



DAVLAT ISHTIROKIDAGI KORXONALARNING MOLIYAVIY FAOLIYATIDA FISKAL RISKLARINI BAHOLASH YO'LLARI

Mavlonov Ozod Ulug'bekovich

Hududiy qurilish montaj dereksiyasi

ORCID: 0009-0009-7463-3795

Ozodmavlonov5@gmail.com

Annotatsiya. Ushbu maqola davlat ishtirokidagi korxonalarining moliyaviy faoliyatini takomillashtirishdagi xorijiy olimlarning tajribasi adabiyotlar shrhi keltirilgan. Shuningdek, O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va moliya vazirligining rasmiy ma'lumotlari va tahlillari keltirilgan. Ushbu adabiyotlar sharhi va tahlillarga asosan amaliy taklif va tavsilar keltirilgan.

Kalit so'zlari: davlat ishtirokidagi korxonalar, fiskal risklar, moliyaviy barqarorlik, to'lov qobiliyati.

В ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ СПОСОБЫ ОЦЕНКИ ФИСКАЛЬНЫХ РИСКОВ

Мавланов Азод Улугбекович

Областное строительно-монтажное управление

Аннотация. В данной статье представлен литературный обзор опыта зарубежных ученых по совершенствованию финансовой деятельности государственных предприятий. Также представлены официальные данные и анализы Министерства экономики и финансов Республики Узбекистан. На основе обзора и анализа литературы представлены практические предложения и рекомендации.

Ключевые слова: государственные предприятия, фискальные риски, финансовая устойчивость, платежеспособность.

IN THE FINANCIAL ACTIVITIES OF STATE-OWNED ENTERPRISES WAYS OF ASSESSING FISCAL RISKS

Mavlanov Azod Ulugbekovich

Regional construction and assembly directorate

Abstract. This article presents a literature review of the experience of foreign scientists in improving the financial activities of state-owned enterprises. Official data and analyzes of the Ministry of Economy and Finance of the Republic of Uzbekistan are also provided. Based on this literature review and analysis, practical suggestions and recommendations are presented.

Key words: state-owned enterprises, fiscal risks, financial stability, solvency.

Kirish.

Jahon amaliyotida korxonalar moliyaviy barqarorligini boshqarish tizimining shakllanishi va samarali faoliyatini ta'minlash bo'yicha bir qator tadqiqotlar amalga oshirilgani holda ularda rivojlangan mamlakatlarda bo'lgani kabi rivojlanayotgan mamlakatlarda ham korxonalar moliyaviy barqarorligini boshqarish tizimining shakllanishi va samarali faoliyatini ta'minlashga alohida e'tibor qaratilgan. Davlat iqtisodiyotida rivojlanish hamda iqtisodiy transformatsiya jarayonlarining jadal rivojlanishi jarayoni davlat ishtirokidagi korxonalar moliyaviy-iqtisodiy faoliyati natijalari tahlili ahamiyatli hisoblanadi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti SH. Merziyoyev tomonidan "2024 yil iqtisodiy kompleks rahbarlari va barcha davlat korxonalar uchun tannarxni qisqartirish va samaradorlik yili bo'lishini, joriy yilda yalpi ichki mahsulotni kamida 6 foizga ko'paytirib, 100 milliard dollarga yetkazish reja qilingani ta'kidlandi. Lekin o'tgan yili sanoat 6 foiz o'sgani bilan, ishlab chiqarishda qo'shilgan qiymat 40 foizdan oshmayotgani ko'rsatib o'tilgan hamda yirik sanoat tarmoqlariga soliq yuki kamaytirilgan bo'lsada, ko'p tarmoqlar davlatga tushumni ta'minlash o'rniga xarajatini oshirayotgani qayd etildi. Jumladan, 10 ta yirik korxonada xarajatlarda daromaddan tezroq o'sgani kuzatilgan hamda 2024 yilda qo'shilgan qiymatni 45 foizdan oshirish, tannarxni 15 foizga kamaytirish, umuman, sanoatda 7 foiz o'sishni ta'minlash bo'yicha korxonalar chora-tadbirlar tasdiqlab, amalga oshirish topshirig'i berilganligi ma'lum qildi. Shuningdek, yirik tarmoqlarda tannarxni 20 trln so'mga, debitor qarzdorlikni 8 trln so'mga kamaytirish zarurligi ta'kidlab o'tganlar¹⁴.

