INNOVATIVE PUBLICATION
Journal of Effective Learning and Sustainable Innovation
Vol.4 №10 (2026). OCTOBER
innovativepublication.uz

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

Прудникова Ангелина
Студентка Ташкентского
Государственного Технического университета имени Ислама Каримова
Аллаева Гульчехра Жалгасовна
Доктор экономических наук

Аннотация
В статье систематизированы теоретические подходы к оценке деятельности наблюдательного совета акционерного общества и разработана концептуальная методика диагностики его результативности. На основе агентской теории, теории заинтересованных сторон и риск-ориентированного подхода выделены пять направлений оценки: независимость и компетенции, качество стратегического надзора, контроль рисков, прозрачность и результативность решений. Предложены система индикаторов, порядок нормирования и агрегирования показателей, а также алгоритм управленческих действий по результатам оценки. Приведён иллюстративный расчёт на условных данных; эмпирическая апробация обозначена как направление дальнейших исследований. Рекомендации ориентированы на акционерные общества Узбекистана и могут адаптироваться к особенностям отрасли и структуры собственности.

Ключевые слова: корпоративное управление, наблюдательный совет, независимый директор, эффективность, внутренний контроль, риск-менеджмент, акционерное общество, методология оценки.

Annotatsiya
Maqolada aksiyadorlik jamiyati kuzatuv kengashi faoliyatini baholashning nazariy yondashuvlari tizimlashtirilgan va uning samaradorligini diagnostika qilishning konseptual usuli taklif etilgan. Baholashning besh yo‘nalishi: mustaqillik va kompetensiyalar, strategik nazorat, risklarni boshqarish, oshkoralik hamda qarorlarning natijadorligi ajratilgan. Ko‘rsatkichlarni me’yorlashtirish va umumlashtirish tartibi, shuningdek baholash natijalariga asoslangan boshqaruv choralari algoritmi ishlab chiqilgan. Shartli ma’lumotlar asosida hisoblash misoli keltirilgan; amaliy sinov kelgusidagi tadqiqot vazifasi sifatida belgilangan.

Kalit so‘zlar: korporativ boshqaruv, kuzatuv kengashi, mustaqil direktor, samaradorlik, ichki nazorat, risklarni boshqarish.

Abstract

This article systematizes theoretical approaches to evaluating supervisory board performance and proposes a conceptual diagnostic framework. Five assessment dimensions are distinguished: independence and competencies, strategic oversight, risk control, transparency, and decision outcomes. The paper specifies indicators, normalization and aggregation procedures, and a management response algorithm. A numerical example uses hypothetical data and is not presented as empirical validation. The framework is intended for adaptation by joint-stock companies in Uzbekistan, subject to sector-specific calibration and further empirical testing.

Keywords: corporate governance, supervisory board, independent director, effectiveness, internal control, risk management.

1. Введение

Современная корпорация представляет собой сложную систему отношений между собственниками капитала, исполнительными органами и другими заинтересованными сторонами. При разделении собственности и управления наблюдательный совет выступает ключевым звеном стратегического контроля, призванным ограничивать агентские конфликты и обеспечивать устойчивость организации [1; 2]. Однако формальное наличие совета и его комитетов ещё не означает высокой результативности корпоративного управления.

В условиях реформирования корпоративного сектора Узбекистана вопросы профессионализации наблюдательных советов, их фактической независимости, прозрачности решений и качества надзора приобретают практическое значение. При этом оценка совета нередко сводится к процедурным признакам: количеству заседаний, составу комитетов или своевременности оформления протоколов. Такие характеристики необходимы, но недостаточны для вывода о качестве стратегических решений.

Цель исследования — разработать концептуальную многокритериальную методику оценки эффективности деятельности наблюдательного совета, связывающую организационные характеристики с качеством его надзорных функций. Объектом выступают механизмы корпоративного управления акционерных обществ; предметом — методы и показатели оценки деятельности наблюдательного совета.

Для достижения цели решаются задачи: обобщение научных подходов;

выявление ограничений формальных оценок; конструирование системы индикаторов; формирование процедуры интегральной оценки; разработка рекомендаций по применению результатов. Использованы методы сравнительного, системного и структурно-функционального анализа, логического моделирования и многокритериального агрегирования.

2. Обзор литературы и теоретические основания

Агентская теория Дженсена и Меклинга объясняет необходимость механизмов мониторинга менеджмента и согласования стимулов собственников и управляющих [1]. Шлейфер и Вишни рассматривают корпоративное управление через механизмы обеспечения возврата инвестиций поставщикам капитала [2]. Эти подходы подчёркивают контрольную роль совета, но не исчерпывают вопросы устойчивости и отношений с заинтересованными сторонами.

