

5/2026,
sentyabr-
oktyabr
(№ 00085)



BOG'LIQ SHAXSLAR O'RTASIDAGI BOSHQARUV XIZMATLARI HAQINI SOLIQQA TORTISH YO'LLARI

Ravshanova Orzigul Inoyat qizi

O'zbekiston Milliy Metrologiya Instituti direktor o'rinbosari Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti PhD mustaqil tadqiqotchisi

Email: orzigulravshanova92@gmail.com,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8711-9074>,

Annotatsiya

Maqolada xalqaro guruhlar tarkibidagi bog'liq korxonalar o'rtasida ko'rsatiladigan boshqaruv xizmatlari uchun haqning xalqaro soliqqa tortish tizimidagi o'rni kompleks tadqiq etiladi. Tadqiqotning asosiy g'oyasi shundan iboratki, boshqaruv xizmatlari haqi (management fee) oddiy xo'jalik xarajati bo'lib qolmay, transchegaraviy foydaning guruh korxonalari o'rtasida taqsimlanishiga, xizmat oluvchi davlatning soliq bazasiga, xizmat ko'rsatuvchi davlatning daromadiga va ikki tomonlama soliqqa tortish xavfiga bir vaqtning o'zida ta'sir qiluvchi operatsiya hisoblanadi. Shu sababli boshqaruv xizmati to'lovlari (management fee) transfer narxlari, soliq bazasining yemirilishi va foydaning boshqa yurisdiksiyalarga ko'chirilishi (BEPS), to'lov manbaida foyda solig'i, xarajatlarni soliq bazasidan chegirish va xalqaro soliq nizolari bilan uzviy bog'liq. Maqolada manfaatdorlik testi (benefit test), xizmatning amalda bajarilganligini tasdiqlash (proof of performance), aksiyadorlik faoliyati (shareholder activities) va haq undiriladigan xizmatlarni (chargeable services) ajratish, xarajatlar bazasi (cost base), taqsimlash kalitlari (allocation keys) va hisob-faktura mexanizmi tahlil qilinadi. Xalqaro va bank guruhi amaliyoti asosida O'zbekiston uchun boshqaruv xizmatlari haqini tartibga solishning hujjatlashtirish, narxlash va riskka asoslangan nazoratni birlashtiruvchi modeli taklif etiladi.

Kalit so'zlar: boshqaruv xizmatlari haqi, xalqaro soliqqa tortish, transfer narxlari, soliq bazasining yemirilishi va foydaning ko'chirilishi, bog'liq shaxslar, manfaatdorlik testi, xizmatning amalda bajarilganligini tasdiqlash, aksiyadorlik faoliyati, xarajatlar bazasi, taqsimlash kaliti, mustaqil tomonlar tamoyili, manbada ushlab qolinadigan soliq.

Abstract

This article examines the role of management service fees between related entities in international taxation. Management fees are not merely ordinary business expenses: in cross-border group structures they may influence the allocation of profits between jurisdictions, the tax base of the recipient entity, the taxable income of the service provider and the risk of double taxation. The study therefore links management fees with transfer pricing, BEPS, deductibility and international tax disputes. Particular attention is given to the benefit test, proof of performance, the distinction between shareholder activities and chargeable services, cost-base determination, allocation keys, relative ROE correction and invoicing. Based on international guidance and a banking-group practical model, the article proposes a framework for Uzbekistan combining substantive requirements, documentation, economically justified allocation and risk-based tax control.

Keywords: management fee, management services, international taxation, transfer pricing, BEPS, related parties, benefit test, proof of performance, shareholder activity, cost base, allocation key, arm's length principle.

Аннотация

В статье исследуется роль платы за управленческие услуги между взаимосвязанными компаниями в системе международного налогообложения. Плата за управленческие услуги рассматривается не только как хозяйственный расход, но и как трансграничная операция, способная влиять на распределение прибыли между юрисдикциями, налоговую базу получателя услуг, налогооблагаемый доход поставщика и риск двойного налогообложения. Анализируются тест выгоды, подтверждение фактического оказания услуг, разграничение акционерной деятельности и услуг, подлежащих оплате, база затрат, ключи распределения, корректировка по относительной рентабельности капитала и механизм выставления счетов. На основе международных подходов и практической модели банковской группы предлагается комплексный подход для Узбекистана.

Ключевые слова: управленческие услуги, международное налогообложение, трансфертное ценообразование, BEPS, взаимозависимые лица, тест выгоды, подтверждение оказания услуг, акционерная деятельность, база затрат, ключ распределения.

Kirish

Xalqaro iqtisodiy faoliyatning chuqurlashuvi transmilliy kompaniyalarning boshqaruv va yordamchi funksiyalarini markazlashtirishini kuchaytirmoqda. Guruhning bosh kompaniyasi yoki maxsus markaziy korxonasi strategik rejalashtirish, risklarni boshqarish, moliya va buxgalteriya, IT, inson resurslari, compliance, ichki audit, xarid, marketing va loyiha boshqaruvi kabi funksiyalarni bir nechta mamlakatdagi sho'ba korxonalar uchun bajarishi mumkin. Mazkur xizmatlar uchun to'lov boshqaruv xizmatlari haqi (keyingi o'rinlarda - management fee) shaklida rasmiylashtiriladi.

Management fee'ning xalqaro soliqqa tortishdagi ahamiyati uning transchegaraviy foyda taqsimotiga bevosita ta'sir qilishi bilan izohlanadi. Xizmat oluvchi mamlakatda management fee odatda xarajat sifatida aks etadi va agar mahalliy qoidalar bunga imkon bersa, soliqqa tortiladigan foydani kamaytiradi. Xizmat ko'rsatuvchi mamlakatda esa ayni summa daromad sifatida yuzaga keladi. Shunday qilib, bir transchegaraviy to'lov ikki yurisdiksiyaning soliq bazasiga bir vaqtning o'zida ta'sir qiladi.

Iqtisodiy Hamkorlik va Taraqqiyot Tashkilotining transfer narxlarini belgilash bo'yicha yo'riqnomasi (OECD Transfer Pricing Guidelines) ning umumiy maqsadi bog'liq korxonalar o'rtasidagi transchegaraviy operatsiyalarni mustaqil tomonlar tamoyili (arm's length principle) asosida baholash, foydaning sun'iy ko'chirilishining oldini olish va ikki karra iqtisodiy soliqqa tortish xavfini kamaytirishdan iborat. Iqtisodiy Hamkorlik va Taraqqiyot Tashkilotining transfer narxlarini belgilash bo'yicha yo'riqnomasining VII bobi aynan guruh ichidagi xizmatlar (boshqaruv yoki menejment to'lovlari)ga bag'ishlangan.

2026-yilda Iqtisodiy Hamkorlik va Taraqqiyot Tashkiloti (OECD) ushbu bobni yangilash bo'yicha jamoatchilik muhokamasini ham o'tkazmoqda. Bu guruh ichidagi xizmatlar masalasining xalqaro soliq siyosatida hamon dolzarb ekanini ko'rsatadi.

Management fee shu sababli faqat buxgalteriya yoki shartnoma masalasi emas. U kamida besh yo'nalish kesishmasida turadi: (1) transfer pricing; (2) foyda solig'i bazasidan xarajatlarni chegirish; (3) to'lov manbaida foyda solig'i; (4) ikki tomonlama soliqqa tortishni bartaraf etish; (5) BEPS va soliq bazasini himoya qilish. Agar xizmat real bo'lmasa, xizmat

oluvchi uchun manfaat yaratmasa yoki narx iqtisodiy jihatdan asoslanmasa, to'lov soliq bazasini sun'iy kamaytirish vositasiga aylanishi mumkin.

Biroq xalqaro soliqqa tortish tizimining vazifasi haqiqiy boshqaruv xizmatlari uchun to'lovlarni cheklash yoki taqiqlashdan iborat emas. Uning asosiy vazifasi amalda ko'rsatilgan va korxonaga iqtisodiy manfaat keltiradigan xizmatlarni faqat aksiyadorning manfaatiga xizmat qiladigan yoki sun'iy ravishda oshirilgan xarajatlardan farqlashdan iborat. Shu nuqtai nazardan, manfaatdorlik testi, xizmatning amalda bajarilganligini tasdiqlovchi dalillar hamda aksiyadorlik faoliyatini aniqlash mezonlari alohida ahamiyat kasb etadi.

