

OZIQ-OVQAT SANOATI KORXONALARI FAOLIYATIDA KORPORATIV BOSHQARUV MEXANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH**Valixonov Fazliddinxon Nodirxonovich**

Termiz Iqtisodiyot Va Servis Universiteti

Iqtisodiyot mutaxassisligi magistranti

ANNOTATSIYA

Maqolada oziq-ovqat sanoati korxonalari faoliyatida korporativ boshqaruv mexanizmini takomillashtirishning nazariy va amaliy jihatlari tahlil qilinadi. Oziq-ovqat sanoati nafaqat iqtisodiy o'sish, balki aholi farovonligi, oziq-ovqat xavfsizligi, eksport salohiyati va hududiy bandlik bilan bevosita bog'liq strategik tarmoqdir. Shu sababli ushbu sohada korporativ boshqaruv mexanizmi oddiy aksiyadorlar manfaatini himoya qilish vositasi sifatida emas, balki mahsulot xavfsizligi, ichki nazorat, risk-menejment, shaffoflik, ta'minot zanjiri barqarorligi va ijtimoiy mas'uliyatni uyg'unlashtiruvchi boshqaruv tizimi sifatida talqin qilinishi lozim. Natijada oziq-ovqat korxonalari uchun besh blokli korporativ boshqaruv modeli taklif etildi: strategik boshqaruv, ichki nazorat va audit, risk va komplayens, raqamli shaffoflik hamda ESGga yo'naltirilgan manfaatdor tomonlar bilan ishlash tizimi.

Kalit so'zlar: oziq-ovqat sanoati, korporativ boshqaruv, ichki audit, risk-menejment, ESG, ISO 22000, HACCP, aksiyadorlar huquqi, shaffoflik, ta'minot zanjiri.

ABSTRACT

The article examines the improvement of corporate governance mechanisms in food industry enterprises. The food industry is treated as a strategic sector linked not only to profitability, but also to food security, consumer trust, export capacity, regional employment and sustainable development. The paper proposes a five-component model for food enterprises: strategic board governance, internal control and audit, risk and compliance, digital transparency, and ESG-oriented stakeholder engagement.

Keywords: food industry, corporate governance, internal audit, risk management, ESG, ISO 22000, HACCP, shareholder rights, transparency, supply chain.

KIRISH

Oziq-ovqat sanoati har qanday milliy iqtisodiyotda alohida strategik ahamiyatga ega bo'lgan tarmoqlardan biridir. Bu tarmoqning mahsuloti kundalik iste'mol bilan bog'liq bo'lgani sababli korxonalar faoliyatidagi har qanday boshqaruv xatosi nafaqat moliyaviy zarar, balki iste'molchilar salomatligi, bozor ishonchi va oziq-ovqat

xavfsizligiga ham bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shu jihatdan oziq-ovqat sanoati korxonalarida korporativ boshqaruv masalasi oddiy tashkiliy boshqaruv muammosi emas, balki iqtisodiy, huquqiy, sanitariya, texnologik va ijtimoiy javobgarlik elementlarini birlashtiruvchi kompleks ilmiy-amaliy masaladir.

O'zbekiston sharoitida oziq-ovqat sanoati jadal rivojlanayotgan, lekin bir vaqtning o'zida modernizatsiya, sifat nazorati, eksport standartlari, xomashyo ta'minoti, energiya xarajatlari va raqobat bosimi kabi murakkab omillar bilan to'qnashayotgan tarmoq hisoblanadi. Rasmiy statistik ma'lumotlarga ko'ra, 2025-yilda O'zbekistonda 152,1 trln so'mlik oziq-ovqat mahsulotlari ishlab chiqarilgan va bu 2024-yilga nisbatan 9,7 foizga yuqori bo'lgan. Bunday o'sish ijobiy tendensiya bo'lsa-da, u korxonalar boshqaruv tizimining sifat jihatdan yetarli darajada takomillashganini avtomatik tarzda anglatmaydi. Aksincha, ishlab chiqarish hajmining o'sishi bilan birga risklar ham ko'payadi: xomashyo sifatining o'zgaruvchanligi, mahsulot qaytarilishi, logistika uzilishlari, sanitariya talablariga rioya etmaslik, moliyaviy intizomning susayishi va manfaatlar to'qnashuvi ehtimoli ortadi.