Концепция заинтересованных сторон Фримена расширяет критерии результативности, включая последствия решений для работников, кредиторов, клиентов и общества [3]. Ресурсная перспектива совета обращает внимание на знания, связи и экспертный потенциал его членов. Следовательно, эффективный совет должен не только контролировать исполнительный орган, но и предоставлять стратегические компетенции.

Принципы G20/OECD корпоративного управления 2023 года рассматривают обязанности совета, раскрытие информации, права акционеров и устойчивость в единой институциональной системе [4]. В контексте Узбекистана существенное значение имеют национальное законодательство об акционерных обществах и Кодекс корпоративного управления [5; 6]. Нормативное соответствие и фактическая эффективность при этом являются разными объектами измерения.

Пробел, на устранение которого направлена настоящая работа, состоит в недостаточной связности процедурной оценки совета с анализом качества выполнения его стратегических и контрольных функций. Предлагаемый подход не претендует на универсальность без эмпирической проверки, но создаёт воспроизводимую структуру диагностики.

3. Методология исследования

Предлагается пятикомпонентная модель оценки деятельности наблюдательного совета. Для каждого направления используются наблюдаемые индикаторы, подтверждаемые корпоративными документами, анкетированием членов совета и независимой проверкой. Выбор показателей обусловлен необходимостью сочетать характеристики состава совета, процессы и результаты его работы.

Блок	Примеры индикаторов	Источник проверки
I. Независимость и компетенции	Доля независимых членов; матрица компетенций; обучение	Состав совета, биографии, отчёты
S. Стратегический надзор	Обсуждение стратегии; мониторинг KPI; пересмотр допущений	Протоколы, стратегические документы
R. Риски и контроль	Контроль риск-аппетита; исполнение рекомендаций аудита	Отчёты комитета и внутреннего аудита
T. Прозрачность	Раскрытие существенной информации; управление конфликтами интересов	Годовой отчёт, политики
O. Результативность	Доля исполненных решений; своевременность корректирующих мер	Реестр поручений и решений

Первичные показатели переводятся на шкалу от 0 до 1. Для положительно ориентированного количественного показателя применяется формула $x_i = (z_i - \min_i)/(\max_i - \min_i)$, для отрицательно ориентированного — $x_i = (\max_i - z_i)/(\max_i - \min_i)$. При совпадении границ показатель исключается из расчёта до пересмотра шкалы. Качественные признаки оцениваются по заранее утверждённой рубрике, например 0 — практика отсутствует, 0,5 — реализована частично, 1 — реализована и документально подтверждена.

Итоговый индекс: $E = wI \cdot I + wS \cdot S + wR \cdot R + wT \cdot T + wO \cdot O$, где сумма весов равна единице, а I, S, R, T, O — средние нормированные значения соответствующих блоков. Для иллюстрации используются веса 0,20; 0,25; 0,25; 0,15; 0,15 соответственно. Это гипотетические параметры, которые не следует воспринимать как эмпирически установленные коэффициенты.

В целях предотвращения компенсации критических нарушений высокими оценками по другим блокам предлагается дополнительное ограничение: если выявлено существенное неурегулированное нарушение прав акционеров либо отсутствие обязательной контрольной процедуры, итоговый индекс

сопровождается статусом «критический риск» независимо от его числового значения.

4. Результаты концептуального моделирования

Для демонстрации расчёта использован условный пример акционерного общества. Приведённые числа являются искусственно заданными и не относятся к какой-либо реальной организации.

Блок	Нормированная оценка	Вес	Вклад
Независимость и компетенции	0,70	0,20	0,140
Стратегический надзор	0,60	0,25	0,150
Риски и контроль	0,45	0,25	0,1125
Прозрачность	0,80	0,15	0,120
Результативность	0,55	0,15	0,0825
Итого	—	1,00	0,605

Интегральная оценка условной компании составляет E = 0,605. Наиболее слабым направлением оказывается контроль рисков (0,45). Следовательно, приоритетные действия могут включать утверждение риск-аппетита, усиление работы профильного комитета и регулярный мониторинг исполнения рекомендаций внутреннего аудита. Само значение 0,605 не является объективной отраслевой оценкой без установления порогов на эмпирической выборке.

Проверка чувствительности показывает, что изменение весов может влиять на ранжирование компаний. Поэтому при практическом применении необходимо рассчитывать несколько сценариев весов, сравнивать результаты и документировать причины их выбора. Дополнительно следует оценивать межэкспертную согласованность качественных баллов и доступность подтверждающих документов.