Tadqiqot maqsadi va vazifalari

Tadqiqotning maqsadi — boshqaruv xizmatlari haqining xalqaro soliqqa tortishdagi o'rnini aniqlash, uning transchegaraviy foyda taqsimoti, transfer narxlari, soliq bazasining yemirilishi va foydaning boshqa yurisdiksiyalarga ko'chirilishi (BEPS), to'lov manbaida foyda solig'i, xarajatlarni chegirish va ikki tomonlama soliqqa tortish bilan bog'liqligini kompleks tahlil qilish hamda O'zbekiston Respublikasida ushbu operatsiyalarni huquqiy tartibga solish va soliq nazoratini takomillashtirish bo'yicha ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqishdir.

- boshqaruv xizmatlari haqining iqtisodiy va xalqaro soliq-huquqiy mohiyatini aniqlash;
- boshqaruv xizmatlari haqi va dividend o'rtasidagi iqtisodiy-huquqiy farqlarni ochib berish;
- haq undiriladigan xizmatlar va aksiyadorlik faoliyatini ajratish mezonlarini tizimlashtirish;
- manfaatdorlik testi hamda xizmatning amalda bajarilganligini tasdiqlovchi dalillarga qo'yiladigan talablarning rolini aniqlash;
- xarajatlar bazasi, ustama va taqsimlash kalitlaridan foydalanishning xalqaro amaliyotini tahlil qilish;
- boshqaruv xizmatlari haqi bo'yicha manbada ushlab qolinadigan soliq, xarajatlarni soliq bazasidan chegirish va ikki karra soliqqa tortish masalalarini ko'rib chiqish;
- bank guruhi amaliyotida qo'llaniladigan xarajatlarni taqsimlash modelini empirik misol sifatida baholash;
- O'zbekiston uchun boshqaruv xizmatlari haqini hujjatlashtirish, narxlash va riskka asoslangan soliq nazorati modelini ishlab chiqish.

Adabiyotlar va xalqaro yondashuvlar tahlili

Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkilotining (OECD) transfert narxlarini belgilash bo'yicha yo'riqnomasida bog'liq korxonalar o'rtasidagi transchegaraviy operatsiyalarni baholashda mustaqil tomonlar tamoyili (arm's length principle) asosiy mezon sifatida e'tirof etiladi. Mazkur tamoyilga ko'ra, bog'liq korxonalar o'rtasidagi tijorat va moliyaviy munosabatlarda qo'llaniladigan shartlar mustaqil korxonalar o'rtasida taqqoslanadigan sharoitlarda qo'llaniladigan shartlarga mos bo'lishi lozim. OECD mazkur yondashuvni har bir yurisdiksiyada tegishli soliq bazasini ta'minlash hamda xalqaro iqtisodiy ikki tomonlama soliqqa tortish xavfini kamaytirishning muhim vositasi sifatida ko'rsatadi.¹

Guruh ichidagi xizmatlar (boshqaruv xizmatlari) bo'yicha OECD yondashuvida xizmat oluvchi korxonaning iqtisodiy manfaatini aniqlash hamda aksiyadorlik faoliyatini (shareholder activity) haq evaziga ko'rsatiladigan xizmatlardan ajratishga alohida e'tibor

qaratiladi. 2026-yilgi OECD konsultatsiya materiallarida ham bosh kompaniyaning o'z yuridik tuzilmasi, aksiyadorlar yig'ilishi, o'z aksiyalarini chiqarishi, birja ro'yxatiga kirishi va investorlar bilan munosabatlarini yuritishi kabi faoliyatlari aksiyadorlik faoliyati sifatida qaralishi mumkinligi qayd etilgan. Shu bilan birga, bosh kompaniya xodimi tomonidan amalga oshirilgan har qanday faoliyat avtomatik ravishda aksiyadorlik faoliyati hisoblanmasligi ham ta'kidlanadi.

Bosh kompaniya tomonidan amalga oshiriladigan faoliyat bilan haq evaziga ko'rsatiladigan xizmatlarni ajratish xalqaro soliqqa tortish nuqtai nazaridan muhim ahamiyatga ega. Chunki bosh kompaniya o'z aksiyadorlik maqomidan kelib chiqib amalga oshiradigan ayrim xarajatlar sho'ba korxonaga mustaqil iqtisodiy manfaat bermasligi mumkin. Bunday xarajatlarni sho'ba korxonaga boshqaruv xizmati uchun haq sifatida yuklash iqtisodiy jihatdan asoslanmagan bo'lishi mumkin. Aksincha, sho'ba korxonaga aniq iqtisodiy manfaat keltiradigan xizmatlarni haq evaziga ko'rsatiladigan xizmat sifatida tan olish guruh ichidagi transchegaraviy operatsiyalarning iqtisodiy mazmuniga muvofiq soliqqa tortilishini ta'minlaydi.

Adabiyotlar va amaliy materiallarni qiyosiy tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, boshqaruv to'lovlarini (management fee) soliq maqsadlarida baholashda asosiy muammo mazkur to'lovning mavjud yoki mavjud emasligida emas. Asosiy masala — to'lov tarkibida qaysi xarajat haqiqiy xizmat sifatida tan olinishi, xizmat oluvchi korxona qanday iqtisodiy manfaatga ega bo'lishi va ushbu xizmat uchun to'lanadigan haq qanday iqtisodiy asosda shakllanishini aniqlashdan iborat. Shu nuqtai nazardan, O'zbekistonda faqat boshqaruv to'lovlariga ruxsat berish yoki ularni cheklash bilan kifoyalanish emas, balki xizmatning mazmuni, haqiqiyliigi, iqtisodiy manfaati va narxini birgalikda baholaydigan kompleks mexanizmni shakllantirish talab etiladi.

Amerika Qo'shma Shtatlari Ichki daromadlar xizmati – AQSH soliq organi (IRS) tomonidan ishlab chiqilgan “Boshqaruv to'lovlari” (Management Fees) nomli uslubiy hujjatda xorijiy bosh kompaniya tomonidan AQShdagi sho'ba kompaniyaga ko'rsatiladigan boshqaruv xizmatlari va ular uchun amalga oshiriladigan to'lovlarni transfert narxlash nuqtai nazaridan baholash masalalari yoritilgan. Ushbu yondashuvda, avvalo, xorijiy bosh kompaniya tomonidan sho'ba kompaniyaga haqiqatda xizmat ko'rsatilganligi va ushbu xizmat sho'ba kompaniyaga iqtisodiy naf keltirganligi aniqlanishi lozim. Xizmatning haqiqiyliigi shartnomalar, hisob-fakturalar, kompaniyalararo kelishuvlar, transfert narxlash bo'yicha tadqiqotlar va boshqa hujjatlar asosida baholanadi.

Boshqaruv xizmatlarini baholashda xizmatlar tannarxi usuliga (Services Cost Method — SCM) ham alohida e'tibor qaratiladi. Mazkur usul ayrim xizmatlar bo'yicha to'lovni xizmat ko'rsatish bilan bog'liq tegishli xarajatlar asosida aniqlash imkonini beradi. Biroq xizmatlar tannarxi usulini barcha xizmatlarga avtomatik ravishda qo'llash mumkin emas. Agar xizmat raqobat ustunligini yaratish bilan bog'liq bo'lsa yoki yuqori malakali xodimlar tomonidan bajarilsa, u yuqori qiymatli xizmat sifatida baholanishi va mazkur usulni qo'llash imkoniyati cheklanishi mumkin. Oddiy ma'muriy, buxgalteriya, kadrlar boshqaruvi yoki axborot texnologiyalari xizmatlari esa muayyan shartlar asosida mazkur usulni qo'llash uchun mos bo'lishi mumkin.

