



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

GREEN ECONOMY AND DEVELOPMENT

Social, Economic, Technological, Scientific and Popular Science Journal

2026-YIL / SENTABR /
9-SON, III-QISM



ISSN: 2992-8982

<https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz/>



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Bosh muharrir:

Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich

Bosh muharrir o'rinbosari:

Karimov Norboy G'aniyevich

Muharrir:

Qurbonov Sherzod Ismatillayevich

*Elektron nashr. 2026-yil, sentabr.
III-qism*

Tahrir hay'ati:

Salimov Oqil Umrzoqovich, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi
Abduraxmanov Kalandar Xodjayevich, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi
Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Rae Kvon Chung, Janubiy Koreya, TDIU faxriy professori, "Nobel" mukofoti laureati
Osman Mesten, Turkiya parlamenti a'zosi, Turkiya – O'zbekiston do'stlik jamiyati rahbari
Axmedov Durbek Kudratillayevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Axmedov Sayfullo Normatovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Kalonov Muxiddin Baxritdinovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Siddiqova Sadoqat G'afforovna, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Xudoyqulov Sadirdin Karimovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Maxmudov Nosir, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Yuldashev Mutallib Ibragimovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Samadov Asqarjon Nishonovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor
Slizovskiy Dimitriy Yegorovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Axmedov Ikrom Akramovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Eshtayev Alisher Abdug'aniyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Xajiyev Baxtiyor Dushaboyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Hakimov Nazar Hakimovich, falsafa fanlari doktori (DSc), professor
Musayeva Shoiraz Azimovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), professor
Ali Konak (Ali Ko'nak), iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor (Turkiya)
Cham Tat Huei, falsafa fanlari doktori (PhD), professor (Malayziya)
Foziljonov Ibrohimjon Sotvoldixo'ja o'g'li, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dots.
Faxridinov Zafarjon Faxridin o'g'li, O'zb. Res. Bosh prokuraturasi HIJQKD boshqarma boshlig'i
Utayev Uktam Choriyevich, Anijon viloyati prokurorining o'rinbosari
Ochilov Farkhod, O'zb. Res. Bosh prokuraturasi IJQK Departamentining Namangan viloyati boshqarmasi boshlig'i
Buzrukhonov Sarvarxon Munavvarxonovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Axmedov Javohir Jamolovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), katta o'qituvchi
Bobobekov Ergash Abdumalikovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), v.b. dots.
Djudi Smetana, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)
Krissi Lyuis, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)
Glazova Marina Viktorovna, Iqtisodiyot fanlari doktori (Moskva)
Nosirova Nargiza Jamoliddin qizi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Sevil Piriyeva Karaman, falsafa fanlari doktori (PhD) (Turkiya)
Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon o'g'li, TDIU ITI departamenti rahbari
Ochilov Bobur Baxtiyor o'g'li, TDIU katta o'qituvchisi
Golischeva Yelena Vyacheslavovna, Iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent.
Abdukarimova Dinara Rustamxonovna, bank-moliya akademiyasi professori, DSc., professor.
Ikramov Murod Akramovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Nazarova Ra'no Rustamovna, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Editorial board:

Salimov Okil Umrzokovich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Abdurakhmanov Kalandar Khodjayevich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Sharipov Kongirاتبay Avezimbetovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Rae Kwon Chung, South Korea, Honorary Professor at TSUE, Nobel Prize Laureate
Osman Mesten, Member of the Turkish Parliament, Head of the Turkey–Uzbekistan Friendship Society
Akhmedov Durbek Kudratillayevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Akhmedov Sayfullo Normatovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Abdurakhmanova Gulnora Kalandarovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Kalonov Mukhiddin Bakhridinovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Siddikova Sadokat Gafforovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical Sciences
Khudoykulov Sadirdin Karimovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Makhmudov Nosir, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Yuldashev Mutallib Ibragimovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Samadov Askarjon Nishonovich, Candidate of Economic Sciences, Professor
Slizovskiy Dmitriy Yegorovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Akhmedov Ikrom Akramovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Eshtayev Alisher Abduganiyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khajiyev Bakhtiyor Dushaboyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khakimov Nazar Khakimovich, Doctor of Philosophy (DSc), Professor
Musayeva Shoira Azimovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Professor
Ali Konak, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor (Turkey)
Cham Tat Huei, Doctor of Philosophy (PhD), Professor (Malaysia)
Foziljonov Ibrokhimjon Sotvoldikhoja ugli, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor
Fakhridinov Zafarjon Fakhridin ogli, Head of the DCEC under the Prosecutor General's Office of the Rep. of Uzb.
Utayev Uktam Choriyevich, Deputy Prosecutor of Anijan Region
Ochilov Farkhod, Head of the Namangan Regional Department of the Department of Internal Affairs of Rep. of Uzb.
Buzrukkhonov Sarvarkhon Munavvarkhonovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Akhmedov Javokhir Jamolovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences
Tokhirov Jaloliddin Ochil ugli, Doctor of Philosophy (PhD) in Technical Sciences, Senior Lecturer
Bobobekov Ergash Abdumalikovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Acting Associate Professor
Judi Smetana, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)
Chrissy Lewis, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)
Glazova Marina Victorovna, Doctor of Sciences in Economics (Moscow)
Nosirova Nargiza Jamoliddin kizi, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor
Sevil Piriyea Karaman, Doctor of Philosophy (PhD) (Turkey)
Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon ugli, Head of the Department of Scientific Research and Innovations, TSUE
Ochilov Bobur Bakhtiyor ugli, Senior lecturer at TSUI
Golisheva Yelena Vyacheslavovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.
Abdukariyeva Dinara Rustamkhanovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Ikramov Murod Akramovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Nazarova Ra'no Rustamovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor

Ekspertlar kengashi:

Berkinov Bazarbay, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Po'latov Baxtiyor Alimovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Aliyev Bekdavat Aliyevich, falsafa fanlari doktori (DSc), professor
Isakov Janabay Yakubbayevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Xalikov Suyun Ravshanovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Rustamov Ilhomiddin, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Hakimov Ziyodulla Ahmadovich, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent
Kamilova Iroda Xusniddinovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
G'afurov Doniyor Orifovich, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Fayziyev Oybek Raximovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Tuxtabayev Jamshid Sharafetdinovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Xamidova Faridaxon Abdulkarim qizi, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent
Yaxshiboyeva Laylo Abdisattorovna, katta o'qituvchi
Babayeva Zuhra Yuldashevna, mustaqil tadqiqotchi
Komilova Nilufar Karshiboyevna, Geografiya fanlari doktori, professori
Umirzoqov Ja'sur Artiqboy o'g'li, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent
Zebo Kuldasheva, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

Board of Experts:

