

- of the Russian Federation of September 30, 2014 N 996 ".
4. Order of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation of October 2, 2013 N 567 "On approval of Methodological recommendations on the use of methods for determining the initial (maximum) price of a contract, a contract concluded with a single supplier (contractor, performer)". "Journal of the head and chief accountant of housing and communal services", No. 1, January, 2014 (part II) (Methodical recommendations - beginning), "Journal of the head and chief accountant of housing and communal services", No. 2, February, 2014 (part II) (Methodical recommendations - the end)).
  5. Order of the Federal Agency for Technical Regulation and Metrology of January 31, 2014 N 14-st "On the adoption and implementation of the All-Russian Classifier of Economic Activity (OKVED2) OK 029-2014 (NACE Rev. 2) and the All-Russian Classifier of Products by Type economic activity (OKPD2) OK 034-2014 (CPES 2008) ".
  6. Anchishkina O.V. Strategy "Contract System 2.0": modernization of the institution of the state customer. / State order: management, placement, provision. 2017. No. 49. S. 8-13.
  7. Bakulina A.A., Sergunina B.V. The cataloging process in the contract procurement system as a necessary condition for its development. / Bulletin of the Academy. 2018.No. 3.P. 5-13.
  8. Blintsov D.A. Publication of protocols in the eis with "live" (handwritten) signatures of the commission members within the framework of the law on the contract system. / State order: management, placement, provision. 2018.No. 53. S. 138-141.
  9. Vilkova N.G., Grinevich A.S. Features of legal regulation of the contract system in the field of state and municipal procurement. / Bulletin of modern research. 2019. No. 1.14 (28). S. 13-17.
  10. Gilkova O.N. The US federal contract system as the basis for public-private partnership in the military sphere. / Discussion. 2018. No. 4 (89). S. 62-70.
  11. Zdanovskaya L.B., Tkachenko V.V. Tkachenko N.A. Analysis of the public procurement system and consideration of practical issues of the contract system in accordance with Federal Law No. 44-FZ. / Bulletin of the Academy of Knowledge. 2020. No. 2 (37). S. 117-123.
  12. Mugafina MA Legal conclusion of a state contract under the legislation of the federal contract system. / Academic journalism. 2018.No. 11.P. 197-206.
  13. Sergunina B.V. Sources of information for justifying the initial maximum contract price in the framework of the implementation of the legislation of the Russian Federation on placing orders // Public procurement - No. 29, 2018. - p. 23.
  14. Tsygankov S.S., Nalivaiko S.V., Tsygankova E.M. Enforcement of the contract in the context of digital processing of the contract system in the field of public procurement. / Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2018.No. 7.P. 169-173.
  15. Unified information system [Electronic resource] // URL: [www.zakupki.gov.ru](http://www.zakupki.gov.ru) (date of access: 30.04.2020).
  16. AusTender [Electronic resource] // URL: <https://www.tenders.gov.au/> (date of access: 30.04.2020).
  17. EU Public Procurement Learning Lab "A brief report on the questionnaire "Reserve Price". [Electronic resource] // URL: <http://www.consip.it/on-line/Home/RicercaeSviluppo/Progetti/Eulab/documento3249.html> (date of access: 30.04.2020).
  18. Federal Acquisition Regulation [Electronic resource] // URL: <https://www.acquisition.gov/browse/index/far> (date of access: 20.04.2020).
  19. Federal Procurement Data System «Next Generation». [Electronic resource] // URL: [www.usaspending.gov](http://www.usaspending.gov) (date of access: 22.04.2020).
  20. Observatório da Despesa Pública [Electronic resource] // URL: <http://www.cge.ms.gov.br/odp/> (date of access: 30.04.2020).
  21. Ахматов Х.А., Егоров М.О., Давиденко А.В. Цифровое противодействие электронному картелированию в сфере государственных закупок // Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством», № 4 (42), 2019, с. 92- 97.

