



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

№6



ISSN: 2992-8982

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

2025



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Bosh muharrir:

Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich

Elektron nashr. 968 sahifa.

E'lon qilishga 2025-yil 1-iyunda ruxsat etildi.

Bosh muharrir o'rinbosari:

Karimov Norboy G'aniyevich

Muharrir:

Qurbonov Sherzod Ismatillayevich

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 Shoirazimovna, 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 Sotvoldix'o'ja o'g'li, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dots.
Utayev Uktam Choriyevich, O'z.Respub. Bosh prokuraturasi boshqarma boshlig'i o'rinbosari
Ochilov Farkhod, O'zbekiston Respublikasi Bosh prokuraturasi IJQKD boshlig'i
Buzrukxonov 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
Golisheva Yelena Vyacheslavovna, Iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent.



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Editorial board:

- Salimov Okil Umrzokovich**, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Abdurakhmanov Kalandar Khodjavevich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Sharipov Kongiratbay 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
Utayev Uktam Choriyevich, Deputy Head of Department, Prosecutor General's Office of Uzbekistan
Ochilov Farkhod, Head of DCEC, Prosecutor General's Office of Uzbekistan
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 Piriyeva Karaman, Doctor of Philosophy (PhD) (Turkey)
Mirzaliyev Sanjar Makhmatjon 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.

Ekspertlar kengashi:

Berkinov Bazarbay, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Po'latov Baxtiyor Alimovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Aliyev Bekdavlal 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

Board of Experts:

Berkinov Bazarbay, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Pulatov Bakhtiyor Alimovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Aliyev Bekdavlal 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 Ilkhomiddin, 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 Faridakhon Abdulkarimovna, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Yakhshiboyeva Laylo Abdisattorovna, Senior Lecturer
Babayeva Zuhra Yuldashevna, Independent Researcher

- 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'zR Tabiat resurslari vazirligi, O'zR Bosh prokuraturasi huzuridagi IJQK 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

O'zbekistonda yashil iqtisodiyotni shakllantirishda xitoy va rossiya investitsiyalarining qiyosiy tahlili.....	20
Malikov Numonjon Kamalovich	
Raqamli texnologiyalarning makroiqtisodiy barqarorlikka ta'siri.....	26
Sherzod Rajabov, Istora Abdusalomova	
Reducing inequality through human capital development: a comparative analysis of policies in the european union and uzbekistan.....	30
Iloxomjonov Jaxongir Alisher o'g'li	
Hududiy raqamli infratuzilmaning xizmat ko'rsatish sektoriga ta'siri: samarqand viloyati misolida.....	39
Musinov Dilshod Sultanovich	
Ways to improve quality in hotels through digital technologies.....	44
N.A. Rakhmonova	
Проблемы и пути внедрения механизма налогового стимулирования центров инновационного роста нового узбекистана.....	48
Умаров Б. С.	
Влияние протекционистской политики на инвестиционные стратегии промышленных предприятий.....	55
Ёдгоров Сардорбек Самадович	
Fiskal siyosat tahlili: aholi bandligi; aholi daromadlari; soliqqa tortish.....	61
Isroilov Boxodir Ibragimovich, Navruzova Farog'at Abdihamid qizi	
Problems in entrepreneurial potential development: a comprehensive analysis of contemporary barriers and challenges.....	67
Baxtiyor Xabibullayev Abdulvoxid o'g'li	
Tijorat banklarida aholi omonatlarining jozibadorligini oshirishning metodologik asoslari va amaliy yo'nalishlari.....	73
Xakimov Zoxid Norbo'tayevich	
To'lov aylanmasining mohiyatini aniqlashda to'lov va to'lov oqimlarining roli.....	78
I.F.Sayfiddinov	
Moliyaviy inklyuzivlikni ta'minlovchi samarali soliq siyosati.....	83
Artikov Ne'matulla Abdusalamovich	
Youth, digital finance, and the gig economy in uzbekistan.....	86
Akmal Boymurodov	
Aktiyadorlik jamiyatlari korporativ boshqaruvda qaror qabul qilishda raqamli texnologiyalardan foydalanish masalalari.....	91
Xabibullaeva Shirinxon Tohir qizi	
В условиях трансформации обеспечение развитие образования и нуки в сфере подготовки управленческих кадров.....	98
Суюнов Дилмурод Холмурадович	
Ипотечное кредитование как инструмент социальной политики в узбекистане.....	104
Базарова Нигора Равшановна	
Kichik biznes subyektlari tomonidan hudud aholisi bandligini ta'minlashning ijtimoiy va iqtisodiy natijalari.....	110
Ergasheva Nigora Abdigapparovna	
Kichik korxonalar istiqbolli hududlarda sanoat ishlab chiqarish holati dinamikasi.....	114
Xonto'rayev Obbosxon Kamolxon o'g'li	
Banklarning aktivlarini daromadligini oshirish yo'llari.....	118
Elbusinova Umida Khamidullaevna	



Ekologik omillar o'zgarishining dehqon xo'jaliklari yalpi hosiliga ta'siri	123
Otamurodova Dildora Abdukrimovna	
O'zbekiston tijorat banklarining yashil iqtisodiyotdagi o'rni	128
Eshev Furqat A'zamovich, Ibragimova Feruza Axtamovna, Jumanazarova Malika Baxtiyorovna, Raxmatova Mohina Dilmurod qizi	
Использование интеллектуальных технологий в процессе обслуживания клиентов банка	132
Хашимова Дилёра Пахритдиновна	
Innovatsion faoliyatning moliyaviy rag'batlantirish va boshqaruv samaradorligini belgilovchi omil va jihatlar.....	138
Baxriddinov Nodirbek Zamirdinovich	
Import tovarlari bo'yicha aksiz solig'ini undirishning nazariy asoslari.....	143
Abdurasulov Murodjon Bahrom o'g'li	
Роль цифровых валют центральных банков в модернизации платёжной инфраструктуры: мировой опыт и перспективы Узбекистана	150
Срожиддинова З.Х., Тухтасинова Д.Н.	
Tijorat banklarida chakana to'lov tizimlarini nazariy asosi.....	155
Sultonov Davronjon Rustam o'g'li	
Tikuv-trikotaj korxonalarida raqobatbardoshlikni oshirishda strategik menejmentning roli	161
Mamatraimov Islom Mamanazarovich	
Ta'lim, ekologiya va raqamlashtirish sohalarida bolalar va o'smirlar turizmini integratsiyalash: xalqaro tajribalar va O'zbekiston.....	170
Islomova Dilrabo Salomovna	
Iqtisodiy masalalarni matritsalar nazariyasi asosida modellashtirish va python dasturlash tilida yechish.....	175
Tojiyev Ilhom Ibraimovich, To'rayeva Feruza Dilmurodovna, Namozova Barchinoy G'ayrat qizi, Baxronova Zuhra Otaniyoz qizi	
Pul bozori barqarorligini ta'minlashda tijorat banklarida likvidlikni boshqarish samaradorligi	188
Sattorova Nasiba G'anijon qizi	
The role of digitalization of healthcare in the implementation of the safe city project	192
Akbarjon Iminov	
Аутоиммунные поражения центральной нервной системы, возникающие после стрептококковой инфекции	198
Умарова Саодат Сулаймоновна, Нормакматов Бахтиёр Ботиралиевич	
Iqtisodiyotiga yo'naltirilgan investiyalar tahlili.....	204
Namozov Olim Botirovich	
Creating a favorable climate for investment in agriculture	209
U.I.Djumaniyazov, B.J.Mirzaev	
Davlat ishtirokidagi korxonalarni korporativ boshqaruvni xalqaro standartlari asosida takomillashtirish	214
F.Djalilov	
Davlat tibbiyot tashkilotlarida ish beruvchining fuqarolik javobgarligini majburiy su'gurta qilish xarajatlarini hisobi.....	222
Kuliboyev Azamat Shonazarovich	
O'zbekistonda bank operatsion xarajatlari buxgalteriya hisobi	227
Qurbonova Sitora Vahobjon qizi	
O'zbekistonda kichik biznes va tadbirkorlik subyektlarini rivojlantirishning strategik yo'nalishlari.....	233
Musayev Ozodjon Shavkat o'g'li	
Пути обеспечения стабильного экономического роста в условиях перехода к зелёной экономике, совершенствования государственной экономической политики и повышения эффективности внедрения принципов цикличной экономики.....	237
Худайбергенова Адалат Неъматуллаевна, Убайдуллаев Сирожиддин Жамшидович, Файзиева Хамида	



