

MUHANDISLIK

& IQTISODIYOT

№5

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

2026 MAY



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, may.

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

Xolmirzayev Ulug'bek Abdulazizovich, Iqtisodiyot fanlari doktori (DSc)

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

STERJEN KO'NDALANG KESIM YUZASI ELLIPS SHAKLIDAGI TRANSFORMATORNING QISQA TUTASHUV PAYTIDAGI MEKANIK ZO'RIQISHGA CHIDAMLILIGI	10
Bekishev Allabergen Yergashevich, Yakubova Dilfuza Kuanishovna, Saidova Nozima Akkulovna	
ВЛИЯНИЕ ДЕМОГРАФИЧЕСКОЙ ДИНАМИКИ НА РАЗВИТИЕ СФЕРЫ УСЛУГ: ЭКОНОМЕТРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РЕГИОНОВ УЗБЕКИСТАНА	19
Мусаева Шоира Азимовна, Муйинжонов Хусейн Алишеревич	
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ И ВОЗМОЖНОСТИ ЕГО АДАПТАЦИИ В УЗБЕКИСТАНЕ	28
Габбарова Ильмира Володиевна	
BALAND BINOLAR FASADLARINI PARDOZLASH TEXNOLOGIYALARINI EKSPLOATATSION ISHONCHLILIK VA XIZMAT MUDDATINI UZAYTIRISH ASOSIDA OPTIMALLASHTIRISH	34
Amirov Shavkat Rahmatullayevich	
ИНТЕГРАЛЬНАЯ ОЦЕНКА УСТОЙЧИВОГО ЦИФРОВОГО РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА И ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТУРИСТСКОГО ПОТЕНЦИАЛА БУХАРСКОЙ ОБЛАСТИ	41
Усманова Азиза Баходировна	
PEREGONDAGI HARAKATNI BOSHQARISH TIZIMLARINI MIKROPROTSESSORLI TEXNOLOGIYALAR ASOSIDA TAKOMILLASHTIRILGAN TUZILMAVIY SXEMASINI ISHLAB CHIQISH	46
Xujamkulov Eldor G'ayratjon o'g'li	
INVESTITSIYALAR HAJMINI OSHIRISHGA QARATILGAN CHORA-TADBIRLAR VA ULARNI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI	55
Alimova Dilafrō'z Tohir qizii	
HUDUDLAR KESIMIDA AHOLI O'SISHINING BANDLIK DARAJASIGA TA'SIRINI EKONOMETRIK BAHOLASH (O'ZBEKISTON MISOLIDA)	61
Xusniddinova Gulnoza Ulug'bek qizi	
QUYOSH FOTOELEKTRIK PANELLARI SAMARADORLIGIGA ATROF-MUHIT OMILLARI VA CHANGLANISHNING TA'SIRI HAMDA ULARNI KAMAYTIRISHGA QARATILGAN INNOVATSION TEXNOLOGIYALAR	67
Botirov Bozorbek, Iskandarova Charos, Avazov Jonibek, Sultonov Abror	
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI QISHLOQ XO'JALIGINI RIVOJLANTIRISHNING HOZIRGI HOLATI TAHLILI ..	75
Rajapov Xayrulla Bekdurdıyevich, Sharipova Lobar Umrbek qizi	
INTERPOLATSION TIKLASH ALGORITMLARINING OCR ANIQLIGIGA TA'SIRINI BAHOLASH	82
Aliyev Nodirbek Hamidullo o'g'li	
IKORXONALARDA KORPORATIV BOSHQARUVNI TAKOMILLASHTIRISHNING ZAMONAVIY YONDASHUVLARI VA INSTITUTSIONAL OMILLARI	90
Muxtorova Shaxlo Farxodovna	
O'ZBEKISTONDA QAYTA TIKLANUVCHI ENERGIYA MANBALARINING RIVOJLANISH ISTIQBOLLARINI EKONOMETRIK PROGNOZLASH	94
Qo'ziboyev Behzod Hamidovich	
KPI-BASED PERFORMANCE MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY	99
Sultanova Kamila Mukhtorali kizi	
SANOAT KORXONALARI IQTISODIY XAVFSIZLIGINI TA'MINLASHDA MARKETING VOSITALARIDAN FOYDALANISH AMALIYOTINI TAKOMILLASHTIRISH	104
Tursunxo'jayev Sardor Jamoliddin o'g'li	
FARG'ONA VILOYATI MAHALLALARIDA TADBIRKORLIK VA HUNARMANDCHILIKNI RIVOJLANTIRISHNING IJTIMOY-IQTISODIY VA INSTITUTSIONAL OMILLARINI BAHOLASH	110
Tuxtasinov Zafarjon Odiljonovich	



