

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

Аблаева Валентина Борисовна

Старший преподаватель, PhD докторант

Ташкентский Архитектурно-Строительный Университет

ORCID: 0009-0001-2584-4571

e-mail: v.ablayeva@taqu.uz

Аннотация: Корпоративное управление является важным инструментом повышения инвестиционной привлекательности и устойчивости предприятий. На основе качественного анализа 11 строительных акционерных обществ с государственной долей выявлены основные проблемы практической реализации механизмов корпоративного управления. Особое внимание уделено независимости членов наблюдательных советов, управлению рисками и цифровизации корпоративных процессов. На основе выявленных проблем предложены практические инструменты совершенствования корпоративного управления, включая электронный реестр рисков, шаблоны риск-отчётности, планов действий при чрезвычайных ситуациях, оценки независимости членов наблюдательного совета и контроля исполнения решений. Предлагаемые инструменты просты в применении и не требуют значительных финансовых затрат, что позволяет использовать их предприятиям в качестве первого шага к развитию системы корпоративного управления.

Ключевые слова: корпоративное управление; строительные предприятия; риск-менеджмент; наблюдательный совет; цифровизация.

Annotatsiya: Korporativ boshqaruv korxonalarning investitsion jozibadorligi va barqarorligini oshirishning muhim vositalaridan biridir. Tadqiqotda davlat ulushiga ega bo'lgan 11 ta qurilish aksiyadorlik jamiyatining faoliyati sifat jihatidan tahlil qilinib, korporativ boshqaruv mexanizmlarini amaliyotda qo'llash bilan bog'liq asosiy muammolar aniqlandi. Bunda kuzatuv kengashi a'zolarining mustaqilligi, risklarni boshqarish va korporativ jarayonlarni raqamlashtirish masalalariga alohida e'tibor qaratildi. Aniqlangan muammolar asosida korporativ boshqaruvni takomillashtirishga qaratilgan amaliy vositalar, jumladan, elektron risklar reyestri, risklar bo'yicha hisobot shakllari, favqulodda vaziyatlarda harakat qilish rejasi, kuzatuv kengashi a'zolarining mustaqilligini baholash va qarorlarning bajarilishini nazorat qilish shakllari taklif etildi. Taklif etilayotgan vositalar foydalanishda sodda bo'lib, katta moliyaviy xarajatlarni talab qilmaydi va korxonalar uchun korporativ boshqaruv tizimini rivojlantirishning dastlabki amaliy bosqichi sifatida qo'llanilishi mumkin.

Kalit soʻzlar: korporativ boshqaruv; qurilish korxonalari; risklarni boshqarish; kuzatuv kengashi; raqamlashtirish.

Abstract: Corporate governance is an important tool for improving the investment attractiveness and sustainability of enterprises. This study qualitatively analyzes 11 construction joint-stock companies with state ownership to identify the main challenges in the practical implementation of corporate governance mechanisms. Particular attention is paid to the independence of supervisory board members, risk management, and the digitalization of corporate processes. Based on the identified challenges, practical tools for improving corporate governance are proposed, including an electronic risk register, risk reporting templates, a contingency action plan, a supervisory board independence assessment form, and a decision implementation monitoring tool. The proposed tools are simple to use and do not require significant financial resources, making them a practical first step for enterprises seeking to develop their corporate governance systems.

Keywords: corporate governance; construction enterprises; risk management; supervisory board; digitalization.

Государственные предприятия занимают значительную часть экономики Узбекистана. Они работают в разных отраслях и участвуют в важных инфраструктурных проектах.

В июле 2026 года Международный валютный фонд опубликовал доклад «Государственные предприятия в Узбекистане: проблемы и варианты реформ». Согласно докладу, активы государственных предприятий на конец 2024 года составляли около 101% ВВП, что показывает их большое значение для экономики страны [1].

В Узбекистане реализуются реформы по совершенствованию управления государственными предприятиями: внедряются международные стандарты финансовой отчётности, устанавливаются показатели деятельности, усиливается роль независимых членов наблюдательных советов [2].

Однако остаются проблемы. К примеру, наблюдается недостаточная независимость наблюдательных советов, недостаточная прозрачность и неполная финансовая отчётность предприятий [1,4]. Поэтому совершенствование управления государственными предприятиями остаётся важной задачей для повышения их эффективности и устойчивости.

