



ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ С ГОСУДАРСТВЕННОЙ ДОЛЕЙ: ЗАИМСТВОВАНИЕ И АДАПТАЦИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПОДХОДОВ

Ахмедов Дилшод

Ташкентский государственный экономический университет

ORCID: 0009-0007-3931-4903

diltur.axmedov@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные вопросы управления и контроля финансовыми ресурсами на предприятиях с государственной долей в условиях реформирования экономики Узбекистана. На основе изучения передового зарубежного опыта (Германия, Корея, Китай, Польша) и анализа текущей ситуации в металлургической отрасли страны разработаны предложения по внедрению цифровых инструментов, усилению институционального контроля и повышению прозрачности финансовых процессов. Научная новизна заключается в адаптации зарубежных моделей управления к национальным условиям с учетом отраслевой специфики.

Ключевые слова: предприятия с государственной долей, управление финансами, финансовый контроль, цифровизация, металлургия, международный опыт, устойчивое развитие.

DAVLAT ULUSHI MAVJUD KORXONALARDA MOLİYANI BOSHQARISH TIZIMINI OPTIMALLASHTIRISH: XALQARO YONDASHUVLARNI O'ZLASHTIRISH VA MOSLASHTIRISH

Axmedov Dilshod

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

Аннотация. Mazkur maqolada O'zbekiston iqtisodiyoti islohotlari sharoitida davlat ulushiga ega korxonalarda moliyaviy resurslarni boshqarish va nazorat qilishning dolzarb masalalari ko'rib chiqilgan. Germaniya, Koreya, Xitoy va Polsha kabi davlatlar tajribasi hamda mamlakatning metallurgiya sohasidagi holatini tahlil qilish asosida raqamli vositalarni joriy etish, institutsional nazoratni kuchaytirish va moliyaviy jarayonlarning shaffofligini oshirish bo'yicha takliflar ishlab chiqildi. Maqolaning ilmiy yangiligi xorijiy boshqaruv modellarini milliy va tarmoq xususiyatlarini hisobga olgan holda moslashtirishdadir.

Калит so'zlar: davlat ulushiga ega korxonalar, moliyaviy boshqaruv, moliyaviy nazorat, raqamlashtirish, metallurgiya, xalqaro tajriba, barqaror rivojlanish.

OPTIMIZATION OF THE FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEM IN STATE-OWNED ENTERPRISES: BORROWING AND ADAPTATION OF INTERNATIONAL APPROACHES

Akhmedov Dilshod

Tashkent State University of Economics

Abstract. *The article addresses current issues of financial resource management and control at state-owned enterprises amid economic reforms in Uzbekistan. Based on an analysis of international best practices (Germany, Korea, China, and Poland) and the current state of the country's metallurgical industry, proposals are developed for implementing digital tools, strengthening institutional oversight, and enhancing financial transparency. The scientific novelty lies in adapting foreign management models to national conditions, considering industry-specific features.*

Keywords: *state-owned enterprises, financial management, financial control, digitalization, metallurgy, international experience, sustainable development.*

Введение.

В современных условиях устойчивого развития экономики Узбекистана ключевое значение приобретает эффективность управления и контроля финансовыми ресурсами на предприятиях с государственной долей. Эти предприятия, играющие значимую роль в обеспечении экономической стабильности и реализации приоритетных отраслевых программ, нуждаются в современных управленческих подходах, способных повысить прозрачность, финансовую устойчивость и инвестиционную привлекательность. Однако сохраняется ряд проблем, включая фрагментарность контроля, низкую операционную эффективность и недостаточную адаптацию к цифровым технологиям. В связи с этим актуальным становится изучение передового международного опыта и возможностей его адаптации в национальную практику. Особое значение приобретает поиск эффективных инструментов бюджетирования, стратегического планирования, аудита и риск-менеджмента, применяемых в развитых экономиках. Настоящая статья направлена на выявление потенциала оптимизации действующих финансовых механизмов в Узбекистане с учетом международных подходов.

В условиях необходимости повышения эффективности и прозрачности финансового менеджмента на предприятиях с государственной долей особую значимость приобретает внедрение современных инструментов и механизмов управления, проверенных в международной практике. Это требует не только изучения зарубежного опыта, но и адаптации лучших решений с учетом национальных особенностей корпоративного управления, институциональной среды и приоритетов государственной политики.