Berkinov Bazarbay, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Pulatov Bakhtiyor Alimovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Aliyev Bekdavat Aliyevich, Doctor of Philosophy (DSc), Professor
Isakov Janabay Yakubbayevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khalikov Suyun Ravshanovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Rustamov Ilhomiddin, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Khakimov Ziyodulla Akhmadovich, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Kamilova Iroda Xusniddinovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics
Gafurov Doniyor Orifovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogy
Fayziyev Oybek Raximovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor
Tukhtabayev Jamshid Sharafetdinovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor
Khamidova Faridaxon Abdulkarimovna, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Yakhshiboyeva Laylo Abdisattorovna, Senior Lecturer
Babayeva Zuhra Yuldashevna, Independent Researcher
Komilova Nilufar Karshiboyevna, Doctor of Geographical Sciences, Professor
Umirzokov Jasur Artiqboy ugli, Doctor of Economic Sciences (DSc), Associate Professor
Zebo Kuldasheva, Doctor of Economic Sciences (DSc), Associate Professor

- 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

Muassis: "Ma'rifat-print-media" MChJ

Hamkorlarimiz: Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti,
O'zbekiston Respublikasi Bosh prokuraturasi huzuridagi Iqtisodiy
jinoyatlarga qarshi kurashish departamenti

Jurnalning ilmiyligi:

“Yashil” iqtisodiyot va
taraqqiyot” jurnali

O'zbekiston Respublikasi
Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar
vazirligi huzuridagi Oliy
attestatsiya komissiyasi
rayosatining
2023-yil 1-apreldagi
336/3-sonli qarori bilan
ro'yxatdan o'tkazilgan.



MUNDARIJA

DUAL TA'LIM ASOSIDA TEXNIKA FANLARINI O'QITISH METODIKASINI TAKOMILLASHTIRISH: ELEKTR ENERGETIKASI TA'LIMI MISOLIDA.....	14
Zoxidov Ikboljon Zokirjonovich	
KICHIK BIZNESDA RAQAMLI MARKETING VOSITALARINING SAVDO HAJMINI OSHIRISHDAGI IQTISODIY SAMARADORLIGI.....	20
Raxmonova Feruza Musakulovna	
MOLIYALASHTIRISHDA DAVLAT ARALASHUVINING IQTISODIY ASOSLARI	27
Yerjanov Shohrux Kabil o'g'li	
ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ РИСКОВ НА ПРОДОВОЛЬСТВЕННУЮ БЕЗОПАСНОСТЬ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН.....	34
Нуруллаева Гулнара Коптлеуовна	
KORPORATIV BOSHQARUVDA NOMOLIYAVIY HISOBOT TIZIMINI RIVOJLANTIRISHNING ASOSIY YO'NALISHLARI.....	39
Akmaljon Valijonov	
BYUDJET TASHKIOTLARIDA DEBITORLIK VA KREDITORLIK QARZLARINING HISOB, NAZORAT VA ICHKI AUDIT OBYEKTI SIFATIDAGI IQTISODIY MAZMUNI	43
Abdulazizov Aziz Anvar o'g'li	
MAMLAKATIMIZ KOMPANIYALARI BOSHQARUV JARAYONLARIDA RAQAMLI TEKNOLOGIYALARDAN SAMARALI FOYDALANISHDAGI MUAMMOLAR.....	49
To'ychiboyev Nozimjon Soliyevich	
TIJORAT BANKLARIGA KAPITAL BOZORI ORQALI INVESTITSİYALARNI JALB QILISH YO'LLARI.....	58
Qurbonova Vazira Ravshan qizi	
MEVA-SABZAVOTCHILIK KOOPERATSIYALARINI MOLIYALASHTIRISH MEXANIZMINI BAHOLASHNING INSTITUTSIONAL-MOLIYAVIY INTEGRAL INDEKSI	62
Bobojonova Shahnoza Otaxonovna	
DUNYODA KAMBAG'ALLIKNI QISQARTIRISHNING ZAMONAVIY STRATEGIYALARI	69
Mirzamahmudova Madina Odiljon qizi	
ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЗЕЛЁНОЙ ЭКОНОМИКИ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ И ВОЗМОЖНОСТИ АДАПТАЦИИ В УЗБЕКИСТАНЕ.....	73
Муминжонов Анварбек Сайфитдин угли	
ANSWERING BUYER CARBON-DATA REQUESTS: A MINIMUM ACCOUNTING CONTOUR FOR SECOND-TIER EXPORTERS IN EMERGING ECONOMIES.....	82
Mukhammadiyaminova Shakhzoda Sherzodovna	
OZIQ-OVQAT SANOATI KORXONALARIDA TA'MINOT ZANJIRINI BOSHQARISHNING XORIY TAJRIBALARI	89
No'manov Javoxir Olimjon o'g'li	
ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ ДЕГУРВА И ГЛОБАЛЬНОГО СЛОЯ НАСЕЛЁННЫХ ПУНКТОВ ПРИ КЛАССИФИКАЦИИ ТЕРРИТОРИЙ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН ПО СТЕПЕНИ УРБАНИЗИРОВАННОСТИ	96
Салимова Юлдуз Исаковна	
O'ZBEKISTONDA RAQAMLI IQTISODIYOTNI RIVOJLANTIRISHNING HUDUDII SAMARADORLIGINI BAHOLASH: RAQAMLI INFRASTRUKTURA VA IQTISODIY O'SISH O'RTASIDAGI BOG'LIQLIK.....	105
Suyunov Shohzodbek Murod o'g'li	