Shu bilan birga, boshqaruv to'lovlarini baholashda amalga oshirilayotgan faoliyat haqiqiy xizmat hisoblanishi yoki boshqa maqsadga ega ekanligi alohida tekshirilishi lozim. Xususan, bosh kompaniyaning faqat aksiyador sifatidagi manfaatlarini ta'minlashga

qaratilgan aksiyadorlik faoliyati (shareholder activity) hamda sho'ba kompaniyaning o'zi tomonidan avvaldan bajarilayotgan takroriy faoliyat (duplicate activity) haq evaziga ko'rsatiladigan xizmat sifatida tan olinmasligi lozim. Bu jihat OECD yondashuvidagi iqtisodiy manfaat mezoni bilan IRS amaliyotidagi xizmatning haqiqiylikni tekshirish mexanizmi o'rtasidagi muhim umumiylikni namoyon etadi.

Xizmatlar tannarxi usuli qo'llanilganda xizmat qiymati tegishli xarajatlar asosida shakllantiriladi. Manbada mazkur usul xizmat ko'rsatish bilan bog'liq jami xarajatlarga ustama qo'shilmagan holda haqni aniqlash mexanizmi sifatida ifodalangan. Agar xizmat mazkur usul talablariga javob bersa, boshqaruv to'lovi xizmat xarajatlari asosida belgilanadi. Boshqa hollarda esa boshqaruv to'lovining mustaqil tomonlar tamoyiliga (arm's length principle) muvofiqligi tekshiriladi. Bunda eng maqbul usul (Best Method) tanlanib, zarur hollarda taqqoslanadigan foyda usuli (Comparable Profits Method — CPM) orqali sho'ba kompaniyaning moliyaviy ko'rsatkichlari mustaqil taqqoslanadigan kompaniyalar bilan solishtiriladi.

Yuqoridagi yondashuvlarni qiyosiy tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, OECD va IRS modellari o'rtasida muayyan farq mavjud bo'lsa-da, ularning asosiy metodologik nuqtasi umumiydir: boshqaruv to'lovining soliq maqsadlarida tan olinishi uning nomiga yoki shartnoma mavjudligiga emas, balki haqiqiy iqtisodiy mazmuniga bog'lanadi. OECD yondashuvi asosan mustaqil tomonlar tamoyili, xizmat oluvchining manfaati va aksiyadorlik faoliyatini ajratish mezonlarini belgilasa, IRS amaliyoti ushbu mezonlarni hujjatlashtirish, xizmat turini aniqlash va tegishli narxlash usulini tanlash orqali amaliy jihatdan konkretlashtiradi. Muallifning fikricha, O'zbekiston uchun aynan shu ikki jihatning uyg'unligi muhim ahamiyatga ega: umumiy iqtisodiy mezonlar bilan bir qatorda ularni amaliyotda qo'llash imkonini beradigan aniq hujjatlashtirish va nazorat tartibi mavjud bo'lishi lozim.

Xalqaro tajribani yanada kengroq qiyoslash Xitoy va Saudiya Arabistoni misolida ham qiziq natijalarni ko'rsatadi. Xitoy soliq qonunchiligiga ko'ra, bosh kompaniya tomonidan sho'ba korxonaga undiriladigan boshqaruv to'lovlari korporativ daromad solig'i maqsadlarida chegirilmaydi. Ushbu qoida transchegaraviy guruh ichidagi kelishuvlarga ham tatbiq etiladi.

Saudiya Arabistonida esa bosh kompaniya va guruhga aloqador boshqa kompaniyalarga amalga oshiriladigan guruh ichidagi to'lovlar bir vaqtning o'zida manbada ushlab qolinadigan soliq (withholding tax — WHT), korporativ foyda solig'i bo'yicha chegiriluvchanlik va transfert narxlash (transfer pricing — TP) talablari nuqtai nazaridan baholanadi. Bunday yondashuvda boshqaruv to'lovi avtomatik ravishda xarajat sifatida qabul qilinmaydi, balki uning mustaqil tomonlar tamoyiliga muvofiqligi va soliq oqibatlari birgalikda ko'rib chiqiladi.

Xitoy² va Saudiya modellarini qiyoslash muhim nazariy xulosa chiqarish imkonini beradi. Xitoy modelida soliq xavfini kamaytirish asosan xarajatni chegirishni cheklash orqali amalga oshirilsa, Saudiya modelida haqiqiy xizmat mavjud bo'lgan taqdirda xarajatni tan olish imkoniyati saqlanib, bir vaqtning o'zida manbada ushlab qolinadigan soliq va transfert narxlash mexanizmlari qo'llaniladi. Demak, birinchi yondashuv ko'proq ma'muriy soddalik va soliq bazasini himoya qilishga, ikkinchi yondashuv esa iqtisodiy mazmunni inobatga olgan holda differensial soliq nazoratini amalga oshirishga asoslanadi.

O‘zbekiston sharoitida mazkur modellarning birortasini to‘liq va o‘zgarishsiz ko‘chirish maqsadga muvofiq emas. Chunki boshqaruv xizmatlarining barchasini chegirmadan chiqarib tashlash ba’zida sho‘ba korxonaga iqtisodiy manfaat keltiruvchi xizmatlar bilan soliq bazasini kamaytirish maqsadida amalga oshirilishi mumkin bo‘lgan to‘lovlarni bir xil tartibda baholashga olib keladi. Boshqa tomondan, management fee’ni faqat shartnoma va hisob-faktura mavjudligi asosida tan olish ham yetarli emas. Shu sababli O‘zbekiston uchun iqtisodiy mazmunga asoslangan, biroq aniq hujjatlashtirish va nazorat mezonlari bilan mustahkamlangan aralash yondashuvni shakllantirish maqbul hisoblanadi.

O‘zbekistonda boshqaruv to‘lovlari amaliyotda nisbatan yangi xizmat turi sifatida shakllanmoqda va xorijiy kompaniyalarning O‘zbekistondagi sho‘ba korxonalari faoliyatida qo‘llanilmoqda. Amaliyotda mazkur xizmatlar tegishli hujjatlar bilan tasdiqlangan taqdirda, ularning mazmuni va iqtisodiy asoslanganligiga yetarli darajada e’tibor berilmasdan umumiy xarajat sifatida tan olinishi mumkin. Natijada bunday xarajatlar foyda solig‘i bazasini kamaytirishi ehtimoli yuzaga keladi.

O‘zbekiston Soliq kodeksida chegirilmaydigan xarajatlar tarkibida (317-modda) management fee alohida xarajat turi sifatida nazarda tutilmaganligi sababli, tegishli hujjatlar mavjud bo‘lgan hollarda xorijiy bosh kompaniyaga to‘lanadigan boshqaruv to‘lovlari soliqqa tortiladigan foydani kamaytiruvchi xarajat sifatida e’tirof etilishi mumkin. Masalan, 4 mlrd so‘m miqdoridagi boshqaruv to‘lovi xarajati foyda solig‘i bazasidan chegirilsa, 15 foizlik foyda solig‘i stavkasi sharoitida byudjetga tushadigan soliq 600 mln so‘mga kamayishi mumkin.

Mazkur holatda soliq xavfi faqat O‘zbekistondagi korxonaning xarajatlari bilan cheklanib qolmaydi. Agar xorijiy bosh kompaniyaga management fee shaklida mablag‘lar chiqarilsa, bir vaqtning o‘zida O‘zbekistondagi sho‘ba korxona foyda solig‘i bazasi kamayishi mumkin. Ayrim hollarda xalqaro shartnomalar qo‘llanishi natijasida ushbu to‘lovlarning O‘zbekistonda manbada soliqqa tortilishi masalasi ham alohida ahamiyat kasb etadi. Natijada bitta operatsiya doirasida ham O‘zbekistondagi soliq bazasining qisqarishi, ham mablag‘larni xorijga chiqarish bilan bog‘liq soliq xavfi yuzaga kelishi mumkin.

Shu bilan birga, O‘zbekistonda management fee bo‘yicha alohida tahlil va nazorat mexanizmining yetarlicha shakllanmaganligi bunday to‘lovlarning haqiqiy iqtisodiy mazmunini aniqlashni qiyinlashtiradi. Bunday operatsiyalarni chuqur o‘rganish muayyan vaqt va maxsus bilimlarni talab etadi. Shu sababli ularni faqat umumiy soliq auditi doirasida tekshirish har doim ham yetarli natija bermasligi mumkin.