5. Организационный механизм внедрения

На первом этапе общее собрание акционеров либо уполномоченный орган утверждает политику оценки наблюдательного совета: цели, периодичность, перечень показателей, источники информации и правила урегулирования конфликтов интересов. Предпочтительно сочетать ежегодную самооценку с периодической внешней независимой оценкой.

На втором этапе секретарь совета и профильные подразделения собирают подтверждающие материалы. Для минимизации субъективности используется единая карточка индикатора: определение, единица измерения, источник, ответственный, период наблюдения, допустимый диапазон и способ проверки.

На третьем этапе формируются значения частных показателей и интегрального индекса. Результаты обсуждаются на заседании совета с разграничением проблем структуры (например, недостаток компетенций), процессов (качество материалов и дискуссий) и последствий (невыполненные решения).

На четвёртом этапе принимается план улучшений с конкретными сроками и ответственными. Рекомендуется связывать план с обновлением матрицы компетенций, обучением членов совета, регламентом комитетов, механизмами управления конфликтами интересов и цифровым реестром решений.

На пятом этапе осуществляется повторная оценка и анализ динамики. При этом причинную связь между улучшением индекса и финансовыми результатами нельзя предполагать автоматически: на результаты влияют отраслевые условия, структура капитала и внешние шоки.

6. Обсуждение и ограничения

Предлагаемая методика отличается от исключительно процедурных чек-листов тем, что связывает состав совета, качество процессов и результаты надзорной деятельности. Её научный вклад носит методический характер: сформирована структура многокритериальной диагностики с процедурой нормирования, правилом критического риска и последовательностью управленческого реагирования. Утверждение о превосходстве над существующими методиками потребует отдельного сравнительного исследования.

Основные ограничения связаны с субъективностью экспертных оценок, возможной неполнотой корпоративных раскрытий и зависимостью итогового индекса от весов. Кроме того, высокая доля независимых членов сама по себе не гарантирует независимого поведения, а количество заседаний не отражает качества обсуждения. Для дальнейшей проверки предлагается выборка акционерных обществ Узбекистана за несколько лет, анализ устойчивости оценок и тестирование связи индекса с показателями риска и устойчивости при контроле отрасли и размера предприятия.

7. Заключение

Эффективность наблюдательного совета целесообразно оценивать не только по формальным требованиям, но и по качеству стратегического надзора, контролю рисков, прозрачности и исполнению решений. Предложенная концептуальная

модель объединяет пять измерений корпоративного управления и предусматривает воспроизводимый порядок расчёта, интерпретации и последующих корректирующих действий. Для акционерных обществ Узбекистана её применение может служить инструментом внутренней диагностики при условии адаптации к действующим нормам, корпоративной структуре и качеству доступных данных. Перспективой исследования является эмпирическая апробация и проверка валидности индекса.

Список использованной литературы

1. Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics. 1976. Vol. 3(4). P. 305–360. DOI: 10.1016/0304-405X(76)90026-X.
2. Shleifer A., Vishny R. W. A Survey of Corporate Governance // The Journal of Finance. 1997. Vol. 52(2). P. 737–783. DOI: 10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x.
3. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984.
4. OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/ed750b30-en.
5. Республика Узбекистан. Закон «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» от 6 мая 2014 г. № ЗРУ-370 (с последующими изменениями). Официальная база: https://lex.uz/.
6. Кодекс корпоративного управления Республики Узбекистан. Утверждён протоколом заседания Комиссии по повышению эффективности деятельности акционерных обществ и совершенствованию системы корпоративного управления от 31 декабря 2015 г. № 9.
7. Fama E. F., Jensen M. C. Separation of Ownership and Control // Journal of Law and Economics. 1983. Vol. 26(2). P. 301–325.
8. Adams R. B., Hermalin B. E., Weisbach M. S. The Role of Boards of Directors in Corporate Governance: A Conceptual Framework and Survey // Journal of Economic Literature. 2010. Vol. 48(1). P. 58–107. DOI: 10.1257/jel.48.1.58.
9. Tricker B. Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices. 4th ed. Oxford University Press, 2019.
10. OECD. OECD Corporate Governance Factbook 2023. Paris: OECD, 2023.

Примечание для подачи: заполнить сведения об авторе, проверить актуальные редакции нормативных актов и требования конкретного журнала ВАК; при требовании эмпирических результатов дополнить статью данными реальных предприятий. Иллюстративный расчёт не является результатом наблюдения.