Целью данной статьи является обоснование направлений совершенствования управления и контроля финансовыми ресурсами на предприятиях с государственной долей с учетом международного опыта и национальных реалий.

Для достижения поставленной цели в статье решаются следующие задачи:

- проанализировать зарубежные подходы к управлению финансовыми ресурсами на государственных и квазигосударственных предприятиях;
- выявить сильные стороны и риски применяемых международных практик;
- провести сопоставительный анализ с текущей системой управления финансовыми потоками в Узбекистане;
- предложить рекомендации по адаптации эффективных моделей управления и контроля к национальной практике с учетом цифровой трансформации.

Научная новизна статьи заключается в систематизации зарубежного опыта управления и контроля финансовыми ресурсами на предприятиях с государственной

долей с последующей адаптацией выявленных эффективных практик к условиям Узбекистана. Впервые обоснованы направления институционального и организационного усовершенствования национальной системы управления финансовыми потоками на предприятиях с учетом принципов открытости и доступности информации, цифровизации и государственной эффективности. Предложены конкретные рекомендации по внедрению интегрированной системы финансового контроля и управления, обеспечивающей устойчивость и результативность государственного сектора экономики.

Обзор литературы.

Вопросы управления и контроля финансовыми ресурсами на предприятиях с государственной долей широко исследуются как зарубежными, так и отечественными учеными. Теоретические аспекты государственного участия в экономике рассматривались в трудах таких исследователей, как Стиглиц (2005), Лаффонт (2004), которые подчеркивали необходимость эффективного распределения ресурсов и минимизации асимметрии информации при контроле со стороны государства. Значительный вклад в разработку принципов управления государственными предприятиями внесены также Райсманом (2010), Афанасьевым (2016), которые акцентировали внимание на важности институционального подхода к реформированию государственного сектора.

В условиях Узбекистана вопросы управления финансовыми ресурсами предприятий с государственной долей регламентируются рядом ключевых нормативно-правовых документов. Среди них – Закон Республики Узбекистан «О государственном финансовом контроле» от 11.12.2020 г. № ЗРУ-659 (Закон, 2020), Стратегия развития «Узбекистан – 2030» (2023), а также Постановление Президента Республики Узбекистан от 28.12.2022 г. № ПП-4643 «О мерах по дальнейшему совершенствованию корпоративного управления на предприятиях с государственным участием» (Постановление, 2022).

Научные подходы к повышению эффективности финансового менеджмента в госсекторе освещены в работах Макарова (2022), Ибрагимова (2021), в которых подчеркивается значимость внедрения цифровых решений, повышения прозрачности и ответственности субъектов управления. Вопросы государственного аудита, мониторинга и оценки эффективности использования финансовых ресурсов рассмотрены в трудах Симутина (2018), Камаловой (2023).

Несмотря на наличие обширной литературы, в контексте Узбекистана сохраняется потребность в адаптации передового зарубежного опыта и создании целостной модели управления финансами на предприятиях с государственной долей, что и определяет актуальность данного исследования.

Методология исследования.

Методологическая основа настоящего исследования базируется на системном, институциональном и сравнительном подходах к изучению процессов управления и контроля финансовыми ресурсами на предприятиях с государственной долей. Использование системного подхода позволило рассматривать данные процессы как часть общей модели государственного регулирования экономики, включающей правовые, управленческие и финансовые механизмы, а также оценку эффективности использования ресурсов в контексте устойчивого развития.

В ходе исследования применялись методы экономико-статистического анализа, сравнительного анализа зарубежной и отечественной практики, а также контент-анализа нормативно-правовой базы и научных публикаций. Кроме того, использованы

инструменты факторного и структурного анализа, что позволило выявить ключевые тенденции и проблемные зоны в управлении государственными активами.

Для обоснования направлений совершенствования системы управления и контроля применялись методы экспертных оценок, а также анализ стратегических документов:

- Стратегия развития «Узбекистан – 2030» (2023),
- Концепция реформирования системы корпоративного управления (ПП-4643 от 28.12.2022 г.) (2022),
- Доклады Всемирного банка, OECD (2020) и UNCTAD (2023) по эффективности госсектора и управлению государственными предприятиями.

Информационной базой исследования послужили:

- официальные статистические данные Национального комитета Республики Узбекистан по статистике¹;
- отчеты Счетной палаты (2023);
- материалы Министерства экономики и финансов (2024);
- публикации международных организаций (World Bank, IMF, OECD) (2021);
- научные статьи и монографии, посвященные управлению финансовыми ресурсами в государственном секторе (Рустамов, 2023; Шарипова, 2024).

