

# ESG PRINCIPLES - A DRIVER OF SUSTAINABLE REGIONAL DEVELOPMENT AND BUSINESS TRANSFORMATION

INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE

## COLLECTION OF SCIENTIFIC ARTICLES

 <https://timeedu.uz/>

 24.10.2025 y.

**2-TO'PLAM**  
**2-MAXSUS SON/2025**



**“ESG tamoyillari – hududlarni barqaror rivojlantirish va biznesni transformatsiyalash drayveri” mavzusida Xalqaro ilmiy-amaliy anjumani ilmiy maqolalar va tezislar to‘plami. -T.: TMII, 2025. – 752 bet.**

Ushbu to‘plamda mamlakatimizda iqtisodiyotni barqaror rivojlantirish, ishlab chiqarishni diversifikatsiya qilish, iqlim o‘zgarishi oqibatlariga moslashish va ularni yumshatish, tabiiy resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish, ESG tamoyillari asosida hududlar va sanoat korxonalarining barqaror rivojlanishini ta’minlash, hududlarda “yashil” iqtisodiyotni qo‘llab-quvvatlashning samarali iqtisodiy mexanizmlarini joriy qilish, yirik va o‘rta biznes korxonalari faoliyatini transformatsiyalash va raqobatbardoshligini oshirish, sanoat korxonalarida chiqindilarni boshqarish va sirkulyar iqtisodiyotni rivojlantirish, “yashil” texnologiyalar, sun’iy intellekt asosida atrof-muhitni muhofaza qilish, raqamli iqtisodiyot sharoitida mavjud sanoat ishlab chiqarishni raqamli transformatsiya qilish jarayonlarini jadallashtirish orqali ishlab chiqarish sanoatini “drayver” sohaga aylantirish istiqbollari hamda barqaror iqtisodiy o‘sishni ta’minlashning turli yo‘nalishlariga bag‘ishlangan ilmiy tadqiqot materiallari keltirilgan.

To‘plamda keltirilgan materiallarning mazmuni, undagi statistik ma’lumotlar va keltirilgan huquqiy-me’yoriy hujjatlarning haqqoniyligi, tanqidiy fikr-mulohazalar va takliflarga mualliflarning o‘zlari mas’uldirlar.

**Сборник научных статей и тезисов Международной научно-практической конференции на тему «Принципы ESG – драйвер устойчивого развития регионов и трансформации бизнеса». – Т.: ТМII, 2025. – 752 с.**

В сборнике представлены материалы научных исследований, посвященные устойчивому экономическому развитию нашей страны, диверсификации производства, адаптации к изменению климата и смягчению его последствий, повышению эффективности природопользования, обеспечению устойчивого развития регионов и промышленных предприятий на основе принципов ESG, внедрению эффективных экономических механизмов поддержки «зеленой» экономики в регионах, трансформации деятельности крупного и среднего бизнеса и повышению его конкурентоспособности, управлению отходами и развитию циклической экономики на промышленных предприятиях, охране окружающей среды на основе «зеленых» технологий, искусственному интеллекту, перспективам превращения обрабатывающей промышленности в «драйверную» отрасль за счет ускорения процессов цифровой трансформации действующего промышленного производства в условиях цифровой экономики, а также различным направлениям обеспечения устойчивого экономического роста.

Авторы сами несут ответственность за содержание представленных в сборнике материалов, достоверность содержащихся в нем статистических данных и представленных нормативно-правовых документов, а также за критические высказывания и предложения.

**Tahrir hay’ati:** i.f.n., dotsent Sh.K. Narbayev  
i.f.n., professor I.S. Xotamov  
i.f.d., professor Sh.I. Alibekov  
i.f.d., professor V.P. Kuznetsov  
i.f.f.d., dotsent N. Nosirova  
i.f.f.d., dotsent D. Mamasoatov  
assis. G. Axmedova  
assis. A. Qudratxo‘jayev

**Taqrizchilar:** i.f.d., professor N.M. Maxmudov  
i.f.d., professor A.A. Yadgarov

## KIRISH SO‘ZI

### ASSALOMU ALAYKUM, HURMATLI XALQARO ANJUMAN ISHTIROKCHILARI, AZIZ MEHMONLAR!

Sizlarni Toshkent menejment va iqtisodiyot instituti hamda O‘zbekiston Ekologik Partiyasi Markaziy kengashi tomonidan tashkil etilayotgan mazkur Xalqaro ilmiy-amaliy anjumanda qutlashdan mamnunmiz!

Qadrli anjuman ishtirokchilari, bugun biz “ESG tamoyillari – hududlarni barqaror rivojlantirish va biznesni transformatsiyalash drayveri” mavzusida Xalqaro ilmiy-amaliy anjuman o‘tkazmoqdamiz. Bugungi anjumanning asosiy maqsadi mamlakatimizda iqtisodiyotni barqaror rivojlantirish, ishlab chiqarishni diversifikatsiya qilish, iqlim o‘zgarishi oqibatlariga moslashish va ularni yumshatish, tabiiy resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish, ESG tamoyillari asosida hududlar va sanoat korxonalarining barqaror rivojlanishini ta’minlash, hududlarda “yashil” iqtisodiyotni qo‘llab-quvvatlashning samarali iqtisodiy mexanizmlarini joriy qilish, yirik va o‘rta biznes korxonalari faoliyatini transformatsiyalash va raqobatbardoshligini oshirish, sanoat korxonalarida chiqindilarni boshqarish va sirkulyar iqtisodiyotni rivojlantirish, “yashil” texnologiyalar, sun’iy intellekt asosida atrof-muhitni muhofaza qilish masalalari bo‘yicha amalga oshirilayotgan ishlar, mavjud muammolar va ularni bartaraf etish yo‘llarini chiqur tahlil qilgan holda ilmiy amaliy takliflar ishlab chiqishdan iborat.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti tomonidan imzolangan qaror va farmonlar, Vazirlar Mahkamasi qarorlari, amalga oshirilayotgan islohotlar ushbu anjuman mavzusining naqadar dolzarbligini anglatadi. Yurtboshimiz tomonidan 2025-yilni “Atrof-muhitni asrash va “yashil” iqtisodiyot yili” deb nomlanishi hamda ushbu yo‘nalishda qabul qilingan Davlat dasturida belgilangan vazifalarning ijrosini ta’minlashda ma’lum ma’noda anjumanning ham o‘z hissasi bo‘ladi deb umid qilamiz.

Anjuman natijalaridan kutilayotgan ilmiy, ijtimoiy va iqtisodiy samaradorlik quyidagilarda o‘z ifodasini topadi:

**Ilmiy samaradorlik** – anjumandan kutilayotgan ilmiy-amaliy natija mamlakatimiz hududlarida barqaror iqtisodiy rivojlanishni ta’minlash, sanoat korxonalarining atrof-muhitga bo‘lgan e’tiborini yanada kuchaytirish, biznes strategiyalarini takomillashtirish, shu bilan birga hududlar darajasida barqaror rivojlanishni amalga oshirish darajasini tahlil qilish, “atrof-muhit, jamiyat, boshqaruv” (ESG) tamoyillariga mos holda faoliyat ko‘rsatishlariga erishishning ustuvor yo‘nalishlarini tahliliy o‘rganish asosida olingan natijalarni umumlashtirib ilmiy asoslangan taklif va tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

**Ijtimoiy samaradorlik** – muhokama qilinadigan masalalarning har birida ijtimoiy samara alohida o‘rin egallaydi. Chunki ESG-tamoyillarining asosiy xususiyati ham ijtimoiy sohaga yuqori darajada e’tibor qaratilishidadir. Shu jihatdan ijtimoiy samarani iqtisodiy jihatdan baholash, bu yo‘nalishda mavjud amaliyotlarni ilmiy tahlil qilishning konseptual yondashuvlarini ishlab chiqishga, hududlarda va biznes sohasida izchil islohotlarni amalga oshirish orqali jamiyatni rivojlantirish, aholining turmush darajasini yaxshilash, barqaror daromad manbalarini shakllantirish, tabiiy resurslar tejamkorligiga erishish asosida kelajak avlod uchun zahiralarini saqlab qolish, aholini ijtimoiy himoya qilish tizimini takomillashtirishga xizmat qiladi.

**Iqtisodiy samaradorlik** - iqtisodiy faoliyatning faol ishtirokchilaridan biri ishlab chiqarish korxonalaridir, ular tomonidan mahsulot ishlab chiqarish jarayonida sezilarli darajada uglerod izi qoldiriladi. Shaffof va ekologik toza ma’lumotlarni taqdim etish atrof-

muhitni muhofaza qilish qonunchiligiga rioya qilish uchun zarurdir. Iqtisodiy samaradorlik jihatidan mavzu doirasida muhokama qilinadigan har bir masala katta ahamiyatga ega. Birinchidan, sohada qonunchilik bazasini mustahkamlash; ikkinchidan, korxonalarda ESG tamoyillarini joriy yetishning iqtisodiy samaradorligini baholash uslubiyotini ishlab chiqish; uchinchidan, hududlarning barqaror rivojlanishi uchun mavjud salohiyatini baholash va shu asosda sohalarni diversifikatsiya qilish imkoniyatining vujudga kelishi, to'rtinchidan, korxona va tarmoqlarni rivojlantirishda "yashil" investitsiyalarni jalb qilish hamda ulardan samarali foydalanishga keng yo'l ochiladi.

Albatta bunday o'zgarishlar, texnologik taraqqiyotga hamohang ravishda, qo'shimcha imkoniyatlarni ochishga va rivojlanishning yangi strategiyalarini ishlab chiqishga keng imkoniyatlar yaratmoqda.

Lekin shu bilan bir qatorda, iqtisodiyotni raqamlashtirish va bunday sharoitda biznesni rivojlantirish jarayonlarida, o'ziga xos muammolar va turli savollar ham yuzaga kelmoqda.

Bunday masalalarni o'rganib, uning yechimlarini topish uchun Toshkent menejment va iqtisodiyot institutining professor-o'qituvchilari tomonidan ham turli ilmiy tadqiqotlarni olib borish yo'lga qo'yilgan. Ularning tadqiqotlari natijalaridan - o'quv jarayonlarida, ta'lim sifatini oshirish maqsadlarida, keng foydalaniladi.

