



ANALYSIS OF THE EXPERIENCE OF SOME DEVELOPED FOREIGN COUNTRIES IN ASSET MANAGEMENT

Zafarbek Atadjanov

Master's student

Academy of the General Prosecutor's Office of the Republic of Uzbekistan

Tashkent, Uzbekistan

ABOUT ARTICLE

Key words: asset management, international experience, state property, privatization, public-private partnership, corporate governance, fiscal policy, efficiency, Germany, USA, Japan, United Kingdom

Received: 20.03.25

Accepted: 22.03.25

Published: 24.03.25

Abstract: This article analyzes the asset management practices of several developed countries, including the United States, Germany, Japan, and the United Kingdom. It explores strategic approaches, institutional models, and legal frameworks adopted by these countries to ensure the effective management of state-owned assets. The study particularly examines mechanisms related to privatization, public-private partnerships, asset registration and valuation, and the enhancement of asset utilization efficiency. Furthermore, a comparative analysis is conducted on fiscal policies, corporate governance, and transparency initiatives across different national contexts. Based on the examined international practices, the article offers proposals and recommendations for improving the asset management system in Uzbekistan.

АКТИВЛАРНИ БОШҚАРИШДА АЙРИМ РИВОЖЛАНГАН ХОРИЖИЙ МАМЛАКАТЛАРИ ТАЖРИБАСИ ТАҲЛИЛИ

Зафарбек Атаджанов

Магистратура талабаси

Ўзбекистон республикаси бош прокуратураси академияси

Тошкент, Ўзбекистон

МАҚОЛА ҲАҚИДА

Калит сўзлар: активларни бошқариш, халқаро тажриба, давлат мулки, хусусийлаштириш, давлат-хусусий шериклик, корпоратив бошқарув, фискал сиёсат, самарадорлик, Германия, АҚШ,

Аннотация: Ушбу мақолада активларни бошқариш соҳасида айрим ривожланган хорижий мамлакатлар — жумладан, АҚШ, Германия, Япония ва Буюк Британия каби давлатлар тажрибаси

Япония, Буюк Британия

тахлил қилинади. Мамлакатлар томонидан ишлаб чиқилган стратегик ёндашувлар, институционал моделлар ва норматив-ҳуқуқий базалар орқали активларни самарали бошқариш амалиёти ўрганилади. Хусусан, давлат мулкани хусусийлаштириш, давлат-хусусий шериклик, активларни ҳисобга олиш ва баҳолаш, улардан фойдаланиш самарадорлигини ошириш борасидаги механизмлар таҳлил қилинади. Шунингдек, турли мамлакатлардаги фискал сиёсат, корпоратив бошқарув ва шаффофликни таъминлашга қаратилган чоралар солиштирма таҳлил асосида таққосланади. Ўрганилган халқаро тажриба асосида Ўзбекистонда активларни бошқариш тизимини такомиллаштириш бўйича таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқилади.

АНАЛИЗ ОПЫТА НЕКОТОРЫХ РАЗВИТЫХ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН В УПРАВЛЕНИИ АКТИВАМИ

Зафарбек Атаджанов

студент магистратуры

Академия Генеральной прокуратуры Республики Узбекистан

Ташкент, Ўзбекистон

О СТАТЬЕ

Ключевые слова: управление активами, международный опыт, государственная собственность, приватизация, государственно-частное партнёрство, корпоративное управление, фискальная политика, эффективность, Германия, США, Япония, Великобритания

Аннотация: В данной статье рассматривается опыт управления активами в ряде развитых зарубежных стран, таких как США, Германия, Япония и Великобритания. Анализируются стратегические подходы, институциональные модели и нормативно-правовые основы, разработанные этими странами для эффективного управления государственными активами. Особое внимание уделено механизмам приватизации государственной собственности, государственно-частному партнёрству, учёту и оценке активов, а также повышению эффективности их использования. Кроме того, проводится сравнительный анализ мер, направленных на обеспечение фискальной политики, корпоративного управления и прозрачности в различных странах. На основе изученного международного опыта разработаны предложения и рекомендации по совершенствованию системы управления