Shundan kelib chiqib, muallifning ilmiy pozitsiyasi shundan iboratki, O‘zbekistonda management fee bo‘yicha xarajatlarni foyda solig‘i bazasidan chegirishning maxsus tartibini joriy etish maqsadga muvofiq. Biroq mazkur tartib barcha boshqaruv to‘lovlarni cheklashga emas, balki haqiqiy xizmatlarni aksiyadorlik faoliyatidan ajratishga qaratilgan bo‘lishi lozim. Bunda birinchi navbatda xizmatning haqiqatan ko‘rsatilganligi va O‘zbekistondagi korxona uchun aniq iqtisodiy manfaat yaratganligi aniqlanishi, keyin xizmat aksiyadorlik faoliyati (shareholder activity) yoki takroriy faoliyat (duplicate activity) emasligi tekshirilishi, shundan so‘ng uning qiymati mustaqil tomonlar tamoyili (arm’s length principle) asosida baholanishi lozim.

Shuning uchun “management fee” nomi ostida umumiy summada to‘lovni amalga oshirishdan ko‘ra, xorijiy bosh kompaniya tomonidan ko‘rsatiladigan har bir xizmat turini alohida belgilash, uning aniq mazmuni va natijasini hujjatlashtirish hamda xizmat qiymatini iqtisodiy jihatdan asoslash talab etilishi lozim. Bunday yondashuv, bir tomondan, haqiqatan

ham korxonaga manfaat keltiruvchi xizmatlar uchun qilingan xarajatlarni asossiz ravishda rad etmaslik, ikkinchi tomondan esa boshqaruv to'lovlari orqali O'zbekistonda shakllangan soliq bazasining sun'iy ravishda kamaytirilishining oldini olish imkonini beradi.

Muallifning fikricha, management fee bo'yicha samarali nazorat mexanizmi uch bosqichli tartibda shakllantirilishi mumkin. Birinchi bosqichda xizmatning mavjudligi va uning O'zbekistondagi korxonaga iqtisodiy manfaat keltirganligi aniqlanadi. Ikkinchi bosqichda xizmatning aksiyadorlik faoliyati yoki sho'ba korxonada mavjud bo'lgan funksiyalarning takroriy emasligi baholanadi. Uchinchi bosqichda esa xizmat uchun belgilangan haqning mustaqil tomonlar o'rtasidagi bozor shartlariga muvofiqligi tekshiriladi. Mazkur bosqichlarning ketma-ketligi management fee'ni formal hujjatlar asosida emas, balki operatsiyaning iqtisodiy mazmuni asosida baholash imkonini beradi.

Shunday qilib, xalqaro tajribani qiyosiy o'rganish natijasida O'zbekiston uchun management fee'ni tartibga solishda eng muhim vazifa uni to'liq taqiqlash yoki cheklovsiz tan olish emas, balki haqiqiy xizmat bilan aksiyadorlik faoliyatini aniq ajratishdan iborat ekanligi ko'rinadi. OECDning mustaqil tomonlar tamoyili va iqtisodiy manfaatga asoslangan yondashuvi, IRS³ ning hujjatlashtirish va xizmatning haqiqiyligini tekshirish amaliyoti, shuningdek, Xitoy va Saudiya Arabistonining turlicha soliq mexanizmlari O'zbekiston uchun boshqaruv to'lovlarini tartibga solishning alohida milliy modeliga asos bo'lishi mumkin. Bunday model soliq bazasini himoya qilish bilan birga, haqiqatan ham ko'rsatilgan va iqtisodiy jihatdan asoslangan guruh ichidagi xizmatlar xarajatlarini adolatli tarzda tan olish imkonini ham saqlab qolishi lozim.

Tadqiqot metodologiyasi

Tadqiqotda boshqaruv to'lovi (management fee) bo'yicha amaldagi soliq amaliyoti, uning foyda solig'i bazasiga ta'siri hamda soliq nazoratidagi muammolar tizimli va mantiqiy tahlil qilindi. Tizimli tahlil orqali boshqaruv to'lovi (management fee) tushunchasining iqtisodiy mazmuni, xizmat oluvchi korxonaning manfaatdorligi, aksiyadorlik faoliyati (shareholder activity), xizmatning amalda bajarilganligini tasdiqlovchi dalillar (proof of performance), xarajatlar bazasi (cost base) va xarajatlarni taqsimlash kaliti (allocation key) o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik aniqlandi. Shuningdek, boshqaruv to'lovi (management fee) doirasida ko'rsatiladigan xizmatlarni har bir yo'nalish bo'yicha alohida shartnoma bilan rasmiylashtirish, xizmat mazmuni va natijasini belgilash hamda tegishli hujjatlar bilan tasdiqlash imkoniyati tahlil qilindi. Tadqiqot natijasida shartnoma va hisobvara-q-fakturaning o'zi xizmatning haqiqatda ko'rsatilganligini avtomatik ravishda tasdiqlamasligi, shu sababli manfaatdorlik testi (benefit test) va xizmatning amalda bajarilganligini tasdiqlovchi dalillar (proof of performance) mezonlarini qo'llash zarurligi asoslandi.

Qiyosiy tahlil usuli orqali boshqa mamlakatlarda boshqaruv to'lovi (management fee) to'lovlarini soliqqa tortish va bunday xarajatlarni tan olish amaliyoti O'zbekiston tajribasi bilan solishtirildi. Xususan, Xitoy va Saudiya Arabistoni tajribalari asosida boshqaruv to'lovi (management fee) bo'yicha xarajatlarni chegirish va norezidentlarga to'lovlarni soliqqa tortishning turli yondashuvlari o'rganildi. Qiyosiy tahlil natijasida Xitoy modelida boshqaruv to'lovi (management fee) xarajatlarini chegirishni cheklashga, Saudiya Arabistoni modelida

³ AQSh Ichki daromadlar xizmati (IRS), *“Management Fees”*, LB&I International Practice Service Transaction Unit, 6-jild — *Inbound Income Shifting*, 6.5-qism — *Provision of High Value Services*, 6.5.1-bob, nazorat raqami ISI/9422.05_01 (2013), oxirgi yangilanish — 2014-yil 8-sentabr.

esa xarajatni tan olish bilan birga transfert narxlash (transfer pricing) va manbada ushlab qolinadigan soliq (withholding tax) mexanizmlaridan foydalanishga urg'u berilishi aniqlandi.

Iqtisodiy tahlil yordamida boshqaruv to'lovi (management fee) xarajatlarining foyda solig'i bazasiga va budjet tushumlariga ehtimoliy ta'siri baholandi. Bunda M miqdoridagi boshqaruv to'lovi (management fee) xarajat sifatida chegirilgan taqdirda, 15 foizlik foyda solig'i stavkasi sharoitida budjet tushumlarining potensial kamayishi 0,15 M miqdorida bo'lishi mumkinligi aniqlandi. Ayrim hollarda tegishli xalqaro shartnoma asosida norezident daromadidan manbada soliq undirilmasa, qo'shimcha 0,20 M miqdoridagi potensial fiskal farq yuzaga kelishi mumkin. Shu asosda ikki shart bir vaqtning o'zida mavjud bo'lgan soddalashtirilgan ssenariyda boshqaruv to'lovi (management fee) bo'yicha jami potensial fiskal ta'sir 0,35M gacha yetishi mumkinligi modellashirildi. Biroq ushbu ko'rsatkich universal soliq yuki emas, balki muayyan shartlar asosidagi ssenariy natijasi sifatida baholandi.