Bu o'z navbatida, institutda menejment, iqtisodiyot va axborot texnologiyalari sohalarida tayyorlanadigan malakali mutaxassislarning nafaqat nazariy bilimlarini, balki amaliy ko'nikmalarini ham oshirishga hizmat qiladi.

Bundan tashqari, institutda innovatsion dasturlar va loyihalar orqali talabalarni yangi texnologiyalar bilan tanishtirish, ularda raqamli iqtisodiyot va global biznes muhitida raqobatbardosh bo'lish uchun zarur bo'lgan ko'nikmalarni shakllantirishga yordam beradi.

Xalqaro ilmiy-amaliy anjumanni o'tkazishda hamkorlik qilayotgan O'zbekiston Ekologik Partiyasi Markaziy kengashiga, anjumanda ishtirok etayotgan O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi, O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va moliya vazirligi, O'zbekiston Respublikasi Energetika vazirligi, BMT ning UNDP loyihasi vakillariga, Federal davlat byudjeti oliy ta'lim muassasasi Kozma Minin nomidagi Nijniy Novgorod davlat pedagogika universiteti, Umumrossiya davlat adliya universitetining (VGUYU) Shimoliy-Kavkaz instituti (filiali), Umumrossiya davlat adliya universitetining (VGUYU) Rostov instituti (filiali), Kazpotrebsoyuz Karaganda universiteti, Kyungdong Universiteti (Koreya Respublikasi), tashkilot va korxonalarining mutaxassislari, xorijiy va mahalliy iqtisodchi olimlarga o'z minnatdorchiligimizni izhor qilamiz.

Bugun sizlarning e'tiboringizga taqdim etiladigan taqdimotlar va fikrlar - bizni zamonaviy iqtisodiyotning yangi talablariga mos keladigan biznes modellarni yaratishga ilhomlantiradi.

Biz bu jarayonda, o'z tajribamizni almashish va birgalikda muammolarni hal qilish uchun yangi g'oyalarni kashf etishni maqsad qilamiz.

Umid qilamanki, anjumanimiz samarali va foydali bo'ladi.

Har biringizning ishtirokingiz va hissangiz bu jarayonda juda muhim.

Keling, birgalikda yangiliklarga ochiq bo'lib, innovatsion yechimlarni izlaylik!

Bugungi anjuman ishiga va unda ishtirok etayotgan barcha ishtirokchilarning ilmiy-ijodiy faoliyatlariga ulkan muvaffaqiyatlar tilaymiz!

**Toshkent menejment va iqtisodiyot instituti rektori**

**X. Axmedov**

## MUNDARIJA / ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                                                                                                                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>I SHO‘BA. IQTISODIYOTNI BARQAROR RIVOJLANTIRISH, ISHLAB CHIQRISHNI DIVERSIFIKATSIYA QILISH, IQLIM O‘ZGARISHI OQIBATLARIGA MOSLASHISH VA ULARNI YUMSHATISH, TABIIY RESURLARDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGINI OSHIRISH.....</b> | <b>11</b> |
| HUDUDLARNI BARQAROR RIVOJLANTIRISH DASTURLARINI XALQARO STANDARTLAR TIZIMIGA MOSLASHTIRISH IMKONIYATLARI                                                                                                                       |           |
| Abdulloyev A.J., N.K.Sharapova .....                                                                                                                                                                                           | 11        |
| АНАЛИЗ ГОТОВНОСТИ УНИВЕРСИТЕТОВ К ПОДГОТОВКЕ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ И РЕАЛИЗАЦИИ ESG-КОНЦЕПЦИИ                                                                                              |           |
| Кузнецов В.П., Назарова Е.Н. ....                                                                                                                                                                                              | 23        |
| ЭКОНОМИКО-ПРАВОВОЙ КОНТРОЛЬ КАК МЕТОД ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ                                                                                                                                                   |           |
| Алибеков Ш.И. ....                                                                                                                                                                                                             | 33        |
| ҚИШЛОҚ ХЎЖАЛИГИ ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ТАРКИБИНИ БОЗОР КОНЪЮНКТУРАСИ ЎЗГАРИШИГА МОС ТАКОМИЛЛАШТИРИШНИНГ ИЛМИЙ-НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ                                                                                                          |           |
| Чариев К.А., Абдулазизов Ш.А. ....                                                                                                                                                                                             | 37        |
| BARQAROR RIVOJLANISHDA YASHIL ENERGIYA TEXNOLOGIYALARINING AHAMIYATI                                                                                                                                                           |           |
| Asamxodjayeva S.Sh. ....                                                                                                                                                                                                       | 48        |
| BARQAROR IQTISODIY RIVOJLANISH JARAYONIDA RAQAMLI BANK XIZMATLARINI KENGAYTIRISH ISTIQBOLLARI                                                                                                                                  |           |
| Meyliqulov Sh.X. ....                                                                                                                                                                                                          | 56        |
| МЕХАНИЗМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ В КОМПАНИЯХ                                                                                                                                             |           |
| Киясов Б.Н. ....                                                                                                                                                                                                               | 60        |
| РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ КРІ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ                                                                                                                                    |           |
| Ўқбар Айдын .....                                                                                                                                                                                                              | 66        |
| TO‘QIMACHILIK KORXONALARIDA INNOVATSION XATARLARNI BOSHQARISH VA HUDUDIY “YASHIL” IQTISODIYOTNI RIVOJLANTIRISH MEKANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH                                                                                |           |
| Rashidov J.X. ....                                                                                                                                                                                                             | 72        |
| “QURILISH SOHASI FAOLIYATIDA RAQAMLI TRANSFORMATSIYA JARAYONLARINI TAKOMILLASHTIRISH”                                                                                                                                          |           |
| Alimov O.S. ....                                                                                                                                                                                                               | 82        |
| O‘ZBEKISTON IQTISODIYOTINI MAKROIQTISODIY BARQAROR RIVOJLANTIRISH TANHILI                                                                                                                                                      |           |
| Nazirova S.X. ....                                                                                                                                                                                                             | 89        |
| ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРОИЗВОДСТВА ОДЕЖДЫ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН                                                                                                                                  |           |
| Ахмедова Г.А. ....                                                                                                                                                                                                             | 99        |
| ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЙ МАШИНОСТРОЕНИЯ В НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «ГРУППА ГАЗ»                                                                                                               |           |
| Лаврентьева Е.В., Пахомичева А.С. ....                                                                                                                                                                                         | 107       |
| БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ МАШИНОСТРОЕНИЯ                                                                                                                                       |           |
| Лаврентьева Е.В., Султанова Л.Л. ....                                                                                                                                                                                          | 113       |
| ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ ПО ВНЕДРЕНИЮ ESG – СТАНДАРТОВ                                                                                                                                                         |           |
| Набоков В.И., Некрасов К.В. ....                                                                                                                                                                                               | 121       |
| ЎЗБЕКИСТОНДА КИРУВЧИ ТУРИЗМНИ БАРҚАРОР РИВОЖЛАНТИРИШДА АУТСОРСИНГ ХИЗМАТЛАРИДАН ФОЙДАЛАНИШ ЗАРУРАТИ                                                                                                                            |           |
| Рискулов Р.Б. ....                                                                                                                                                                                                             | 125       |
| KORXONADA BREND EKOTIZIMINI SHAKLLANTIRISHNING ILMIY-USLUBIY JIHATLARI                                                                                                                                                         |           |
| Sa’dulloyev H.I. ....                                                                                                                                                                                                          | 134       |

