



### Проблемы адаптации механизмов корпоративного управления в строительных предприятиях в условиях зелёной экономики: кейс Узбекистана

Валентина Борисовна Аблаева

Ташкентский архитектурно-строительный университет, Ташкент, Узбекистан,  
v.b.ablaeva@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-2584-4571>, SPIN-код: 7352-3044

#### Аннотация

**Введение.** В последние годы страны СНГ переживают этап институциональных преобразований, связанных с изменением роли государства в экономике, развитием частного сектора и трансформацией механизмов управления предприятиями. В Республике Узбекистан данные процессы сопровождаются ростом инфраструктурных инвестиций, расширением проектного финансирования и усилением требований к прозрачности и подотчётности управления. Дополнительным фактором трансформации выступает формирование политики перехода к зелёной экономике, усиливающее требования к учёту экологических факторов в деятельности компаний. В этих условиях корпоративное управление приобретает особое значение, однако в строительной отрасли его внедрение осложняется отраслевой спецификой и институциональными ограничениями.

**Целью** исследования является выявление ключевых проблем, ограничений и условий адаптации механизмов корпоративного управления в строительных предприятиях Узбекистана в контексте формирования зелёной экономики с учётом институциональной среды стран СНГ.

**Материалы и методы.** Методологическую основу исследования составляет институциональный подход, в рамках которого корпоративное управление рассматривается как результат взаимодействия регуляторных требований, отраслевых особенностей и сложившихся управленческих практик. Используются методы институционального и отраслевого анализа, анализ официальной статистики, а также логико-аналитический анализ взаимосвязей между структурой собственности, финансовыми характеристиками отрасли и возможностями внедрения корпоративного управления и ESG-практик. Эмпирическую базу составили данные официальной статистики Республики Узбекистан за 2015–2024 гг.

**Результаты.** Установлено, что в строительной отрасли Республики Узбекистан не сложилась устойчивая модель корпоративного управления, обеспечивающая массовое внедрение современных управленческих практик. Реализация принципов корпоративного управления носит фрагментарный характер и преимущественно характерна для государственных и квазигосударственных организаций, тогда как в частном секторе сохраняются высокая концентрация собственности, совмещение функций владения и управления и доминирование проектной логики деятельности. Требования, связанные с переходом к зелёной экономике, реализуются ограниченно, что обосновывает целесообразность разработки гибридной модели корпоративного управления.

**Выводы.** Ускоренное развитие корпоративного управления в строительной отрасли Узбекистана связано не с созданием новых институтов, а с координацией действующих механизмов, усилением связи корпоративного управления с доступом к финансированию и государственным заказам, развитием проектно-ориентированных механизмов контроля и поэтапной интеграцией ESG-подходов в инвестиционную и контрактную логику строительных проектов.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, строительные предприятия, зелёная экономика, устойчивое развитие, институциональные преобразования, страны СНГ, проектное управление, ESG-подходы, инвестиции, Узбекистан

**Для цитирования:** Аблаева В. Б. Проблемы адаптации механизмов корпоративного управления в строительных предприятиях в условиях зелёной экономики: кейс Узбекистана // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 1. С. 9–20. EDN ALTHLU

Original article

## Adaptation problems of corporate governance mechanisms in construction companies during the transition to a green economy: the case of Uzbekistan

Valentina B. Ablaeva

Tashkent Architecture and Civil Engineering University, Tashkent, Uzbekistan,  
v.b.ablaeva@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-2584-4571>, SPIN-code: 7352-3044

### Abstract

**Introduction.** Over the past five years, the CIS countries have been undergoing significant institutional changes, with the state assuming a new and more active role in the economy. These transformations are related to the further development of the private sector and, as a result, require changes in enterprise management systems. In the Republic of Uzbekistan, these processes are accompanied by growth in infrastructure investment, increased demand for external project financing, and higher requirements for transparency and managerial accountability. In addition, changes in the business models of construction companies are driven by the transition to a green economy, which increases the need to consider environmental factors in company activities. In this context, corporate governance becomes especially important; however, industry-specific features and institutional limitations constrain its implementation in the construction sector.

**The purpose** of this paper is to identify key problems, constraints, and other critical factors that affect the pace of adaptation of corporate governance mechanisms in construction companies in Uzbekistan, particularly in the context of the green economy, while considering the institutional environment of the CIS countries.

**Materials and methods.** The study is based on an institutional approach aimed at identifying the factors that hinder the widespread adoption of corporate governance among construction enterprises, which are largely composed of SMEs. Corporate governance is viewed as the result of interaction between regulatory requirements, industry characteristics, and established management practices. The research employs institutional and sectoral analysis, analysis of official statistical data, and logical reasoning to identify the links between ownership structure, financial characteristics of the sector, and the potential for implementing corporate governance and ESG practices. The empirical base includes official statistical data of the Republic of Uzbekistan for the period 2015–2024.

**Results.** The findings confirm that a sound corporate governance model has not yet been developed in the construction sector, constraining the widespread adoption of modern management practices by enterprises. Corporate governance principles are applied unevenly and in a fragmented manner, and are mainly observed in state-owned and quasi-state organizations. It has been established high concentration of ownership, a combination of ownership and management functions, and the dominance of a project-based business model distinguish the private sector. In this context, many companies are reluctant to implement green practices in their operations. Since ESG principles are an integral part of modern corporate governance, the current situation highlights the need to develop a hybrid corporate governance model adapted to the construction sector.

**Conclusions.** The development of corporate governance in the construction sector of Uzbekistan depends not on the creation of new institutions as such, but largely on better coordination of existing mechanisms. This includes strengthening the link between corporate governance, access to finance, and public procurement, developing project-oriented control mechanisms, and gradually integrating ESG approaches into the investment and contractual logic of construction projects.