DOI 10.6060/ivecofin.2020464.503  
УДК 338.24

#### СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ И МЕХАНИЗМОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Мухамаджанов Шахриёр Солижанович  
Ташкентский государственный экономический университет, ул. Ислама Каримова, 49, Ташкент,  
100138, Узбекистан  
E-mail: Shaxri\_7700@list.ru

**В статье представлены вопросы совершенствования эффективной системы корпоративного управления и механизм повышения уровня корпоративного управления. В статье подчеркивается, что известные инструменты управления не будут иметь никакого эффекта, если стадия развития акционерного общества и его финансовые ресурсы не будут адекватными.**

**Ключевые слова:** корпоративное управление, инвесторы, акционеры, корпорация, корпоративная стратегия, корпоративные цели

## IMPROVEMENT OF THE SYSTEM AND MECHANISMS OF CORPORATE GOVERNANCE

Mukhamadzhonov Shakhriyor S.

Tashkent State University of Economics, st. Islam Karimov, 49, Tashkent, 100138, Uzbekistan

E-mail: Shaxri\_7700@list.ru

***The article presents the improvement of the effective corporate governance system and the mechanism for improving the level of corporate governance. The article emphasizes that any well-known management tools will not have any effect if the stage of development of the joint-stock company and its financial resources are not adequate.***

**Keywords:** corporate governance, investors, shareholders, corporation, corporate strategy, corporate goals

### *Введение*

Совершенствование системы корпоративного управления состоит в том, что такое усовершенствование способствуют росту прибыльности компании. Улучшение системы корпоративного управления напрямую и незамедлительно приводит к повышению стоимости акций компании. Причина очевидна: чем лучше система корпоративного управления, тем выше уровень доверия инвестора и, следовательно, тем меньше риск и выше стоимость. Кроме того, естественно, что рост стоимости компании соответствует основной задаче совета директоров, заключающейся в максимальном увеличении ее привлекательности для акционеров.

Корпоративное управление – это система, которая подразумевает честное, открытое и справедливое управление. И если компания исповедует такие ценности, остается только один необходимый фактор устойчивого роста – доверие, а именно доверие инвесторов, акционеров и общества. Необходимо, чтобы акционеры были уверены: компанией грамотно управляют, а по отношению к ним самим поступают честно и по совести [1].

### *Концептуальная основа и возможности исследования*

Эффективность системы корпоративного управления определяется определенными факторами, которые характеризуют особенности функционирования корпораций. К основным элементам системы корпоративного управления можно отнести такие элементы управления, как: стратегия корпоративного

управления; организационная структура, обеспечивающая корпоративное управление; системы и процессы корпоративного управления; корпоративный стиль управления; сумма корпоративных навыков персонала, состав персонала и совместно разделяемые корпоративные ценности [2].

При этом стратегия корпоративного управления характеризуется как курс на реализацию принципов корпоративного управления для достижения корпоративных целей; организационная структура, обеспечивающая корпоративное управление, характеризуется как описание характеристик организационной схемы взаимодействия подразделений, обеспечивающих реализацию корпоративной стратегии и принципов корпоративного управления; системы и процедуры корпоративного управления характеризуются как описание процессов и установленных процедур корпоративного управления; корпоративный стиль управления характеризуется как характер действий ведущих управляющих для достижения корпоративных целей компании; сумма корпоративных навыков персонала характеризуется как способности, отличающие персонал и компанию в целом, направленные на реализацию корпоративных стратегических целей; совместные корпоративные ценности характеризуются как важнейшие корпоративные ценности или основополагающие концепции, которые доводят до сознания всех сотрудников компании.

Усовершенствование корпоративного управления позволяют корпорации завоевать доверие акционеров, уменьшить риск финансовых кризисов и расширить доступ к капиталу. Создание внутренних структур и процедур, основанных на принципах справедливости, прозрачности, подотчетности и ответственности, – первейшая задача, которую должен решать менеджмент в процессе реформы корпоративного управления.

Организационная структура корпоративного управления может состоять из четырех блоков. Первый – это департамент корпоративного управления, основные функции которого – создание, ведение и совершенствование корпоративного управления; разработка, организация и реализация корпоративной политикой общества; подготовка предложений по разработке и внесению изменений во внутренние документы. Второй блок – департамент центральных бумаг, основные функции которого – установление и развитие

эффективных связей с инвесторами, акционерами и информационными агентствами, мониторинг отечественного и международного рынков ценных бумаг, управление ликвидностью акций и иных ценных бумаг, развитие рынка акций компании. Третий блок – департамент правового обеспечения, который отвечает в первую очередь за юридическую чистоту документации; сюда относятся уставы и всякого рода положения. Четвертый блок – это департамент общественных связей и взаимодействия с органами государственной власти. Основная его функция – координация информационной политики общества в отношении органов государственной власти.