Кудратовна, Эшбоев Миржалол Бахромович	
O'zbekiston sanoatining iqtisodiy holatini baholash	241
Mamanazarov Oybek Shomurodovich	
Maktabgacha ta'limda tayanch kompetensiyalarni shakllantirishda matematika va savod asoslarining didaktik yechimlari.....	247
Mingboyeva Guldorxon Maxmudovna	
Soliq tizimida soliq riskini baholash uslubiyoti.....	252
Nasimov Ravshanjon Azimovich	
Budjetni rejalashtirish tizimida jismoniy shaxslar daromadlari bo'yicha prognozlashni takomillashtirishning metodologik asoslari	260
Babaev Shavkat Bayramovich	
Понятие и сущность денежного потока в системе финансового управления.....	267
Машарипова Шахло Адамбаевна	
Yashil mehmonxonalarda strategik tahlil metodologiyasi	274
Rasulova Nigora Yusupovna	
Цифровая трансформация: новые возможности и современные тенденции в управлении бизнесом и инвестициями.....	279
Баратова Динора Алишеровна	
Mehmonxonalarda xizmat ko'rsatishning sifati va samaradorligini baholash.....	283
Ikromov Akbar Farhod o'g'li	
Модель внедрения open banking в Узбекистане: предложение на основе международного опыта и локальных особенностей.....	288
Камалов Шухрат Камалович, Аскарлова Дилором Хожимуратовна, Баходиров Жасурбек Олёрбек ўғли, Маликов Шохрух Шокирович, Тенгелова Фарангиз Мажид кизи	
O'zbekistonda islom moliyasini joriy qilishning yo'llari	295
Ashurbayev Farrux Alisher o'g'li, Tuxsanov Eldor Dilmurod o'g'li	
AQSH tajribasiga ko'ra eksportni iqtisodiy o'sishga tasiri	299
D.E.Qarshiev	
Iqtisodiyotni tartibga solish orqali aholi farovonligini oshirishning ahamiyati	304
Berdibekov A.	
Mamlakat iqtisodiyotini rivojlantirish va aholi moliyaviy savodxonligini oshirishda inklyuziv moliyaning ahamiyati.....	308
Latipova Shaxnoza Maxmudovna	
Problems of the financial mechanism influence for stable and inertial development of enterprises.....	313
Zaynalov Jakhongir Rasulovich, Alieva Susanna	
Tibbiyot turizmni rivojlantirish va uning salohiyatini iqtisodiy baholashning ilmiy va uslubiy asoslari	317
Vofaxojayeva Dilafuz Marufovna	
Turistik destinatsiyalar va raqamli marketing texnologiyalari orqali turizm barqarorligini transformatsiya qilish.....	322
Nurmuhammadxon Oppoqonov	
Kichik va o'rta biznes moliyaviy barqarorligining kambag'allikni kamaytirishdagi ahamiyati.....	327
Djamalov Xasan Numanjanovich	
Qoraqalpog'iston respublikasida turizmni rivojlantirishning tashkiliy va iqtisodiy salohiyatini baholash.....	335
Xoshimov Baxrom Baxadirovich	
O'zbekiston turizm sektorida tog' turizmining ulushi.....	343
Alimov Abdvakil Komil o'g'li	
O'zbekiston respublikasida investitsiya faoliyatini moliyaviy boshqarish va bunda xorij tajribasi.....	348
Ismailov Dilshod Anvarjonovich	



Tadbirkorlik faoliyatini samarali boshqarishda raqamli texnologiyalardan foydalanishning holati.....	354
Sattarov Xayrulla Fayzullayevich	
Tadbirkorlik faoliyatida innovatsiyalarni rivojlantirish strategiyasini tanlash va asoslash	358
Shakirova Madinaxon Gafurdjanovna	
O'zbekistonning xalqaro valyuta-moliya tashkilotlari bilan o'zaro hamkorlik aloqalarini mustahkamlash yo'nalishlari.....	362
Gulmurodova Marjona Olimjon qizi, Turg'unova Zohida Shavkat qizi, Umida Yuldasheva	
Jismoniy shaxslarning daromadlarini soliqqa tortish tartibini takomillashtirish.....	367
Bobomurotova Manzura Panji qizi	
Aksiyadorlik jamiyatlari va qimmatli qog'ozlar bozori o'rtasidagi iqtisodiy munosabatlar	372
Berdaliyev Javohir Jahongir o'g'li	
Farg'ona viloyati mahallalarida tadbirkorlikni va hunarmadchilikni rivojlanishi holati tahlili	379
Tuxtasinov Zafarjon Odiljonovich	
Проблемы охраны окружающей среды и формирования «зеленой экономики»	389
Ёдгорова Мухайё Шухратовна, Иминова Наргиза Акрамовна	
The evolution of passenger transport in uzbekistan and its impact on economic growth.....	392
Naubetova Ziyada Niyet kizi	
Davlat tibbiyot tashkilotlarida ish beruvchining fuqarolik javobgarligini majburiy sug'urta qilish xarajatlarining hisobi.....	397
Kuliboev Azamat Shonazarovich	
Jahon sug'urta amaliyotining O'zbekiston sug'urta bozorining rivojlanishiga ta'siri	402
Kuvatova Dinara Anvarovna	
Milliy iqtisodiyotda xorijiy investitsiyalarning ahamiyati va ta'sir mexanizmlari	406
Abdullayev Zoxid Xolxo'jayevich	
Xaridorlar bilan hisob-kitoblar auditida moliyaviy tahlil usullarini qo'llash xususiyatlari.....	411
Saginbaev Sultanbek Turdibay o'g'li, Sultamuratov Qallibek	
The function and value of commercial banks in fostering capital market growth.....	416
Isakov Janabay Yakipbaevich	
Raqamli texnologiyalarning korxonalar risk boshqaruvidagi rolini swot tahlili orqali tadqiq etishning ahamiyati	427
Tojimatov Izzatbek Ikromali o'g'li	
The state and development trends of business process auditing in joint-stock companies in uzbekistan.....	439
Utegenova Sarbinaz Turdimuratovna	
Mamlakatimizda amaldagi budjetlararo munosabatlarning tartibi hisobi, hamda uning ahamiyati	444
Tuxsanov Eldor Dilmurod o'g'li, Saydullayeva Zeboxon Shukrilla qizi	
Qurilish materiallari sanoatida innovatsion klasterlarni boshqarishni takomillashtirish	462
Xaydarova E'zoza Shukurullayevna, Li Zin Bo	
Barqaror rivojlanish va yashil iqtisodiyotning mamlakatimizda so'nggi yillardagi oshib borayotgan ahamiyati	467
Bahodirova Mohigul	
Conceptual framework for boosting the financial and economic performance of investment projects in industrial enterprises.....	472
Sarriev Kahraman Ramatullaevich	
Bandlik va ayollar tadbirkorligi	477
Ibodullayeva M.S.	
Mamlakatimiz yalpi ichki mahsulotini ekonometrik prognozlash.....	482
A'zamov Musurmon Axmadovich, Islomov Javohir	



Eksport siyosatini tadbirkorlik faoliyati rivojlanishiga ta'siri	488
Suvonov Ibrohim Izbosarovich, Abdug'aniyev Murodjon Shavkat o'g'li	
Aholini ish bilan ta'minlashda qishloq aholisini mehnat salohiyatidan foydalanish.....	492
Noiba Qodirova Maxmud qizi	
Yashirin iqtisodiyotni kamaytirishda rasmiy bandlik va moliyaviy munosabatlarni rivojlantirish	497
Xalimbetov Farxad Bagibekovich, Reyimberdiyev Baburbek Adilbek o'g'li	
Analysis of touristic potential and capacity of ecotourism sites	501
Abdurakhmanova Akida Faizulla kizi	
Xorijiy investitsiya ishtirokidagi korxonalarni moliyalashtirishni takomillashtirish.....	509
Salohiddinov Jaloliddin	
Infratuzilma va bozor infratuzilmasi tushunchalarining nazariy tavsifi	516
G'aniyev Botir Baxtiyorovich	
O'zbekiston va xorijiy davlatlarda aksiyadorlik jamiyatlarining qimmatli qog'ozlar orqali kapital yig'ish strategiyalari	520
Dilnozaxon Muxitdinova	
Iqtisodiy inqiroz paytida korxonalarda likvidlilikni boshqarish strategiyalari	527
Abdusalomova Nodira Bakhodirovna, Jabborova Sevinch Xusanovna	
O'zbekistonda islomiy mikromoliyaviy xizmatlar orqali ish bilan bandlikni oshirish istiqbollari.....	532
Mamatkulov Humoyun Bobir-ugli	
Textile enterprises and changing market conditions: integration of demand analysis, trend forecasting and strategic assortment management	536
Ikramova Nodira Burkxon kizi	
Aksiyadorlik korxonalari boshqaruv tizimida korporativ madaniyatni takomillashtirish	540
Umarchodjaeva Muyassarhon Ganievna, Omanova Nargiza Rustam qizi	
Moliyaviy faoliyat natijalari hisobi va auditini takomillashtirish.....	548
Po'latov Xudoyberdi Uktamovich, Abduxoliqov Isomiddin Ikrom o'g'li	
Rivojlangan va rivojlanayotgan mamlakatlarda iqtisodiyotning real sektori korxonalariga kreditlar bo'yicha foiz stavkalariga ta'sir ko'rsatishda markaziy banklarning qayta moliyalash stavkalarining rolini tahlil qilish	553
Jabbarov Eliboy, Abdullayeva Charos Abdullo qizi	
O'zbekistonda qishloq xo'jalik mahsulotlarini qayta ishlashda innovatsiyalarning roli va iqtisodiy samaradorligi	558
Raximov Baxromjon Ibroximovich, Solohiddinov Nuriddin Sirojiddin o'g'li	
Sirkulyar iqtisodiyotni rivojlantirish orqali chiqindilarni boshqarish muammosini bartaraf etish yo'llari	563
Narzullayev Elmurod Shuxrat o'g'li, Hamrokulov Ulug'bek Abdurahmatovich	
Korxonani samarali boshqarishni ta'minlash strategiyalari	567
D.Mutalova	
Masofaviy ta'lim platformalarining qiyosiy tahlili va funksional xususiyatlari.....	571
Nabieva Nilufar Nabi qizi	
Raqamli iqtisodiyotning jamiyat hayotiga ta'siri.....	577
Aripova Ziyoda Xayrullayevna, Nurmuxamedova Tursunoy Usmonovna	
Transportda turistik xizmatlarni boshqarish mexanizmini takomillashtirish.....	581
Tuychiyev Anvarjon Muxtorjonovich	
Ipak yo'lining tarixiy madaniy merosi va hunarmandchiligi: dolzarb muammolar va tadqiqot istiqbollari	584
Xushnazarova Maxzuna Gulamdjanovna	
Eksport faoliyatini rag'batlantirishda institutsional va moliyaviy mexanizmlarning roli.....	589
Umardkulov Kodirjon Maxamadaminovich	



