

MUHANDISLIK

& IQTISODIYOT

№4

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

2026 APREL



Milliy nashrlar

OAK: <https://oak.uz/pages/4802>

05.00.00 - Texnika fanlari
08.00.00 - Iqtisodiyot fanlar



Google Scholar

OPEN ACCESS

ULRICHSWEB™
GLOBAL SERIALS DIRECTORY

Academic Resource Index
ResearchBib

ISSN INTERNATIONAL STANDARD SERIAL NUMBER INTERNATIONAL CENTRE

CYBERLENINKA

OpenAIRE

ROAD

INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL

BASE

Crossref

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА LIBRARY.RU



ISSN: 3060-463X

РЭУ.РФ
РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА
ТАШКЕНТСКИЙ ФИЛИАЛ



muhandislik **& iqtisodiyot**

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

Elektron nashr, 2026-yil, aprel.

Bosh muharrir:

Zokirova Nodira Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori, DSc, professor

Bosh muharrir o'rinbosari:

Shakarov Zafar G'afrovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori, PhD, dotsent

Tahrir hay'ati:

Abduraxmanov Kalendar Xodjayevich, O'z FA akademigi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Sharipov Kongratbay Avezimbetovich, texnika fanlari doktori, professor

Maxkamov Baxtiyor Shuxratovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Shaumarov Said Sanatovich, texnika fanlari doktori, professor

Turayev Bahodir Xatamovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Nasimov Dilmurod Abdulloyevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Allayeva Gulchexra Jalgasovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Arabov Nurali Uralovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Maxmudov Odiljon Xolmirzayevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Xamrayeva Sayyora Nasimovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Bobonazarova Jamila Xolmurodovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Irmatova Aziza Baxromovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Bo'taboyev Mahammadjon To'ychiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Shamshiyeva Nargizaxon Nosirxuja kizi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor,

Xolmuxamedov Muhsinjon Murodullayevich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Xodjayeva Nodiraxon Abdurashidovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Amanov Otabek Amankulovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Qurbonov Samandar Pulatovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Zikriyoyev Aziz Sadulloyevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Tabayev Azamat Zaripbayevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sxay Lana Aleksandrovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Ismoilova Gulnora Fayzullayevna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Djumaniyazov Umrbek Ilxamovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Kasimova Nargiza Sabitdjanovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Kalanova Moxigul Baxritdinovna, dotsent

Ashurzoda Luiza Muxtarovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sharipov Sardor Begmaxmat o'g'li, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Tursunov Ulug'bek Sativoldiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

Bauyetdinov Majit Janizaqovich, Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti dotsenti, PhD

Botirov Bozorbek Musurmon o'g'li, Texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sultonov Shavkatjon Abdullayevich, Kimyo fanlari doktori, (DSc)

Jo'raeva Malohat Muhammadovna, filologiya fanlari doktori (DSc), professor.

Yusupov Maxamadamin Abduxamidovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi (DSc), professor

Kalonova Moxigul Baxritdinovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi (PhD), dotsent

Mirzayev Kulmamat Djanzakovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi (DSc), professor.

Karimova Nilufar Sadirdin qizi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Norboyev Odil Abrayevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Nasimov Dilmurod Abdulloyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor

Mirzayev Kulmamat Djanzakovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor

Karimova Nilufar Sadirdin qizi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Pardaev Umidjon Uralovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor

muhandislik & iqtisodiyot

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

- 05.01.00 – Axborot texnologiyalari, boshqaruv va kompyuter grafikasi
- 05.01.01 – Muhandislik geometriyasi va kompyuter grafikasi. Audio va video texnologiyalari
- 05.01.02 – Tizimli tahlil, boshqaruv va axborotni qayta ishlash
- 05.01.03 – Informatikaning nazariy asoslari
- 05.01.04 – Hisoblash mashinalari, majmualari va kompyuter tarmoqlarining matematik va dasturiy ta'minoti
- 05.01.05 – Axborotlarni himoyalash usullari va tizimlari. Axborot xavfsizligi
- 05.01.06 – Hisoblash texnikasi va boshqaruv tizimlarining elementlari va qurilmalari
- 05.01.07 – Matematik modellashtirish
- 05.01.11 – Raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt
- 05.02.00 – Mashinasozlik va mashinashunoslik
- 05.02.08 – Yer usti majmualari va uchish apparatlari
- 05.03.02 – Metrologiya va metrologiya ta'minoti
- 05.04.01 – Telekommunikatsiya va kompyuter tizimlari, telekommunikatsiya tarmoqlari va qurilmalari. Axborotlarni taqsimlash
- 05.05.03 – Yorug'lik texnikasi. Maxsus yoritish texnologiyasi
- 05.05.05 – Issiqlik texnikasining nazariy asoslari
- 05.05.06 – Qayta tiklanadigan energiya turlari asosidagi energiya qurilmalari
- 05.06.01 – To'qimachilik va yengil sanoat ishlab chiqarishlari materialshunosligi
- 05.08.03 – Temir yo'l transportini ishlatish
- 05.08.06 – "G'ildirakli va gusenisali mashinalar va ularni ishlatish" (texnika fanlari)
- 05.09.01 – Qurilish konstruksiyalari, bino va inshootlar
- 05.09.04 – Suv ta'minoti. Kanalizatsiya. Suv havzalarini muhofazalovchi qurilish tizimlari
- 10.00.06 – Qiyosiy adabiyotshunoslik, chog'ishtirma tilshunoslik va tarjimashunoslik
- 10.00.04 – Yevropa, Amerika va Avstraliya xalqlari tili va adabiyoti
- 08.00.01 – Iqtisodiyot nazariyasi
- 08.00.02 – Makroiqtisodiyot
- 08.00.03 – Sanoat iqtisodiyoti
- 08.00.04 – Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti
- 08.00.05 – Xizmat ko'rsatish tarmoqlari iqtisodiyoti
- 08.00.06 – Ekonometrika va statistika
- 08.00.07 – Moliya, pul muomalasi va kredit
- 08.00.08 – Buxgalteriya hisobi, iqtisodiy tahlil va audit
- 08.00.09 – Jahon iqtisodiyoti
- 08.00.10 – Demografiya. Mehnat iqtisodiyoti
- 08.00.11 – Marketing
- 08.00.12 – Mintaqaviy iqtisodiyot
- 08.00.13 – Menejment
- 08.00.14 – Iqtisodiyotda axborot tizimlari va texnologiyalari
- 08.00.15 – Tadbirkorlik va kichik biznes iqtisodiyoti
- 08.00.16 – Raqamli iqtisodiyot va xalqaro raqamli integratsiya
- 08.00.17 – Turizm va mehmonxona faoliyati

