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

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING CORPORATE GOVERNANCE EFFECTIVENESS IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS

Abdullaeva Zarema Eskenderovna
Student, Islam Karimov Tashkent State Technical University
Allaeva Gulchekhra Jalgasovna
Doctor of Economics

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

Абдуллаева Зарема Эскендеровна
Студентка Ташкентского Государственного Технического университета имени Ислама Каримова
Аллаева Гульчехра Жалгасовна
Доктор экономических наук

Аннотация

Цель исследования — систематизировать методологические подходы к оценке корпоративного управления и предложить воспроизводимый алгоритм комплексной диагностики его качества на уровне акционерного общества. Использованы сравнительный, институциональный и системный анализ, контент-анализ международных принципов и национальных нормативных документов, метод многокритериальной оценки. Предложена двухконтурная методика, разделяющая оценку формального соответствия требованиям и фактической результативности механизмов управления. Разработаны состав индикаторов, порядок нормирования, правила агрегирования и процедуры проверки чувствительности результатов. На примере условного расчёта показано, как методика позволяет выявить приоритетные направления улучшения. Подчёркивается, что иллюстративные результаты не являются эмпирической оценкой предприятий Узбекистана. Практическая значимость подхода заключается в возможности применения для внутренней диагностики и сопоставления компаний при наличии проверяемых данных.

Ключевые слова: корпоративное управление; методология оценки; наблюдательный совет; акционеры; прозрачность; внутренний контроль;

многокритериальный анализ; Узбекистан.

Annotatsiya

Tadqiqotning maqsadi korporativ boshqaruv samaradorligini baholash yondashuvlarini tizimlashtirish va aksiyadorlik jamiyatlari uchun takrorlanadigan kompleks diagnostika algoritmini taklif etishdan iborat. Institutsional, tizimli va qiyosiy tahlil hamda ko‘p mezonli baholash usullari qo‘llanildi. Rasmiy muvofiqlik va boshqaruv mexanizmlarining amaliy natijadorligini alohida baholovchi ikki konturli metodika taklif etildi. Indikatorlar, normallashtirish va sezgirlik tahlili tartibi ishlab chiqildi. Shartli hisob-kitob metodikani namoyish etadi, ammo O‘zbekiston korxonalarining empirik natijasi hisoblanmaydi.

Kalit so‘zlar: korporativ boshqaruv, baholash metodologiyasi, kuzatuv kengashi, shaffoflik, ichki nazorat, ko‘p mezonli tahlil.

Abstract

The study systematizes approaches to assessing corporate governance and develops a reproducible diagnostic framework for joint-stock companies. Comparative, institutional and systems analysis, documentary review and multicriteria assessment are applied. A two-layer framework distinguishes formal compliance from the actual functioning of governance mechanisms. Indicators, normalization rules, aggregation procedures and sensitivity checks are specified. A hypothetical numerical example demonstrates diagnostic use but does not constitute empirical evidence about Uzbek firms. The framework may support internal governance reviews and comparative assessments when verifiable company-level data are available.

Keywords: corporate governance, assessment methodology, supervisory board, disclosure, internal control, multicriteria analysis, Uzbekistan.

1. Введение

Корпоративное управление определяет порядок постановки целей организации, распределения полномочий между собственниками, наблюдательным советом и исполнительным руководством, а также контроля достигнутых результатов. Его качество нельзя отождествлять с текущей прибыльностью: финансовый результат зависит от рыночной конъюнктуры, отраслевой структуры и иных факторов, тогда как корпоративное управление характеризует устойчивость процедур принятия и проверки решений. Международные принципы G20/OECD 2023 года выделяют права акционеров, раскрытие информации, ответственность совета, устойчивость и другие элементы системы [1].

В Узбекистане Кодекс корпоративного управления 2015 года закрепляет рекомендательные механизмы прозрачности, внутреннего контроля,

дивидендной политики и урегулирования конфликтов интересов [2]. Обзор ЕБРР 2025 года на основе десяти крупных листинговых компаний отмечает сохраняющиеся проблемы независимости наблюдательных советов, раскрытия нефинансовой информации и практической реализации контроля [3]. Выводы указанного обзора относятся к его выборке и не должны автоматически распространяться на все акционерные общества страны.

Исследовательская проблема состоит в разрыве между формальным наличием корпоративных процедур и их реальной работоспособностью. Цель статьи — разработать прозрачную методику диагностики, способную фиксировать оба измерения и формировать перечень приоритетных улучшений. Объект исследования — система корпоративного управления акционерного общества; предмет — методы оценки её качества и результативности.

