

**ОПТИМИЗАЦИЯ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПРЕДПРИЯТИЯМИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕФОРМ  
УЗБЕКИСТАНА**

**Жуманов А.И.**

*ТГЭУ, Финансы и цифровая экономика*

10.5281/zenodo.14247791

**Аннотация** - Статья посвящена вопросам оптимизации системы управления финансами предприятий в условиях экономических реформ Узбекистана. Актуальность темы обусловлена необходимостью укрепления финансовой устойчивости предприятий для достижения национальных целей устойчивого развития и обеспечения экономической стабильности. Рассматриваются основные проблемы действующей финансовой системы, включая зависимость от государственных источников финансирования, недостаточную прозрачность бюджетного процесса и ограничения в привлечении частных инвестиций.

Особое внимание уделено современным подходам к финансовому управлению, включая внедрение Интегрированного национального механизма финансирования (ИНМФ) и цифровых технологий, способствующих повышению прозрачности и эффективности управления. Анализируется международный опыт реформирования финансовых систем и возможности его адаптации к специфике экономики Узбекистана.

В статье предложены рекомендации по улучшению финансовой системы, включая развитие партнерства государства и бизнеса, стимулирование инвестиций в зеленую экономику и усиление прозрачности финансовых процессов. Реализация предложенных мер позволит создать устойчивую

финансовую инфраструктуру, способную противостоять внешним вызовам и обеспечивать экономический рост.

**Ключевые слова:** инвестиционная политика, национальная система финансового управления (НСФУ), бизнес-среда, экономическая модернизация, партнерство государства и бизнеса.

## ВВЕДЕНИЕ

Экономика Узбекистана в последние годы претерпевает значительные изменения, обусловленные масштабными реформами, направленными на развитие и модернизацию. Узбекистан принял национальные Цели устойчивого развития (ЦУР), что усиливает необходимость эффективного использования всех доступных финансовых ресурсов. Пандемия COVID-19 выявила уязвимости существующей финансовой системы, что поставило вопрос о необходимости реформ и создания более устойчивой финансовой структуры, способной справляться с кризисами и поддерживать экономический рост. Совершенствование системы управления финансами предприятий имеет ключевое значение для успешного достижения этих целей, поскольку финансовая устойчивость предприятий влияет на экономическую стабильность и развитие страны в целом. Основной целью статьи является рассмотрение проблем действующей системы и разработка рекомендаций по ее улучшению в условиях Узбекистана.

## АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ

Современная система управления финансами предприятий в Узбекистане характеризуется высокой зависимостью от государственных источников финансирования. По данным отчета ПРООН, в 2022 году общий объем государственного финансирования составил 33,7 млрд долларов США, в то время как частное финансирование — 41,4 млрд долларов США. В то же

время структура государственных расходов остается сложной и требует модернизации. Основные проблемы текущей системы включают недостаточную прозрачность бюджетного процесса, сложные процедуры координации и нехватку гибкости для быстрой адаптации к меняющимся экономическим условиям.

Одним из важных аспектов является необходимость улучшения планирования и бюджетирования. Согласно отчету ПРООН, государственная система управления финансами Узбекистана нуждается в интеграции целей устойчивого развития в процессы планирования и бюджетирования. Это позволит более эффективно распределять ресурсы и привлекать финансирование для приоритетных направлений, таких как здравоохранение, образование и инфраструктура.

Также стоит отметить, что частный сектор сталкивается с рядом трудностей, включая высокие процентные ставки, что затрудняет привлечение капитала для развития бизнеса. Недостаточно развитая финансовая инфраструктура и ограниченный доступ к кредитам также являются барьерами для развития частного сектора. Для улучшения состояния финансовой системы необходимо интегрировать государственные и частные источники финансирования, что повысит устойчивость экономики к внешним шокам и позволит привлекать больше инвестиций.

## **СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Мировая практика показывает, что использование современных подходов к управлению финансами повышает эффективность работы предприятий. В Узбекистане внедрение таких инструментов, как среднесрочное и долгосрочное финансовое планирование, является важной мерой для улучшения финансовой системы. Один из предложенных инструментов – Интегрированный национальный механизм финансирования

(ИНМФ), который уже внедряется в ряде стран в рамках реализации целей устойчивого развития.

ИНМФ предоставляет возможность скоординировать бюджетные и финансовые потоки, объединяя государственные и частные средства для решения ключевых социальных и экономических задач. Этот механизм помогает снизить риски недостаточного финансирования, что особенно актуально для Узбекистана, где значительная часть финансов поступает из ограниченных государственных источников. Введение такого подхода может не только улучшить управление государственными финансами, но и стимулировать приток частных инвестиций.

Для успешного внедрения этих инструментов важно развивать цифровые технологии. Современные информационные системы позволяют оперативно отслеживать финансовые потоки, анализировать данные и принимать решения на основе актуальной информации. Цифровизация бухгалтерии, автоматизация процесса бюджетирования и использования систем отчетности способны значительно повысить прозрачность и эффективность финансового управления, что является важным шагом к привлечению внешнего капитала и укреплению доверия со стороны международных партнеров.