Elektron pul evolyutsiyasi.....	595
Marpatov Mavlonxon Dadashevich	
Yashil iqtisodiyotga o'tish jarayonida sanoat korxonalarining roli.....	600
Nasullayeva Yoqutoy Nasim qizi	
O'zbekistonda turizm marketingi va raqobatbardoshligini oshirish.....	606
Ikramova Nasiba Axmadovna	
Kambag'allikni qisqartirishning zamonaviy yo'nalishlari.....	610
Mirzayev Qulmamat Jonuzoqovich, Shodiyev Fazliddin Qalandar o'g'li	
Jamiyatda imkoniyati cheklanganlarning bandligini ta'minlashning ijtimoiy-iqtisodiy asoslari.....	615
Tilavova Munisa Maxmudovna	
Moliyaviy matematika vositalarining O'zbekiston kredit tizimidagi qo'llanilishi.....	620
Shamsiyeva Nigora Rafiq qizi	
Ecological sustainability in tourism: regional practices and global reflections.....	626
Sayyora Safaeva	
Quy amudaryo mintaqasida turli darajadagi destinasiyalararo ixtisoslashgan klasterlarni shakllantirish asoslari va ularning o'ziga xos jihatlari.....	631
Doschanov Tangirbergen, Ollanazarov Bekmurod Davlatmurotovich	
Fine dining restoranlarida marketing strategiyalarining shakllanishi va mijoz jalb qilishda ularning ahamiyati.....	641
Jumaniyazova Sarvinoz Mansur qizi	
Soliq to'lovchilarning majburiyatlari bajarilishini kontseptual asoslari va shartlari asoslari xususida.....	644
Abdusherozov Abdullo Baxtiyorovich	
Davlat sektoridagi tashkilotlarda smetalar tuzish tartibi.....	651
Abdulaziz Norquchqorov Ziyadullayevich	
Качественное развитие рынка труда узбекистана.....	657
Мамадалиева Хафиза Холдаровна	
Kichik biznes subyektlarining aholi bandligini ta'minlash orqali kambag'allik darajasini pasaytirishdagi o'rni.....	664
Maxamadaliev Boburbek Baxodir o'g'li	
Устойчивое развитие esg-менеджмента: от тренда к фундаментальной стратегии выживания и процветания.....	670
Собирова Нилуфар Бекпулат кизи	
Sirdaryo viloyatida investitsion faollikni oshirishda davlat va xususiy sektor hamkorligi.....	676
Mamatqulova Muxlisa Komiljon qizi	
Qurilish loyihalarini moliyalashtirishning milliy va xalqaro tajribasi.....	681
Yashin Iboyev	
Xizmatlar sohasida innovatsion muhitni yaratishning dolzarb masalalari.....	687
Kamoliddin Mamatqulovich Ibodov, Jamshid Abduxaliqovich Xolboyev	
Sanoat korxonalarining raqobatbardoshligini boshqarishda tovar aylanmasi tahlili.....	692
Jumayeva Gulrux Jo'raqulovna	
Xo'jalik yurituvchi subyektlarda innovatsion faoliyatning moliyaviy va boshqaruv hisobini takomillashtirish masalalari.....	698
Xushvaqtova Nozanin Nurbek qizi	
Effect of processing on nutrients in tomato products.....	706
Ergasheva Muhabbat Komil kizi	
Asosiy vositalarni davomiy (uzluksiz) baholash.....	710
Kuziev Islom Nematovich, Raxmonov Xurshidbek Shavkat o'g'li	
Sun'iy intellekt: Markaziy banklarni qanday o'zgartirmoqda?.....	715
Shahboz Qozoqov Ortiqbaevich	



Kichik biznes subyektlarida tashkil etilgan baliqchilikka ixtisoslashgan xo'jaliklarning mamlakat oziq-ovqat xavfsizligini ta'minlashdagi o'rni.....	720
Vazirov Azamat Yoqubjonovich	
Korxonalarining marketing faoliyatini strategik rivojlantirish yo'nalishlari.....	725
Isokboeva Zilola Rustam qizi	
К целям повестки 2030: анализ экономических индикаторов узбекистана	728
Салахутдинова Юлдуз Голибовна	
Современное состояние исследований в области использования цифровых технологий в инвестиционной деятельности	734
Ирмухамедова М.Д.	
Tijorat banklarining raqamli transformatsiyasi jarayoni, uning imkoniyatlari va xavf-xatarlarini tahlil qilish.....	741
Eshqobilov Ahmat Jovliyevich	
Aholi sonining o'sishi va iqtisodiy infratuzilmaga yuklanish: hududiy tahlil	745
To'rayev Nurbek Baykulovich	
O'zbekistonda oziq-ovqat xavfsizligini ta'minlash va boshqarishning hududiy rivojlantirish strategiyasi	751
Nuraliev Temurjon Erkinjon o'g'li	
O'zbekistonning zamonaviy korxonalar va tashkilotlarda boshqaruv masalalari	756
Ahtamova Mohigul Erkinovna	
Davlat tashkilotlarida ichki audit tuzilmalarini tashkil etishni rivojlantirish	761
Nasimov Fazliddin Sirojevich	
Yashil moliyalashtirishda sun'iy intellekt texnologiyalarining roli: imkoniyatlar va xavflar tahlili	765
Isoqulova Munisxon Abdurasul qizi	
Критерии экологичности бренда: как измерить «зеленый» имидж?	769
Носирова Чарос	
Qishloq xo'jaligini innovatsion texnologiyalar asosida boshqarish	775
Mamadiyarov Dilshad Uralovich, Normurodov Sarvar Norboy o'g'li	
«O'ztransgaz» AJ faoliyatini 2024–2027 yillarga prognozlashtirishda ekonometrik modellar asosida tahlil	784
Sindorov Davlatbek Abdumajid o'g'li, Murodov Sardor Nurali o'g'li	
Favqulodda vaziyatlarning oldini olishga qaratilgan tibbiy profilaktik ishlar.....	791
Mahmudov Otamurod Hoshimovich, Murtazova Sh.N.	
Xizmat ko'rsatish sohasida elektron tijoratni rivojlantirishga ta'sir etuvchi omillar tahlili.....	795
Maxmudov Lazizbek Ubaydullo o'g'li	
O'zbekiston chakana savdosi tizimi va uning rivojlanishi.....	806
Yaqubov Azizbek G'anibekovich	
Milliy iqtisodiyotni tartibga solishda davlatning o'rni va maqsadi	812
Amonov Mehridin Oromiddinovich	
Investitsion faoliyatni amalga oshirishning xorij tajribasi va mamlakatimizda foydalanish istiqbollari.....	816
O'tamurodova Surayyo Shokirjon qizi	
Uy-joy fondini boshqarish samaradorligini oshirishda zamonaviy sifat menejmenti tizimining o'rni.....	822
Asadullina Nailya Ramilevna, Normurodov Sarvar Norboy o'g'li	
Значение искусственного интеллекта в области педагогики на основе мультимедийных приложений	829
Бегалиев Файзали Умаралиевич	
Sog'lomlashtirish turizmida ekologik va ijtimoiy ta'sirlarning sintezi.....	832
Naimov Saidjon Yusup o'g'li	



