даражанинг, ёинки бошқарув (менеджмент) соҳасида қўшимча таълимнинг мавжудлиги;
- муайян миқдордаги йил мобайнида АЖ фаолиятига тегишли бўлган тармокда ишлаш тажрибасининг мавжудлиги;
- муайян давр мобайнида раҳбар лавозимида, шу жумладан кузатув кенгашлари таркибларида ишлаш тажрибасининг мавжудлиги;
- турли коллегиал органларда иштирок этиш, шу жумладан унинг кузатув кенгаши қўмиталарида аъзолиги билан боғлиқ махсус кўникмаларга эга бўлиши (кучли коммуникативлик кўникмалари, фаолиятни шаффофлик, холислик, конструктивлик ва профессионализм тамойиллари асосида амалга ошириш учун зарур сифатлар);
- Корпоратив бошқарув илмий-таълим маркази томонидан берилган корпоратив бошқарувчи малака аттестатининг мавжудлиги (устав капиталида давлат улуши бўлган АЖ лар учун);
- профессионал ҳамжамиятлар ва ташкилотларда аъзолиги ва ҳ.к.

Муайян малака талабларига жавоб берадиган номзодларни кузатув кенгаши таркибига сайлаш АЖ кузатув кенгашининг фаолият самарадорлигини ошишига кўмаклашади.

25. Ижроия органининг акциядорлар ва инвесторлар билан ўзаро ҳамкорлигининг самарали механизмини жорий этиш учун АЖ бошқарув органлари:

...

АЖ кузатув кенгаши қошида кузатув кенгаши, ижроия органлари аъзолари, АЖ ходимлари ва жалб этилган экспертлар (тегишли соҳа мутахассислари, соҳа олий таълим муассасалари ўқитувчилари ва бошқалар)дан иборат тегишли масалалар, шу жумладан, низоли вазиятларни аниқлаш ва ҳал этиш бўйича қўмиталар (ишчи гуруҳлари) ташкил этади;

АЖ кузатув кенгаши қошида махсус қўмиталарни ташкил этиш амалиёти корпоратив бошқарувнинг энг илғор амалиёти ва стандартлари томонидан қўллаб-қувватланади ҳамда хорижий мамлакатларда кенг қўлланилади. Миллий Кодексда

хам АЖ кузатув кенгаши қошида бундай қўмиталарни ташкил этиш тавсия қилинган.

Кодекснинг ушбу тавсиясини самарали амалга ошириш учун АЖ кузатув кенгаши қошида энг муҳим масалаларни дастлабки кўриб чиқиш ва кузатув кенгашига тавсияларни тайёрлаш учун доимий ёки вақтинчалик ишлайдиган, масалан, қуйидаги қўмиталарни ташкил этиш мақсадга мувофиқ:

- *Аудит бўйича қўмита* – АЖ молия-хўжалик фаолиятини назорат қилиш, самарали ички назорат тизимини яратиш ва ривожлантириш билан боғлиқ масалаларни дастлабки кўриб чиқиш учун;
- *Мукофотлаш бўйича қўмита* – АЖ кузатув кенгашининг аъзоларини, ижроия органини ва бошқа муҳим раҳбар ходимларини мукофотлашнинг самарали ва шаффоф амалиётини шакллантириш билан боғлиқ масалаларни дастлабки кўриб чиқиш учун;
- *Кадрлар бўйича қўмита* – кадрларни режалаштириш (ворисликни режалаштириш) ни амалга ошириш, АЖ бошқарув органларининг профессионал таркиби ва уларнинг самарадорлигини ошириш билан боғлиқ масалаларни дастлабки кўриб чиқиш учун;
- *Корпоратив бошқарув бўйича қўмита* – АЖ да корпоратив бошқарув тизими ва амалиётини ривожлантириш ва такомиллаштириш билан боғлиқ масалаларни дастлабки кўриб чиқиш учун;
- *Стратегик режалаштириш бўйича қўмита* – стратегик режаларни ишлаб чиқиш, уларга тузатиш киритиш, уларнинг амалга оширилишини назорат қилиш орқали узоқ муддатдаги истиқболда АЖ нинг фаолият самарадорлигини ошириш билан боғлиқ масалаларни дастлабки кўриб чиқиш учун;
- *Одоб-ахлоқ бўйича қўмита* – АЖ томонидан одоб-ахлоқ меъёрларига риоя қилиниши ва унинг фаолиятини ахлоқ тамойилларига мувофиқлигини баҳолаш билан боғлиқ масалаларни дастлабки кўриб чиқиш учун;

АЖ нинг фаолият хусусияти ва кўламига боғлиқ ҳолда, қўмиталар сони уларда кўриладиган айрим масалаларни бирлаштириш ҳисобига камроқ бўлиши ҳам мумкин. Масалан, учта қўмита ўрнига битта мукофотлаш, кадрлар ва корпоратив бошқарув бўйича қўмита ташкил этилиши мумкин.

Мазкур қўмиталар тўлақонли фаолият юритиши учун АЖ ларга ҳар бир қўмитанинг вазифалари, ваколатлари, уларни шакллантириш ва иш тартибини белгиловчи ички ҳужжатларни тасдиқлаш тавсия этилади. Ички ҳужжатларга асосланган бундай қўмиталарнинг фаолияти кузатув кенгаши томонидан қабул қилинаётган қарорларнинг сифатини оширишга имкон беради, унинг аъзоларини кенгаш ишига масъулият билан қарашга йўналтиради, ва шу тариқа, кузатув кенгашининг иш фаоллиги оширилади.

25. Ижроия органининг акциядорлар ва инвесторлар билан ўзаро ҳамкорлигининг самарали механизмини жорий этиш учун АЖ бошқарув органлари:

...

кузатув кенгаши йиғилишларини сўров ўтказиш йўли билан, шунингдек, видеоконференц-алоқа режимида ўтказиш ҳолатлари ва тартибини белгилайди;

Ушбу тавсия махсус ҳужжатни тасдиқлаш йўли билан амалга оширилиши мумкин, бундай ҳужжатда кузатув кенгашининг мажлисларини очиқ шаклда ўтказишда кворум борлигини ва овоз бериш натижаларини аниқлаш учун мажлисда ҳозир бўлмаган кузатув кенгаши аъзосининг мажлис кун тартибидаги масалалар бўйича ёзма тарзда берган фикри инobatга олиниши тўғрисидаги қоида қатъий белгилаб қўйилади ҳамда замонавий ахборот-коммуникация технологияларидан (телефон, электрон алоқа, ижтимоий тармоқларнинг мессенжерлари ва ҳ.к.) фойдаланган ҳолда кузатув кенгаши аъзосининг ёзма фикрини тезкор тарзда йўллаш ва олиш тартиби ўрнатилади.

Шунингдек, мазкур ҳужжатда шуни қатъий белгилаб қуйиш мумкинки, техник имкониятлар мавжуд бўлганда АЖ кузатув кенгаши мажлисини ўтказиш жойидан ташқарида бўлган кузатув кенгашининг аъзолари, уларга АЖ кузатув кенгаши мажлисида масалаларни муҳокама қилишда иштирок этишга имконият бериш учун, видеоконференц-алоқа тизимидан фойдаланган ҳолда масофадан туриб мажлисда иштирок этишлари, шу жумладан масалаларни муҳокама қилишлари ва улар бўйича овоз беришлари мумкин.