Shu bilan birga, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Strategik islohotlar agentligi "O'zbekistonda energiya samaradorligi: istiqbollari va muammolar" mavzusidagi xalqaro konferensiyasida quyidagilarni ta'kidlab o'tgan: "2019-yilda O'zbekiston Respublikasining "Qayta tiklanuvchi energiya manbalaridan foydalanish to'g'risida"gi va "Davlat-xususiy sheriklik to'g'risida"gi qonunlari, 2020-yilda yangi tahrirdagi "Energiyadan oqilona foydalanish to'g'risida"gi qonunlari qabul qilindi. Shuningdek, Parij kelishuvini ham ratifikatsiya qilinganligini va bu boradagi ishlarni tartibga soluvchi bir qator Hukumat qarorlarini qabul qilganligini ta'kidlab o'tgan. Belgilangan maqsad 2026-yilga borib butun mamlakat bo'ylab energiya samaradorligini 20 foizga, 2030-yilga borib esa 1,5 barobarga oshirish hisoblanadi. Shu bilan birga, ushbu ko'rsatkich maqsadlari bo'yicha 2026 yilga kelib issiqxonalar gazlari emissiyasini 25 foizga qisqartirish va 2030 yilga kelib 14 GVt quvvatga ega yangi qayta tiklanuvchi energiya manbalarini qo'shishni ta'minlash belgilangan. Yevropa Ittifoqining energiya samaradorligi bo'yicha tajribasi O'zbekistonda ham qo'llashimiz mumkin bo'lgan yorqin misol ekanligini ta'kidlab o'tgan¹⁵.

Davlat ishtirokidagi korxonalarda investitsion faoliyatni modernizatsiyalash, innovatsion texnologiyalar va ilg'or xorij tajribalarini joriy etish orqali ularning moliyaviy barqarorligini boshqarish tizimining shakllanishi va samarali faoliyatini ta'minlashga qaratilgan masalalar tadqiqot ishining dolzarbligini belgilaydi.

Adabiyotlar sharhi.

Davlat ishtirokidagi korxonalar ko'pgina mamlakatlar iqtisodiyotida, xususan, rivojlanayotgan mamlakatlar iqtisodiyotida muhim rol o'ynaydi. Ular elektr, suv, transport va aloqa kabi asosiy davlat xizmatlarini taqdim etadilar hamda ayrim mamlakatlarda ular sarmoya va bandlikning muhim manbalari hisoblanadi. Hukumatlar uchun davlat korxonalar asosiy davlat tovarlari va xizmatlarini yetkazib berish orqali yukni engillashtirishi, soliq to'lovlari va dividendlar orqali daromad keltirishi mumkin.

Hukumatlar uchun davlat korxonalar asosiy davlat tovarlari va xizmatlarini etkazib berish orqali yukni engillashtirishi va soliq to'lovlari va dividendlar orqali daromad keltirishi

¹⁴ <https://www.gazeta.uz/uz/2024/01/16/efficiency/>

¹⁵ <https://asr.gov.uz/news/8125>

mumkin. Samarasiz va yomon boshqariladigan davlat korxonalari davlat moliyasi va umuman iqtisodiyot uchun xavfning asosiy manbai bo'lishi mumkin. Mulkdorlar sifatida hukumatlar davlat korxonalarini muvaffaqiyatsizlikka uchraganda ularni qutqarish majburiyatini oladi va bu budjetga jiddiy oqibatlarga olib keladi. Suv, elektr energiyasi va transport kabi asosiy davlat xizmatlarini taqdim etuvchi davlat korxonalarining zaif tomonlari, shuningdek, iqtisodiy oqibatlarga olib kelishi mumkin bo'lgan bunday xizmatlarning uzilishini ham anglatishi mumkin.

Davlat ishtirokidagi korxonalar ko'p sabablarga ko'ra moliyaviy zaiflikka moyil (Terminassian, 2017; Renteria va boshqalar, 2018; Baum va boshqalar 2020 va 2021). Ulardan ba'zilari:

- garchi davlat ishtirokidagi korxonalar o'z hukumatlari nomidan tijorat faoliyatida ishtirok etish uchun tashkil etilgan foyda ko'ruvchi subyektlar bo'lishiga qaramay, ular ko'pincha kvazifiskal faoliyat bilan shug'ullanadilar, masalan, xarajatlarni qoplash uchun yetarli bo'lmagan narxlarda tovarlar va xizmatlarni taqdim etish, investitsiyalar infratuzilma va fuqarolarga tijorat ratsionalligidan qat'i nazar, ish imkoniyatlarini ta'minlaydi. Ushbu faoliyat natijasida davlat korxonalarini takroriy yo'qotishlarga duchor bo'ladi va ortiqcha qarz oladi.

