

МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

ТАШКЕНТСКИЙ ХИМИКО ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КАФЕДРА: «ЭКОНОМИК И МЕНЕДЖМЕНТ ПРОМЫШЛЕННОСТИ»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**НА ТЕМУ: Основные направления развития
корпоративного управления на предприятии
(на примере АО «МАКСАМ-ЧИРЧИК»)**

Заведующий кафедрой _____ доц. Абдурахманов А.К.

Руководитель: _____ ст.преп.Авазходжаева Д.М.

Консультант: _____ (с Махсам-Чирчика)

Выпускник: _____ Юзбаев А.

Ташкент-2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	8
1.1. Сущность, роль и объективная необходимость развития корпоративного управления.....	6
1.2. Модели (система) корпоративного управления.....	16
1.3. Проблемы корпоративного управления в современных условиях..	27
ГЛАВА 2. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА АО «МАХСАМ ЧИРЧИК»	31
2.1. История развития и общая характеристика предприятия АО «МАХСАМ ЧИРЧИК».....	31
2.2. Применение методов корпоративного управления на АО «МАХСАМ ЧИРЧИК».....	38
2.3. Основные направления развития и механизмы совершенствования корпоративного законодательства Республики Узбекистан.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	
ИСПОЛЬЗУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	
ПРИЛОЖЕНИЕ	

ВВЕДЕНИЕ

История корпоративного управления насчитывает свыше 200 лет, хотя корпоративная форма ведения бизнеса для Узбекистана явление сравнительно новое. В Узбекистане процесс формирования собственной национальной модели корпоративного управления лишь начинается, поэтому проблема ориентирования национальной экономики на ту или иную уже существующую модель, проблемы внедрения корпоративного управления и перспективы его развития будут рассматриваться в моей работе.

В целях создания благоприятных условий для широкого привлечения прямых иностранных инвестиций, коренного повышения эффективности деятельности акционерных обществ, обеспечения их открытости и привлекательности для потенциальных инвесторов, внедрения современных методов корпоративного управления, усиления роли акционеров в стратегическом управлении предприятиями необходимо дальнейшее совершенствование системы корпоративного управления акционерных обществ на уровне международных стандартов. В своем докладе Президент Республики Узбекистан И.А.Каримов отметил, что серьезное внимание требует коренное изменение принципов и подходов системы корпоративного управления, внедрение современных международных стандартов корпоративного менеджмента - **производственными, внешнеэкономическими и инвестиционными процессами**¹.

Современная жизнь постоянно диктует новые правила игры. На сегодняшний день будущее компаний во многом, если не в основном, определяется качеством корпоративного управления, которое рассматривается как один из эффективных способов повышения инвестиционной привлекательности компаний и, как следствие, улучшения инвестиционного климата в стране, а это то, что, в конечном итоге, направлено на совершенствование корпоративного управления в целом.

¹ Доклад Президента РУз И.А.Каримова, посвященный итогам социально-экономического развития страны в 2014 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2015 год.

В решении указанных проблем большое значение придается не только подъему отдельных отраслей экономики, но и выбору нового типа хозяйственных структур, способных в своей деятельности в условиях рыночной экономики объединить банковский и промышленный капитал для создания эффективных видов производств. К ним в первую очередь следует отнести крупные интегрированные объединения-корпорации, финансово-промышленные группы, компании и холдинги, которые в своих стратегических намерениях умело, сконцентрировали финансово-административные ресурсы с диверсификацией собственных производств. При таких подходах подтверждается целесообразность модели управления, благодаря которой создаются реальные условия для развития эффективных форм корпоративного бизнеса.

В Узбекистане экономические предпосылки, имеющиеся в различных секторах национальной экономики, выдвигают проблему корпоративного менеджмента в разряд первоочередных задач. Это важно еще и потому, что при активном создании сложных образований в виде интегрированных групп еще не выработан и отсутствует необходимый механизм действий с использованием производственных текущих и перспективных планов стратегий управления. Более того, при создании крупных акционерных объединений отмечаются противоречия и недостатки особенно что касается выбранных менеджмент-стратегий. Для современного государства, которое предпринимает попытки выхода из глубокого системного экономического кризиса и стремится стать на путь устойчивого экономического развития, решение данной проблемы является **актуальнейшей задачей**.

В современных условиях быстро меняющихся технологий, информационного обеспечения, внешней среды и рационального использования ограниченных ресурсов корпоративная форма предпринимательства является одной из эффективных.

Стратегический корпоративный менеджмент в условиях формирования рынка имеет специфические формы и тесно взаимосвязан с механизмом планирования интегрированных структур, инвестиционной стратегией, инновационной политикой корпоративного предпринимательства и финансовой стратегией хозяйственного механизма корпораций.

Системы корпоративного управления служат защитой от коррупции и злоупотреблений, укрепляя концепцию рыночной экономики в демократическом обществе.

Иными словами, внедрение систем корпоративного управления есть не только средство выживания в условиях современного мира, это - путь к процветанию.

Разработка концепции корпоративной стратегии в современных экономических отношениях требует, прежде всего, понимания экономической сущности и ключевых моментов в содержании предпринимательства.

Исходя из вышесказанного, тема дипломной работы представляется **актуальной**.

Актуальность исследования. Проблема улучшения корпоративного управления в последнее время вызывает повышенный интерес со стороны отечественного бизнеса, общественных организаций, государственных органов законодательной и исполнительной власти.

Это в том числе связано с тем, что дальнейшее развитие корпоративного сектора в Узбекистане, учитывая еще не закончившийся процесс реорганизации основных отраслей отечественной промышленности, требует привлечения значительных инвестиций, как внешних, так и внутренних.

Как показывают последние исследования, подавляющее большинство инвесторов рассматривают практику работы органов управления компании, как фактор, имеющий даже большее значение, чем финансовые показатели их деятельности. Воспринимая развитие рыночных отношений как основу

экономической политики, необходимо осознавать особую роль акционерных обществ в повышении благосостояния граждан и общества в целом, создании рабочих мест, ускорении экономического развития, реализации иных социально-экономических задач.

Цель исследования: изучить основные направления и развития корпоративного управления на примере АО «МАХСАМ ЧИРЧИК».