Kasbiy ta'lim tashkilotlarida o'quvchilarni raqamli kompetensiyasini baholashning metodologik asoslari.....	835
Махкамova Zuxra Tursunpulotovna	
Обзор по теме Современные системы управлением возбуждение синхронных машин и перспективы их развития (Формирования законов управления).....	841
Алиев Абдор Мураткулович	
O'zbekistonda turizm va servis soxasida davalt- xususiy sheriklik mexanizmidan foydalanish istiqbollari.....	846
Мамайусупова Диловархон Begmatovna	
Tijorat banklarida operatsion risklarini baholash va boshqarish tizimini tashkil qilish.....	850
Jaхongir Rabbimov	
Tomorqa xo'jaliklari faoliyatini tahlil qilishda statistik modellar va metodlardan foydalanish yo'nalishlari.....	855
Turobov Sherzod Alisherovich	
Совершенство порядка расчёта и взимания НДС в узбекистане: аналитический подход.....	860
Бисенбаев Шарьяр Куанишбай ули	
Mintaqaviy iqtisodiyotda inson kapitalini raqamli transformatsiyalash masalalari.....	864
Yusubboeva Dinora Quдрat qizi	
Iqlim o'zgarishlari va rekreatsiya turizmining kelajagi: muammolar va yechimlar.....	870
Shaymanova Nigora Yusupovna	
Sirdaryo viloyatining turizm imkoniyatlari va o'ziga xos turizm resurslari.....	875
Tursunova Gulmira Rabbonovna	
Samarqand viloyatida investitsion-innovatsion faollikni oshirish holati va investitsiyalarning tarkibiy xususiyatlari.....	883
Bektemirov Abdumalik Bektemirovich, Axrorov Abbos Aslamjon o'g'li	
Global innovatsion indekslar va o'zbekiston: rivojlanish yo'nalishlari va bosqichlari.....	889
Bekmurodova Gavhar Adham qizi	
Aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvga raqamli texnologiyalarni joriy qilishning ilmiy-nazariy asoslariga qarashlar.....	895
Suyunov Dilmurod Xolmuradovich, Xabibullayeva Shirinxon Toxir qizi	
Xalqaro standartlar asosida moliyaviy instrumentlar hisobini va auditini takomillashtirish.....	902
Nuraliyev Behzod Baxtiyor o'g'li	
Внедрение и адаптация исламского банкинга в экономике узбекистана.....	906
Б.Б.Ахмаджанов, М. С.Шукруллаева, Д.Р.Сафаева	
Kichik biznesning iqtisodiy o'sishni ta'minlashdagi ahamiyatini baholash uslubiyoti.....	911
Ermatov Akmaljon Adxamovich	
"Neyromarketing" asosida o'zbekiston turizm brendi tahlili.....	916
Narziqulov Elbek Farxod o'g'li	
Xalqaro bozorlarda zamonaviy marketing vositalaridan foydalanish.....	922
Meliqulov Abduhalil Norinovich	
Tijorat banklarida muammoli kreditlar va ularning bank aktivlariga ta'siri.....	929
Saidov Bobir Jiyanboy o'g'li, Xolmuradov Musurmon Avlaqulovich	
Сущность и причины международных денежных переводов.....	936
Гимранова О. Б.	
Xo'jalik yurituvchi subyektlarda uzoq muddatli aktivlarning hisobi va auditini raqamli tvn texnologiyasi asosida takomillashtirish imkoniyatlari.....	941
Rizakulov Abdurauf Abdimutalibovich	
Biologik aktivlarning tushunchasi: iqtisodiy mazmuni va mohiyati.....	948
Ziyayev Dilshodjon Salimjonovich	
Xorijiy investitsiyalarni jalb qilishda iqtisodiy siyosatning roli: zamonaviy yondashuvlar.....	953
Xodjayev Jamshid Abduxakimovich	



Аналитический обзор: Развитие корпоративного управления в государственных корпорациях Узбекистана (2015–2025)..... 958
Мамараджабов Фарход Бахтиярович



АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР: РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ КОРПОРАЦИЯХ УЗБЕКИСТАНА (2015–2025)

Мамараджабов Фарход Бахтиярович

Докторант Самаркандского государственного
университета архитектуры и строительства

<https://orcid.org/0009-0000-1243-1383>

farhodm1986@gmail.com

Аннотация: В этой статье рассматривается эволюция корпоративного управления на государственных предприятиях в Узбекистане с 2015 по 2025 год, оценивается влияние правовых реформ и соответствие международным стандартам, таким как руководящие принципы ОЭСР и МФК. Исследование устраняет пробел в знаниях, связанный с институционализацией глобальных принципов управления в контексте узбекских государственных корпораций. Используя сравнительный и нормативный анализ, в статье рассматриваются ключевые реформы, включая создание Кодекса корпоративного управления, обязательное включение независимых директоров, отмену механизма «золотой акции» и создание централизованного агентства по управлению активами. Результаты показывают значительный прогресс в правовой инфраструктуре, прозрачности и подотчетности совета директоров. Однако практическое обеспечение соблюдения и независимость структур управления остаются недостаточно развитыми. Результаты показывают, что, хотя Узбекистан успешно принял международные рамки, местная реализация требует дальнейшего наращивания потенциала и культурной адаптации. Последствия подчеркивают важность постоянного совершенствования законодательства, профессионального развития членов совета директоров и улучшения механизмов подотчетности. Это исследование способствует пониманию переходных моделей управления и предоставляет действенные идеи для политиков и международных партнеров, участвующих в реформировании государственного сектора.

Ключевые слова: корпоративное управление, Узбекистан, государственные предприятия, правовая реформа, независимые директора, стандарты ОЭСР, прозрачность.

Annotatsiya: Ushbu maqola 2015 yildan 2025 yilgacha O'zbekistondagi davlat korxonalarida korporativ boshqaruv evolyutsiyasini o'rganadi, huquqiy islohotlarning ta'siri va OECD va XMK ko'rsatmalari kabi xalqaro standartlarga muvofiqligini baholaydi. Tadqiqot O'zbekiston davlat korporatsiyalari kontekstida global boshqaruv tamoyillarini institutsionalizatsiya qilish bilan bog'liq bilimlar bo'shlig'ini ko'rib chiqadi. Normativ tahlildan foydalangan holda va qiyosiy tahlildan foydalangan holda, maqolada Korporativ boshqaruv kodeksini yaratish, mustaqil direktorlarni majburiy kiritish, "oltin aksiya" mexanizmini bekor qilish va aktivlarni boshqarish bo'yicha markazlashgan agentlikni yaratish kabi asosiy islohotlar ko'rib chiqiladi. Natijalar huquqiy infratuzilma, shaffoflik va boshqaruv kengashining hisobdorligi borasida sezilarli yutuqlarga erishganini ko'rsatadi. Biroq, boshqaruv tuzilmalarining amaliy tatbiq etilishi va mustaqilligi hali ham rivojlanmagan. Natijalar shuni ko'rsatadiki, O'zbekiston xalqaro tuzilmalarni muvaffaqiyatli qabul qilgan bo'lsa-da, mahalliy amaliyot salohiyatini oshirish va madaniy moslashuvni talab qiladi. Natijalar huquqiy takomillashtirishni davom ettirish, boshqaruv kengashi a'zolarining malakasini oshirish va javobgarlik mexanizmlarini takomillashtirish muhimligini ta'kidlaydi. Ushbu tadqiqot o'tish davri boshqaruv modellarini tushunishga hissa qo'shadi va siyosatchilar va davlat sektorini isloh qilishda ishtirok etayotgan xalqaro hamkorlar uchun amaliy tushunchalar beradi.

Kalit so'zlar: korporativ boshqaruv, O'zbekiston, davlat korxonalari, huquqiy islohotlar, mustaqil direktorlar, OECD standartlari, shaffoflik.



Abstract: This article explores the evolution of corporate governance in state-owned enterprises in Uzbekistan from 2015 to 2025, assessing the impact of legal reforms and the alignment with international standards such as OECD and IFC guidelines. The study addresses the knowledge gap related to the institutionalization of global governance principles in the context of Uzbek state corporations. Using comparative and normative analysis, the paper examines key reforms, including the establishment of the Corporate Governance Code, mandatory inclusion of independent directors, abolition of the “golden share” mechanism, and the creation of a centralized asset management agency. The findings reveal significant progress in legal infrastructure, transparency, and board accountability. However, practical enforcement and independence of governance structures remain underdeveloped. The results suggest that while Uzbekistan has successfully adopted international frameworks, local implementation requires further capacity building and cultural adaptation. The implications highlight the importance of continued legal refinement, professional development for board members, and improved accountability mechanisms. This research contributes to the understanding of transitional governance models and provides actionable insights for policymakers and international partners involved in public sector reform.