- imkoniyatlar cheklanganligi sababli davlat ishtirokidagi korxonalar faoliyati samarasiz bo'lishi mumkin. Ko'pgina rivojlanayotgan mamlakatlarda davlat korxonalarining mehnatga haq to'lash sxemasi va ish muhiti xususiy sektordan yuqori malakali mutaxassislarni jalb qilish uchun yetarlicha raqobatbardosh emas. Bundan tashqari, rahbarlar va Kengash a'zolarini tayinlash ko'pincha vakolatdan ko'ra, siyosiy mantiqiylikka asoslanadi. Siyosiy jihatdan tayinlangan yuqori martabali rahbarlar nafaqat professional malakaga, balki tijorat biznesini yuritish uchun zarur bo'lgan boshqaruv mustaqilligiga ham ega emaslar.

- zaif boshqaruv, nazorat davlat korxonalarini faoliyatidagi zaifliklarni yashiradi. Mustaqil va vakolatli kuzatuv kengashining yo'qligi davlat korxonalarida samarali ichki nazorat va audit tuzilmalariga ega bo'lmasligini anglatadi. Davlat korxonalarini, shuningdek, agar ularning hukumatlari o'z faoliyati ustidan yetarlicha nazoratni amalga oshirmasa, samarasiz bo'lib, ko'proq tavakkalchilikka, shu jumladan, qarzga tushishi mumkin.

Davlat ishtirokidagi korxonalarining muvaffaqiyatsizligi yoki zaif tomonlari oxir-oqibat fiskal yoki budjet muammosiga aylanadi (Sayegh, 2019; Baum va boshqalar 2020 va 2021). Davlat korxonalarining faoliyati budjetga bir qancha kanallar orqali ta'sir ko'rsatadi. Yaxshi ishlaydigan davlat korxonalarini budjetga soliqlar va dividendlar to'lashlari mumkin. Boshqa tomondan, zarar ko'rgan davlat korxonalarini budjetdan transferlar va subsidiyalarga muhtoj bo'ladi. Ba'zi hukumatlar davlat korxonalariga kredit berishni ta'minlaydi, agar bu davlat korxonalarini yaxshi ishlamas, ular qaytarilmasligi mumkin. Davlat ishtirokidagi korxonalarini, shuningdek, hukumatlar kredit kafolatlarini taqdim etganda ham, moliyaviy muammolar yuzaga kelgan taqdirda hukumatlar o'z ishtirokidagi korxonalariga yordam ko'rsatishi kutilayotganligi sababli ham shartli javobgarlik manbai bo'lishi mumkin.

Tadqiqot metodologiya.

Ushbu maqolada milliy iqtisodiyotimizda davlat ishtirokidagi sanoat korxonalarining moliyaviy holati tahlili va moliyaviy barqarorligini ta'minlash yo'llarining nazariy jihatlariga bag'ishlangan ilmiy adabiyotlar va maqolalar o'rganilgan. Tadqiqot metodologiyasi sifatida adabiyotlarning qiyosiy tahlili va farazni asoslash usullaridan foydalanilgan. Shuningdek, tahlilda statistik axborotlar asosida moliyaviy-iqtisodiy ko'rsatkichlar tahlil qilingan.

Tahlil va natijalar muhokamasi.

2022-yil ikkinchi yarim yilligidan boshlab Xalqaro valyuta jamg'armasi texnik ko'magida ishlab chiqilgan metodologiyaga muvofiq yirik davlat ishtirokidagi korxonalarining moliyaviy holati baholab borilmoqda (1-jadval).

