

ценности, смысл наполняет содержанием духовные ценности и материальные вещи, раскрывает их культурную сущность[11].

**Выводы и предложения.** Корпоративная культура создает в организации систему социальной стабильности, являясь своеобразным социальным явлением, способствующим сплочению организации, обеспечивающим специфические стандарты поведения компании. Корпоративную культуру нельзя рассматривать как данную, абсолютную вещь: она постоянно меняется по мере изменения людей и событий в организации.

Существенными факторами формирования эффективной корпоративной культуры могут стать рост экономической эффективности предприятия, развитие моральных компонентов мотивации персонала в сочетании с

достаточным материальным стимулированием, акцент на личностном потенциале и развитии сотрудников вместо доминирования иерархии, основанной на личных отношениях. Корпоративная культура ориентирована на долгосрочное развитие и повышение эффективности управления предприятием.

Исходя из этого, при оценке корпоративной культуры предприятия необходимо целесообразно изучить следующие элементы:

- правила, ценности, миссия, стратегия, установленные в организации;
- установленные традиции и обряды;
- история организации;
- организованная управленческая практика;
- языковое общение.

**Список источник и использованной литературы:**

- 1.Oden H.W. *Managing Corporate Culture, Innovation, and Intrapreneurship*. Westport, Conn.: Quorum Books, 1997.
- 2.Deal T.E. and Kennedy, A. A. (1982, 2000) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Harmondsworth, Penguin Books, 1982; reissue Perseus Books;2000. P.17- 40.
- 3.Шейн Э. Корпоративная культура и лидерство. – СПб: Питер, 2011. 248 с.
- 4.Смирнов Э.А. *Основы теории организации М. : ЮНИТИ, 2008. 211 с*
- 5.*Corporate governance: Principles, Policies, and practices*. – book by Bob (Robert Ian) Tricker 2019. Testyn Craidd - Core Text.2003. – 403 с.
- 6.Бегматова Д.Б. - «Совершенствование методов оценки эффективности корпоративного управления в акционерных обществах"-диссертация-2018
- 7.M.A. Sadikova, M.G. Umarxodjayeva, N.I. Akratova, and A.R. Yusupov – “The transformation of organizational culture to corporate culture in joint stock companies”- E3S Web of Conferences 401, 03055 (2023) CONMECHYDRO – 2023(Scopus)
- 8.Sadikova Muslima – “The leadership style in banking system. Ways of increasing the effectiveness of companies in corporate governance”/article- november, 2020// TRANS Asian Journal of Marketing & Management Research (TAJMMR)
- 9.Harvard business Review 10 лучших статей Корпоративная культура А Диджитал 118с
- 10.Luigi Guiso, Paola Sapienza, Luigi Zingales-“The value of corporate culture”//Journal of Financial Economics//Volume 117, Issue 1, July 2015, Pages 60-76
- 11.Masaki Sugita, Takuya Takahashi-“Influence of Corporate Culture on Environmental Management Performance: An Empirical Study of Japanese Firms”//Corporate Social Responsibility and Environmental Management// 24 september,2013



**ЎЗБЕКИСТОНДА КОРПОРАТИВ БОШҚАРУВ ТИЗИМИНИ ЗАМОНАВИЙ МОДЕЛЛАР АСОСИДА ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

**Кенжаева Умрия Фахритдиновна**  
ТДИУ, Корпоратив бошқарув кафедраси  
катта ўқитувчиси

[https://doi.org/10.55439/ECED/vol25\\_iss1/a16](https://doi.org/10.55439/ECED/vol25_iss1/a16)

**Аннотация.** Ушбу мақолада замонавий корпоратив бошқарув тизими, унинг хориж тажрибаси, корпоратив бошқарув амалиётининг ривожланиш тенденциялари ва моделлари ёритилган. Хусусан, мақолада хорижий мамлакатларининг 21-асрда корпоратив бошқарувига оид янги қарашлари ва ислохотлари ўрганилиб, Ўзбекистонда корпоратив бошқарувни такомиллаштиришда бўйича тавсиялар берилган.