Для достижения цели необходимо решить такие **задачи** как:

1. Раскрыть сущность, виды, механизмы и объективную необходимость развития корпоративного управления;
2. Изучить модели корпоративного управления;
3. Проанализировать проблемы корпоративного управления;
4. Результаты исследования практики корпоративного управления на АО «МАХСАМ ЧИРЧИК»;
5. Совершенствование внутрикорпоративного управления;
6. Правовое обеспечение развития корпоративных отношений;
7. Определить проблемы и предложить пути совершенствования корпоративного управления в Узбекистане.

Объект исследования. Объектом исследования в данном дипломном проекте выступают основные направления и развития корпоративного управления на АО «МАХСАМ ЧИРЧИК».

Предметом исследования выступает область корпоративного управления данной организации.

Теоретическую основу составляют современные теории концепции управления, результаты фундаментальных отечественных и зарубежных исследований по теоретическим и практическим проблемам рыночного реформирования экономики и корпораций как ее субъектов.

Методологическую основу работы составляют фундаментальные положения экономической теории, законодательные и нормативные документы государственных органов, результаты научных исследований отечественных и зарубежных ученых.

Методы исследования. В процессе исследования использовались такие методы исследования: описание, оценка материала, сравнение, синтез информации.

Информационная база исследования. Информационной базой для написания работы стали учебники и учебные пособия по менеджменту, корпоративному управлению, а также указы, постановления, нормативные акты и использование Интернет-сайтов.

Объем и структура дипломного проекта. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. В работе также имеются таблиц, схем, диаграмм. Работа выполнена в электронном виде и составляет страниц.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ.

1.1. Сущность, роль и объективная необходимость развития корпоративного управления.

Корпоративный менеджмент (corporate management) и корпоративное управление (corporate governance) - не одно и то же. Под первым термином подразумевается деятельность профессиональных специалистов в ходе проведения деловых операций. Иными словами, менеджмент сосредоточен на механизмах ведения бизнеса. Второе понятие гораздо шире: оно означает взаимодействие множества лиц и организаций, имеющих отношение к самым разным аспектам функционирования фирмы. Корпоративное управление находится на более высоком уровне руководства компанией, нежели менеджмент.

Чтобы раскрыть сущность корпоративного управления, по моему мнению, необходимо рассмотреть отличие корпоративного от не корпоративного управления.

Во-первых, если в не корпоративном управлении объединены функции собственности и управления и управление осуществляют сами собственники, то при корпоративном управлении, как правило, происходит разделение прав собственности и полномочий управления.

Во-вторых, отсюда вытекает то, что возникновение корпоративного управления привело к формированию нового, самостоятельного субъекта хозяйственных отношений - института наемных управляющих.

В-третьих, из этого следует, что при корпоративном управлении вместе с функциями управления собственники теряют и связь с бизнесом.

В-четвертых, если в системе не корпоративного управления собственники связаны между собой отношениями по вопросам управления (являются товарищами), то в системе корпоративного управления отношения между собственниками отсутствуют и заменены на отношения собственников и корпорации.

То есть определение корпорации фактически соответствует определению юридического лица. В этом случае корпорации свойственны следующие черты:

1. Наличие юридического лица;
2. Институциональное разделение функций управления и собственности;
3. Коллективное принятие решений собственниками и (или) наемными управляющими.

Таким образом, в понятие корпорация помимо акционерных обществ, включаются многие другие юридические лица:

1. Различные виды товариществ (полные, коммандитные);
2. Хозяйственные объединения (концерны, ассоциации, холдинги и т.п.);
3. Производственные и потребительские кооперативы, коллективные, арендные предприятия;
4. Государственные предприятия и учреждения, имеющие своей целью осуществление культурной, хозяйственной или иной социально-полезной деятельности, не приносящие прибыль.

Конкурирующая гипотеза (соответствует англосаксонской системе права), ограничивающая круг предпринимательских объединений, включаемых в понятие корпорация до открытых акционерных обществ, основывается на утверждении, что основными чертами корпорации являются следующие:

1. Самостоятельность корпорации как юридического лица;
2. Ограниченная ответственность индивидуальных инвесторов;
3. Централизованное управление;
4. Возможность передачи другим лицам акций, принадлежащих индивидуальным инвесторам. Первые три критерия были рассмотрены выше.

Таким образом, камнем преткновения в диалоге различных ученых является вопрос включать или не включать в свойства корпорации

возможности свободной передачи акций и, следовательно, ограничивать либо не ограничивать понятие «корпорация» формой открытого акционерного общества (ОАО).

Одним из ключевых элементов для повышения экономической эффективности является корпоративное управление, включающее комплекс отношений между правлением (менеджментом, администрацией) компании, ее советом директоров (наблюдательным советом), акционерами и другими заинтересованными лицами (стейкхолдерами).

Корпоративное управление также определяет механизмы, с помощью которых формулируются цели компании, определяются средства их достижения и контроля над ее деятельностью.

Совсем кратко базовые понятия корпоративного управления можно сформулировать следующим образом:

- справедливость (принципы 1 и 2);
- ответственность (принцип 3);
- прозрачность (принцип 4);
- подотчетность (принцип 5).

Учитывая многообразие типов корпоративных структур и сложившихся зарубежных и отечественных методологических подходов к их анализу, можно сформулировать следующие наиболее общие и ясные постулаты корпоративного управления.

1. Цели и стратегия корпоративного собственника, а также механизмы их осуществления не должны противоречить общенациональным социально-экономическим интересам, общепринятым критериям общественного блага и права.

2. Эти цели и стратегию надлежит реализовывать, прежде всего, посредством ответственных и компетентных действий корпоративных управляющих (исполнительных органов компаний, при том, что должны эффективно задействоваться функции контроля последних со стороны собственников).

3. Экономическое поведение отдельных компонентов корпоративной системы (юридических лиц-участников объединения) необходимо рационализировать с позиции отношений собственности и организационной иерархии (субординации) с целью достижения синергии совместной деятельности.

Таблица 1. отображает основные факторы формирования системы корпоративного управления.

Таблица 1.

Факторы, влияющие на формирование системы корпоративного управления.

