Registered in Germany Europa Revue Journal
ISSN: 1862-6564 Vol. 6 No. 10 (2026) Published October 30, 2026

MODERN MECHANISMS FOR IMPROVING CORPORATE GOVERNANCE IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Authors: Zarnigor Okilkhonova

DSc, Gulchekhra Bakhodirkhodjaevna Yusupkhodjaeva

Abstract

The article examines changes in corporate governance mechanisms amid digital transformation, increasing disclosure requirements and sustainable development. Drawing on comparative analysis of academic approaches and international recommendations, it proposes an integrated conceptual model combining board oversight, risk management, digital transparency and long-term value assessment. Implementation stages for joint-stock companies in Uzbekistan are discussed. The study is conceptual and does not claim unverified empirical findings.

Keywords

corporate governance, supervisory board, digital transformation, ESG, joint-stock company, risk management, Uzbekistan.

СОВРЕМЕННЫЕ МЕХАНИЗМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ И УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Авторы: Окилхонова Зарнигор Муродовна; DSc Юсупходжаева Гулчехра Бахадирходжаевна

Аннотация

В статье исследуются изменения механизмов корпоративного управления в условиях цифровой трансформации, усиления требований к раскрытию информации и распространения принципов устойчивого развития. На основе сравнительного анализа научных подходов и международных рекомендаций предложена авторская организационно-аналитическая модель, объединяющая надзор совета директоров, управление рисками, цифровую прозрачность и оценку долгосрочной стоимости. Обоснованы этапы адаптации модели для акционерных обществ Узбекистана. Исследование носит концептуально-аналитический

характер и не предполагает представления непроверенных эмпирических результатов.

Ключевые слова: корпоративное управление, наблюдательный совет, цифровая трансформация, ESG, акционерное общество, риск-менеджмент, Узбекистан.

Annotatsiya

Maqolada raqamli transformatsiya, axborotni oshkor qilish talablarining kuchayishi va barqaror rivojlanish sharoitida korporativ boshqaruv mexanizmlarining o‘zgarishi o‘rganiladi. Ilmiy yondashuvlar hamda xalqaro tavsiyalar qiyosiy tahlili asosida kuzatuv kengashi nazorati, xatarlarni boshqarish, raqamli shaffoflik va uzoq muddatli qiymatni baholashni birlashtiruvchi konseptual model taklif etiladi. Modelni O‘zbekiston aksiyadorlik jamiyatlarida joriy etish bosqichlari ko‘rib chiqiladi.

Kalit so‘zlar: korporativ boshqaruv, kuzatuv kengashi, raqamli transformatsiya, ESG, aksiyadorlik jamiyati, xatarlarni boshqarish.

Введение

Современная корпорация функционирует в среде, где традиционное разграничение функций собственников и менеджеров дополняется требованиями к киберустойчивости, качеству нефинансовой отчетности и учету интересов заинтересованных сторон. Корпоративное управление в таких условиях перестает ограничиваться формальным соблюдением процедур и становится системой принятия решений, определяющей способность организации создавать стоимость в долгосрочной перспективе.

Для Узбекистана совершенствование корпоративного управления имеет значение в контексте развития рынка капитала, повышения инвестиционной привлекательности акционерных обществ и трансформации предприятий с государственным участием. При этом механическое перенесение зарубежных практик без учета структуры собственности, зрелости институтов и кадрового потенциала способно привести к формальному исполнению требований без улучшения результатов.

Цель исследования — разработать концептуальные рекомендации по интеграции цифровых инструментов, независимого надзора и принципов устойчивого развития в систему корпоративного управления акционерных обществ. Объект исследования — система корпоративного управления акционерных обществ; предмет — организационно-экономические механизмы ее совершенствования.

Теоретические основы и обзор литературы

Агентская теория рассматривает корпоративное управление как совокупность механизмов, ограничивающих оппортунистическое поведение менеджмента при разделении собственности и контроля. В классической работе Jensen и Meckling [1] показана роль агентских издержек и стимулов. Данный подход сохраняет значение при оценке вознаграждения руководства, сделок с заинтересованностью и эффективности внутреннего контроля.

Подход заинтересованных сторон расширяет аналитическую рамку: устойчивость организации зависит не только от интересов акционеров, но и от отношений с работниками, клиентами, кредиторами, поставщиками и обществом [2]. Вместе с тем включение широкого круга интересов не отменяет необходимости четкой подотчетности органов управления.

Принципы корпоративного управления G20/OECD 2023 года [3] выделяют права акционеров, раскрытие информации, обязанности совета и устойчивость компаний. Их значение состоит в формировании ориентиров для национального регулирования, а не в установлении универсальной организационной схемы для каждой компании.