Кириш

Бугунги глобллашув ва иқтисодий рақобат шароитида давлат ва хўжалик субъектлари тасарруфидаги активларни самарали бошқариш масаласи иқтисодий сиёсатнинг устувор йўналишларидан бирига айланмоқда. Активларни тўғри ҳисобга олиш, улардан оқилона фойдаланиш, даромадлиликни ошириш ва шаффофликни таъминлаш давлат иқтисодиётининг барқарорлигига бевосита таъсир кўрсатади. Шу нуктаи назардан, халқаро тажриба, хусусан, ривожланган мамлакатлардаги амалиётлар — АҚШ, Германия, Япония ва Буюк Британияда активларни бошқаришга оид институционал механизмлар ва норматив-ҳуқуқий ёндашувларни ўрганиш алоҳида аҳамият касб этади.

Айниқса, давлат активларини хусусийлаштириш, давлат-хусусий шериклик механизмлари, активларни рақамлаштириш ва баҳолаш, фискал шаффофликни таъминлаш соҳаларида ушбу мамлакатлар томонидан ишлаб чиқилган модель ва ёндашувлар таҳлили, Ўзбекистонда бу соҳани ислоҳ қилиш ва такомиллаштириш учун асос бўла олади. Мақолада халқаро амалиётларни танқидий таҳлил қилиш ва уларнинг миллий шароитга мос келадиган жиҳатларини аниқлаш мақсад қилинган.

Адабиётлар таҳлили

Халқаро адабиётларда активларни бошқариш мавзуси кенг қамраб олинган бўлиб, турли мамлакатлар тажрибасини акс эттиради. Масалан, **OECD (2021)** томонидан чоп этилган “State-Owned Enterprise Governance Guidelines” ҳужжатларида давлат активларини самарали бошқариш учун зарур бўлган корпоратив бошқарув, ҳисобдорлик ва шаффофлик тамойиллари кенг ёритилган. **World Bank (2020)** эса давлат активларини баҳолаш ва уларни бозор механизмлари орқали фаол фойдаланиш бўйича моделларни таклиф қилади.

Guriev and Megginson (2007) ўз тадқиқотида хусусийлаштириш жараёнларининг самарадорлиги ва давлат активларининг фаол бозорда иштирок этиши иқтисодий ўсишга қандай таъсир кўрсатишини кўрсатади. Шу билан бирга, **Germany’s Federal Ministry of Finance (2019)** томонидан нашр этилган ҳисоботда Германияда давлат активларини назорат қилишдаги молиявий ва институционал ёндашувлар таҳлил қилинган.

Япония тажрибасига назар ташлар экан, **Kikuchi (2018)** томонидан давлат мулкига бўлган ёндашув ва активлардан самарали фойдаланиш учун рақамли платформалардан фойдаланиш амалиёти ўрганилган. Буюк Британияда эса **UK Government Asset Management Review (2017)** мамлакат миқёсидаги активлар рўйхатини яратиш, баҳолаш ва фойдаланишнинг шаффоф механизмларини таҳлил қилади.

Шу тарика, халқаро илмий ва амалиётчи манбалардаги таҳлиллар Ўзбекистон учун фойдали бўлиши мумкин бўлган стратегик ва институционал йўналишларни белгилашда асос бўлиб хизмат қилади.