Внутренние факторы	Внешние факторы	
Акционеры	Действующие в частном секторе экономики	Действующие в сфере законодательства и рыночного регулирования
Совет директоров. 1. Отчитывается 2. Назначает 3. Контролирует	Заинтересованные лица. Агенты. Агенты, которые влияют на формирование репутации - это организации и специалисты, которые способствуют сглаживанию неравномерного распределения информации между участниками рынка, улучшению надзора над деятельностью компаний и раскрытию случаев неподобающего корпоративного управления, которые влияют на формирование репутации, действуя в сферах: 1. Бухгалтерии. 2. Юриспруденции. 3. Присвоение кредитных рейтингов. 4. Финансовой информации и	Стандарты (бухучета и аудита). 1. Законодательные акты 2. Финансовый сектор: - привлечение кредитных ресурсов - размещение и обращение акций

	прессы. 5. Исследований. 6.Инвестиционного консультирования.	
Правление. -Руководит выполнением основных функций корпорации		Рынки. 1. Конкуренция на товарных рынках и рынках факторов производства 2. Контроль над деятельностью корпораций путем слияний и поглощения

Однако по своей сути корпоративное управление - это процесс поиска баланса между интересами акционеров и менеджмента в частности и интересами отдельных групп лиц и компании в целом путем реализации участниками рынка определенной системы этических и процедурных стандартов поведения, принятых в бизнес-сообществе. Отсутствие единого подхода к пониманию корпоративного управления во многом объясняется динамичностью указанной сферы. До сих пор корпоративное управление во многом увязывалось с добровольным соблюдением компаниями-эмитентами этических норм и обычаев делового оборота, однако, постепенно происходит переход от добровольного порядка принудительного, усиливается и расширяется роль государства в регламентации отдельных аспектов корпоративной жизни. Следует сказать, что эффективность корпоративного управления требует соблюдения следующих условий:

- осознание предмета корпоративного управления;
- определение юридической силы и статуса кодексов корпоративного управления;

-постоянный мониторинг изменений в системе корпоративных отношений с целью своевременного пересмотра соответствующих стандартов;

Понятие «корпоративное управление» экономисты трактуют двояко. С одной стороны, это отношения, в рамках которых регулируется и управляется предприятие. Это организационные моменты, управленческий талант, ноу-хау. С другой стороны, корпоративное управление - это система, которая регулирует распределение прав и обязанностей между различными участниками предприятия, такими как правление, наблюдательный совет, акционеры и сотрудники.

Как ни странно это прозвучит, практика корпоративного управления существует уже несколько столетий. Вспомним, например: в шекспировском «Венецианском купце» описываются волнения торговца, вынужденного поручить заботу о своем имуществе - кораблях и товарах - другим лицам (говоря современным языком, отделить собственность от контроля над ней).

А вот полноценная теория корпоративного управления стала формироваться лишь в 80-е гг. прошлого столетия. Правда, тогда же неторопливость осмысления сложившихся реалий была с лихвой компенсирована исследовательским «бумом» и активизацией регулирования отношений в данной сфере. Анализируя особенности современной эпохи и двух предшествующих, ученые делают вывод, что в XIX в. двигателем экономического развития было предпринимательство, в XX столетии - менеджмент, а в XXI в. эта функция переходит к корпоративному управлению.

Выделяя корпоративное управление в особый тип, особенности которого обусловлены спецификой корпорации в качестве объекта управления, его определяют как «управление, построенное на приоритетах интересов акционеров и их роли в развитии корпорации, управление, учитывающее реализацию прав собственности, предусматривающее взаимодействие акционеров (корпоративные коммуникации), построенное на

стратегии развития корпорации в целом (интересы фирмы подчинены общим интересам), наконец, это управление, которое рождает корпоративную культуру, то есть комплекс общих традиций, установок, принципов поведения».

Главная функция корпоративного управления – обеспечение работы корпорации в интересах собственников, т.е. акционеров, предоставляющих корпорации финансовые ресурсы.

Вообще, исследования по корпоративному управлению отражали эволюцию крупных структур, что и обусловило пристальное внимание экономистов к данной проблеме в 80-е годы — годы массовых слияний и поглощений, тенденций к социально ориентированным нормам в правовых системах.

Сущность корпоративного управления состоит в реализации цикла корпоративного управления для достижения максимальной эффективности функционирования корпорации, которая является основным критерием корпоративного управления.

В настоящее время западными учеными предлагается цикл управления фирмой, состоящий из четырех этапов (рис.1).

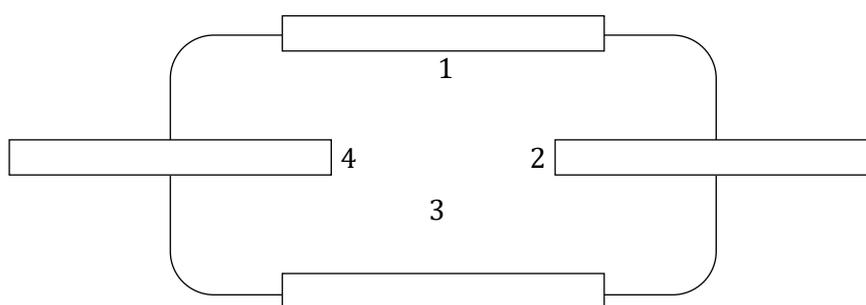


Рис.1. Цикл управления фирмой.

В частности, такую схему предлагают Мескон, Альберт и Хедоури. Однако, такое представление является слишком урезанным и для такого крупного

объединения как корпорация не подходит. Для управления корпорацией используется расширенный цикл управления, содержащий семь этапов (рис.2).

Для осуществления цикла управления, представленного на рис.2, управляющая компания должна определить и согласовать с подчиненными предприятиями перечень, структуру и объем информации о функционировании.



Рис. 2. Цикл управления корпорацией.

Управляющая компания определяет политику корпорации в целом, а руководители предприятий направления деятельности своих предприятий в соответствии с общей политикой и интересами.

В зарождении, развитии и становлении корпоративного управления можно выделить ряд существенных этапов.

1. В 17 веке в Ост-Индской компании (East India Company) был создан первый совет директоров из 24 человек. Впервые произошло разделение функций собственности и управления.