|                                                                                                                                                                    |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| RAQAMLI IQTISODIYOTNING MAMLAKAT IQTISODIY RIVOJLANISHIGA TA’SIRI VA “RAQAMLI O‘ZBEKISTON – 2030” STRATEGIYASINI AMALGA OSHIRISHDAN KUTILAYOTGAN NATIJALAR TAHLILI |            |
| Sharipova Sh.B.                                                                                                                                                    | 140        |
| O‘ZBEKISTONDA KICHIK BIZNES VA XUSUSIY TADBIRKORLIKNI RIVOJLANTIRISH ISTIQBOLLARI                                                                                  |            |
| Sharipov I.B.                                                                                                                                                      | 147        |
| РАЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТЕРРИТОРИИ ДЕХКАНСКИХ ХОЗЯЙСТВ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ГЕОИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ                                                                  |            |
| Ашуров А.Ф.                                                                                                                                                        | 155        |
| <b>II SHO’BA. “YASHIL” TEXNOLOGIYALAR, SUN’IY INTELEKT VA ENG YAXSHI TEXNOLOGIYALAR (BAT) ASOSIDA ATROF-MUHITNI MUHOFAZA QILISH</b>                                | <b>164</b> |
| OLIY TA’LIM MUASSASALARIDA INNOVATSION MENEJMENTNI RIVOJLANTIRISH: RAQAMLI TEXNOLOGIYALARNI INTEGRATSIYA QILISH YO‘LLARI                                           |            |
| Yuldashev I.B.                                                                                                                                                     | 164        |
| ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ МОДЕЛЬ «УНИВЕРСИТЕТ 4.0»: ПОДГОТОВКА КАДРОВ ДЛЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ЭКОНОМИКИ В УСЛОВИЯХ НИЗКОУГЛЕРОДНОГО ПЕРЕХОДА                                      |            |
| Кузнецова С.Н., Цыбуцинина И.Е., Фролов Ю.С., Горев Н.А.                                                                                                           | 168        |
| SUN’IY INTELEKT VA REAL VAQT TIZIMLARI ASOSIDA HUDUDIY AVTOMOBIL YO‘LLARI MUHANDISLIK INSHOATLARINI LOYIHALASH JARAYONINI MODELLASHTIRISH                          |            |
| Norinov M.U., Zikrayev A.A.                                                                                                                                        | 177        |
| REAL VAQT TIZIMLARI VA SUN’IY INTELEKT ASOSIDA EKOLOGIK MONITORINGNI AVTOMATLASHTIRISHNING ILMIY-ASOSIY YO‘NALISHLARI                                              |            |
| Ergashev O.M.                                                                                                                                                      | 186        |
| ИКЛИМ ЎЗГАРИШЛАРИ ШАРОИТИДА АГРАР СОҲАНИ БАРҚАРОР РИВОЖЛАНТИРИШДА СУҒУРТА МЕХАНИЗМИНИНГ РОЛИ                                                                       |            |
| Вахобов А.Р.                                                                                                                                                       | 195        |
| ИНСОН ВА АТРОФ-МУҲИТ УЙҒУНЛИГИНИ ТАЪМИНЛАШ ЙЎЛЛАРИ.                                                                                                                |            |
| Йўлдошев Н.Қ.                                                                                                                                                      | 202        |
| SUN’IY INTELEKTDAN ATROF-MUHITNI MUHOFAZALASHDA FOYDALANISH                                                                                                        |            |
| Nasriddinov I.X., Tulyaganov E.J.                                                                                                                                  | 209        |
| O‘ZBEKISTONDA KO‘ZI OJIZ SHAXSLARNING IQTISODIY FAOLLIGINI OSHIRISHDA INNOVATSION YONDASHUVLAR VA TEXNOLOGIK IMKONIYATLAR                                          |            |
| Isayev K.A., Qurbanov A.G’.                                                                                                                                        | 215        |
| ЧОРВАЧИЛИК ХЎЖАЛИКЛАРИ ВА УЛАРГА ХИЗМАТ КЎРСАТУВЧИ СУБЪЕКТЛАР ЎРТАСИДА КООПЕРАЦИЯ МУНОСАБАТЛАРИНИ ТАШКИЛ ЭТИШНИНГ АҲАМИЯТИ                                         |            |
| Худайбердиев Ў.Э.                                                                                                                                                  | 221        |
| RAQAMLI TRANSFORMATSIYA TIZIMI RIVOJLANISHI SHAROITIDA BIZNESNI BOSHQARISH VA TASHKIL QILISH                                                                       |            |
| Kambarova Sh.M.                                                                                                                                                    | 228        |
| BARQAROR INVESTITSİYALAR VA ESG ME’ZONLARI: NAZARIY TAHLIL                                                                                                         |            |
| Maxmasobirova N.U.                                                                                                                                                 | 235        |
| “O‘ZBEKISTON SANOAT TARMOQLARIDA ESG TAMOIYLLARIGA ASOSLANGAN BOSHQARUV MECHANIZMLARINI JORIY ETISHNING IQTISODIY SAMARADORLIGINI BAHOLASH”                        |            |
| Rusatamov Z.X.                                                                                                                                                     | 241        |
| THE ROLE OF ESG PRINCIPLES IN ATTRACTING INSTITUTIONAL INVESTORS IN CORPORATE GOVERNANCE                                                                           |            |
| Sadikova M.A.                                                                                                                                                      | 249        |
| OZIQ-OVQAT MAHSULOTLARI BOZORINI RIVOJLANTIRISHDA IQTISODIY DIVERSIFIKATSIYANING O‘RNI                                                                             |            |
| Daminova O.M.                                                                                                                                                      | 254        |
| КОНФУЦИАНСКИЕ ИДЕИ В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ УЗБЕКИСТАНА                                                                                                          |            |
| Нарзуллаева Г.С., Сайфуллаева М.И., Носирова Н.Д.                                                                                                                  | 262        |
| YASHIL TEXNOLOGIYALAR VA SUN’IY INTELEKTNING SANOAT KORXONALARIDA ISHLAB CHIQRISH SAMARADORLIGINI OSHIRISHDAGI AHAMIYATI                                           |            |
| Yakubova U.A.                                                                                                                                                      | 278        |

|                                                                                                                                                                                            |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| HUDUDLARNI BARQAROR RIVOJLANTIRISHNING IJTIMOY–INSTITUTSIONAL ASOSLARINI TAKOMILLASHTIRISH VA BU YO‘NALISHDAGI DAVLAT SIYOSATI                                                             |            |
| Qo‘chqorova M.U. ....                                                                                                                                                                      | 284        |
| INKLYUZIV IQTISODIYOT SHAROITIDA SANOAT KORXONALARI FAOLIYATI RIVOJLANISHINING XORIJIY TAJRIBALARI                                                                                         |            |
| Qurbanov A.G‘. ....                                                                                                                                                                        | 291        |
| GLOBAL BIZNESDA INNOVATSIYALAR VA ULARNING XUSUSIYATLARI                                                                                                                                   |            |
| Murtazaev O.O. ....                                                                                                                                                                        | 298        |
| SANOAT KORXONALAR BARQAROR RIVOJLANISHINING NAZARIY-USLUBIY JIHATLARI                                                                                                                      |            |
| Ismatulloeva M.F. ....                                                                                                                                                                     | 304        |
| TRANSPORT XIZMATLARINI IQTISODIYOTDA TUTGAN O‘RNI VA VAZIFALARI                                                                                                                            |            |
| Karimova Sh.U. ....                                                                                                                                                                        | 311        |
| ФИНАНСОВОЕ ОЗДОРОВЛЕНИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ АГРОБИЗНЕСА КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И СОКРАЩЕНИЯ БЕДНОСТИ В УЗБЕКИСТАНЕ                          |            |
| Адиллов Ш.Ш. ....                                                                                                                                                                          | 315        |
| <b>III SHO‘BA. ESG TAMOIYILLARI ASOSIDA HUDUDLAR VA SANOAT KORXONALARINING BARQAROR RIVOJLANISHINI TA‘MINLASH YO‘NALISHLARI.....</b>                                                       | <b>325</b> |
| “SANOAT-5.0” VA BARQARORLIK: ASOSIY TENDENSIYALAR VA MUAMMOLAR                                                                                                                             |            |
| Xotamov I.S., Qudratxo‘jayev A.K. ....                                                                                                                                                     | 325        |
| ФИНАНСОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ КАК ДРАЙВЕР УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ                                                                                                           |            |
| Мырзалиева Г.А., Байкенжеева Д.Б. ....                                                                                                                                                     | 334        |
| QISHLOQ XO‘JALIGIDA RESURSLARDAN OQILONA FOYDALANISH YO‘LLARI                                                                                                                              |            |
| Asamxodjayeva Sh.Sh., Qodirov S.Q. ....                                                                                                                                                    | 341        |
| ESG TAMOIYILLARI HUDUDIY IQTISODIY SIYOSATDA: BARQAROR RIVOJLANISHNING YANGI PARADIGMASI                                                                                                   |            |
| Zaynutdinov I.S. ....                                                                                                                                                                      | 348        |
| ESG TAMOIYILLARI ASOSIDA SANOAT CHIQINDILARINI QAYTA ISHLASHNING BARQAROR RIVOJLANISHGA TA‘SIRI                                                                                            |            |
| Yusupov U.M. ....                                                                                                                                                                          | 353        |
| AGLOMERATSIYALARNING “YASHIL” IQTISODIYOT RIVOJLANISHIGA TA‘SIRI                                                                                                                           |            |
| Mardonov Sh. ....                                                                                                                                                                          | 362        |
| O‘ZBEKISTON UZUMCHILIK KORXONALARINING EKSPORT SAMARADORLIGIGA EKO-MARKETING TA‘SIRINI TAHLIL QILISHDA SUN‘IY INTELLEKT VA MASHINAVIY O‘RGANISHGA ASOSLANGAN YANGI EKONOMETRIYA YONDASHUVI |            |
| Usmonova Diyora Mahmud qizi ....                                                                                                                                                           | 367        |
| O‘ZBEKISTON IQTISODIYOTIDA SANOATNI TUTGAN O‘RNI.....                                                                                                                                      | 379        |
| Matchanova Ma‘rifat Ikramovna.....                                                                                                                                                         | 379        |
| BARQAROR IQTISODIY RIVOJLANISH JARAYONIDA RAQAMLI BANK XIZMATLARINI KENGAYTIRISH ISTIQBOLLARI                                                                                              |            |
| Meyliqulov Sh.X. ....                                                                                                                                                                      | 384        |
| AVTOMOBILSOZLIKDA MAHALLIYLASHTIRISHNI RIVOJLANTIRISHDA IKKINCHI DARAJALI YETKAZIB BERUVCHILARNING O‘RNI VA ULARNI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI                                                 |            |
| Qobilov R.Sh. ....                                                                                                                                                                         | 388        |
| СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОДЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КОМПАНИЯХ                                                                                                      |            |
| Аділ Ф.С. ....                                                                                                                                                                             | 392        |
| ВНЕДРЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ МОДЕЛЕЙ И МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В КОМПАНИЯХ                                                                                                                   |            |
| Жолдасова А.Б. ....                                                                                                                                                                        | 397        |
| ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КОНФЛИКТОВ                                                                                                                                     |            |
| Кемпірәлі Е.Қ. ....                                                                                                                                                                        | 404        |
| РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ: ШАГИ К ИХ АВТОМАТИЗАЦИИ                                                                                                                                     |            |
| Пернебаев Е.Б. ....                                                                                                                                                                        | 409        |
| ВНЕДРЕНИЕ СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ                                                                                                         |            |