Исследования в области информационных технологий показывают, что цифровизация может снижать издержки обработки информации и одновременно создавать новые риски: зависимость от поставщиков программного обеспечения, кибератаки, непрозрачность алгоритмов и концентрацию доступа к данным. Поэтому цифровой контроль должен сочетаться с организационной ответственностью.

Методология исследования

Использованы методы системного анализа, сравнительного сопоставления концепций, институционального анализа и логического моделирования. Нормативно-правовой контекст рассматривается с опорой на Закон Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» [4] и действующий Кодекс корпоративного управления [5]; перед публикацией необходимо сверить актуальные редакции документов.

Исследование включает четыре последовательных этапа: определение критериев эффективного управления; выявление противоречий между формальными процедурами и фактическим контролем; проектирование интегрированной модели; формирование системы показателей для последующей апробации. Такой дизайн позволяет предложить проверяемую концепцию, однако не дает оснований утверждать о статистически доказанном влиянии модели на финансовые результаты.

В качестве критериев применяются прозрачность, независимость надзора, качество риск-менеджмента, защищенность прав акционеров, управленческая результативность и устойчивость. Для будущего эмпирического исследования возможны панельные данные акционерных обществ за несколько лет, но их сбор и эконометрическая проверка выходят за рамки настоящей статьи.

Результаты: ключевые вызовы современного корпоративного управления

Первый вызов — разрыв между формальным наличием корпоративных органов и реальной независимостью решений. Наличие комитетов и утвержденных положений само по себе не гарантирует, что наблюдательный совет способен оспаривать управленческие предложения. Существенное значение имеют профессиональные компетенции, доступ к первичной информации и процедуры управления конфликтами интересов.

Второй вызов связан с качеством раскрытия информации. Публикация больших массивов данных не равнозначна прозрачности: инвестору необходимы сопоставимые, своевременные и проверяемые сведения о стратегии, рисках,

структуре собственности и существенных сделках. Цифровые каналы способны повысить доступность информации, но требуют единого стандарта данных и ответственности за достоверность.

Третий вызов — усиление технологических рисков. Автоматизация процессов повышает скорость отчетности и мониторинга, но одновременно расширяет поверхность кибератак. Совет должен получать понятную информацию об инцидентах, резервировании, управлении доступом и непрерывности деятельности. Технологический риск следует рассматривать как стратегический, а не исключительно технический.

Четвертый вызов — необходимость согласования краткосрочных финансовых показателей с долгосрочной устойчивостью. ESG-повестка полезна при условии связи с материальными рисками и стратегией конкретного предприятия. Формальные рейтинги без проверки исходных данных способны стимулировать символическую отчетность вместо реального улучшения процессов.

Пятый вызов характерен для компаний с концентрированной собственностью: защита миноритарных акционеров и контроль сделок со связанными сторонами требуют специальных процедур. Здесь особенно важны своевременное раскрытие информации, независимая оценка и доступные способы рассмотрения жалоб.

Авторская интегрированная модель корпоративного управления

Предлагается модель «НАДЗОР–ДАННЫЕ–РИСКИ–СТОИМОСТЬ», объединяющая четыре взаимосвязанных контура. Контур надзора определяет компетенции совета, состав комитетов, политику конфликтов интересов и оценку работы органов управления. Контур данных обеспечивает единый реестр существенных управленческих показателей, контроль качества отчетности и цифровой след решений.

Контур рисков предполагает риск-аппетит, карту существенных рисков, сценарный анализ и независимую проверку системы контроля. Контур стоимости связывает стратегические решения с финансовой результативностью,

инновационной способностью и измеримыми факторами устойчивости. В отличие от фрагментарного внедрения отдельных инструментов модель предполагает регулярный обмен информацией между всеми контурами.

Предлагаемая модель имеет концептуальную новизну в сочетании цифровой прослеживаемости решений совета с риск-ориентированной системой показателей. Ее эффективность должна проверяться эмпирически, поэтому на данном этапе корректнее говорить о научной гипотезе и механизме практической реализации, а не о доказанном экономическом эффекте.

Организационным центром модели выступает наблюдательный совет, который утверждает стратегические приоритеты и риск-аппетит, контролирует исполнение решений и оценивает работу исполнительного органа. Комитет по аудиту отвечает за качество контроля и отчетности; комитет по назначениям и вознаграждениям — за компетенции и стимулы; профильный комитет или назначенный ответственный — за цифровые и устойчивые риски.

Система показателей и оценка эффективности

Для оценки предлагается интегральный индекс зрелости корпоративного управления $I = 0{,}25T + 0{,}25B + 0{,}25R + 0{,}25S$, где T — прозрачность, B — эффективность совета, R — зрелость управления рисками, S — стратегическая устойчивость. Все компоненты нормируются в диапазоне от 0 до 100. Равные веса приняты как исходное методическое допущение и должны уточняться экспертным или статистическим путем.