2. 1776 г. Адам Смит в работе «Исследование о природе и причинах богатства народов» отметил: «Разбросанная собственность создаст проблемы управления», отмечает слабость механизмов контроля за менеджерами и стимулов для управляющих.

3. 1844г. Первый закон об акционерных обществах. Введение в законодательство новой формы имущественной ответственности –

ответственности собственников компании по ее обязательствам (Великобритания).

4. 1931 г. А. Берли и Г. Минз публикуют работу «Современная корпорация и частная собственность» (США), где впервые детально изучена проблема отделения функции контроля от функции собственности.

5. 1933-1934 гг. США: закон о ценных бумагах, принятый в 1933 году впервые ввел регулирование фондового рынка. В этот этап существовали положение о раскрытии информации в соответствии с актом «О ценных бумагах и биржах» (1934 г.), органом, обеспечивающим соблюдение законодательства, стала комиссия по ценным бумагам и биржам.

6. 1968 г.: ЕС приняло директивы по законодательству «О компаниях».

7. Начало 90-х годов – Крах предпринимательских империй. Серия скандалов потрясла Великобританию: развал ряда компаний (Polly Peck, BCCI, Maxwell), обман акционеров, обусловили необходимость совершенствования практики корпоративного управления, в целях защиты интересов инвесторов.

8. 1992 г. Комитет Кэдбери публикует первый Кодекс по финансовым аспектам корпоративного управления (Великобритания). С 1993 года компании включенные в листинг на фондовых биржах Великобритании отчитывались, как выполняется кодекс.

9. 1992-2003 – приняты доклады по отдельным проблемам корпоративного управления

Также выделяют определенные этапы становления отечественного корпоративного управления в странах СНГ и Узбекистана.

1. Период до 1987 года – административно-командные методы централизованного управления государством экономики, перестали отвечать требованиям макроэкономической ситуации. Закон об индивидуальной трудовой деятельности (1985г), дал толчок развитию предпринимательства. Корпоративная среда в этот период похожа на систему партийно-хозяйственных активов.

2. 1987-1991 г.г. – окончательный развал монополизированной централизованной экономики. Закладываются основы корпоративности директорского корпуса, через участие работников в управление предприятием, по средствам советов трудовых коллективов. В СНГ, как и в Узбекистане возник и начал развиваться финансовый капитал в банках и страховых секторах экономики.

3. 1991-1994 г.г. – активная чековая приватизация, в ходе которой происходит первичное перераспределение собственности, в основном среди директорского корпуса. Были созданы первые акционерные общества, но оставалось неразработанным акционерное право.

4. 1994 – август 1998 г.г. – период денежной приватизации. Принят закон об акционерном обществе, о рынке ценных бумаг, гражданский кодекс, уточняющий законодательство о приватизации. Формируется инфраструктура рынка, возникают первые инвестиционные фонды: депозитариев, регистраторов, паевые инвестиционные фонды, пенсионные, аудиторские и консалтинговые фирмы. Крупные иностранные компании стали открывать филиалы, представительства, создают совместные фирмы.

5. 1998 – 1999 г.г.: начинает развиваться корпоративное управление в рамках конкретных корпораций, при наличии базовых государственных документов, с более широким использованием апробированной мировой практикой, норм и приемов.

6. 1999-2009 г.г.: положением «О порядке добровольной ликвидации и прекращения деятельности субъектов предпринимательства», а также правилами эмиссии ценных бумаг и государственной регистрации выпусков эмиссионных ценных бумаг, реорганизация акционерных обществ, в том числе их преобразование в другую организационно-правовую форму регулируется Законом РУз «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» и иными законодательно-нормативными актами.

7. 2009-2014 г.г. постановление «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы корпоративного управления в акционерных

обществах» предусмотрено необходимые технические требования, как версии сайта на узбекском, русском и английском языках, упрощенная версия сайта, для просмотра на мобильных устройствах – смартфонах и телефонах, возможности обратной связи, приемы электронных отчетов, писем, заявлений, жалоб и других форм обращений от юридических и физических лиц на сайте и многое др.²

8. 2015-2016 г.г. глубокий анализ международного опыта и внедрение на этой основе современных методов корпоративного управления, повышение эффективности использования производственных, инвестиционных, материально-технических, финансовых и трудовых ресурсов; приоритетное создание АО с участием иностранного капитала; коренная реорганизация структуры управления АО, ликвидация отживших, устаревших подразделений и должностей, внедрение новых, соответствующих современным международным стандартам; повышение роли акционеров, в том числе миноритарных, в стратегическом управлении акционерным обществом, в обеспечении контроля за эффективной деятельностью управленческого персонала; подготовка и повышение профессионального уровня управленческого персонала на основе сотрудничества с ведущими зарубежными образовательными учреждениями, привлечение высококвалифицированных иностранных менеджеров на руководящие должности в АО. 24 апреля 2015 принят Указ Президента Республики Узбекистан №УП-4720 «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах». Целью Указа является создание благоприятных условий для широкого привлечения прямых иностранных инвестиций, коренного повышения эффективности деятельности акционерных обществ, обеспечение их открытости и привлекательности для потенциальных инвесторов, внедрение современных методов корпоративного управления, а также

² постановление «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы корпоративного управления в акционерных обществах»

усиление роли акционеров в стратегическом управлении предприятием. Данным Указом одобрена типовая организационная структура акционерного общества и утверждена программа мер по коренному совершенствованию системы корпоративного управления³.

9. 2016 год – настоящее время: принятие Кодекса корпоративного поведения, создание Национального Совета по корпоративному управлению. Внедрение норм корпоративного поведения во внутренние документы акционерных обществ: разработка отдельных положений об органах управления акционерным обществом, о комитетах при совете директоров, о ревизионной комиссии и внутреннем контроле. Данный этап можно характеризовать как новую веху развития акционерных обществ Узбекистана в связи с внедрением норм и принципов корпоративной этики в их повседневную практику. Это означает поступательность эволюционного процесса трансформации компаний Узбекистана и приближение их стандартов работы к международным.