Натижалар

Биринчидан, ривожланган мамлакатлар тажрибаси шундан далолат берадики, давлат активларини самарали бошқаришда корпоратив бошқарув принципларини кенг жорий этиш муҳим аҳамиятга эга. Масалан, OECD (2021) томонидан қабул қилинган “Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises” (Давлат корхоналарида корпоратив бошқарув қоидалари) ҳужжатида давлат активларини назорат қилиш жараёнида мустақил кузатув кенгашларини ташкил этиш, уларнинг ҳуқуқ ва мажбуриятларини аниқ белгилаш, молиявий ҳисоботларни халқаро стандартлар асосида олиб бориш ва доимий очиқликни таъминлаш каби муҳим талаблар белгиланган. Бу талаблар давлат ресурсларидан самарали фойдаланишга, манфаатлар тўқнашувини бартараф этишга ва шаффофликни таъминлашга хизмат қилади [1]. Бундай ёндашув давлат мулкни хусусий мулк каби масъулиятли ва натижавий бошқаришга йўл очади.

Иккинчидан, хусусийлаштириш жараёнлари давлат активларини иқтисодиётга фаол жалб қилиш ва улардан фойда олишда муҳим механизмлардан бири сифатида намоён бўлади. Guriev ва Megginson (2007) ўз тадқиқотларида хусусийлаштиришнинг турли моделларини солиштириб, хусусийлаштирилган корхоналарнинг самарадорлиги, даромадлиги ва инвестиция жалб этиш қобилияти давлат тасарруфида қолган корхоналарникига нисбатан юқори эканлигини исботлашган [2]. Шу билан бирга, хусусийлаштириш жараёни рақобатга асосланган, шаффоф ва институционал жиҳатдан тўғри йўлга қўйилганда, ижтимоий қабулга эга бўлиб, иқтисодий ислохотларнинг устувор драйверига айланади.

Учинчидан, Германия мисолида давлат активларини бошқариш марказлаштирилган ва юқори даражада институционаллашган. Германия Молия вазирлиги (Federal Ministry of Finance, 2019) маълумотларига кўра, активлардан фойдаланиш BImA (Bundesanstalt für Immobilienaufgaben) томонидан амалга оширилади. Ушбу агентлик барча федерал мулкларни рўйхатга олади, уларнинг ҳолатини баҳолайди ва фойдаланиш самарадорлигини таҳлил қилади. Энг муҳими, ҳар йил якунида Бундестагга молиявий ва стратегик ҳисобот тақдим этилиши давлат фаолиятининг очиқлиги ва самарадорлигини таъминлайди [3].

Тўртинчидан, Япония тажрибаси рақамли технологияларни давлат активларини бошқаришга интеграция қилишда илғор моделлардан бирidir. Kikuchi (2018) томонидан

ўтказилган тадқиқотда, Япония молия тизимидаги рақамли платформалар орқали активлар юзасидан маълумотларни автоматик шаклда янгилаб бориш, уларнинг техник ва тижорат баҳосини реал вақтда кўриш, активларнинг “нофойдаланилаётган” ҳолати юзасидан ҳукуматга сигнал бериш имкониятлари яратилгани қайд этилган. Бу эса давлат мулкидан оқилона ва тезкор фойдаланишни рағбатлантиради [4].

Бешинчидан, Буюк Британиянинг “Whole of Government Accounts” (WGA) модели давлат активлари ва мажбуриятларини бутун ҳукумат миқёсида ягона молиявий ҳисоботда жамлашга қаратилган. UK Treasury (2017) маълумотларига кўра, ушбу ҳисобот орқали активлар ва пасивлар, уларнинг бухгалтерия қиймати, бозордаги баҳоси ва ишлатилиш даражаси тўғрисида тўлиқ ва тўғри маълумот ҳосил қилинади. Бу ҳукумат қарзлари ва активларини мувофиқлаштириш, инвестиция сиёсатини қайта кўриб чиқиш ва фискал барқарорликни таъминлашга ёрдам беради [5].