Ma'lumot uchun, OAK
Rayosatining 2024-yil 28-avgustdagi 360/5-son qarori bilan "Dissertatsiyalar asosiy ilmiy natijalarini chop etishga tavsiya etilgan milliy ilmiy nashrlar ro'yxati"ga texnika va iqtisodiyot fanlari bo'yicha "Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali ro'yxatga kiritilgan.

Muassis: "Tadbirkor va ishbilarmon" MChJ

Hamkorlarimiz:

1. Toshkent shahridagi G.V.Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universiteti
2. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti
3. Toshkent irrigatsiya va qishloq xo'jaligini mexanizatsiyalash muhandislari instituti" milliy tadqiqot universiteti
4. Islom Karimov nomidagi Toshkent davlat texnika universiteti
5. Muhammad al-Xorazmiy nomidagi Toshkent axborot texnologiyalari universiteti
6. Toshkent davlat transport universiteti
7. Toshkent arxitektura-qurilish universiteti
8. Toshkent kimyo-texnologiya universiteti
9. Jizzax politexnika instituti



MUNDARIJA

STRATEGIC INTEGRATION OF BUSINESS PLANNING AND FORECASTING IN INDUSTRIAL ENTERPRISES.....	11
Sharipov K.A., Ismatullayev T.R.	
ВКЛАД БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ МАХАЛЛЕЙ РЕСПУБЛИКИ КАРАКАЛПАКСТАН: МЕХАНИЗМЫ, ДИНАМИКА И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ	21
Бабаназарова Гульзар Зиуатдиновна	
BUDJET TASHKILOTLARIDA XARAJATLARNI REJALASHTIRISH VA MOLIYAVIY NAZORATNI TASHKIL ETISH.....	27
Karayev Payzillaxon Yusufxonovich	
FERMER XO'JALIKLARINI MOLIYAVIY QO'LLAB-QUVVATLASHDA SUBSIDIYA AMALIYOTINI TAKOMILLASHTIRISH.....	32
Xakimov Zafar Ibragimovich	
IQTISODIY O'SISHGA ERISHISHDA DAVLAT INNOVATSION VA INVESTITSION SIYOSATINING O'RNI	38
Xaydarova Yorqinoy Asqar qizi	
QURILISH SANOATIDA KORXONALARNI MOLIYALASHTIRISHNING NAZARIY KONSEPSIYALARI VA ZAMONAVIY YONDASHUVLARI.....	44
Igitov Jurabek Kuzibekovich	
ОСОБЕННОСТИ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА	50
Абдуллаева Матлуба Нематовна, Акбарова Муфаррах Мухитдиновна	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОМПАЕНС-КОНТРОЛЯ В КОМПАНИЯХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ В УЗБЕКИСТАНЕ	56
Халтурдиев Айтмурат Маратович	
О'ZBEKISTONDA RAQAMLI IQTISODIYOTNING ICHKI BELGILARI	64
Saatova Lolaxon Ergashevna	



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОМПЛАЕНС-КОНТРОЛЯ В КОМПАНИЯХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ В УЗБЕКИСТАНЕ

Халтурдиев Айтмурат Маратович

слушатель 2-го курса совместной магистерской программы МВА Высшей школы бизнеса и предпринимательства при Кабинете Министров Республики Узбекистан и Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС).

Аннотация. В статье исследуются особенности формирования и совершенствования системы комплаенс-контроля в компаниях с государственным участием в Узбекистане в условиях институциональных реформ и усиления антикоррупционной политики. На основе анализа нормативно-правовой базы, данных национальной статистики и международных оценок выявлены ключевые проблемы, связанные с недостаточной интеграцией комплаенс-функции в систему корпоративного управления, формальным характером контрольных процедур и сохранением зон повышенного коррупционного риска. Обоснована необходимость перехода к риск-ориентированной и интегрированной модели комплаенс-контроля. Предложены направления совершенствования системы, направленные на повышение прозрачности, снижение институциональных рисков и повышение результативности корпоративного управления в компаниях с государственным участием.