Необходимо отметить, что появление различных элементов корпоративного управления и его становление в целом происходило по мере эволюции организационно-правовых форм. Поэтому, обратим внимание на функционирование уставного капитала различных организационно-правовых форм и проанализируем их на предмет адекватности принципам корпоративного управления с точки зрения регламентированных органов управления (таблица 2).

Таблица 2.

Характеристика организационно-правовых форм с точки зрения уставного капитала и органов управления.

Хозяйственные товарищества	Хозяйственные общества	Акционерные общества	Производственные кооперативы
1	2	3	4
Уставный капитал			
Складочный (разделен на доли (вклады))	Складочный (разделен на доли (вклады))	Акционерный (разделен на определенное	Паевый (состоит из объединения имущественных

³ См. Приложение 2.

учредителей)	учредителей)	число акций)	паевых взносов)
Органы управления			
Органы управления отсутствуют	Общее собрание участников – высший орган руководства; Исполнительный орган (Правление) может быть как единоличным так и коллегиальным (единоличный может избираться не из числа участников)	Общее собрание акционеров - высший орган руководства; Исполнительный орган может быть как единоличным так и коллегиальным; Стратегический орган, осуществляющий общее руководство – Совет директоров	Общее собрание членов - высший орган руководства; Исполнительный орган (Правление); При превышении численности участников кооператива более 50 может быть создан Наблюдательный совет – стратегический орган осуществляющий общее руководство.

В чем необходимость корпоративного управления вообще? Не существует данных о том, что «правильное» корпоративное управление непременно обеспечивает высокую конкурентоспособность компании.

Улучшение корпоративного управления способствует эффективному использованию компаниями собственного и заемного капитала, а также обеспечению учета корпорацией интересов широкого круга заинтересованных лиц.

В свою очередь, это поможет добиться того, чтобы корпорации действовали в рамках определенной системы поведенческих норм на благо всего общества. Результатом должно стать восстановление доверия инвесторов к ценным корпоративным бумагам, привлечение в экономику Узбекистана долгосрочного капитала, а также повышение капитализации отдельных компаний.

Необходимость создания в Узбекистане привлекательного инвестиционного климата уже давно ни у кого не вызывает сомнения. Основные атрибуты привлекательного инвестиционного климата также широко известны: благоприятный налоговый режим, развитое

законодательство, условия для справедливой конкуренции, эффективная судебная система, минимальные административные барьеры и качественная инфраструктура для развития бизнеса. В последнее время, большое внимание справедливо уделяется вопросам культуры корпоративных отношений: взаимодействия акционеров, менеджмента, персонала и общества.

Однако, создавая привлекательный инвестиционный климат, необходимо отчетливо представлять себе, что инвесторы - это довольно широкий круг субъектов рынка, имеющих различные цели, приоритеты, принципы принятия инвестиционных решений и отношение к рискам. Таким образом, предпочтения в выборе инвесторов должны базироваться на более глубоком понимании структуры отечественной экономики и особенностей ее развития.

В то же время, компании, соблюдающие стандарты корпоративного управления, имеют несомненное преимущество при привлечении инвестиций. По мнению инвесторов, хорошее корпоративное управление обеспечивает честность менеджмента и прозрачность деятельности компании, поэтому риск потери средств существенно уменьшается. Для компаний из развивающихся стран корпоративное управление особенно важно, так как международные инвесторы особенно опасаются за честность и деловые качества их менеджмента. Такие компании можно разделить на три типа, исходя из истории их возникновения, повлекшей за собой определенную структуру собственности.

Первый тип - это организации, акциями которых владеют их работники. В ходе кампании по приватизации предприятий многие организации были приватизированы работниками. При этом мажоритарным пакетом акций, как правило, владеют руководители этих организаций.

Второй тип - это организации, частью акций, которых владеет государство, к этому же типу можно отнести организации, относительно которых государство использует специальное право (имеет «золотую акцию»).

Третий тип - это организации, акции которых были полностью или частично выкуплены новыми владельцами (инвесторами - физическими или юридическими лицами), либо организации, созданные самими владельцами и имеющие организационную форму акционерных обществ.

В результате в зависимости от типа организации можно говорить о различных видах корпоративного управления и, соответственно, различных системах взаимоотношений.

Для того, чтобы понять сложную природу отношений, которые призвана регулировать система корпоративного управления, рассмотрим, кто является их участниками.

Основными участниками корпоративных отношений в акционерных компаниях являются владельцы и управляющие акционерной собственности. Ключевая роль в корпоративных отношениях владельцев и управляющих акционерной собственности вытекает из того, что первые осуществили безвозвратные инвестиции, предоставив компании на наиболее выгодных условиях значительную часть необходимого ей капитала, принимая на себя наибольшие, по сравнению со всеми остальными участниками корпоративных отношений, риски, а от деятельности последних зависит то, как этот капитал будет в конечном счете использован.

Характер взаимоотношений между этими двумя группами участников корпоративных отношений зависит от исторических особенностей формирования структуры акционерной собственности, размеров пакетов акций, находящихся во владении тех или иных группы инвесторов и менеджмента, условий и способов их приобретения, типа собственников и специфики их интересов по отношению к компании. Крупные собственники предпринимательского характера заинтересованы в прибыльной деятельности компании, укреплении ее долгосрочных позиций в той сфере бизнеса, в которой она действует, и самым непосредственным образом участвуют в процессе управления ею. Другие крупные собственники могут иметь несколько отличные интересы. Так, крупные акционеры (например,

банки) могут иметь коммерческие отношения с корпорацией, которые для них являются гораздо более выгодным, чем получаемые ими дивиденды. Такие акционеры заинтересованы не столько в повышении финансовой эффективности деятельности компании (нормы прибыльности, повышении курса ее акций), сколько в развитии и расширении своих отношений с нею. Группа акционеров - институциональных инвесторов, представленных инвестиционными фондами, заинтересована исключительно в финансовых показателях деятельности компании и росте курсовой стоимости ее акций.

Существуют различия и в интересах мелких инвесторов. Так, владельцы акций заинтересованы, прежде всего, в уровне дивидендов и их росте их курсовой стоимости, а владельцы облигаций заинтересованы, прежде всего, в долговременной финансовой устойчивости компании.