**Калит сўзлар:** корпоратив бошқарув, замонавий корпоратив бошқарув, корпоратив бошқарув моделлари, корпорация, корпоратив бошқарувнинг замонавий тенденциялари.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В  
УЗБЕКИСТАНЕ НА ОСНОВЕ СОВРЕМЕННЫХ МОДЕЛЕЙ

*Кенжаева Умрия Фахритдиновна*  
ТГЭУ, старший преподаватель кафедры  
Корпоративного управления

**Аннотация.** В данной статье описывается современная система корпоративного управления, ее зарубежный опыт, тенденции развития практики корпоративного управления и модели в мире. В частности, в статье рассматриваются новые взгляды и реформы корпоративное управление стран мира в 21 веке, а также даются рекомендации по использованию лучших практик совершенствования корпоративного управления в Узбекистане.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, современное корпоративное управление, модели корпоративного управления, корпорация, современные тенденции корпоративного управления.

IMPROVING THE CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM IN UZBEKISTAN  
ON THE BASIS OF MODERN MODELS

*Kenjaeva Umriya Fakhritdinovna*  
TSUE, senior lecturer at Corporate Governance Department

**Abstract.** This article describes the modern system of corporate governance, its foreign experience, development trends in corporate governance practices and models in the world. In particular, the article discusses new views and reforms of corporate governance in the countries of the world in the 21st century, and also provides recommendations on the usage of best practices for improving corporate governance in Uzbekistan.

**Key words:** corporate governance, modern corporate governance, shareholder, corporate governance models, corporation, current trends in corporate governance.

**Введение.** В мировой экономике корпоративное управление определяет социально-экономическое развитие общества, сейчас корпоративное управление меняется и совершенствуется в странах мира. Корпоративное управление - это система взаимодействия между управляющими директорами компании, ее наблюдательным советом, акционерами, а также всеми заинтересованными лицами. Также корпоративное управление создает систему, в которой ставятся цели компании, а также устанавливаются средства достижения этих целей и контроля результатов деятельности компании.

Роль современного корпоративного управления в стимулировании интересов акционеров и повышении стоимости акций во всем мире несравнима. Современное корпоративное управление является ключевым вопросом в создании эффективной рыночной экономики, основанной на верховенстве закона. Злоупотребление или преувеличение корпоративной власти менеджерами, владельцами и акционерами, владеющими контрольным пакетом акций, нанесет ущерб отечественным и иностранным инвесторам. Поэтому для совершенствования практики корпоративного

управления требуется внедрение современных стандартов и принципов, устанавливающих справедливые корпоративные отношения, а также передового зарубежного опыта и практики корпоративного управления.

**Анализ тематической литературы.** На сегодняшний день изучение совершенного и современного опыта и сформированных навыков в практике корпоративного управления в мире является одним из актуальных вопросов.

Как отмечали ученые нашей страны Н.Урмонов ва А.Исмаилов, «Достижение эффективного развития корпоративного управления требует глубокого понимания его истинной природы, исследования его научно-теоретических подходов, что позволит сформировать его как научное направление»[1].

Огромный успех стратегического менеджмента на протяжении всего века продемонстрировал, что почти все корпоративные структуры нуждались в управлении. «Однако менеджмент находился в центре внимания XX века, в то время как корпоративное управление находится в центре внимания XXI века»[2] утверждал отец корпоративного управления Боб Трикер в своих работах.»

После того, как в 1992 году один из зарубежных ученых сэр Адриан Кедбери описал термин “корпоративное управление” в докладе “Комитета по финансовым аспектам корпоративного управления”[3], корпоративное управление стало популярным. Начиная с ранних периодов эволюции корпоративного управления и по настоящее время, для каждой корпоративной организации важно устанавливать цели, стратегии и политику, контролировать управление и обеспечивать подотчетность.

Роль здорового корпоративного управления в стимулировании интересов акционеров и повышении стоимости акций во всем мире несравнима. Существует также влияние на развитие экономических, культурных и даже религиозных подходов. Важность роли директоров наблюдательных советов в деятельности корпораций стала огромным поворотным моментом для системы корпоративного управления.