O'ZBEKISTON MINTAQALARINING IQTISODIY RIVOJLANISH DARAJASINI KOMPLEKS BAHOLASH VA HUDUDLARARO TAFOVUTLARNI ANIQLASH.....	112
Ismatov Fazliddin Ibodovich	
QURILISH SOHASIDAGI KICHIK BIZNES SUBYEKTLARIDA IQTISODIY SAMARADORLIKNI OSHIRISHNING ILMIY-NAZARIY ASOSLARI.....	117
Yunusov Abduvoxid Abdukarimovich	
ЭКОНОМЕТРИЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ НАВОИЙСКОЙ ОБЛАСТИ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН.....	124
Рахмонов Мирвохид Ражабович	
ADVANCING SUSTAINABLE AND GREEN ECONOMY DEVELOPMENT IN UZBEKISTAN THROUGH BILATERAL CARBON CREDITING MECHANISMS.....	133
Dilfuza Arifkhodjaeva	
Gulchekhra Nematullayeva	
Bakhtiyor Pulatov	
O'ZBEKISTONDA DAVLAT XARIDLARINI TASHKIL ETISHNING AMALDAGI MEKANIZMI VA UNI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI.....	141
Kurbonbekov Sardorbek Ravshanovich	
O'ZBEKISTON BANLARINIGKING YASHIL BANK MAHSULOTLARI TASHKIL QILISH MEKANIZIMLARI VA ULARNING BANK IQTISODIY SAMARADORLIGINI SALBIY TA'SIR QILMAGAN HOLATDA MAHSULOTLARINING MOLIYAVIY BARQARORLIK TA'MINLASH YO'LLARI.....	150
Nuriddinov Murodjon Nuriddin o'g'li	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ МАЛООБЕСПЕЧЕННЫХ СЕМЕЙ В УЗБЕКИСТАНЕ.....	156
Асомиддинова Музайянхон Абдурахмон кизи	
AHOLI TURMUSH FAROVONLIGI VA KAMBAG'ALLIK KATEGORIYALARINING NAZARIY-METODOLOGIK EVOLYUTSIYASI HAMDA ZAMONAVIY BOSHQARUV KONSEPSIYALARI.....	164
Negmatullayeva Zarina Baxodirovna	
IQTISODIYOTDA OZIQ-OVQATNI RIVOJLANTIRISH VA QISHLOQ XO'JALIGINING ROLI.....	171
Siddiqov Zoxid Tulkunovich	
TO'QIMACHILIK KORXONALARINING KOMPLEKS IQTISODIY RIVOJLANISH DARAJASINI BAHOLASH VA MOLIYALASHTIRISH MEKANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	178
Madrahimova Onajon Javlon qizi	
MINTAQA IQTISODIYOTI TARMOQLARINING YUQORI MALAKALI KADRLARGA BO'LGAN TALABINI SAMARALI QONDIRISHDA OLIY VA PROFESSIONAL TA'LIM INTEGRATSIYASINI TA'MINLASH ZARURIYATI.....	184
Nizamov Aslitdin Badreddinovich	
SUDLARNI MOLIYAVIY JIHATDAN BOSHQARISHNING XUSUSIYATLARI.....	191
Toshev Yigitali Boboqulovich	
AKSIYADORLIK JAMIYATLARIDA MOLIYAVIY HISOBOT AXBOROTLARINI XALQARO STANDARTLAR ASOSIDA KOMPILYATSIYA QILISH SIFATINI TAKOMILLASHTIRISH.....	197
Bekberganova Farangiz Birodar qizi	
TOROID O'ZAKLI TO'G'RI CHIZIQLI HARAKAT IJRO ELEMENTINI DOIMY MAGNIT VA CHULG'AMNING O'ZARO TA'SIRI ASOSIDA ELEKTROMAGNIT KUCH HOSIL BO'LISH JARAYONINI TADQIQ ETISH.....	202
Abdullayev Mahmudjon Muxammedovich	
НАЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМНОГО МОНИТОРИНГА И УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ УСЛУГАМИ В РЕГИОНАХ.....	214
Якубов Н.А.	
TIJORAT BANKLARIDA INVESTITSIYA LOYIHALARINI KREDITLASH MEKANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH	221
Bauyetdinov M.J.	
Rustamova A.B.	



ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИТНЕС-КЛУБОВ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ	226
Соловьева Фарангиз Анваровна	
AQSHDA XUSUSIY TIBBIY XIZMATLAR RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISH IQTISODIY MEKANIZMI AMAL QILISH XUSUSIYATLARI	232
To'xtayev Umidjon Shuhrat o'g'li	
DAVLAT SEKTORIDA KADRLAR TAQSIMOTINING TAHLILI	243
Xodjayev Furkat Salimovich	
ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОНТЕЙНЕРНЫХ ПЕРЕВОЗОК ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫМ ТРАНСПОРТОМ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН.....	249
Ахмедова Дилафруз Муратовна	
O'ZBEKISTON HUDUDLARIDA RAQAMLI TAFOVUT VA DAROMADLAR TENGSIZLIGINING KONVERGATSIYA HAMDA DEKOMPOZITSION TAHLILI	258
Murotjonova Mubina Dilshod qizi	
TURISTIK FIRMALARDA RAQAMLI MARKETING TEXNOLOGIYALARINING XORIJIY TURISTLARNI JALB QILISH SAMARADORLIGIGA TA'SIRI	267
Tolibova Aziza To'liqin qizi	
THEORETICAL AND PRACTICAL ISSUES OF ENERGY COST ACCOUNTING IN INDUSTRIAL ENTERPRISES.....	274
Ergasheva Maftuna Asad kizi	
INSON RESURLARINI BOSHQARISH KONSEPSIYASINING EVOLYUTSIYASI VA UNING MEHMONXONA BIZNESI KORXONALARIDAGI NAMOYON BO'LISHI.....	282
Narzullayeva Sarvinoz Askar qizi	
QURILISH KORXONALARI EKSPORT FAOLIYATINI QO'LLAB-QUVVATLASH MEKANIZMINING TARKIBIY ELEMENTLARI VA AMAL QILISH TAMOYILLARI	290
Mirzayeva Xulkar Abduladjon qizi	
SURXONDARYO VILOYATI IQTISODIYOTINING TARKIBIY BARQARORLIGI: EVOLYUTSION CHIDAMLILIK VA TARMOQLARARO BOG'LIQLIKNING EKONOMETRIK BAHOSI	297
Xuramov Suxrob Abdusamad o'g'li	
ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ТРАНСФОРМАЦИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ	304
Адилова Сакина	
OLIJ TA'LIM TIZIMINI MOLIYALASHTIRISHDA DAVLAT BUDJETINING ROLI VA O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI.....	310
M.M. Tashhodjaev	
SUN'IY INTELLEKT TEXNOLOGIYALARINING OLIJ TA'LIM TIZIMIDA TUTGAN O'RNI VA KELGUSIDAGI TA'SIRLARI.....	316
Qarshiyev Sherzodbek Bahromovich	
O'ZBEKISTONDA MUDORABA, MUSHORAKA VA VAKALA-ISTISMOR INSTRUMENTLARINI JOZIBADORLIGINI OSHIRISH VA FOYDALANISHNI RAG'BADLANTIRISH YO'LLARI	322
Mirobidov Mirzohid Yaxyoyevich	
EKSPORT DIVERSIFIKATSIYASINING ENERGIYA TARKIBI DIVERSIFIKATSIYASIGA TA'SIRINI EKONOMETRIK TAHLIL QILISH: INSTITUTIONAL SIFAT, TO'G'RIDAN-TO'G'RI XORIJIY INVESTITSIYALAR HAMDA TADQIQOT VA ISHLANMALAR ROLI	333
Egamberdiyeva Mardona Komiljon qizi	
POCHTA VA KURYERLIK XIZMATLARI BOZORIDA RAQOBATBARDOSHLIKNI OSHIRISHDA INNOVATSION XIZMAT TURLARINI JORIY ETISH	337
U. Z. Narmuradov	



