ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ И ВОЗМОЖНОСТИ ЕГО ПРИМЕНЕНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН

Хамроева Ирода Неъматуллаевна, заведующий кафедрой «Инвестиции и рынок капитала» Банковско-финансовой Академии, доктор философии (PhD) по экономическим наукам, доцент.

Нуралиев Рустам Тургунович, заведующий отделом Центра исследований проблем приватизации управления государственными активами, к.э.н. с.н.с. Доцент Банковско-финансовой Академии.

Аннотация. В статье анализируется эффективное управление предприятиями с государственным участием на принципах профессионализации функции собственника, прозрачности, подотчётности, равных условий конкуренции, независимости советов директоров, качественной финансовой отчётности и недопущения политического вмешательства в операционную деятельность компаний. Раскрываются зарубежный опыт управления предприятиями с государственным участием. Анализ зарубежного опыта, позволило авторам выделить несколько направлений, которые могут быть применены в Республике Узбекистан.

Ключевые слова: Государственная собственность, управление активами, приватизация, предприятиям с государственным участием, реестр имущества, KPI (ключевые показатели эффективности) ESG (экологические, социальные и управленческие факторы), Агентства по управлению государственными активами.

INTERNATIONAL BEST PRACTICES IN THE EFFECTIVE MANAGEMENT OF STATE-OWNED ENTERPRISES AND THEIR POTENTIAL APPLICATION IN THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN

Khamroyeva Iroda Ne'matullayevna, Head of the Department of Investments and Capital Markets at the Banking and Finance Academy, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor.

Nuraliev Rustam Turgunovich, Head of the Department at the Center for Research of Problems in Privatization and State Assets Management Candidate of Economic Sciences, Senior Research Fellow Docent at the Banking and Finance Academy.

Abstract. This article analyzes the effective management of state-owned enterprises based on the principles of a professionalized ownership function, transparency, accountability, a level playing field for competition, board of directors independence, high-quality financial reporting, and the prevention of political interference in companies' operational activities. It also examines international experience in managing state-owned enterprises. The analysis of this international experience has allowed the authors to identify several areas for potential application in the Republic of Uzbekistan.

Keywords: State property, asset management, privatization, state-owned enterprises, property register, KPI (key performance indicators), ESG (environmental, social, and governance), State Assets Management Agency.

1. Введение

В современных условиях предприятия с государственным участием сохраняют важное значение для обеспечения устойчивого экономического развития, национальной безопасности, энергетической стабильности, развития инфраструктуры и реализации социально значимых функций государства. При этом международная практика 2024-2026 годов показывает, что роль государства в экономике уже не сводится только к владению активами. Государство всё чаще выступает как профессиональный собственник, стратегический инвестор, регулятор и гарант устойчивого развития.

В отличие от подходов начала 2000-х годов, когда акцент делался преимущественно на приватизации и сокращении государственного сектора, современная модель управления государственными активами основывается на более сбалансированном подходе. Во многих странах государство сохраняет участие в стратегически важных секторах: энергетике, транспорте, водоснабжении, телекоммуникациях, оборонной промышленности, финансовой инфраструктуре, цифровых платформах, критической инфраструктуре и природных ресурсах.

Особое значение в 2024-2026 годах приобрели следующие направления:

во-первых, повышение эффективности предприятий с государственным участием через внедрение современных стандартов корпоративного управления;

во-вторых, разграничение функций государства как собственника, регулятора и заказчика общественно значимых услуг;

в-третьих, внедрение системы KPI (ключевые показатели эффективности), цифрового мониторинга и оценки результативности деятельности предприятий;

в-четвёртых, усиление требований к прозрачности, финансовой отчётности, внутреннему контролю и управлению рисками;

в-пятых, интеграция принципов ESG (экологические, социальные и управленческие факторы), устойчивого развития и климатической отчётности в систему управления государственными компаниями.

Согласно обновлённым подходам OECD (организация экономического сотрудничества и развития), эффективное управление предприятиями с государственным участием должно строиться на принципах профессионализации функции собственника, прозрачности, подотчётности, равных условий конкуренции, независимости советов директоров, качественной финансовой отчётности и недопущения политического вмешательства в операционную деятельность компаний.

В этой связи предприятия с государственным участием рассматриваются не только как инструмент государственного контроля, но и как механизм реализации долгосрочных национальных приоритетов: индустриализации, цифровизации, энергетического перехода, развития инфраструктуры, занятости населения и повышения инвестиционной привлекательности экономики.

