

DAVLAT MULKINI XUSUSIYLASHTIRISH JARAYONLARINI BOSHQARISH SOHASIDAGI KADRLAR SIYOSATI: MUAMMOLAR VA YECHIMLAR

Bekchanov Ruslan Ambiyatovich

Davlat aktivlarini boshqarish agentligi

Metodologiya boshqarmasi bosh mutaxassisi

r.a.bekchanov.86@mail.ru

<https://doi.org/10.5281/zenodo.16879955>

Annotatsiya. Mazkur maqolada O'zbekiston Respublikasida olib borilayotgan davlat mulkini xususiylashtirish jarayonlari tahlil qilinib, ayni jarayondagi kadrlar siyosatining holati, asosiy muammolari va ularning yechimlari ko'rib chiqilgan. Davlat mulkini xususiylashtirish jarayonlarini boshqarishda inson resurslariga investitsiya kiritishning ahamiyati hamda AQSh va boshqa rivojlangan mamlakatlar tajribasi yoritildi. Keltirilgan tahlillar amaliy misollar bilan boyitilgan. Xulosa qismida kadrlar siyosatini takomillashtirish bo'yicha takliflar ilgari suriladi.

Kalit so'zlar: davlat mulkini xususiylashtirish, inson resurslari boshqarish, investitsiyalar, kadrlar siyosati, samaradorlik, iqtisodiy islohotlar.

Аннотация:

В статье проанализированы процессы приватизации государственного имущества, проводимые в Республике Узбекистан, рассмотрено состояние кадровой политики в данном процессе, основные проблемы и их решения. Освещена роль инвестиций в человеческие ресурсы в сфере управления процессами приватизации государственного имущества, а также опыт США и других развитых стран. Представленный анализ дополнен практическими примерами. В заключении выдвигаются предложения по совершенствованию кадровой политики.

Ключевые слова: приватизация государственного имущества, управление человеческими ресурсами, инвестиции, кадровая политика, эффективность, экономические реформы.

Annotation:

This article analyzes the privatization processes of state property in the Republic of Uzbekistan, examines the current state of personnel policy in this process, identifies key problems and their solutions. The importance of investing in human resources in managing the privatization of state property, as well as the experience of the USA and other developed countries, is highlighted. The analysis is enriched with practical examples. The conclusion puts forward recommendations for improving personnel policy.

Keywords: privatization of state property, human resource management, investments, personnel policy, efficiency, economic reforms.

O'zbekiston Respublikasi mustaqillikka erishgach, iqtisodiyotni liberallashtirish va bozor munosabatlarini shakllantirish yo'lida keng ko'lamli islohotlarni amalga oshira boshladi. Bu islohotlarning asosiy yo'nalishlaridan biri – davlat mulkini bosqichma-bosqich xususiylashtirishdir. So'nggi yillarda Prezidentimiz Sh.M. Mirziyoyev rahbarligida ushbu jarayonlar yanada jadallashdi. Biroq davlat mulkini xususiylashtirish faqat mulkning huquqiy maqomini o'zgartirish emas – balki yangi boshqaruv, yangi iqtisodiy fikrlash va albatta, yangi kadrlar siyosatini talab etadi. Bozor iqtisodiyotiga o'tish jarayonida davlat mulkini

xususiylashtirish muhim islohotlardan biri hisoblanadi. Bu jarayon iqtisodiy samaradorlikni oshirish, raqobat muhitini rivojlantirish va investitsiya oqimini jalb qilishga xizmat qiladi.

Davlat mulkini xususiylashtirish jarayonlarining muvaffaqiyati ko'p jihatdan inson omiliga – ya'ni, kadrlar siyosatiga bog'liq. Afsuski, so'nggi yillarda davlat mulkini xususiylashtirish bilan bog'liq kadrlar siyosatida bir qator tizimli muammolar yuzaga chiqmoqda.