Таким образом, различные группы участников корпоративных отношений имеют интересы, которые совпадают в одних сферах, но расходятся в других. Общность интересов заключается в том, что в обычной ситуации все участники корпоративных отношений заинтересованы в стабильности существования и прибыльности деятельности компании, с которой они связаны.

1.2. Модели (система) корпоративного управления.

Система корпоративного управления (рис.3.) представляет собой организационную модель, с помощью которой корпорация должна представлять и защищать интересы своих акционеров. Это система взаимодействия и взаимоотчетности акционеров, совета директоров, менеджеров и других заинтересованных сторон (сотрудники, кредиторы, поставщики, местные власти, общественные организации), целью которой является увеличение прибыли при соблюдении действующего законодательства и с учетом международных стандартов.



Рис. 3. Схема системы корпоративного управления.

Потоки в данной системе распределены следующим образом:

- от **Акционеров** к **Генеральному директору и менеджменту** поступает *капитал*, **Генеральный директор и менеджмент** обязуется предоставлять **Акционерам** *прозрачную финансовую отчетность*.

- от **Акционеров** исходит *контроль* за деятельностью **Совета директоров**, а **Совет директоров** предоставляет *информацию и индивидуальную отчетность* **Акционерам**.

Генеральный директор и менеджмент предоставляют *оперативные данные и информацию о ходе реализации стратегии* **Совету директоров**, а он в свою очередь *осуществляет надзор* за деятельностью компании и генерального директора.

Выделяют несколько моделей корпоративного управления.

Основные модели корпоративного управления.

В советы директоров большинства корпораций Великобритании и США входят как «внутренние» члены («инсайдеры»), так и «аутсайдеры». *Инсайдер* («внутренний член») - лицо, либо работающее в корпорации (менеджер, исполнитель или работник), либо тесно связанное с управлением корпорацией. *Аутсайдер* - это лицо, напрямую не связанное с корпорацией или с ее управлением. Обычно, к аутсайдерам относят специально

приглашенных лиц или организаций для выполнения определенных важных функций.

Отсюда следует, что многообразие национальных форм корпоративного управления можно условно разбить на группы, тяготеющие к двум противоположным моделям.

- американская, или аутсайдерская, модель;
- германская, или инсайдерская, модель.

Американская, или аутсайдерская, модель — это модель управления акционерными обществами, основанная на высоком уровне использования внешних по отношению к акционерному обществу, или рыночных, механизмов корпоративного контроля, или контроля над менеджментом акционерного общества.

Англо-американская модель характерна для США, Великобритании, Австралии, Канады, Новой Зеландии. Интересы акционеров представлены большим количеством обособленных друг от друга мелких инвесторов, которые находятся в зависимости от менеджмента корпорации. Увеличивается роль фондового рынка, через который осуществляется контроль над менеджментом корпорации.

Германская, или инсайдерская, модель — это модель управления акционерными обществами, основанная преимущественно на использовании внутренних методов корпоративного контроля, или методов самоконтроля.

Немецкая модель корпоративного управления типична для стран Центральной Европы, Скандинавских стран, менее характерна для Бельгии и Франции. В ее основе лежит принцип социального взаимодействия: все стороны, заинтересованные в деятельности корпорации, имеют право участвовать в процессе принятия решений (акционеры, менеджеры, персонал, банки, общественные организации). Немецкая модель характеризуется слабой ориентацией на фондовые рынки и акционерную стоимость в управлении, так как компания сама контролирует свою конкурентоспособность и результаты работы.

Американская и германская модели корпоративного управления представляют собой две противоположные системы, между которыми находится множество вариантов с преимущественным доминированием той или другой системы и отражающих национальные особенности конкретной страны. Развитие определенной модели корпоративного управления в рамках национальной экономики зависит в основном от трех факторов:

- механизма защиты прав акционеров;
- функций и задач совета директоров;
- уровня раскрытия информации.

Японская модель корпоративного управления сформировалась в послевоенный период на базе финансово-промышленных групп (кейрецу) и характеризуется как полностью закрытая, основанная на банковском контроле, что позволяет снизить проблему контроля менеджеров.

Семейная модель корпоративного управления получила распространение во всех странах мира. Управление корпорациями осуществляется членами одной семьи.

В формирующейся к примеру в **России модели корпоративного управления** принцип разделения прав собственности и контроля не признается. Система корпоративного управления в этой стране не соответствует ни одной из указанных моделей, дальнейшее развитие бизнеса будет ориентировано сразу на несколько моделей корпоративного управления.

Условия применения американской модели корпоративного управления.

Американская система корпоративного управления непосредственным образом связана с особенностями национальной акционерной собственности, которые заключаются в:

- высочайшей степени распыления капитала американских корпораций, в результате, как правило, ни одна из групп акционеров не претендует на особое представительство в совете директоров корпорации;

- высочайшем уровне ликвидности акций, наличии высокоразвитого рынка ценных бумаг, что позволяет любому акционеру быстро и беспрепятственно продать свои акции, а инвестору — купить их.

Ключевыми формами рыночного контроля для американского рынка являются многочисленные слияния, поглощения и выкупы компаний, что обеспечивает эффективный контроль со стороны рынка за деятельностью менеджеров через рынок корпоративного контроля.

Причины использования германской модели корпоративного управления.

Германская модель вытекает из факторов, прямо противоположных тем, которые порождают американскую модель. Такими факторами являются:

- концентрация акционерного капитала у различного рода институциональных инвесторов и сравнительная меньшая степень его распыленности по частным инвесторам;
- сравнительно слабое развитие рынка акций.

АМЕРИКАНСКАЯ МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ.

Типичная структура управления американской корпорацией.

Высшим органом управления корпорацией является общее собрание акционеров, которое проводится регулярно, не реже одного раза в год. Акционеры принимают участие в управлении корпорацией путем участия в голосовании по вопросам внесения изменений и дополнений в устав корпорации, избирания или смещения директоров, а также по другим наиболее важным для деятельности корпорации решениям, таким, как реорганизация и ликвидация корпорации и др.