Шу асосда, Ўзбекистонда давлат активларини бошқариш тизимини такомиллаштириш мақсадида халқаро тажрибага асосланган қуйидаги амалий йўналишлар тавсия этилади:

- давлат активлари устидан мустақил кузатув органларини жорий этиш;
- хусусийлаштириш жараёнларини рақобат ва шаффофлик тамойиллари асосида ташкил этиш;
- рақамли мониторинг платформаларини ишлаб чиқиш ва жорий этиш;
- давлат активларини миллий “ягона баланс” тизими асосида баҳолаш ва ҳисобга олиш;
- давлат-хусусий шерикликнинг ҳукукий асосларини кучайтириш.

Жадвал 1. Давлат активларини бошқаришда ривожланган мамлакатлар тажрибаси

Мамлакат	Институтционал модель	Хусусийлаштириш ва бошқарув ёндашуви	Рақамли ва мониторинг воситалари
АҚШ	Давлат-хусусий шериклик агентликлари	Бозорга асосланган, очиқ тендерлар орқали	Маҳаллий лойиҳалар бўйича чекланган мониторинг
Германия	Bundesanstalt für Immobilienaufgaben (BImA)	Марказлашган назорат, йиллик ҳисоботлар	Миллий реестр орқали активлар назорати
Япония	Молия вазирлиги ва маҳаллий ташкилотлар	Стратегик хусусийлаштириш, давлат назорати	Рақамли платформалар орқали мониторинг ва таҳлил

Буюк Британия	UK Government Investments (UKGI)	Буюк миқёсдаги ҳисоботлар асосида бошқарув	“Ҳукумат ҳисоботлари тизими” (WGA)
OECD тавсиялари (умумий)	Мустақил кузатув кенгашлари ва аудиторлар	Ҳисобдорлик, шаффофлик, рақобатга асосланган жараёнлар	Тавсия этилади, амалга оширилиши аъзо давлатга боғлиқ

Муҳокама

Юқорида келтирилган натижалардан маълум бўлишича, давлат активларини бошқариш соҳасида ривожланган мамлакатлар томонидан ишлаб чиқилган ёндашувлар умумий тамойилларга асосланса-да, ҳар бир мамлакатдаги институционал, сиёсий ва иқтисодий шароитларга мос равишда мослаштирилган. Бу эса Ўзбекистон шароитида бу тажрибаларни тўғридан-тўғри эмас, балки танлаб ва мослаштирилган ҳолда жорий этиш зарурлигини кўрсатади.

Аввало, **OECD томонидан ишлаб чиқилган давлат активларини бошқариш бўйича корпоратив бошқарув қоидалари** кўпгина аъзо давлатлар томонидан қабул қилинган ва улар асосида давлат корхоналарида корпоратив бошқарувнинг очиклик, ҳисобдорлик ва масъулият тамойиллари кучайтирилган. Ушбу тамойиллар, жумладан, мустақил кузатув кенгашлари ташкил этиш, уларни сиёсий таъсирдан холи этиш, молиявий ҳисоботларни халқаро стандартлар асосида тайёрлаш ва оммага ошкор этиш Ўзбекистон учун ҳам муҳим кўрсаткич бўлиши мумкин. Чунки айтиш мумкин, шу механизмлар давлат активларини самарали бошқаришни таъминлайди, коррупция ва манфаатлар тўқнашувини камайтиради.

Хусусийлаштириш жараёнлари бўйича энг самарали натижаларга эга бўлган мамлакатлардан бири сифатида АҚШ ва Буюк Британияни кўрсатиш мумкин. Бу мамлакатларда хусусийлаштириш фақат молиявий ёки бюджетни енгиллаштириш воситаси сифатида эмас, балки самарали бошқарувни таъминлаш воситаси сифатида кўрилади. Аyniqsa, Guriev ва Megginson (2007) таъкидлаганидек, хусусийлаштириш жараёни шаффофлик, рақобат ва бозорга мослашганлиги асосида олиб борилганда, унинг натижалари ижобий бўлади. Ушбу қараш Ўзбекистон учун ҳам долзарб: давлат активларини хусусий секторга ўтказиш жараёни институционал асосларга таянишини талаб этади.