Ключевые слова: комплаенс-контроль, корпоративное управление, компании с государственным участием, антикоррупционная политика, управление рисками, внутренний контроль, Узбекистан.

Annotatsiya. Maqolada O'zbekistonda davlat ishtirokidagi kompaniyalarda komplayens-nazorat tizimini shakllantirish va takomillashtirish xususiyatlari institutsional islohotlar va korrupsiyaga qarshi siyosat kuchayishi sharoitida tadqiq etilgan. Normativ-huquqiy baza, milliy statistika ma'lumotlari va xalqaro baholashlar asosida komplayens funksiyasining korporativ boshqaruv tizimiga yetarli darajada integratsiyalanmaganligi, nazorat jarayonlarining formal xususiyatga egaligi hamda yuqori korrupsiya xavfi mavjud sohalar saqlanib qolayotganligi bilan bog'liq muammolar aniqlangan. Komplayens-nazoratning riskka yo'naltirilgan va integratsiyalashgan modeliga o'tish zarurligi asoslangan. Tizimni takomillashtirish bo'yicha taklif etilgan yo'nalishlar davlat ishtirokidagi kompaniyalarda shaffoflikni oshirish, institutsional xavflarni kamaytirish va korporativ boshqaruv samaradorligini oshirishga qaratilgan.

Kalit so'zlar: komplayens-nazorat, korporativ boshqaruv, davlat ishtirokidagi kompaniyalar, korrupsiyaga qarshi siyosat, risklarni boshqarish, ichki nazorat, O'zbekiston.

Abstract. The article examines the features of formation and improvement of the compliance control system in companies with state participation in Uzbekistan in the context of institutional reforms and strengthening anti-corruption policy. Based on the analysis of the regulatory framework, national statistics, and international assessments, key problems are identified, including insufficient integration of the compliance function into corporate governance, the formal nature of control procedures, and the persistence of high-risk corruption areas. The necessity of transitioning to a risk-based and integrated compliance model is substantiated. The study proposes directions for improving the system aimed at enhancing transparency, reducing institutional risks, and increasing the effectiveness of corporate governance in companies with state participation.

Keywords: compliance control, corporate governance, state-owned companies, anti-corruption policy, risk management, internal control, Uzbekistan.



ВВЕДЕНИЕ

В условиях трансформации экономики Узбекистана и активной роли государства в корпоративном секторе существенно возрастает значение эффективных механизмов корпоративного управления, среди которых система комплаенс-контроля занимает ключевое место. Современные управленческие подходы предполагают не только соблюдение нормативных требований, но и интеграцию принципов прозрачности, подотчётности и деловой этики в операционную деятельность компаний, что приобретает особую значимость для предприятий с государственным участием.

Актуальность рассматриваемой проблематики в Узбекистане определяется масштабом государственного сектора в экономике. По данным Национального комитета по статистике, по состоянию на ноябрь 2025 года в стране функционирует более 465 тыс. предприятий, при этом в ряде стратегически значимых отраслей представлены компании с государственным участием [1]. В этих условиях вопросы обеспечения прозрачности, предотвращения коррупционных рисков и повышения эффективности контроля становятся системными задачами экономической политики (Рис. 1).



Рисунок 1. Влияние структуры экономики на развитие комплаенс-контроля в Узбекистан

Институциональной основой развития комплаенс-систем в Узбекистане выступают проводимые реформы в сфере противодействия коррупции и совершенствования корпоративного управления. В частности, в Законе Республики Узбекистан «О противодействии коррупции» (2017 г.) закреплена необходимость внедрения механизмов предупреждения коррупционных правонарушений, включая внутренние контрольные процедуры в организациях [2]. Дополнительное развитие данные положения получили в Указе Президента Республики Узбекистан от 27 мая 2019 года № УП-5729 «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы противодействия коррупции», в котором предусмотрено внедрение современных инструментов комплаенса и внутреннего контроля в деятельности государственных органов и хозяйствующих субъектов [3].

Значимость развития комплаенс-систем неоднократно подчеркивалась на высшем государственном уровне. В частности, Президент Республики Узбекистан Ш.М. Мирзиёев отмечал, что «коррупция является серьезным препятствием на пути реформ и развития страны», акцентируя необходимость формирования эффективных механизмов её предупреждения и повышения прозрачности управления [4]. Данная позиция отражает стратегический приоритет формирования институциональной среды, основанной на принципах законности и подотчётности.

Несмотря на проводимые реформы, международные оценки свидетельствуют о наличии системных ограничений. Согласно отчету Европейского банка реконструкции и развития (EBRD), уровень корпоративного управления в крупнейших компаниях Узбекистана оценивается как «средний» (fair), что указывает на необходимость дальнейшего развития механизмов контроля и управления рисками [5]. При этом сохраняются проблемы, связанные с формальным характером внедрения процедур внутреннего контроля и недостаточной интеграцией комплаенс-функции в систему стратегического управления.



ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ

В зарубежной научной литературе комплаенс-контроль рассматривается как элемент системы корпоративного управления, внутреннего контроля и управления рисками. Существенный вклад в развитие данной концепции внес Майкл Пауэр (Michael Power) в работе «The Audit Society: Rituals of Verification» (Oxford University Press, 1997) [6], где показано, что усиление формализованных процедур контроля не всегда приводит к повышению их эффективности, что особенно характерно для стран с переходной экономикой.