MHXS STANDARTLARIGA O'TISH: KORXONALAR UCHUN AMALIY MUAMMOLAR VA YECHIMLAR	116
Eshniyazova Yulduz Yuldashbayevna	
TURMUSH FAROVONLIGINI BAHOLASHNING KO'P O'LCHOVLI USULLARI VA MEZONLARI	120
Turdikulova Moxira Maxmasharifovna	
KICHIK BIZNESNI RIVOJLANTIRISHNING MOLIVAVIY-IQTISODIY IMPERATIVLARI	125
Kaxorova Zamira Safaraliyevna	
YENGIL SANOAT KORXONALARIDA RO'Y BERISHI MUMKIN BO'LGAN BAXTSIZ HODISALAR VA UNI BARTARAF ETISH CHORA-TADBIRLARI	131
Dehqonov Oyatillo Mansurbek o'g'li, Abduraxmanov Abdurashid Ataxanovich	
VTULKA DETALINI ISHLAB CHIQRISHDA SHTAMPLASH TEXNOLOGIK JARAYONINI ISHLAB CHIQISH...	136
Abdullayev Fatxulla, Xasanov Kamoliddin, Yolg'ashova Madina, Jo'rayev Muhiddin	
JAHON MOLIVAVIY TIZIMINING TRANSFORMATSIYASI.....	140
Qobilova Nodira Qayumjon qizi, Normurodov X.E.	
KORXONALARDA "TEJAMKOR ISHLAB CHIQRISH" KONSEPSIYASIDAN FOYDALANISHNING XORIJ TAJRIBASI	144
Mamasoliyev G'ayratbek Maxamadyusupovich	
HUDUDIY BARQARORLIKNI TA'MINLASHDA MAHSULOT EKSPORTINI DIVERSIFIKATSIYALASH YO'LLARI.....	149
Mamadjanova Tuyg'unoy Axmadjanovna	
PAXTA-TO'QIMACHILIK KLASTERLARIDA ISHLAB CHIQRISHNI DIVERSIFIKATSIYA QILISH ASOSIDA YUQORI QO'SHILGAN QIYMATLI MAHSULOTLAR ULUSHINI KENGAYTIRISH	154
Yusupova Feruza Yo'ldoshevna	
AHOLINING MOLIVAVIY SAVODXONLIGINI OSHIRISHDA MIKROLOYIHALARNING O'RNI	159
Irgashev Anvar Farxodovich	
XALQARO KOMPANIYALARDA INNOVATSION BOSHQARUV TIZIMLARINI RIVOJLANTIRISH STRATEGIYALARI.....	166
Raxmankulov Sherzod Shokirovich	
ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССА ДЕГРАДАЦИИ КОМПОНЕНТОВ ФОТОЭЛЕКТРИЧЕСКИХ МОДУЛЕЙ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ КЛИМАТИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ: ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР	171
Дыскин Валерий Григорьевич, Курбанов Юнус Муртаза угли, Жубаназаров Ринат Шапагат Улы	
RIVOJLANGAN DAVLATLARDA CHIQINDILARNI QAYTA ISHLASH TIZIMINING INSTITUTSIONAL ASOSLARI	177
O'tbosarov Abrorbek Adxamjon o'g'li	
DAVLAT ORGANLARI VA TASHKILOTLARI ICHKI AUDITORLARINING PROFESSIONAL AXLOQ QOIDALARINI ISHLAB CHIQRISH.....	182
Xamidova Zarifa Urol qizi	
AUDIT JARAYONIDA DALIL OLISH VA UNING MUAMMOLARI.....	189
Ro'zmetov Mansur	
O'ZBEKISTONDA IJTIMOYIY TURIZMNI QO'LLAB-QUVVATLASH MEXANIZMI VA ULARNING SAMARADORLIGI.....	193
Shaydulova Marjona Alisher qizi	
KORXONALARNING MOLIVAVIY HOLATINI IFODALOVCHI KO'RSATKICHLAR VA ULARNING MOLIVAVIY TAHLILI AHAMIYATI.....	198
Rizoyev Farrux Hikmatilloevich	
NAMANGAN VILOYATIDA KICHIK SANOAT ZONALARIDA IQTISODIY SALOHİYATNI TAKOMILLASHTIRISH VA RIVOJLANTIRISH MASALALARI.....	203
Turaboev Ibroxim Ismoil o'g'li	
ISSIQLIK TEXNIKASIDA IKKILAMCHI BUG'DAN FOYDALANISH SAMARADORLIGINI OSHIRISH	208
Komilova Nodira Abdirahmon qizi	