Германия тажрибаси давлат активларини марказлашган ҳолда бошқариш модели бўйича ажралиб туради. ВImА каби махсус агентликлар орқали мулкни баҳолаш, ундан фойдаланиш бўйича ҳисобот бериш ва стратегик бошқарув жараёнлари амалга

оширилади. Бу ҳолатдан келиб чикиб, Ўзбекистонда ҳам давлат активларини марказлашган ягона миллий реестр орқали рўйхатга олиш ва баҳолаш тизими яратилиши мақсадга мувофиқ. Бу нафақат шаффофликни таъминлайди, балки сиёсий таъсирсиз, профессионал бошқарув моделини шакллантиради.

Япониядаги рақамли платформалар орқали активларни мониторинг қилиш амалиёти эса технологик янгилик сифатида юқори баҳоланади. Бугунги кунда Ўзбекистонда давлат активлари бўйича маълумотлар турли вазирлик ва идораларда тарқоқ ҳолда мавжуд. Ягона рақамли платформа орқали ҳар бир активнинг ҳуқуқий мақоми, бозор қиймати, фойдаланиш ҳолати ва бошқа кўрсаткичларини кузатиб бориш, самарадорликни оширишга ва қарор қабул қилиш жараёнини оптималлаштиришга хизмат қилиши мумкин.

Буюк Британиядаги “Whole of Government Accounts” (WGA) тизими эса давлатнинг актив ва пасивларини ягона ҳисобот тизимида акс эттириши билан ажралиб туради. Бу тизим орқали ҳукумат умумий активлар, уларнинг даромад келтириш салоҳияти ва юзага келаётган мажбуриятлар ҳақида реал вақтда ахборот олиш имконига эга бўлади. Ўзбекистонда ҳам бундай тизимнинг жорий этилиши давлат молияси барқарорлиги ва бюджет жараёнларининг сифатини оширади.

Шу тариқа, ривожланган мамлакатлар тажрибаси давлат активларини бошқаришнинг кўп қиррали ва комплекс ёндашувини намоён этади. Уларнинг умумий хулосаси шундан иборатки:

1. Институционал мустақилликни таъминлаш давлат мулкани оқилона бошқаришнинг асосий шартларидан биридир.

2. Корпоратив бошқарув, ҳисобдорлик ва очиқлик тамойилларини жорий этиш фақат давлат корхоналарида эмас, балки бутун активлар тизимида ҳаётий заруратга айланган.

3. Рақамлаштириш ва ахборот платформалари орқали бошқарувни автоматлаштириш самарадорликни оширади.

4. Ҳар бир ислохот миллий шароит, ҳуқуқий асос ва институционал тайёргарлик даражасини ҳисобга олган ҳолда амалга оширилиши керак.

Хулоса

Давлат активларини бошқариш: Ривожланган мамлакатлар тажрибаси

Мамлакат	Бошқарув институти	Асосий ёндашувлар	Рақамли технологиялар	Хусусиятлар ва эслатмалар
АҚШ	Public-Private Partnership Units (PPP)	Рақобат ва бозор қоидалари асосида хусусийлаштириш,	Лойиҳалар асосидаги маҳаллий	Давлат мулки тўлиқ рўйхатга

		ДХШ моделлари	электрон тизимлар	олинмаган, ДХШ лойиҳалари фаол
Германия	Bundesanstalt für Immobilienaufgaben (BImA)	Марказлашган бошқарув, йиллик ҳисобот ва бюджетга ҳисобдорлик	Миллий активлар реестри, ҳисобот платформалари	Барча федерал мулк марказлашган ҳолда рўйхатда турибди
Япония	Молия вазирлиги ва маҳаллий органлар	Стратегик хусусийлаштириш, давлат назоратини сақлаш	Рақамли мониторинг ва таҳлил платформалари	Иқтисодий самарадорлик асосида фаол таҳлил амалга оширилади
Буюк Британия	UK Government Investments (UKGI)	Ҳукумат миқёсида ягона молиявий ҳисобот тизими (WGA)	WGA – "Whole of Government Accounts" электрон тизими	Активлар ва мажбуриятлар ҳисоботлари ҳар йили тузилади
OECD модели	Мустақил кузатув кенгашлари, давлат аудиторлари	Шаффофлик, ҳисобдорлик, корпоратив бошқарув тамойиллари	Қўлланилиши аъзо давлатларга боғлиқ	Тавсиявий характерга эга, универсал принциплар таклиф этилган