Поведенческий аспект комплаенса раскрыт в исследовании Кристин Паркер и Вибекке Нильсен (Christine Parker, Vibeke Lehmann Nielsen) Explaining Compliance: Business Responses to Regulation (Edward Elgar Publishing) [7], в котором доказано, что соблюдение требований определяется не только регуляторным воздействием, но и внутренними факторами — корпоративной культурой и мотивацией менеджмента.

Риск-ориентированный подход получил развитие в работе Гая Спеддинга и Мартина Роуза (Guy Spedding, Martin Rose) Business Risk Management Handbook: A Sustainable Approach (Elsevier, 2008) [8], а также в документах OECD Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance (2010) [9] и World Bank Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit [10], где комплаенс рассматривается как инструмент управления рисками и предупреждения нарушений.

Этическое измерение комплаенс-систем раскрыто в трудах Джона Боутрайта (John R. Boatright) Ethics and the Conduct of Business и Линды Тревиньо, Кэтрин Нельсон (Linda K. Treviño, Katherine A. Nelson) Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right (Wiley, 2017), где обоснована зависимость эффективности комплаенса от уровня корпоративной культуры и внедрения этических стандартов [11].

В российской научной литературе комплаенс рассматривается преимущественно в контексте корпоративного управления и антикоррупционной политики. Так, И.И. Ординарцев в труде «Проблемы становления комплаенс в России» обосновывает фрагментарность развития комплаенс-систем и их зависимость от заимствованных моделей [12]. Б.С. Батаева и В.А. Черепанова в работе Перспективы развития комплаенса как средства улучшения корпоративного управления в российских компаниях рассматривают комплаенс как инструмент повышения качества корпоративного управления [13]. М.А. Кольцов, и Н.А. Проданова в статье «Комплаенс как инструмент принятия решения в корпоративном управлении» доказывают необходимость его интеграции в процесс принятия управленческих решений [14]. Ж.А. Кеворкова и Н.Г. Сапожникова в работе «Концептуальные положения комплаенс как формы внутреннего контроля в экономических субъектах» определяют комплаенс как элемент системы внутреннего контроля, что ограничивает его стратегическое понимание [15].

В узбекской научной литературе вопросы комплаенс-контроля исследованы ограниченно и преимущественно в рамках корпоративного управления. В работах Д.Х. Суюнова и Э.А. Хошимова «Акциядорлик жамиятларида корпоратив бошқарув самарадорлигини баҳолашнинг методологик жиҳатлари» (2018), «Корпоратив бошқарув моделлари: концептуал жиҳатлар, замонавий тенденциялар ва конвергенция имкониятлари» (2017) и «Замонавий шароитларда Ўзбекистонда корпоратив бошқарув тизими ривожланишининг асосий йўналишлари» (2019) разработаны подходы к оценке эффективности корпоративного управления [16]. М.Б. Хамидулин в работах «Финансовые механизмы корпоративного управления» (2015), «Реформирование корпоративного сектора Республики Узбекистан: проблемы и перспективы» (2017) и «Фондовый рынок или корпоративное управление: с чего начать приватизацию государственной собственности» (2018) исследует институциональные аспекты управления государственными активами [17].

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методология исследования основана на применении институционального и риск-ориентированного подходов к анализу системы комплаенс-контроля в компаниях с государственным участием. Указанные подходы позволяют рассматривать комплаенс не только как совокупность контрольных процедур, но и как элемент системы управления рисками и обеспечения соответствия требованиям нормативной среды.

Эмпирическую базу составили данные международных и национальных источников. Использованы результаты оценки корпоративного управления Европейского банка реконструкции и развития, отражающие уровень развития управленческих практик в крупнейших компаниях Узбекистана, статистические материалы Национального комитета по статистике Республики Узбекистан за 2025 год, а также нормативно-правовые акты, регулирующие вопросы противодействия коррупции и внутреннего контроля.



Исследование проведено в три этапа. На первом этапе осуществлена оценка институциональной среды функционирования компаний с государственным участием, включая анализ нормативных требований и роли государства в корпоративном секторе. На втором этапе выполнена декомпозиция системы комплаенс-контроля с выделением её ключевых элементов: внутреннего контроля, внутреннего аудита, управления рисками и механизмов предотвращения конфликта интересов. На третьем этапе проведена оценка степени интеграции комплаенс-функции в систему корпоративного управления, что позволило выявить несоответствие между формальными требованиями и практикой их реализации.

Для обработки данных применены методы сравнительного анализа, структурной декомпозиции и логико-аналитического обобщения. Оценка осуществлялась по следующим критериям: уровень институционализации комплаенс-функции, степень её интеграции в процессы принятия решений, а также результативность в части снижения правовых и коррупционных рисков.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Проведённый анализ показывает, что в Узбекистане уже сформирована базовая институциональная основа для развития комплаенс-контроля в государственных органах и организациях, включая компании с государственным участием, однако степень её практической зрелости остаётся неоднородной. К числу наиболее значимых шагов следует отнести принятие Закона «О противодействии коррупции» [18], Закона «О конфликте интересов» от 5 июня 2024 года № ЗРУ-931 [19] и Постановление Президента Республики Узбекистан от 21 апреля 2025 года № ПП-147 «О мерах по обеспечению независимости и повышению эффективности деятельности подразделений внутреннего антикоррупционного контроля» [20], направленного на обеспечение независимости и повышение эффективности внутренних антикоррупционных контрольных подразделений в государственных органах и организациях. Само появление специального акта о независимости внутренних антикоррупционных подразделений свидетельствует о том, что государство перешло от общего антикоррупционного регулирования к институциональному укреплению внутренних комплаенс-механизмов.