Key words: corporate governance, Uzbekistan, state-owned enterprises, legal reform, independent directors, OECD standards, transparency.

ВВЕДЕНИЕ

За последние десятилетия корпоративное управление стало ключевым элементом устойчивого развития как частных, так и государственных компаний. В условиях глобализации и роста роли институтов рыночной экономики, эффективность корпоративного управления приобретает особое значение для государств с переходной экономикой. Узбекистан, начиная с 2015 года, взял курс на глубокую институциональную трансформацию, включающую реформу корпоративного управления в акционерных обществах с участием государства. Эти изменения рассматриваются как важный механизм повышения инвестиционной привлекательности, обеспечения прозрачности и устойчивости экономической системы страны.

Корпоративное управление охватывает такие ключевые аспекты, как структура совета директоров, права акционеров, прозрачность, подотчетность и контроль над рисками. Международные стандарты, разработанные такими организациями, как OECD и IFC, предоставляют основу для построения эффективных моделей управления. В то же время адаптация этих стандартов в национальный контекст требует учёта правовых, культурных и институциональных особенностей. В этом контексте опыт Узбекистана представляет собой интересный пример поэтапного внедрения лучших практик с учетом локальных реалий.

Несмотря на значительные достижения, в научной и прикладной литературе отмечается нехватка комплексных исследований, посвящённых не только формальному внедрению норм, но и их фактической реализации в госкомпаниях. Ранее исследования ограничивались анализом отдельных аспектов — прозрачности или роли наблюдательных советов — без всестороннего обзора прогресса, вызовов и сравнительного анализа с международными образцами. Настоящее исследование стремится восполнить этот пробел, системно анализируя этапы реформ, нормативные изменения и их институциональные последствия.

Методология исследования базируется на нормативном анализе законодательства Республики Узбекистан, включая указы Президента, постановления Кабинета Министров, а также стратегические документы и корпоративные отчёты. Используется сравнительный подход с акцентом на сопоставление с принципами OECD и рекомендациями IFC. В качестве эмпирической базы рассматриваются данные международных организаций, открытые источники и аналитические отчеты. Цель исследования — оценить степень интеграции международных стандартов в корпоративное управление госкорпорациями Узбекистана и выявить ключевые институциональные вызовы, сдерживающие развитие.

Ожидается, что результаты анализа позволят выявить как сильные стороны проводимых реформ — например, внедрение института независимых директоров и отмену «золотой акции», — так и проблемные зоны, требующие дальнейшей трансформации: формальный подход к раскрытию информации, слабая подотчетность и ограниченное участие миноритариев. Импликации исследования важны как для национальных регуляторов и участников корпоративного сектора, так и для международных партнёров, поддерживающих реформы. Полученные выводы могут служить основой для выработки стратегий углубления корпоративной реформы в государственном секторе Узбекистана.



ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

Изучая данную тему, в литературном обзоре научных работ рассматривается развитие корпоративного управления в Узбекистане и других постсоветских государствах в период с 2015 по 2025 год. Мухамаджанов (2021)[1] акцентирует внимание на значении корпоративного управления для экономического развития Узбекистана, сопоставляя его с практиками, принятыми в развитых странах. Гаджиев и др. (2020) [2] анализируют проблемы корпоративного управления в государственных компаниях, подчеркивая такие вопросы, как разграничение полномочий представителей государства и соблюдение требований листинга. Хамидулин и др. (2020)[3] сосредотачиваются на вопросах приватизации государственных активов в Узбекистане, подчеркивая важность эффективного корпоративного управления и развития фондового рынка для привлечения инвестиций. Бобровская и Фролов (2020)[4] исследуют историческую эволюцию корпоративного управления в системе государственного управления, выявляя тенденции и факторы, влияющие на развитие корпоративного сектора в муниципальной экономике. Совокупно данные исследования подчеркивают ключевую роль совершенствования практик корпоративного управления в государственных предприятиях и в экономике в целом для повышения инвестиционной привлекательности и стимулирования экономического роста в Узбекистане и аналогичных странах.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методология данного исследования основана на качественном и сравнительном правовом анализе, направленном на оценку эволюции практик корпоративного управления в государственных предприятиях Узбекистана за период 2015–2025 годов. В качестве основной базы использовался анализ нормативно-правовых актов, указов Президента, постановлений Правительства и официальных кодексов, регулирующих сферу корпоративного управления. Особое внимание уделено содержанию, охвату и механизмам реализации этих документов. Кроме того, в исследование включены отчёты и аналитические обзоры международных организаций, таких как OECD, IFC, ЕБРР и МВФ, оказывавших экспертную и техническую поддержку в процессе реформ. В рамках сравнительного подхода была проведена оценка соответствия национальных норм международным стандартам корпоративного управления по ключевым направлениям: структура совета директоров, прозрачность, подотчетность и защита прав миноритарных акционеров. Эмпирическая база составлена из открытых источников, включая правовые порталы, официальные сайты государственных органов и годовые отчёты акционерных обществ. Аналитический акцент сделан на хронологической реконструкции реформ, выявлении разрыва между нормативной базой и практическим исполнением, а также на оценке адаптации международных принципов в условиях узбекской правовой и культурной среды. Особое внимание в анализе уделено внедрению института независимых директоров, отмене «золотой акции» и созданию Агентства по управлению государственными активами. Такой подход позволил всесторонне исследовать процесс формирования современной модели корпоративного управления в Узбекистане с учётом национальной специфики и международных ориентиров.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

За последнее десятилетие в Узбекистане проведён ряд значительных реформ, направленных на совершенствование корпоративного управления в акционерных обществах с государственной долей. Ключевые шаги включают:

Принятие программ и указов (2014–2015): В апреле 2014 года Указом Президента № УП-4609 была утверждена Программа мер по улучшению инвестиционного климата, которая предусматривала совершенствование системы корпоративного управления и повышение роли частных собственников [5]. Далее, в апреле 2015 года Президент издал Указ № УП-4720 «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах», определивший основные направления развития корпоративного управления и утвердивший типовую организационную структуру акционерного общества на основе передового зарубежного опыта [6].

Создание Комиссии и Кодекса (2015): Постановлением Президента в 2015 году создана специальная Комиссия по повышению эффективности деятельности акционерных обществ и совершенствованию системы корпоративного управления [6]. Комиссия разработала Кодекс корпоративного управления Республики Узбекистан (утверждён в декабре 2015 г.), который содержит передовые принципы корпоративного управления и был выпущен на основе принципа «соблюдай или объясняй» [6]. Кодекс носит рекомендательный характер: все акционерные общества должны либо соблюдать его



рекомендации, либо раскрывать причины отклонения [7]. На практике внедрение норм Кодекса поначалу было ограниченным [7], поэтому потребовались дальнейшие меры по их институционализации.

Нормативные акты для акционерных обществ: В 2014–2016 г. Правительство дополнило законодательную базу рядом актов. Например, в 2014 году постановлением Кабинета Министров № 176 были утверждены требования к корпоративным веб-сайтам акционерных обществ для повышения прозрачности (обязательная публикация годовых отчетов, информации о деятельности компаний и др.) [5]. В 2016 году последовало Постановление Президента «О мерах по дальнейшему совершенствованию корпоративного управления в акционерных обществах с преобладающей долей государства», направленное на внедрение экономически эффективных механизмов управления в госпредприятиях [6]. Эти документы закрепили формальные процедуры создания и управления акционерными обществами, определили права акционеров и механизмы их защиты, тем самым сформировав правовую базу корпоративного управления в стране [6].

Создание Агентства по управлению госактивами (2019): В январе 2019 года в рамках административных реформ было создано Агентство по управлению государственными активами (АУГА). Новое агентство получило мандат на реструктуризацию государственных предприятий и повышение эффективности их корпоративного управления [8]. Фактически АУГА стало единым органом, ответственным за реализацию государственной политики в отношении госкорпораций – от оптимизации структуры собственности (приватизация, корпоратизация предприятий) до выработки стандартов управления ими.