|                                                                                                                                                           |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Рахатова Ж.Н. ....                                                                                                                                        | 414        |
| HUDUDLARNI BARQAROR RIVOJLANTIRISHNING IJTIMOY-INSTITUTSIONAL ASOSLARINI TAKOMILLASHTIRISH VA BU YO'NALISHDAGI DAVLAT SIYOSATI                            |            |
| Musulmonova Sh., Hikmatov M. ....                                                                                                                         | 422        |
| SANOAT KORXONALARIDA ESG TAMOYILLARINI JORIY ETISHNING MILLIY VA XORIJIY TAJRIBASI                                                                        |            |
| Toxirov J.M. ....                                                                                                                                         | 426        |
| GREEN CAR: QISHLOQ XO'JALIGIDA NAZORATNI YENGILLASHTIRUVCHI AQLLI ROBOT                                                                                   |            |
| Qurbonov Sh.B. ....                                                                                                                                       | 434        |
| O'ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA KICHIK SANOAT ZONALARI FAOLIYATINING TAHLILI                                                                                   |            |
| Baxromov A.B. ....                                                                                                                                        | 437        |
| XALQARO AUDIT STANDARTLARIGA MUVOFIQ AUDITORLIK TEKSHIRUVLARINI YTKAZISH MASALALARI                                                                       |            |
| Ahmadjonov A.K. ....                                                                                                                                      | 443        |
| ЎЗБЕКИСТОНДА ДАВЛАТ ИШТИРОКИДАГИ КОРХОНАЛАРНИ ESG-ТРАНСФОРМАЦИЯ ҚИЛИШ: ИНСТИТУЦИОНАЛ АСОСЛАР, ХАЛҚАРО СТАНДАРТЛАР ИНТЕГРАЦИЯСИ ВА РИВОЖЛАНИШ ИСТИҚБОЛЛАРИ |            |
| Ashurov Z.A. ....                                                                                                                                         | 448        |
| <b>IV SHO'BA. KICHIK VA O'RTA BIZNES SUBYEKTLARI FAOLIYATINI TRANSFORMATSIYALASH VA RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISH</b> .....                               | <b>459</b> |
| KICHIK VA O'RTA BIZNES SUBYEKTLARI EKSPORT FAOLIYATINI RIVOJLANTIRISH VA RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISH YO'LLARI                                           |            |
| Mamasoatov D.R. ....                                                                                                                                      | 459        |
| РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ В СФЕРЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЗАНЯТОСТИ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН: АНАЛИЗ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА РЫНОК ТРУДА                    |            |
| Abduraimova N.P. ....                                                                                                                                     | 464        |
| AKSIYADORLIK JAMIYATLARIDA BIZNES JARAYONLARINI BOSHQARISHNI RAQAMLASHTIRISHDA ILG'OR XORIJIY TAJRIBALAR TAHLILI                                          |            |
| Suyunov Y.B. ....                                                                                                                                         | 479        |
| АРАБСКАЯ РЕСПУБЛИКА ЕГИПЕТ НА ПУТИ К УСТОЙЧИВОМУ ЭКОНОМИЧЕСКОМУ РОСТУ                                                                                     |            |
| Ziyadullaeva L.C. ....                                                                                                                                    | 487        |
| THE IMPACT OF THE CHINA-KYRGYZSTAN-UZBEKISTAN RAILWAY ON UZBEKISTAN'S ECONOMIC DEVELOPMENT: MECHANISMS, EFFECTS, AND POLICY RESPONSES                     |            |
| Ye Maoqing ....                                                                                                                                           | 492        |
| XORIJIY INNAVATSION INVESTITSİYALARNI JALB ETISH DOLZARBLIGI                                                                                              |            |
| Tulyaganov E.J., Ubaydullayeva G.E. ....                                                                                                                  | 502        |
| QURG'OQCHIL MINTAQALARDA KICHIK AGROBIZNES SUBYEKTLARI FAOLIYATI SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO'LLARI                                                        |            |
| Qulliyev O.A. ....                                                                                                                                        | 507        |
| BANKLARNING MOLİYAVIY SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA KAPITAL VA AKTIVLAR RENTABELLIGINING AHAMIYATI                                                           |            |
| Alimjanova D.S. ....                                                                                                                                      | 516        |
| СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ В БИЗНЕС-СФЕРЕ                                                                                   |            |
| Raxymjanova A.A. ....                                                                                                                                     | 519        |
| MAMLAKATIMIZDA EKSPORT JARAYONLARINI BARQARORLASHTIRISH OMILLARI                                                                                          |            |
| Abdvaliyev Sh.X. ....                                                                                                                                     | 524        |
| SANOAT KORXONALARIDA HR MENEJMENT TIZIMINI JORIY ETISH VA XODIMLARNI BOSHQARUV HOLATI TAHLILI                                                             |            |
| Toshtemirov S.G'. ....                                                                                                                                    | 534        |
| INSON RESURSLARINI BOSHQARISHDA MOTIVATSIYA TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH                                                                                    |            |
| Abdufattoxova H. ....                                                                                                                                     | 539        |
| AVTOMATLASHTIRILGAN BUYUMLARNI SARALOVCHI ROBOTLAR                                                                                                        |            |
| G'ulomov X.A. ....                                                                                                                                        | 545        |

|                                                                                                                                                         |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| APPLICATION OF ESG PRINCIPLES AS A WAY TO INCREASE COMPETITIVENESS IN THE MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES                                          |            |
| Kurbanov U.A., Kurbanova Sh.Y., Alimova D.T. ....                                                                                                       | 548        |
| ЦИФРОВИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ И ЕЁ ВЛИЯНИЕ НА РЫНОК ТРУДА.                                                                                                     |            |
| Фарходова Ш.Ш. ....                                                                                                                                     | 554        |
| СОВРЕМЕННЫЕ НОВЕЙШИЕ ТЕХНОЛОГИИ В ЭКОНОМИКЕ И БИЗНЕСЕ: РОЛЬ В СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ РК                                                      |            |
| Агабекова Ш.Н., Бокушева С., Байкенжеева Д.Б. ....                                                                                                      | 557        |
| ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ РАЗВИТИЯ ЗЕЛЕНОЙ ЭКОНОМИКИ В РЕГИОНАХ КАЗАХСТАНА: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ                                             |            |
| Жартай Ж.М., Саттыбаева Д.М., Рахимова А.Н., Никкель Л.Д. ....                                                                                          | 565        |
| O‘ZBEKISTONDA RAQAMLI IQTISODIYOTNI RIVOJLANTIRISH: MUAMMOLAR VA IMKONIYATLAR                                                                           |            |
| Vahangurov O.O. ....                                                                                                                                    | 571        |
| O‘ZBEKISTONNING YASHIL IQTISODIYOTGA O‘TISH YO‘LLARI VA USTUVORLIKLARI                                                                                  |            |
| Luqmanov B.M. ....                                                                                                                                      | 577        |
| KAPITAL TANQISLIGI SHAROITIDA MOLIVAVIY RESURLARNI DIVERSIFIKATSIYA QILISH                                                                              |            |
| Arziyev S. ....                                                                                                                                         | 585        |
| <b>V SHO‘BA. ESG STANDARTLARIGA MOS KELADIGAN INVESTITSIYA LOYIHALARINI QO‘LLAB-QUVVATLASH, DAVLAT-XUSUSIY SHERIKLIK VA XALQARO MOLIVA INSTITUTLARI</b> | <b>590</b> |
| SANOAT KLASTERLARI – SANOAT SALOHİYATINI OSHIRISHNING STRATEGİK YO‘NALISHI SIFATIDA                                                                     |            |
| Sobirov A.A. ....                                                                                                                                       | 590        |
| АНАЛИЗ ВА СИНТЕЗ МЕТОДЛАРИНИНГ ЭВОЛЮЦИЯСИ                                                                                                               |            |
| Дусмуратов Р.Д., Носирова Н.Ж. ....                                                                                                                     | 597        |
| ESG-ФАКТОРЫ В ПРИНЯТИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ: ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ                                                                                       |            |
| Ким Л.Н., Елтаев Н.К. ....                                                                                                                              | 606        |
| КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ «ЗЕЛЁНОЙ» ЭКОНОМИКИ НА ПРИМЕРЕ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ                                                           |            |
| Ремизова И.В. ....                                                                                                                                      | 614        |
| TIJORAT BANKLARIDA DAVLAT MAQSADLI DASTURLARINI MOLIVALASHNING ILG‘OR XORIY TAJRIBALARI                                                                 |            |
| Shodiyev Sh.S. ....                                                                                                                                     | 620        |
| ВЛИЯНИЕ ЗЕЛЁНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ НА ИНВЕСТИЦИОННУЮ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВ                                                                      |            |
| Усманова Ю. ....                                                                                                                                        | 623        |
| YASHIL ENERGETIKA SOHASIDA INVESTITSIYALARNING ROLI                                                                                                     |            |
| Primov S.F. ....                                                                                                                                        | 632        |
| ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В РАМКАХ ЗЕЛЕННЫХ РАБОЧИХ МЕСТ                                                              |            |
| Хувайдуллаева И.Х. ....                                                                                                                                 | 638        |
| RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA INVESTITSIYALARNI JALB QILISH                                                                                            |            |
| Primov S.F. ....                                                                                                                                        | 642        |
| ТИЖОРАТ БАНКЛАРИНИНГ ФАОЛИЯТИДА УЧРАЙДИГАН РИСКЛАР ВА УЛАРНИ БАРТАРАФ ЭТИШ ЙЎЛЛАРИ                                                                      |            |
| Хусанбоев А.Ғ. ....                                                                                                                                     | 647        |
| ВЛИЯНИЕ ПРИНЦИПОВ ESG НА РЕЗУЛЬТАТЫ ПЕРВИЧНОГО ПУБЛИЧНОГО РАЗМЕЩЕНИЯ АКЦИЙ: КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ                                                          |            |
| Сайдуллаев Ш. ....                                                                                                                                      | 653        |
| РАНВАР КАДРЛАРИНИНГ БОШҚАРУВ КОМПЕТЕНСИЯЛАРИНИ РИВОJЛАНТИРИШДА RAQAMLI TECHNOLOGIYALARNING O‘RNI                                                        |            |
| Olimov S.A. ....                                                                                                                                        | 660        |
| MILLIY IQTISODIYOTDA KICHİK TADBIRKORLIKNING O‘RNI VA AHAMIYATI                                                                                         |            |
| Kurbanova Sh.Y., Yusupov A.A. ....                                                                                                                      | 667        |
| ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ТРАНСФОРМАЦИЮ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ                                                                  |            |

|                                                                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Koptaeva G.II., Bekebaeva M.O. ....                                                                                                                       | 672 |
| HUDUDLAR TASHQI IQTISODIY STRATEGIYALARINI SHAKLLANTIRISHNING XORIJIY DAVLATLAR TAJRIBASI                                                                 |     |
| Toshboyev M.M. ....                                                                                                                                       | 680 |
| QISHLOQ XO‘JALIGIDA KLASSTERLARINING MOLIYAVIY BARQARORLIGINI TA‘MINLASHDA DAVLAT SUBSIDİYALARINING AHAMIYATI                                             |     |
| Yuldasheva D.K. ....                                                                                                                                      | 689 |
| O‘ZBEKISTONDA JISMONIY TARBIYA VA SPORTNI RIVOJLANTIRISHNING IQTISODIY-IJTIMOIIY AHAMIYATI                                                                |     |
| Mamatov M.N. ....                                                                                                                                         | 699 |
| RAQAMLI-ELEKTRON PULLAR VA KRIPTOVALYUTALAR FARQLARI                                                                                                      |     |
| Matchanov T.M., Matchanova M.I. ....                                                                                                                      | 703 |
| AXBOROT TIZIMLARI XUSUSIYATLARI                                                                                                                           |     |
| Norinov M.U., Abdulxamid A.I., Oripov O.I., Madaminov F.R. ....                                                                                           | 709 |
| CHIQUINDILARNI QAYTA ISHLASH SANOATI VA ATROF-MUHITGA SALBIY TA‘SIRINI KAMAYTIRISH YO‘LLARI                                                               |     |
| Tursunqulov Sh.R. ....                                                                                                                                    | 715 |
| O‘ZBEKISTON IQTISODIYOTINI BARQAROR RIVOJLANTIRISHDA ISHLAB CHIQUARISHNI DIVERSIFIKATSIYA QILISH VA IQLIM O‘ZGARISHI OQIBATLARIGA MOSLASHISH MEXANIZMLARI |     |
| Abduraxmanova Z.T., Rustamova M.M. ....                                                                                                                   | 722 |
| RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR ORQALI SANOATDA EKOLOGIK SAMARADORLIKNI OSHIRISH                                                                                   |     |
| Hasanov H.X. ....                                                                                                                                         | 727 |
| SHADOW ECONOMY EXPOSED: THE HIDDEN FORCES SHAPING ECONOMY.                                                                                                |     |
| Arziev Sh.R. ....                                                                                                                                         | 735 |
| TIJORAT BANKLARIDA INNOVATSION MARKETING STRATEGIYALARIDAN FOYDALANISH MEXANIZMLARI                                                                       |     |
| Axmedova D.B. ....                                                                                                                                        | 741 |