С точки зрения перспектив это создаёт для Узбекистана качественно новую регуляторную среду. Если ранее внутренний контроль во многих организациях воспринимался как вспомогательная функция, то после принятия ПП-147 комплаенс-подразделения получили более чёткий статус в системе предупреждения коррупции и конфликта интересов. Дополнительный потенциал создаёт и закон о конфликте интересов, который вводит обязанность рассмотрения обращений и уведомлений о наличии либо возможности конфликта интересов в государственных органах и других организациях. Для компаний с государственным участием это особенно важно, поскольку они находятся в зоне пересечения корпоративного управления, публичных финансов и административного регулирования.

Одновременно сохраняются системные ограничения, указывающие на то, что формальное укрепление нормативной базы не равнозначно зрелости комплаенс-системы. По оценке ЕБРР за 2025 год, система корпоративного управления в Узбекистане характеризуется как “fair”, то есть содержит отдельные элементы надлежащей практики, но сохраняет критически значимые проблемы, требующие дальнейших реформ [21]. Для целей настоящего исследования это принципиально важно, что международная оценка подтверждает, что в стране существует нормативный и организационный прогресс, однако интеграция комплаенс-функции в процессы принятия решений, управления рисками и контроля исполнения остаётся недостаточной.

Перспективность совершенствования комплаенс-контроля напрямую связана и со структурой экономики. По состоянию на 1 ноября 2025 года в Узбекистане действовало 465,9 тыс. предприятий и организаций, из которых 395,8 тыс., или 84,9%, составляли малые предприятия и микрофирмы. При этом доля малого бизнеса в ВВП за январь–сентябрь 2025 года составила 51,5% [22]. Эти цифры важны не только как общий экономический фон: они показывают, что значительная часть корпоративного сектора функционирует в среде, где ресурсы на сложные процедуры внутреннего контроля ограничены. Для компаний с государственным участием это означает двойную нагрузку: с одной стороны, они обязаны соблюдать более высокие стандарты прозрачности, с другой — действуют в экономике, где зрелые комплаенс-практики ещё не являются повсеместной нормой.

Проблемы наиболее отчётливо проявляются в тех сферах, где компании и бизнес взаимодействуют с государством. По данным UNODC, представленным на Третьем форуме по честности бизнеса в Узбекистане, исследование CERR и UNODC выявило значительные коррупционные риски в таких процедурах, как лицензирование, государственные закупки, проверки бизнеса и иные административные процессы [23]. Это особенно релевантно для компаний с государственным участием, поскольку именно они чаще вовлечены в закупочные процедуры, взаимодействие с регуляторами, распределение

контрактов и реализацию публично значимых проектов. Следовательно, слабость комплаенс-контроля в данном сегменте повышает не только корпоративные, но и институциональные риски (Рис. 2).

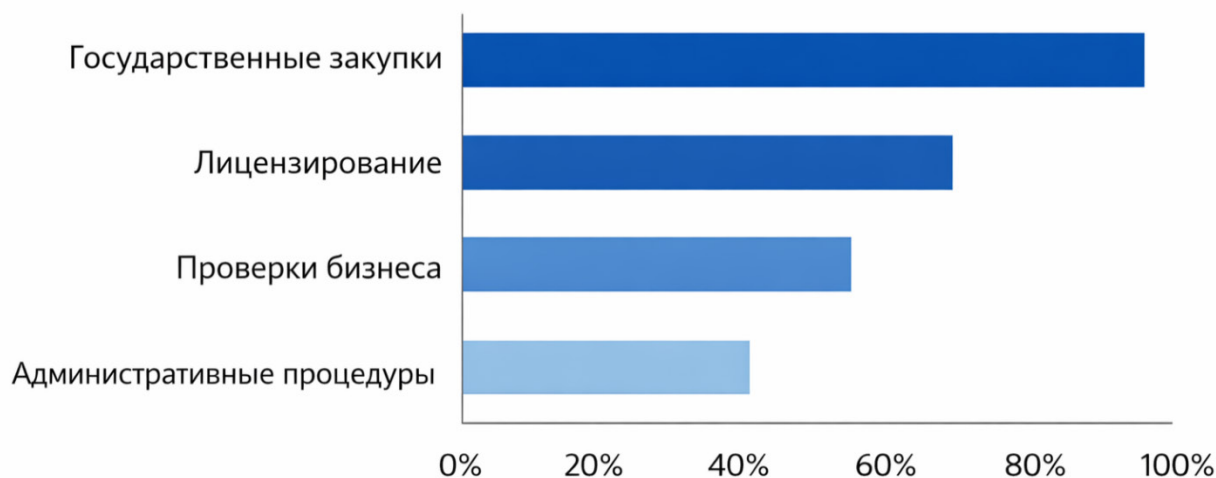


Рисунок 2. Основные зоны коррупционных рисков в Узбекистане (по данным UNODC)

Дополнительным индикатором сохраняющихся проблем служат международные антикоррупционные рейтинги. По данным Transparency International, в индексе восприятия коррупции за 2024 год Узбекистан получил 32 балла и занял 121-е место из 180 стран [24]. Это лучше, чем в 2022 году, когда страна занимала 126-е место, однако показатель всё ещё остаётся ниже условного среднего уровня институциональной устойчивости [25]. Для темы комплаенс-контроля это означает, что антикоррупционная политика в стране демонстрирует продвижение, но не достигла той стадии, когда внутренние системы контроля можно считать достаточно зрелыми и устойчивыми.