В частности, австралийский академик Фред Хилмер в своем докладе указывал, что «Основная роль совета директоров заключается в обеспечении последовательной и эффективной приверженности достижению результатов выше среднего, принимая во внимание риски корпоративного управления... это не отменяет дополнительной роли совета по защите акционеров»[4].

Американские ученые-экономисты, внесшие значительный вклад в развитие корпоративного управления, А.Берли и Г.Минз в своем исследовании рассуждали о следующем. «Расцвет современной корпорации привел к накоплению экономической мощи, которая могла бы на равных конкурировать с современным государством –экономическая мощь и политическая власть каждая сильны в своей области. Государство, в некоторых отношениях, стремится регулировать корпорацию, в то время как корпорация, становясь все сильнее и сильнее, прилагает все усилия, чтобы избежать такого регулирования ...

В будущем экономический иммунитет, характеризующий корпорацией, может быть заменен не только наравне с государством, но и как доминирующая форма социальной организации»[5].

Также, отечественные ученые З.Ашуров, Ф.Жалилов, Б.Уриновы дают следующее определение термину «корпоративное управление»: «Современное корпоративное управление – это определенная система взаимодейст-

вия между руководством организации, ее акционерами и советом директоров. Его основной целью является осуществление контроля за корпоративной деятельностью. Современное корпоративное управление, основанное на международных стандартах и направленное на реализацию целей и стратегий развития компании, позволяет компании обеспечить финансовую устойчивость и ее способность функционировать в долгосрочной перспективе как прибыльная организация, а также способствовать укреплению конкурентоспособности всей страны»[3].

При организации эффективной системы корпоративного управления важно не допускать злоупотреблений имуществом предприятия, шире использовать настоящих независимых директоров, не допускать доминирования исполнительного органа в принятии решений и отделять задачи председателя наблюдательного совета от исполнительного директора, защита прав акционеров, в частности, миноритарных акционеров.

**Методология исследования.** Основой методологии исследования является проведенный автором систематический анализ материалов зарубежной практики современного корпоративного управления и выборочной литературы по совершенствованию корпоративного управления в Узбекистане. Также в исследовательском процессе широко использовались такие методы научного исследования, как обобщение, сравнение, анализ.

**Анализ и результаты.** Внедрение международных стандартов и принципов корпоративного управления в развитие корпоративного управления в Узбекистане, изучение особенностей корпоративного управления, зарубежного опыта и практики в странах мира входят в число наших основных задач.

Применение зарубежных методов в управлении корпоративными структурами в нашей республике неуклонно развивает деятельность акционерных обществ, максимизируя их прибыльность. Проведя углубленный анализ системы корпоративного управления в странах мира, мы должны определить приоритетные цели на последующие годы, основываясь на опыте таких развитых стран, как США, Великобритания, Австралия, Канада, Германия, Австрия, Нидерланды, скандинавские страны, Франция, Япония, Китай, Индия, Южная Корея, Россия. Система, модели и практика корпоративного управления в этих странах отличаются друг от друга. Такая ситуация объясняется развитием экономики

страны, историческими обычаями, культурой и традициями общества, корпоративными правовыми нормами, различиями в управлении деятельностью компаний. В настоящее время ученые-экономисты выделяют ключевые модели корпоративного управления, такие как англо-американская, немецкая (континентальная), японская и семейная.

Англо-американская, немецкая (континентальная), японская модели обеспечивают основу для различных структур внутреннего управления в виде наамуны. Эти модели могут отражать оценку эффективности деятельности акционерных обществ и совершенствование системы корпоративного управления. Существует ряд основных элементов моделей корпоративного управления: основные участники акционерного общества; силы взаимодействия между основными участниками; порядок владения акциями на основе модели; возможность привлечения финансовых средств; состав наблюдательного совета; сфера деятельности акционерного общества. корпоративное законодательство; требования к раскрытию информации; корпоративные отношения акционеров.

«В мировой практике существует пять признанных базовых моделей корпоративного управления. В том числе: американская модель; модель Соединенного Королевства (основанная на общепризнанных принципах); континентально-европейская модель с двумя уровнями; японская модель; азиатская модель, опирающаяся на семью» [2]. Считается, что характеристики моделей из Америки и Соединенного Королевства близки друг к другу, двухуровневая континентально-европейская модель сформирована на основе немецкой модели, японская модель охватывает некоторые особенности американской и немецкой моделей.