Kadrlar siyosati tashkilotda malakali, bilimli va motivatsiyalangan inson resurslarini shakllantirish va boshqarish tizimidir. Davlat ishtirokidagi korxona xususiy sektor tasarrufiga o'tganda, aynan kadrlar jamoasi yangi sharoitga moslashishi, korxonaning samaradorligini ta'minlashi lozim bo'ladi. Xususiy sektor uchun natijaviylik muhim bo'lganligi sababli, kadrlarning sifat, tarkibi, boshqaruv madaniyati va xodimlar malakasi yetakchi rol o'ynaydi.

O'zbekistonda davlat mulkini xususiylashtirish jarayonlari o'tgan asrning 90-yillar boshlaridan boshlangan bo'lib, quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

Birinchi bosqich 1991-yildan 1993-yilgacha bo'lgan davrni qamrab oldi. Bu "kichik" xususiylashtirish deb nomlangan bosqich edi. Ushbu bosqichda davlat uy-joy fondi, savdo, xizmat ko'rsatish tizimi, mahalliy, yengil, oziq-ovqat sanoati, avtomobil transporti, qurilish va qurilish materiallari ishlab chiqarish sohasi kichik va o'rta korxonalarining xususiylashtirilishi 5 million nafarga yaqin fuqarolarimizga xususiylashtirilgan uy-joy mulkdorlariga aylanish imkonini berdi, 95 foizi ilgari yuridik shaxs maqomiga ega bo'lmagan 52268 ta savdo, maishiy xizmat ko'rsatish, umumiy ovqatlanish, matlubot kooperatsiyasi obyektlarining mulkdorlari paydo bo'ldi. "Kichik" xususiylashtirish davrida "Mahalliy sanoat", "O'zmaishiyuyushma" (maishiy xizmat ko'rsatish), "O'zbeksavdo" (savdo) kabi tarmoqlarning kichik va o'rta obyektlari mehnat jamoalariga imtiyozlar berilgan holda jamoaviy korxonalarga va yopiq turdagi aksiyadorlik jamiyatlariga aylantirildi. Mazkur bosqich yer uchastkalarining qishloq aholisiga yordamchi tomorqa xo'jaliklari sifatida shaxsiy foydalanishga berilishi bilan tavsiflanadi.

Ikkinchi bosqich 1994-1998-yillar mobayida davom etdi. Ushbu bosqichda xususiylashtirish jarayoniga minglab o'rta va yirik korxonalar jalb qilindi, ayni vaqtda xususiylashtirish davlat korxonalarini ochiq turdagi aksiyadorlik jamiyatlariga aylantirish yo'li bilan amalga oshirildi (keng ko'lamli xususiylashtirish). Aynan shu davrda davlat korxonalari negizida tashkil etilgan aksiyadorlik jamiyatlari aksiyalarining muomalaga ommaviy chiqarilishi tufayli aksiyalar bozorining poydevori qo'yildi. Barcha sanoat tarmoqlari (bazaviy tarmoqlar bundan mustasno), shu jumladan agrosanoat majmuining keng ko'lamli xususiylashtirilishi natijasida mamlakatda 2 million nafarga yaqin xususiylashtirilgan korxonalar aksiyalari, ulushlari, paylarining egalari, 3 mln. nafar shaxsiy yordamchi xo'jalik egalari, 85 ming nafar xususiy va kichik korxonalar egalari, 14 ming nafar ko'chmas mulk egalari o'z ichiga olgan mulkdorlar sinfi shakllandi. Mazkur bosqichda 5000 taga yaqin ochiq aksiyadorlik jamiyatlari tashkil etildi.

