

### **Фойдаланилган адабиётлар**

1. Building SOE Crisis Management And Resilience Emerging Practices and Lessons Learned during the COVID-19 Crisis, 2022, World Bank Group, Page 3
2. <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2020/05/07/blog-state-owned-enterprises-in-the-time-of-covid-19>
3. Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия. Теория и практика. – М.: Вильямс, 2007. – С. 71.
4. Kloviene Ruta, Edita Gimzauskiene and Dalius Misiunas. 2015. The Significance of SOEs Performance Measurement as Policy Instrument in Baltic Countries. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 213: 286–92.
5. Putterman, Louis, and Xiao-Yuan Dong. 2000. China's State-Owned Enterprises: Their Role, Job Creation, and Efficiency in Long-Term Perspective. *Modern China* 26(4): 403–47.
6. Naqvi K, Ginting E. 2020. State Owned Enterprises and Economic Development in Asia. ADB Publication: Reforms, Opportunities, And Challenges For State Owned Enterprises, Chapter 1: 1-44
7. Nita Ferdiana, Teguh Sugiyarto 2022: State-Owned Enterprises (SOEs): The Role in Economic Development and The Determinant of Its Performance, *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Pembangunan* 11(2): 91-107
8. Adeyemi Adebayo and Barry Ackers, 2022: Insights on Corporate Governance Practices of State-Owned Enterprises (SOEs). *Journal of Accounting and Investment* Vol. 23 No. 1, January 2022
9. Papenfuß, U. (2020). Corporate governance of state-owned enterprises: Conceptualization, challenges and perspectives for the public corporate governance field. In Bernier, L., Florio, M., & Bance, P. (Eds.), *The Routledge Handbook of State-Owned Enterprises (1st ed.)*
10. Якимов А.В. Корпорации с государственным участием//Инвестиции и инновации в промышленности. – 2014. – № 7. – С. 12.

### **ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ АКТИВАМИ И ВОЗМОЖНОСТИ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В УЗБЕКИСТАНЕ**

*Нуралиев Рустам Тургунович*

*к.э.н., заведующий отделом*

*Центра исследования проблем приватизации  
и управления государственными активами*

*E-mail: [nuraliev2306@mail.ru](mailto:nuraliev2306@mail.ru)*

#### **Аннотация**

Учитывая возрастающую в последнее время роль и значение управления государственными активами, нами проведена аналитическая работа, что показала, насколько управление государственными активами имеют существенное значение в экономике любой страны. Были изучены опыт некоторых зарубежных стран в управлении государственными активами, методы и подходы по его управлению, сделаны выводы и предложения.

**Ключевые слова:** государственные активы, рыночные отношения, государственные предприятия, зарубежный опыт, приватизация, корпоративное управление, наблюдательный совет, ОЭСР.

Вопросы управления государственными активами и пути дальнейшего совершенствования, методы и принципы его преобразования в другие формы собственности, во всех странах рассматривались в первоочередном порядке с целью создания рыночных отношений в своей экономике.

Однако в каждой отдельно взятой стране при управлении и преобразовании государственного имущества имеются свои отличия и особенности. В мире существуют страны с высоким уровнем развития рыночных отношений, такие как США, Великобритания, Япония, Италия, Франция, Германия и Канада и в этих странах государственный сектор экономики в большей или меньшей степени присутствуют в зависимости от необходимости их сохранения.

Сторонники госсектора экономики указывают, что он позволяет создавать естественные монополии (электро-, газо-, водоснабжение и т. д.), обеспечивать национальную безопасность (оборонный сектор), общественные услуги (почта, образование, наука и т. д.), преодолевать отрицательные внешние эффекты (экологические и др.), способствует достижению социальной справедливости, что проявляется в перераспределении национального богатства [1].

Государственные активы имеют существенное значение в экономике любой страны. Несомненно, они являются неотъемлемой частью государства, его опорным звеном в системе хозяйственных отношений. Они обладают уникальными свойствами, с помощью которых практически неограниченно удовлетворяются основные общественные потребности, и экономика функционирует в согласии с национальными экономическими интересами. Именно с их помощью решаются сложные макроэкономические проблемы, осуществляются крупные инвестиционные программы, обеспечиваются условия для непрерывного процесса воспроизводства национального капитала.

В целях более эффективного управления государствами активами такие объекты публичной собственности (государственная и коллективная собственность) в некоторых странах Организации Экономического Сотрудничества и Развития (ОЭСР) группируются согласно их сферам деятельности. Затем в рамках каждой сферы деятельности они ранжируются согласно важности социальных задач, которые выполняют данные предприятия. Доля владения государством собственности в государственных предприятиях зависит от степени важности принятия решения по таким предприятиям.

В целом больше половины государственных предприятий в странах ОЭСР (их 36) полностью принадлежат государству, в 20 % государственных предприятиях государство имеет преобладающую долю собственности [2].