1-jadval

Davlat ishtirokidagi korxonalarining moliyaviy ko'rsatkichlari tavsifi¹⁶

Ko'rsatkichlar	Tavsif
I. Likvidlik ko'rsatkichlari	
Joriy likvidlik darajasi	Korxonaning qisqa muddatli aktivlarni sotish orqali qisqa muddatli majburiyatlarini (12 oy ichida) to'lash qobiliyatini ko'rsatadi.
Tez likvidlik darajasi	Korxonaning qisqa muddatli majburiyatlarini eng likvidli qisqa muddatli aktivlari bilan to'lash qobiliyatini o'lchaydi.
Kunlik debitor qarzlarni aylanmasi	Korxonaning mijozlardan to'lovlarni qabul qilish tezligini o'lchaydi.
II. To'lov qobiliyati ko'rsatkichlari	
Qarz (majburiyatlar)ning kapitalga nisbati	Korxonaning faoliyati tashqi moliyalashtirish manbalariga qanchalik bog'liqligini ko'rsatadi.
Qarz (majburiyatlar)ning aktivlarga nisbati	Korxonaning to'lovga layoqatli yoki yo'qligini ko'rsatadi. Ushbu nisbat korxonaning qarz yukini, shuningdek, kelajakda qarzni to'lash qobiliyatini baholashga yordam beradi.
III. Daromadlilik qobiliyati ko'rsatkichlar	
Sof foyda marjasi %	Korxonadan ishlab chiqarilgan har bir daromadning qancha qismi foydaga aylanishini ko'rsatadi
Operatsion foyda marjasi %	Sotishning rentabelligini o'lchaydi va foizlarni to'lash kabi operatsion bo'lmagan xarajatlarni qoplash uchun mavjud bo'lgan daromadlar nisbati haqida tushuncha beradi.
Rentabelligi	Foyda olish uchun aktivlardan foydalanish samaradorligi o'lchovi. Zararli korxonalar uchun bu korxonalarining kapitali qanchalik tez yo'q qilinayotganini ko'rsatadi.

Moliyaviy holati baholab boriladigan yirik davlat ishtirokidagi korxonalarining 6 tasi energetika, 6 tasi transport, 4 tasi neft-gaz va kimyo, 5 tasi tog'-kon sanoati, 3 tasi aloqa va kommunikatsiya, 3 tasi boshqa sohadagi korxonalardan iborat¹⁷. O'zbekiston Respublikasida 2023-yil yakuni bo'yicha 27 ta davlat ishtirokidagi korxonalarining jami aktivlari 2022-yilning shu davriga nisbatan 16,0 foizga ko'payib, 625,0 trln so'mni tashkil qildi. Bunda, jami majburiyatlar 17,5 foizga oshib, 2023-yil yakunida 336,3 trln so'mni tashkil etdi. Hisobot davrida ushbu korxonalarining sof foydasi 35,5 foizga oshgan va 32,0 trln so'mga yetdi. Davlat ishtirokidagi korxonalarining jami tashqi qarzi 2,3 foizga kamayib, 12,7 mlrd dollarni tashkil etdi.

2-jadval

Davlat ishtirokidagi korxonalarining moliyaviy ko'rsatkichlari¹⁸

Moliyaviy ko'rsatkich	2022 (trln. so'm)	2023 (trln. so'm)	O'zgarish (foiz)
Jami aktivlar	538,4	624,8	16%
Jami majburiyatlar	286,3	336,3	17,50%
Sof foyda	23,6	32	35,50%
Jami tashqi qarz qoldig'i (mln. dollar)	12,97	12,67	-2,3

Bunda, jami majburiyatlar 17,5 foizga oshib, 2023-yil yakunida 336,3 trln so'mni tashkil etdi. Hisobot davrida ushbu korxonalarining sof foydasi 35,5 foizga oshgan va 32,0 trln so'mga

¹⁶ Xalqaro valyuta jamg'armasi texnik ko'magida ishlab chiqilgan metodologiyaga muvofiq yirik davlat ishtirokidagi korxonalarining moliyaviy holatini baholash ko'rsatkichlari. www.imv.uz

¹⁷ www.imv.uz sayt ma'lumotlari

¹⁸ Iqtisod va moliya vazirligining makro-fiskal xatarlash sharhi. 2024 www.imv.uz

yetdi. Davlat ishtirokidagi korxonalarining jami tashqi qarzi 2,3 foizga kamayib, 12,7 mlrd dollarni tashkil etdi. 2023-yilda O'zbekistonda yirik soliq to'lovchilar (1 633 ta) tomonidan 97,6 trln so'm soliq tushumlari amalga oshirildi, shundan 52,9 trln so'mi davlat ulushi mavjud 10 ta yirik soliq to'lovchi hisobiga to'g'ri keladi: "Navoiy kon-metallurgiya kombinati" AJ, "Olmaliq kon- metallurgiya kombinati" AJ, "O'zbekneftgaz" AJ hamda "Hududiy elektr tarmoqlari" AJ kabilar.