Uchinchi bosqich 1998-yilda boshlanib, taxminan 2003-yilga kelib yakunlandi. U Vazirlar Mahkamasi tomonidan respublika xalq xo'jaligi uchun strategik ahamiyatga ega bo'lgan va xususiylashtirilmaydigan davlat mulki obyektlari ro'yxatining belgilanishi bilan tavsiflanadi. So'ngra ushbu ro'yxatga kiritilmagan deyarli barcha obyektlar va korxonalarni xususiylashtirish jarayoni amalga oshirildi. Iqtisodiy rivojlanishning ushbu bosqichida davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirish xalqaro texnik va moliyaviy maslahatchilarni jalb

qilgan holda respublikaning yirik strategik davlat korxonalarining mulk shaklini o'zgartirishga nisbatan alohida, tabaqalashtirilgan yondashuv bilan tavsiflanadi. Yirik sanoat korxonalarini, yoqil'gi-energetika majmui, kimyo, metallurgiya va mashinasozlik sanoatining yordamchi va ta'minotchi korxonalarini xususiylashtirish ushbu jarayonga chet el kapitalini keng jalb qilgan holda amalga oshirildi, bu esa o'rta sinfni shakllantirish uchun asos bo'ldi.

To'rtinchi bosqich 2003-yildan 2016-yilgacha bo'lgan davrni qamrab oldi. Xususiylashtirish mazkur bosqichining o'ziga xos xususiyatlari – bu ilgari xususiylashtirilgan korxonalardagi davlat ulushining qisqartirilishi, investor tomonidan muayyan investitsiya majburiyatlarining qabul qilinishi sharti bilan past rentabelli, zarar ko'rib ishlayotgan va iqtisodiy nochor davlat korxonalarini nol sotib olish qiymati bo'yicha xususiylashtirish tartib-taomillarining joriy etilishidir¹.

2017-yildan hozirgi kungacha biz xususiylashtirishning yangi – **beshinch** bosqichini kuzatmoqdamiz, u bugungi kunda ham davom etmoqda. Ushbu bosqichda xususiylashtirish yangi sifat bosqichiga chiqdi va uning asosiy jihatlari sifatida quyidagilarni ta'kidlash mumkin:

- davlat mulkini xususiylashtirishni yanada kengaytirish va uning tartib-taomillarini soddalashtirish, xo'jalik yurituvchi subektlarning ustav fondlaridagi davlat ishtirokini qisqartirish, xususiylashtiriladigan obyektlar negizida xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish uchun qulay shart-sharoitlar yaratish;

- ilgari xususiylashtirilgan korxonalarni qo'llab-quvvatlash tizimini yaratish;

- mahalliy hokimiyat organlarining xususiylashtirish sohasidagi vakolatlarini kengaytirish va munitsipal mulk obyektlarini sotish tartib-taomillarini soddalashtirish;

- davlat ishtirokidagi korxonalarni transformatsiyalashni amalga oshirish, ularning xususiylashtirish jarayonidagi investitsiyaviy jozibadorligini oshirish;

- davlat aktivlarini xususiylashtirish jarayoniga xalqaro konsalting, auditorlik tashkilotlari va investitsiya maslahatchilarini, investitsiya banklari va boshqa ixtisoslashgan kompaniyalarni jalb qilish tartibini soddalashtirish².

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 21-apreldagi **“2025-yil uchun xususiylashtirish dasturi to'g'risida”**gi Farmoni³ bilan davlat ishtirokidagi mulkni xususiylashtirish jarayoni yangi bosqichga ko'tarildi.

Birinchidan, Farmon bilan **115 ta** korxonadagi davlat aksiya paketlari (ulushlari) va **659 ta** ko'chmas mulk obyektlari **ommaviy savdolar orqali xususiy sektorga sotilishi belgilandi**.

Ikkinchidan, davlatning iqtisodiyotdagi ishtirokini qisqartirish maqsadida quyidagilar belgilanmoqda:

2030-yil 1-yanvarga qadar davlat ishtirokidagi korxonalarni (*mudofaa va xavfsizlik bilan bog'liq korxonalar hamda O'zbekiston Respublikasi Prezidenti qarorlarida nazarda tutilgan hollar bundan mustasno*) tashkil etishga **moratoriy joriy qilinadi**;

respublika va mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlari tomonidan ko'chmas mulk sotib

¹ Valijonov A.R. Xususiylashtirishning bugungi bosqichi xususiyatlari. // “Xalqaro moliya va hisob” ilmiy elektron jurnali. – Toshkent, 2021. – №6, dekabr.