## **МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И ЕГО АДАПТАЦИЯ ДЛЯ УЗБЕКИСТАНА**

Успешный международный опыт реформирования системы управления финансами может стать ценным ориентиром для Узбекистана. В странах с аналогичной экономической ситуацией, таких как Казахстан и Азербайджан, значительное внимание уделяется улучшению инвестиционного климата, что приводит к притоку иностранного капитала и росту экономики. Примеры Южной Кореи и Сингапура показывают, что устойчивый экономический рост возможен за счет прозрачности финансовых процессов, активного

государственного и частного партнерства, а также создания благоприятных условий для иностранных инвесторов.

Для Узбекистана важно привлекать частный капитал для реализации стратегических проектов, включая модернизацию инфраструктуры, экологические и социальные проекты. Одной из ключевых задач является создание благоприятного инвестиционного климата, что подразумевает снижение административных барьеров, улучшение защиты прав инвесторов и обеспечение прозрачности финансовых потоков. Введение зеленых облигаций и использование инновационных инструментов распределения рисков также может способствовать увеличению инвестиций в такие направления, как возобновляемая энергетика и энергосбережение.

Адаптация успешных международных практик в условиях Узбекистана требует учета местной специфики, включая экономические, социальные и правовые аспекты. Необходимо формирование комплексной стратегии привлечения иностранных инвестиций, основанной на устойчивом развитии и согласованной с национальными интересами страны.

## **ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Для улучшения финансового управления в Узбекистане отчет ПРООН предлагает ряд рекомендаций, которые помогут укрепить устойчивость экономики. Основные предложения включают:

- *Принятие среднесрочной стратегии доходов.* Такая стратегия позволит оптимизировать налоговую нагрузку и улучшить контроль за государственными доходами. Одним из направлений может стать мониторинг налоговых льгот и стимулов, который поможет выявить неэффективные механизмы и улучшить налоговое администрирование.

- *Повышение прозрачности государственных финансов.* Прозрачность финансовой системы укрепит доверие со стороны инвесторов и позволит

частному сектору более активно участвовать в инвестиционных проектах. Открытый доступ к бюджетным данным, внедрение мер по борьбе с коррупцией, а также улучшение системы государственного управления позволят более эффективно контролировать расходование средств.

– *Активизация партнерства между государством и частным сектором.* В условиях роста потребности в частных инвестициях следует рассмотреть возможность внедрения государственно-частного партнерства (ГЧП) для реализации крупных проектов. Опыт международных стран показывает, что ГЧП позволяет мобилизовать частные ресурсы для реализации инфраструктурных и социальных проектов, что важно для устойчивого экономического роста Узбекистана.

– *Стимулирование инвестиций в зеленую экономику.* Важной мерой может стать поддержка проектов по улучшению энергоэффективности и развитию возобновляемых источников энергии. Использование зеленых облигаций и привлечение иностранных инвестиций на экологические проекты станут важным шагом к снижению углеродного следа и улучшению экологической устойчивости экономики.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Реформирование системы управления финансами предприятий в Узбекистане представляет собой сложную, но необходимую задачу для создания устойчивой экономики. Внедрение предложенных мер позволит улучшить контроль за финансовыми потоками, увеличить инвестиционную привлекательность страны и обеспечить эффективное использование ресурсов. В условиях глобальной нестабильности и изменения экономической конъюнктуры реализация этих реформ будет способствовать укреплению финансовой устойчивости предприятий, что напрямую повлияет на экономический рост и улучшение качества жизни населения.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Программа развития ООН. Оценка финансирования развития для Республики Узбекистан. Узбекистан, 2023.
2. Всемирный банк. Экономика Узбекистана: пути устойчивого развития и финансовые реформы. Вашингтон: Всемирный банк, 2023.
3. Министерство финансов Республики Узбекистан. Стратегия развития финансового сектора на 2023-2028 годы. Ташкент, 2023.
4. Международный валютный фонд. Центральная Азия и Кавказ: экономический обзор и прогнозы. Вашингтон: МВФ, 2024.
5. OECD. Устойчивое развитие и привлечение частного капитала в экономику Узбекистана. OECD Development Pathways, Париж, 2022.
6. Азимов, А.А. Совершенствование финансового управления в промышленности Узбекистана: монография. Ташкент: Издательство ТГЭУ, 2022.
7. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Национальные стратегии финансирования устойчивого развития: опыт Узбекистана. Париж, 2021.
8. Абдуллаев, Ш.А. Инвестиционная политика в условиях экономических реформ. Научное издание. Ташкент: ИКФУ, 2023.
9. Исмаилов, Х.И. Модернизация государственного управления финансами: вызовы и возможности. Ташкент: Издательство Фан, 2023.
10. Asian Development Bank. Financing for Sustainable Development in Uzbekistan. Manila, 2023.