Amaliy modellashirish orqali bank guruhi misolida boshqaruv xizmatlari xarajatlarini taqsimlash mexanizmi ko'rib chiqildi. Modelda o'z kapitali (equity) va soliqdan oldingi foyda (PBT) asosiy ko'rsatkichlar sifatida olinib, har ikkala mezonga 50 foizdan ulush berish orqali umumiy taqsimlash ko'rsatkichi shakllantirildi. Keyinchalik ushbu taqsimlash mexanizmi xizmat turlari va funksional bo'linmalar kesimida xodimlarning to'liq bandlik ekvivalenti (FTE) kabi ko'rsatkichlar bilan bog'landi. Natijada xarajatlarni taqsimlashda yagona universal taqsimlash kalitidan (allocation key) foydalanish barcha xizmatlar uchun bir xil darajada iqtisodiy asoslangan bo'lmasligi mumkinligi ko'rsatildi. Shu sababli taqsimlash kaliti (allocation key) xizmatning iqtisodiy mohiyati va xizmat oluvchining real manfaatiga mos tanlanishi lozimligi asoslandi.

Empirik modellashirishning natijalari bank guruhi tomonidan taqdim etilgan taqsimlash modelidagi o'z kapitali (equity), soliqdan oldingi foyda (PBT), kapital rentabelligi (ROE) va xodimlarning to'liq bandlik ekvivalenti (FTE) ko'rsatkichlari asosida shakllantirildi. Mazkur hisob-kitoblar boshqaruv to'lovi (management fee) xarajatlarini taqsimlash mexanizmining amaliy ishlashi aniq natija bermasligini ko'rsatish imkonini berdi.

Tadqiqotning empirik cheklovi shundan iboratki, bitta guruh amaliyotini O'zbekiston iqtisodiyotining barcha tarmoqlariga statistik jihatdan umumlashtirish imkoniyati cheklangan. Kelgusida bank, telekommunikatsiya, ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish tarmoqlarini qamrab oluvchi anonimlashtirilgan ko'p yillik ma'lumotlar bazasi asosida regressiya, sezgirlik tahlili va xizmat turlari bo'yicha taqqoslashlarni amalga oshirish metodologiyaning empirik asosini yanada kuchaytirishi mumkin.

Tahlil va natijalar

Amaldagi tartibning muhim kamchiligi shundan iboratki, “boshqaruv haqi” (management fee) tushunchasining o'zi, uning tarkibi, qanday xizmatlar ushbu to'lov doirasiga kirishi, xizmatning O'zbekiston korxonasi uchun iqtisodiy foydasi qanday aniqlanishi hamda ushbu to'lovning qaysi qismi soliq maqsadlarida xarajat sifatida tan olinishi bo'yicha maxsus metodik yondashuv yetarlicha aniqlashtirilmagan. Natijada bir xil iqtisodiy mazmundagi operatsiyalar turli korxonalar tomonidan turlicha rasmiylashtirilishi, “boshqaruv xizmati” (management service), “bosh ofis xarajatlari” (head office cost), “ma'muriy ko'mak” (administrative support), “guruh xizmatlari” (group service) kabi umumiy nomlar ostida xarajatlar O'zbekiston korxonasining zimmasiga yuklanishi ehtimoli mavjud.

Boshqaruv haqining (management fee) xalqaro soliqqa tortish uchun muhim bo'lishining birinchi sababi — u foydaning yurisdiksiyalar bo'yicha taqsimlanishiga ta'sir qiladi. Faraz qilaylik, O'zbekistondagi sho'ba korxona 10 mln AQSh dollari foyda yaratmoqda va bosh kompaniya undan 3 mln dollar boshqaruv haqi (management fee) undirmoqda. Soddalashtirilgan holda boshqaruv haqi (management fee) xarajat sifatida tan olinsa, O'zbekistonda soliqqa tortiladigan foyda 7 mln dollargacha kamayadi. 3 mln dollar esa bosh kompaniya yurisdiksiyasida daromad sifatida shakllanadi. Demak, boshqaruv haqi (management fee) orqali guruh foydasining bir qismi bir davlatdan ikkinchi davlatga iqtisodiy xizmat haqi ko'rinishida o'tadi.

Shu sababli soliq organi uchun asosiy savol “3 mln dollar to'langanmi?” emas, balki “3 mln dollar evaziga qanday xizmat ko'rsatildi, xizmat oluvchi undan qanday iqtisodiy manfaat oldi va ushbu summa mustaqil tomonlar o'rtasidagi shartlarga mos keladimi?” bo'lishi kerak.

Boshqaruv haqi (management fee) dividenddan ham farqlanishi lozim. Dividend kapitaldagi ishtirok natijasida foydani taqsimlash shakli bo'lsa, boshqaruv haqi (management fee) muayyan xizmat uchun to'lanadigan haqdir. Biroq xizmatning real mazmuni yo'qolsa yoki faqat aksiyador manfaatiga tegishli xarajatlar sho'baga yuklansa, boshqaruv haqi (management fee) shakli iqtisodiy mazmunni yashiruvchi vositaga aylanishi mumkin. Shu sababli mazmunni shakldan ustun qo'yish yondashuvi (substance-over-form approach) qo'llaniladi va funksional tahlil (functional analysis) bunda muhim.

Haq undiriladigan boshqaruv xizmatlari (management fee) xizmat oluvchi korxonaga bevosita yoki bilvosita tijorat yoki moliyaviy qiymat beradigan faoliyatdir. Bank guruhi amaliyotida bunday xizmatlarga risklarni boshqarish (risk management), aktiv va passivlarni boshqarish (asset and liability management), prudensial kapital ustidan nazorat (prudential capital oversight), kapitalni boshqarish (capital management), guruh strategiyasini ishlab chiqish (group strategy development), xaridlarni tashkil etish (procurement), muvofiqlik nazorati (compliance), moliyaviy va buxgalteriya xizmatlari (finance and accounting services), soliq masalalari bo'yicha xizmatlar (tax services), faoliyat natijalarini nazorat qilish (performance monitoring), ichki audit (internal audit), kadrlarni boshqarish (human resources management) hamda bir nechta korxona uchun amalga oshiriladigan loyihalarni boshqarish (project management) kirishi mumkin.

Aksiyadorlik faoliyati (shareholder activities) esa bosh kompaniyaning faqat aksiyador sifatidagi manfaatidan kelib chiqadigan faoliyatni anglatadi. OECD materiallarida bosh kompaniyaning o'z yuridik tuzilmasi, aksiyadorlar yig'ilishi (shareholders' meetings), o'z aksiyalarini chiqarishi (issuance of its own shares), fond birjasida ro'yxatga olinishi (listing), investorlar bilan munosabatlar faoliyati (investor relations) va ayrim bosh kompaniya darajasidagi hisobot faoliyatlari (parent-level reporting activities) bunga misol sifatida ko'rsatiladi. Bunday xarajatlar sho'ba korxonaga avtomatik ravishda boshqaruv haqi (management fee) sifatida yuklanmasligi kerak.

Shunday qilib, boshqaruv haqi (management fee) bo'yicha huquqiy baholashda xizmat nomi yetarli emas. “Boshqaruv” (management), “konsalting” (consulting), “strategiya” (strategy) yoki “ko'mak” (support) degan nomlarning o'zi xizmatning haq undiriladigan xizmat ekanini isbotlamaydi. Funksional va faktik tahlil (functional and factual analysis) asosida xizmatning mazmuni aniqlanishi kerak.

Benefit test xizmat oluvchi korxona ushbu faoliyatdan iqtisodiy yoki tijorat manfaat olganligini aniqlash mexanizmi. OECD yondashuvida guruh ichidagi xizmatlar har bir

holatning faktik sharoitlariga qarab baholanadi. Shu sababli benefit test faqat umumiy “foйда keltirdi” degan bayonot bilan cheklanmasligi, xizmatning qanday natija berganini ko‘rsatishi kerak.

2 - 4 rasmlarda Boshqaruv xarajatlari hisob kitobi, mazkur xarajatlar taqsimoti to‘g‘risida umumiy tushuncha berish maqsadida bir Xorijiy bankning dunyo bo‘ylab 11 ta sho‘ba banklariga (shu jumladan O‘zbekistondagi sho‘ba bankiga) boshqaruv xizmatlari xarajatlarini hisoblashning namuna shakli keltirilgan.