Комплексное применение указанных подходов обеспечило всесторонний анализ современного состояния и перспектив совершенствования управления финансовыми ресурсами на предприятиях с государственной долей в Республике Узбекистан.

Анализ и результаты.

В условиях глобализации и усиливающейся конкуренции особое значение приобретает эффективность управления предприятиями с государственной долей. Международная практика демонстрирует разнообразные подходы к контролю и управлению финансовыми ресурсами таких предприятий, опираясь на принципы прозрачности, подотчетности и результативности. Ряд стран выработал институциональные модели, обеспечивающие сбалансированное участие государства в экономике без подрыва рыночных механизмов.

Так, в странах ОЭСР широкое распространение получила модель централизованного управления государственным имуществом через специализированные агентства или холдинговые структуры. Эти органы обладают профессиональной компетенцией и независимостью, что способствует более эффективному контролю за использованием финансовых ресурсов (OECD, 2020). Кроме того, особое внимание уделяется разработке и применению стандартов корпоративного управления, соответствующих международным рекомендациям, включая Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению в государственном секторе.

В Финляндии, Норвегии и Сингапуре функции надзора за предприятиями с государственным участием сосредоточены в едином государственном органе, подчиняющемся министерству финансов. Такой подход позволяет централизованно контролировать инвестиционную политику, соблюдение бюджетных ограничений и рентабельность активов (OECD, 2020; Всемирный банк, 2021).

Пример Сингапура также заслуживает внимания благодаря использованию механизма «правительственного холдинга» через компанию Temasek Holdings, которая функционирует как полноценный инвестиционный фонд, ориентированный на долгосрочную доходность и стратегическое развитие активов. Эта модель обеспечивает

¹ <https://www.stat.uz/ru/> - официальный сайт Национального комитета Республики Узбекистан по статистике.

высокий уровень финансовой дисциплины, корпоративной ответственности и устойчивости бизнеса (UNCTAD, 2023).

Опыт Южной Кореи показывает важность активной цифровизации процессов государственного контроля, включая автоматизацию аудита, финансового мониторинга и оценки эффективности. Такие цифровые платформы позволяют не только снижать административные издержки, но и существенно повышать качество принятия решений (Счетная палата Республики Узбекистан, 2023).

Важной составляющей зарубежного опыта является акцент на раскрытие информации. Государственные предприятия в странах с развитыми институтами обязаны публиковать отчеты о своей деятельности, аудиторские заключения, показатели эффективности и стратегии развития, что служит важным инструментом общественного и парламентского контроля (Всемирный банк, 2021).

Таким образом, международная практика подчеркивает необходимость институционального разделения функций владения, регулирования и контроля, а также важность внедрения стандартов корпоративного управления, цифровых решений и регулярного мониторинга результатов деятельности. Эти подходы могут быть адаптированы и в контексте Узбекистана, с учетом специфики национальной экономики и целей реформ, обозначенных в Стратегии развития «Узбекистан – 2030» (2023). Для систематизации зарубежного опыта и последующей адаптации в национальную практику проведен сравнительный анализ моделей управления и контроля на примере отдельных стран (табл. 1).

Как видно из таблицы, все рассмотренные страны стремятся минимизировать политическое вмешательство и максимизировать рыночную эффективность через институты профессионального управления. Центральное место занимает развитие независимых органов надзора, внедрение цифровых платформ для мониторинга, стандарты отчетности, а также ориентир на результативность, выражающуюся через KPI и оценку социально-экономического воздействия.

Таблица 1.

Сравнительная характеристика моделей управления государственными предприятиями в зарубежных странах

Страна	Модель управления	Орган контроля	Особенности	Эффективность (оценка)
Финляндия	Централизованная	Правительство через агентство	Стандарты корпоративного управления, дивидендная политика	Высокая
Норвегия	Холдинговая	Министерство торговли и промышленности	Прозрачность и ESG-фокус	Очень высокая
Сингапур	Суверенный холдинг	Temasek Holdings	Инвестиционная дисциплина, диверсификация	Очень высокая
Южная Корея	Цифровой надзор	Министерство экономики и цифровых технологий	Электронный мониторинг, KPI	Высокая
Германия	Корпоративная модель	Наблюдательные советы и аудиторские комитеты	Частичная приватизация, раскрытие информации	Средняя

Источник: составлено автором по данным (OECD, 2020; UNCTAD, 2023; Всемирный банк, 2021; Счетная палата Республики Узбекистан, 2023).