В двадцатом веке одной из основных сфер бизнеса был менеджмент, то есть процветали консультанты по менеджменту, теории управления и менеджмент. Несмотря на то, что были созданы организационные теории, совет директоров редко участвовал в организационных процессах компании. Стратегическое планирование, финансовый менеджмент и маркетинг – все это процветало. Корпоративное управление стало предметом пристального внимания с началом двадцать первого века. В мире здоровая система корпоративного управления признана за продвижение интересов акционеров и повышение стоимости акций. В результате использования

кодексов, принципов и лучшей практики корпоративного управления в управлении компаниями для оценки деятельности директоров на многих предприятиях они прошли обучение и развили когнитивные навыки. В Соединенных Штатах корпоративное управление было отрегулировано, и начало формироваться успешное корпоративное управление.

Позже одна из крупнейших компаний Соединенных Штатов, Enron, потерпела крах. Компания распалась, несмотря на то, что общее собрание акционеров соответствовало всем требованиям правил листинга. В отличие от крупных американских корпораций, в Enron были престижные, опытные независимые директора, необходимые комитеты по управлению, и даже были распределены обязанности председателя правления и генерального директора. Однако последующие исследования показали, что высшее руководство изменило корпоративную стратегию в области энергоснабжения. Какое-то время это давало хорошие результаты. Но поскольку правление не смогло понять новую стратегию, профиль рисков компании был изменен с относительно низкорисковой энергетики. В результате изменения условий финансового рынка Enron потерпела крах. Акционеры потеряли свой капитал, а некоторые руководители были заключены в тюрьму за мошенничество.

По мере смены клиентами аудитора бухгалтерской фирмы Артура Андерсена, входящий в международную пятерку фирм, Enron распалась, к ней присоединились другие фирмы-партнеры, и “Большая пятерка” превратилась в «Большую четверку». В то же время, что и в Соединенных Штатах, многие компании в развитых странах также испытывали проблемы с управлением. У многих компаний, таких как Marconi, British Rail, Independent insurance и Tomkins organizations в Великобритании; NIN Insurance в Австралии; Parmalat в Италии; Vodafone Mannesman в Германии, были проблемы с управлением. Надзорные органы компании начали расследование по каждому случаю. Государственные компании США, такие как Vast Management, Worldkom и Tauso, также потерпели крах из-за проблем с корпоративным управлением.

В американских компаниях права акционеров были защищены в большей степени, и только независимые директора могли войти в комитеты по аудиту и платежам. В результате публикации данных внутреннего контроля, финансового контроля в годовых

отчетах повысилась эффективность корпоративного управления.

В первые годы XXI века, в результате низких процентных ставок в Европе и Соединенных Штатах, высокой ликвидности на финансовых рынках и слабой денежно-кредитной политики, количество кредитов на недвижимость увеличилось, а цены на жилье выросли, и для покупки недвижимости приходилось занимать больше. С ростом стоимости жилья увеличились личные долги по кредитным картам. Торгуя с другими финансовыми институтами по всему миру, кредиторы секьюритизировали активы СБУ, чтобы сократить свои средства. Торгуя с другими финансовыми институтами по всему миру, для сокращения своих средств кредиторы объединили ссудные активы с ценными бумагами. Постепенно цены на жилье начали спадать, еще больше снизились цены на жилье, взятое под залог банками для истребования долгов. Сложность использования финансовых инструментов при торговле ценными бумагами, тот факт, что банки не ценили внешних директоров, привели к риску банка и дальнейшему снижению доверия к банку. В результате неспособности некоторых банков выполнить свои обязательства вкладчики захотели вывести свои средства.

Центральный банк начал выделять средства на поддержку банков. В 2007 году крупные финансовые учреждения, крупнейшие страховые и кредитные организации были спасены правительством США. В течение этих лет банки в других странах также сталкивались с проблемами ликвидности. Northern Rock bank в Великобритании, Восточноазиатский банк в Гонконге и банки в Исландии также потерпели крах. Правительство США инвестировало 700 миллиардов долларов США в покупку акций банков. Правительство Великобритании национализировало три действующих банка.

