

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ЭНЕРГОСИСТЕМЕ

*Анваров Саидатхам Эркинович —  
главный специалист управления выработки электроэнергии  
Министерства энергетики Республики Узбекистан  
e-mail: anvarov.s@minenergy.uz  
Тел: +99893 5152555  
+99897 3441066*

**АННОТАЦИЯ:** Корпоративное управление в настоящее время играет ключевую роль в экономическом развитии страны. Целью исследования является усовершенствование стратегии корпоративного управления в акционерных обществах энергетического комплекса Узбекистана. В статье были рассмотрены основные понятия системы корпоративного управления, изучены структура и особенности корпоративного управления в энергетическом комплексе Узбекистана, а также даны некоторые рекомендации по развитию и внедрению современных форм корпоративного управления в акционерных предприятиях энергетической отрасли экономики.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** корпоративное управление, система корпоративного управления, акционерное общество, модели корпоративного управления, менеджмент, энергетический комплекс

**Введение:** На пути к инновационному развитию перед Узбекистаном стоит ряд задач, в числе которых развитие современных организационно-правовых форм хозяйствования, реформирование системы управления производством, введение распространенных в мировой практике методов и инструментов управления, позволяющих максимизировать прибыль предприятий реального сектора, внедрение последних достижений науки и техники, а также сглаживание причин конфликтов всех участников деятельности предприятий. Ключом к решению вышеуказанных задач может быть налаживание системы корпоративного управления в акционерных обществах республики. Научная гипотеза данного исследования заключается во внедрении принципов качественного корпоративного управления, позволяющего интегрировать усилия высших и исполнительных органов управления в вопросах выработки стратегии развития производства, освоения выпуска новой продукции и качественного улучшения уже имеющихся, а также способствует внедрению прогрессивных форм хозяйствования. С этой целью методом исследования были выбраны общенаучные методы: диалектический и системный, восхождение от абстрактного к конкретному, единство логического

и исторического, системный подход, экономико-статистические методы анализа, группировка и сравнительный экономический анализ. А также собственно методы графического представления данных в виде схем, графиков и таблиц. Основной вывод, сформированный в работе, и дальнейшая дискуссия заключаются в том, что повышение качества корпоративного управления для каждой компании способствует не только улучшению ее имиджа, но и достижению большей экономической эффективности хозяйственной деятельности, а также устойчивому развитию в перспективе.

**Основная часть:** На сегодняшний день нет точного определения термина корпоративного управления в экономической литературе, что связано с разными взглядами авторов на природу его возникновения, выполняемые им функции и задачи для различных участников корпоративного управления. Согласно Кодексу корпоративного управления, утвержденному в 2016 году, «корпоративное управление понимается как система взаимоотношений между исполнительным органом акционерного общества (АО), его наблюдательным советом, акционерами, представителями трудового коллектива и другими заинтересованными сторонами, в том числе кредиторами, в целях достижения баланса интересов указанных лиц для обеспечения эффективной организации деятельности АО, модернизации, технического и технологического перевооружения производственных мощностей, выпуска конкурентоспособной продукции и ее экспорта на внешние рынки» [1, с. 2–3].

Существует ряд определений, которые объясняют концепцию корпоративного управления. Определения корпоративного управления стоит разделить на две основные категории. Первая категория – это определения корпоративного управления, в основном связанные с группой моделей поведения, то есть связаны с реальным поведением корпораций, взаимодействием между корпорациями и членами заинтересованных сторон [2, с. 14–16] (Siebens, 2002, p. 14–16). Вторая категория включает в себя определения, касающиеся правовой базы. Эта категория больше касается нормативной базы, в соответствии с которой действуют акционерные общества [19, с. 9] (Shakirova, 2019, p. 9). Определение корпоративного управления в более широком смысле показывает, что оно рассматривается как набор механизмов, которые отделяют собственность от управления. Таким образом, корпоративное управление представляет собой систему, с помощью которой компании и фирмы могут контролироваться и управляться. Основываясь на определении корпоративного управления, можно сказать, что цель хорошего корпоративного управления состоит в том, чтобы максимизировать вклад компании в экономику в целом, особенно для всех заинтересованных сторон. Иными словами, концепция корпоративного управления может быть описана в терминах

отношений между заинтересованными сторонами фирмы, а именно кредиторами, и компанией или акционерами и корпорациями. Согласно данным Центрального депозитария ценных бумаг, по состоянию на начало 2020 года в Узбекистане действуют 602 коммерческие организации в форме акционерных обществ [7]. В современных условиях происходит усиление конкуренции, вследствие чего менеджмент предприятий находится в постоянном поиске новых производств, адекватных условиям конкуренции, инструментов управления предприятиями и рычагов повышения конкурентоспособности. Среди таких инструментов особое значение имеет корпоративное управление. Система корпоративного управления АО направлена на повышение прозрачности деятельности, создание и сохранение надежных и эффективных отношений с акционером и инвесторами. Обеспечение высокого уровня прозрачности и полноты раскрытия информации является одним из важнейших приоритетов для АО [3] (Claessens, 2006). Говоря о важности внедрения принципов и методов корпоративного управления, можно привести следующие позитивные последствия:

- повышение привлекательности АО и интереса акционеров;
- повышение стоимости акций и снижение стоимости привлекаемого капитала;
- увеличение объема привлекаемого капитала на единицу номинальной стоимости акций;
- возможность сэкономить на дивидендах (акционеры получают прибыль за счет роста курсовой стоимости);
- повышение оперативной эффективности и эффективности использования капитала в интересах прибыльного и устойчивого развития АО и ее акционеров;
- улучшение репутации компании и страны. Результаты исследований в системе электроэнергетического комплекса Узбекистана показывают, что на многих акционерных предприятиях отрасли имеют место формальное участие членов наблюдательных советов в инновационном обновлении деятельности акционерных обществ, низкий уровень профессионализма менеджеров и отсутствие жесткого контроля с их стороны за реализацией программ модернизации производства. Усугубляет положение поверхностный подход высших органов управления акционерных обществ к вопросам стратегического развития, особенно в вопросах повышения эффективности производства, снижения себестоимости выпускаемой продукции, укрепления финансовой устойчивости и проведения взвешенной дивидендной политики. Поэтому за последние годы актуальность внедрения современных форм корпоративного управления на предприятиях энергетического комплекса резко возросла и требует реализации незамедлительных практических мер и действий. Целью создания эффективных систем корпоративного управления на уровне

акционерных предприятий электроэнергетики Узбекистана является содействие созданию среды доверия, прозрачности и ответственности, которая необходима для стимулирования притока долгосрочных капиталовложений со стороны потенциальных инвесторов, обеспечения финансовой стабильности в работе исполнительных органов управления акционерных обществ, что, в свою очередь, обеспечивает базу для стремительного роста производства и развития их финансовой деятельности. Отмечая позитивное влияние процессов акционирования на рост эффективности работы предприятий энергетического комплекса Узбекистана, нельзя не отметить его специфическую особенность, которая заключается том, что предприятия имеют государственную принадлежность, монопольное положение на национальном рынке энергоресурсов, а также сложную и многоуровневую производственную структуру управления [14, с. 12] (Mukhamadzhonov, 2021, p. 12). Существенное влияние на характер акционирования данного комплекса оказывает то обстоятельство, что центры формирования доходов функционируют на базе одних предприятий, а центры формирования затрат действуют на базе других предприятий отрасли. В результате правовых, нормативных и институциональных мер, принятых в Узбекистане в последние годы, сформировалась специфическая структура корпоративного управления на микроуровне, то есть в масштабе акционерных обществ, включающих внутренних участников корпоративных отношений. Она выглядит следующим образом.

Исходя из вышепредставленного рисунка видно, что система корпоративного управления на микроуровне условно разделена на три основных звена: общее собрание акционеров, наблюдательный совет и исполнительный орган. Общее собрание акционеров является высшим органом управления АО. Наблюдательный совет осуществляет общее руководство деятельностью предприятия и определяет стратегию развития АО на долгосрочную перспективу. Исполнительный орган осуществляет оперативное управление текущей деятельностью акционерного предприятия. Кроме того, эта система охватывает смежные элементы, в числе которых ревизионная комиссия, аудиторская организация, корпоративный консультант, комитеты наблюдательного совета и служба внутреннего аудита. Рассматривая структуру корпоративного управления в акционерных предприятиях электроэнергетической отрасли Узбекистана, к числу основных целей корпоративного управления на предприятиях электроэнергетикой отрасли Узбекистана следует отнести:

- повышение уровня конкурентоспособности АО;
- обеспечение финансовой устойчивости акционерного предприятия;

- повышение уровня прозрачности деятельности АО;
- повышение подотчетности исполнительных органов;
- обеспечение роста уровня капитализации АО;
- повышение биржевых котировок акций;
- реализация эффективной дивидендной политики.