**Keywords:** corporate governance, construction companies, green economy, sustainable development, institutional transformation, CIS countries, project management, ESG approaches, investment, Uzbekistan

**For citation:** Ablaeva V. B. Adaptation problems of corporate governance mechanisms in construction companies during the transition to a green economy: the case of Uzbekistan. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2026;(1):9–20. (In Russ.). EDN ALTHLU

## Введение

В последние годы Республика Узбекистан находится в процессе глубокой экономической и институциональной трансформации, связанной со снижением роли государства в хозяйственной деятельности, расширением частного сектора и активным привлечением частных и иностранных инвестиций. Программы приватизации, реструктуризация предприятий с государственным участием, а также развитие механизмов проектного и инвестиционного финансирования формируют новую модель экономического развития, в рамках которой корпоративное управление приобретает значение одного из ключевых инструментов повышения прозрачности, подотчётности и инвестиционной устойчивости бизнеса.

Особую роль данные процессы играют в строительной отрасли, которая занимает центральное место в реализации инфраструктурных и инвестиционных проектов и одновременно отличается высокой управленческой и институциональной сложностью. Проектный характер деятельности, длительные инвестиционные циклы, высокая капиталоемкость и большое число участников усиливают агентские риски и объективно повышают требования к качеству корпоративного управления, прежде всего в части стратегической координации, контроля рисков и согласования интересов собственников, инвесторов и менеджмента.

Дополнительным фактором трансформации институциональной среды становится формирование в Узбекистане политики перехода к зелёной экономике. Вместе с тем требования в области устойчивого развития и ESG-ориентации носят преимущественно рамочный характер и в полной мере обязательны главным образом для предприятий с государственным участием. Для большинства строительных компаний принципы устойчивого развития выступают не нормативным требованием, а внешним условием доступа к инвестициям, участию в крупных инфраструктурных проектах и сотрудничеству с международными финансовыми институтами. В результате ожидания инвесторов и партнёров в сфере экологической и социальной ответственности нередко опережают фактические управленческие практики компаний. Это означает, что корпоративное управление в строительной отрасли оказывается в зоне институционального напряжения. С одной стороны, усиливается давление со стороны инвесторов, государственных программ и международных партнёров в части прозрачности, подотчётности и учёта экологических факторов. С другой стороны, сохраняются отраслевые ограничения, связанные с проектной логикой строительства, высокой фрагментированностью участников, зависимостью от административных процедур и устойчивостью неформальных управленческих практик. Совокупность этих факторов затрудняет адаптацию механизмов корпоративного управления к задачам зелёной экономики и снижает эффективность их внедрения.

По этой причине анализ проблем адаптации механизмов корпоративного управления в строительных предприятиях Узбекистана представляется особенно актуальным. Рассмотрение Узбекистана как институционального и отраслевого кейса позволяет выявить ключевые структурные и управленческие ограничения внедрения корпоративного управления, а также обозначить направления его развития с учётом специфики строительной деятельности, инвестиционной логики отрасли и несистемного характера внедрения ESG-подходов. С учётом изложенного возникает необходимость понять, какие институциональные и отраслевые факторы определяют специфику адаптации корпоративного управления в строительных предприятиях Узбекистана и каким образом данные факторы влияют на возможности перехода отрасли к принципам зелёной экономики.

**Целью настоящего исследования** является выявление ключевых ограничений и условий адаптации механизмов корпоративного управления в строительных предприятиях Узбекистана в условиях формирования зелёной экономики. Для достижения поставленной цели в работе рассматриваются следующие **задачи**:

- анализ институциональных и отраслевых факторов, влияющих на внедрение корпоративного управления в строительстве;
- выявление особенностей структуры собственности и проектной логики управления строительными предприятиями;
- оценка влияния финансовой структуры и состояния основных фондов на возможности внедрения корпоративного управления и ESG-практик;
- определение роли национальных инициатив по оценке корпоративного управления в формировании стимулов для развития корпоративного управления в строительной отрасли.

Отличительной особенностью исследования является фокус на отраслевой специфике строительства, в рамках которого корпоративное управление анализируется через призму проектной организации бизнеса, состояния основных фондов и институциональной среды переходной экономики.

### **Материалы и методы**

Методологической основой исследования является институциональный подход, в рамках которого корпоративное управление рассматривается как результат взаимодействия формальных регуляторных требований, экономических условий и сложившихся управленческих практик. Анализ корпоративного управления в строительстве проводится не на уровне отдельных компаний, а на отраслевом и институциональном уровне, что позволяет рассматривать Республику Узбекистан как самостоятельный кейс адаптации механизмов корпоративного управления в условиях переходной экономики и формирования зелёной повестки.

Исследование носит аналитический и описательно-объяснительный характер и опирается на методы отраслевого и институционального анализа. В работе используются анализ официальной статистики, сравнительная интерпретация макро- и мезоэкономических показателей, а также логико-аналитический анализ взаимосвязей между финансовой структурой отрасли, состоянием основных фондов, источниками инвестиций и возможностями внедрения корпоративного управления и принципов зелёной экономики.

Эмпирическую базу исследования составляют данные Государственного комитета по статистике Республики Узбекистан, материалы профильных министерств и ведомств, инвестиционные обзоры, а также результаты научных исследований в области корпоративного управления, устойчивого развития и отраслевого управления. Анализ динамики ключевых отраслевых показателей проводится с использованием расширенного временного интервала (2015–2024 гг.) для выявления долгосрочных тенденций развития строительной отрасли. При этом основной аналитический фокус исследования сосредоточен на периоде 2020–2024 гг., который характеризуется ускорением инвестиционной активности, институциональными реформами и началом практической реализации зелёной повестки в Узбекистане.