В результате мирового финансового кризиса корпоративное управление оказалось под угрозой, и проявились некоторые проблемы, такие как присутствие независимых директоров в совете директоров, контроль над его управлением. В результате того, что независимые аудиторы проверяли риски, связанные с финансовой отчетностью банков, не раскрывая их, высокопоставленные кредитные агентства потерпели финансовый крах при получении кредитов. В целях обеспечения всестороннего регулирования финансовой сферы, высокой ответственности и проз-

рачности правительство США приняло закон «О защите прав потребителей». Такие вопросы, как введение советов директоров в публичных компаниях, тот факт, что комитеты учитывают риски компании, ежегодные выборы директоров, внедрение кодекса корпоративного управления, обсуждались, но не были реализованы.

В Соединенном Королевстве были предложены поправки к Кодексу корпоративного управления Великобритании с целью защиты прав акционеров, обеспечения структуры совета и повышения его эффективности. Была подчеркнута ответственность советов по корпоративной стратегии управления рисками. Кодексы корпоративного управления, опубликованные Великобританией, также были быстро приняты другими странами по всему миру. В то же время Южноафриканский Институт директоров опубликовал еще два отчета о корпоративном управлении.

Во втором десятилетии XXI века страны при разработке своих кодексов корпоративного управления сосредоточили внимание на таких рекомендациях, как корпоративная социальная ответственность (КСО), этика, вознаграждение директоров, принципы корпоративного управления. В связи с мировым финансовым кризисом ОЭСР в 2004 году объявила о принципах корпоративного управления. Позже, в 2023 году, G20/ОЭСР были опубликованы принципы корпоративного управления в новой редакции. Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР носят рекомендательный, а не обязательный характер и могут применяться правительствами для оценки и совершенствования действующего национального законодательства, а также корпорациями для создания системы корпоративного управления и развития «передового опыта» в области корпоративного управления.

Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР состоят из следующих принципов:

1. Обеспечение эффективных основ корпоративного управления
2. Права акционеров и справедливое отношение к ним, основные функции собственности
3. Институциональные инвесторы, фондовые рынки и другие посредники
4. Раскрытие информации и прозрачность
5. Задачи совета
6. Стабильность и долговечность

В 2016 году по инициативе Европейс-

кого союза и правительства Великобритании была введена практика раскрытия нефинансовой информации. Также в 2010 году Великобритания потребовала увеличить число женщин на руководящих должностях, а в советах директоров своих компаний поставила цель довести долю женщин до 33% к 2020 году. Кодекс корпоративного управления Великобритании был опубликован в новой редакции в 2018 году, причем в кодексе особое внимание отношениям с компаниями, уделяется рекомендациям акционеров и других заинтересованных сторон, отраженных в Законе о компаниях 2006 года. Создание компаний состоит из таких рекомендаций, как необходимость ценить корпоративную культуру и разнообразие в соответствии со стратегией компании, высокая оценка правления, правление учитывает интересы заинтересованных сторон и создание разнообразного правления в результате расширения числа кандидатов в правлении. В долгосрочной стратегии компаний освещены такие предложения, как бизнес-модели и финансовая стратегия, установление принципов ответственности совета директоров, ежегодное переизбрание председателя совета директоров, акцент на квалификации и независимости неисполнительных директоров, оценка совета директоров с учетом прибегайте к помощи внешних экспертов не реже одного раза в три года.

В 2016 году отчет о корпоративном управлении, опубликованный Институтом директоров в Южной Африке, был признан «Передовым». В отчете предлагалось создать комитет, который обеспечивал бы моральную и социальную ответственность руководящих органов. По результатам применения данного отчета в управлении корпоративными участниками частного и государственного секторов, коммерческими и некоммерческими организациями необходимо обеспечить всестороннее развитие системы корпоративного управления.

Этот анализ будущего развития корпоративного управления в разных странах и культурах подчеркивает культурные влияния и взаимодействия между странами.