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОМПАНИЯХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ
УЧАСТИЕМ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕФОРМ 218
Юсупов Зойиржон Ровшан угли, Жумаев Улуғбек Нодирбекович

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОМПАНИЯХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕФОРМ

Юсупов Зойиржон Ровшан угли

слушатель совместной магистерской программы Высшей школы бизнеса и предпринимательства при Кабинете Министров Республики Узбекистан и Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС).



Жумаев Улуғбек Нодирбекович

слушатель совместной магистерской программы Высшей школы бизнеса и предпринимательства при Кабинете Министров Республики Узбекистан и Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС)



Аннотация. В статье исследуются современные особенности корпоративного управления в компаниях с государственным участием в условиях экономических реформ и трансформации государственного сектора. Рассмотрены международные подходы к корпоративному управлению, механизмы стратегического контроля, институт независимых директоров, ESG-подходы, а также вопросы цифровизации корпоративных процессов. Особое внимание уделено реформам в сфере управления государственными активами Республики Узбекистан, внедрению международных стандартов финансовой отчетности (IFRS), развитию механизмов IPO и повышению прозрачности деятельности стратегически значимых предприятий. Также обоснованы приоритетные направления совершенствования корпоративного управления в компаниях с государственным участием.

Ключевые слова: корпоративное управление, государственные компании, государственные активы, ESG, IPO, IFRS, независимые директора, риск-менеджмент, инвестиционная привлекательность, стратегическое управление.

Аннотация. Maqolada iqtisodiy islohotlar va davlat sektori transformatsiyasi sharoitida davlat ishtirokidagi kompaniyalarda korporativ boshqaruvning zamonaviy xususiyatlari tadqiq etilgan. Korporativ boshqaruvning xalqaro yondashuvlari, strategik nazorat mexanizmlari, mustaqil direktorlar instituti, ESG-yondashuvlar hamda korporativ jarayonlarni raqamlashtirish masalalari ko'rib chiqilgan. O'zbekiston Respublikasida davlat aktivlarini boshqarish sohasida amalga oshirilayotgan islohotlar, xalqaro moliyaviy hisobot standartlari (IFRS)ni joriy etish, IPO mexanizmlarini rivojlantirish va strategik ahamiyatga ega korxonalar faoliyati shaffofligini oshirish masalalariga alohida e'tibor qaratilgan. Shuningdek, davlat ishtirokidagi kompaniyalarda korporativ boshqaruvni takomillashtirishning ustuvor yo'nalishlari asoslab berilgan.

Калит so'zlar: korporativ boshqaruv, davlat kompaniyalari, davlat aktivlari, ESG, IPO, IFRS, mustaqil direktorlar, risk-menjment, investitsion jozibadorlik, strategik boshqaruv.

Abstract. The article examines the modern features of corporate governance in state-owned companies under conditions of economic reforms and transformation of the public sector. International approaches to corporate governance, mechanisms of strategic control, the institution of independent directors, ESG approaches, and the digitalization of corporate processes are analyzed. Particular attention is paid to reforms in the management of state assets in the Republic of Uzbekistan, the implementation of International Financial Reporting Standards (IFRS), the development of IPO mechanisms, and the enhancement of transparency in strategically important enterprises. The article also substantiates the priority directions for improving corporate governance in state-owned companies.



Keywords: corporate governance, state-owned companies, state assets, ESG, IPO, IFRS, independent directors, risk management, investment attractiveness, strategic management.

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях трансформации мировой экономики вопросы совершенствования корпоративного управления в компаниях с государственным участием приобретают особую актуальность. Государственные компании играют стратегическую роль в обеспечении устойчивого экономического развития, реализации инфраструктурных проектов, поддержании энергетической, транспортной и финансовой стабильности, а также укреплении социальной устойчивости государства. Вместе с тем эффективность их деятельности во многом определяется качеством системы корпоративного управления, уровнем прозрачности, действенностью механизмов стратегического контроля и способностью адаптироваться к условиям рыночной экономики.