Вместе с тем международные и национальные данные позволяют говорить и о реальных перспективах. ЕБРР в своей оценке указывает на продолжение масштабной программы сокращения государственного присутствия в экономике, приватизации крупных активов и повышения качества финансовой дисциплины и отчётности. Параллельно в 2025 году на уровне государства обсуждались реформы по трансформации государственных предприятий, совершенствованию корпоративного управления и более эффективному управлению государственными активами. В такой ситуации комплаенс-контроль приобретает уже не вспомогательное, а стратегическое значение: без него невозможно обеспечить прозрачность трансформации, защиту от конфликта интересов и снижение регуляторных рисков в переходный период.

Отдельным направлением перспективного развития выступает укрепление внутренних антикоррупционных подразделений. Появление в 2025 году специального президентского постановления о независимости и результативности таких подразделений свидетельствует, что проблема их формального характера уже признана на государственном уровне [26]. Иначе говоря, сама логика реформ исходит из того, что внутренний контроль должен быть не номинальным, а функционально самостоятельным и способным влиять на управленческие процессы. Для компаний с государственным участием это открывает возможность перехода от модели «комплаенс как контроль после нарушения» к модели «комплаенс как предупреждение риска».

В совокупности полученные результаты позволяют сделать вывод, что ситуация в Узбекистане характеризуется сочетанием заметного нормативного прогресса и сохраняющегося управленческого разрыва. Перспективы определяются наличием специального законодательства, усилением антикоррупционной инфраструктуры, реформированием сектора государственных предприятий и поддержкой со стороны международных институтов. Проблемы же связаны с тем, что формальное наличие правовых инструментов ещё не гарантирует их встроенности в корпоративную практику. Именно поэтому ключевой задачей остаётся переход от нормативно закреплённого комплаенса к реально действующей системе комплаенс-контроля в компаниях с государственным участием.

Таким образом, полученные результаты показывают, что ключевое ограничение развития комплаенс-контроля в компаниях с государственным участием в Узбекистане связано не с отсутствием нормативной базы, а с недостаточной встроенностью комплаенс-функции в систему корпоративного управления. В этих условиях совершенствование комплаенс-систем требует перехода от формально-



регламентированного подхода к модели, ориентированной на управление рисками и предотвращение нарушений.

Первым направлением трансформации выступает внедрение риск-ориентированного подхода (risk-based compliance). В международной практике комплаенс рассматривается как инструмент приоритизации рисков, при котором контрольные процедуры концентрируются на наиболее уязвимых процессах. Для Узбекистана это особенно актуально с учётом выявленных зон повышенного риска — государственных закупок, лицензирования и взаимодействия с регуляторами. В этой связи целесообразно внедрение систем внутренней оценки комплаенс-рисков с регулярным пересмотром профиля рисков на уровне компаний с государственным участием.

Вторым направлением является институционализация комплаенс-функции как самостоятельного элемента корпоративного управления. Несмотря на принятые нормативные акты, включая Постановление Президента № ПП-147 (2025 г.), на практике комплаенс-подразделения в ряде организаций сохраняют ограниченную независимость. В этой связи необходимым представляется закрепление прямой подотчётности комплаенс-функции совету директоров или наблюдательному совету, что соответствует международным стандартам корпоративного управления и обеспечивает снижение конфликта интересов.

Третье направление связано с интеграцией комплаенс-контроля в процессы стратегического и операционного управления. В существующей практике комплаенс преимущественно выполняет контрольную функцию после совершения операций. Между тем эффективная система предполагает включение комплаенс-проверок на стадии принятия решений, включая инвестиционные проекты, закупочную деятельность и заключение контрактов. Для компаний с государственным участием это имеет принципиальное значение, поскольку позволяет минимизировать риски на ранних этапах и повысить качество управленческих решений (Рис. 3).