2. Современные особенности управления предприятиями с государственным участием за рубежом

Международный опыт показывает, что универсальной модели управления предприятиями с государственным участием не существует. Однако в большинстве развитых и развивающихся стран можно выделить ряд общих тенденций.

2.1. Швеция: централизованная и профессиональная модель собственника [1].

Швеция считается одним из наиболее успешных примеров управления государственными компаниями. Основной особенностью шведской модели является концентрация прав собственника в специализированных государственных органах, которые действуют профессионально и ориентируются на коммерческую эффективность, устойчивое развитие и общественную пользу.

2.2. Норвегия: чёткая классификация целей государственного владения [2,3].

В Норвегии государственное участие в компаниях основывается на чётком понимании цели владения. Государство разделяет компании на группы в зависимости от того, преследуются ли в них преимущественно коммерческие цели либо одновременно реализуются общественно значимые задачи.

2.3. Сингапур: холдинговая модель Temasek [4].

Одной из наиболее известных моделей является сингапурская система управления через государственный инвестиционный холдинг «Temasek».

Temasek Holdings – это одна из государственных компаний в Азии и мире называет компанию со штаб-квартирой в Сингапуре, созданную в 1974 году. Она управляет многомиллиардными портфельными активами (более 400 миллиардов сингапурских долларов), инвестируя в различные сектора, включая финансовой, технологии и транспорт, действуя как коммерческая структура, независимая от прямого подчинения правительству. Данная модель основана на принципе отделения государства как собственника от операционного управления компаниями.

2.4. Франция: активная роль государства в стратегических секторах [5].

Французская модель отличается активной ролью государства в стратегически значимых отраслях: энергетике, транспорте, оборонной промышленности, инфраструктуре и высокотехнологичных секторах. Управление государственными долями осуществляется через специализированные структуры, включая Агентство по участию государства в капитале компаний.

2.5. Германия: правовая регламентация, контроль и финансовая дисциплина [6].

В Германии государственное участие в компаниях осуществляется на основе чётких правовых процедур, парламентского контроля, бюджетной дисциплины и требований к эффективности. Государство может владеть предприятиями полностью или частично, однако участие в капитале должно быть экономически и общественно обосновано.

2.6. Южная Корея: оценка эффективности и цифровой мониторинг [7].

Южная Корея активно применяет систему оценки деятельности государственных предприятий и публичных институтов. Управление строится на основе стратегических планов, ежегодной оценки эффективности, показателей результативности, финансового контроля и мониторинга долговой нагрузки.

2.7. Китай: стратегическое управление и реформирование государственных предприятий [8].

В Китае государственные предприятия играют ключевую роль в стратегических секторах экономики. Управление ими осуществляется через специализированные органы, включая SASAC – Комитет по контролю и управлению государственным имуществом.

Китайский опыт показывает, что государственные предприятия могут быть инструментом промышленной политики и технологической модернизации. Однако для эффективности такой модели необходимы жёсткая система KPI, контроль долговой нагрузки, профессиональный менеджмент и регулярная оценка результатов.

2.8. Казахстан: трансформация государственных холдингов [9].

Для Узбекистана особенно близким является опыт Казахстана, где значительная часть государственных активов сосредоточена в крупных национальных компаниях и холдингах, включая АО «Самрук-Казына». В последние годы Казахстан проводит реформы, направленные на повышение прозрачности, приватизацию отдельных активов, развитие IPO (первичное

публичное размещение акций), совершенствование корпоративного управления, внедрение KPI и повышение эффективности портфельных компаний.

3. Возможности применения зарубежного опыта в Республике Узбекистан

Анализ зарубежного опыта позволяет выделить несколько направлений, которые могут быть применены в Республике Узбекистан.

4.1. Классификация предприятий с государственным участием

Целесообразно разделить предприятия с государственным участием на несколько категорий:

стратегические предприятия, где государственный контроль должен сохраняться в целях национальной безопасности, энергетической устойчивости и экономического суверенитета;

инфраструктурные предприятия, выполняющие общественно значимые функции;

коммерческие предприятия, которые работают на конкурентном рынке и должны оцениваться по рыночным критериям эффективности;

предприятия, подлежащие приватизации, если участие государства в них не имеет стратегического значения;

предприятия, требующие реструктуризации, если их финансовое состояние, долговая нагрузка или управленческая модель не соответствуют современным требованиям.