Boshqaruv xizmatlari haqini hisoblash (amaliy misol)							Xarajatlar bazasi, soliq tuzatish, ustama va boshqaruv xizmati haqi
Tashkiliy bo‘linma (kod va nomi)	Guruh boshqaruvi umumiy xarajati	Boshqaruv xizmati ulushi	Boshqaruv xizmati xarajatlar bazasi	Soliqlar bo‘yicha tuzatish (2.3%)	Ustama (5%)	Boshqaruv xizmati haqi	
	A	B	C = A × B	D = C × 2.3%	E = D × 5%	F = C + D + E	
000055007 - Risk boshqaruvi funksiyasi	(276,672,029)	96.04%	(265,722,690)	(6,111,622)	(13,591,715.59)	(285,426,027.40)	
000056000 - Strategik va moliyaviy bo‘linma	(452,920,123)	24.86%	(112,605,979)	(2,589,938)	(5,759,795.83)	(120,955,712.49)	
OTP52000 - Boshqaruv va ma‘muriy kabinet	(376,963,379)	17.71%	(66,770,854)	(1,535,730)	(3,415,329.18)	(71,721,912.86)	
000053000 - Chakana bank xizmatlari bo‘linmasi	(168,170,345)	0.00%	-	-	-	-	
OTP53004 - Xalqaro chakana bank boshqarmasi	(1,291,709,335)	73.37%	(947,663,579)	(21,796,262)	(48,472,992.07)	(1,017,932,833.54)	
OTP53800 - Chakana mijozlarga xizmat ko‘rsatish tribasi	(641,593,601)	14.81%	(95,002,020)	(2,185,046)	(4,859,353.31)	(102,046,419.42)	
OTP53900 - Chakana kreditlash tribasi	(52,994,842)	3.59%	(1,904,146)	(43,795)	(97,397.06)	(2,045,338.35)	
OTP54009 - Banklar bilan hamkorlik va integratsiya boshqarmasi	(1,829,116,881)	0.00%	-	-	-	-	
OTP54100 - Maxsus moliyalashtirish boshqarmasi	(1,047,096,744)	85.42%	(894,439,406)	(20,572,106)	(45,750,575.61)	(960,762,087.85)	
OTP54800 - Global bozorlar boshqarmasi	(2,588,698,238)	38.76%	(1,003,258,179)	(23,074,938)	(51,316,655.85)	(1,077,649,772.91)	
OTP56002 - Investitsiyalar va kapital bozorlar departamenti	(225,511,007)	0.00%	-	-	-	-	
OTP55400 - Kredit risk modellari va metodologiyasi boshqarmasi	(370,540,964)	91.55%	(339,216,691)	(7,801,984)	(17,350,933.76)	(364,369,609.05)	
...	...	...	...	...	...	...	
Jami	(38,911,140,101)	37.97%	(14,904,373,829)	(342,800,598)	(762,358,721)	(16,009,533,148)	

2-rasm. Boshqaruv xizmatlari haqini hisoblash (amaliy misol).

Rasmda boshqaruv xizmatlari uchun to‘lovni hisoblash bir necha ketma-ket bosqichda amalga oshirilgan. Avvalo bosh ofis tomonidan guruh kompaniyalari uchun ko‘rsatilgan xizmatlar bilan bog‘liq umumiy xarajatlar aniqlangan. Keyin ushbu xarajatlar xizmatdan foydalanuvchi banklar o‘rtasida taqsimlangan.

Umumiy boshqaruv xizmatlari uchun taqsimlashda har bir bankning o‘z kapitali va soliqdan oldingi foydasi alohida hisobga olinib, har ikkala ko‘rsatkich bo‘yicha bankning guruhdagi ulushi aniqlangan. Ushbu ikki ulush 50 foizdan teng og‘irlikda birlashtirilib, dastlabki taqsimlash ulushi hosil qilingan. Keyingi bosqichda banklarning o‘z kapitali rentabelligi hisobga olinib, mazkur ulushga tuzatish kiritilgan va yakuniy taqsimlash ulushi normallashtirilgan. Shu tariqa bosh ofisning umumiy xizmat xarajatlaridan har bir bankka tegishli deb hisoblangan summa aniqlangan. Ayrim alohida xizmatlar, masalan, xodimlar bilan bog‘liq xizmatlar esa xodimlarning to‘liq bandlik birliklari asosida taqsimlangan.

Mazkur algoritmnining ijobiy jihati shundaki, unda umumiy xarajatni bir nechta bank o‘rtasida taqsimlash uchun aniq va oldindan belgilangan hisoblash tartibi mavjud. Shuningdek, faqat bitta ko‘rsatkichdan foydalanilmasdan, kapital va foydalilik kabi bir nechta ko‘rsatkichlarning birgalikda hisobga olinishi banklarning guruhdagi nisbiy iqtisodiy hajmini aks ettirishga qaratilgan. Ayrim xizmatlar uchun xodimlar soni kabi alohida ko‘rsatkichdan foydalanilgani esa barcha xizmatlar uchun bitta universal mezon qo‘llanilmaganini ko‘rsatadi.

Biroq ushbu algoritmnin management fee xarajatining iqtisodiy asoslanganligini aniqlash uchun to‘liq va yetarli mezon deb hisoblash mumkin emas. Chunki o‘z kapitali va soliqdan oldingi foyda asosida hisoblangan ulush bankning umumiy iqtisodiy hajmini ko‘rsatishi mumkin, biroq uning aynan muayyan boshqaruv xizmatidan qancha manfaat

olganini bevosita ko'rsatmaydi. Masalan, axborot texnologiyalari xizmati uchun foydalanuvchilar soni, kadrlar xizmati uchun xodimlar soni, xarid xizmatlari uchun xaridlar hajmi kabi ko'rsatkichlar xizmatdan foydalanish darajasini aniqroq aks ettirishi mumkin. Shu sababli ushbu jadvaldagi 50/50 nisbatdagi kapital va foyda mezonlarini barcha turdagi boshqaruv xizmatlari uchun universal taqsimlash formulasi sifatida belgilash metodik jihatdan yetarli asosga ega emas.

Xalqaro amaliyotdan kelib chiqib, to'g'ri yondashuvda hisoblashning o'zidan oldin xizmatning haqiqatda ko'rsatilganligi va O'zbekistondagi korxona ushbu xizmatdan iqtisodiy yoki tijorat manfaat olganligi aniqlanishi kerak. Agar xizmat faqat O'zbekistondagi korxonaga ko'rsatilgan bo'lsa, xarajatni bevosita shu korxonaga taqsimlash lozim. Agar xizmat bir nechta guruh kompaniyalariga umumiy tarzda ko'rsatilgan bo'lsa, xarajatlari xizmat turlari bo'yicha ajratilib, har bir xizmat uchun undan olinadigan manfaatni eng yaxshi aks ettiradigan taqsimlash mezonini tanlanishi kerak. Shundan keyingina tegishli xarajat ulushi va xizmat uchun haq miqdori aniqlanadi.

Shu sababli jadvaldagi algoritmi butunlay noto'g'ri deb baholash ham, uni O'zbekiston uchun tayyor va majburiy formula sifatida qabul qilish ham to'g'ri emas. U umumiy boshqaruv xizmatlari xarajatlari taqsimlashning amaliy namunasi sifatida qo'llanishi mumkin. Biroq O'zbekiston sharoitida undan foydalanishda har bir xizmat turi bo'yicha xarajatning haqiqiyligi, xizmat oluvchining undan manfaatdorligi va tanlangan taqsimlash mezonining iqtisodiy asoslanganligi alohida ko'rsatilishi lozim. Shuning uchun tavsiya etiladigan yondashuv avval xizmat va undan olinadigan manfaatni aniqlash, keyin imkon qadar xarajatni bevosita taqsimlash, bevosita taqsimlash imkonini bo'lmagan hollarda esa xizmatning xususiyatiga mos taqsimlash mezonidan foydalanishdir.

Boshqaruv xizmatlari haqi (Management fee) xalqaro soliqqa tortishda transfer pricing bilan bir qatorda to'lov manbaida foyda solig'i masalasini ham yuzaga keltiradi.