Korporativ boshqaruvning klassik mazmuni aksiyadorlar, kuzatuv kengashi, ijroiya organi, menejerlar va boshqa manfaatdor tomonlar o'rtasidagi vakolatlar, javobgarlik va nazorat munosabatlarini tartibga solishdan iborat. Biroq oziq-ovqat sanoatida bu tushuncha yanada kengayadi. Chunki mahsulotning sifat va xavfsizlik ko'rsatkichi korxonalar reputatsiyasi hamda moliyaviy barqarorligining markaziy mezoniga aylanadi. Shuning uchun ushbu tarmoqda korporativ boshqaruv mexanizmi ichki audit, sifat menejmenti, komplayens, mahsulot izchilligi, yetkazib beruvchilar nazorati, ekologik mas'uliyat va raqamli monitoring tizimlari bilan uzviy bog'lanishi shart.

Maqolaning maqsadi oziq-ovqat sanoati korxonalarida korporativ boshqaruv mexanizmini takomillashtirishning konseptual asoslarini ishlab chiqish va tarmoq xususiyatlariga mos amaliy takliflar berishdan iborat. Ushbu maqsadga erishish uchun korporativ boshqaruvning nazariy mazmuni, oziq-ovqat sanoatidagi maxsus risklar, O'zbekistonning normativ-huquqiy muhiti, xalqaro tamoyillar, shaffoflik va ichki nazorat mexanizmlari o'rganildi. Tadqiqotning dolzarbligi shundaki, oziq-ovqat korxonalarida boshqaruv mexanizmi takomillashmasa, ishlab chiqarish hajmi oshgani bilan mahsulot sifati, investor ishonchi va eksport salohiyati barqaror o'smaydi.

METODOLOGIYA

Metodologik yondashuv sifatida tizimli tahlil, normativ-huquqiy tahlil, qiyosiy tahlil, statistik ma'lumotlarni talqin qilish, induksiya va deduksiya, SWOT elementlari hamda konseptual modellashtirish usullaridan foydalanildi. Tizimli yondashuv

korporativ boshqaruvni alohida boshqaruv organlari yig'indisi sifatida emas, balki strategik qarorlar, nazorat, risklarni boshqarish, manfaatdor tomonlar bilan muloqot va shaffof hisobotning yagona mexanizmi sifatida tahlil qilish imkonini berdi.

Normativ-huquqiy tahlilda O'zbekiston Respublikasida aksiyadorlik jamiyatlari faoliyati, aksiyadorlar huquqlari, korporativ veb-saytlar ochiqligi, korporativ boshqaruv tizimini rivojlantirish, oziq-ovqat sanoatini 2024-2028-yillarda rivojlantirish va oziq-ovqat xavfsizligini ta'minlashga doir hujjatlar o'rganildi. 2024-yil 16-fevraldagi PF-36-son Farmon bilan 2024-2028-yillarda oziq-ovqat sanoatini yanada rivojlantirish bo'yicha chora-tadbirlar dasturi tasdiqlangani tarmoq boshqaruvi uchun muhim siyosiy-huquqiy asos bo'lib xizmat qiladi [2].

Xalqaro qiyosiy tahlilda G20/OECD korporativ boshqaruv tamoyillari, ISO 22000 oziq-ovqat xavfsizligi menejmenti talablari va xalqaro amaliyotda qo'llaniladigan ichki nazorat yondashuvlari hisobga olindi. OECD tamoyillari korporativ boshqaruvning huquqiy, regulyator va institutsional asoslarini takomillashtirish orqali iqtisodiy samaradorlik, barqaror o'sish va investorlarni himoya qilishni ta'minlashga qaratilgan. ISO 22000 esa oziq-ovqat zanjiridagi tashkilotlarga oziq-ovqat xavfsizligi xavflarini nazorat qilish qobiliyatini namoyon etishga yordam beruvchi boshqaruv tizimi talablarini belgilaydi.

