

# Основные Направления Эффективного Управления Корпоративными Структурами

*Умарходжаева Муяссархон Ганиевна<sup>1</sup>, Абдуллаева Одинахон Гайратжон кизи<sup>2</sup>*

**Аннотация:** Статья посвящена анализу основных направлений эффективного управления корпоративными структурами в условиях современных экономических реалий. Рассматриваются ключевые аспекты управления, включая стратегическое планирование, оптимизацию организационной структуры, внедрение современных технологий управления, а также развитие корпоративной культуры. Особое внимание уделено вопросам повышения адаптивности и устойчивости корпоративных структур к изменениям внешней среды. В статье представлены практические рекомендации, направленные на повышение эффективности управления, улучшение взаимодействия между подразделениями и достижение устойчивого развития компании. Полученные результаты могут быть полезны для менеджеров, исследователей и специалистов, занимающихся вопросами корпоративного управления.

**Ключевые слова:** эффективное управление, корпоративные структуры, стратегическое планирование, организационная структура, корпоративная культура, адаптивность, устойчивое развитие, оптимизация управления, современные технологии, взаимодействие подразделений.

## 1. Введение

Необходимость эффективного решения имеющихся в настоящее время в жизни общества проблем, последовательного продолжения широкомасштабных реформ требует создания совершенно новой системы в сфере управления. Как отметил Президент РУз Ш. Мирзиёев в Послании к парламенту страны- Олий Мажлису: «Сегодня мы переходим на новый путь инновационного развития, направленного на коренное улучшение всех сфер жизни общества. Инновация- значит будущее. Если мы сегодня начинаем строить наше великое будущее, то должны сделать это прежде всего на основе инновационных идей, инновационного подхода» [1]

Актуальность и значимость вопросов совершенствования механизма развития корпоративного управления предприятия определяются радикальными преобразованиями экономической системы. Результаты структурной перестройки экономики демонстрируют, что активно происходящие процессы взаимоприспособления и сращивания микрохозяйственных систем в корпоративные структуры, требуют сложной и многогранной системы управления как экономикой в целом, так и каждым предприятием в отдельности с учетом его специфики.[2]

Становление, развитие корпоративного управления, осуществляемые на нынешнем этапе экономического развития, заставляют все большее число исследователей обращаться к изучению сути глубинных процессов и явлений, происходящих в корпоративном секторе экономики. Все большую актуальность приобретают вопросы о качестве корпоративного управления: сложившаяся на промышленных предприятиях модель не может быть признана рациональной, так как вопросы корпоративного управления пока не находятся в центре внимания, проблемы социальной ответственности в корпоративных отношениях, этика, мораль

<sup>1</sup> к.э.н., доцент кафедры Инновационный менеджмент Ташкентского государственного экономического университета, г.Ташкент. Узбекистан

<sup>2</sup> Магистрант Ташкентского государственного экономического университета, г.Ташкент. Узбекистан



не воспринимаются руководителями компании как первозначимые. [3] Формируются новые категории и понятия, которые не всегда разделяются всеми специалистами.

## 2. Степень изученности проблемы.

Определенные аспекты повышения эффективности деятельности промышленных предприятий исследованы в работах зарубежных экономистов, таких как Роберт Х, Мак Гукин, Метью Спигельман, Микаел Фауст, Улрих Вепкамп, Волкер Витке, А.Ю Андрианов, А. Д. Радыгин, К. Эрроу, М. Портер, Борисова О.В и др<sup>3</sup>.

В Узбекистане вопросы повышения эффективности деятельности акционерных предприятий изучены учеными-экономистами И.Л. Бутиковым, С.С. Гулямовым, Г.К. Саидовой, Р И Яушевым, Ф. Хамидовой и др<sup>4</sup>.

Научных трудов, посвященных исследованию и разработке совершенствования методов системы корпоративного управления промышленных предприятий в качестве рычага воздействия на результаты эффективности работы и финансовой деятельности этих предприятий, в отечественной литературе недостаточно.

Квалификационная работа выполнена в рамках плана научно-исследовательских работ кафедры “Экономика и менеджмент промышленности” Ташкентского государственного технического университета.