2. Обзор литературы и теоретическая основа

Классическая работа Дженсена и Меклинга [4] описывает агентские издержки, возникающие при разделении собственности и контроля. В рамках этой логики значимы независимый надзор, аудит, вознаграждение руководства и контроль сделок с заинтересованностью. Концепция заинтересованных сторон Фримена [5] расширяет поле анализа за пределы отношений акционеров и менеджеров: устойчивость фирмы зависит также от отношений с персоналом, кредиторами, клиентами и обществом.

Обзор Шлейфера и Вишни [6] акцентирует механизмы обеспечения возврата инвестиций поставщикам капитала. Исследование Агилара и Джексона [7] показывает, что конфигурация корпоративных институтов зависит от национального контекста. Поэтому единый показатель, построенный только на доле независимых директоров или наличии комитета по аудиту, не способен надёжно измерить эффективность управления в различных правовых системах.

В настоящей работе предлагается различать три аналитические категории: соответствие (существует ли формальная процедура), функционирование (применяется ли она на практике) и результативность (способствует ли она достижению управленческих целей). Такая декомпозиция уменьшает риск подмены качества управления количеством внутренних документов.

3. Материалы и методы исследования

Исследование имеет методологический, а не эконометрический характер. Источниковую базу составляют принципы G20/OECD 2023 года [1], Кодекс корпоративного управления Узбекистана [2], оценка ЕБРР [3] и фундаментальные научные работы [4–7]. Используются логический анализ,

сравнительная классификация, построение системы индикаторов и сценарная проверка формул. Первичные данные предприятий и экспертный опрос в данной статье не собирались.

Предлагаемая двухконтурная модель содержит: C — индекс формального соответствия корпоративным требованиям и процедурам; F — индекс фактического функционирования и результативности механизмов. Оба индекса принимают значения от 0 до 1. Для итоговой диагностики используется показатель $G = \alpha C + (1 - \alpha)F$, где $\alpha \in [0;1]$ — предварительно установленный вес. В базовом сценарии $\alpha = 0{,}4$: функционирование имеет больший вес, чем документальное соответствие. Значение α является методическим допущением, а не установленным эмпирическим коэффициентом.

Блок оценки	Индикаторы соответствия C	Индикаторы функционирования F
Права акционеров	Правила уведомления и голосования; политика дивидендов	Соблюдение сроков; фактическое участие; разрешение обращений
Наблюдательный совет	Регламент; критерии независимости; комитеты	Посещаемость; рассмотрение рисков; оценка работы совета
Прозрачность	Утверждённая информационная политика	Своевременность, полнота и доступность раскрытия
Контроль и риски	Положения об аудите и конфликте интересов	Выполнение рекомендаций аудита; обработка конфликтов
Стратегия и устойчивость	Утверждённая стратегия и риск-аппетит	Мониторинг KPI; пересмотр рисков; контроль исполнения

Каждый первичный индикатор оценивается по единой шкале: 0 — подтверждение отсутствует; 0,5 — процедура действует частично либо подтверждена неполностью; 1 — критерий выполнен и подтверждён документально. Для количественных показателей применяется нормирование по заранее определённым целевым значениям: $x^* = \min(1, \max(0, (x - L)/(U - L)))$, где L и U — нижняя и верхняя границы. Для обратных индикаторов (например,

доля просроченных корректирующих мероприятий) шкала инвертируется. Границы устанавливаются до начала оценки и публикуются в протоколе исследования.

Внутри блока рассчитывается среднее значение доступных индикаторов; затем $C = \Sigma\, wj\, Cj$ и $F = \Sigma\, wj\, Fj$, где сумма весов wj равна 1. В демонстрационной версии пяти блокам присваиваются одинаковые веса 0,2, чтобы не создавать видимость эмпирически подтверждённой важности какого-либо блока. Если доля отсутствующих индикаторов блока превышает 30%, интегральная оценка блока не рассчитывается; пропуски отдельно раскрываются. Нулевое значение допустимо только при подтверждённом невыполнении критерия, но не при отсутствии данных.

Достоверность оценки обеспечивается документированием источника каждого балла, повторной проверкой спорных критериев независимым оценщиком и анализом чувствительности к весам. Необходимо отдельно проверять межэкспертную согласованность, если баллы присваивают несколько экспертов.

4. Результаты: демонстрация алгоритма

Для проверки вычислительной логики приведён условный пример компании X. Значения ниже сконструированы исключительно для иллюстрации метода и не отражают результаты какого-либо действующего акционерного общества.