При этом собрания акционеров носят в большой степени формальный характер, поскольку акционеры имеют довольно ограниченные возможности участвовать в управлении корпорацией, так как основная нагрузка реального управления корпорацией ложится на совет директоров, на который обычно возлагается выполнение следующих основных задач:

- решение наиболее важных общекорпоративных вопросов;
- назначение и контроль за деятельностью администрации;
- контроль финансовой деятельности;
- обеспечение соответствия деятельности корпорации действующим нормам права.

Главной обязанностью совета директоров является защита интересов акционеров и максимальное увеличение их богатства. Он должен обеспечить уровень управления, гарантирующий рост стоимости корпорации. В последние годы стала все более заметной тенденция возрастания роли совета директоров в управлении корпорацией. Это проявляется, прежде всего, в контроле над финансовым состоянием дел. Финансовые результаты работы корпорации рассматриваются на заседаниях совета директоров, как правило, не реже одного раза в квартал.

Члены совета директоров, являясь представителями акционеров, несут ответственность за состояние дел в корпорации. Они могут привлекаться к административной и уголовной ответственности в случае банкротства корпорации или совершения действий, направленных на получение собственной выгоды в ущерб интересам акционеров корпорации.

Количественный состав совета директоров определяют исходя из потребностей эффективного управления, а его минимальное число в соответствии с законами штатов может быть от одного до трех.

Совет директоров избирается из внутренних и внешних (независимых) членов акционерного общества. Большую часть совета директоров составляют независимые директора.

Внутренние члены выбираются из числа корпоративной администрации, выступают одновременно исполнительными директорами и менеджерами компании. Независимые директора — это лица, не имеющие интересов в компании. Ими становятся представители банков, других компаний, имеющие тесные технологические или финансовые связи, известные юристы и ученые.

Обе группы директоров, или, иначе говоря, все директора несут равную ответственность за дела компании.

Структурно совет директоров американских корпораций делится на постоянные комитеты. Количество комитетов и направления осуществляемой ими деятельности в каждой корпорации свои. Их задача заключается в выработке рекомендаций по принимаемым на совете директоров вопросам. В советах директоров наиболее часто встречаются комитеты по вопросам управления и заработной платы, комитет по аудиту (ревизионный комитет), финансовый комитет, избирательный комитет, комитет по оперативным вопросам, в крупных корпорациях — комитеты по связям с общественностью и др. По требованию американской Комиссии по ценным бумагам и биржам комитеты по аудиту и вопросам вознаграждения должны быть в каждой корпорации.

Исполнительный орган корпорации — ее дирекция. Совет директоров осуществляет подбор и назначение президента, вице-президентов, казначея, секретаря и других руководителей корпорации, предусмотренных ее уставом. Назначенный руководитель корпорации имеет очень большие полномочия и подотчетен только совету директоров и акционерам.

ГЕРМАНСКАЯ МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ.

Типичная структура управления германской корпорацией

Типичная структура управления германской компании тоже трехуровневая и представлена общим собранием акционеров, наблюдательным советом и правлением. Высшим органом управления является общее собрание акционеров. В его компетенцию входит решение типичных для всех моделей управления акционерными обществами вопросов:

- избрание и освобождение членов наблюдательного совета и правления;
- порядок использования прибыли компании;
- назначение аудитора;
- внесение изменений и дополнений в устав компании;
- изменение величины капитала компании;
- ликвидация компании и др.

Периодичность проведения собраний акционеров определяется законом и уставом компании. Собрание проводится по инициативе органов управления или акционеров, владельцев не менее 5% акций. Процесс подготовки собрания включает обязанность предварительно публиковать повестку дня собрания акционеров и предложенные наблюдательным советом и правлением варианты решения по каждому вопросу. Любой акционер в течение недели после опубликования повестки дня может предложить свой вариант решения того или иного вопроса. Решения на собрании принимаются простым большинством голосов, наиболее важные — тремя четвертями голосов присутствующих на собрании акционеров. Принятые на собрании решения вступают в силу лишь после того, как они будут заверены нотариально или судебным порядком.

Наблюдательный совет осуществляет функции контроля за хозяйственной деятельностью компании. Он формируется из представителей акционеров и служащих компании. Помимо этих двух групп в наблюдательный совет могут также входить представители банков и предприятий, имеющих тесные деловые связи с данной компанией. Высокое представительство служащих компании в наблюдательном совете, доля которых доходит до 50% мест, является отличительной чертой немецкой системы формирования наблюдательного совета. Во избежание конфликтов интересов между акционерами и служащими, представленными в наблюдательном совете, каждая из этих сторон имеет право вето в отношении избрания представителей противоположной группы.

Главной задачей наблюдательного совета является подбор менеджеров компании и контроль за их работой. Круг решения вопросов стратегического значения, отнесенных к компетенции наблюдательного совета, четко очерчен и включает вопросы приобретения других компаний, продажи части активов или ликвидации предприятия, рассмотрение и утверждение годовых балансов и отчетов, крупных сделок и размера дивидендов.

Решения наблюдательного совета принимаются голосованием большинством в три четверти голосов.

Количественный состав наблюдательного совета зависит от размеров компании. Минимальный состав должен быть не менее трех членов. Германское законодательство предписывает иметь большие наблюдательные советы.

Члены наблюдательного совета избираются акционерами на срок четыре хозяйственных года после начала деятельности. До истечения сроков полномочий члены наблюдательного совета могут быть переизбраны общим собранием акционеров большинством в три четверти голосов. Наблюдательный совет из числа своих членов избирает председателя и заместителя председателя.

Правление формируется из менеджмента компании. Правление может состоять из одного или нескольких лиц. На правление возлагается задача непосредственного хозяйственного руководства компанией и ответственность за результаты ее деятельности. Члены правления назначаются наблюдательным советом на срок до пяти лет. Членам правления запрещено заниматься какой-либо коммерческой деятельностью помимо основной работы, а также участвовать в органах управления других компаний без согласия наблюдательного совета. Работа правления строится на коллегиальной основе, когда решения принимаются на основе консенсуса. В сложных ситуациях, когда консенсуса добиться не удастся, решения принимаются голосованием. Каждый член правления имеет один голос,

решение считается принятым, если за него проголосовало большинство членов правления.

Основные отличия американской модели от германской.