YANGI O'ZBEKISTONNING JAHON SAVDO TASHKILOTIGA QO'SHILISH STRATEGIYASI: INSTITUTSIONAL ISLOHOTLAR VA MUZOKARALAR JARAYONI DINAMIKASI TAHLILI	345
Ro'ziqulov Uchqun Hamroqul o'g'li	
TRANSPORT TIZIMINING HUDUDIIY IQTISODIIY FAOLLIKNI RAG'BATLANTIRISHDAGI ROLINI BAHOLASH: HUDUDIIY DISBALANSLAR VA SAMARADORLIK MEZONLARI	350
Omonova Sug'diyona Mamadavidovna	
JAHON AMALIYOTIDA EKSPORTNI SUG'URTA QILISHNING RIVOJLANISH TENDENSIYALARI VA MODELLARI.....	356
Xalikov Rustam Baxtiyorovich	
QURILISH SANOATI KORXONALARI BARQAROR RIVOJLANISHINI BOSHQARISHNING XORIJIY TAJRIBASI VA UNI O'ZBEKISTON SHAROITIDA QO'LLASH IMKONIYATLARI	362
Xalilova Aziza Rustamovna	
OZIQ-OVQAT SANOATI KORXONALARINING IQTISODIIY XAVFSIZLIGINI INTEGRAL BAHOLASH METODIKASINI TAKOMILLASHTIRISH	368
Jamoliddinov Jobirbek Bahodir o'g'li	
LOYIHANI REJALASHTIRISH VA AMALGA OSHIRISHDA SOLIQQA TORTISH VA BUXGALTERIYA HISOBINING ROLI	375
Pirnazarova Madina Rustam qizi	
ELEKTR ENERGETIKASI KORXONALARIDA XARAJATLAR HISOBI VA IQTISODIIY TAHLILNING RAQAMLI MODELINI SHAKLLANTIRISH.....	381
Tursunboyev Javoxirbek Jamshid o'g'li	
O'ZBEKISTON HUDUDLARIDA QURILISH FAOLLIGI VA QURILISH MATERIALLARIGA TALABNING FAZOVIIY MUTANOSIBLIGINI BAHOLASH	391
Turdiyev Abdullo Sagdullayevich	
YASHIL IQTISODIYOT SHAROITIDA KICHIK VA O'RTA BIZNESNING BARQAROR RIVOJLANISHINI BAHOLASH: NAZARIY-METODOLOGIK YONDASHUV	398
Norboyev Sarvar Azodovich	
EKSPORTGA YO'NALTIRILGAN TO'QIMACHILIK KORXONALARINING MARKETING STRATEGIYALARINI YASHIL IQTISODIYOT TALABLARIGA MOSLASHTIRISH METODOLOGIYASI (Buxoro viloyati korxonalari misolida)	409
Yoriyeva D.O.	
TIJORAT BANKLARIDA ICHKI AUDIT SAMARADORLIGINI RAQAMLI TEKNOLOGIYALAR VA SUN'IY INTELLEKT ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH.....	417
Ziyodullayeva Nargiza Yusuf qizi	
SUG'URTA TASHKILOTLARIDA FINANCIAL DUE DILIGENCE ASOSIDA INVESTITSIYA RISKLARINI KOMPLEKS MIQDORIIY BAHOLASH: "INFINITY INSURANCE" AJ MISOLIDA.....	424
Sidiqov Dilmurod Xasanboy o'g'li	
JAMOAT TRANSPORTIDA SUN'IY INTELLEKT ASOSIDAGI SHAXSIYLASHTIRILGAN MARKETING STRATEGIYALARINING YO'LOVCHILAR JALB QILISH VA SADOQATIGA TA'SIRI.....	429
Berdiyev Temur Azamatovich	
YASHIL IQTISODIYOTNING XALQARO TAJRIBASI VA O'ZBEKISTONDA UNI RIVOJLANTIRISH ISTIQBOLLARI.....	434
Najimov Islambek Polat o'g'li	
O'ZBEKISTONDA AUDITORLIK XIZMATLARI BOZORINING RIVOJLANISH TENDENSIYALARI VA TARKIBIIY O'ZGARISHLARI TAHLILI	439
Murodova Dilfuza Jalolovna	
MINTAQAVIIY RIVOJLANISH STRATEGIYALARIDA INSON KAPITALIDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGINI BAHOLASH METODIKASINI TAKOMILLASHTIRISH	446
Ernazarova Nilufar Nozimjonovna	
OZIQ-OVQAT SANOATI KORXONALARI MENEJMENTIGA KLASSIK VA ZAMONAVIIY YONDASHUVLARNING QIYOSIIY TAHLILI	452
Mamatkulov Humoyun Bobir o'g'li	



MEHMONXONA FAOLIYATI BILAN SHUG'ULLANUVCHI XO'JALIK YURITUVCHI SUBYEKTLARDA XARAJATLAR HISOBİ VA TAHLILI	457
G'afforov Ilhomjon Ilyosjonovich	
ОЦЕНКА СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН	462
Акбаров Абдуворис Абдуфорих угли	



ОЦЕНКА СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

Акбаров Абдуворис Абдуфориҳ угли
независимый соискатель Ташкентского
государственного экономического университета
ORCID: 0009-0000-8218-7259
E-mail: akbarov.a.a99@mail.ru

Аннотация. В статье проведена диагностическая оценка современного состояния корпоративного управления в акционерных обществах Республики Узбекистан. В отличие от подходов, фиксирующих преимущественно наличие корпоративных институтов и соблюдение формальных требований, предлагается разграничивать институциональную сформированность, структурное внедрение и функциональную зрелость механизмов корпоративного управления. Эмпирическая база сформирована на основе официальных данных Счётной палаты, Агентства по управлению государственными активами, Единого портала корпоративной информации OpenInfo и публичных раскрытий узбекских акционерных обществ. Разработана диагностическая матрица Corporate Governance Functional Maturity Matrix (CGFMM), включающая шесть функциональных блоков. Результаты показывают значительный прогресс институциональной и структурной трансформации, однако функциональная зрелость корпоративных механизмов остаётся неоднородной. В исследовании отдельно анализируется разрыв между формальным наличием корпоративного управления и его реальной управленческой эффективностью. Практические рекомендации направлены на регулярную оценку результативности наблюдательных советов, комитетов, систем риск-менеджмента, комплаенса и механизмов информационной прозрачности.