Недостаточная теоретическая и аналитическая разработанность исследуемых проблем, их возрастающая практическая значимость предопределили цель, задачи и направление исследования.

Цель исследования состоит в научном обосновании теоретических и практических положений инновационных направлений по повышению эффективности корпоративного управления на предприятиях.

В соответствии с поставленной целью в работе сформулированы и решены следующие задачи:

- уточнить существующие теоретические положения повышения развития корпоративного управления предприятий;
- проанализировать и обобщить отечественную и зарубежную практику моделей корпоративного управления предприятий, уделяя особое внимание возможности применения зарубежного опыта в условиях нашей страны;
- раскрыть содержание роли инвестиционно-инновационной деятельности в совершенствовании системы корпоративного управления предприятий;
- определить основные направления эффективности методов корпоративного управления промышленных предприятий национальной экономики.

Предметом исследования являются экономико-организационные отношения, определяющие условия и перспективы повышения развития системы эффективного корпоративного управления на предприятиях.

В ходе подготовки работы применялись следующие методологические приемы научного исследования: системный, абстрактно-логический, статистический, монографический, сравнительный анализ, метод анкетного опроса.

## 3. Анализ и результаты

Экономическое управление определяет и измеряет взаимоотношения участников национальной экономической системы, а именно власти, бизнеса производства и прочих хозяйствующих субъектов. Не существует ни одного примера в развитых и развивающихся странах мира, где бы национальная инновационная система эффективно действовала вне принципов подобных моделей, и где государство не находилось бы в ее центре. Логика опоры на государство исходит из того, что экономика может быть построена только на основе концентрации ресурсов



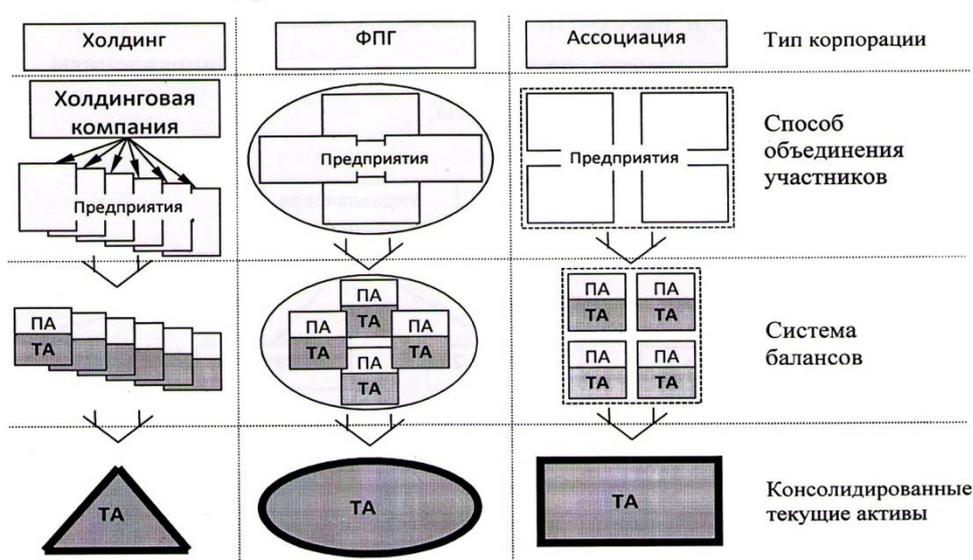
усилиями хозяйствующих субъектов, являющихся их носителями. Успешную реализацию экономического механизма определяют четко прописанные обязательства сторон и, самое главное, равноправные и юридически оформленные механизмы управления совместными проектами со стороны партнеров, партнерами является государство и акционеры, объединенные предприятием.

В наиболее общем виде целесообразно использовать в качестве предприятия, отдельного хозяйствующего субъекта - корпорацию, в соответствии с чем применить механизм формирования корпоративных связей для использования при реорганизации и реструктуризации предприятий. Термин “корпорация” означает объединение юридических и физических лиц и их капиталов для осуществления социально полезной деятельности.

В организационно-правовом плане корпорация в виде акционерного общества - это форма управления, масштабно используемая в крупном интегрированном производстве. Здесь уставной капитал разделён на определённое число акций, а члены его несут ответственность за убытки в пределах стоимости принадлежащих им акций. По этому признаку необходимо различать корпорации коммерческого типа, где главной целью выступает извлечение прибыли и капитализации, а также корпорации некоммерческого типа, где основной удар делается на отстаивание групповых интересов.