Tadqiqotda taklif etilayotgan korporativ boshqaruv mexanizmi oziq-ovqat sanoati korxonalarining uch asosiy xususiyatiga moslashtirildi: birinchidan, mahsulot xavfsizligi va iste'molchi ishonchi moliyaviy natijadan kam bo'lmagan strategik ko'rsatkichdir; ikkinchidan, ta'minot zanjiri ko'p bosqichli bo'lib, xomashyo, saqlash, qayta ishlash, qadoqlash va logistika bosqichlarida turli risklar yuzaga keladi; uchinchidan, eksportga chiqish uchun xalqaro standartlarga mos boshqaruv, izchillik va sertifikatlash talab qilinadi.

NATIJALAR

Tahlil natijalari shuni ko'rsatadiki, oziq-ovqat sanoati korxonalarida korporativ boshqaruv mexanizmini takomillashtirish uchun umumiy korporativ boshqaruv prinsiplari tarmoqning texnologik va sanitariya xususiyatlari bilan integratsiya qilinishi zarur. Agar kuzatuv kengashi faqat moliyaviy ko'rsatkichlar, dividend siyosati va investitsiya loyihalarini ko'rib chiqish bilan cheklansa, oziq-ovqat korxonasining asosiy xavf manbalari nazoratdan chetda qoladi. Sifat, xavfsizlik, mahsulot qaytarilishi, xomashyo izchilligi, laboratoriya nazorati va iste'molchi shikoyatlari korporativ boshqaruvning doimiy kun tartibiga kiritilishi kerak.

Birinchi natija sifatida oziq-ovqat sanoati korxonalarini uchun korporativ boshqaruv mexanizmining besh blokli modeli taklif etildi. Ushbu model boshqaruv

organlarining vakolatlarini aniq ajratish, ichki nazoratni kuchaytirish, risk-menejmentni tarmoq risklariga moslashtirish, axborot ochiqligini oshirish va barqaror rivojlanish talablarini korxonaga strategiyasiga kiritishga yo'naltirilgan.

1-jadval.

Oziq-ovqat sanoati korxonalari uchun taklif etilayotgan korporativ boshqaruv modeli

Blok	Mazmuni	Asosiy vositalar	Kutilayotgan natija
Strategik boshqaruv	Kuzatuv kengashi va ijroiya organi vakolatlarini aniq ajratish	KPI, strategiya xaritasi, kengash qo'mitalari	Mas'uliyat va natijadorlik kuchayadi
Ichki nazorat va audit	Moliyaviy, operatsion va sifat nazoratining integratsiyasi	Ichki audit, audit qo'mitasi, nazorat matritsasi	Xatolar, suiiste'mol va resurs yo'qotishlari kamayadi
Risk va komplayens	Sanitariya, sertifikatlash, huquqiy va ta'minot zanjiri risklarini boshqarish	Risk reyestri, HACCP, ISO 22000, komplayens siyosati	Mahsulot xavfsizligi va bozor ishonchi ortadi
Raqamli shaffoflik	Hisobot, xarid, ombor, laboratoriya va sotuv ma'lumotlarini raqamlashtirish	ERP, QR-kod, elektron hujjat aylanishi	Qarorlar tezligi va kuzatuvchanlik oshadi
ESG va manfaatdor tomonlar	Ekologiya, mehnat xavfsizligi, iste'molchi huquqi va ijtimoiy mas'uliyat	ESG hisobot, shikoyatlar portali, yetkazib beruvchi kodeksi	Eksport, brend va investor jozibadorligi kuchayadi

Ikkinchi natija sifatida korporativ boshqaruv samaradorligini baholash uchun tarmoqqa mos integral ko'rsatkichdan foydalanish zarurligi aniqlandi. Oziq-ovqat korxonasida boshqaruv sifati faqat sof foyda yoki rentabellik bilan o'lchanmasligi

kerak. Chunki qisqa muddatli foyda sifatsiz xomashyo xaridi, nazorat xarajatlarini qisqartirish yoki ekologik talablarni e'tiborsiz qoldirish hisobiga ham oshirilishi mumkin. Bunday foyda strategik nuqtai nazardan xavfli. Shu bois korporativ boshqaruv yetuklik indeksi quyidagi bloklar asosida baholanishi maqsadga muvofiq: kengash faoliyati, ichki nazorat, risk-menejment, axborot ochiqligi, sifat va xavfsizlik menejmenti, ESG hamda raqamli kuzatuvchanlik.