Блок	Cj	Fj	Вес
Права акционеров	0,90	0,70	0,20
Наблюдательный совет	0,80	0,45	0,20
Прозрачность	0,85	0,60	0,20
Контроль и риски	0,75	0,40	0,20
Стратегия и устойчивость	0,70	0,55	0,20

Расчёт: $C = (0{,}90 + 0{,}80 + 0{,}85 + 0{,}75 + 0{,}70)/5 = 0{,}80$; $F = (0{,}70 + 0{,}45 + 0{,}60 + 0{,}40 + 0{,}55)/5 = 0{,}54$; $G = 0{,}4 \times 0{,}80 + 0{,}6 \times 0{,}54 = 0{,}644$. Разрыв $C - F = 0{,}26$ указывает на гипотетическую ситуацию, при которой корпоративные процедуры документированы лучше, чем функционируют.

В сценарном анализе при $\alpha = 0{,}3$ итоговый показатель равен 0,618; при $\alpha = 0{,}5$ — 0,670. Следовательно, вывод о наличии заметного разрыва между соответствием и функционированием сохраняется при изменении веса, хотя абсолютный

итоговый балл зависит от допущений. Приоритетными зонами для условной компании X являются внутренний контроль (F = 0,40) и работа наблюдательного совета (F = 0,45).

5. Обсуждение результатов и практические рекомендации

Преимущество предложенного подхода состоит в разделении формальной и поведенческой сторон управления. В отличие от простого перечня соблюдаемых норм, модель позволяет увидеть, где документальное оформление не подкрепляется исполнением. Она также обеспечивает трассируемость расчётов: каждый агрегированный балл может быть разложен на отдельные подтверждённые индикаторы.

Для акционерных обществ Узбекистана методика может использоваться как инструмент самооценки наблюдательного совета и внутреннего аудита. На первом этапе необходимо сформировать реестр корпоративных документов и источников раскрытия; на втором — проверить фактические решения и протоколы заседаний; на третьем — оценить исполнение рекомендаций аудита и стратегических решений; на четвёртом — согласовать план корректирующих мероприятий с ответственными лицами и сроками.

Практические меры включают ежегодную оценку деятельности наблюдательного совета, раскрытие сведений о квалификации и независимости его членов, контроль исполнения решений комитетов, систематическое рассмотрение рисков и публикацию понятной информации для акционеров. При применении модели к компаниям разных отраслей следует учитывать различия регулирования, масштаба и структуры собственности; прямое ранжирование без корректировки может вводить в заблуждение.

Ограничения исследования существенны. Весовые коэффициенты не оценены статистически; причинно-следственная связь между индексом G и финансовыми результатами не доказана; условный пример не заменяет апробацию на реальных данных. В дальнейшем целесообразно собрать панель данных компаний за несколько лет, проверить согласованность индикаторов, сопоставить индекс с показателями риска и инвестиционной привлекательности и оценить устойчивость результатов к альтернативным схемам агрегирования.

6. Заключение

Разработана концептуальная двухконтурная методика оценки корпоративного управления, позволяющая отдельно измерять формальное соответствие корпоративным правилам и фактическое функционирование управленческих механизмов. Её элементы включают систему из пяти тематических блоков,

прозрачную шкалу нормирования, алгоритм агрегирования и анализ чувствительности. Условный расчёт продемонстрировал диагностическую полезность разрыва между документальным соответствием и практикой. Научный вклад статьи состоит в формализации воспроизводимой процедуры диагностики, а не в доказательстве её превосходства над существующими моделями. Для публикации эмпирического исследования необходима дальнейшая проверка на данных компаний.

Список литературы

1. OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/ed750b30-en. https://doi.org/10.1787/ed750b30-en
2. Кодекс корпоративного управления Республики Узбекистан: утверждён протоколом от 31 декабря 2015 г. № 9. https://gov.uz/ru/davaktiv/sections/view/6336
3. European Bank for Reconstruction and Development. Uzbekistan Corporate Governance Report 2025. https://www.ebrd.com/home/what-we-do/policy-and-business-advice/legal-reform/corporate-governance/sector-assessment.html
4. 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.
5. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984.
6. 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.
7. Aguilera R. V., Jackson G. The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants // Academy of Management Review. 2003. Vol. 28(3). P. 447–465. DOI: 10.5465/amr.2003.10196772.

Примечание для подачи в редакцию: необходимо заполнить сведения об авторе, проверить оформление по шаблону выбранного журнала и при необходимости дополнить статью эмпирической апробацией. Проверка антиплагиата и принятие ВАК-журналом не гарантируются.