Не претендуя на полное и детальное раскрытие такой сложной темы, как повышение эффективности системы корпоративного управления корпорации, рассмотрим внутренний механизм корпоративного управления в акционерном обществе (рис. 1).



**Рисунок 1. Внутренний механизм корпоративного управления в акционерном обществе**  
**Figure 1. Internal mechanism of corporate management in a joint stock company**

Усовершенствование корпоративного управления является важнейшей мерой, необходимой для увеличения притока инвестиций во все сферы деятельности экономики как от отечественных, так и зарубежных инвесторов. Для этого необходим механизм усовершенствования системы управления взаимоотношений с акционерами. Главной задачей относительно реализации этого направления является защита прав акционеров как одного из приоритетов социально-экономического развития страны.

В западных странах Европейского Союза усиление защиты прав акционеров определено как ключевое направление развития законодательства о компаниях: Обеспечение эффективной и соразмерной защиты прав акционеров и третьих лиц должно быть в

центре любого законодательства о компаниях. Прочная система защиты прав акционеров и третьих лиц, позволяющая достигнуть высокой степени доверия в деловых взаимоотношениях, является основным условием обеспечения эффективности и конкурентоспособности бизнеса. Улучшение защиты прав акционеров должно основываться прежде всего на:

- предоставлении полной информации о том, какие права существуют и как они могут быть реализованы;
- совершенствовании средств, необходимых для эффективной реализации существующих прав.

Важным фактором, влияющим на уровень защиты прав акционеров, является и поведение самих компаний. В 2019 году Всемирный банк

опубликовал результаты исследования взаимосвязи корпоративного управления, защиты прав инвесторов и эффективности 695 компаний в 25 странах с формирующимися рынками. Основные выводы специалистов таковы:

- в странах слабыми правовыми системами уровень корпоративного управления ниже;

- уровень корпоративного управления в национальных компаниях зависит от того, настолько значительны информационные асимметрии искажения рыночной среды, с которыми сталкивается та или иная корпорация;

- компании, акции которых котируются на фондовых биржах США, имеют повышенный уровень корпоративного управления, и эта зависимость особенно характерна для компаний из стран со слабыми правовыми системами;

- качественное корпоративное управление оказывает положительное влияние на рыночную стоимость компаний и эффективность их деятельности, причем указанная связь проявляется сильнее в странах со слабыми правовыми системами.

Таким образом, чем слабее правовая система в стране, тем важнее состояние корпоративного управления для улучшения функционирования компаний. И наоборот, деятельность компаний с надлежащим корпоративным управлением меньше зависит от степени развития правовой системы, поскольку их потребность во внешних механизмах разрешения конфликтов между участниками корпоративных отношений не слишком остра.

В США и многих европейских странах сейчас действует множество компаний, которые предлагают полный спектр услуг по IT-обеспечению отношений, поддерживаемых корпорациями с внешним миром. В качестве примера можно указать одну из самых известных американских фирм, работающих в данной области, – Corporate Communications Broadcast Network, которая в марте 2004 г. вошла в состав крупной информационно-технологической компании Thomson Corp. Развивается и такой бизнес, как предоставление доступа к интерактивным годовым отчетам корпораций на web-сайтах специализированных фирм. Так, на сайте Annual Reports.com можно познакомиться с отчетами 2700 компаний (годовая плата за такую услугу составляет 600 долл.), еще корпорации-подписчики могут перевести свои отчеты в интерактивную форму (эта услуга стоит 1 тыс. долл.).

Таким образом, современное корпоративное управление немислимо без

интенсивного и последовательного внедрения новейших информационных технологий. Главное условие достижения успеха в этом процессе – максимальная интеграция всех применяемых IT-систем, которые должны быть подчинены единой цели содействия совету директоров в обеспечении эффективного руководства компанией (надзора за деятельностью топ-менеджеров в сферах реализации корпоративной стратегии, осуществления внутреннего контроля и поддержания надлежащих отношений между корпорацией и ее контрагентами). Важно подчеркнуть: поскольку данная сфера деятельности развивается, как правило, путем передачи наиболее сложных функций специализированным фирмам (то есть с помощью аутсорсинга), она быстро превращается в отдельный и весьма перспективный вид бизнеса для производителей программного обеспечения, системных интеграторов и других технологических компаний.