**В Германии**, к примеру, государство владеет предприятиями полностью или частично согласно решениям Бундестага Германии, Бюджетного Комитета и Комитета по аудиту, а также на основе рекомендаций и предписаний Федерального суда аудиторов. Одновременно существует коллективная

собственность на некоторые объекты. Такие предприятия могут принять правовую форму в виде акционерных обществ и товариществ с ограниченной ответственностью, а также иные формы коллективной собственности. Законодательство Германии запрещает участие федеральных властей в качестве акционеров в Открытых торговых ассоциациях и в Партнерствах с ограниченным владением доли.

**В Швеции** большинство государственных предприятий зарегистрировано в качестве акционерных обществ и товариществ с ограниченной ответственностью, и они действуют согласно закону «О предприятиях». Одновременно существуют Управление аэропортами и Национальная энергетическая система, функционирующие как государственные предприятия в рамках отдельных законодательных актов. Права собственности сконцентрированы в одном или нескольких госорганах и холдингах. Этот орган коммерчески ориентирован и профессионален, организован в качестве поставщика общественных услуг, подотчетен вышестоящим государственным органам. Интересы государства как собственника реализовываются через механизмы корпоративного управления, в том числе назначение совета директоров, утверждение стратегий развития, планов развития (бизнес-планов), одобрения инвестиций, финансовых инструментов, ключевых фигур управления, через систему найма и оплаты труда работников, дивидендную политику и другое [3].

**В Великобритании** государственные предприятия имеют три вида правовой формы: а) компании с ограниченной ответственностью и акционерные общества, работающие согласно закону «О предприятиях»; б) корпорации, учрежденные на основании особого акта Парламента; в) торговые фонды, которые также являются исполнительными органами различных министерств. Деятельность данных торговых фондов регулируется отдельными законами по категориям государственных предприятий [4].

Система контроля объектов государственной собственности за рубежом является всеобъемлющей и охватывает не только контроль использования бюджетных средств, но и деятельность объектов государственной собственности.

Исследования показывают, что наличие государственных предприятий считается необходимым в случаях, когда:

- существует необходимость содержать низкорентабельные или капиталоемкие, но жизненно важные для общества производства и предприятия, не выгодные для частного сектора (инфраструктура, экологические предприятия, некоторые виды наукоемких производств и тому подобное);
- государство стремится контролировать те отрасли, которые оно считает важными для экономики или обороны страны [5].

В целом в мире организационно-правовая форма акционерного общества признана более эффективной для компаний, действующих в рыночных условиях. Они позволяют государству быть полноценным участником рыночных отношений, сформировать механизм воспроизводства и использования госсобственности, иметь дополнительный доход от продажи акций. При этом

сохраняют контроль над предприятием, увеличивают капитал за счет дополнительных эмиссий, расширяют возможности слияния и концентрации, привлекают долговое финансирование без переноса обязательств на другие активы государства, имеют дополнительные механизмы контроля и оценки эффективности деятельности [6].

Мировой опыт свидетельствует о множестве задач, решаемых с помощью приватизации предприятий. Сюда можно отнести повышение рентабельности предприятий, сокращение правительственных расходов, увеличение поступлений в бюджет, ликвидацию внутренней и внешней задолженности, борьбу с монополизмом, расширение рынка капиталов, увеличение инвестиционного спроса населения, привлечение работников к участию в капитале компании, что в итоге приведет к повышению эффективности управления государственными активами. В соответствии с ними будет проведена оптимизация структуры государственной собственности, активизирована работа по приватизации и ограничению участия государства в тех сферах, где сегодня представлен частный сектор.

Таким образом, опыт управления государственными активами различных странах показал важность государственной собственности. Правительства многих развитых стран все еще сохраняют контроль над государственной собственностью.

Вместе с этим необходимо отметить, что приватизация государственной собственности - это очень серьезное и ответственное мероприятие, может иметь как положительные, так и отрицательные результаты.

Во многих странах (Европа, США, Китай) большинство активов продавалось иностранным инвесторам, которые принесли с собой новые технологии и управленческие модели. Причем им продавалась не часть предприятия, а пакет акций целиком. Другой, куда более важный связующий фактор — это хорошая институциональная среда, которая обеспечивала права собственности и их полноценную защиту, помогла демонополизировать отрасли экономики и поддерживать их справедливое регулирование.

Вместе с этим имеется и отрицательная сторона приватизации государственного имущества, например в 90-х годах многие латиноамериканские страны стремились приватизировать телекоммуникационные активы и авиакомпании. Распродажа последних уже через два года показала негативный эффект, а примерно то же произошло и с телекоммуникационным сектором все вышло иначе. На волне бума интернет-компаний эти активы пользовались высоким спросом, из-за чего их стоимость безосновательно завышалась. Первое время частным управленцам удавалось повысить операционные и финансовые результаты компаний, но из-за системного кризиса в интернет отрасли и череды банкротств компаний по всему миру достижения быстро сошли на нет.