### **Результаты**

Адаптация механизмов корпоративного управления в строительных предприятиях Узбекистана формируется под воздействием отраслевой специфики строительства, исторически сложившихся условий ведения бизнеса и институционального контекста переходной экономики [1; 2].

Для систематизации факторов и последствий их влияния на строительные предприятия в условиях зелёной экономики используется концептуальная схема, отражающая взаимодействие экономико-институциональных и отраслевых факторов, определяющих особенности внедрения корпоративного управления в строительстве (рис. 1). Представленная схема задаёт рамку для интерпретации последующих эмпирических результатов и позволяет рассматривать выявленные тенденции в логике причинно-следственных связей.



Рис. 1. Концептуальная схема факторов, ограничивающих внедрение корпоративного управления в строительных предприятиях

Fig. 1. Conceptual framework of factors that constrain the implementation of corporate governance in construction enterprises

Источник: составлено автором по результатам исследования  
Source: compiled by the author based on the results of the study

### Рост отрасли и усложнение управленческой среды

В 2021–2024 гг. строительная отрасль Узбекистана демонстрировала устойчивый рост объемов выполняемых работ: общий объем строительства увеличился с 107492,7 млрд сум до 259654,3 млрд сум при среднегодовых темпах роста 6,6–10,0 %<sup>1</sup>. Расширение масштабов строительной деятельности и рост капиталоемкости проектов отражены на рис. 2. В целях повышения визуальной интерпретируемости динамики абсолютные значения объема работ приведены в трлн сум. Несмотря на то, что на всех последующих графиках представлена динамика показателей за более длительный период (2015–2024 гг.), интерпретация полученных результатов и формирование выводов в работе преимущественно основаны на данных за 2020–2024 гг., отражающих актуальный этап институциональных и отраслевых преобразований.

Рост отрасли объективно усиливает требования к стратегическому управлению, контролю рисков и подотчетности менеджмента. При этом количественное расширение строительной деятельности не сопровождается сопоставимым развитием корпоративных управленческих институтов, что характерно для строительного сектора и в международной практике [3].

### Структура собственности и особенности ведения бизнеса

Строительный сектор Узбекистана практически полностью представлен негосударственными организациями: в 2021–2024 гг. их доля составляла 94,8–99,2 % общего объема выполненных работ<sup>2</sup>. Структура собственности отрасли за анализируемый период представлена на рис. 3.

<sup>1</sup> Агентство статистики при Президенте Республики Узбекистан. Строительство в Узбекистане, Construction in Uzbekistan. – Ташкент, 2025. – 187 с. – URL: <https://stat.uz>

<sup>2</sup> Агентство статистики при Президенте Республики Узбекистан, 2025.

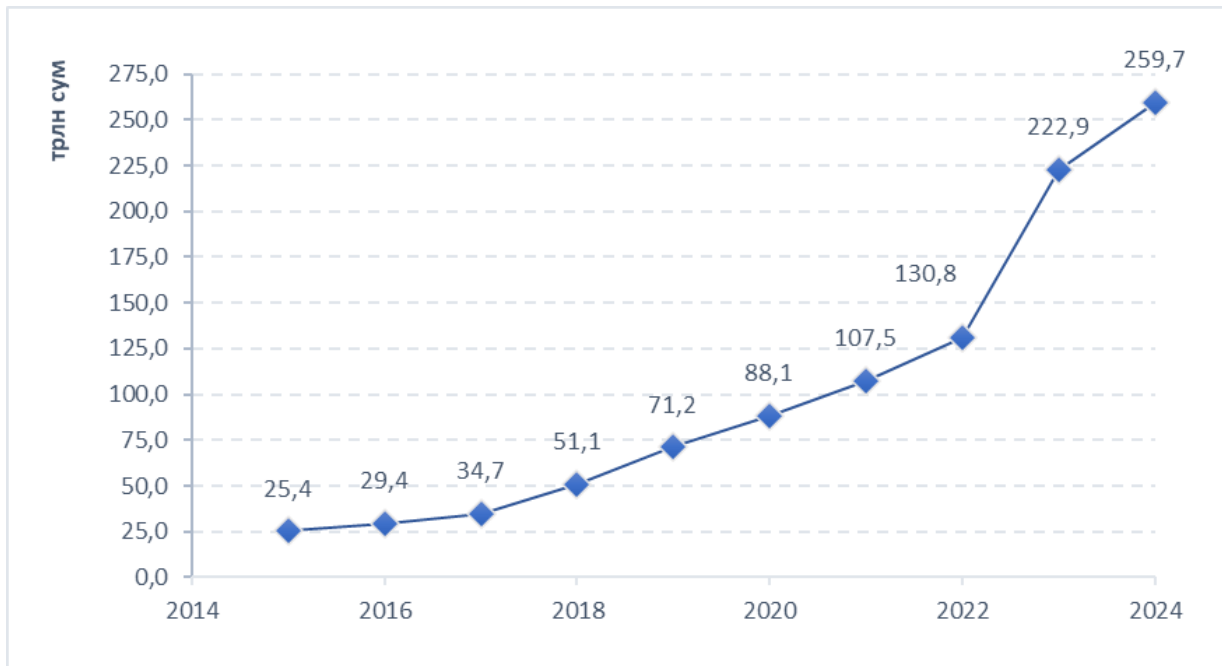


Рис. 2. Динамика объема строительных работ в Республике Узбекистан в 2015-2024 гг., трлн сум

Fig. 2. Dynamics of the Volume of Construction Works in the Republic of Uzbekistan in 2015–2024, trillion soums

Источник: Агентство статистики при Президенте Республики Узбекистан, 2025

Source: National Statistics Agency of the Republic of Uzbekistan (2025)