В ресурсном плане корпорация - это объединение капиталов разных юридических лиц для формирования целостной системы корпоративного имущества и капитала, где главным направлением является капитализация, т.е. увеличение её рыночной стоимости.

В интеграционном плане корпорация - это построение единых производственно - технологических и финансовых систем, интеграция смежных отраслей производства и сфер деятельности, направленных на усиление конкурентных преимуществ корпорации и упрочнение её позиций на рынке. Все эти типы корпораций объединяет то, что все они имеют в качестве одного из объектов управления текущие активы (рис 1).



Главной особенностью корпоративного управления в среднем бизнесе является то, что контроль над всеми бизнес-процессами, в том числе корпоративным управлением, осуществляет, в конечном итоге, собственник.

Поэтому корпоративное управление важно абсолютно для всех — для малых, средних и крупных предприятий, для котирующихся и некотирующихся на бирже предприятий, для



предприятий, принадлежащих государству, для частных инвесторов или членов семьи, а также для проблематичных предприятий, которые находятся на пороге больших перемен.

Модели корпоративного управления (зарубежный опыт):

На формирование корпоративного управления оказывает влияние на степень развитости фондового рынка и принципиальное распределение акций, поступающих в открытую продажу. В настоящее время можно выделить 3 модели корпоративного управления:

1. американская модель получила свое развитие в США, Канаде, Великобритании, Австралии, Новой Зеландии. Для нее характерно 20-30% акций иммобильны, то есть надолго оседают в руках ограниченного круга владельцев, формирующих контрольный пакет акций, а 70-80% акций подвижны и продаются на фондовом рынке и меняют своих владельцев;
2. европейская модель характерна для стран Центральной Европы и Скандинавских стран. Для нее характерно 70-80% акций сосредоточено у постоянных акционеров, а 20-30% акций поступают в свободную продажу и рассматриваются инвесторами как объект временного размещения средств;
3. японская модель получила свое развитие в послевоенный период в Японии. Сформировалась на базе финансово-промышленных групп (кейрецу<sup>2</sup>). Для нее характерно полная закрытость и банковский контроль, что уменьшило влияние менеджеров на принятие решений.

Можно также выделить семейную модель, которая присутствует практически во всех странах мира, где управление корпорацией осуществляется членами одной семьи. Исторически возникла раньше и является первой моделью корпоративного управления.

Главное отличие этих моделей в том, что разная роль отводится фондовому рынку. Первая модель допускает, что из обращающихся на рынке акций можно сформировать новый контрольный пакет акций, то есть в этом случае будет сильная зависимость от конъюнктуры фондового рынка.

Масштабные инновационные преобразования на крупных промышленных предприятиях невозможны без постоянного потока инвестиций. Промышленные предприятия Узбекистана в настоящее время находятся в стадии модернизации и развития инновационной деятельности. Их невозможно в полной мере реализовать без привлечения иностранных инвестиций. Стоит отметить, что Узбекистан очень привлекателен для иностранного инвестора и на то есть ряд объективных причин.

Инвестиционное законодательство Узбекистана является одним из передовых среди стран СНГ. Опираясь на положения международного инвестиционного права, в частности на положения о гарантиях прав иностранных инвесторов, оно предусматривает широкий спектр преференций и льгот для иностранных инвестиций, среди которых гарантия стабильности законодательства, гарантия сохранения собственности, гарантия использования средств и пр. Отсутствуют какие-либо ограничения относительно формы вложения инвестиций. Иностранные инвесторы могут создавать в Узбекистане предприятия любой организационно-правовой формы, не противоречащей законодательству страны.

Сегодня для иностранных инвестиций в Узбекистане открыт свободный доступ к любым формам вложения, будь то организация совместного предприятия, или организация предприятия только на основе иностранного капитала, покупка части или полного пакета акций приватизируемых предприятий. Вновь созданным производственным предприятиям с иностранными инвестициями предоставляется право применения в течение пяти лет ставок налогов и других обязательных сборов, действовавших на дату их регистрации.