Если брать во внимание, что акционеры энергетических предприятий Узбекистана берут на себя большую часть рисков, связанных с созданием бизнеса и эффективным использованием акционерного капитала, они нуждаются в создании действенного механизма, который мог бы позволить осуществлять корпоративный контроль за устойчивым развитием АО, а также обеспечить прозрачность работы исполнительных органов управления, ограничить поведение менеджеров, ориентированное на извлечение личных выгод, и стимулировать действия менеджеров по эффективному управлению акционерными предприятиями. Несмотря на то, что многие стандартные производственно-технические и финансово-хозяйственные показатели, характеризующие уровень развития энергетической отрасли Узбекистана, можно признать относительно стабильными, потенциал корпоративного управления на акционерных предприятиях отрасли используется крайне недостаточно. Важным условием реализации данной модели выступает ее ориентация на вертикальную интеграцию предприятий энергетической отрасли, которая обеспечивается за счет сочетания в рамках единой отрасли двух или нескольких последовательных стадий процесса производства и распределения электрической энергии. Вертикальная интеграция (вертикальная концентрация) представляет собой объединение в единый технологический процесс всех или основных звеньев производства и обращения, создание холдинга с одной инфраструктурой, с едиными бизнес-процессами, технологиями, компетенциями и т. д. в цепочке процессов производства товара или услуги. При этом интеграция с поставщиками сырья – это вертикальная интеграция назад; интеграция с потребителями – вертикальная интеграция вперед [3, с. 14–17] (Claessens, 2006, р. 14–17). Вертикальная интеграция является признанной во всем мире эффективной формой организации работы предприятий энергетического комплекса. Неслучайно более 35% крупнейших электротехнических компаний, входящих в список «Форчун-500», используют вертикально интегрированные структуры корпоративного управления [12, с. 52] (Radygin, Entov, Mezheraups, 2003, р. 52). Дальнейшее развитие потенциала вертикальной интеграции производства и распределения энергетической продукции способно обеспечить энергетическим предприятиям Узбекистана:

- снижение логистических издержек по производству и сбыту продукции, закупкам комплектующих материалов к оборудованию;

- эффективную координацию производства на его различных этапах;
  - расширение возможностей инновационной и инвестиционной деятельности;
  - успешную конкуренцию, удержание и расширение сегментов рынка сбыта продукции. Для энергетической отрасли промышленности все эти стадии заключаются в строительстве источников производства электроэнергии, установке систем их доведения до потребителей и поддержании на необходимом уровне данного процесса. Главным условием во внедрении данной модели является создание активности в объединении общих усилий предприятий по производству, транспортировке и использованию энергоносителей с целью экономии на издержках производства и внедрения новых технологий. В связи с постоянно растущим спросом на энергоресурсы необходимо кардинальное обновление механизма управления развитием энергетических акционерных предприятий Узбекистана. На сегодняшний день в Узбекистане сформирована вертикально интегрированная холдинговая система, которая включает в себя все стадии производственной цепочки – от строительства энергетических мощностей, системы распределения энергии до системы реализации электрической энергии потребителям [17, с. 26] (Sadykova, 2010, р. 26). Создание и внедрение систем вертикальной и горизонтальной интеграции производства могли бы стать мощным толчком в обновлении организационной структуры управления отраслью. Вместе с тем создание высокоинтегрированных бизнес-структур (холдинговые компании, финансово-промышленные группы, совместные предприятия) позволило бы объединить усилия специализированных энергетических предприятий и финансовых институтов для реализации крупных инвестиционных проектов, направленных на освоение производства новых видов энергии, модернизацию действующих мощностей, наращивание экспортного потенциала отрасли. Если говорить о краткосрочной перспективе, то необходимо добиться внедрения в практику управления энергетическим комплексом республики новых индикаторов эффективности развития отрасли, позволяющих объективно оценивать результаты работы менеджеров и персонала акционерных предприятий, а также уровень их рыночной устойчивости и финансовой стабильности. В среднесрочной перспективе наиболее важными областями в развитии потенциала системы корпоративного управления на предприятиях электроэнергетики должны стать:
- а) обеспечение ускоренной структурной модернизации отрасли в сторону роста удельного веса альтернативных источников энергетического обеспечения субъектов производственной и социальной сфер, включая солнечную, атомную, ветровую и биоэнергию;

б) строительство новых гидроэнергетических и тепловых станций, а также крупных энергетических блоков на действующих энергетических станциях;  
в) внедрение новейших энергосберегающих технологий и укрепление режима энергосбережения электрической энергии на предприятиях и в организациях, а также на объектах жилищно-коммунальной сферы;  
г) повышение производственной и экономической эффективности деятельности акционерных предприятий отрасли за счет повсеместного внедрения современных информационных технологий, а также механизмов оптимизации использования человеческих, материальных и финансовых ресурсов.

Заключение В современных условиях происходит усиление конкуренции, вследствие чего менеджмент предприятий находится в постоянном поиске новых производств, адекватных условиям конкуренции, инструментов управления предприятиями и рычагов повышения конкурентоспособности. Среди таких инструментов особое значение имеет корпоративное управление [13] (Avazkhodzhaeva, 2017).