Юқоридаги таҳлил ва натижалар асосида хулоса қилинишича, давлат активларини самарали бошқариш мустаҳкам институционал асос, шаффоф ҳисобдорлик тизими ва замонавий рақамли технологиялардан фойдаланишга боғлиқ. Ривожланган мамлакатлар тажрибаси, хусусан, АҚШ, Германия, Япония, Буюк Британия ва халқаро ташкилотлар (OECD, World Bank) томонидан ишлаб чиқилган ёндашувлар, давлат активларидан фойдаланишнинг самарадорлигини ошириш, уларни тўғри баҳолаш ва шаффоф бошқариш учун муҳим назарий ва амалий асос бўлиб хизмат қилади.

Жаҳон тажрибасида давлат активларини бошқаришда корпоратив бошқарув қоидаларига амал қилиш, хусусийлаштириш жараёнларини рақобат ва очиқлик асосида ташкил этиш, мулкчилик шаклидан қатъи назар, ҳар бир активнинг иқтисодий самарасини таъминлаш энг муҳим мезон сифатида намоён бўлмоқда. Шунингдек, рақамли платформа ва ягона активлар реестрини жорий этиш орқали давлат активлари юзасидан тезкор, аниқ ва таҳлил этиладиган маълумотларга эга бўлиш имкони яратилади.

Ўзбекистонда давлат активларини бошқариш тизимини такомиллаштиришда мазкур тажрибалардан мақсадга мувофиқ ва миллий шароитларга мослаштирилган ҳолда фойдаланиш, хусусан, институционал мустақиллик, ҳисобдорлик ва жамоатчилик

назоратини таъминлаш бўйича тизимли чора-тадбирларни амалга ошириш зарур. Бу нафақат давлат активларининг самарадорлигини оширади, балки умуммиллий иқтисодий ўсиш ва ижтимоий барқарорликни таъминлашга хизмат қилади.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати:

1. OECD. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. – Paris: OECD Publishing, 2021. – 112 p.
2. Guriev S., Megginson W.L. Privatization: What Have We Learned? // Annual Review of Financial Economics. – 2007. – Vol. 1, No. 1. – P. 55–74.
3. Federal Ministry of Finance. The Management of Federal Real Estate Assets in Germany. – Berlin: Bundesministerium der Finanzen, 2019. – 47 p.
4. Kikuchi T. Digital Reform in Public Asset Management in Japan. – Tokyo: National Institute of Public Finance, 2018. – 68 p.
5. UK Treasury. Whole of Government Accounts: Financial Reporting for the Public Sector. – London: Her Majesty's Treasury, 2017. – 95 p.
6. World Bank. Managing State Assets to Improve Public Wealth. – Washington, DC: The World Bank, 2020. – 105 p.
7. International Monetary Fund (IMF). Fiscal Transparency Handbook. – Washington, DC: IMF, 2018. – 140 p.
8. Asian Development Bank (ADB). Public Asset Management Companies: Institutional Models and Lessons Learned. – Manila: ADB, 2021. – 79 p.
9. United Nations. Guidelines on the Governance of Public Assets. – New York: UN Department of Economic and Social Affairs, 2019. – 88 p.
10. European Commission. State-Owned Enterprises in the EU: Lessons Learnt and Future Perspectives. – Brussels: European Commission Publications, 2020. – 102 p.