**Заключение.** В настоящее время совершенствование системы корпоративного управления и устранение влияющих на нее факторов являются важными вопросами, и в нашей стране принимается ряд нормативных актов. Кроме того, в совершенствовании кор-

поративного управления использование зарубежного опыта, соответствие принципам корпоративного управления ОЭСР создает эффективную систему. В целях защиты и содействия реализации прав и интересов акционеров и обеспечения равных отношений со всеми, в том числе с миноритарными и иностранными акционерами, был принят Закон Республики Узбекистан № ЗРУ-370 «Об акционерных обществах и защите прав акционеров».

Мировая практика показывает, что дальнейшее развитие системы корпоративного управления, в эффективное управление хозяйствующими субъектами, принадлежащим акционерам, внедрение нижеследующих является приоритетным:

Ответственность правления и его ревизионной комиссии заключается в привлечении независимой бухгалтерской фирмы для проверки финансовой отчетности, подготовленной руководством, и составления выводов по этим отчетам на основе общепринятых принципов бухгалтерского учета;

Ответственность независимой бухгалтерской фирмы заключается в обеспечении ее реальной независимости, отсутствии конфликта интересов, найме высококвалифицированных сотрудников и выполнении своей работы в соответствии с общепринятыми стандартами аудита;

Ответственность руководства заключается в эффективном и моральном управлении корпорацией с целью создания стоимостей для акционеров;

Ответственность руководства под контролем Совета директоров и его ревизионной комиссии заключается в подготовке финансовой отчетности, достоверно отражающей результаты финансового состояния и деятельности корпорации;

Корпорация ответственно за справедливое обращение со своими сотрудниками.

В заключение можно сказать, что, используя зарубежный опыт развития корпоративного управления в нашей стране, необходимо стимулировать деятельность прозрачных и честных рынков, а также поощрять эффективное распределение ресурсов, соблюдать нормы закона и укреплять практику эффективного контроля и правоприменения, вести финансовые отчеты на принципе прозрачности, вести деятельность, внося свой вклад в эффективное корпоративное управление сообществом.

**Список источников и использованной литературы:**

1. Urinov B.N., Kenjayeva U.F. "Korporativ boshqaruv: muammo va yechimlar". Monografiya – T.: Innovatsion rivojlanish, 2023 y. – 230
2. Bob Tricker. *Corporate governance: principles, policies and practices.* – UK.: Oxford university press, 2012. – P. 151.
3. Ашуров З.А., Жалилов Ф.А., Уринов Б.Н. "Замонавий корпоратив бошқарув (хорижий тажриба)". – Т.: Иқтисодиёт, 2021. – 195
4. Hilmer, Frederick G. (1993) *Strictly Boardroom – Improving Governance to Enhance Business Performance.* Business Library <https://librariesaustralia.nla.gov.au>
5. Berle, Adolf A. and Means, Gardiner C. (1932) *The Modern Corporation and Private Property.* Macmillan, rev. by Adolf Berle (1967), Columbia University, Harcourt, Brace and World, New York.
6. Bob Tricker. *The Evolution of Corporate governance.* – UK.: Cambridge university press, 2020. – P. 70.
7. Кенжаева У.Ф. *Ўзбекистонда корпоратив бошқарув тизимини такомиллаштиришнинг асосий йўллари.* Монография. – Т.: Иқтисодиёт, 2023. – 77 бет.
8. Ўзбекистон Республикаси Президенти Фармони "2022 — 2026 йилларга мўлжалланган янги ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида" - <https://lex.uz/docs/5841063>
9. Уринов Б.Н. Проблема корпоративного управления //Проблемы экономики-2014 - <https://elibrary.ru/item.asp?id=22927452>
10. Ashurov Z. (2017). *Reforming corporate governance in Uzbekistan in line with the global principles* //SAARJ Journal on Banking & Insurance Research, 6(1), 44-55. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2920359](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2920359)
11. Elmirezayev S.E. *Zamonaviy korporativ boshqaruv.* – Т. "Iqtisod-Moliya" 2019. – 416 b.
12. Уринов Б., Кенжаева У. *Корпоратив бошқарувнинг илғор амалиёти ва моделлари* //Iqtisodiyot va ta'lim, 2022 [https://doi.org/10.55439/ECED/vol23\\_iss3/a19](https://doi.org/10.55439/ECED/vol23_iss3/a19)