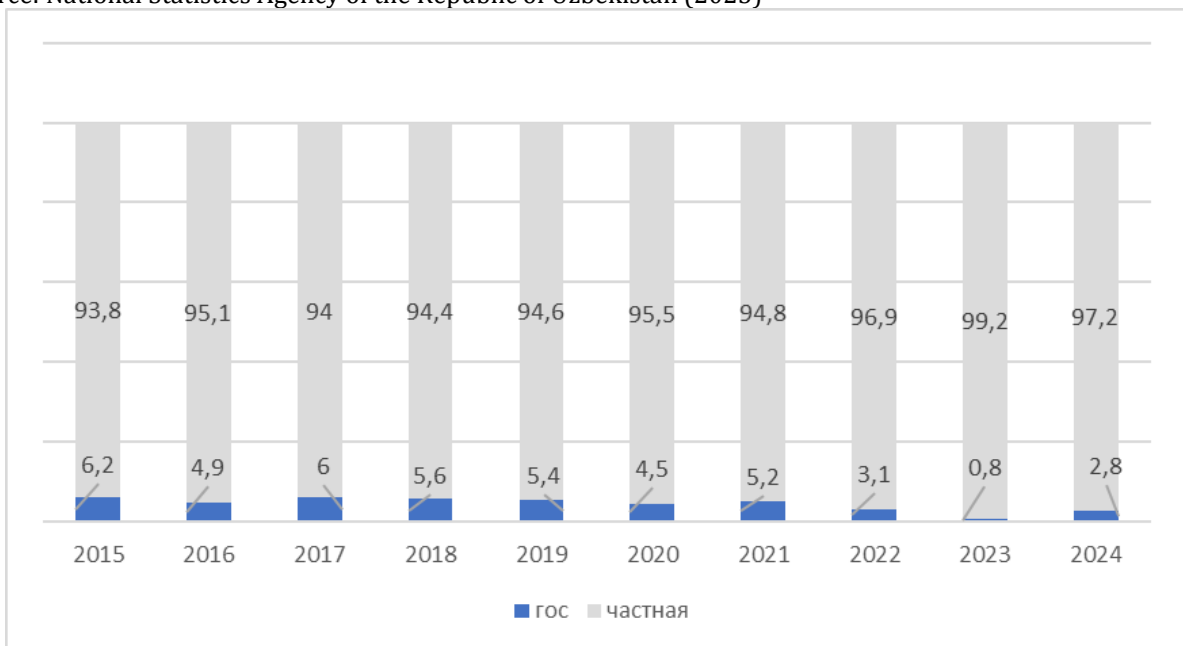


Рис. 3. Структура собственности в строительной отрасли Республики Узбекистан в 2015-2024 гг., %

Fig. 3. Ownership Structure in the Construction Sector of the Republic of Uzbekistan in 2015–2024, %

Источник: Агентство статистики при Президенте Республики Узбекистан, 2025

Source: National Statistics Agency of the Republic of Uzbekistan (2025)

В условиях доминирования частных и квазигосударственных предприятий характерным является совмещение функций владения и оперативного управления. При такой структуре собственности корпоративное управление, как правило, ориентировано не на институциональное разделение полномочий между собственниками и менеджментом, а на формализацию процедур корпоративного контроля и регламентирование ключевых управленческих решений.

Подобная модель характерна для стран с развивающейся и переходной экономикой. Такая модель формирует траекторию зависимости от ранее выбранного пути развития, при которой формальные механизмы корпоративного управления внедряются выборочно и адаптируются к интересам ключевых собственников [4]. В строительстве эта особенность усиливается проектной логикой: значительная часть решений принимается на уровне отдельных проектов, а не в рамках корпоративных структур, что снижает роль советов директоров, комитетов и независимого контроля [3; 5].

### **Проектная природа строительства и «ручное управление»**

Строительство как проектно-ориентированная отрасль характеризуется уникальностью объектов, длительными контрактами и множественностью участников. Это формирует размытые границы ответственности и снижает прозрачность управленческих решений, что является одной из структурных причин медленного внедрения корпоративного управления даже в странах с развитыми институтами [3].

В условиях Узбекистана данные особенности дополняются практикой принятия управленческих решений «по проекту» и «вручную», что ограничивает институционализацию корпоративных процедур и развитие системного риск-менеджмента.

### **Неформальные практики или «таниш-билиш» как элемент деловой среды**

В функционировании строительных предприятий Узбекистана заметную роль играют неформальные деловые сети (таниш-билиш). Высокая зависимость отрасли от государственных заказов, разрешительных процедур и проектного финансирования способствует использованию персональных и семейных связей как механизма снижения трансакционных издержек и управленческой неопределённости в условиях ограниченной эффективности формальных институтов корпоративного управления [6; 7].

Подобные практики характерны не только для Узбекистана. Исследования по Италии показывают, что даже при формальной конвергенции к международным стандартам корпоративного управления в строительных и инфраструктурных компаниях сохраняется влияние семейных и персональных деловых сетей, что приводит к формированию гибридных моделей управления [4]. Аналогичные закономерности выявлены и для стран Азии, где неформальные деловые сети дополняют формальные механизмы корпоративного управления и помогают компаниям адаптироваться к высокой проектной и регуляторной неопределённости [8].

### **Финансовая структура и ограничения зелёной трансформации**

Финансовая структура строительных организаций в 2021–2024 гг. характеризовалась доминированием материальных затрат, доля которых в себестоимости подрядных работ составляла 76,7–81,5 %, при относительно низкой доле амортизационных отчислений и расходов на персонал<sup>1</sup>. Такая структура отражает ориентацию предприятий на выполнение текущих проектных задач и ограничивает возможности долгосрочных инвестиций в обновление материально-технической базы и экологическую модернизацию.