Все это можно подтвердить и цифровыми данными. Согласно отчету Минэкономики Узбекистана, объем освоенных иностранных инвестиций в Узбекистане в 2018 году вырос на 17,2% до 1,76 миллиарда долларов, по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Объем освоенных иностранных инвестиций, привлеченных под гарантии правительства Узбекистана, составил 590 миллионов долларов (рост в 1,9 раза), объем прямых вложений — 1,17 миллиарда долларов (+1,5%).



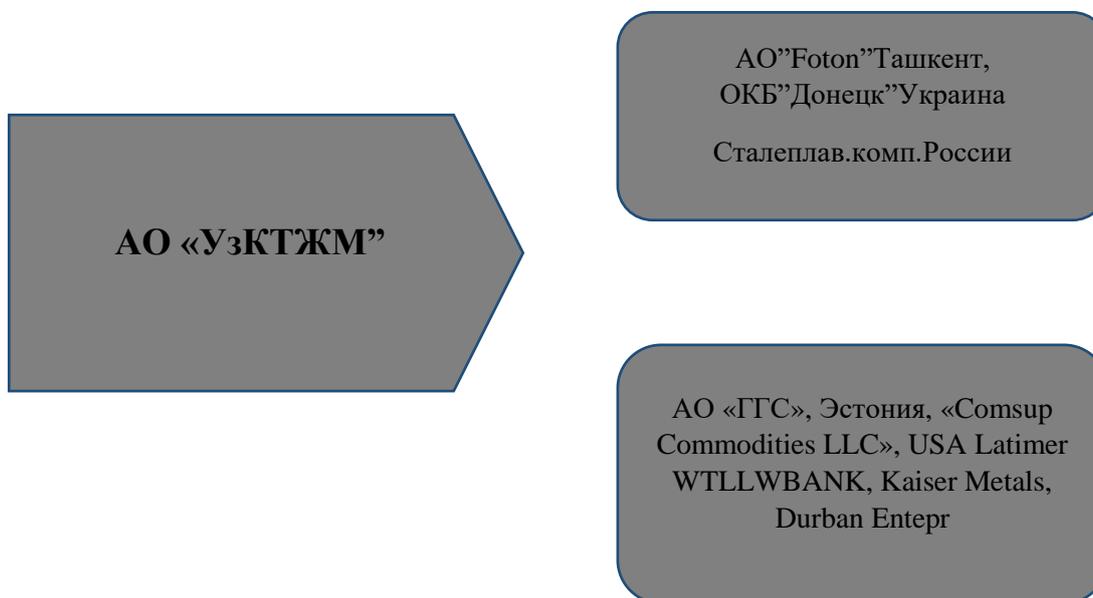
Узбекский комбинат тугоплавких и жаропрочных металлов (г. Чирчик) преобразован в открытое акционерное общество АО «УзКТЖМ». В настоящее время комбинат является одним из крупнейших металлургических предприятий не только Республики Узбекистан, но и в целом постсоветского пространства СНГ. Постоянное сотрудничество с научно-исследовательскими институтами обеспечивает постоянное совершенствование технологии с целью улучшения качества продукции. На протяжении более 60 лет АО «УзКТЖМ» является надежным экспортером высококачественной продукции, которая соответствует международным стандартам. Свидетельством тому является международный приз «Золотой глобус», которым награжден комбинат в 1995 году за конкурентную и качественную продукцию, а также участие в развитии экономики своей страны и интеграцию в мировую экономику.

Комбинат АО «УзКТЖМ» выпускает более 130 видов товарной продукции производственно-технического назначения, которые соответствуют требованиям международных стандартов.

Значительные усилия специалистов НИОКР корпорации направлены на комплексное использование сырья с внедрением инновационных технологий максимального извлечения не только традиционных металлов, таких как вольфрам и молибден, но и сопутствующих им рения, меди, железа и других.

Несмотря на положительные достижения приватизированных предприятий и работы на перспективу металлургической отрасли, в настоящее время проблем, примерно общих для всех предприятий, связанных с оборотными средствами, изношенностью промышленного оборудования, зданий, сооружений, недостаток специалистов и т.д., очень много.