Taklif etilayotgan Korporativ boshqaruv yetuklik indeksi quyidagicha ifodalanadi: $KBYI = 0,20K + 0,20N + 0,15R + 0,15S + 0,10E + 0,10D + 0,10M$. Bu yerda K - kuzatuv kengashi va qo'mitalar samaradorligi; N - ichki nazorat va audit sifati; R - risk-menejment va komplayens; S - sifat va oziq-ovqat xavfsizligi boshqaruvi; E - ESG mezonlari; D - raqamli shaffoflik; M - manfaatdor tomonlar bilan muloqot darajasidir. Indeks korxonada ichki diagnostikasi, investorlarga axborot berish va boshqaruv islohotlarini bosqichma-bosqich rejalashtirish uchun foydalanilishi mumkin.

Uchinchi natija sifatida oziq-ovqat sanoati korxonalarida ichki auditning vazifasi kengaytirilishi kerakligi aniqlandi. Amaliyotda ichki audit ko'pincha moliyaviy intizom, hujjatlar to'g'riligi va xarajatlarni tekshirish bilan cheklanadi. Oziq-ovqat sanoatida esa ichki audit xomashyo qabul qilish, laboratoriya tekshiruvi, ishlab chiqarish sanitariyasi, saqlash harorati, mahsulot partiyalarini kuzatish, yaroqlilik muddati, qaytarilgan mahsulotlar va iste'molchi shikoyatlarini ham qamrab olishi kerak. Bunday yondashuv korporativ boshqaruvni ishlab chiqarish xavfsizligi bilan bog'laydi.

To'rtinchi natija shundan iboratki, korporativ boshqaruvda raqamlashtirish alohida texnik yordamchi vosita emas, balki nazorat va javobgarlikni ta'minlovchi boshqaruv infratuzilmasidir. ERP tizimlari, elektron xarid platformalari, ombor va laboratoriya ma'lumotlarining avtomatik qayd etilishi, QR-kod orqali mahsulot izchilligi, elektron shikoyatlarni boshqarish va kuzatuv kengashi uchun boshqaruv paneli qarorlar sifatini oshiradi. Raqamli ma'lumotlar bo'lmasa, kuzatuv kengashi va ijroiya organi real holatni kechikib biladi; bu esa risklarni boshqarishni reaktiv holatga tushirib qo'yadi.

MUHOKAMA

Olingan natijalar oziq-ovqat sanoati korxonalarida korporativ boshqaruvni takomillashtirishning asosiy muammosi mexanizmlarning formal mavjudligi emas, balki ularning real ishlash sifati ekanini ko'rsatadi. Ko'plab korxonalarda direktor, bosh buxgalter, texnolog, sifat nazorati bo'limi va marketing bo'limi mavjud bo'lishi mumkin, ammo ularning qarorlari yagona risk va strategiya tizimiga ulanmagan bo'lsa,

korporativ boshqaruv yetarli natija bermaydi. Masalan, xarid bo'limi arzon xomashyo tanlash orqali xarajatni kamaytirishi mumkin, lekin bu qaror laboratoriya nazorati va mahsulot xavfsizligi bilan bog'lanmasa, korxonada keyinchalik reputatsion va moliyaviy zarar ko'radi.

Oziq-ovqat sanoati uchun eng xavfli boshqaruv xatolaridan biri qisqa muddatli rentabellikni uzoq muddatli ishonchdan ustun qo'yishdir. Korporativ boshqaruv tizimi rahbariyatni faqat sotuv hajmi yoki foyda bo'yicha emas, balki sifat barqarorligi, mahsulot qaytarilishi darajasi, sertifikatlash holati, yetkazib beruvchi intizomi, energiya samaradorligi va iste'molchi shikoyatlariga javob tezligi bo'yicha ham baholashi zarur. Aks holda moliyaviy KPilar texnologik va ijtimoiy risklarni yashirib qo'yadi.

Xalqaro tajriba shuni ko'rsatadiki, korporativ boshqaruv samaradorligi aksiyadorlar huquqlarini himoya qilish, shaffof axborot, kengash mustaqilligi, manfaatlar to'qnashuvini boshqarish va barqaror rivojlanish mezonlari bilan bog'liq. G20/OECD tamoyillari korporativ boshqaruvni kapital bozorlariga kirish, investorlarni himoya qilish va kompaniyalarning barqarorligini qo'llab-quvvatlovchi tizim sifatida talqin qiladi. Oziq-ovqat sanoatida ushbu tamoyillar mahsulot xavfsizligi va ta'minot zanjiri nazorati bilan boyitilishi kerak. Chunki investor uchun korxonaning moliyaviy hisobotlari qanchalik muhim bo'lsa, iste'molchi ishonchi va mahsulot sifati ham shunchalik muhimdir.