7. Bobojonov, I., Lamers, J. P. A., Bekchanov, M., Djanibekov, N., Franz-Vasdeki, J., Ruzimov, J., & Martius, C. (2013). Options and constraints for crop diversification: A case study in sustainable agriculture in Uzbekistan. Global Landscapes Forum & Food & Livelihoods.

8. Barmon, B. K. (2025). Crop Diversification and its Impact on Income: Determinants and Extent. Journal (reserved).

9. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining ID-9413-son “O‘zbekiston Respublikasini 2030 yilga qadar ijtimoiy-iqtisodiy kompleks rivojlantirish konsepsiyasi to‘g‘risida” gi qarori.

10. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Statistika agentligi ma’lumotlari.

## **КОНФУЦИАНСКИЕ ИДЕИ В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ УЗБЕКИСТАНА**

**Нарзуллаева Гульчехра Салимовна**

старший преподаватель, Бухарский государственный университет

**Orcid: 0000-0002-7025-8547**

**Сайфуллаева Мадина Исмамовна**

PhD, преподаватель, Бухарский государственный университет

**Orcid: 0000-0001-8133-2733**

**Носирова Наргиза Джамолиддин кизи**

PhD, доц. Начальник отдела научных исследований  
рейтинга и аккредитаций

**Orcid: 0000-0002-4210-1550**

**Аннотация.** В условиях стремительного развития узбекско-китайских экономических отношений и увеличения количества совместных предприятий исследование применения философских принципов конфуцианства в корпоративном управлении приобретает особую практическую значимость для Узбекистана. В исследовании применяется сравнительный анализ эволюции корпоративного управления в Китае и Узбекистане, рассматриваются исторические, культурные и институциональные аспекты формирования гибридных моделей управления в обеих странах. Выявлена структурная схожесть корпоративных систем Китая и Узбекистана, основанная на общей гибридной модели, сочетающей формальные рыночные институты с доминирующей ролью государства. В статье представлена высокая степень совместимости конфуцианских принципов (иерархия, гармония, доверительные отношения) с национальными культурными традициями Узбекистана. Данная схожесть институциональной среды создает конкурентные преимущества для узбекско-китайского делового партнерства. Результаты исследования могут быть использованы для разработки образовательных программ по корпоративному управлению, адаптации лучших практик китайской модели управления и оптимизации работы совместных предприятий.

**Ключевые слова.** Корпоративное управление, конфуцианство, Узбекистан, Китай, гибридная модель управления, совместные предприятия, экономическое сотрудничество.

**Abstract.** *In the context of the rapid development of Uzbekistan-China economic relations and the increase in the number of joint ventures, the study of the application of the philosophical principles of Confucianism in corporate governance is of particular practical importance for Uzbekistan. The study uses a comparative analysis of the evolution of corporate governance in China and Uzbekistan, examines the historical, cultural and institutional aspects of the formation of hybrid management models in both countries. The structural similarity of the corporate systems of China and Uzbekistan, based on a common hybrid model that combines formal market institutions with the dominant role of the state, has been revealed. The article presents a high degree of compatibility of Confucian principles (hierarchy, harmony, trust) with the national cultural traditions of Uzbekistan. This similarity of the institutional environment creates competitive advantages for Uzbekistan-China business partnership. The research results can be used to develop educational programs in corporate governance, adapt the best practices of the Chinese management model and optimize the operation of joint ventures.*

**Keywords.** *Corporate governance, Confucianism, Uzbekistan, China, hybrid management model, joint ventures, economic cooperation.*

## **Введение**

В условиях активного развития узбекско-китайских экономических отношений и увеличения количества совместных предприятий исследование применения идей конфуцианства в корпоративном управлении Узбекистана приобретает особую актуальность. Философские принципы конфуцианства, включая гармонизацию интересов стейкхолдеров, долгосрочную ориентацию вместо сиюминутной прибыли и развитие корпоративной социальной ответственности, демонстрируют значительную совместимость с национальными узбекскими ценностями, такими как уважение к старшим, важность образования и коллективная ответственность.

Особую практическую значимость данное исследование приобретает в контексте более 1,7 тысяч предприятий с китайским капиталом, работающих в Узбекистане, где понимание философских основ китайского бизнеса становится необходимостью для эффективного управления.

Кроме того, поиск альтернативных моделей корпоративного управления, отличных от традиционной западной корпоративной культуры, обусловлен необходимостью учета местных особенностей и стратегией развития экспортного потенциала через понимание азиатских деловых традиций. Успешный опыт применения конфуцианских принципов в японских (Keiretsu) и корейских (Chaebol) корпорациях подтверждает практическую ценность данного исследования для узбекских компаний, ориентированных на азиатские рынки и внедряющих принципы устойчивого развития в условиях евразийской экономической интеграции.

## **Литературный обзор**

Эволюция самого понятия корпоративного управления в западном мире как дисциплины прослеживается с XVIII века, когда в мировой экономике начали формироваться его базовые принципы. Хотя данная концепция занимает центральное место в системе стратегического менеджмента, научное сообщество до настоящего времени не пришло к консенсусу относительно ее универсального определения. Морк и Штайер считают, что первоначальные зачатки корпоративного управления появились в тезисах Адама Смита более трех столетий назад, в его книге под названием «Богатство народов» в которой экономисты заметили, что управленческая небрежность в первую очередь является проблемой для фирм в негосударственных секторах конкурентоспособные отрасли<sup>113</sup>.

Позже в 1932 году, американские исследователи Берли и Минз в своей монографии «Современная корпорация и частная собственность» акцентировали внимание на существовании значительного разрыва в распределении властных полномочий между административным руководством и акционерами крупных корпораций. В своей работе они подчеркнули следующее: «рост современных корпораций привёл к концентрации экономической власти, которые могут претендовать на равные условия с современным государством – экономическая власть против политической власти, где каждая из сторон сильна в своей сфере»<sup>114</sup>.

Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в 1998 году дала следующее определение: «Корпоративное управление – это система, с помощью которой коммерческие корпорации регулируются и контролируются. Структура корпоративного управления определяет распределение прав и обязанностей между различными участниками корпорации (правление, менеджеры, акционеры)<sup>115</sup>.

Специалист по финансам Патрик МакКолган дал широкий обзор на теорию агентских отношений и корпоративного управления. Главная цель его исследования заключалась в том, чтобы изучить ту сферу отношений, в которой интересы менеджеров расходятся с интересами акционеров. Он имел в виду агентские отношения и агентские издержки, которые возникают из отношений участников корпораций. П.МакКолган утверждает, что «агентскую проблему можно уменьшить за счет эффективного механизма корпоративного управления, который может сыграть ключевую роль в снижении агентских издержек и уменьшения проблем, связанных с собственностью в компаниях. Управление должно быть разработано в соответствии со средой фирмы, и как

---

<sup>113</sup> Morck R. K., Steier L. The global history of corporate governance //In A History of Corporate Governance Around the World: Family Business Groups to Professional Managers. – 2005. – С. 1-64. (журнал)

<sup>114</sup> Berle A., Means G. The Modern Corporation and Private Property. — New York: Macmillan, 1932. (книга)

<sup>115</sup> Hampel, Sir Ronald (1998) Committee on Corporate Governance: Final report. London: Gee and Co. (доклад)

один общий механизм может быть более важным для одних фирм и менее важным для других фирм»<sup>116</sup>.

Выдвигая эти идеи П.МакКолган основывался на работе Дженсена и Меклинга, авторов «Теории фирмы» (1976), которые определили «агентские отношения как тип контракта, где главное это - нанять агента для выполнения услуг фирмы от имени собственника. Агентская проблема представляет собой явление, обусловленное расхождением интересов и потенциальными конфликтами между собственниками компании и управляющими, вызванными делегированием полномочий по принятию стратегических решений». В контексте данной теории М. Дженсен и В. Меклинг аргументировали, что «передача управленческих функций агентам может приводить к снижению эффективности решений, направленных на максимизацию ценности компании, вследствие различий в мотивациях и приоритетах сторон»<sup>117</sup>.

Они объясняют это тем, что агентская теория относится к таким существующим отношениям, возникающим между двумя сторонами: владельцами (принципалами, например, акционерами корпорации) и руководством (агентами, например, руководители корпорации). Они утверждают, что эти отношения определяются в соответствии с договорными явными и скрытыми условиями с целью обязать стороны действовать достаточно эффективно, в соответствии с которыми собственники поручают руководству определенные виды деятельности ради максимизации собственной прибыли. В дополнение, делегируют полномочия по принятию решений, поскольку собственники не имеют навыков управления и выполнять задания.

Отсюда вытекают основные проблемы, касающиеся достижения баланса интересов различных групп заинтересованных сторон (таких как акционеры, включая крупных и миноритарных, владельцев привилегированных акций, менеджеров, сотрудников компании и государственных органов), которые остаются актуальными для большинства стран.