3-jadval

Davlat ishtirokidagi korxonalarining ayrim fiskal xatar ko'rsatkichlari

Ko'rsatkichlar	2022	2023
I. Likvidlik ko'rsatkichlari		
Joriy likvidlik darajasi	o'rta	o'rta
Tez likvidlik darajasi	o'rta	o'rta
Kunlik debitor qarzlarni aylanmasi	o'rta	past
II. To'lov qobiliyati ko'rsatkichlari		
Qarz (majburiyatlar)ning kapitalga nisbati	o'rta	o'rta
Qarz (majburiyatlar)ning aktivlarga nisbati	o'rta	o'rta
III. Daromadlilik qobiliyati ko'rsatkichlar		
Sof foyda marjasi %	Past	Past
Operatsion foyda marjasi %	Past	Past
Rentabelligi	Past	Past

2023-yil yakunlari bo'yicha 27 ta yirik davlat korxonalarining o'rtacha likvidlik ko'rsatkichlari ijobiy o'zgargan. Xususan, kunlik debitor qarzlarni aylanmasidagi o'zgarish o'tgan yilning shu davriga nisbatan 27,9 kunga kamaygan. To'lov qobiliyati ko'rsatkichlari tahliliga ko'ra, jami majburiyatlarning jami aktivlarga nisbati past xatar darajasida saqlanib qolgan. 27 ta davlat ishtirokidagi korxonalarining o'rtacha daromadlilik ko'rsatkichlarida 2022–2023-yillarda past xatar darajasi qayd etildi. O'rtacha sof foyda marjasi 9,2 foizdan 8,5 foizga, o'rtacha operatsion foyda marjasi 17,6 foizdan 16,5 foizga pasaygan bo'lsa-da, mazkur ko'rsatkichlar xalqaro me'yorlarga ko'ra past xatar darajasida saqlanmoqda. Shu bilan birga, davlat ishtirokidagi korxonalarining o'rtacha rentabelligi ko'rsatkichlarida ijobiy o'zgarishlar kuzatildi. Aktivlar va kapitalning rentabelligi darajasi 2023-yil davomida oshgan. 2023-yil yakunlari bo'yicha 27 ta yirik davlat korxonasining tanlanma fiskal xatar ko'rsatkichlari 2022-yilga nisbatan yaxshilangan.

Xususan, o'rtacha likvidlik ko'rsatkichlaridan kunlik debitor qarzlarni aylanmasi o'rta xatar darajasidan past xatar darajasiga tushgan. Korxonalar kesimida o'rtacha to'lov qobiliyati va daromadlilik ko'rsatkichlari fiskal xatar darajalarida sezilarli o'zgarishlar kuzatilmagan.

Shuningdek, Davlat ishtirokidagi korxonalarining moliyaviy barqarorligini mustahkamlash va transformatsiya jarayonlari bo'yicha bir qator ishlar amalga oshirilmoqda. Davlat ishtirokidagi korxonalarining samaradorligini oshirish hamda moliyaviy barqarorligini mustahkamlash maqsadida 21 ta davlat ishtirokidagi korxonalarining o'rta va uzoq muddatli transformatsiya strategiyalari xalqaro moliya institutlari va konsalting kompaniyalari bilan hamkorlikda tayyorlandi. Xususan, quyidagi choralar davlat ishtirokidagi korxonalarining kuzatuv kengashi faoliyati samaradorligini oshirishga qaratilgan:

✓ kuzatuv kengashlari tarkibida strategiya va investitsiyalar, audit, tayinlash va mukofotlash, korrupsiyaga qarshi kurash va axloq bo'yicha qo'mitalar tashkil etildi;

✓ xalqaro hamkorlar bilan korxonalar kuzatuv kengashlariga xorijiy tajribaga ega mustaqil a'zolar jalb etilmoqda. Jumladan, 2024-yil oxirigacha davlat kompaniyalarida mustaqil a'zolar sonini kamida 5 foizdan 20 foizgacha oshirish rejalashtirilgan;

✓ korxonalarining tashkiliy-boshqaruv tuzilmasi va ichki boshqaruv hujjatlari xalqaro andozalar asosida qayta ko'rib chiqilmoqda.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 28-fevraldagi PF-27-sonli Farmoniga muvofiq, 2023–2026-yillarda ustav kapitalida davlat ulushi mavjud transformatsiya qilinadigan aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatiga ekologik, ijtimoiy va boshqaruv (ESG) tamoyillarini joriy etish ishlari olib borilmoqda. Shu bilan birga, 2025-yil 1-iyulga qadar professional konsultantlarni jalb etgan holda 7 ta yirik davlat ishtirokidagi korxonalarining 50 foizdan ortiq ulushini savdoga chiqarish, shuningdek, 2026-yilga qadar 4 ta yirik davlat ishtirokidagi korxonalarining 5 foiz ulushini savdoga chiqarish belgilandi.