Укрепление требований к советам директоров (2019–2023): Понимая, что добровольных рекомендаций Кодекса недостаточно, власти перешли к закреплению ключевых норм на законодательном уровне. В 2020 году в Закон «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» внесены поправки (ЗРУ–640 от 05.10.2020) – в частности, введено обязательное наличие как минимум одного независимого члена в наблюдательном совете публичных компаний, акции которых включены в биржевой листинг [9]. В 2021 году утверждена Стратегия управления и реформирования предприятий с государственным участием на 2021–2025 годы (Указ Президента № ПФ-6207 от 13.04.2021), которая закрепила целевые показатели: например, довести долю независимых директоров в советах госкомпаний не менее чем до 30% в течение 3–4 лет [10]. В развитие стратегии принят ряд НПА – так, с марта 2022 года отменено право государства на «золотую акцию» (специальное право вето при минимальной доле) в приватизированных компаниях [9], что устранило норму, сдерживавшую инвесторов и нарушавшую равноправие акционеров. Наконец, в январе 2023 года подписан Закон № ZRU-814 «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты в связи с дальнейшим совершенствованием системы корпоративного управления». Этим законом требования о наличии независимых членов наблюдательного совета распространены на все АО с государственной долей более 50% (ранее такое требование было только для листинговых компаний) [10]. Закон определил порядок выдвижения и критерии независимых директоров (отсутствие крупной доли у представляемых акционеров, ограничение срока полномочий до 6 лет подряд, др.) [10], а также ввёл дополнительные меры ответственности – например, руководству компаний грозит субсидиарная ответственность за нарушение порядка заключения крупных сделок и сделок с аффилированными лицами [10]. Таким образом, к 2025 году в Узбекистане создана достаточно современная нормативно-правовая база корпоративного управления, учитывающая специфику госкомпаний.

Влияние международных стандартов (OECD, IFC и др.) на практики в Узбекистане

Реформирование корпоративного управления в Узбекистане во многом ориентировано на международные стандарты и лучшие практики. Правительство активно сотрудничает с международными организациями в этой сфере. Например, с 2017 года заметно расширилось партнёрство с Группой Всемирного банка и Международной финансовой корпорацией (IFC) в проведении экономических реформ, включая модернизацию институтов и частного сектора [6]. [6]. Международные финансовые институты поддержали амбициозные реформы, что напрямую отразилось и на обновлении практик корпоративного управления.

Основными ориентирами для Узбекистана стали принципы OECD и рекомендации IFC по корпоративному управлению. При разработке Кодекса корпоративного управления 2015 года и последующих реформ учитывались принципы ОЭСР по корпоративному управлению (в редакции 2015 г.) и Руководства ОЭСР по корпоративному управлению государственных предприятий. В частности, внедрение принципа «comply or explain» («соблюдай или объясняй») соответствует международной практике: компании должны либо соблюдать рекомендуемые стандарты, либо объяснять отклонения [7]. Также была воспринята идея профессионализации советов директоров через включение независимых членов – этот подход продвигался IFC и OECD как способ улучшить объективность и стратегическую роль советов.



Консультационная поддержка международных организаций проявилась непосредственно при разработке новых норм. Так, Закон 2023 года о независимых директорах готовился при участии экспертов Всемирного банка, ЕБРР и АБР [10] – они помогли учесть глобальные стандарты в национальном законодательстве. Результатом стало законодательное закрепление норм, ранее характерных для развитых рынков: требований к независимости директоров, прозрачных процедур отбора, раскрытия информации и т.д. Ещё один показательный пример – рекомендация Европейского банка реконструкции и развития отменить институт «золотой акции», который отпугивал инвесторов [9], [10]. ЕБРР счёл, что особые права государства противоречат лучшей практике равного отношения к акционерам, и власти прислушались: в 2022 году «золотая акция» была исключена из законодательства [9].

Международные стандарты влияют и через оценку прогресса: проводятся обзоры и рейтинги. В докладе EBRD 2020 года по корпоративному управлению отмечалось, что по ряду направлений узбекское законодательство уже соответствует передовой практике (например, запрет генеральному директору быть членом совета, требование раскрытия информации), однако ряд аспектов ещё нуждались в реформах [6], [6]. Эти аналитические оценки служат ориентиром для дальнейших изменений. В ответ на них Узбекистан, например, ускорил введение обязательных комитетов совета директоров, расширил права миноритариев и усилил раскрытие информации.

Таким образом, рекомендации OECD, IFC, Всемирного банка и ЕБРР стали важным драйвером реформ. Узбекистан постепенно интегрирует их – будь то через заимствование принципов в кодексе, прямое участие экспертов в разработке законов или выполнение условий международных программ развития. Все это способствует приведению корпоративного управления госкомпаний в соответствие с мировыми стандартами.

Сравнение практик корпоративного управления: Узбекистан и лучшие мировые образцы

Практики корпоративного управления в государственных предприятиях Узбекистана в 2025 году заметно продвинулись по сравнению с 2015 годом, однако по ряду параметров всё ещё отличаются от принятых в странах с развитой корпоративной средой. Ниже приведён сравнительный анализ ключевых элементов:

Совет директоров (наблюдательный совет): В Узбекистане действует двухуровневая структура управления: наблюдательный совет осуществляет общее руководство, а исполнительный орган (правление или генеральный директор) – оперативное управление. По закону гендиректор и сотрудники компании не могут входить в состав совета директоров, что предотвращает конфликт интересов [6]. Это соответствует лучшей практике. Однако доля независимых директоров традиционно была низкой: до 2016 года независимых членов практически не было, так как требование о них носило лишь рекомендательный характер. После введения Кодекса 2015 г. некоторые АО начали приглашать независимых директоров, но массово практика не прижилась [9]. С 2020 года ситуация меняется – законом установлен минимум один независимый директор в публичных компаниях, а с 2023 года – и во всех крупных госкомпаниях [9], [10]. Тем не менее, в 210 предприятиях с участием государства на 2022 год насчитывалось лишь 70 независимых членов советов (в 69 компаниях из 210) [9]. Для сравнения, мировые стандарты (OECD) рекомендуют, чтобы существенная часть совета, а часто и большинство, состояли из независимых директоров. В лучших зарубежных компаниях независимые директора возглавляют ключевые комитеты совета и привносят объективный взгляд. В Узбекистане же независимые члены пока только набирают опыт, и законодательство не требует, чтобы именно они возглавляли комитеты [6]. Кроме того, в передовой практике советы директоров активно участвуют в выработке стратегии и контроле рисков, тогда как в узбекских компаниях ряд стратегических решений (например, утверждение бюджета, крупных сделок) всё ещё закреплены за общим собранием акционеров и госорганами [6], что ограничивает роль наблюдательного совета.

Прозрачность и раскрытие информации: Международные стандарты требуют полного и своевременного раскрытия финансовой и нефинансовой информации, подготовленной по международным стандартам (IFRS), а также раскрытия структуры собственности, политики вознаграждений, существенных рисков и ESG-показателей. В Узбекистане сделаны серьёзные шаги в этом направлении. Все акционерные общества обязаны публиковать годовые отчёты (включая финансовую отчётность по МСФО) на своих веб-сайтах и на сайте регулятора [6]. Законы требуют раскрытия сведений о сделках с аффилированными лицами и конфликтах интересов в ежегодных отчётах [6]. Для публичных компаний введена обязанность раскрывать информацию о составе совета директоров и структурах управления [6]. Эти меры соответствуют мировой практике, где прозрачность считается основой доверия инвесторов. Однако качество исполнения пока отстаёт: компании нередко ограничиваются формальным раскрытием. По оценкам ЕБРР, узбекские эмитенты зачастую публикуют только базовые сведения, тогда как детальность раскрытия недостаточна [7]. Так, отчёты о соблюдении Кодекса корпоративного управления сводятся к декларативному заявлению о принятии кодекса, без



подробного описания уровня соблюдения [7]. В целом прогресс в области прозрачности налицо (особенно с переходом крупнейших предприятий на МСФО и выходом на международные рынки капитала), но до лучшей мировой практики (где отчётность аудирруется по высоким стандартам, раскрытие информации носит проактивный характер, а за искажение данных грозят серьёзные санкции) ещё есть расстояние.

Ответственность и подотчетность органов управления: В передовой корпоративной практике совет директоров несёт фидуциарную ответственность перед акционерами, имеется чёткое разграничение полномочий между советом и менеджментом, действует система внутренних контролей, независимый аудит и механизмы управления рисками. В Узбекистане основы подотчетности заложены в законах – определены обязанности членов наблюдательного совета и исполнительного органа, предусмотрена ответственность за убытки, причинённые компании. Например, в 2023 году введена норма о субсидиарной ответственности руководства за нарушение процедур крупных сделок и сделок с заинтересованностью [10]. Тем не менее, на практике привлечение менеджмента к ответственности встречается нечасто. Внутренний аудит и контроль только развиваются: ранее в компаниях создавались ревизионные комиссии, теперь для некоторых обществ эта обязанность упразднена, делается упор на внешний аудит [9]. Лучшие мировые образцы предполагают наличие комитета по аудиту при совете директоров (состоящего из независимых директоров) и эффективной службы внутреннего аудита. В Узбекистане комитет по аудиту обязателен лишь у листинговых компаний [6], а требование по наличию отдельной службы внутреннего аудита установлено только для крупнейших АО и банков. Кроме того, отсутствует полноценный механизм защиты информаторов (whistleblowers) и практика регулярной оценки совета директоров. В странах с развитым КУ советы проводят ежегодную самооценку, независимые директора регулярно переизбираются на основании результатов, а нарушения корпоративной этики строго преследуются. В Узбекистане подобные механизмы только начинают внедряться. Тем не менее, тенденция позитивна: разрабатываются кодексы этики, усиливается роль наблюдательных советов в контроле, вводятся KPI для руководителей госкомпаний и т.д., что сближает систему подотчетности с мировыми стандартами.