В настоящее время, для роста эффективности современного хозяйства, идет восстановление партнерских связей с предприятиями машиностроительных и горнодобывающих отраслей России, Казахстана, Украины. Кроме того, ведется проработка по обеспечению внутреннего рынка твердосплавными изделиями (металлообрабатывающая промышленность и сельское хозяйство), вольфрамовой проволокой и прутками.



**Рис. 1. Схема восстановления партнерских отношений АО «УзКТЖМ».**

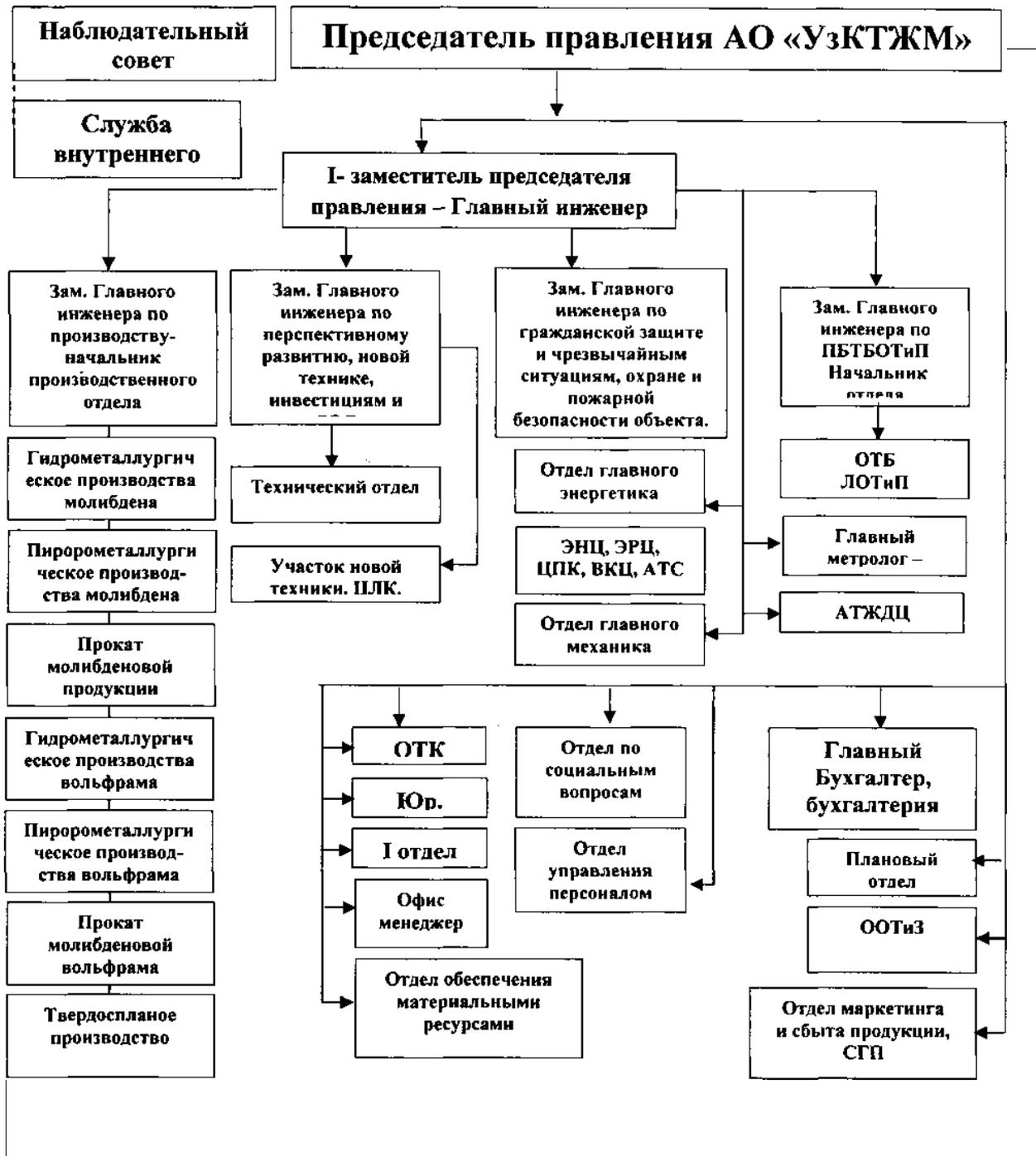
Восстановление связей отражено (рис. 1) комбината, сложившихся еще в дореформенный период. Восстановление партнерских отношений могло бы во многом решить проблемы с повышением эффективности его деятельности. Потребность в металлах комбината у российских, украинских и других, указанных на схеме, производителей высокопрочных сплавов имеется, как показали маркетинговые исследования.