На сегодняшний день в Узбекистане сформирована вертикально интегрированная холдинговая система, которая включает в себя все стадии производственной цепочки – от строительства энергетических мощностей, системы распределения энергии до системы реализации электрической энергии потребителям. В целях повышения эффективности воздействия системы корпоративного управления на расширение масштабов инновационного развития акционерных предприятий энергетического комплекса республики необходимо ускорить работу финансовых служб предприятий энергетики по полному освоению международных стандартов финансовой отчетности и аудита, внедрению единой системы ведения бухгалтерского учета в акционерных обществах, а также добиться более качественного раскрытия исполнительными органами управления информации о существенных событиях в деятельности акционерных обществ, особенно о сделках аффилированных лиц.

Для совершенствования системы корпоративного управления необходимо создать гибкий механизм инвестирования средств отечественных инвесторов в экономику страны, создать надежные правовые механизмы по защите прав инвесторов, обеспечить высокий уровень информационной прозрачности корпоративного сектора. При этом главными результатами успешного воздействия корпоративного управления на эффективность работы акционерных энергетических предприятий республики должны стать повышение уровня доверия к ним со стороны акционеров, расширение масштабов привлечения долгосрочного капитала, а также повышение капитализации их собственного бизнеса. Повышение качества корпоративного

управления является для каждой компании стратегической задачей, решение которой может способствовать не только улучшению ее имиджа, но и достижению большей экономической эффективности процессов и устойчивому развитию.

### Литература:

1. Закон Республики Узбекистан «О внесении изменений и дополнений в закон республики Узбекистан «об акционерных обществах и защите прав акционеров». Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан. [Электронный ресурс]. URL: <https://lex.uz/docs/2382411> (дата обращения: 22.08.2020).
2. Siebens H. Concepts and Working instruments for corporate governance // *Journal of Business Ethics*. – 2002. – № 1. – p. 109. – doi: 10.1023/A:1016340219437.
3. Claessens S. Corporate Governance and Development // *World Bank Research Observer*. – 2006. – № 1. – p. 91–122. – doi: 10.1093/wbro/lkj004.
4. УП-4720 № «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах» от 24.04.2015 г
5. Принципы корпоративного управления G20. Oecd. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.oecdilibrary.org/docserver/9789264252035ru.pdf?expires=1610894945&id=id&accname=guest&checksum=D33768D97327707F8D289C595E18CA> ВА (дата обращения: 24.08.2020).
6. Единый портал корпоративной информации министерства финансов. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.openinfo.uz/ru>.
7. Указ Президента Республики Узбекистан от 20 мая 2015 года № ПП-4720 «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах». Lex.uz. [Электронный ресурс]. URL: <https://lex.uz/docs/4818727>.
8. Официальный сайт Государственного комитета Республики Узбекистан по статистике. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.stat.uz>.
9. Закон Республики Узбекистан (1996 г.) № ЗРУ-223 «Об акционерных обществах и защите прав акционеров». Lex.uz. [Электронный ресурс]. URL: <https://lex.uz/docs/14667>.
10. Постановление Президента Республики Узбекистан от 17 октября 2016 года №ПП-2635 «О мерах по дальнейшему совершенствованию корпоративного управления в акционерных обществах с преобладающей долей государства». Lex.uz. [Электронный ресурс]. URL: <https://lex.uz/docs/3099259>.
11. Статистика Узбекистана. Официальный сайт Всемирного банка. [Электронный ресурс]. URL: <https://data.worldbank.org/country/uzbekistan?locale=ru>.

12. Радыгин А.Д., Энтов Р.М., Межераупс И.В. Особенности формирования национальной модели корпоративного управления. / Монография. – М.: Институт экономики переходного периода, 2003. – 86 с.
13. Авазходжаева Д.М. Особенности внедрения системы современных методов корпоративного управления в Республике Узбекистан // Молодой ученый. – 2017. – № 15(149). – с. 321–323.
14. Мухамаджанов Ш.С. Корпоративное управление и его развитие в Узбекистане // Экономика Центральной Азии. – 2021. – № 2. – с. 207–224. – doi: 10.18334/asia.5.2.112020.
15. Мухамаджанов Ш.С. Перспективы инновационного развития корпоративного управления в Узбекистане на основе современных мировых стандартов // Государственное управление. Электронный вестник. – 2021. – № 84. – с. 7–22. – doi:10.24412/2070–1381–2021–84–7-22.
16. Курбонов Ф.М. Перспективы корпоративного управления в электроэнергетическом комплексе Узбекистана // Экономическое обозрение. – 2020. – № 11(250).
17. Садыкова Р.Ш. Корпоративное управление как фактор инновационного развития. – Казань: Изд-во Казанского государственного аграрного университета, 2010.
18. Шатагин М.Ю. Организация корпоративного управления в современных условиях // Проблемы и перспективы экономики и управления: Материалы VI Междунар. науч. конф. Санкт-Петербург, 2017. – с. 183–186.
19. Шакирова Ю.С. // Наука и образование сегодня. – 2019. – url: <https://cyberleninka.ru>.
20. Вертикальная интеграция. Wikipedia.org. [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki>.