O'zbekiston bo'yicha 2026-yilgi amaliy soliq ma'lumotlariga ko'ra, norezidentlarga to'lanadigan management va konsulting xizmatlari ham kiradigan xizmat daromadlari uchun ichki qonunchilikdagi to'lov manbaida foyda solig'i stavkasi 20 foiz sifatida ko'rsatilgan; amaldagi ikki tomonlama soliq shartnomasi va tegishli hujjatlar mavjud bo'lsa, treaty relief (yengillik) qo'llanishi mumkin.

Shu sababli management fee bo'yicha xalqaro soliq tahlili faqat “xarajatni chegirish mumkinmi?” degan savol bilan tugamasligi kerak. To'lovning qaysi davlatda va qanday tasnifda soliqqa tortilishi, shartnoma bo'yicha soliq imtiyozining qo'llanishi, rezidentlik sertifikati va boshqa treaty shartlari ham tekshirilishi lozim. Ikki karra soliqqa tortish xavfi ikki shaklda yuzaga kelishi mumkin. Birinchisi, xizmat oluvchi davlat management fee xarajatini rad etadi, xizmat ko'rsatuvchi davlat esa daromadni soliqqa tortadi. Ikkinchisi, ikki davlat bir xil operatsiyaning arm's length qiymatini turlicha belgilaydi. OECD transfer narxlash tizimining muhim maqsadlaridan biri aynan bunday iqtisodiy ikki karra soliqqa tortish xavfini kamaytirishdir.

1-jadval

O‘zbekiston amaliyoti uchun boshqaruv xarajatlarini soliqqa tortish yuzasidan takliflar

Taklif	Mazmuni	Xalqaro soliqdagi natija
1. Boshqaruv xizmati uchun to‘lov ta‘rifi (Management fee)	Bog‘liq shaxslar o‘rtasidagi real boshqaruv/professional xizmat uchun haqni aniqlash.	Transchegaraviy xizmatni aniq tasniflash.
2. Manfaatdorlikni baholash mezon (Benefit test)	Xizmat oluvchiga bevosita yoki bilvosita iqtisodiy manfaat mavjudligini tekshirish.	Sun‘iy xarajatlarni chegirish xavfini kamaytirish.
3. Aksiyadorlik faoliyatini baholash mezon (Shareholder activity test)	Faqat aksiyador manfaatiga xizmat qiluvchi xarajatlarni alohida ajratish.	Profit shifting xavfini kamaytirish.
4. Xizmat haqiqatda ko‘rsatilganligini tasdiqlovchi hujjatlar (Proof of performance)	Xizmat amalda bajarilganini tasdiqlovchi minimal dalillar ro‘yxati.	Soliq nizosida hujjatli himoyani kuchaytirish.
5. Xarajatlarni taqsimlash mezon (Allocation key)	Xizmat turiga mos iqtisodiy taqsimlash kalitiga ruxsat berish.	Foyda va xarajatlarning iqtisodiy manfaatga mos taqsimlanishi.
6. Soddalashtirilgan hisob-kitob tartibidan foydalanish imkoniyati (Safe harbour imkoniyati)	Past qiymatli xizmatlar uchun soddalashtirilgan yondashuvni shartlar asosida ko‘rib chiqish.	Compliance xarajatini kamaytirish.
7. Boshqaruv xizmati uchun to‘lov hujjatlari (Management Service Fee File)	Shartnoma, SOW, benefit test, proof, cost base, allocation, TP va invoice ma‘lumotlarini yagona faylda jamlash.	Nazorat va soliq aniqligini oshirish.
8. Xavfga asoslangan soliq tekshiruvi (Risk-based audit)	Soliq organi xizmat turi, bog‘liqlik, benefit, hujjat, narx va WHT bo‘yicha bosqichma-bosqich tekshiradi.	Resurslarni yuqori xavfli operatsiyalarga yo‘naltirish.
9. Managament fee ni soliq kodeksining 317-moddasiga chegirilmaydigan xarajat sifatida kiritish	Xitoy tajribasi asosida boshqaruv xarajati yoki to‘lovini batamom soliq bazasiga kiritish	Soliqlarni yo‘qotish riski kamayadi.
10. Managament fee (boshqaruv to‘lovlari) ni xarajat sifatida tan olmaslik, bosh ofis tomonidan sho‘ba korxonaga ko‘rsatiladigan har bir xizmat uchun alohida shartnoma tuzish va asoslash tartibini joriy qilish.	Soliq risklari kamayadi	Byudjetga tushum yo‘qotish oldi olinadi.

Taqsimlash ko'rsatkichlari (1–3-bosqich natijasi)							Ikki mezon (soliqdan oldingi foyda va o'z kapitali) asosida birlashtirilgan taqsimlash ulushi
Bank	1 faoliyat (ulush)	2 faoliyat (ulush)	Soliqdan oldingi foyda (so'm)	Soliqdan oldingi foyda asosida taqsimlash ulushi	O'z kapitali (so'm)	O'z kapitali asosida taqsimlash ulushi	Birlashtirilgan taqsimlash ulushi
FTE (to'liq stavka ekvivalenti)	1.87	1.44	–	–	–	–	–
Taqsimlash turi	Bevosita taqsimot	Bilvosita taqsimot	–	–	–	–	–
Merkantil Bank Zrt.	3%	X	15,043,453,217	1.66%	66,753,399,728	1.80%	1.73%
DSK BANK AD (BG)	16.30%	X	240,746,451,008	26.60%	1,033,414,938,162	27.90%	27.25%
OTP BANKA DIONIČKO DRUŠTVO (HR)	13.50%	X	73,309,233,064	8.10%	467,173,567,583	12.61%	10.36%
OTP BANK JSC (UKRAINE)	7.90%	X	65,472,259,205	7.23%	189,852,681,049	5.13%	6.18%
JSC „OTP BANK“ (RUSSIA)	18.50%	X	183,164,360,858	20.24%	216,179,156,395	5.84%	13.04%
CRNOGORSKA KOMERC. BANKA A.D. (ME)	4.00%	X	28,112,879,895	3.11%	118,189,777,639	3.19%	3.15%
OTP BANKA SRBIJA (RS)	5.00%	X	75,447,844,335	8.34%	433,338,770,576	11.70%	10.02%
BANKA OTP ALBANIA SHA	4.60%	X	23,448,897,137	2.59%	114,648,540,240	3.10%	2.84%
OTP BANK S.A. (MD)	6.30%	X	13,038,397,229	1.44%	69,053,644,909	1.86%	1.65%
OTP BANKA D.D. (SI)	12.50%	X	123,394,507,069	13.63%	781,215,456,731	21.09%	17.36%
JSCM „X BANK“ (UZ)	8.30%	X	63,841,973,850	7.05%	214,152,012,675	5.78%	6.42%
Jami	–	–	905,020,256,867	100.00%	3,703,971,945,687	100.00%	100.00%

3-rasm. Taqsimlash ko'rsatkichlari (1-3 bosqich natijasi).

Taqsimlash ko'rsatkichlari (4-bosqich: ROE bo'yicha tuzatish)					Har bir bank uchun o'rtacha ROEga nisbatan nisbiy ko'rsatkich hisoblanadi va taqsimlash ulushlari tuzatiladi.	
 Bank	 ROE (%)	 Nisbiy ROE (marta)	 Birlashtirilgan taqsimlash ulushi (3-bosqich, %)	 ROE bo'yicha tuzatilgan birlashtirilgan ulush (%)	 Normalashtirilgan taqsimlash ulushi (%)	 FTE ulushi (marta)
Merkantil Bank Zrt.	17.90	0.81	1.73	1.41	1.36	0.02
DSK BANK AD (BG)	21.50	0.97	27.25	26.53	25.66	0.37
OTP BANKA DIONIČKO DRUŠTVO (HR)	14.20	0.64	10.36	6.65	6.44	0.09
OTP BANK JSC (UKRAINE)	22.40	1.01	6.18	6.25	6.05	0.09
JSC „OTP BANK“ (RUSSIA)	45.30	2.05	13.04	26.70	25.83	0.37
CRNOGORSKA KOMERC. BANKA A.D. (ME)	21.50	0.97	3.15	3.07	2.97	0.04
OTP BANKA SRBIJA (RS)	16.50	0.75	10.02	7.48	7.24	0.10
BANKA OTP ALBANIA SHA	20.20	0.91	2.84	2.59	2.51	0.04
OTP BANK S.A. (MD)	17.40	0.79	1.65	1.30	1.26	0.02
OTP BANKA D.D. (SI)	16.10	0.73	17.36	12.62	12.21	0.18
X BANK (UZ)	30.20	1.36	6.42	8.76	8.47	0.12
O'rtacha / Jami	22.10	—	100.00	103.36	100.00	1.44