Международная практика показывает, что совершенствование корпоративного управления является одним из ключевых факторов повышения эффективности государственных компаний и роста их инвестиционной привлекательности. По данным Организации экономического сотрудничества и развития (OECD), государственные предприятия формируют значительную часть экономики многих стран, а внедрение современных механизмов корпоративного управления способствует повышению прозрачности деятельности компаний, снижению агентских издержек и укреплению доверия инвесторов [2].

По данным Агентства по управлению государственными активами Республики Узбекистан, в стране последовательно совершенствуется система управления государственными предприятиями, включая внедрение современных принципов корпоративного управления, развитие механизмов IPO и повышение эффективности использования государственных активов [3]. В настоящее время в Узбекистане реализуются программы трансформации крупных государственных компаний, включая АО «Узбекнефтегаз», АО «Узбекистон темир йуллари», АО «Национальные электрические сети Узбекистана» и другие стратегически значимые предприятия.

Согласно данным Агентства по управлению государственными активами Республики Узбекистан, в последние годы расширяется практика внедрения международных стандартов финансовой отчетности (IFRS), механизмов независимого аудита и современных систем внутреннего контроля в государственных компаниях [3]. Одновременно возрастает внимание к применению ESG-подходов, развитию института независимых директоров и повышению уровня корпоративной прозрачности.

Вместе с тем в системе корпоративного управления сохраняются отдельные вопросы, связанные с необходимостью дальнейшего повышения самостоятельности наблюдательных советов, совершенствования механизмов принятия управленческих решений, усиления системы внутреннего контроля и более широкого внедрения современных инструментов корпоративного управления. В этих условиях исследование особенностей корпоративного управления в компаниях с государственным участием приобретает важное научное и практическое значение.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ

В зарубежной научной литературе вопросы корпоративного управления исследуются как один из ключевых факторов повышения эффективности компаний и обеспечения устойчивости бизнеса. А. Шлейфер и Р. Вишни в работе *A Survey of Corporate Governance* подчеркивают значение защиты прав акционеров, прозрачности управления и эффективности деятельности наблюдательных советов [4].

М. Дженсен и У. Меклинг в исследовании *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure* рассматривают корпоративное управление как механизм снижения агентских конфликтов между собственниками и менеджментом компаний [5].

Существенный вклад в развитие современных подходов к управлению государственными компаниями внесли исследования OECD, посвященные вопросам прозрачности финансовой отчетности, независимости наблюдательных советов и эффективности управления государственными активами [6].

В странах СНГ вопросы корпоративного управления исследуются преимущественно в контексте реформирования государственного сектора и повышения инвестиционной привлекательности компаний. Российские исследователи В.Г. Антонов и И.В. Ивашковская анализируют влияние корпоративного управления на эффективность стратегического менеджмента, развитие корпоративного контроля и устойчивость компаний [7].



В Узбекистане вопросы корпоративного управления рассматриваются в работах Р.Х. Алимова, Д.В. Расуловой и А.Т. Кенжабаева, посвященных реформированию системы управления государственными активами, внедрению международных стандартов финансовой отчетности (IFRS) и совершенствованию механизмов корпоративного контроля [8]. Вместе с тем вопросы повышения самостоятельности наблюдательных советов, внедрения ESG-подходов и цифровизации корпоративного управления в компаниях с государственным участием требуют дальнейшего научного изучения.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологическую основу исследования составили современные подходы к анализу корпоративного управления и управления государственными активами. В процессе исследования использованы методы сравнительного анализа международного опыта корпоративного управления, системного анализа механизмов управления государственными компаниями, статистического анализа, сравнительно-экономического анализа, а также логического обобщения.

Кроме того, проведен анализ нормативно-правовых документов Республики Узбекистан, материалов Организации экономического сотрудничества и развития (OECD), Всемирного банка, Агентства по управлению государственными активами Республики Узбекистан, а также аналитических отчетов, характеризующих состояние корпоративного управления и процессы реформирования государственного сектора экономики.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Современные тенденции развития мировой экономики характеризуются усилением требований к эффективности корпоративного управления, прозрачности деятельности компаний и качеству стратегического менеджмента. Особую значимость данные процессы приобретают для компаний с государственным участием, поскольку именно они обеспечивают функционирование стратегических отраслей экономики, реализацию инфраструктурных проектов, энергетическую и транспортную устойчивость, а также стабильность национальной экономической системы. По данным Всемирного банка, государственные предприятия во многих странах формируют от 15 до 25 % ВВП и играют важную роль в обеспечении макроэкономической устойчивости и развитии инфраструктуры [9].