Таким образом, корпоративное управление характеризуется разделением прав собственности и полномочий управления, что приводит к созданию нового субъекта – наемных управляющих, которые берут на себя функции управления, в то время как собственники теряют прямую связь с бизнесом. В некорпоративном управлении функции собственности и управления

---

<sup>116</sup> McColgan, Patrick. "Agency theory and corporate governance: a review of the literature from a UK perspective." (2001) (книга)

<sup>117</sup> Jensen, Michael C. & Meckling, William H., 1976. "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure," Journal of Financial Economics, Elsevier, vol. 3(4), pages 305-360, October. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>) (Электронная статья)

объединены, и управление осуществляется самими собственниками, которые остаются тесно связанными с бизнесом. Важной особенностью корпоративного управления является ограниченная ответственность инвесторов, что защищает их от личной имущественной ответственности по обязательствам корпорации, в отличие от некорпоративного управления, где такие гарантии отсутствуют.

В Узбекистане термин «корпоративное управление» впервые начал применяться после обретения независимости, что было обусловлено переходом к рыночной модели экономики. Первоначальные этапы становления корпоративного управления тесно связаны со вторым этапом приватизации (1994–1996 гг.), когда происходило преобразование государственных предприятий в акционерные общества. В этот период применялась инсайдерская модель корпоративного управления, при которой ключевые управленческие должности занимали сотрудники самих предприятий. Процесс приватизации в основном осуществлялся через выкуп государственного имущества в форме акций, что стало основным механизмом реализации данной экономической реформы<sup>118</sup>.

Понятие и механизм применения корпоративного управления в Узбекистане ещё требуют внимания и глубокого изучения для дальнейшего совершенствования корпоративных отношений. Для достижения этой цели далее приведём анализ выполненных отечественными исследователями за последние годы теоретических и научно-методических работ в области корпоративного управления.

Суюнов Д.Х. (2008) в своем исследовании, научно обосновал влияние развития бизнес среды на механизм корпоративного управления. В своей диссертации он выдвигает гипотезу, что «корпоративное управление представляет собой усовершенствованную форму управления акционерными обществами, при этом он даёт определение понятиям механизм корпоративного управления, участники корпоративных отношений, корпоративный контроль, корпоративные конфликты»<sup>119</sup>.

Киличева Ф.Б. и Урманова Д.Т. в своем учебнике «Корпоративное управление: принципы, политика и практика» (2019) акцентируют внимание на таких категориях, как корпоративные отношения и корпоративное поведение. Авторы определяют «корпоративное управление как процесс, направленный на организацию и совершенствование организационно-

---

<sup>118</sup> Т.В. Черноморова УЗБЕКИСТАН: СВОЙ ПУТЬ ПРИВАТИЗАЦИИ // Приватизация в России и других странах СНГ. 2003. №2003. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uzbekistan-svoy-put-privatizatsii>. (Электронная статья)

<sup>119</sup> Суюнов Д.Х. Бизнес мухитнинг ривожланишига корпоратив бошқарув механизмини жорий этишни такомиллаштириш: Иқт. фан. док....дисс. иши. - Т.: ЎзР През. ҳуз. ДЖҚА, 2008. - 337 б. (Диссертация)

правовых форм бизнеса, оптимизацию его структур, а также формирование эффективных внутри- и межфирменных взаимодействий в соответствии с установленными стратегическими целями»<sup>120</sup>.

Ашуров З.А. в своей монографии упорядочил категории корпоративного управления, а также дал определения понятиям корпоративное управление, корпоративный контроль, корпоративная культура. Тем самым он утверждает, что «корпоративное управление осуществляется на основе взаимоотношений акционеров, совета директоров (наблюдательного совета) и исполнительного органа, при учете интересов других участников (персонала, партнёров, кредиторов, государственных органов)»<sup>121</sup>.

### **Методы**

В исследовании применялся сравнительный анализ эволюции корпоративного управления в Китае и Узбекистане, а также анализ совместимости ключевых принципов конфуцианства с местными культурными и институциональными особенностями.

### **Результаты**

В результате выявлена структурная схожесть гибридных моделей управления обеих стран, сочетающих формальные рыночные институты с доминирующей ролью государства и значительным влиянием неформальных отношений. Установлено, что принципы конфуцианства, такие как иерархия, гармония («хэ») и важность доверительных связей («гуаньси»), демонстрируют высокую степень совместимости с узбекской деловой культурой. Данное сходство создаёт конкурентные преимущества для узбекско-китайского делового партнёрства, снижая транзакционные издержки и облегчая интеграцию совместных предприятий.

### **Обсуждения**

В свою очередь формирование системы корпоративного управления в Китае – это не единовременное событие, а постепенный процесс, тесно связанный с экономическими реформами и переходом от плановой экономики к рыночной.

Если кратко, то современная система корпоративного управления начала формироваться **в начале 1990-х годов** с созданием Шанхайской и Шэньчжэньской фондовых бирж и принятием первых законов о компаниях. Однако её основы и эволюция продолжают по сей день.

### **Ключевые этапы и их хронология:**

---

<sup>120</sup> Киличева Ф.Б., Урманова Д.Т. Корпоративное управление: принципы, политики и практика. Учебное пособие. – Т.: «Fan va texnologiya», 2019, 440с. (книга)

<sup>121</sup> Ашуров З.А. Корпоратив бошқарувнинг ташкилий-иқтисодий механизми. Монография. – Т.: “LESSON PRESS” нашриёти, 2019. – 275б. (книга)

1. Дореформенный период (до 1978 г.) характеризуется отсутствием корпоративного управления. Здесь было полное государственное владение и управление. Предприятия были государственными (SOEs - State-Owned Enterprises), не были самостоятельными юридическими лицами и являлись частью государственного аппарата. Управление осуществлялось через министерства и партийные комитеты. Понятия "акционер", "совет директоров" или "рыночная дисциплина" не существовало.

2. Зарождение основ корпоративного управления (1980-е годы) - характеризуется экспериментами и децентрализацией. В стране проводятся реформы и начинается "отделение права владения от права управления". В этот период начались эксперименты по предоставлению государственным предприятиям большей автономии в управлении и операционной деятельности. Появились первые акционерные кооперативы, но это были лишь единичные случаи без единой правовой базы.

3. Ключевой поворотный момент (начало 1990-х), который характеризуется созданием правовой и институциональной базы. Это **самый важный период**, когда корпоративное управление появилось в его современном понимании. В **1990 г.** основаны Шанхайская и Шэньчжэньская фондовая биржа, что создало потребность в прозрачности, раскрытии информации и защите прав инвесторов. В **1993 г.** был принят первый в истории Китая "Закон о компаниях" (Company Law), который вступил в силу 1 июля 1994 года. Этот закон юридически закрепил:

- Формы компаний: компании с ограниченной ответственностью (LLC) и акционерные компании (JSC).
- Обязательное создание Совета директоров, Наблюдательного совета (Board of Supervisors) и Общего собрания акционеров.
- Разделение прав и ответственности между этими органами.
- Это была отправная точка для формальной системы корпоративного управления.

4. Развитие и стандартизация (конец 1990-х - 2000-е годы). В **1998 г.** был принят "**Кодекс корпоративного управления для листинговых компаний**" (Code of Corporate Governance for Listed Companies) Комиссией по регулированию ценных бумаг Китая (CSRC). Этот кодекс, основанный на принципах ОЭСР, стал образцом лучших практик (хотя и не имел обязательной юридической силы) по повышению независимости директоров, раскрытию информации и роли собраний акционеров. В **2001 г.** Китай вступил в **ВТО**. Это усилило давление на китайские компании в плане соответствия международным стандартам ведения бизнеса и управления. В **2005 г.** была

внесена значимая поправка к "Закону о компаниях", которая усилила защиту прав акционеров, особенно миноритариев.

5. Современная эра (2010-е годы - по настоящее время) характеризуется углублением реформ и новыми вызовами. Особенности данного периода заключаются в следующих пунктах:

– **Фокус на государственных предприятиях (SOEs):** Реформы по смешанному владению (mixed-ownership reforms), привлечению частного капитала в SOEs и повышению их эффективности.

– **Усиление роли Компартии:** Важная особенность китайской модели. Поправка к "Закону о компаниях" в 2017 году законодательно закрепила роль **первичных организаций Компартии Китая (НРАСС)** внутри компаний, предусматривая, что они должны играть "руководящую политическую роль" и быть "ядрами руководства". В государственных компаниях это выражается в слиянии постов главы парткома и председателя совета директоров.

– **Борьба с коррупцией:** Масштабная кампания против коррупции оказала значительное влияние на практику управления в государственном и частном секторе.

– **Регулирование технологического сектора:** Усиление надзора за крупными частными tech-компаниями (например, Alibaba, Tencent) с целью контроля за рисками и обеспечения соответствия национальным интересам.

Таблица 1

**Ключевые этапы формирования корпоративного управления в Китае**

| Период                | Ключевые события                                                 | Суть изменений                                                                              |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| До 1978               | –                                                                | Отсутствие корпоративного управления. Госпредприятия как часть госаппарата.                 |
| 1980-е                | Реформы                                                          | Эксперименты с автономией предприятий. Зарождение рыночных отношений.                       |
| Нач. 1990-х           | Закон о компаниях (1993), создание бирж (1990)                   | Появление формальной системы корпоративного управления. Закрепление органов управления.     |
| Конец 1990-х - 2000-е | Кодекс корпоративного управления (1998), вступление в ВТО (2001) | Стандартизация и приведение к международным нормам. Защита миноритариев.                    |
| 2010-е - н.в.         | Реформы SOEs, усиление роли партии, регулирование tech-сектора   | "Китаизация" модели управления. Баланс между рыночными принципами и партийным руководством. |

Современная система корпоративного управления в Китае начала формироваться **около 30 лет назад**. Она сочетает в себе формальные элементы западных моделей (совет директоров, собрание акционеров) с

уникальной чертой – доминирующей ролью государства и Коммунистической партии Китая, что делает её особой, гибридной моделью. Чтобы понять, как устроено корпоративное управление в Китае, нельзя просто смотреть на законы и официальные документы. Его душа и реальная повседневная практика скрыты глубже – в культурном коде, который формировался тысячелетиями. Главный источник этого кода – конфуцианство. Его принципы не написаны в корпоративных уставах, но они живут в головах управленцев и сотрудников, незримо определяя, как всё работает на самом деле.