Ключевые слова: корпоративное управление; акционерное общество; наблюдательный совет; независимый директор; функциональная зрелость; CGFMM; Узбекистан

Annotatsiya. Maqolada O'zbekiston Respublikasi aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvning zamonaviy holati diagnostik baholangan. Korporativ institutlarning mavjudligi va formal talablarga rioya etishni qayd etuvchi yondashuvlardan farqli ravishda, institutsional shakllanganlik, tarkibiy joriy etish va korporativ boshqaruv mexanizmlarining funksional yetukligini alohida baholash taklif etiladi. Empirik baza Hisob palatasi, Davlat aktivlarini boshqarish agentligi, OpenInfo korporativ axborot portali hamda aksiyadorlik jamiyatlarining rasmiy ma'lumotlari asosida shakllantirildi. Olti funksional blokdan iborat Corporate Governance Functional Maturity Matrix (CGFMM) diagnostik matritsasi ishlab chiqildi. Natijalar institutsional va tarkibiy transformatsiyada sezilarli taraqqiyot mavjudligini, biroq korporativ mexanizmlarning funksional yetukligi bir xil emasligini ko'rsatadi. Tadqiqot doirasida korporativ boshqaruvning formal mavjudligi bilan uning real boshqaruv samaradorligi o'rtasidagi farq alohida tahlil qilinadi. Amaliy tavsiyalar kuzatuv kengashlari, qo'mitalar, risk-menejment, komplayens va axborot oshkorligi mexanizmlarining natijadorligini muntazam baholashga qaratilgan.

Kalit so'zlar: korporativ boshqaruv; aksiyadorlik jamiyati; kuzatuv kengashi; mustaqil direktor; funksional yetuklik; CGFMM; O'zbekiston

Abstract. The article provides a diagnostic assessment of the current state of corporate governance in joint-stock companies of the Republic of Uzbekistan. Instead of focusing solely on the formal existence of governance institutions and compliance with formal requirements, the study proposes distinguishing between institutional formation, structural implementation, and the functional maturity of corporate governance mechanisms. The empirical evidence is based on official data from the Chamber of Accounts, the State Assets Management Agency, the OpenInfo corporate disclosure portal, and public disclosures of Uzbek joint-stock companies. A Corporate Governance Functional Maturity Matrix (CGFMM) comprising six functional blocks is developed. The findings indicate substantial progress in institutional and structural transformation, while the functional maturity of governance mechanisms remains heterogeneous. The study specifically analyzes the gap between formal governance compliance and demonstrable managerial effectiveness. Practical recommendations focus on the regular evaluation of supervisory boards, committees, risk management, compliance, and information transparency mechanisms.

Keywords: corporate governance; joint-stock company; supervisory board; independent director; functional maturity; CGFMM; Uzbekistan



ВВЕДЕНИЕ

Реформирование корпоративного управления в Узбекистане в последние годы последовательно перешло от формирования базовой нормативно-институциональной среды к более сложной задаче — обеспечению фактической результативности созданных механизмов. Для акционерных обществ это означает, что наличие наблюдательного совета, независимого директора, комитетов, внутреннего аудита или формализованной системы раскрытия информации приобретает полноту лишь при их регулярном и практическом влиянии на принятие стратегических решений, контроль рисков, защиту прав акционеров и устойчивое развитие компании.

Актуальность исследования подтверждается масштабом проводимой государственной трансформации. Согласно результатам аудита реализации Стратегии управления и реформирования государственных предприятий на 2021–2025 гг., из 160 задач и целевых показателей выполнено 124 (78%), 10 (6%) находятся в стадии завершения, а 26 (16%) требуют дальнейшего планомерного исполнения. Одновременно число предприятий с государственным участием было оптимизировано на 67%, завершена деятельность 736 неактивных и низкорентабельных структур, а в практику активно внедрялись элементы современной системы корпоративного управления (Chamber of Accounts, 2025). Отметим, что в процессе обработки и подготовки данного текста также привлекались возможности искусственного интеллекта.

Цель исследования — оценить современное состояние корпоративного управления в акционерных обществах Республики Узбекистан через разграничение институциональной сформированности, структурного внедрения и функциональной зрелости корпоративных механизмов, а также определить направления перехода от формального соответствия к фактической управленческой результативности.

Исследовательский вопрос сформулирован следующим образом: в какой степени институциональные и организационные преобразования корпоративного управления в узбекских АО трансформировались из формального внедрения механизмов в их фактическую функциональную результативность? Рабочая гипотеза предполагает, что структурное соответствие современным требованиям корпоративного управления в ряде случаев опережает темпы развития функциональной зрелости соответствующих механизмов.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ

Теоретическая база корпоративного управления традиционно основана на агентской теории и согласовании интересов собственников и менеджеров (Jensen & Meckling, 1976). Современная литература расширяет данный подход: эффективность совета директоров рассматривается через ресурсы, компетенции, независимость, процессы принятия решений и промежуточные механизмы управления (Hillman & Dalziel, 2003; Nisija et al., 2026). Принципы ОЭСР подчёркивают важность прав акционеров, раскрытия информации, обязанностей совета, устойчивости и качества институциональной среды (OECD, 2023). Для предприятий с государственным участием принципиальны профессионализация функции собственника, равное отношение к акционерам, прозрачность, ответственность советов и чёткое отделение функций государства-собственника от иных его функций (OECD, 2024).

В узбекской научной литературе сформировалось самостоятельное направление исследований: Д.Х. Суюнов и Э.А. Хошимов систематизируют методические подходы к оценке эффективности; З.А. Ашуrow исследует организационно-экономический механизм; Г.Х. Юлдашева фокусируется на качестве корпоративного управления. Эти труды формируют базовую теоретико-методическую основу, однако актуальный этап реформ требует разграничения между наличием инструмента и результатом его функционирования.

Исследовательский разрыв заключается в недостаточной разработанности диагностики перехода от институциональной сформированности и структурного внедрения механизмов к их функциональной зрелости на сопоставимой выборке узбекских акционерных обществ. Поэтому акцент переносится с факта наличия механизма на его практическую управленческую функцию, подтверждаемую публичными данными. Отметим, что в процессе обработки и подготовки данного текста также привлекались возможности искусственного интеллекта.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование носит диагностико-сравнительный характер. Основной временной срез охватывает 2024 отчётный год, а данные за 2021–2026 гг. применяются для анализа институциональной динамики. Источниками служат официальные материалы Счётной палаты Республики Узбекистан, государственные информационные ресурсы, Единый портал корпоративной информации OpenInfo, а

также официальные сайты и годовые отчёты / отчёты об устойчивом развитии акционерных обществ. Для расчёта финансовых коэффициентов используются унифицированные раскрытия OpenInfo.

В целях повышения воспроизводимости результатов разработана матрица функциональной зрелости корпоративного управления — Corporate Governance Functional Maturity Matrix (CGFMM). Данный инструмент служит для оценки показателей конкретного АО по наблюдаемым эмпирическим доказательствам, где международные принципы выступают в качестве ориентира (benchmark). Отметим, что в процессе обработки и подготовки данного текста также привлекались возможности искусственного интеллекта (Таблица 1).