Степень износа основных фондов в строительстве превышает показатели большинства сервисных отраслей и остаётся близкой к среднему уровню по экономике в целом (рис. 4). При этом строительство относится к капиталоемким и технологически чувствительным видам деятельности, где состояние активов напрямую влияет на возможность внедрения энергоэффективных и цифровых решений. Даже «средний» по экономике уровень износа в данном случае приводит к более ощутимым ограничениям зелёной трансформации, чем в торговле или сфере услуг.

Одновременно возрастает зависимость строительных предприятий от внешних источников финансирования: доля иностранных инвестиций и внебюджетных кредитов в финансировании основного капитала увеличилась с 42,3 % в 2021 г. до 69,4 % в 2024 г. Это усиливает требования к прозрачности, раскрытию рисков и качеству корпоративного управления [9; 10] однако в условиях концентрированной собственности и проектной логики управления данные требования реализуются фрагментарно.

<sup>1</sup> Агентство статистики при Президенте Республики Узбекистан, 2025.

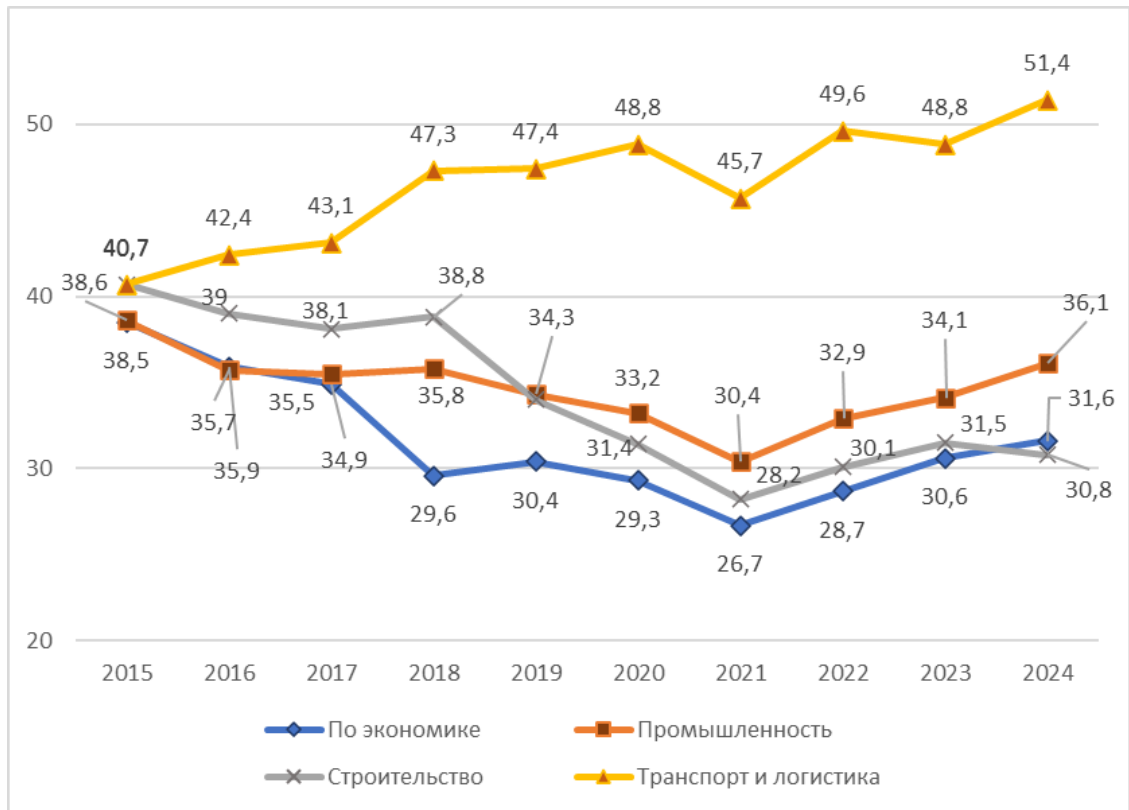


Рис. 4. Динамика степени износа основных фондов по видам экономической деятельности в Республике Узбекистан в 2021–2024 гг., %

Fig. 4. Dynamics of the Degree of Depreciation of Fixed Assets by Types of Economic Activity in the Republic of Uzbekistan in 2021–2024, %

Источник: Агентство статистики при Президенте Республики Узбекистан, 2025  
Source: National Statistics Agency of the Republic of Uzbekistan (2025)

### Обсуждение

Полученные результаты свидетельствуют о том, что внедрение корпоративного управления и ESG-практик в строительной отрасли Узбекистана не носит автономного или инициативного характера, а в значительной степени определяется институциональной конфигурацией взаимодействия государства, бизнеса и инвестиционных институтов [4]. В условиях доминирования государственного заказа и проектного финансирования корпоративное управление выполняет, прежде всего, координационную функцию, обеспечивая интеграцию требований устойчивого развития в инвестиционную и контрактную логику строительных проектов.

Формальное заимствование международных стандартов корпоративного управления без их адаптации к отраслевой специфике строительства и национальному институциональному контексту не обеспечивает устойчивого повышения эффективности управления [2]. Аналогичные выводы получены в исследованиях, посвящённых корпоративному управлению в строительстве и капиталоемких отраслях, где подчёркивается ограниченность универсальных моделей управления при доминировании проектной логики и высокой степени неопределённости реализации проектов [11; 12]. В результате в строительных компаниях формируется гибридная модель корпоративного управления, сочетающая формализованные элементы контроля (аудит, отчётность, закупочные процедуры) с преобладанием неформальных и проектно-ориентированных практик принятия ключевых управленческих решений.