Анализируя состояние управления государственными активами в различных странах, положительные и отрицательные последствия приватизации, зарубежный опыт управления государственными активами дает несколько основных выводов для применения их в Узбекистане.

1. Необходимо организовать управление сравнительно малым количеством больших по размеру государственных предприятий, то есть сохранить государственный контроль над деятельностью крупных предприятий.

2. Организовать слияния и объединения схожих предприятий, приватизацию малых предприятий. Так, успешный опыт управления имеется в Швеции. При этом необходимо обратить внимание на системную организацию управления государственными предприятиями после их приватизации или преобразования в другие формы собственности. Это касается предприятий, как сказано выше крупных и важных для экономики страны госпредприятий.

3. Уполномоченному государственному органу нужно ежегодно контролировать выполнение целей и задач предприятий после их приватизации или преобразования и проводить мониторинг и оценку достижения этих целей (виды и масштабы деятельности, экспорт и импорт, привлечение инвестиций, доход и ожидаемые дивиденды, соглашения с поставщиками и работниками, соответствие требованиям уполномоченного органа и другое).

4. Интересы государства как собственника необходимо реализовывать через механизмы корпоративного управления, в том числе назначение совета директоров, утверждение стратегий развития, планов развития (бизнес-планов), одобрения инвестиций, финансовых инструментов, ключевых фигур управления, систему найма и оплаты труда работников, дивидендную политику и другое. Такой эффективный опыт имеется в Швеции.

Таким образом, изучение международного опыта управления государственными активами свидетельствует о наличии различных подходов к управлению ими в разных странах. При этом считали бы необходимым при выборе конкретной модели обращать внимание на соответствии особенностей модели специфике национальной экономики Узбекистана.

### **Использованная литература**

1. Как повысить эффективность управления государственными организациями? М.М. Ковалев, А.А. Авдонин. Белорусский государственный университет, пр. Независимости, 4, 220030, г. Минск, Беларусь.

2. Сотрудничество России и ОЭСР // Мировая экономика и международные экономические отношения. Тарлецкая Л. — 2011. — № 10. — С. 268.

3. О Регулирование коллективных инвестиций в странах ОЭСР // Мировая экономика и международные экономические отношения. Хмыз — 2003. — № 10. — С.

4. Официальный сайт ОЭСР. — Электронный ресурс. Режим доступа: [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

5. Функционирование предприятий государственной и частной формы собственности // Таймановские чтения: материалы междунар. науч.-практ. конф. ЗКГУ. — Уральск, 2013.

6. Мировые тенденции развития государственной собственности на объекты стратегических отраслей экономики в условиях глобализации // Экономические проблемы вхождения Казахстана в число наиболее



конкурентоспособных стран мира: материалы междунар. науч.-практ. конф. ЗКГУ. — Уральск, 2010.

## **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

*Атажанов Акмалжан Музаффар угли*  
*Ташкентский государственный экономический университет*

### **Аннотация**

Данное исследование направлено на изучение путей повышения эффективности корпоративного управления на государственных предприятиях путем освещения важности корпоративного управления в госпредприятиях, выявления проблем, с которыми они сталкиваются при внедрении эффективных практик корпоративного управления, и предоставления рекомендаций по улучшению корпоративного управления на госпредприятиях.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, стандарты корпоративного управления, основные факторы развития.

Государственные предприятия (госпредприятия) играют значительную роль в экономике, и их эффективное управление имеет решающее значение для их успеха. Корпоративное управление относится к набору процессов, политик и практик, которые определяют управление и контроль организации. Повышение эффективности корпоративного управления на государственных предприятиях имеет важное значение для обеспечения прозрачности, подотчетности и эффективного принятия решений. В этом эссе рассматриваются пути повышения эффективности корпоративного управления на государственных предприятиях.

Одним из способов улучшения корпоративного управления на государственных предприятиях является содействие прозрачности и подотчетности. Прозрачность предполагает предоставление информации заинтересованным сторонам и общественности. Для достижения этой цели государственные предприятия должны публиковать годовые отчеты, финансовую отчетность и другую соответствующую информацию на своих веб-сайтах. Более того, государственные предприятия должны разработать кодекс поведения, в котором излагаются этические стандарты и наилучшие практики. В этом кодексе также следует подчеркнуть важность подотчетности и последствий за несоблюдение.

Еще одним способом улучшения корпоративного управления на государственных предприятиях является укрепление независимости советов директоров. Совет директоров играет решающую роль в надзоре и руководстве деятельностью государственных предприятий. Однако эффективности правления часто препятствует политическое вмешательство или отсутствие независимости. Чтобы решить эту проблему, государственные предприятия должны создавать независимые советы директоров, которые не подвержены политическому влиянию. Кроме того, в состав правления должны входить люди с различным опытом работы.