Участие государства в управлении компаниями: Для государственных предприятий критически важно разграничение функций государства как собственника и как регулятора, а также недопущение политического вмешательства в коммерческую деятельность – эти принципы закреплены в руководствах OECD. В прошлом в Узбекистане государство имело прямое доминирующее влияние на предприятия: повсеместно представители госорганов входили в советы, ключевые решения часто принимались «по указанию сверху», существовал механизм «золотой акции», дававший государству право вето даже при миноритарной доле [9]. Теперь происходит постепенный переход к модели «активного, но ответственного собственника». Отмена института «золотой акции» в 2022 году уравнила государство в правах с прочими акционерами [9]. Создание АУГА централизовало управление госактивами, что соответствует рекомендациям ОЭСР по централизации функции собственности для профессионального управления портфелем госкомпаний. Государство декларирует приверженность принципу невмешательства в оперативное управление – вместо этого через совет директоров реализуется стратегия и контроль. Тем не менее, полный переход к модели пассивного акционера ещё не достигнут. Государственные органы продолжают играть большую роль: многие председатели наблюдательных советов – представители министерств, ключевые кадровые назначения в ряде стратегических компаний все ещё согласуются с правительством. Для сравнения, в развитых экономиках государство, владея компаниями, действует через прозрачные холдинги или фонды, не вмешивается в дневное управление и не пользуется особыми привилегиями. Узбекистан движется к этой модели: идёт сокращение доли государства через приватизацию (например, в банковском секторе поставлена цель снизить участие государства путем продажи пакетов акций [6]), вводятся требования к раскрытию информации о госдоле, чтобы инвесторы понимали структуру собственности. В перспективе, при реализации намеченных реформ, участие государства станет более соответствующим мировым стандартам – когда государство выполняет роль стратегического инвестора, требующего от менеджмента результатов, но не подменяющего корпоративные органы управления.

Защита прав миноритарных акционеров: В международной практике защита миноритариев обеспечивается как законодательством (принцип равенства акционеров, обязательное предложение при поглощениях, кумулятивное голосование, право требовать выкупа акций и др.), так и эффективными механизмами правоприменения (независимые суды, регуляторы). В Узбекистане базовые права миноритарных акционеров закреплены законом: все акции одного вида дают равные права; введено кумулятивное голосование при выборе совета, позволяющее концентрировать голоса мелких акционеров [7]; акционеры с 5% акций могут созывать внеочередное собрание и требовать проверки деятельности компании [7]. Существенные корпоративные решения (реорганизация, ликвидация, крупные сделки) требуют квалифицированного большинства голосов, что защищает миноритариев от



произвольных действий мажоритария. Однако есть аспекты, в которых национальная практика ранее отставала. До недавнего времени государство через «золотую акцию» могло блокировать решения, принимаемые большинством других акционеров, что де-факто ущемляло их права – теперь это устранено [9]. Отсутствует норма об обязательном предложении (mandatory bid) при приобретении контроля – стратегическому инвестору не требовалось делать оферту миноритариям при покупке крупного пакета [7]. Это отличие от многих развитых рынков, где защита миноритариев в подобных случаях гарантируется законом. Также практически нет прецедентов судебной защиты прав акционеров – миноритарии редко обращаются в суд, а механизм коллективных исков отсутствует [7]. Государство старается улучшить ситуацию: снижен порог для акционера, имеющего право требовать аудиторской проверки сделки (с 10% до 5% акций) [9], ведётся разъяснительная работа о правах акционеров. Тем не менее, в сравнении с лучшими образцами (где активно действуют независимые директора, комитеты по защите прав акционеров, существуют фонды компенсации, а нарушения жестко санкционируются) узбекская система ещё развивается. Важно, что направление задано правильно – принципы равноправия акционеров, прозрачности и справедливости постепенно внедряются, устраняются устаревшие механизмы, и защита миноритариев с каждым годом укрепляется.

Таблица 1: Ключевые элементы корпоративного управления – Узбекистан vs международная практика

Элемент корпоративного управления	Узбекистан (госкорпорации)	Международная практика
Совет директоров (наблюдательный совет)	Двухуровневая система (совет + правление). Не менее 1 независимого директора; в госАО план ≥30% независимых [10]. [10]. Члены правления не входят в совет [6]. Комитеты совета созданы не во всех компаниях (обязателен только аудит-комитет для публичных) [6]. Госорганы нередко представлены в совете.	Единые советы директоров (в некоторых странах – двухуровневые). Значительная доля (до большинства) независимых директоров, возглавляющих комитеты. Чёткое разграничение ролей председателя совета и CEO, запрет исполнительным лицам совмещать должности в совете. Обязательное создание комитетов (аудита, вознаграждений, рисков и др.) под руководством независимых членов.
Прозрачность и раскрытие информации	Требуется раскрытие годовых отчётов и существенных сведений на сайтах компаний и регулятора [6]. Все АО обязаны вести финансовую отчётность по МСФО [6]. Раскрывается информация о структуре собственности, совете, сделках с аффилированными лицами [6]. Однако уровень детализации и своевременности раскрытия пока уступает мировому (отчёты часто формальны, отсутствуют подробные отчёты о соблюдении кодекса [7]).	Полное и своевременное раскрытие финансовой отчётности (аудированной по международным стандартам) и нефинансовой информации (стратегия, показатели деятельности, риски, ESG). Публикация годовых отчётов, отчётов о корпоративном управлении, структуре собственности. Регулярное обновление информации для инвесторов. Жёсткий контроль за достоверностью и сроки раскрытия, репутационная и юридическая ответственность за сокрытие информации.
Подотчетность и ответственность	Законодательно закреплены обязанности и ответственность органов управления (есть нормы о возмещении убытков, субсидиарной ответственности менеджмента [10]). В компаниях создаются ревизионные комиссии или службы внутреннего аудита, но требования к ним смягчаются для ряда обществ [9]. Совет директоров контролирует исполнение решений, однако стратегические полномочия совета ограничены уставами (часть решений за общим собранием) [6]. Механизмы оценки работы совета и топ-менеджеров внедряются, но не повсеместно.	Чёткая система фидуциарной ответственности: директора обязаны действовать в интересах всех акционеров и могут быть привлечены к ответственности за халатность или злоупотребления. Советы проводят регулярную оценку своей работы и работы менеджмента, применяют KPI. Действуют независимые аудиторские комитеты, системы внутреннего контроля и управления рисками. Развита институт whistleblowing – защита информаторов о нарушениях. За нарушения корпоративного законодательства (манипулирование отчетностью, инсайдерскую торговлю и пр.) предусмотрены серьезные санкции, обеспечивающие дисциплину.



Элемент корпоративного управления	Узбекистан (госкорпорации)	Международная практика
Роль государства как акционера	Государство централизовано управляет своим пакетом через АУГА. Специальные права (вето) государства отменены [9], теперь государство действует на общих основаниях. Тем не менее, в ряде советов директоров присутствуют представители госорганов, и государство сохраняет контроль над стратегическими решениями крупных компаний (через 100% владение или особые постановления). Идёт сокращение доли государства в непрофильных отраслях (приватизация банков, промышленности) для привлечения инвесторов.	Государство следует принципам OECD для госкомпаний: «на равных с частными». Отсутствуют особые права вмешательства – государство не использует golden share , а участвует через голосование акций на собрании. Управление государственной долей осуществляет профессиональный холдинг или уполномоченное агентство, которое ставит цели по доходности и развитию, но не вмешивается в оперативное управление. Регуляторные функции государства отделены от владения (чтобы не создавать конфликта интересов). Государство как акционер подчиняется тем же правилам корпоративного поведения, что и остальные инвесторы.
Защита миноритарных акционеров	Закон обеспечивает базовые права: равное отношение ко всем акционерам; кумулятивное голосование; право акционеров $\geq 5\%$ созывать собрание и требовать аудиторской проверки сделок [7], [9]. В 2022 г. устранена норма «золотой акции», дававшая преимущество госакционеру [9]. Однако некоторые механизмы ещё не внедрены: нет обязательного предложения при смене контроля (миноритарии не всегда получают премию при продаже компании) [7]. Практика судебной защиты прав акционеров развита слабо (единичные прецеденты) [7]. Доступ миноритариев к информации улучшается, но исторически им было сложно влиять на управление.	Комплексная защита: законы обязывают мажоритария при приобретении контрольного пакета сделать предложение о выкупе акций у миноритариев (fair exit). Действуют институты derivative suits и коллективных исков, позволяющие миноритариям судиться с менеджментом в случае ущемления их прав. Независимые директора представляют интересы всех акционеров, в том числе меньшинства. Регуляторы (биржа, комиссия по ценным бумагам) мониторят соблюдение прав акционеров, нарушения (например, вывод активов в ущерб миноритариям) пресекаются штрафами и уголовными делами. Акционерные соглашения и другие инструменты также защищают интересы мелких инвесторов.