Важным аспектом обсуждения является роль цифровых и корпоративных информационных систем как инструмента институционализации корпоративного управления в проектно-ориентированных отраслях. Исследования показывают, что внедрение корпоративных информационных систем управления строительными проектами способствует формализации управленческих

процедур, фиксации ответственности и воспроизводимости управленческих решений [13]. В условиях строительной отрасли Узбекистана развитие цифровой управленческой инфраструктуры позволяет снизить зависимость от неформальных управленческих практик и персональных договорённостей, повышая прозрачность процессов планирования, контроля и отчётности [14].

Отдельного внимания заслуживает проблема управления знаниями как функционально значимого элемента корпоративного управления в строительстве. Как показывают исследования, в капиталоемких и проектно-ориентированных отраслях накопление, передача и институционализация проектных и управленческих знаний напрямую влияют на эффективность реализации проектов и достижение стратегических целей компаний [15]. В условиях Республики Узбекистан высокая зависимость строительных компаний от персональных компетенций ключевых исполнителей и использование неформальных управленческих практик ограничивают формирование устойчивой корпоративной памяти, что выступает дополнительным барьером для развития системного корпоративного управления [1].

Обсуждение результатов также подтверждает, что ESG-трансформация в строительной отрасли не предполагает отказа от сложившихся управленческих практик, а требует их целенаправленной адаптации. Исследования в области ESG и зелёного строительства подчёркивают, что традиционные механизмы управления качеством, проектной деятельностью и корпоративными процессами сохраняют свою значимость, однако нуждаются в расширении управленческого содержания за счёт интеграции экологических и социальных факторов [16; 17]. Формальное внедрение ESG-стандартов без их увязки с инвестиционной и проектной логикой строительства не приводит к устойчивому повышению эффективности управления и инвестиционной привлекательности компаний [2].

Сопоставление полученных результатов с международной практикой показывает, что наибольший практический потенциал развития корпоративного управления в строительстве связан не с расширением добровольных инициатив компаний, а с институционализацией требований к управлению через механизмы доступа к финансированию, государственным заказам и крупным инфраструктурным проектам [9; 10]. Включение элементов оценки корпоративного управления, прозрачности цепочек субподрядов, управления проектными рисками и антикоррупционных процедур в требования инвесторов и заказчиков соответствует практике международных финансовых институтов и подтверждается эмпирическими исследованиями в строительном секторе [3].

Таким образом, обсуждение подтверждает, что корпоративное управление в строительной отрасли Узбекистана развивается по траектории институциональной адаптации, в рамках которой ключевую роль играют государственные реформы, инвестиционные требования и цифровые управленческие инструменты. В этих условиях корпоративное управление следует рассматривать не как формальное регуляторное требование, а как прикладной механизм повышения управляемости проектов, снижения инвестиционных рисков и интеграции ESG-подходов в практику строительных организаций [5; 18].

### **Выводы и заключение**

Проведённое исследование показало, что адаптация механизмов корпоративного управления в строительных предприятиях Республики Узбекистан формируется под воздействием совокупности отраслевых, финансовых и институциональных факторов. Ключевую роль среди них играют рост капиталоемкости строительных проектов, доминирование проектной логики организации бизнеса, расширение участия государства и международных финансовых институтов, а также усиление требований к прозрачности, управлению рисками и энергоэффективности в условиях перехода к зелёной экономике [1; 2; 9; 10].

Установлено, что в Узбекистане уже сформирована базовая институциональная среда корпоративного управления, включающая реформирование предприятий с государственным участием, внедрение Кодекса корпоративного управления для акционерных обществ, цифровизацию государственных закупок и применение требований международных финансовых организаций при реализации инфраструктурных проектов. Данные меры способствуют распространению формализованных элементов корпоративного управления, прежде всего в государственных

и квазигосударственных строительных структурах, и создают предпосылки для повышения сопоставимости управленческих практик и инвестиционной прозрачности [4; 9; 10].

Вместе с тем выявлено, что внедрение корпоративного управления в строительной отрасли носит фрагментарный и асимметричный характер. Существующие инструменты ориентированы преимущественно на формальное соблюдение общекорпоративных требований и в недостаточной степени учитывают отраслевую специфику строительства, связанную с проектным характером деятельности, многоуровневыми цепочками субподрядов, повышенными рисками сроков и стоимости, а также длительным инвестиционным циклом [3; 5; 11; 12]. В результате корпоративное управление в строительных компаниях приобретает гибридный характер, сочетая формализованные механизмы контроля (отчётность, закупочные процедуры, комплаенс) с доминированием проектно-ориентированных и неформальных управленческих практик при принятии ключевых решений [4; 6–8].

Подтверждено, что формальное заимствование международных стандартов корпоративного управления и ESG-подходов без их адаптации к строительной специфике и национальному институциональному контексту не обеспечивает устойчивого повышения эффективности управления и инвестиционной привлекательности компаний [2; 16; 17]. Эффективность корпоративного управления в строительстве в большей степени определяется степенью его интеграции в инвестиционную и контрактную логику проектов, состоянием материально-технической базы и возможностями управления проектными и финансовыми рисками.

Особое значение для развития корпоративного управления в строительной отрасли Узбекистана имеют цифровые и корпоративные информационные системы, которые выступают инструментом институционализации управленческих процедур, фиксации ответственности и воспроизводимости управленческих решений в условиях реализации сложных и капиталоемких проектов [13; 14]. Развитие таких систем позволяет снизить зависимость компаний от персональных договорённостей и неформальных практик управления, повышая прозрачность планирования, контроля и отчётности. Важным ограничением при этом остаётся недостаточная институционализация управления знаниями, что приводит к утрате проектных и управленческих компетенций и снижает долгосрочную управляемость строительных организаций [15].