Классическая теория управления компанией определяет корпоративный контроль как особую подсистему или функцию менеджмента, управленческую деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации. При этом основным ее функциональным направлением «классики считают контроль за выполнением корпоративных планов и бюджетов дирекцией, сотрудниками компании [3].

Поиски эффективной модели корпоративного контроля могут оказаться успешными лишь при условии готовности совладельцев исполнительных органов предприятия решить своеобразную задачу на оптимум с различными величинами.

По своей управленческой сути контрольным органом является и совет директоров. Так, модельный Кодекс корпоративного поведения указывает на четыре его основные функции:

- совет директоров определяет стратегию развития общества и принимает годовой финансово-хозяйственный план;

- совет директоров обеспечивает эффективный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества;

- совет директоров обеспечивает реализацию и защиту прав акционеров, а также содействует разрешению корпоративных конфликтов;

- совет директоров обеспечивает эффективную деятельность исполнительных органов общества, в том числе посредством осуществления контроля за их деятельностью.

Механизм согласования интересов акционеров с менеджерами акционерных

обществ комплексной системой, включающей четыре важных элемента, которые обеспечивают учет интересов, требует собственника. Во-первых, он регулирует отношения внутри компании, поддерживает баланс между различными интересами акционеров, советом директоров и наемных менеджеров при возникновении конфликтов и позволяет разрешать их в рамках существующего в стране правового поля. Во-вторых, это взаимный баланс компании и ее окружения – государства, общества и бизнес-сообщества, поскольку многие конфликты между государством и бизнесом, которые можно решать на уровне корпоративного управления, выливаются в противоборство [4].

#### *Заключение*

В заключение следует отметить, что подобно логике жизни существует также логика управления и нельзя пренебрегать логикой развития компании. Можно использовать любые известные управленческие инструменты, но они не дадут никакого эффекта, если не будут адекватны стадии развития компании. Поэтому необходимо выбирать управленческие инструменты в зависимости от стадии развития компании и финансовых ресурсов, и самое главное – есть ли в этом необходимость.

Механизмы корпоративного управления в общем случае включают следующие элементы. Центральный орган – совет директоров, что предусмотрено законодательством. Именно совет директоров призван защищать их интересы и соответствующим образом выстраивать отношения между ними и менеджерами. Другой важной составляющей системы балансирования интересов является система оценки мотивации топ-менеджеров. Речь идет не только о материальном вознаграждении, бонусах, но и о нематериальном стимулировании. Как показывает практика, это довольно сложная

задача. С рядовыми сотрудниками еще более-менее понятно, как ее решить, а вот люди, которые занимают руководящие должности, сложившиеся как личности, высокопрофессиональные менеджеры, уже не очень интересуются корпоративными мероприятиями. Их всегда интересует дальнейшее развитие как профессионалов. Им интересно работать в больших компаниях с долгосрочными целями и перспективами на рынке, что будет вести к их профессиональному росту и повышению их собственной стоимости на рынке труда. Поэтому интересные сложные проекты являются огромным стимулом для менеджеров.

#### **Литература**

1. Леванова Л.Н. Теория корпоративного управления. Учебно-методическое пособие. – Саратов, 2011. – 115 с.
2. Орехов С.А. Корпоративный менеджмент. Учебное пособие. – М.: Дашков, 2012. – С. 33 – 39.
3. Антонов В.Г. и др. Корпоративное управление. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 22 с.
4. Шихвердиев А.П. Корпоративное управление. Учебное пособие. – Сыктывкар: Изд-во СГУ им. Питирима Сорокина, 2015. - С. 57-67.

#### **References**

1. Levanova L.N. The theory of corporate governance. Study guide. - Saratov, 2011. -- 115 p.
2. S.A. Orekhov Corporate management. Tutorial. - M. : Dashkov, 2012. -- S. 33 - 39.
3. Antonov V.G. and others. Corporate governance. Tutorial. - M.: INFRA-M, 2010. - 22 p.
4. Shikhverdiev A.P. Corporate governance. Tutorial. - Syktyvkar: SSU im. Pitirim Sorokin, 2015. - S. 57-67.