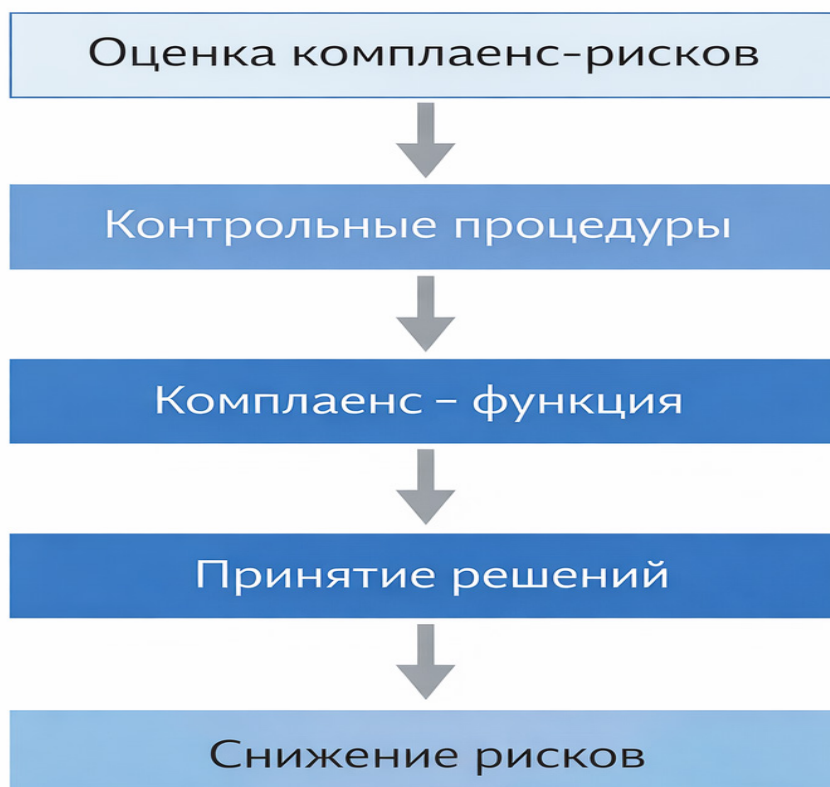


Рисунок 3. Интегрированная модель комплаенс-контроля в компаниях с государственным участием

Четвёртым направлением является развитие механизмов управления конфликтами интересов. Принятие соответствующего закона в 2024 году создаёт правовую основу, однако его эффективность зависит от внедрения внутренних процедур: обязательного декларирования, независимого рассмотрения и мониторинга исполнения решений. В этой связи целесообразно формирование внутри компаний специализированных процедур и цифровых реестров конфликтов интересов, обеспечивающих прозрачность и контроль.



Пятым направлением выступает цифровизация комплаенс-контроля. В условиях роста объёмов данных и усложнения бизнес-процессов традиционные методы контроля становятся недостаточно эффективными. Использование цифровых инструментов мониторинга операций, анализа транзакций и автоматизированного выявления аномалий позволяет повысить результативность комплаенс-функции. Для Узбекистана это направление является перспективным с учётом активной цифровизации государственного управления и бизнеса.

Шестым направлением является формирование корпоративной культуры добросовестности. Международная практика показывает, что формальные процедуры комплаенса не обеспечивают устойчивого результата без поддержки на уровне организационной культуры. В этой связи необходимым условием является внедрение программ обучения, кодексов этики и механизмов внутренней коммуникации, направленных на формирование антикоррупционного поведения сотрудников.

Обоснованность предложенных направлений подтверждается как международными оценками (EBRD, UNODC), указывающими на необходимость усиления институциональной среды и управления рисками, так и национальными реформами, направленными на повышение прозрачности и эффективности корпоративного управления. В условиях продолжающейся трансформации государственного сектора внедрение указанных механизмов позволяет рассматривать комплаенс-контроль не как вспомогательный элемент, а как инструмент повышения устойчивости и эффективности компаний с государственным участием.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Проведённое исследование показало, что в Узбекистане сформирована базовая институциональная и нормативно-правовая основа развития комплаенс-контроля в компаниях с государственным участием, однако уровень его практической реализации остаётся недостаточно зрелым. Несмотря на принятие ключевых нормативных актов, направленных на противодействие коррупции, управление конфликтами интересов и укрепление внутреннего контроля, комплаенс-функция в ряде организаций сохраняет вспомогательный характер и не занимает устойчивого положения в системе корпоративного управления.

Установлено, что основным ограничением выступает разрыв между нормативным регулированием и управленческой практикой. Формальное наличие процедур внутреннего контроля не гарантирует их результативного применения в процессах принятия решений и управлении рисками. Дополнительное влияние оказывают особенности экономической структуры, характеризующейся высокой долей малых предприятий, а также наличие зон повышенного регуляторного и коррупционного риска, связанных с взаимодействием бизнеса и государства.

Научный результат исследования заключается в обосновании необходимости перехода к интегрированной модели комплаенс-контроля, ориентированной на управление рисками и включённой в процессы стратегического управления. В отличие от существующих подходов, рассматривающих комплаенс преимущественно как контрольную функцию, предложенная логика предполагает его использование в качестве инструмента предотвращения нарушений, повышения прозрачности и обеспечения устойчивости корпоративного управления.

Практическая значимость работы определяется возможностью адаптации предложенных направлений в компаниях с государственным участием с учётом национальных условий. Внедрение риск-ориентированного подхода, укрепление институциональной роли комплаенс-функции, развитие механизмов управления конфликтами интересов и цифровизация контроля создают предпосылки для повышения результативности корпоративного управления и снижения институциональных рисков.

Список использованной литературы:

1. Закон Республики Узбекистан от 03.01.2017 № ЗРУ-419 «О противодействии коррупции». URL: <https://lex.uz/docs/3088013>
2. Указ Президента Республики Узбекистан от 27.05.2019 № УП-5729 «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы противодействия коррупции». URL: <https://lex.uz/docs/4355387>
3. Закон Республики Узбекистан от 05.06.2024 № ЗРУ-931 «О конфликте интересов». URL: <https://lex.uz/docs/6952745>
4. Постановление Президента Республики Узбекистан от 21.04.2025 № ПП-147 «О мерах по обеспечению независимости и повышению эффективности деятельности подразделений внутреннего антикоррупционного контроля государственных органов и организаций». URL: <https://lex.uz/docs/7486316>
5. Мирзиёев Ш.М. Состоялось заседание Национального совета по противодействию коррупции // Официальный сайт Президента Республики Узбекистан. 05.03.2025. URL: <https://president.uz/ru/lists/view/7924>
6. Power, M. (1997). *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.