Полученные результаты свидетельствуют о том, что потенциал ускоренного развития корпоративного управления в строительной отрасли Узбекистана связан не с созданием принципиально новых институтов, а с углублением и координацией уже действующих механизмов. Наибольший практический эффект может быть достигнут через усиление связи корпоративного управления с доступом к финансированию и государственным заказам, институционализацию оценки качества управления при предквалификации подрядчиков, развитие проектно-ориентированных механизмов контроля и поэтапную интеграцию ESG-подходов в инвестиционную и контрактную логику строительных проектов [5; 9; 10; 16].

В целом строительная отрасль выступает одной из ключевых сфер, в которых корпоративное управление приобретает прикладное значение, поскольку именно здесь концентрируются инвестиционные риски, долгосрочные обязательства и значительный вклад в региональное социально-экономическое развитие. В условиях Узбекистана корпоративное управление следует рассматривать не как формальное регуляторное требование, а как инструмент повышения устойчивости, инвестиционной привлекательности и стратегической управляемости строительных компаний в процессе перехода к зелёной экономике [18].

#### **Список источников**

1. Ла Порта Р., Лопес-де-Силанес Ф., Шлейфер А., Вишни Р. Law and Finance // Journal of Political Economy. 1998. Vol. 106. No. 6. <https://doi.org/10.1086/250042>
2. Ла Порта Р., Лопес-де-Силанес Ф., Шлейфер А., Вишни Р. Corporate Ownership Around the World // The Journal of Finance. 1999. Vol. 54. No. 2. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00115>
3. Марухун Е. Н. С., Азми А. Н. М., Шаари С. Н. М., Абдулла В. Р. В., Нордин Н. Impact of Corporate Governance on Firm Performance of Malaysian Public Listed Construction Firms During COVID-19 Pandemic // International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 2022. Vol. 12. No. 11. P. 403-424. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v12-i11/15095>. EDN: DXOSBA

4. Заттони А. The evolution of corporate governance in Italy: formal convergence or path-dependence? // *Corporate Governance and Research & Development Studies*. 2020. <https://doi.org/10.3280/cgrds1-2019oa8799>
5. Miozzo M. and Dewick P. Building competitive advantage: innovation and corporate governance in European construction // *Research Policy*. 2002. Vol. 31. No. 6. P. 989-1008. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00173-1](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00173-1). EDN: EAHUBF
6. Эстрин С., Превезер М. The role of informal institutions in corporate governance // *Asia Pacific Journal of Management*. 2011. Vol. 28. <https://doi.org/10.1007/s10490-010-9229-1>. EDN: OLFBSZ
7. Аминова М., Джегерс М. Informal Structures and Governance Processes in Transition Economies: The Case of Uzbekistan // *International Journal of Public Administration*. 2011. Vol. 34. No. 9. <https://doi.org/10.1080/01900692.2011.588436>. EDN: OMCZVZ
8. Динь Т. К., Калабро А. Asian Family Firms through Corporate Governance and Institutions: A Systematic Review // *International Journal of Management Reviews*. 2019. Vol. 21. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12176>. EDN: HGTUKC
9. Elshandidy T., Neri L. Corporate governance, risk disclosure practices, and market liquidity: comparative evidence from the UK and Italy // *Corporate Governance: An International Review*. 2015. Vol. 23. No. 4. P. 331-356. <https://doi.org/10.1111/corg.12095>
10. Samaha K., Dahawy K., Hussainey K., Stapleton P. The extent of corporate governance voluntary disclosure and its determinants in a developing market: the case of Egypt // *Advances in Accounting*. 2012. Vol. 28. No. 1. P. 168-178. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2011.12.001>
11. Володин Д. О. Методы корпоративного управления в жилищном строительстве // *Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость*. 2021. Т. 11. № 1 (36). С. 10-19. <https://doi.org/10.21285/2227-2917-2021-1-10-19>. EDN: APGNPV
12. Гендлина Ю. Б., Чистяков И. А., Биричевская А. Ф. Управление проектами строительства по корпоративным программам // *Управление экономикой, системами, процессами: сб. ст. II Междунар. науч.-практ. конф. Пенза: Пензенский ГАУ, 2018. С. 34-37. EDN: YQBGHR*
13. Резниченко В. С. Прикладная корпоративная информационная система управления крупномасштабным строительством // *Investment Projects and Programs in Capital Construction*. 2024. № 1. С. 45-54. EDN: DYXVEV
14. Коломенчук А. А. Современные технологии в развитии строительных компаний // *Современные стратегии и цифровые трансформации устойчивого развития общества, образования и науки : сб. материалов V Междунар. науч.-практ. конф. Махачкала: ООО "Издательство АЛЕФ", 2023. С. 236-241. <https://doi.org/10.34755/IROK.2023.30.94.029>. EDN: WNYLNQ*
15. Усталов А. Ю. Обученный персонал и формирование системы управления знаниями как неотъемлемый элемент совершенствования корпоративной системы управления проектами капитального строительства // *Актуальные вопросы современной науки и образования. Сб. статей XXXIX Международной научно-практической конференции. Пенза, 2024. С. 47-51. EDN: PJCIYQ*
16. Гараникова Л. Ф., Бартельтов Г. В. Теоретические аспекты управления качеством строительных услуг в условиях ESG-трансформации / *Современное состояние экономических систем: управление, развитие, безопасность. Сборник научных трудов V Международной научно-практической конференции. Тверь, 2025. С. 148-152. EDN: BUPWXO*
17. Терновых К. Д. Комплексный подход к практико-ориентированному управлению развитием и инициативами зеленого строительства в столичном мегаполисе // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 4. Т. 10. С. 127-136. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.04.10.015>. EDN: UBPMTE
18. Шербекова А. А., Токталиева А. К. Необходимость развития корпоративного управления в региональном строительстве Кыргызской Республики // *Известия Кыргызского государственного технического университета им. И. Раззакова*. 2023. № 4 (68). С. 1780-1790. <https://doi.org/10.56634/16948335.2023.4.1780-1790>. EDN: NUIPEQ