Само появление формального корпоративного управления в Китае – история недавняя. По-настоящему оно начало формироваться только в начале 1990-х, когда рухнула старая плановая система и стране понадобились новые правила для бизнеса. Отправными точками стали создание Шанхайской и Шэньчжэньской фондовых бирж и принятие в 1993 году первого Закона о компаниях. Это был каркас, заимствованный с Запада: появились акционерные общества, советы директоров, собрания акционеров – все эти привычные атрибуты. Но очень быстро стало ясно, что наполняется этот каркас совершенно особым, китайским содержанием. Потому что любая структура работает так, как люди привыкли взаимодействовать между собой. А эти привычки уходят корнями прямиком к Конфуцию.

Вот как это работает сегодня. Возьмём главный принцип – «сяо», или сыновняя почтительность. В бизнесе это translates в абсолютное уважение к иерархии. Решение начальника – закон, который не принято оспаривать при всех. Критика в адрес старшего по должности или возрасту – жесточайшее нарушение неписаных правил. Но с другой стороны, этот же принцип порождает патернализм. Генеральный директор – это не просто наёмный менеджер, он в каком-то смысле «отец» большой семьи. От него ждут не только эффективности, но и заботы о подчинённых: помочь с жильём, решить вопрос со здоровьем ребёнка сотрудника, 介入 в личные проблемы. Это создаёт мощнейшую лояльность, которую не купишь никакими деньгами.

Всё это упаковано в другой принцип – «ли», ритуал и этикет. В западном бизнесе всё прямолинейно: есть контракт, есть правила игры, и все им следуют. В Китае же контракт – это лишь формальное завершение процесса построения отношений – «гуаньси». Сначала нужно создать связь, проявить уважение, разделить несколько трапез, обменяться любезностями. Без этого фундамента любая бумажка ничего не стоит. Ключевая валюта здесь – «лицо» («мианьцзы»). Всё управление построено так, чтобы никто не потерял лицо публично. Выговор подчинённому всегда делается с глазу на глаз. Публично

же, наоборот, стараются подчеркнуть уважение к человеку. Это не лицемерие, это высший пилотаж управления для поддержания гармонии.

А гармония – «хэ» – это главная цель. Она вытекает из принципа «жэнь» – человеколюбия. Задача руководителя – не раскалывать коллектив жёсткой конкуренцией, а поддерживать в нём баланс и единство. Решения часто принимаются долго, через поиск консенсуса, чтобы ни одна из сторон не чувствовала себя проигравшей и униженной. Это может сводить с ума западных менеджеров, привыкших к быстрым и резким решениям, но для китайцев сохранение единства команды в долгосрочной перспективе часто важнее, чем сиюминутная тактическая победа.

Наконец, есть принцип «чжун юн» – золотая середина. Он учит избегать крайностей. Поэтому китайский бизнес в целом консервативен в принятии рисков и не любит революционных изменений. Все изменения внедряются постепенно, методом проб и ошибок, чтобы не разрушить тот самый хрупкий баланс.

Конечно, сегодня эта традиционная система существует в гибридной форме. Сверху на неё давит необходимость соответствовать международным стандартам, требованиям бирж и глобальных инвесторов. Сбоку – жёсткая рука государства и партийных ячеек внутри компаний, которые следят за идеологической выдержанностью. Молодое поколение, выросшее в глобализованном мире, **也开始** слепое подчинение иерархии.

Но при всём при этом конфуцианская логика никуда не делась. Она – тот самый культурный софт, который загружается в любую, даже самую современную корпоративную структуру. Можно скопировать устав американской корпорации, но нельзя скопировать менталитет людей. Поэтому успех в Китае зависит не от того, насколько хорошо вы знаете формальные правила, а от того, насколько глубоко вы понимаете эти невидимые, но железные правила человеческих отношений.

В тоже время история корпоративного управления в Узбекистане – это не история естественной эволюции бизнеса, а история целенаправленных и довольно резких реформ сверху. Его появление напрямую связано с изменением экономического курса страны и постепенным отходом от советской плановой системы.

Если говорить совсем грубо, то до 1991 года никакого корпоративного управления в Узбекистане в его современном понимании просто не существовало. Вся экономика состояла из государственных предприятий, которые были не самостоятельными субъектами рынка, а скорее цехами одного большого завода под названием «Госплан». Управляли ими через министерства и ведомства, все решения спускались сверху, а понятия

«акционер», «совет директоров» или «интересы миноритариев» были абсолютно абстрактными.

Первые годы после обретения независимости тоже мало что изменили. Страна выбрала модель постепенного, эволюционного перехода, сделав ставку на импортозамещение и сохраняя жесткий государственный контроль над ключевыми активами. Крупные предприятия были преобразованы в акционерные общества, но по факту оставались целиком и полностью государственными. Номинально появлялись советы директоров, но их роль сводилась к формальному одобрению решений, которые уже были приняты в кабинетах чиновников соответствующего министерства.

Переломный момент наступил гораздо позже, и его можно отнести ко второй половине 2010-х годов, а особенно – к 2017 году, с приходом нового руководства страны. Именно тогда тема модернизации экономики, привлечения иностранных инвестиций и приватизации вышла на первый план. Власти неожиданно осознали, что иностранный инвестор не придет на непрозрачный рынок, где компании управляются по телефонному звонку из министерства, а права миноритариев никто не защищает.

Началась активная законодательная работа. Был принят новый закон «Об акционерных обществах и защите прав акционеров», который и стал краеугольным камнем. Это был не просто косметический апдейт, а попытка прописать правила игры с нуля. В нем впервые четко прописывались роли общего собрания акционеров, совета директоров и правления. Вводилось понятие независимого директора. Закон прямо говорил о необходимости раскрытия информации и обеспечения равных условий для всех акционеров.

Параллельно запустили масштабную программу приватизации. Государство стало активно продавать свои доли в крупнейших промышленных гигантах, таких как «Узбекнефтегаз» или «Узметкомбинат». И вот здесь теория столкнулась с практикой. Оказалось, что купить актив – это полдела. Гораздо сложнее было заставить эти гиганты работать по новым правилам. В советы директоров этих компаний пришли представители иностранных фондов и частные инвесторы, которые начали требовать не просто отчетов, а реального влияния на стратегию, прозрачности в финансах и подотчетности менеджмента.

Этот процесс был и остается очень болезненным. Старая гвардия управленцев, привыкшая к ручному управлению и отсутствию внешнего контроля, часто сопротивлялась. Новые же акционеры требовали эффективности, дивидендов и международных стандартов аудита. Возникали корпоративные конфликты, которые стали первыми в истории страны прецедентами реальной борьбы за влияние в советах директоров.

Важную роль в этом процессе сыграл не только закон, но и создание нового института – Фонда развития рынка капитала при Агентстве по развитию рынка капитала. Эта организация стала своего рода путеводителем корпоративного управления. Они выпускали свои рекомендации – Кодекс корпоративного управления, проводили обучающие семинары для директоров, что такое конфликт интересов и зачем нужны независимые директора.

**Таблица 2**

**Эволюция корпоративного управления в Узбекистане**

| <b>Период</b>                   | <b>Ключевые события</b>                                                                                                       | <b>Суть изменений</b>                                                                                                                                |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1991-2016</b>                | Преобразование госпредприятий в АО, создание номинальных советов директоров                                                   | Формальное введение институтов корпоративного управления при сохранении централизованной системы принятия решений через государственные органы       |
| <b>2017-2019</b>                | Принятие закона "Об АО и защите прав акционеров", создание Фонда развития рынка капитала                                      | Закрепление разделения полномочий между собранием акционеров, советом директоров и правлением. Начало защиты прав миноритариев.                      |
| <b>2020-2022</b>                | Введение института независимых директоров, требования к раскрытию информации, вход иностранных инвесторов в советы директоров | Переход от формального к реальному корпоративному управлению. Возникновение первых корпоративных конфликтов и прецедентов защиты прав акционеров     |
| <b>2023- по настоящее время</b> | Принятие Кодекса корпоративного управления, обучающие программы для директоров                                                | Формирование гибридной модели, сочетающей международные стандарты с местной спецификой. Усиление роли неформальных связей и государственного влияния |

Несмотря на разный масштаб и уровень развития, корпоративные отношения в Китае и Узбекистане могут быть удивительно похожи и взаимосвязаны.

И в Китае, и в Узбекистане корпоративное управление развивается по модели "государственно-ориентированного гибрида", где формальные рыночные институты (советы директоров, акционеры) работают в тесном симбиозе с неформальными отношениями ("гуаньси", клановость) и доминирующей ролью государства. Это создает общее поле для взаимодействия, основанное не на западных принципах, а на взаимопонимании "правил игры".

Во первых, обе страны вышли из социалистической плановой экономики, где государство было единственным собственником и управленцем. Это создало общую культурную и управленческую инерцию: привычку к иерархии, централизации принятия решений и восприятию бизнеса как инструмента

государственной политики. В этом проявляется похожесть становления корпоративных отношений в обеих странах.

Китай прошел этот путь раньше. Узбекистан сейчас активно изучает китайский опыт экономических реформ 80-90-х годов, видя в нем успешный пример перехода от плановой экономики к рыночной без потери политического контроля. Это делает китайскую модель корпоративного управления крайне привлекательной для узбекских реформаторов.

Во-вторых, в обеих странах государство является ключевым игроком. В Китае – через партийные ячейки (НРАСС) в компаниях и владение крупнейшими SOEs (State-Owned Enterprises). В Узбекистане – через государственные доли в приватизированных гигантах и прямое административное влияние.

Китайские госкорпорации (например, CNPC, Sinohydro, CITIC) являются крупнейшими инвесторами в узбекскую экономику (нефтегаз, инфраструктура, энергетика). Когда китайская государственная компания приходит в Узбекистан, она приносит с собой свою модель управления. В совместных предприятиях происходит сращивание двух похожих систем.

В-третьих, в Китае это фундаментальный принцип "гуаньси" (связи), в Узбекистане – межличностные связи. В обеих культурах личное доверие, взаимные обязательства и репутация значат намного больше, чем любой контракт. Контракт – это лишь формальность, фиксация уже сложившихся отношений.