Xulosa va takliflar.

Davlat ishtirokidagi korxonalarining moliyaviy barqarorligini ta'minlash va ularning faoliyatini rag'batlantirish o'z navbatida fiskal xatarlarni boshqarish imkoniyatlarini beradi. Tahlil qilingan umumiy moliyaviy-iqtisodiy ko'rsatkichlar nisbiy ko'rsatkichlarning iqtisodiy ahamiyatini ochib berishga xizmat qiladi. Lekin, shbi ham hisobga olish lozimki, korxonalarining boshqaruvi hamda uzoq muddatli strategiyasi asosiy qismi davlat tomonidan belgilandan ijtimoiy dasturlarga asoslangan bo'lsa, ularning moliyaviy holati davlat budjetiga bo'lganib qolish xavfi paydo bo'ladi. Bozor munosabatlari rivojlanayotgan iqtisodiyotlarda davlat ishtirokidagi korxonalarining faoliyati ham bozor qonunlariga asosan tashkil qilish lozim. Bunda albatta, bosqichama-bosqich amalga oshirish lozim. Birinchi navbatda, korxonalarining tijorat va notijorat maqsadlari va vazifalarini ajratish lozim. Boshqaruvda deriktor va ijrochi deriktorlarning saylanish amaliyotini joriy qilish shuningdek, ijrochi bo'lmagan deriktorlarning ulushini oshirish hamda ularni xorijiy turdosh korxonalarda uzoq muddat xizmat qilgan tajribali ekspertlarni jalb qilish lozim. Bundan tashqari, davlat ishtirokidagi korxonalarni boshqarishda inklyuziy institutlarni yaratish hamda normativ-huquqiy hujjarlarni optimallashtirish va xorijiy tajriba va zamonaviy texnologiyalarni amaliyotga joriy qilishni rag'batlantirish maqsadga muvofiq.

Adabiyotlar/ Jumepamypa/ Reference:

Baum, Anja, Paulo A. M., Alberto S., and Mouhamadou S. (2021). *How to Assess Fiscal Risks from State-Owned Enterprises: Benchmarking and Stress Testing*. IMF Fiscal Affairs Department How-To-Note 21/09. <https://www.imf.org/en/Publications/Fiscal-Affairs-Department-How-To-Notes/Issues/2021/08/18/How-to-Assess-Fiscal-Risks-from-State-Owned-Enterprises-463616>.

Baum, Anja, Paulo A. M., Alberto S., and Mouhamadou S. (2022). *Managing Fiscal Risks from State-Owned Enterprises*. IMF Working Paper WP/20/213. <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WP/2020/English/wpia2020213-print.pdf.ashx>.

International Monetary Fund (IMF) (2016). *How to Improve the Financial Oversight of Public Corporations*. Fiscal Affairs Department How-To-Notes No. 5. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/howtonotes/2016/howtonote1605.pdf>.

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) (2015). *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition*. OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264244160-en>.

Renteria, C., Isabel R., Avril H., Katja F., and Malcolm P. (2018). *Zambia— Assessing and Managing Fiscal Risks from State-Entities and Public-Private Partnerships*. IMF Technical Assistance Report.

Sayegh, Amanda (2019). *Analyzing and Assessing Risks from SOEs*. IMF, Memo.

Ter-Minassian, Teresa (2017). *Identifying and Mitigating Fiscal Risks from State-Owned Enterprises (SOEs)*. Inter-American Development Bank Discussion Paper No. IDB-DP-546. [https://publications.iadb.org/publications/english/document/Identifying-and-Mitigating-Fiscal-Risks-from-State-Owned-Enterprises-\(SOEs\).pdf](https://publications.iadb.org/publications/english/document/Identifying-and-Mitigating-Fiscal-Risks-from-State-Owned-Enterprises-(SOEs).pdf).

United Republic of Tanzania Office of the Treasury Registrar (OTR) (2022). *Treasury Registrar's Annual Operations Report for Financial Year 2020/21*.