Комбинат АО «Узбекский комбинат тугоплавких и жаропрочных металлов» располагает полной технологической цепочкой по производству молибденовой и вольфрамовой продукции:



от переработки концентрата до получения конечной продукции. Основной областью использования продукции комбината - молибдена является черная металлургическая промышленность для получения специальных сталей, где он применяется в качестве легирующих добавок в виде брикетов молибдена или ферромolibдена, а также металлургических штабиков. Использование молибдена в качестве легирующих добавок обеспечивает повышение качества стали.

**Организационная реструктуризация АО «УзКТЖМ» в Холдинговую компанию «УзКТЖМ» по видам производства**



**Рис.2. Организационная реструктуризация АО «УзКТЖМ» в Холдинговую компанию «УзКТЖМ» по видам производства**



Обеспеченность Узбекистана минерально-сырьевой базой на сотни лет является главным показателем привлекательности промышленных предприятий, но без внедрения инновационных технологий, диверсификации производства невозможно увеличить эффективность деятельности предприятий.

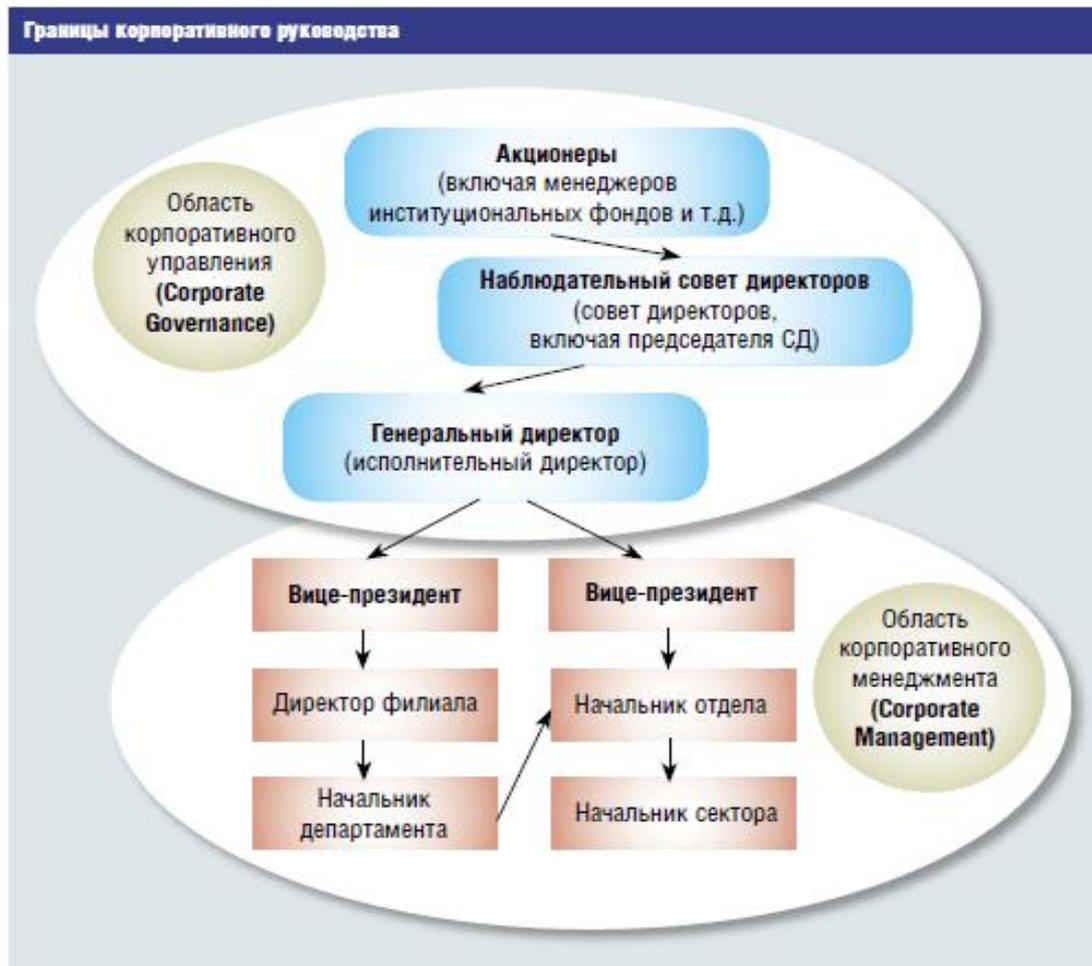


Рис. 3. Эффективный механизм корпоративного управления

За последние 30-40 лет нет увеличения производства продукции на промышленных предприятиях Узбекистана. Улучшить положение возможно, только при поступлениях крупных инвестиций.

Инвестиции, как важный элемент экономической политики государства, являются необходимым условием для стабильности финансирования и развития экономики. Масштабы, структура и эффективность использования инвестиций во многом определяют результаты хозяйствования, а также конкурентоспособность национальной экономики.

В связи с этим, дальнейшее увеличение доли выпуска продукции промышленности в структуре валового внутреннего продукта экономики республики возможно при поступлении крупных инвестиций частного сектора экономики, что становится возможным только при дальнейшем углублении процессов разгосударствления приватизированных предприятий с государственной долей<sup>9</sup>. Необходимо сделать предприятие более привлекательным для инвесторов, в большей степени для иностранных. Общеизвестно, что обеспеченность промышленных предприятий Узбекистана мощной минерально-сырьевой базой является одним из главных показателей их инвестиционной привлекательности для иностранных инвесторов. В этой связи, с нашей точки зрения, с целью повышения эффективности работы, а также для привлечения инвестиций частного сектора экономики, особенно иностранных, на приватизированных предприятиях необходимо расширить формы и методы механизма разгосударствления и приватизации.