Это главный мост для взаимопонимания. Китайскому бизнесмену абсолютно понятна узбекская модель ведения переговоров: сначала установить личный контакт, проявить уважение, разделить трапезу, и только потом обсуждать детали сделки. И наоборот, узбекские предприниматели интуитивно понимают китайский подход к построению долгосрочных отношений. Эта общность культурного кода резко снижает транзакционные издержки ведения бизнеса между ними по сравнению с попытками выстроить отношения с более "контрактными" западными партнерами.

В четвертых, обе страны строят не классическую англосаксонскую модель (ориентированную на акционеров), и не классическую континентальную (ориентированную на банки), а свою собственную. Формально есть и совет директоров, и международный аудит, и кодексы корпоративного управления. Фактически ключевые решения принимаются с оглядкой на государственный интерес и через призму неформальных связей.

Эта гибридность создает общие интересы для совместных проектов и применяет принципы конфуцианства в обеих странах. Китайский инвестор не будет шокирован необходимостью тесного взаимодействия с узбекскими

госорганами, а узбекская сторона будет ожидать от китайского партнера понимания, что интересы государства стоят на первом месте. Они вместе играют в одну игру с очень похожими правилами.

Таким образом, Китай и Узбекистан не просто имеют точки соприкосновения в экономике. Их системы корпоративных отношений структурно похожи благодаря общему социалистическому прошлому, доминирующей роли государства и культуре неформальных отношений. Это делает их естественными и органичными экономическими партнерами. Китайская модель является для Узбекистана не чуждым заимствованием, а понятным и адаптивным ориентиром.

Принципы конфуцианства, особенно уважение к иерархии и важность гармонии в коллективе, актуальны для корпоративного управления Узбекистана, где сильны традиции патернализма и неформальные связи. Понимание этих принципов критически важно для эффективного взаимодействия с китайскими инвесторами, которые являются ключевыми партнерами в экономике Узбекистана. Адаптация конфуцианских подходов, таких как построение доверия через личные отношения (гуаньси), позволяет местным компаниям успешнее интегрироваться в международные проекты и создавать устойчивые бизнес-модели.

Для наглядности схожих и различных характерных черт корпоративного управления Узбекистана и Китая мы составили диаграмму Венна, представленную на рисунке 1.



**Рисунок 1.** Сравнительный анализ характеристик корпоративного управления Китая и Узбекистана при помощи диаграммы Венна

Практическая значимость данной диаграммы заключается в том, что она наглядно демонстрирует, почему китайские инвесторы чувствуют себя комфортно в Узбекистане - они работают в очень похожей институциональной среде, где понимают "правила игры". Это объясняет успешность узбекско-китайских совместных предприятий в сравнении с проектами с западными партнерами.

### **Выводы**

Проведенное исследование демонстрирует значительный потенциал адаптации принципов конфуцианства в системе корпоративного управления Узбекистана. Философские концепции конфуцианства, включая уважение к иерархии, важность гармонии в коллективе, практику построения доверительных отношений и принцип золотой середины, органично сочетаются с национальными культурными традициями и современными экономическими реалиями страны. Особую актуальность это приобретает в контексте активного развития узбекско-китайского экономического сотрудничества, где понимание философских основ китайского бизнеса становится необходимым условием эффективного управления совместными предприятиями.

Анализ эволюции корпоративного управления в обеих странах выявил схожие траектории развития. Как в Китае, так и в Узбекистане сложилась гибридная модель, которая органично сочетает формальные рыночные институты с сохраняющимся влиянием государства и значительной ролью неформальных отношений. Эта структурная схожесть создает прочную основу для взаимопонимания и успешного делового партнерства. Особенно важно отметить, что общее социалистическое прошлое сформировало сходные управленческие практики, включая централизацию принятия решений, иерархичность организационных структур и особое восприятие бизнеса как инструмента реализации государственной политики.

Для дальнейшего успешного развития корпоративного управления в Узбекистане представляется целесообразной разработка специализированных образовательных программ по изучению китайской модели управления, внедрение в систему подготовки директоров модулей по конфуцианской бизнес-философии, создание методических рекомендаций по адаптации принципов гуаньси и хэ в деятельности узбекских компаний, а также развитие механизмов государственно-частного партнерства с учетом успешного китайского опыта.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что китайская модель корпоративного управления представляет для Узбекистана не просто внешнее заимствование, а органичный и адаптируемый ориентир, способный

стать катализатором дальнейшего развития национальной экономики в условиях углубляющейся евразийской экономической интеграции. Сочетание формальных институтов корпоративного управления с традиционными конфуцианскими принципами открывает новые возможности для создания устойчивых и эффективных систем управления, соответствующих как международным стандартам, так и национальным культурным особенностям Узбекистана.

### **Список использованной литературы**

1. Morck R.K., Steier L. The global history of corporate governance //In A History of Corporate Governance Around the World: Family Business Groups to Professional Managers. – 2005. – С. 1-64. (журнал)
2. Berle A., Means G. The Modern Corporation and Private Property. – New York: Macmillan, 1932. (книга)
3. Hampel, Sir Ronald (1998) Committee on Corporate Governance: Final report. London: Gee and Co. (доклад)
4. McColgan, Patrick. “Agency theory and corporate governance: a review of the literature from a UK perspective.” (2001) (книга)
5. Jensen, Michael C. & Meckling, William H., 1976. “Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure,” Journal of Financial Economics, Elsevier, vol. 3(4), pages 305-360, October. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>) (Электронная статья)
6. Черноморова Т.В. Узбекистан: свой путь приватизации // приватизация в России и других странах СНГ. 2003. №2003. Url: <https://cyberleninka.ru/article/n/uzbekistan-svoy-put-privatizatsii>. (электронная статья)
7. Суюнов Д.Х. Бизнес мухитнинг ривожланишига корпоратив бошқарув механизмини жорий этишни такомиллаштириш: Иқт. фан. док....дисс. иши. - Т.: ЎЗР През. ҳуз. ДЖҚА, 2008. - 337 б. (Диссертация)
8. Киличева Ф.Б., Урманова Д.Т. Корпоративное управление: принципы, политики и практика. Учебное пособие. – Т.: «Fan va texnologiya», 2019, 440с. (книга)
9. Ашуров З.А. Корпоратив бошқарувнинг ташкилий-иқтисодий механизми. Монография. – Т.: “lesson press” нашриёти, 2019. – 275б. (книга)
10. Сайфуллаева М. Организационно-экономический механизм корпоративного управления в строительной индустрии //экономическое развитие и анализ. – 2024. – т. 2. – №. 6. – с. 410-417.

11. Sayfullayeva M., Xairova D. Корпоративное управление в строительной индустрии: тенденции, проблемы и особенности //iqtisodiyot va ta'lim. – 2023. – т. 24. – №. 2. – с. 115-120.

## **YASHIL TEXNOLOGIYALAR VA SUN'IY INTELLEKTNING SANOAT KORXONALARIDA ISHLAB CHIQRARISH SAMARADORLIGINI OSHIRISHDAGI AHAMIYATI**

**Yakubova Umidaxon Abdusattarovna**

O'zbekiston jurnalistika va ommaviy  
kommunikatsiyalar universiteti katta o'qituvchisi

**E-mail:** [journalist6789@mail.ru](mailto:journalist6789@mail.ru)

**Orcid:** 0009-0001-8722-9574

**Annotatsiya.** Mazkur maqolada sanoat korxonalarida ishlab chiqarish jarayonlariga "yashil texnologiyalar" va sun'iy intellekt (AI) yechimlarini joriy etishning iqtisodiy va ekologik samaradorlikka ta'siri o'rganiladi. Tadqiqotda ishlab chiqarish resurslaridan oqilona foydalanish, chiqindilarni kamaytirish, energiya sarfini optimallashtirish va avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari orqali samaradorlikni oshirish masalalari tahlil qilinadi. Natijalar O'zbekiston sanoat tarmoqlarida raqamli transformatsiya va ekologik barqarorlikni birlashtirish zarurligini ko'rsatadi.

**Kalit so'zlar:** yashil texnologiyalar, sun'iy intellekt, sanoat korxonalari, energiya samaradorligi, raqamli iqtisodiyot, ekologik boshqaruv.

**Аннотация.** В данной статье исследуется влияние внедрения "зеленых технологий" и решений искусственного интеллекта (ИИ) на производственные процессы в промышленных предприятиях на их экономическую и экологическую эффективность. В исследовании анализируются вопросы рационального использования производственных ресурсов, сокращения отходов, оптимизации энергопотребления и повышения эффективности за счет автоматизированных систем управления. Результаты показывают необходимость сочетания цифровой трансформации и экологической устойчивости в отраслях промышленности Узбекистана.

**Ключевые слова:** зеленые технологии, искусственный интеллект, промышленные предприятия, энергоэффективность, цифровая экономика, экологическое управление.

**Annotation.** This article examines the economic and environmental efficiency of implementing "green technologies" and artificial intelligence (AI) solutions in industrial production processes. The study analyzes issues of efficient use of production resources, waste reduction, optimization of energy consumption, and productivity improvement through automated control systems. The results indicate the need to combine digital transformation and environmental sustainability in the industrial sectors of Uzbekistan.

**Keywords:** green technologies, artificial intelligence, industrial enterprises, energy efficiency, digital economy, environmental management.

### **Kirish**

Zamonaviy sanoat rivojlanishining asosiy yo'nalishlaridan biri - ekologik barqarorlik va raqamli transformatsiyani uyg'unlashtirishdir. "Yashil iqtisodiyot"

*Ingliz tili muharriri: Nosirova Nargiza Jamoliddin qizi*  
*Musahhih: Vaxabova Marfua Mirkamalovna*  
*Sahifalovchi va dizayner: Zoirov Sardor Ziyodin o'g'li*

---

## 2- TOPLAM

### 2- MAXSUS SON /2025

---

© Materiallar ko'chirib bosilganda, **“Management and Economics Scientific Research Journal”** jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelmasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga maqola, reklama, hikoya va boshqa ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.

Materiallar va reklamalar pulli asosda chop etiladi.

El. pochta: [journals@timeedu.uz](mailto:journals@timeedu.uz)

Tel.: +998 95 651 90 00

“Management and Economics Scientific Research Journal” jurnali 19.09.2024-yildan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan 404368-son reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan. Litsenziya raqami:

C-5669639

PNFL: 308906510

---

**Manzilimiz:** Toshkent shahar Yakkasaroy tumani  
Shota Rustaveli ko'chasi, 114