Адаптация международных практик к узбекским реалиям

Внедрение лучших мировых практик корпоративного управления в Узбекистане происходит с учётом национальных социальных, правовых и институциональных особенностей. Этот процесс носит поэтапный характер, чтобы новые нормы прижились и эффективно работали:

Постепенная институционализация стандартов: Изначально многие принципы вводились как рекомендации (пример – Кодекс 2015 г.), однако низкая готовность компаний следовать им потребовала закрепления норм в законах. Такой эволюционный подход – от добровольного соблюдения к обязательному – позволил учесть местные реалии. Например, требование о независимых директорах стало обязательным только после того, как бизнес-сообщество познакомилось с этой концепцией и появились первые независимые члены в советах [9], [10]. Это помогло смягчить сопротивление переменам.

Развитие человеческого капитала и экспертизы: Одно из узких мест адаптации – недостаток квалифицированных кадров в сфере корпоративного управления. Независимым директорам и членам советов требуются новые компетенции. Для решения этой задачи создан Научно-образовательный центр корпоративного управления при Министерстве экономики (НОЦКУ, 2015), призванный обучать и повышать квалификацию управленцев по международным стандартам [6]. Проводятся тренинги, в том числе при поддержке IFC и ЕБРР, запущены программы вроде «Independent Director – Silk Road», проводятся форумы независимых директоров. Тем самым формируется пул национальных экспертов, способных применять мировые практики с учётом местной специфики. Пока наблюдается, что многие независимые директора в узбекских компаниях не до конца понимают свои функции и роль [9], подчас поддаются влиянию крупных акционеров или представителей государства. Осознание этой проблемы уже привело к разработке методических рекомендаций и созданию реестра независимых директоров



(для прозрачного подбора кадров) [10]. Ожидается, что по мере накопления опыта и распространения знаний эффективность работы советов с независимыми членами будет расти.

Правовая среда и правоприменение: Узбекская система права (континентальная, кодифицированная) требует детального закрепления процедур, иначе нормы не работают должным образом. Поэтому адаптация международных подходов идёт через детальное прописывание процедур в законодательстве (порядок конкурсного отбора директоров, проведения общих собраний, раскрытия информации и т.д.). Важным аспектом является усиление правоприменения: исторически контроль за соблюдением норм корпоративного управления был слабым, случаи привлечения руководителей к ответственности редки. Сейчас предпринимаются усилия по развитию судебной практики – судьи обучаются финансовой тематике, создаются прецеденты рассмотрения споров акционеров. Антикоррупционные реформы (принимаются законы, создаются комиссии) также способствуют оздоровлению корпоративной среды, поскольку прозрачное и ответственное управление тесно связано со снижением коррупционных рисков [7]. Например, ужесточение требований к раскрытию сделок с заинтересованностью и контролю за ними – это не только про корпоративное управление, но и про борьбу с конфликтом интересов.

Учёт социальных и культурных факторов: В Узбекистане традиционно велика роль государства и уважение к иерархии. Поэтому одна из задач адаптации – внедрить культуру независимого надзора и учета интересов всех стейкхолдеров без подрыва устоявшихся отношений. Постепенно формируется понимание, что советы директоров нужны не для формального одобрения решений «сверху», а для реальной пользы компании. Государство демонстрирует политическую волю к изменениям, подавая позитивный пример: например, публичные отчёты крупных госкомпаний, листинг некоторых из них на бирже, размещение еврооблигаций – всё это требует соответствия мировым стандартам прозрачности и создаёт прецеденты для остальных.

Таким образом, узбекская модель корпоративного управления преобразуется, впитывая универсальные принципы, но внедряя их через призму национальных особенностей. Реформы продуманы так, чтобы обеспечить баланс между скоростью изменений и готовностью инфраструктуры (кадровой, правовой) их поддержать. За 2015–2025 годы достигнут значительный прогресс: создана современная нормативная база, налажено взаимодействие с международными организациями, началась смена менталитета в управленческих кругах. Предстоит продолжить эту работу – углублять независимость советов, повышать ответственность менеджмента, развивать культуру прозрачности. Адаптация – это непрерывный процесс, и опыт последних лет показывает, что Узбекистан движется в верном направлении, интегрируя лучшие мировые образцы корпоративного управления в свою экономическую систему [6].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Таким образом, проведённый анализ показал, что за период 2015–2025 годов в Узбекистане была сформирована современная нормативно-правовая база корпоративного управления в государственных корпорациях, ориентированная на международные стандарты OECD и IFC. Среди ключевых достижений следует выделить институционализацию принципа независимости совета директоров, отмену механизма «золотой акции», создание единого органа управления госактивами (АУГА), а также шаги по обеспечению прозрачности и подотчётности. Тем не менее, исследование также выявило ряд нерешённых проблем, включая недостаточную практическую реализацию норм, формальный подход к раскрытию информации и ограниченное влияние миноритарных акционеров. Импликации этих выводов указывают на необходимость продолжения реформ в направлении усиления внутреннего контроля, расширения практики корпоративной оценки, институционализации защиты прав миноритариев и развития культуры ответственности в органах управления. Для дальнейших исследований актуальными остаются вопросы эффективности функционирования независимых директоров в национальном контексте, влияние корпоративных реформ на экономическую результативность госкомпаний, а также механизмы адаптации международных стандартов с учётом правовой и социокультурной специфики Узбекистана.

Литература

1. Мухамаджанов Ш. С. Корпоративное управление и его развитие в Узбекистане // Экономика Центральной Азии. – 2021. – Т. 5. – №. 2. – С. 207-224.
2. Gorshkov M. S. Problems of Corporate Governance in Companies with State Participation of the Power Grid // Правовой энергетический форум. – 2020. – №. 2. – С. 93-96.
3. Хамидулин М., Усманов А., Мусабеков Д. Основные факторы эффективности приватизации государственных активов // Общество и инновации. – 2020. – Т. 1. – №. 2/S. – С. 75-91.



4. Бобровська О., Фролов П. Development of the corporate sector of the economy: state and directions of development in public administration //Аспекти публічного управління. – 2020. – Т. 8. – №. 6. – С. 151-163.
5. Законодательные акты, направленные на развитие и регулирование корпоративного управления | NORMA.UZ https://www.norma.uz/raznoe/zakonodatelnye_akti_napravlennye_na_razvitie_i_regulirovanie_korporativnogo_upravleniya
6. Информационно-аналитический обзор “Корпоративное управление в Узбекистане” https://nccg.ru/assets/files/issledovaniya/informacionno-analiticheskij-obzor_korporativnoe-upravlenie-v-uzbekistane.pdf
7. Uzbekistan Summary Report Final Draft 6.11.2019 – EBRD https://www.ebrd.com/content/dam/ebd_dxp/assets/pdfs/legal-reform/corporate-governance/sector-assessment/u-w/Uzbekistan%20Summary%20Report%20Final.pdf
8. Uzbekistan: Staff Concluding Statement of the 2019 Article IV Mission – IMF <https://www.imf.org/en/News/Articles/2019/03/05/msc030519-uzbekistan-staff-concluding-statement-of-the-2019-article-iv-mission>
9. Институт независимых директоров: что это такое и зачем он нужен в Узбекистане – Spot.uz <https://www.spot.uz/ru/2022/08/09/independent-director/>
10. Подписан Закон по усовершенствованию требований к независимым членам наблюдательного совета – Davaktiv.uz <https://davaktiv.uz/ru/news/kuzatuv-kengashining-mustail-azolariga-talablarni-takomillashtirish-bjicha-onun-imzolandi>
11. Государство лишилось права «золотой акции». Что это значит – Spot.uz <https://www.spot.uz/ru/2022/03/30/golden-stock/>



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz Hakimov

Musahhih: Zokir ALIBEKOV

Sahifalovchi va dizayner: Oloviddin Sobir o'g'li

2025. № 6

© 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 kelmasligi 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.

EI.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>