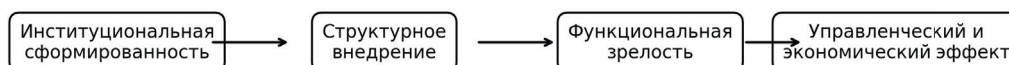
Таблица 1

Структура диагностической матрицы CGFMM¹

Блок	Содержание диагностики	Примеры наблюдаемых индикаторов
B1	Собственность и права акционеров	структура собственности; орган акционера; механизмы участия и голосования
B2	Наблюдательный совет и независимость	состав совета; независимые члены; раскрытие компетенций; оценка работы
B3	Комитеты, внутренний контроль и аудит	audit/risk/remuneration/strategy committees; внутренний аудит; внешний аудит
B4	Прозрачность и раскрытие	годовая отчётность; IFRS; корпоративные раскрытия; доступность информации
B5	Risk management, compliance и digital governance	управление рисками; compliance; антикоррупционные механизмы; E-vote/цифровые инструменты
B6	Оценка результативности	board evaluation; независимая оценка CG; связь с решениями и экономическими результатами

Каждый наблюдаемый индикатор кодируется по шкале 0–3: 0 — подтверждено отсутствие механизма; 1 — подтверждено формальное наличие; 2 — подтверждено регулярное функционирование/процедуры; 3 — подтверждена функциональная интеграция, независимая оценка либо управленческий эффект. Если публичных данных недостаточно, используется N/A; такое значение не заменяется нулём и не включается в знаменатель. Это снижает риск ошибочно трактовать слабое раскрытие информации как фактическое отсутствие механизма.

Для блока j частная оценка определяется как среднее подтверждённых индикаторов: $B_j = (\sum I_{jk}) / n_j$. На последующем этапе возможно построение интегрального показателя, однако в настоящей статье приоритет отдан диагностике структуры доказательств и функциональных разрывов. Такой подход соответствует исследовательской задаче и не создаёт искусственной точности при неполных публичных данных (Рисунок 1).



Диагностическая логика CGFMM: оценка не наличия института как такового, а глубины его фактического функционирования

Рисунок 1. Диагностическая логика функциональной зрелости корпоративного управления²

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

На макроуровне результаты реформ демонстрируют высокую интенсивность институциональных изменений. Счётная палата отмечает совершенствование 40 законодательных актов и принятие 32 нормативно-правовых актов в сфере управления государственным имуществом и приватизации, сокращение числа предприятий с государственным участием на 67% и внедрение элементов современной системы корпоративного управления. Вместе с тем 16% задач стратегии требуют дальнейшего планомерного завершения ввиду необходимости последовательного совершенствования

¹ Источник: разработано автором.

² Источник: разработано автором.



нормативной базы, механизмов контроля и практических мер реализации (Chamber of Accounts, 2025). Отметим, что в процессе обработки и подготовки данного текста также привлекались возможности искусственного интеллекта (Рисунок 2).



Рисунок 2. Выполнение задач Стратегии управления и реформирования госпредприятий³, %

Отдельный индикатор структурной трансформации — расширение института независимых членов наблюдательных советов. По официальной информации 2026 г. в 22 ключевых предприятиях с государственным участием насчитывалось 168 мест в наблюдательных советах, из которых 42 занимали независимые члены, что соответствует 25%. Заявленная государственная цель — дальнейшее увеличение этой доли. Сам по себе рост показателя отражает структурный прогресс, но с позиции CGFMM требует последующей проверки компетенций, участия в комитетах, качества board evaluation и влияния на стратегический контроль (Рисунок 3).



Рисунок 3. Независимое представительство в наблюдательных советах 22 ключевых предприятий⁴

³ Источник: составлено автором по данным Счётной палаты Республики Узбекистан (2025).

⁴ Источник: составлено автором по официальным данным Министерства экономики и финансов Республики Узбекистан, 2026.



На микроуровне исследование опирается на выборку узбекских АО различных отраслей. В неё включены компании, для которых доступны подтверждённые корпоративные и/или финансовые раскрытия. При этом состав выборки используется не для искусственного ранжирования, а для выявления типов корпоративной зрелости и информационных разрывов (Таблица 2).

Таблица 2
Доказательная карта по отобранным акционерным обществам Узбекистана⁵

АО	Отрасль	Подтверждённая доказательная база	Роль в исследовании
Uzbektelecom	телекоммуникации	корпоративные органы и профильные комитеты; публичное раскрытие	углублённая функциональная диагностика
Uzbekistan Airways	авиация	годовой отчёт 2024; унифицированные финансовые коэффициенты	сопоставление disclosure и результативности
Uzbekistan Airports	аэропортовая инфраструктура	годовой отчёт 2024; решение общего собрания; независимая оценка CG	пример перехода к внешней оценке функционирования
NKMK / NMMC	горнодобывающая промышленность	100% госдоля; наблюдательный совет; корпоративные политики	benchmark крупного государственного АО
Hududiy elektr tarmoqlari	электроэнергетика	годовой отчёт 2024; финансовые коэффициенты; корпоративные документы	динамика и контрольные механизмы
O'zbekneftgaz	нефтегаз	годовой отчёт 2024; биржевые тикеры UZNG/UZNGP	структура раскрытия и акционерные решения
Qizilqumsement	цементная промышленность	биржевое раскрытие; E-vote; отчёт наблюдательного совета	рыночный сравнительный объект
UzAuto Motors Powertrain	автомобилестроение	годовой отчёт 2024; единственный акционер; коэффициенты	модель концентрированной собственности
Issiqlik elektr stansiyalari	тепловая энергетика	годовой отчёт 2023; единый акционер; коэффициенты	расширенная выборка / динамический контекст
Olmalik KMK	металлургия	корпоративные раскрытия и отчётность; данные требуют периодной унификации	расширенная выборка