#### References

1. La Porta R., Lopez de Silanes F., Schleifer A., Vishny R. Law and Finance. *Journal of Political Economy*. 1998;106(6). <https://doi.org/10.1086/250042>
2. La Porta R., Lopez de Silanes F., Schleifer A., Vishny R. Corporate Ownership Around the World. *The Journal of Finance*. 1999;54(2). <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00115>
3. Marukhun E. N. S., Azmi A. N. M., Shaari S. N. M., Abdullah V. R. V., Nordin N. Impact of Corporate Governance on Firm Performance of Malaysian Public Listed Construction Firms During COVID-19 Pandemic. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2022;12(11):403-424. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v12-i11/15095>. EDN: DXOSBA

4. Zattoni A. The evolution of corporate governance in Italy: formal convergence or path-dependence? *Corporate Governance and Research & Development Studies*. 2020. <https://doi.org/10.3280/cgrds1-2019oa8799>
5. Miozzo M. and Dewick P. Building competitive advantage: innovation and corporate governance in European construction. *Research Policy*. 2002;31(6):989-1008. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00173-1](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00173-1). EDN: EAHUBF
6. Estrin S., Preveser M. The role of informal institutions in corporate governance. *Asia Pacific Journal of Management*. 2011;(28). <https://doi.org/10.1007/s10490-010-9229-1>. EDN: OLFBSZ
7. Aminova M., Jegers M. Informal Structures and Governance Processes in Transition Economies: The Case of Uzbekistan. *International Journal of Public Administration*. 2011;34(9). <https://doi.org/10.1080/01900692.2011.588436>. EDN: OMCZVZ
8. Din' T. K., Calabro A. Asian Family Firms through Corporate Governance and Institutions: A Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*. 2019;(21). <https://doi.org/10.1111/ijmr.12176>. EDN: HGTUKC
9. Elshandidy T., Neri L. Corporate governance, risk disclosure practices, and market liquidity: comparative evidence from the UK and Italy. *Corporate Governance: An International Review*. 2015;23(4):331-356. <https://doi.org/10.1111/corg.12095>
10. Samaha K., Dahawy K., Hussainey K., Stapleton P. The extent of corporate governance voluntary disclosure and its determinants in a developing market: the case of Egypt. *Advances in Accounting*. 2012;28(1):168-178. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2011.12.001>
11. Volodin D. O. Methods of corporate governance in housing construction. *Izvestiya vuzov. Investitsii. Stroitelstvo. Nedvizhimost*. 2021;11(1(36)):10-19. (In Russ.). <https://doi.org/10.21285/2227-2917-2021-1-10-19>. EDN: APGNPV
12. Gendlina Yu. B., Chistyakov I. A., Birichevskaya A. F. Management of construction projects according to corporate programs. In: *Management of economics, systems, processes: collection of art. II International Scientific and Practical Conference*. Penza: Penza State Agrarian University, 2018. P. 34-37. (In Russ.). EDN: YQBGHR
13. Reznichenko V. S. Applied corporate information management system for large-scale construction. *Investment Projects and Programs in Capital Construction*. 2024;(1):45-54. (In Russ.). EDN: DYXVEW
14. Kolomenchuk A. A. Modern technologies in the development of construction companies. In: *Modern strategies and digital transformations of sustainable development of society, education and science: collection of materials of the V International Scientific and Practical Conference*. Makhachkala : ALEF Publishing House LLC, 2;023. P. 236-241. (In Russ.). <https://doi.org/10.34755/IROK.2023.30.94.029>. EDN: WNYLNQ
15. Ustalov A. Y. Trained personnel and the formation of a knowledge management system as an integral element of improving the corporate management system for capital construction projects. In: *Current issues of modern science and education. Collection of articles of the XXXIX International Scientific and Practical Conference*. Penza; 2024. P. 47-51. (In Russ.). EDN: PJCIYQ
16. Garanikova L. F., Barteltov G. V. Theoretical aspects of quality management of construction services in the context of ESG transformation. In: *The current state of economic systems: management, development, security*. Collection of scientific papers of the V International Scientific and Practical Conference. Tver; 2025. P. 148-153. (In Russ.). EDN: BUPWYO
17. Ternovykh K. D. An integrated approach to practice-oriented management of development and green building initiatives in the metropolitan metropolis. *Economics and Management: Problems, Solutions*. 2025; 4(10):127-136. (In Russ.). <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.04.10.015>. EDN: UBPMTE
18. Sherbekova A. A., Toktalieva A. K. The need for the development of corporate governance in regional construction of the Kyrgyz Republic. *Izvestiya of Kyrgyz State Technical University named after I. Razzakov*. 2023;4(68):1780-1790. (In Russ.). <https://doi.org/10.56634/16948335.2023.4.1780-1790>. EDN: NUIPEQ

#### **Информация об авторе**

В. Б. Аблаева – старший преподаватель кафедры экономики и оценки недвижимости, докторант базовой докторантуры (PhD), Ташкентский архитектурно-строительный университет.

#### **Information about the author**

V. B. Ablaeva – Senior Lecturer, Department of Economics and Real Estate Valuation, PhD student (Basic Doctoral Program), Tashkent Architecture and Civil Engineering University.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов. The author declares no conflicts of interest.

Статья поступила в редакцию 20.01.2026; одобрена после рецензирования 25.02.2026; принята к публикации 26.02.2026.

The article was submitted 20.01.2026; approved after reviewing 25.02.2026; accepted for publication 26.02.2026.