4.2. Усиление роли Агентства по управлению государственными активами

В условиях Узбекистана особое значение имеет дальнейшее укрепление роли уполномоченного органа по управлению государственными активами. Агентство должно выступать не только как орган учёта и приватизации, но и как профессиональный центр управления государственным портфелем.

Для этого целесообразно развивать следующие функции: портфельный анализ государственных активов, цифровой мониторинг эффективности предприятий, оценка KPI руководителей, контроль дивидендной политики, анализ долговой нагрузки, мониторинг инвестиционных проектов, оценка деятельности наблюдательных советов, подготовка предприятий к приватизации, IPO и SPO (вторичное публичное размещение акций), внедрение ESG и стандартов устойчивого развития.

4.3. Повышение качества корпоративного управления

Зарубежный опыт показывает, что эффективность государственных предприятий во многом зависит от качества советов директоров и наблюдательных советов. В Узбекистане целесообразно усилить требования к кандидатам в наблюдательные советы предприятий с государственным участием.

При назначении членов наблюдательных советов необходимо учитывать: профессиональный опыт; специальность по диплому о высшем образования и соответствие ее отрасли; опыт работы на руководящих должностях; наличие базового образования в области корпоративного управления; независимость суждений; отсутствие конфликта интересов; понимание стратегических задач предприятия.

Особое внимание следует уделить включению независимых директоров, специалистов по финансам, внутреннему аудиту, цифровизации, управлению рисками и ESG.

4.4. Развитие цифрового реестра государственных активов

Для повышения прозрачности управления государственными активами необходимо дальнейшее развитие цифрового реестра государственного имущества. Такой реестр должен обеспечивать актуальную информацию о составе активов, стоимости имущества, форме собственности, балансодержателях, эффективности использования, договорах аренды, судебных спорах, приватизационных процессах и инвестиционных обязательствах. Цифровизация учёта государственных активов позволит: снизить риск потери или неэффективного использования имущества; повысить прозрачность распоряжения активами; обеспечить межведомственный обмен данными; ускорить подготовку объектов к приватизации; повысить качество управленческих решений; усилить общественный и государственный контроль.

4.5. Совершенствование приватизации

Мировой опыт показывает, что приватизация не должна рассматриваться как самоцель. Её эффективность зависит от качества подготовки предприятия, прозрачности процедуры, наличия конкурентной среды, защиты прав собственности, оценки стоимости активов и последующего мониторинга инвестиционных обязательств.

Для Узбекистана важно придерживаться принципа: приватизировать не ради продажи, а ради повышения эффективности актива. Перед приватизацией необходимо проводить: финансовую диагностику предприятия; оценку активов; анализ долговой нагрузки; юридическую проверку имущества; оценку рыночной перспективы; реструктуризацию неэффективных обязательств; подготовку

прозрачной информации для инвесторов; определение пост приватизационных обязательств.

После приватизации необходимо осуществлять мониторинг исполнения инвестиционных, социальных, производственных и экологических обязательств.

Выводы

Таким образом, для Республики Узбекистан на наш взгляд, целесообразно применять комбинированную модель управления предприятиями с государственным участием, основанную на международном опыте Швеции, Норвегии, Сингапура, Южной Кореи и Казахстана. Такая модель должна предусматривать сохранение государственного контроля над стратегически важными активами, внедрение KPI, цифрового мониторинга, ESG-отчётности, риск-ориентированного внутреннего контроля и повышение прозрачности приватизационных процессов.

Список использованной литературы:

1. Правительственные учреждения Швеции. – URL: https://www.government.se/government-policy/state-owned-enterprises/

2. Государственная собственность Норвегии. – URL: https://www.regjeringen.no/en/topics/business-and-industry/state-ownership/id1336/

3. Министерство промышленности, торговли и рыболовства Норвегии. – URL: https://www.regjeringen.no/en/dep/nfd/id709/

4. Обзор Temasek 2026 от сложности к ясности. – URL: https://www.temasek.com.sg/en/index

5. Агентство государственных холдингов Франции. – URL: https://www.economie.gouv.fr/agence-participations-etat

6. Федеральное министерство финансов Германии. – URL: https://www.bundesfinanzministerium.de/Web/DE/Home/home.html

7. Министерство финансов и экономики Южной Кореи. – URL: https://english.moef.go.kr/

8. Комитет по контролю и управлению государственным имуществом при Госсовете КНР. – URL:

http://en.sasac.gov.cn/thetranscendentjourneyofchinasoes.html

9. АО «Самрук-Казына». – URL: https://sk.kz/