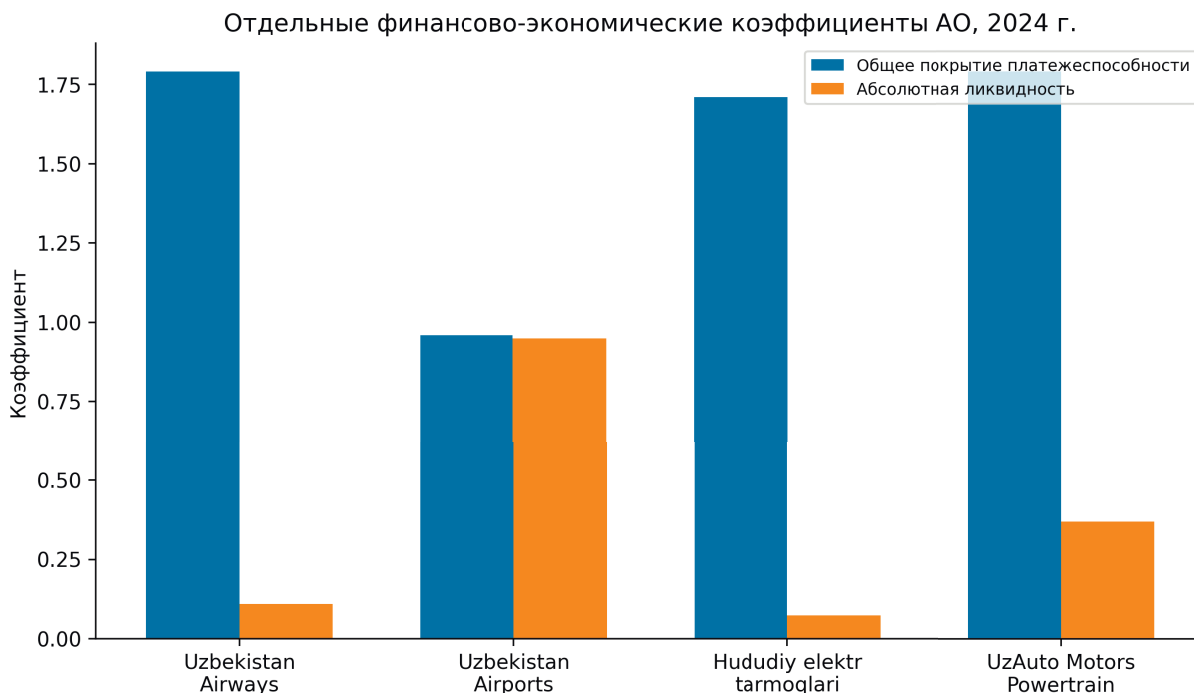
Проверка раскрытий показывает, почему наличие института нельзя отождествлять с функциональной зрелостью. Например, для Uzbekistan Airports в корпоративных решениях по итогам 2024 г. зафиксировано рассмотрение отчётов исполнительного органа и наблюдательного совета, внешнего аудита и результатов независимой оценки системы корпоративного управления. Это свидетельствует о переходе от простого структурного наличия органов к внешней оценке качества системы. В Uzbektelecom раскрывается функциональная архитектура профильных комитетов, включая задачи аудита, риск-менеджмента и внутреннего контроля. NMMC раскрывает статус Министерства экономики и финансов как единственного акционера и полномочия наблюдательного совета, а также отдельные корпоративные политики.

Финансовые показатели не используются как прямое доказательство качества корпоративного управления, поскольку причинная связь требует более сложного дизайна и длительного временного ряда. Они применяются как контекст результативности и позволяют избежать оценки корпоративного управления в отрыве от экономического состояния общества (Таблица 3).

⁵ Источник: составлено автором по OpenInfo и официальным корпоративным раскрытиям. Включение в итоговый количественный расчёт зависит от полноты сопоставимых индикаторов

Таблица 3
Сопоставимые финансово-экономические показатели отдельных АО, 2024 г.⁶

АО	Рентабельность уставного капитала / ROE	Общее покрытие	Абс. ликвидность	Источник
Uzbekistan Airways	8,67%	1,79	0,11	OpenInfo, годовой отчёт 2024
Uzbekistan Airports	1,78*	0,96	0,95	OpenInfo, годовой отчёт 2024
Hududiy elektr tarmoqlari	-0,06*	1,71	0,074	OpenInfo, годовой отчёт 2024
UzAuto Motors Powertrain	1,10*	1,79	0,37	OpenInfo, годовой отчёт 2024

Рисунок 4. Сопоставление коэффициентов платёжеспособности и абсолютной ликвидности отдельных АО, 2024 г.⁷

Особенно показателен Hududiy elektr tarmoqlari: по данным OpenInfo общее покрытие платёжеспособности выросло с 1,20 в 2023 г. до 1,71 в 2024 г., абсолютная ликвидность — с 0,028 до 0,074, тогда как показатель рентабельности уставного капитала оставался отрицательным (-0,12 в 2023 г. и -0,06 в 2024 г.). Такой пример подтверждает необходимость многомерной интерпретации: улучшение отдельных финансовых коэффициентов не означает автоматического достижения высокой корпоративной зрелости, но создаёт основу для дальнейшего анализа связи governance-механизмов и результатов (Таблица 4).

Таблица 4
Динамика отдельных показателей Hududiy elektr tarmoqlari AJ⁸

Показатель	2023	2024	Изменение
Рентабельность уставного капитала	-0,12	-0,06	+0,06
Общее покрытие платёжеспособности	1,20	1,71	+0,51
Абсолютная ликвидность	0,028	0,074	+0,046
Соотношение собственных и привлечённых средств	0,55	0,49	-0,06

6 OpenInfo использует унифицированное поле «коэффициент рентабельности уставного капитала»; для Uzbekistan Airways портал обозначает показатель как Return on Equity Ratio. Показатели не интерпретируются как полностью идентичные без дополнительной методической сверки.

7 Источник: расчётное представление автора по данным OpenInfo. Диаграмма показывает финансовый контекст и не трактуется как причинный эффект корпоративного управления.

8 Источник: составлено автором по годовым отчётам OpenInfo за 2023 и 2024 гг.



Полученные данные позволяют выделить три взаимосвязанных результата. Первый — институциональная база корпоративного управления в Узбекистане существенно укрепились: реформирование государственного сектора сопровождается сокращением числа неэффективных предприятий, обновлением нормативной базы и внедрением современных governance-механизмов. Второй — структурная зрелость также растёт, что проявляется в расширении независимого представительства в наблюдательных советах, развитии комитетов и корпоративных политик. Третий — функциональная зрелость остаётся неоднородной и хуже поддаётся подтверждению по публичным данным.

Последний результат принципиален. Если корпоративная система оценивается только по признакам наличия совета, независимого директора, комитета или внутреннего аудита, возникает риск завышения фактической зрелости. CGFMM предлагает требовать доказательства следующего уровня: регулярности работы, конкретных функций, независимой оценки, связи с рисками и стратегией, а в идеале — подтверждённого управленческого эффекта.

Такой вывод согласуется с современной международной литературой, которая всё чаще рассматривает влияние характеристик совета на результаты фирмы через промежуточные процессы и механизмы, а не как прямую автоматическую зависимость (Hasiya et al., 2026). Следовательно, для узбекских АО более перспективным является переход от «compliance logic» к «functionality logic»: от подсчёта созданных институтов к оценке того, как они работают.

При этом государственная собственность остаётся важным контекстом. В крупных АО с концентрированной государственной долей задача корпоративного управления состоит не только в защите миноритарных акционеров, но и в профессионализации функции собственника, усилении ответственности совета, предотвращении конфликта ролей государства и повышении прозрачности. Эти направления непосредственно соответствуют OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024.