Hisoblash tartibi va formulalar

- ROE**

$$ROE_i = \frac{\text{Banki, sof foydasi}}{\text{Banki, o'z kapitali}}$$
- Nisbiy ROE**

$$\text{Nisbiy } ROE_i = \frac{ROE_i}{\text{O'rtacha ROE}}$$
- Birlashtirilgan ulush**

$$C_i = \frac{A_i + B_i}{2}$$

A_i – soliqdan oldingi foyda ulushi, B_i – o'z kapitali ulushi
- ROE bo'yicha tuzatish**

$$D_i = C_i \times \text{Nisbiy } ROE_i$$
- Normalashtirish**

$$E_i = \frac{D_i}{\sum D_i} \times 100\%$$

($\sum D_i = 103.36\%$)
- FTE ulushi**

$$\text{FTE ulushi}_i = \frac{FTE_i}{\sum FTE_i}$$

($\sum FTE_i = 1.44$)

X Bank (UZ) misolida hisoblash

- ROE**

$$ROE = 30.20\%$$

(jadvaldan)
- Nisbiy ROE**

$$1.36 = \frac{30.20\%}{22.10\%}$$

(O'rtacha ROE = 22.10%)
- Birlashtirilgan ulush**

$$6.42\%$$

(jadvaldan)
- ROE bo'yicha tuzatish**

$$8.76\% = 6.42\% \times 1.36$$
- Normalashtirish**

$$8.47\% = 8.76\% / 103.36\% \times 100\%$$
- FTE ulushi**

$$0.12 = 0.18 / 1.44$$

(X Bank FTE = 0.18)

FTE nima?
 FTE – to'liq stavkaga tenglashtirilgan xodimlar soni. Boshqaruv xizmatlarida har bir bankka sarflangan ish hajmi (shaxslar soni va ularning bandlik darajasi) FTEda ifodalanaadi.
X Bank (UZ):
 FTE ulushi = $0.18 / 1.44 = 0.12$

Eslatma: Jadvaldagi barcha ko'rsatkichlar % da ifodalangan. Hisob-kitoblar jadvaldagi qiymatlar asosida amalga oshirilgan.

Shaffof taqsimlash — barqaror hamkorlik!

4-rasm. Taqsimlash ko'rsatkichlari (4-bosqich: ROE bo'yicha tuzatish).

Xulosa va takliflar

Xitoy tajribasidagi boshqaruv xizmatlari uchun to'lovlar bo'yicha chegirmaga yo'l qo'yilmasligi va Saudiya Arabistonidagi xarajatlarni chegirish bilan birga to'lov manbaida ushlab qolinadigan soliqni qo'llash mexanizmi O'zbekiston uchun muqobil siyosiy variantlarni ko'rsatadi. O'zbekiston uchun taklif etilayotgan Soliq kodeksining 317-moddasi bo'yicha cheklov, ayniqsa, yuqori xavfli bog'liq norezidentlarga to'lanadigan summalarga nisbatan qo'llanib, riskka asoslangan soliq tekshiruvi va Boshqaruv xizmatlari uchun to'lovlar bo'yicha hujjatlar to'plami bilan birgalikda ishlashi maqsadga muvofiq.

Bunday cheklovning asosiy maqsadi haqiqiy xizmatlarni taqiqlash emas, balki bosh kompaniyaning aksiyadorlik faoliyati, takroriy xizmatlari yoki foyda ko'rsatkichi asosida avtomatik taqsimlangan umumiy xarajatlarini mahalliy korxonaning soliqqa tortiladigan foydasini kamaytirish vositasiga aylantirishning oldini olishdir.

Shu asosda O'zbekiston Respublikasi Soliq kodeksining 317-moddasiga bog'liq norezidentlarga to'lanadigan boshqaruv xizmatlari uchun to'lovlar va iqtisodiy mazmuniga ko'ra unga tenglashtirilgan guruh ichidagi boshqaruv to'lovlarini foyda solig'i bazasidan

chegirib tashlanmaydigan xarajatlar tarkibiga kirituvchi maxsus norma kiritish taklif etiladi. Taklif etilayotgan norma quyidagi mazmunda shakllantirilishi mumkin:

“Bog‘liq shaxslarga, shu jumladan norezident bosh kompaniya yoki guruhning markaziy xizmat ko‘rsatuvchi korxonasiga to‘lanadigan boshqaruv xizmatlari uchun to‘lovlar, guruh doirasidagi boshqaruv xizmatlari uchun to‘lovlar, ma‘muriy xizmatlar uchun to‘lovlar va shunga o‘xshash boshqaruv xizmatlari uchun to‘lovlar, agar ushbu Kodeksda alohida istisno nazarda tutilmagan bo‘lsa, soliq bazasini aniqlashda chegirib tashlanmaydi.”

O‘zbekiston qonunchiligi uchun taklif etilayotgan model. O‘zbekiston Respublikasida boshqaruv xizmatlari uchun to‘lovlar (management fee) bo‘yicha alohida, lekin haddan tashqari qat’iy bo‘lmagan metodik yondashuvni shakllantirish maqsadga muvofiq. Amaldagi transfer narxlash tizimi bog‘liq shaxslar o‘rtasidagi nazorat qilinadigan operatsiyalarni mustaqil tomonlar tamoyili (arm’s length) asosida baholash uchun asos yaratadi; biroq boshqaruv xizmatlari uchun to‘lovlarning xizmat mazmuni, naf olish testi (benefit test), aksiyadorlik faoliyati (shareholder activity) va xizmat haqiqatda ko‘rsatilganini tasdiqlovchi dalillar (proof of performance) kabi o‘ziga xos jihatlarini yanada aniqroq metodik jihatdan tartibga solish mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati

1. OECD. OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations 2022. OECD Publishing, Paris, 2022.
2. OECD. Transfer Pricing: Cross-border transactions between associated enterprises and the arm’s length principle. OECD Tax Policy materials.
3. OECD. Revisions to Chapter VII of the OECD Transfer Pricing Guidelines – Special considerations for intra-group services. Public consultation document, 2026.
4. PwC. Uzbekistan — Corporate — Withholding tax, Tax Summaries, last reviewed 16 January 2026.
5. Deloitte Hungary. Introduction of management fees – Transfer pricing aspects. 20 March 2026.
6. OECD. Base Erosion and Profit Shifting Project: Actions 8–10, Aligning Transfer Pricing Outcomes with Value Creation.
7. OECD. Transfer Pricing Documentation and Country-by-Country Reporting, BEPS Action 13.
8. United Nations. United Nations Practical Manual on Transfer Pricing for Developing Countries.
9. United Nations. United Nations Model Double Taxation Convention between Developed and Developing Countries.
10. Bank guruhi ichki allocation modeli: equity, PBT, ROE va FTE ko‘rsatkichlari asosidagi taqsimlash jadvali (maqola empirik material).
11. AQSh Ichki daromadlar xizmati (IRS), “Management Fees”, LB&I International Practice Service Transaction Unit, 6-jild — *Inbound Income Shifting*, 6.5-qism — *Provision of High Value Services*, 6.5.1-bob, nazorat raqami ISI/9422.05_01 (2013), oxirgi yangilanish — 2014-yil 8-sentabr.
12. O‘zbekiston Respublikasining Soliq kodeksi. – Toshkent, 2019 (2026-yil holatidagi tahrir).
13. O‘zbekiston Respublikasining ikki tomonlama soliqqa tortishning oldini olish to‘g‘risidagi xalqaro shartnomalari.
14. <https://practiceguides.chambers.com/practice-guides/corporate-tax-2026/china>
15. <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/01/oecd-transfer-pricing-guidelines-for-multinational-enterprises-and-tax-administrations-2022>