² Valijonov A.R. Characteristics of the current stage of privatization in Uzbekistan. // Jurnal “Ekonomika i biznes: teoriya i praktika”. – Novosibirsk, 2022. – №10-1 (92) – oktyabr 2022. – S. 54-56.

³ <https://lex.uz/docs/7488166> (O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 21-apreldagi “2025-yil uchun xususiylashtirish dasturi to'g'risida”gi Farmoni).

olish, **davlat funksiyasiga va davlat mulkiga egalik qilish mezonlariga mos bo'lmagan** korxonalarni tashkil etish tashabbusi bilan chiqishga **yo'l qo'yilmaydi**;

bozorlar va savdo majmualari ustav kapitalida mahalliy davlat hokimiyati organlarining **majburiy ishtirok etishi to'g'risidagi talab bekor qilinadi**;

vazirlik va idoralar rahbarlarining **xususiylashtirish va davlat-xususiylashtirish sheriklik masalalari** bilan shaxsan shug'ullanadigan **o'rinbosarlari** ro'yxati tasdiqlanadi.

Uchinchidan, davlat mulkini xususiylashtirish bo'yicha **quyidagi imtiyozlar** belgilanmoqda:

maydoni **10 ming kv.m.gacha** bo'lgan davlat mulki obyektlari Vazirlar Mahkamasi tomonidan belgilanadigan tartib asosida yuqori texnologiyali mahsulot ishlab chiqaradigan tadbirkorlik subyektlariga **5 yil muddatga to'g'ridan-to'g'ri tekin foydalanishga** beriladi hamda shartnoma shartlari bajarilgan taqdirda ushbu tadbirkorlik subyektlariga baholangan qiymatda **to'g'ridan-to'g'ri sotiladi**;

boshlang'ich narxini bosqichma-bosqich pasaytirish mexanizmi qo'llangandan keyin ham **bir yildan ortiq muddatda** sotilmagan va xaridorlar uchun jozibador bo'lmagan ko'chmas mulk obyektlari boshqa yuridik shaxslarning ustav kapitaliga **ulush sifatida** kiritiladi.

To'rtinchidan, davlat mulkini **boshqarish va sotish tartibini takomillashtirish** maqsadida quyidagilar belgilanmoqda:

Savdo-sanoat palatasining hududiy bo'linmalari hamda mahallada tadbirkorlikni rivojlantirish, aholi bandligini ta'minlash va kambag'allikni qisqartirish masalalari bo'yicha tuman (shahar) hokimlarining yordamchilari arizasi asosida sotilgan bo'sh turgan davlat ko'chmas mulk obyektlarini **sotishdan tushgan mablag'larning boshlang'ich narxidan oshgan qismining 10 foizi** tegishli Savdo-sanoat palatasiga yoki hokim yordamchilarini rag'batlantirish uchun tegishli jamg'armaga va obyekt joylashgan mahalla fuqarolar yig'iniga **teng ulushlarda o'tkazib beriladi**;

ommaviy savdolarida **ikki oydan ortiq muddatda sotilmagan** davlat ko'chmas mulk obyektlarini (*Toshkent va Nukus shaharlari, viloyatlar markazlaridagi obyektlar bundan mustasno*) sotishni jadallashtirish maqsadida, "E-auksion" elektron savdo platformasida akkreditatsiyadan o'tgan **rieltorlik tashkilotlari** Davaktiv agentligi tomonidan xizmat ko'rsatish shartnomasi asosida **jalb etiladi**;

davlat ulushlari xususiylashtirishning **kamida 2 ta usulidan** foydalanganda ham **olti oy muddat** davomida **sotilmagan taqdirda**, xususiylashtirish sohasidagi vakolatli davlat organining qaroriga ko'ra **aksiyadorlar (ishtirokchilar) ro'yxatidan chiqish yoki tugatish tashabbusi bilan chiqiladi**;

davlat mulkini **xususiylashtirish dasturi qabul qilingan kundan** e'tiboran xususiylashtiriladigan davlat mulkini **boshqa shaxsga o'tkazish, hisobdan chiqarish, garovga qo'yish yoki boshqacha tarzda tasarruf etish**, ularni xatlash va **majburiy realizatsiya qilish taqiqlanadi**;