Прозрачность T может оцениваться по своевременности публикаций, полноте раскрытия существенных событий и доле отчетных показателей, прошедших независимую проверку. Эффективность совета B — по регулярности заседаний, посещаемости, независимой оценке компетенций и исполнению решений. Риск-компонент R — по охвату существенных рисков, результатам стресс-тестирования и устранению выявленных нарушений.

Компонент S включает исполнение стратегических показателей, инновационную активность, показатели кадровой устойчивости и материальные экологические или социальные риски. Во избежание двойного счета каждый

показатель должен иметь однозначное определение, источник данных, периодичность и ответственного владельца.

Индекс не следует использовать как единственный критерий качества управления: он может скрывать критический провал одного из компонентов. Поэтому предлагается дополнительное правило минимального порога по каждому контуру и обязательное раскрытие индивидуальных значений.

Практические направления внедрения в акционерных обществах Узбекистана

На первом этапе проводится диагностика корпоративных процедур: анализ устава и внутренних положений, структуры собственности, состава совета, конфликтов интересов и качества отчетности. Результатом становится карта пробелов с приоритетами по значимости риска и сложности устранения.

На втором этапе уточняются полномочия совета и комитетов, регламентируется предоставление управленческой информации и внедряется календарь корпоративных решений. Независимым членам совета предоставляется доступ к аналитическим материалам и возможность получать профессиональные консультации в пределах утвержденного бюджета.

На третьем этапе создается цифровая панель корпоративного управления с разграничением доступа. В нее включаются показатели исполнения стратегии, риск-аппетита, внутреннего аудита, существенных сделок и исполнения решений совета. Внедрение должно сопровождаться политикой защиты данных, журналированием действий и резервным восстановлением.

На четвертом этапе компания формирует отчетность о результатах изменений, проводит независимую оценку и корректирует систему показателей. Для организаций с ограниченными ресурсами целесообразно начинать с минимального набора надежных индикаторов, постепенно расширяя аналитический контур.

Для компаний с государственным участием важны ясное разграничение функций собственника, регулятора и менеджмента, прозрачные критерии назначения руководителей и сопоставимость корпоративных целей с

коммерческой устойчивостью. Для частных акционерных обществ акцент может смещаться на защиту миноритариев, доступ к финансированию и качество инвестиционных решений.

Обсуждение и ограничения

Предлагаемый подход позволяет перейти от оценки наличия корпоративных документов к оценке фактического функционирования системы управления. Вместе с тем интеграция данных требует затрат, изменения организационной культуры и компетенций сотрудников. Внедрение без ясного распределения ответственности способно увеличить бюрократическую нагрузку.

Необходима осторожность при использовании алгоритмов искусственного интеллекта для подготовки решений совета. Алгоритмы могут выявлять аномалии и ускорять анализ, но не должны заменять профессиональное суждение, процедуры проверки и ответственность должностных лиц. Особого внимания требуют качество обучающих данных, объяснимость выводов и конфиденциальность.

Главное ограничение исследования — отсутствие эмпирической апробации модели на репрезентативной выборке компаний. Последующие исследования могут оценить связь предложенного индекса с рентабельностью активов, стоимостью капитала, волатильностью результатов и количеством корпоративных нарушений с контролем отраслевых и размерных различий.

Заключение

Корпоративное управление в современных условиях следует рассматривать как интегрированную систему стратегического надзора, информационной прозрачности, управления рисками и создания долгосрочной стоимости. Цифровизация и ESG-инструменты повышают потенциальную результативность этой системы лишь при наличии независимой проверки и четкой персональной ответственности.

Разработанная концептуальная модель «НАДЗОР–ДАННЫЕ–РИСКИ–СТОИМОСТЬ» предлагает последовательный механизм организационных изменений для акционерных обществ Узбекистана. Ее практическая ценность

заключается в возможности диагностики слабых звеньев и построения дорожной карты реформ. Следующий научный этап — эмпирическая апробация и калибровка показателей на данных отечественных компаний.

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, No. 4. P. 305–360.

2. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984.

3. OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/ed750b30-en.

4. Закон Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» от 6 мая 2014 года № ЗРУ-370 (с учетом последующих изменений).

5. Кодекс корпоративного управления Республики Узбекистан (утвержден Комиссией по повышению эффективности деятельности акционерных обществ 31 декабря 2015 года, протокол № 9).

6. Shleifer A., Vishny R. W. A Survey of Corporate Governance // Journal of Finance. 1997. Vol. 52, No. 2. P. 737–783.

7. OECD. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024. Paris: OECD Publishing, 2024.

8. IFRS Foundation. IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. 2023.

9. IFRS Foundation. IFRS S2 Climate-related Disclosures. 2023.

Авторы статьи: Окилхонова Зарнигор Муродовна; DSc Юсупходжаева Гулчехра Бахадирходжаевна