O'zbekiston sharoitida ushbu masala yanada dolzarb. Tarmoqni rivojlantirish bo'yicha davlat dasturlari ishlab chiqarish, qayta ishlash, eksport, oziq-ovqat xavfsizligi va sog'lom ovqatlanish bilan bog'liq vazifalarni ilgari surmoqda. Ammo bu vazifalar korxonalar darajasida kuchli boshqaruv tizimisiz to'liq amalga oshmaydi. Davlat standart belgilashi, subsidiyalar berishi yoki eksportni qo'llab-quvvatlashi mumkin, lekin har bir korxonada javobgar kengash, samarali ichki nazorat, aniq risk xaritasi va shaffof axborot tizimi bo'lmasa, siyosiy vazifalar amaliy natijaga aylanishi qiyinlashadi.

Korporativ boshqaruv mexanizmini takomillashtirishda ayrim trade-offlar ham bor. Masalan, ichki nazorat, sertifikatlash, raqamli tizimlar va mustaqil audit qo'shimcha xarajat talab qiladi. Kichik va o'rta oziq-ovqat korxonalari bunday xarajatlarni qisqa muddatda og'ir yuk sifatida qabul qilishi mumkin. Lekin bu xarajatlarning strategik investitsiya sifatida baholanishi kerak, chunki ular mahsulot qaytarilishi, jarima, sud nizolari, eksport shartnomalari yo'qotilishi va brendga zarar yetishini kamaytiradi. Eng to'g'ri yondashuv - korporativ boshqaruv talablarini korxonada hajmi, mulkchilik shakli va eksport darajasiga qarab bosqichma-bosqich joriy etishdir.

Takomillashtirishning amaliy mexanizmi birinchi navbatda kuzatuv kengashi tarkibi va vakolatidan boshlanishi kerak. Oziq-ovqat korxonalarida kengash tarkibida moliya, huquq va strategiya bilan birga oziq-ovqat texnologiyasi, sifat menejmenti, eksport standartlari va risk-menejment bo'yicha kompetensiyaga ega a'zolar bo'lishi maqsadga muvofiq. Audit qo'mitasi faqat buxgalteriya hisobotini emas, balki ichki nazorat va mahsulot xavfsizligiga ta'sir qiluvchi jarayonlarni ham nazorat qilishi kerak. Risk qo'mitasi esa xomashyo, logistika, valyuta, energiya, sanitariya va reputatsion risklarni yagona reyestrda yuritishi lozim.

Ikkinchi muhim yo'nalish - manfaatlar to'qnashuvini boshqarishdir. Oziq-ovqat korxonalarida xomashyo xaridi, transport, qadoqlash materiallari, reklama va distribyutorlik shartnomalari ko'pincha katta mablag' talab qiladi. Agar ushbu shartnomalar shaffof tanlov va affillangan shaxslar bo'yicha ochiq deklaratsiyasiz tuzilsa, korxonalar resurslari samarasiz sarflanishi mumkin. Shuning uchun korporativ boshqaruv siyosatida manfaatdor bitimlarni ko'rib chiqish tartibi, mustaqil baholash va aksiyadorlarga axborot berish mexanizmi aniq yozilishi kerak.