Международный опыт показывает, что эффективность деятельности компаний с государственным участием во многом определяется уровнем корпоративной прозрачности, самостоятельностью механизмов стратегического контроля и качеством системы корпоративного менеджмента. Согласно данным OECD, внедрение современных принципов корпоративного управления способствует снижению агентских издержек, повышению эффективности использования государственных активов и укреплению инвестиционной привлекательности компаний [6]. В развитых странах государственный корпоративный сектор активно внедряет ESG-подходы, цифровые механизмы внутреннего контроля, системы риск-менеджмента и международные стандарты раскрытия информации.

В странах Европейского союза, Сингапуре и Южной Кореи государственные компании функционируют преимущественно на основе рыночных механизмов управления, предусматривающих высокий уровень самостоятельности наблюдательных советов, прозрачность финансовой отчетности и регулярную оценку KPI менеджмента. Международная практика показывает, что профессионализация корпоративного управления и совершенствование механизмов государственного регулирования создают условия для устойчивого развития компаний и повышения доверия со стороны инвесторов и международных финансовых институтов.

По данным Агентства по управлению государственными активами Республики Узбекистан, в стране продолжается реформирование системы управления государственными предприятиями и реализация программ корпоративной трансформации крупных компаний [3]. В частности, процессы модернизации корпоративного управления осуществляются в АО «Узбекнефтегаз», АО «Узбекистон темир йуллари», АО «Национальные электрические сети Узбекистана», АО «Тепловые электрические станции» и ряде других стратегически значимых предприятий.

Одновременно в Узбекистане возрастает внимание к развитию механизмов IPO и привлечению иностранных инвестиций. В последние годы реализуются меры по подготовке государственных компаний к частичной приватизации и размещению акций на международных финансовых рынках. Это требует внедрения международных стандартов финансовой отчетности (IFRS), совершенствования системы внутреннего аудита, повышения прозрачности корпоративной отчетности и развития механизмов независимого контроля.



Основные направления совершенствования корпоративного управления в компаниях с государственным участием представлены на рисунке 1.



Рисунок 1. Основные направления совершенствования корпоративного управления в компаниях с государственным участием¹

Проведенный анализ показывает, что в системе корпоративного управления предприятий государственного сектора Узбекистана сохраняется ряд вопросов, требующих дальнейшего совершенствования. Одним из наиболее значимых направлений является повышение самостоятельности компаний в принятии управленческих решений, что позволит усилить гибкость менеджмента, ускорить процессы рыночной трансформации и повысить эффективность корпоративного управления.

Актуальными остаются также вопросы дальнейшего повышения эффективности деятельности наблюдательных советов и прозрачности финансовой отчетности. Несмотря на проводимые реформы и внедрение IFRS, в отдельных компаниях сохраняется необходимость расширения практики раскрытия корпоративной информации и совершенствования механизмов внутреннего контроля, что будет способствовать укреплению доверия со стороны инвесторов.

Дополнительным направлением развития является более широкое внедрение ESG-принципов, цифровых механизмов корпоративного управления и современных систем риск-менеджмента. На многих предприятиях государственного сектора процессы стратегического планирования, оценки KPI, внутреннего аудита и управления корпоративными рисками находятся на стадии институционального формирования. Их дальнейшее развитие создаст условия для повышения эффективности управления и устойчивости компаний к внешним экономическим вызовам.

Существенное значение имеют и кадровые вопросы, связанные с повышением уровня подготовки специалистов в области корпоративного менеджмента, внутреннего аудита, риск-менеджмента и ESG-управления. Развитие профессиональных компетенций в сфере современного корпоративного управления будет способствовать более эффективному внедрению международных стандартов и ускорению процессов трансформации государственного корпоративного сектора.

Одновременно в ряде стратегических предприятий сохраняется необходимость дальнейшего развития рыночных механизмов управления и повышения их адаптивности к современным экономическим условиям. Это позволит укрепить долгосрочное стратегическое развитие, повысить инвестиционную привлекательность компаний и расширить возможности их интеграции в международные финансовые рынки (Рисунок 2).