Нами было проанализировано 11 строительных акционерных обществ с государственной долей и выявлены следующие основные проблемы:

Недостаточно чёткое определение независимости членов наблюдательного совета. На практике статус независимого члена не всегда означает его фактическую независимость от предприятия, государственных органов или иных

заинтересованных лиц. Поэтому необходимо уточнить критерии независимости и усилить проверку возможных аффилированных и семейных связей.

Недостаточное развитие системы управления рисками. В годовой отчетности исследуемых предприятий вопросы управления рисками практически не отражены: отсутствует системное описание основных рисков и мер по их снижению. Анализ внутренней документации также показывает отсутствие разработанных планов действий на случай чрезвычайных ситуаций и других непредвиденных обстоятельств.

Недостаточная цифровизация корпоративного управления. Отсутствуют в достаточной мере интегрированные цифровые инструменты, которые позволяли бы объединить контроль показателей деятельности, управление рисками, финансовую отчетность и контроль исполнения решений.

В этой связи нами предлагается разработать практический инструментальный совершенствования корпоративного управления строительных предприятий, включающий стандартизированные электронные формы и шаблоны, которые могут применяться предприятиями независимо от их размера и организационной структуры.

В частности, предлагается разработать электронный реестр рисков с возможностью систематической оценки вероятности и степени воздействия рисков, определения ответственных лиц и контроля выполнения мероприятий по их снижению [3]. Дополнительно целесообразно разработать типовый шаблон отчетности по рискам для регулярного представления наблюдательному совету и высшему менеджменту, а также шаблон плана действий в чрезвычайных и непредвиденных ситуациях.

Для повышения прозрачности деятельности органов управления предлагается внедрить электронный реестр аффилированных лиц и конфликтов интересов, а также стандартизированный шаблон оценки независимости членов наблюдательного совета.

В целях повышения эффективности цифрового корпоративного управления предлагается использовать электронную панель ключевых показателей деятельности предприятия, объединяющую финансовые и нефинансовые показатели, информацию о рисках и статус исполнения решений наблюдательного совета. Дополнительно может быть предусмотрен электронный журнал контроля исполнения решений с указанием ответственных лиц и установленных сроков.

Предлагаемые инструменты могут быть объединены в единый практический набор инструментов по корпоративному управлению строительными предприятиями и представлены в электронном формате. Размещение таких типовых форм и шаблонов на официальном информационном

ресурсе уполномоченного государственного органа позволит предприятиям использовать их в качестве практического руководства. Для малых и средних предприятий целесообразно предусмотреть свободный или минимально затратный доступ к данному инструментарию.

Таким образом, наши рекомендации могут стать практическим первым шагом для предприятий, которые только начинают внедрять риск-менеджмент и современные инструменты корпоративного управления. Готовые электронные шаблоны помогут предприятиям понять, какие риски необходимо выявлять и контролировать, какую информацию предоставлять органам управления и как отслеживать исполнение решений. При этом их внедрение не требует значительных финансовых затрат, что особенно важно для небольших строительных предприятий.

Список литературы:

1. Simone, A., Ahmedov, S., Wang, S., & Ould-Brahim, A. (2026). State-owned enterprises in Uzbekistan: Issues and reform options. International Monetary Fund. <https://doi.org/10.5089/9798229052610.018>
2. Аблаева, В. Б. (2026). Проблемы адаптации механизмов корпоративного управления в строительных предприятиях в условиях зелёной экономики: кейс Узбекистана. Государственное и муниципальное управление. Учёные записки, (1), 9–20.
3. Маманазаров, О., & Аблаева, В. (2026). Интеграция оценки корпоративного риск-менеджмента в индекс корпоративного управления строительных предприятий Республики Узбекистан. *Muhandislik va Iqtisodiyot*, 4(8), 143–150. <https://doi.org/10.5281/zenodo.21849050>
4. Аблаева, В. Б. (2026). Цифровые технологии как основа прозрачного и устойчивого корпоративного управления в жилищно-коммунальном хозяйстве Узбекистана. In *Инвестиции, градостроительство, технологии как драйверы социально-экономического развития территории и повышения качества жизни населения: материалы XVI Международной научно-практической конференции (11–13 марта 2026 г.)* (В 2 ч., Ч. 1, pp. 244–248). Томский государственный архитектурно-строительный университет.