7. Parker, C., & Nielsen, V. L. (Eds.). (2011). *Explaining Compliance: Business Responses to Regulation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
8. Spedding, L. S., & Rose, A. (2008). *Business Risk Management Handbook: A Sustainable Approach*. Amsterdam: Elsevier.
9. OECD. (2010). *Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance*. Paris: OECD.
10. World Bank. (2014). *Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit*. Washington, DC: World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0222-5>
11. Boatright, J. R., & Smith, J. D. (2017). *Ethics and the Conduct of Business* (8th ed.). Boston: Pearson. Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2017). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right* (7th ed.). Hoboken, NJ: Wiley
12. Ординарцев, И. И. (2020). Проблемы становления комплаенс в России. *Управленческие науки / Management Sciences*, 10(2), 31–40. <https://doi.org/10.26794/2404-022X-2020-10-2-31-40>
13. Батаева, Б. С., & Черепанова, В. А. (2017). Перспективы развития комплаенса как средства улучшения корпоративного управления в российских компаниях. *Экономика. Налоги. Право*, (5), 30–36.
14. Кольцов, М. А., Кольцов, Н. А., & Проданова, Н. А. (2025). Комплаенс как инструмент принятия решения в корпоративном управлении. *Аудиторские ведомости*, (1), 216–221.
15. Кеворкова, Ж. А., & Сапожникова, Н. Г. (2020). Концептуальные положения комплаенс как формы внутреннего контроля в экономических субъектах. *Учет. Анализ. Аудит*, 7(2), 6–16.
16. Суюнов, Д. Х., & Хошимов, Э. А. (2018). Акциядорлик жамиятларида корпоратив бошқарув самарадорлигини баҳолашнинг методологик жиҳатлари. *Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар*, (2).
17. Суюнов, Д. Х., & Хошимов, Э. А. (2017). Корпоратив бошқарув моделлари: концептуал жиҳатлар, замонавий тенденциялар ва конвергенция имкониятлари. *Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар*.
18. Суюнов, Д. Х., & Хошимов, Э. А. (2019). Замонавий шароитларда Ўзбекистонда корпоратив бошқарув тизими ривожланишининг асосий йўналишлари. *Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар*, 2019(4).
19. Хамидулин, М. Б. (2016). *Финансовые механизмы корпоративного управления*. Ташкент: Хамидулин, М. Б. (2016). *Реформирование корпоративного сектора Республики Узбекистан: проблемы и перспективы*.
20. Хамидулин, М. Б., & Турсунов, И. Б. (2020). Фондовый рынок или корпоративное управление: с чего начать приватизацию государственной собственности.
21. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). *Corporate Governance in Transition Economies: Uzbekistan Country Report*. London, 2025. URL: [https://www.ebrd.com/content/dam/ebrd_dxp/assets/pdfs/legal-reform/corporate-governance/sector-assessment/u w/2025%20Uzbekistan%](https://www.ebrd.com/content/dam/ebrd_dxp/assets/pdfs/legal-reform/corporate-governance/sector-assessment/u w/2025%20Uzbekistan%20)
22. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). *Transition Report 2025–2026. Country Assessment: Uzbekistan*. London, 2025. URL: https://www.ebrd.com/content/dam/ebrd_dxp/assets/pdfs/office-of-the-chief-economist/transition-report-archive/transition-report-2025/country-assessments/Central-Asia/transition-report-2025-26-CA-Uzbekistan.pdf
23. Национальный комитет Республики Узбекистан по статистике. *Официальные статистические данные о количестве предприятий и организаций по состоянию на 1 ноября 2025 года*. // https://stat.uz/img/press-relizlar/registr-press-reliz-01_11_25-eng-_p53890.pdf
24. Национальный комитет Республики Узбекистан по статистике. *Основные показатели малого бизнеса и частного предпринимательства в Республике Узбекистан за январь–сентябрь 2025 года*. // https://stat.uz/img/press-relizlar/kb_eng_p74274.pdf
25. United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). *Advancing Business Integrity in Uzbekistan: Insights from the Third Business Integrity Forum*. Vienna, 2025. URL: https://www.unodc.org/roca/en/NEWS/2025/advancing-business-integrity-in-uzbekistan_-_insights-from-the-third-business-integrity-forum.html
26. Transparency International. *Corruption Perceptions Index 2024: Uzbekistan*. Berlin, 2025. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024/index/uz>
27. World Bank. *Worldwide Governance Indicators: Control of Corruption*. Washington, D.C. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/CC.PER.RNK>

muhandislik **& iqtisodiyot**

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz Hakimov

Musahhih: Zokir Alibekov

Sahifalovchi va dizayner: Abdurahmon Qurbonov

2026. № 4

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar ma'sul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelmasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

"Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali 26.06.2023-yildan
O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi
Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan
№S-5669245 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.

Litsenziya raqami: №095310.

**Manzilimiz: Toshkent shahri Yunusobod
tumani 15-mavze 19-uy**





+998 93 718 40 07



<https://muhandislik-iqtisodiyot.uz/index.php/journal>



t.me/yait_2100