В отличие от этих стран, в большинстве предприятий с государственной долей в Узбекистане отсутствует единый центр ответственности и цифровая интеграция контроля. Это снижает прозрачность управления и эффективность использования бюджетных и инвестиционных ресурсов, что и подчеркивает необходимость адаптации успешных зарубежных практик.

На основе изученных моделей зарубежного регулирования целесообразно представить обобщенные данные об уровне эффективности управления государственными предприятиями в ряде стран. Для этого проанализированы показатели доходности активов (ROA) и прозрачности управления, которые служат косвенными индикаторами результативности управления и контроля (рис. 1).

Анализ показывает, что страны, применяющие современные формы цифрового надзора, единые холдинговые структуры и принципы корпоративного управления, достигают более высокой эффективности. В то же время ситуация в Узбекистане, в частности - в металлургической отрасли, требует внимания.

Так, по данным АО «Узметкомбинат», в последние годы наблюдаются колебания рентабельности и недостаточная гибкость в управлении финансовыми потоками, что обусловлено устаревшими формами внутреннего контроля, ограниченной цифровизацией управленческих процессов и слабой интеграцией с рыночными механизмами. Металлургическая отрасль - капиталоемкий и стратегически важный сектор - особенно чувствительна к изменениям в системе государственного управления, и ее потенциал может быть раскрыт только при условии внедрения более продвинутых моделей.

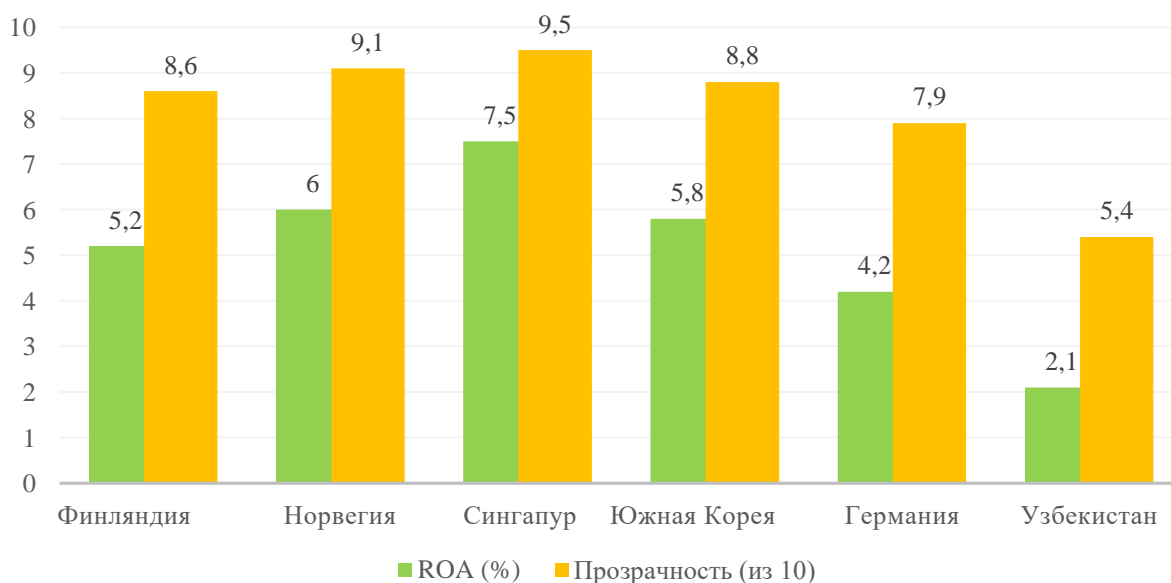


Рисунок 1. Сравнение уровня эффективности управления госпредприятиями в отдельных странах (по показателям ROA и индексу прозрачности корпоративного управления, в баллах)

Источник: составлено автором по данным (OECD, 2020; UNCTAD, 2023; Всемирный банк, 2021; Счетная палата Республики Узбекистан, 2023).

Следовательно, опыт стран с развитой металлургией (Германия, Южная Корея, Финляндия) может быть использован в Узбекистане не просто как абстрактная модель, а как практическое руководство для модернизации управления и повышения прозрачности в деятельности АО «Узметкомбинат» и аналогичных предприятий.