## 5. Заключение

Главным условием своего дальнейшего развития корпорации ставили повышение эффективности деятельности на основе выбора правильной стратегии развития и успешной ее реализации, привлечение на выгодных условиях инвестиций, формирование устойчивого баланса интересов всевозможных заинтересованных групп. Тогда у собственников (акционеров) и управляющих (менеджеров) компаний в значительно большей степени, чем раньше, появляется потребность в поиске практических методов обеспечения успешного развития своих фирм за счет использования их внутренних и внешних возможностей и улучшения практики работы директорского корпуса.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Постановление Президента Республики Узбекистан от 9 января 2020 г., № ПП-4563 «О мерах по реализации инвестиционной программы республики Узбекистан на 2020- 2022 годы».
2. Указ Президента Республики Узбекистан от 14 января 2019 г., № УП-5630 «О мерах по коренному совершенствованию системы Управления государственными активами, антимонопольного регулирования и рынка капитала»
3. Преимущества готовой продукции: Указ Президента Республики Узбекистан ПФ-4947 от 7 февраля 2017 года «О стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан» (<http://lex.uz/docs/3107036>).
4. Указ Президента Республики Узбекистан УП-60 от 28 января 2022 года «О стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы» (<http://lex.uz/docs/5841077>).
5. Указ Президента Республики Узбекистан УП-6079 от 5 октября 2020 года о Стратегии «Цифровой Узбекистан-2030» и мерах ее эффективной реализации (<http://lex.uz/docs/5031048>).
6. М. Портер Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Е. Калининой. — М.: «Альпина Паблишер», 2008 (2-е изд. — 2008).
7. Сулейманов И. Инвестиции - важный элемент экономического развития// Молия.- Ташкент, 2014.- №3.
8. Ronald J. Gilson. Globalizing Corporate Governance: Convergence of Form or Function // Stanford Law & Economics. OlinResearchPaper. -2000. -No 192. -P.16
9. Michael Faust, Ulrich Vopkamp, Volker Wittke. European Industrial Restructuring in a Global Economy: Fragmentation and Relocation of Value Chains. Gottingen Germany, 2004, p. 369;