¹ развитие автора

Основные проблемы	Последствия
 Высокий уровень административного вмешательства	 Ограничение самостоятельности менеджмента
 Недостаточная независимость наблюдательных советов	 Снижение эффективности стратегического контроля
 Ограниченный уровень прозрачности отчетности	 Снижение инвестиционной привлекательности
 Недостаточное внедрение ESG и риск-менеджмента	 Рост корпоративных и финансовых рисков
 Зависимость от государственной поддержки	 Ограниченная рыночная адаптация компаний
 Дефицит квалифицированных кадров	 Снижение эффективности корпоративного управления

Рисунок 2. Основные проблемы корпоративного управления в компаниях с государственным участием Республики Узбекистан²

Вместе с тем развитие рыночных механизмов управления, внедрение современных подходов к корпоративному контролю, расширение практики IPO, привлечение независимых директоров и цифровизация корпоративных процессов создают благоприятные условия для повышения эффективности управления государственными активами, укрепления финансовой устойчивости стратегических предприятий и дальнейшего развития государственного сектора экономики Республики Узбекистан.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В современных условиях трансформации экономики корпоративное управление в компаниях с государственным участием становится одним из ключевых факторов повышения эффективности использования государственных активов, обеспечения финансовой устойчивости стратегических предприятий и укрепления инвестиционной привлекательности национальной экономики. Проведенный анализ показал, что внедрение современных механизмов корпоративного контроля, международных стандартов финансовой отчетности, систем риск-менеджмента и ESG-подходов способствует повышению прозрачности деятельности компаний, совершенствованию стратегического управления и усилению рыночной адаптации государственного сектора.

В Республике Узбекистан в последние годы реализуются масштабные реформы, направленные на сокращение доли государства в экономике, развитие конкурентной среды и совершенствование системы управления государственными активами. Важным направлением является трансформация крупных стратегических предприятий, внедрение международных стандартов корпоративного управления и развитие механизмов IPO. Одновременно сохраняется необходимость дальнейшего повышения эффективности деятельности наблюдательных советов, расширения практики привлечения независимых директоров и совершенствования механизмов внутреннего аудита и стратегического контроля.

В целях повышения эффективности корпоративного управления в компаниях с государственным участием целесообразно дальнейшее развитие рыночных механизмов управления и поэтапное расширение самостоятельности стратегических предприятий в принятии управленческих решений. Важное значение также имеет расширение практики внедрения KPI-показателей, ESG-принципов и современных цифровых механизмов корпоративного контроля, обеспечивающих повышение прозрачности и эффективности управленческих процессов.

Одновременно требуется дальнейшее совершенствование системы подготовки управленческих кадров в области корпоративного менеджмента, внутреннего аудита, риск-менеджмента и ESG-

2 развитие автора



управления. Развитие профессиональных компетенций в сфере современного корпоративного управления позволит повысить качество стратегического менеджмента и ускорить процессы трансформации государственного корпоративного сектора.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Указ Президента Республики Узбекистан, от 16.02.2026 г. «О дополнительных мерах по последовательному продолжению и выведению на новый этап реформ в рамках приоритетных направлений развития страны до 2030 года» № УП-21 <https://lex.uz/ru/docs/8050774>
2. OECD. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024. – Paris: OECD Publishing, 2024.
3. Агентство по управлению государственными активами Республики Узбекистан. Официальные материалы по реформированию системы управления государственными активами.
4. Andrei Shleifer, Robert W. Vishny. A Survey of Corporate Governance // The Journal of Finance. – 1997. – Vol. 52. – No. 2. – P. 737–783.
5. Michael C. Jensen, William H. Meckling. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics. – 1976. – Vol. 3. – No. 4. – P. 305–360.
6. OECD. Ownership and Governance of State-Owned Enterprises 2024. – Paris: OECD Publishing, 2024.
7. OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. – Paris: OECD Publishing, 2023.
8. Международный валютный фонд. Republic of Uzbekistan: 2022 Article IV Consultation — Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for the Republic of Uzbekistan. – Washington: IMF, 2022.
9. World Bank. Corporate Governance of State-Owned Enterprises. – Washington: World Bank Group, 2022.
10. World Bank. Creating Markets in Uzbekistan: From Stabilization to Competitiveness. – Washington: World Bank Group, 2024.

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. № 5

© 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 kelamasligi 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