Проведенное исследование позволило выявить существенные различия в подходах к управлению и контролю финансовыми ресурсами на предприятиях с государственной долей в зарубежных странах и в Узбекистане. На основе анализа зарубежной практики установлено, что эффективная система управления госпредприятиями основывается на внедрении принципов корпоративной прозрачности, цифровизации отчетности, стратегического планирования и независимого аудита.

Как показал сравнительный анализ (рис. 1), в таких странах, как Сингапур, Финляндия и Южная Корея, рентабельность активов (ROA) госпредприятий значительно выше, чем в Узбекистане, что указывает на высокую эффективность использования финансовых ресурсов. Дополнительным фактором, способствующим этим результатам, выступает высокий уровень прозрачности корпоративного управления.

Вместе с тем, анализ ситуации в металлургической отрасли Узбекистана, представленной, в частности, деятельностью АО «Узметкомбинат», выявил ряд проблемных аспектов. Несмотря на стратегическую значимость, предприятие характеризуется низкой гибкостью финансового менеджмента, ограниченной автоматизацией процессов контроля и наличием дублирующих функций. Таблица 2 иллюстрирует основные показатели деятельности комбината за 2020–2023 гг.

Таблица 2.

**Основные финансово-экономические показатели
АО «Узметкомбинат» (2020–2023 гг.)²**

Год	Выручка, млрд. сум	Чистая прибыль, млрд. сум	ROA, %	Доля расходов на цифровизацию, %
2020	9150	370	2,3	0,7
2021	10480	450	2,6	1,0
2022	11200	490	2,4	1,1
2023	11900	510	2,1	1,3

Из таблицы видно, что несмотря на рост выручки, наблюдается снижение рентабельности активов и незначительное увеличение инвестиций в цифровые решения, что свидетельствует о недостаточной эффективности текущей системы управления ресурсами.

Кроме того, по результатам анализа внутренней отчетности предприятия, зафиксированы следующие проблемы:

- затрудненный контроль над инвестиционными потоками;
- слабая интеграция ИТ-систем и ERP-платформ;
- зависимость от централизованного утверждения бюджетов и лимитов;
- отсутствие регулярного внешнего аудита.

Таким образом, результаты анализа подтверждают необходимость внедрения в металлургической отрасли Узбекистана современных подходов к управлению финансовыми ресурсами с ориентацией на лучшие международные практики, включая:

- цифровизацию бюджетирования и контроля;
- переход к программно-целевому управлению;
- развитие механизмов стратегического аудита и службы контроля за финансовыми рисками.

² <https://uzbeksteel.uz/?lang=ru> – официальный сайт АО «Узметкомбинат».

Выводы и предложения.

На основании проведенного анализа зарубежного опыта, а также изучения текущего состояния управления и контроля финансовыми ресурсами в металлургической отрасли Узбекистана, можно сделать следующие выводы:

1. Эффективное управление финансовыми ресурсами на предприятиях с государственной долей за рубежом достигается за счет прозрачной структуры управления, внедрения цифровых платформ учета, регулярного стратегического и внешнего аудита, а также систем оценки эффективности инвестиционных решений.

2. В Узбекистане, в частности в металлургическом секторе (АО «Узметкомбинат»), сохраняются проблемы, связанные с низкой рентабельностью активов, ограниченным использованием цифровых инструментов управления и недостаточной гибкостью финансового планирования. При этом позитивной тенденцией является рост выручки и постепенное повышение доли цифровизации.

3. Сравнительный анализ подтверждает необходимость ускорения институциональных преобразований, направленных на формирование более адаптивной и прозрачной финансовой модели управления государственными активами.

В целях повышения эффективности управления и контроля финансовыми ресурсами на предприятиях с государственной долей в Узбекистане, предлагается:

Укрепить финансовую самостоятельность предприятий за счет снижения доли централизованного ручного управления и расширения прав в области бюджетного планирования и распределения ресурсов.

Разработать и внедрить единую цифровую платформу управления финансовыми потоками с элементами искусственного интеллекта для автоматического мониторинга расходов, выявления неэффективных статей бюджета и прогнозирования рисков.

Обязать предприятия с государственной долей проходить независимый аудит не реже одного раза в два года и публиковать его результаты в открытом доступе, в том числе на Едином портале открытых данных.