Uchinchi yo'nalish - oziq-ovqat xavfsizligi standartlarini korporativ boshqaruv tizimiga integratsiya qilishdir. ISO 22000 va HACCP kabi yondashuvlar texnologik jarayonlarni nazorat qilish uchun muhim, lekin ular rahbariyat qarorlariga ulanmasa, sertifikat qog'ozdagi talabga aylanib qolishi mumkin. Kengash darajasida sifat va xavfsizlik bo'yicha yillik hisobot tinglanishi, mahsulot qaytarilishi bo'yicha sabablar tahlil qilinishi, muhim nosozliklar bo'yicha javobgarlik mexanizmi ishlashi zarur. Bu yondashuv sifat menejmentini korporativ javobgarlik darajasiga olib chiqadi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiqot natijalari asosida xulosa qilish mumkinki, oziq-ovqat sanoati korxonalarida korporativ boshqaruv mexanizmini takomillashtirish tarmoqning barqaror rivojlanishi, mahsulot xavfsizligi, investor ishonchi, eksport salohiyati va iste'molchi manfaatlarini ta'minlashning zarur shartidir. Korporativ boshqaruvni faqat aksiyadorlar yig'ilishi, direktor va kuzatuv kengashi o'rtasidagi munosabatlar bilan cheklash yetarli emas. Oziq-ovqat sanoatida bu mexanizm ichki audit, sifat menejmenti, risklarni boshqarish, raqamli nazorat, ESG va manfaatdor tomonlar bilan ishlash tizimi bilan integratsiyalashgan holda ishlashi kerak.

Birinchi taklif: oziq-ovqat sanoati korxonalarini uchun tarmoqqa mos korporativ boshqaruv kodeksi yoki metodik tavsiyalar ishlab chiqilishi lozim. Unda kengash vakolatlari, audit va risk qo'mitalari, sifat nazorati bo'yicha hisobot, mahsulot xavfsizligi indikatorlari, manfaatlar to'qnashuvi va shaffof xarid tartiblari alohida belgilanishi kerak.

Ikkinchi taklif: korxonalarda ichki audit vazifasi kengaytirilib, moliyaviy tekshiruvdan tashqari operatsion, texnologik, sanitariya va komplayens auditini ham qamrab olishi zarur. Ichki audit natijalari bevosita kuzatuv kengashi yoki audit qo'mitasiga taqdim etilishi boshqaruv mustaqilligini kuchaytiradi.

Uchinchi taklif: oziq-ovqat sanoati korxonalarida risk reyestri majburiy boshqaruv hujjati sifatida yuritilishi maqsadga muvofiq. Ushbu reyestr xomashyo, yetkazib beruvchi, saqlash, ishlab chiqarish, laboratoriya, logistika, valyuta, energiya, ekologiya va reputatsion risklarni qamrab olishi kerak.

To'rtinchi taklif: korporativ boshqaruvda raqamli shaffoflikni kuchaytirish lozim. Elektron xarid, ombor nazorati, mahsulot partiyalarining QR-kod orqali kuzatuvchanligi, iste'molchi shikoyatlari bazasi va kengash uchun real vaqt boshqaruv paneli joriy etilishi qarorlar sifatini oshiradi.

Beshinchi taklif: korporativ boshqaruv samaradorligini baholashda taklif etilgan Korporativ boshqaruv yetuklik indeksidan foydalanish mumkin. Bu indeks korxonaning boshqaruv muammolarini aniqlash, investorlarga ochiq axborot berish va islohotlarni bosqichma-bosqich rejalashtirishga xizmat qiladi. Yakuniy natija sifatida oziq-ovqat sanoati korxonalarida boshqaruv sifati oshadi, mahsulot xavfsizligi mustahkamlanadi, eksport shartnomalari uchun ishonch kuchayadi va tarmoqning uzoq muddatli raqobatbardoshligi ta'minlanadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi. 2025-yilda O'zbekistonda oziq-ovqat mahsulotlari ishlab chiqarish bo'yicha rasmiy axborot, 2026.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 16-fevraldagi PF-36-son Farmoni. Respublikada oziq-ovqat xavfsizligini ta'minlash va oziq-ovqat sanoatini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida.
3. OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. OECD Publishing, 2023.
4. ISO. ISO 22000 - Food safety management systems: requirements and implementation guidance, 2018.
5. O'zbekiston Respublikasining 'Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida'gi Qonuni. O'RQ-370-son, 2014.
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015-yil 24-apreldagi PF-4720-son Farmoni. Aksiyadorlik jamiyatlarida zamonaviy korporativ boshqaruv uslublarini joriy etish chora-tadbirlari to'g'risida.
7. IFC. Internal Control Handbook. International Finance Corporation, 2021.

8. Tricker B. Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices. Oxford University Press, 2019.
9. Cadbury A. The Financial Aspects of Corporate Governance. London, 1992.
10. Monks R., Minow N. Corporate Governance. Wiley, 2011.