2025-yil 1-oktyabrdan boshlab egasiz ko'chmas mulk obyektlarini davlat mulki obyekti sifatida davlat ro'yxatiga olish bo'yicha murojaatlar tegishli sudga **Davlat aktivlari agentligi tomonidan kiritiladi**.

Yuqoridagi iqtisodiyotda davlat ishtirokini qisqartirish, davlat mulkini xususiylashtirish orqali xususiylashtirish sektor ulushini oshirish va tadbirkorlikni rivojlantirish uchun sharoit yaratish,

samarasiz ishlayotgan va istiqbolsiz korxonalarga to'g'ridan-to'g'ri investitsiyalar kiritish ishlarini tashkil etish yuqori kasbiy malaka va bilim talab etadi.

AQSh davlatida o'tkazilgan tadqiqotlar natijasiga ko'ra inson resurslariga investitsiyalar kiritish xodimlarni faqat ishga qabul qilish yoki maosh to'lash bilan cheklanib qolmasdan, balki quyidagilarni:

- xodimlarni tanlash jarayonlarining sifati;
- xodimlar malakasini oshirish va o'qitish;
- xodimlarning mehnat faoliyati samaradorligini baholash tizimlarini joriy qilish;
- kadrlarni professional darajada rivojlantirishni ham o'z ichiga oladi.

Shuningdek, tadqiqotlar natijasida inson resurslariga investitsiyalar kiritayotgan tashkilotlarda mehnat unumdorligi sezilarli darajada oshganligi aniqlangan. Bu ayniqsa davlat tashkilotlari uchun muhim, chunki ularning samaradorligi jamoat xizmatlarining sifati bilan bevosita bog'liq⁴.

Deloitte tahliliga ko'ra, davlat yoki xususiy sektorda bo'lishidan qat'i nazar, xodimlarga **karyerasida o'sish va yangi salohiyatni rivojlantirish uchun imkoniyatlar yaratish** tashkilot uchun strategik ustunlikdir. Bunday "ichki imkoniyat bozorlari":

- xodimlarning motivatsiyasini oshiradi,
- turg'un ish muhitini yo'qotadi,
- yuqori malakali kadrlarni ushlab qolishga yordam beradi,
- tashkilotdagi innovatsiyalarni rag'batlantiradi.

Boshqacha qilib aytganda, inson resurslariga investitsiya qilish faqat ijtimoiy majburiyat emas, balki uzoq muddatli institutsional barqarorlik va rivojlanishni ta'minlaydigan iqtisodiy qaror hamdir⁵.

O'z o'rnida, bugungi kunda Davlat rahbari tomonidan belgilangan davlat mulkini xususiylashtirish orqali iqtisodiyotdagi xususiy sektor ulushini oshirish va investitsiyalar oqimini ko'paytirishga qaratilgan vazifalarni samarali amalga oshirish maqsadida Davlat aktivlarini boshqarish agentligi tizimida mehnat faoliyati bilan shug'ullanib kelayotgan xodimlarni kasbiy malakasini va ilmiy salohiyatini oshirishga qaratilgan tizimli ishlar amalga oshirilmoqda, jumladan:

- bir qator xodimlari **Xitoy Xalq Respublikasida "Davlat ishtirokidagi korxonalarni xususiylashtirish va O'zbekistonning xalqaro hamkorligi sohasidagi salohiyatini oshirish"** mavzusida o'tkazilgan seminarda qatnashishdi;