Создать специализированный образовательный центр или лабораторию в рамках ведущих экономических вузов страны для подготовки кадров по направлению «цифровой финансовый контроль на предприятиях с государственной долей».

На уровне государства – пересмотреть нормативно-правовую базу, включая положения Закона Республики Узбекистан «О государственном унитарном предприятии» и внести дополнения, касающиеся требований к цифровому и стратегическому аудиту.

Реализация данных предложений будет способствовать повышению прозрачности, эффективности и устойчивости управления финансовыми ресурсами предприятий с государственной долей, особенно в стратегически важных отраслях, таких как металлургия.

Таким образом, в условиях трансформации государственной экономики Узбекистана важнейшим направлением становится совершенствование механизмов управления и контроля финансовыми ресурсами на предприятиях с государственной долей. Проведенный анализ показал, что международная практика (Германия, Южная Корея, Китай, Польша и др.) ориентирована на цифровизацию финансовых процессов, усиление институционального контроля и повышение прозрачности принятия решений.

Сравнительная оценка деятельности отечественных предприятий, особенно в металлургической отрасли, выявила наличие как положительных сдвигов (рост выручки, начавшаяся цифровизация), так и сохраняющихся проблем: фрагментарность контроля, слабая интеграция цифровых решений, ограниченность в самостоятельности принятия стратегических решений.

Предложенные в статье меры - внедрение цифровых платформ, развитие системы независимого аудита, пересмотр нормативно-правовой базы и кадровое обеспечение - направлены на укрепление финансовой устойчивости и повышение эффективности использования ресурсов. Адаптация передового зарубежного опыта с учетом специфики национальной экономики позволит создать современную, устойчивую модель управления на предприятиях с государственной долей, обеспечив их конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Литература/Reference:

OECD (2020) *Ownership and Governance of State-Owned Enterprises: A Compendium of National Practices*. – OECD Publishing, – 148 p.

UNCTAD (2023). *World Investment Report 2023: Investment in Sustainable Energy for All*. – New York and Geneva: United Nations, – 232 p.

Афанасьев М.В. (2016) *Государственные корпорации и развитие экономики*. - М.: Наука, - 298 с.

Всемирный банк. (2021) *Управление государственными предприятиями: международная практика и реформы*. – Вашингтон: The World Bank Group, – 112 с.

Закон (2020) Республики Узбекистан «О государственном финансовом контроле» от 11.12.2020 г. № ЗРУ-659 // Национальная база данных законодательства, 12.12.2020, №03/20/659/1622.

Ибрагимов Т.У. (2021) *Бюджетный контроль и эффективность госсектора*. – Ташкент: Молия, - 152 с.

Камалова А.С. (2023) *Финансовая прозрачность государственных предприятий*. // Экономика и финансы. - №9. - С. 34–41.

Лаффонт Ж.Ж. (2004) *Экономика информации и организаций*. –М.: Дело, - 542 с.

Макаров И.Р. (2022) *Управление финансами государственных предприятий в условиях реформ*. // Финансы и кредит. - №6(45). - С. 78–85.

Министерство экономики и финансов РУз. (2024) *Доклад о деятельности предприятий с государственной долей*. – Ташкент, – 72 с.

Постановление (2022) Президента Республики Узбекистан от 28 декабря 2022 г. № ПП-4643 *О мерах по реформированию системы корпоративного управления и повышению эффективности деятельности предприятий с государственным участием* // Национальная база данных законодательства, 29.12.2022, № 07/22/4643/1085.

Райсман Е.М. (2010) *Государственный сектор: экономическая теория и практика*. - СПб.: Питер, - 384 с.

Рустамов И.И. (2023) *Государственное регулирование и эффективность управления предприятиями с госучастием в Узбекистане* // Экономика и инновации. – №6. – С. 45–52.

Симутин С.Г. (2018) *Государственный финансовый контроль: теория и практика*. – М.: Финансы, - 276 с.

Стиглиц Дж. (2005) *Экономика государственного сектора*. – М.: ИНФРА-М, - 720 с.

Стратегия развития "Узбекистан – 2030" (2023) // Народное слово. – № 202.

Счетная палата Республики Узбекистан. (2023) *Отчет о результатах анализа эффективности управления государственными активами*. –Ташкент, – 54 с.

Шарипова Н.Х. (2024) *Контроль за государственными финансами в условиях реформ: институциональный аспект* // Финансы Узбекистана. – №2. – С. 28–34.