На основе результатов исследования предлагается перейти к регулярной функциональной оценке корпоративного управления в крупных АО Узбекистана. Такая оценка должна отделять формальное наличие органа или процедуры от подтверждённой результативности их функционирования. Для наблюдательных советов целесообразно раскрывать не только состав, но и посещаемость, работу комитетов, ключевые вопросы стратегического контроля и результаты ежегодной самооценки/независимой оценки.

Для предприятий с государственным участием рекомендуется увязать расширение доли независимых директоров с измеримыми требованиями к компетенциям, участию в профильных комитетах и board evaluation. Сам количественный показатель независимости следует рассматривать как необходимое, но недостаточное условие эффективности.

В области раскрытия информации целесообразно унифицировать публикацию сведений о комитетах, risk management, compliance, внутреннем аудите и результатах оценки корпоративного управления на OpenInfo и корпоративных сайтах. Это повысит сопоставимость АО и позволит исследователям и инвесторам отличать отсутствие механизма от отсутствия информации о нём.

На уровне экономической оценки рекомендуется не использовать отдельный показатель ROE или ликвидности как прямой проху качества корпоративного управления. Перспективным является панельный анализ, в котором показатели CGFMM сопоставляются с финансовыми и нефинансовыми результатами за несколько лет с контролем отрасли, размера, структуры собственности и макроэкономических факторов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Исследование показывает, что современное корпоративное управление в акционерных обществах Узбекистана находится на этапе перехода от институционального формирования и структурного внедрения к задаче функциональной зрелости. Государственная стратегия реформирования обеспечила значимый институциональный прогресс, включая внедрение современных механизмов управления, развитие независимого представительства и специализированных корпоративных структур. Вместе с тем официальные результаты реформ одновременно указывают на планомерный характер и необходимость дальнейшего совершенствования нормативных, контрольных и практических аспектов реализации отдельных задач.

Научный вклад работы заключается в предложении функционально-диагностической логики CGFMM, разграничивающей институциональную сформированность, структурное внедрение



и функциональную зрелость. В отличие от формального compliance-подхода, модель требует подтверждения фактического функционирования корпоративного механизма и его практического управленческого эффекта.

Основной резерв дальнейшего повышения эффективности корпоративного управления в АО Узбекистана видится не в механическом увеличении числа корпоративных институтов, а в повышении качества работы уже внедрённых механизмов: наблюдательных советов, независимых директоров, комитетов, внутреннего контроля, риск-менеджмента, комплаенса и систем раскрытия информации. Следующий этап исследования предполагает расширение панельной базы по АО и эмпирическую проверку устойчивости CGFMM на многолетних данных.

ОГРАНИЧЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование основано преимущественно на публично раскрываемой информации, поэтому отсутствие подтверждения определённого механизма не интерпретируется как его фактическое отсутствие. Сопоставимость отдельных финансовых показателей также ограничена особенностями унифицированных форм раскрытия. CGFMM в настоящей работе используется как диагностическая, а не как окончательная рейтинговая шкала; её весовые коэффициенты не задаются произвольно и требуют последующей эмпирической калибровки.

Конфликт интересов, финансирование и использование ИИ

- **Конфликт интересов:** автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
- **Финансирование:** исследование выполнено без внешнего грантового финансирования.
- **Использование искусственного интеллекта:** инструменты генеративного ИИ привлекались в качестве вспомогательного средства при языковом редактировании, структурировании материала и обработке текста. Отбор источников, проверка фактических данных, научная интерпретация, выводы и ответственность за содержание принадлежат автору.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ashurov, Z. A. (2017). Организационно-экономический механизм корпоративного управления и вопросы его совершенствования. *Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар*, (4), 181–199. https://doi.org/10.71337/inlibrary.uz.economics_and_innovative.9471
2. Chamber of Accounts of the Republic of Uzbekistan. (2025, September 19). Audit of Strategy for State-Owned Enterprises Management and Reform. <https://ach.gov.uz/en/events-nav/news/detail/68ce4a1635aaeb0d90f196c6>
3. Hasija, D., Zaandam, A., Stettler, T. R., Ellstrand, A., & Guldiken, O. (2026). A process model of board characteristics and firm financial performance: A meta-analytic structural equation modeling approach. *Corporate Governance: An International Review*, 34(4), 874–896. <https://doi.org/10.1111/corg.70043>
4. Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383–396. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10196729>
5. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
6. Lu, Y., Ntim, C. G., Zhang, Q., & Li, P. (2022). Board of directors and corporate performance: Evidence and implications from contemporary research. *International Review of Financial Analysis*, 84, 102424. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102424>
7. NMMC JSC. (2025). Corporate governance and sustainability disclosure. <https://www.ngmk.uz/>
8. OECD. (2023). G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>
9. OECD. (2024). OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/18a24f43-en>
10. OpenInfo. (2025). Hududiy elektr tarmoqlari AJ: Annual report 2024. <https://openinfo.uz/uz/reports/jsc/annual/5429>
11. OpenInfo. (2025). O'zbekneftgaz AJ: Annual report 2024. <https://new.openinfo.uz/en/reports/jsc/annual/5650>



12. OpenInfo. (2025). UzAuto Motors Powertrain AJ: Annual report 2024. <https://new.openinfo.uz/en/reports/jsc/annual/5559>
13. OpenInfo. (2025). Uzbekistan Airways AJ: Annual report 2024. <https://new.openinfo.uz/en/reports/jsc/annual/5142>
14. OpenInfo. (2026). Uzbekistan Airports AJ: Annual report 2024. <https://openinfo.uz/en/reports/jsc/annual/5714>
15. Suyunov, D. H., & Khoshimov, E. A. (2018). Методологические аспекты оценки эффективности корпоративного управления в акционерных обществах. *Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар*, (2), 213–225. https://doi.org/10.71337/inlibrary.uz.economics_and_innovative.9683



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz HAKIMOV

Musahhih: Zokir ALIBEKOV

Sahifalovchi va dizayner: Hasan MAQSUDOV

2026. № 9/3

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Yashil" iqtisodiyot va taraqqiyot" 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.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga maqola, reklama, hikoya va boshqa ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.
Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

El.Pochta: sq143235@gmail.com

Bot: @iqtisodiyot_77

Tel.: 93 718 40 07

Jurnalga istalgan payt quyidagi rekvizitlar orqali obuna bo'lishingiz mumkin. Obuna bo'lgach, @iqtisodiyot_77 telegram sahifamizga to'lov haqidagi ma'lumotni skrinshot yoki foto shaklida jo'natishingizni so'raymiz. Shu asosda har oygi jurnal yangi sonini manzilingizga jo'natamiz.

"Yashil" iqtisodiyot va taraqqiyot" jurnali 03.11.2022-yildan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan №566955 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.

Litsenziya raqami: №046523. PNFL: 30407832680027

Manzilimiz: Toshkent shahar, Mirzo Ulug'bek tumani
Kumushkon ko'chasi, 26-uy.



Jurnal sayti: <https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz>