- ikki nafar xodim tomonidan **Birlashgan Arab Amirliklarida** biznes soha vakillariga **O'zbekistondagi xususiylashtirish jarayonlari taqdimot** qilindi hamda **Turkiya Respublikasida** bo'lib o'tgan **"O'zbekiston-Turkiya biznes forumi"** doirasida ishtiroki ta'minlandi;

- bir nafar xodim **Shveysariyaning** Jeneva, **AQSHning** Vashington va **Qozog'istonning** Ostona shaharlarida bo'lib o'tgan **O'zbekistonning Jahon savdo tashkilotiga** a'zo bo'lishi bo'yicha Ishchi guruhining yig'ilishlarida qatnashdi;

- bir nafar xodim **Yaponiyaning** Tokio shahrida bo'lib o'tgan **"Loyihalarni boshqarish" bo'yicha treningda** ishtirok etib, xorijiy davlatlar tajribalarini o'rganib qaytdi.

⁴ https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2020.1783343?utm_source=chatgpt.com.

⁵ https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/importance-of-investing-in-employees.html?utm_source=chatgpt.com

Shuningdek, Davlat aktivlarini boshqarish agentligi tizimida faoliyat olib borayotgan yosh xodimlardan **2 nafari Janubiy Koreyaning “Ajou University” universitetining “MBA in IT-Business” magistratura** bosqichini yakunladi hamda bugungi kunda to‘plangan bilim va malakalarini o‘zlarining ish faoliyatlarida tadbiq etib kelmoqdalar⁶.

Inson resurslariga investitsiya — bu sarf-xarajat emas, balki uzoq muddatli strategik foyda manbaidir.

Xulosa qilib aytganda, davlat tashkilotlarida inson resurslarga investitsiyalar kiritish orqali quyidagilarga erishish mumkin:

samaradorlik: mehnat unumdorligini oshiradi;

innovatsiya: malaka oshirish va ta’limga investitsiya – yangi g‘oyalar, texnologiyalar va biznes modellarini yaratadi;

barqarorlik: egiluvchan ish sharoitlari va xodimlarni qo‘llab-quvvatlash tashkilotning stressga chidamliligini oshiradi;

ijtimoiy ta’sir: aholiga ko‘rsatiladigan xizmatlar sifatini yaxshilaydi va davlatga ishonchni oshiradi.

Shuningdek, O‘zbekistonda amalga oshirilayotgan davlat mulkini xususiylashtirish sohasidagi islohotlar, agar kadrlar siyosati bilan birga olib borilmasa, nafaqat samaradorlikni ta’minlay olmaydi, balki ijtimoiy beqarorlik xavfini ham keltirib chiqarishi mumkin. Shuning uchun davlat organlari, xususiylashtirish sektor va ta’lim muassasalari o‘rtasida uzviy hamkorlikda kadrlar siyosatini shakllantirish – davr talabi.

Foydalanilgan Adabiyotlar:

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 21-apreldagi “2025-yil uchun xususiylashtirish dasturi to‘g‘risida”gi Farmoni
2. Valijonov A.R. Xususiylashtirishning bugungi bosqichi xususiylatlari. // “Xalqaro moliya va hisob” ilmiy elektron jurnali. – Toshkent, 2021. - №6, dekabr
3. Valijonov A.R. Characteristics of the current stage of privatization in Uzbekistan. // Jurnal “Ekonomika i biznes: teoriya i praktika”. – Novosibirsk, 2022. – №10-1 (92) – oktyabr 2022. – S. 54-56.
4. Mahesh Subramony. Investing in HR? Human resource function investments and labor productivity in US organizations. // https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2020.1783343?utm_source=chatgpt.com.
5. Михаэль Шраге, Джефф Шварц, Робин Джонс, Дэвид Кирон, Наташа Бакли. Рынки возможностей. Согласование инвестиций в рабочую силу и создания стоимости на предприятии. https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/importance-of-investing-in-employees.html?utm_source=chatgpt.com
6. www.davaktiv.uz.
7. www.lex.uz.

⁶ <https://davaktiv.uz/uz/news/uzsama-held-a-regular-open-dialog-leader-and-youth>.