Основные различия между рассмотренными моделями корпоративного управления состоят в следующем:

- в американской модели интересы акционеров есть, по преимуществу, интересы мелких частных обособленных друг от друга инвесторов, которые в силу своей разобщенности находятся в большой зависимости от менеджмента корпораций. В качестве противовеса такой ситуации увеличивается роль рынка, который через рынок корпоративного контроля осуществляет контроль над менеджментом акционерных обществ;

- в германской модели акционеры представляют собой совокупность достаточно крупных держателей пакетов акций, а потому они могут объединяться между собой для осуществления своих общих интересов и на этой основе иметь твердый контроль над менеджментом акционерного общества. В такой ситуации роль рынка как внешнего контролера за деятельностью общества резко снижается, ибо корпорация сама контролирует свою конкурентоспособность и свои результаты работы;

Из сказанного вытекает различие в функциях совета директоров. В американской модели — это совет директоров как совет управляющих, который по сути распоряжается всей деятельностью акционерного общества и несет ответственность за нее перед собранием акционеров и контрольными органами государства.

В германской модели управления существует строгое разделение функций управления и контроля. В ней совет директоров есть наблюдательный совет, точнее — контролирующий орган, а не орган, осуществляющий всю полноту управления акционерным обществом. Его контрольные функции напрямую связаны с возможностью быстрой смены текущего менеджмента корпорации в случае, если ее деятельность перестает удовлетворять интересам акционеров. Участие в наблюдательных советах

представителей других корпораций позволяет учитывать в деятельности корпорации не только интересы своих акционеров, но и интересы других корпораций, так или иначе связанных с ее деятельностью. В результате интересы отдельных групп акционеров германской корпорации обычно не являются преобладающими, поскольку на первое место выдвигаются интересы компании в целом.

Особенности внедрения системы (модели) корпоративного управления в Республике Узбекистан.

В нашей стране увеличивается количество предприятий, организованных с участием иностранного капитала и иностранных методов корпоративного управления. На сегодняшний день в Узбекистане успешно действует более 4000 предприятий, организованных при участии более 90 государственных инвесторов. Эти компании известны как в Узбекистане, так и за рубежом. Большинство предприятий, созданных на территории Узбекистана на основе иностранных методов корпоративного управления, совместно с ведущими компаниями мира, такие как «GM Uzbekistan», «Sam Auto», «JV MAN Auto – Uzbekistan», «General Motors Powertrain Uzbekistan» – из их числа.

В современных условиях происходит усиление конкуренции, вследствие чего менеджмент предприятий находится в постоянном поиске новых, адекватных условиям конкуренции, инструментов управления предприятиями и рычагов повышения конкурентоспособности. Среди таких инструментов особое значение имеет корпоративное управление. Несмотря на ряд преимуществ, важную роль в экономике и многочисленные меры господдержки, малый и средний бизнес в Узбекистане остается малопривлекательным для крупных инвесторов. Это отражается на конкурентоспособности малых и средних предприятий, их выживаемости и росте. Вероятно, нужны не только количественные, но и качественные направления развития таких компаний.

Одним из таких направлений можно назвать развитие систем (модели) корпоративного управления или их элементов как фактора повышения качества ведения бизнеса, увеличения рыночной стоимости компании и привлечения инвестиций. Как правило, предприятия малого и среднего бизнеса имеют организационно-правовую форму в виде общества с ограниченной ответственностью или закрытого акционерного общества. Собственность в таких предприятиях сильно концентрирована. Стратегическое и оперативное управление такими компаниями обычно осуществляют собственники, занимающие ключевые посты в структуре управления и курирующие соответствующие направления работы компании (финансы, стратегическое развитие, маркетинг и продажи, производство и т.д.). Рост и развитие бизнеса, кроме необходимости привлечения дополнительных инвестиций, предполагают также разделение функций собственника и наемного менеджера. Здесь возникают вопросы, связанные с правильной организацией взаимодействия собственников с топ-менеджментом, инвесторами, кредиторами. По сути, решение этих вопросов заключается в построении системы корпоративного управления. Разумеется, типовая структура корпоративного управления крупных корпораций малоприспособлена для компаний малого и среднего бизнеса в силу их существенных особенностей. К тому же перенесенная в значительно меньший масштаб такая структура, скорее всего, окажется слишком громоздкой и неспособной выполнять свои функции.

Таким образом, система корпоративного управления в средней компании должна быть построена на тех же принципах и использовать те же инструменты, что и традиционная, и в то же время она должна свободно встраиваться в существующую систему управления. Анализ, посвященный проблеме корпоративного управления в компаниях малого и среднего бизнеса, показал, что большая их часть относится к средним компаниям, что, вероятно, говорит о том, что малый бизнес слабо восприимчив к элементам

корпоративного управления. Анализ выявил следующие особенности в стратегическом управлении средними компаниями:

- высокая концентрация собственности, размытая ответственность;
- активное участие собственников в текущей оперативной деятельности;
- непрозрачность структуры собственности и финансовой информации;
- отсутствие стратегии развития (в большинстве случаев);
- нечеткие регламенты исполнения бизнес-процессов;
- отсутствие количественных показателей результативности топ-менеджмента;
- слабо организованные системы внутреннего контроля и управления рисками.

В средних компаниях, где присутствует корпоративное управление, часто бывает недооценен такой инструмент, как совет директоров, который часто выполняет только консультативные функции, тогда как на него может быть возложен контроль деятельности и топ-менеджмента, оценка его работы, содействие в выработке стратегии развития компании и контроль ее реализации, разработка системы управления рисками, внутренний контроль и пр. Хотя это во многом зависит от структуры собственности (один или несколько собственников, их вес в управлении компанией) и от того, какие ключевые посты в структуре управления занимают сами собственники. Также среди проблем корпоративного и стратегического управления в средних компаниях можно выделить недостаточный контроль над соблюдением прав акционеров, особенно миноритарных.

Стратегическое управление и корпоративное управление реализуется в средних компаниях, по масштабам ведения бизнеса близких к крупным, на более мелких – носит номинальный характер.

Главная особенность корпоративного управления в среднем бизнесе – то, что контроль над всеми бизнес-процессами, в том числе корпоративным управлением, осуществляет в конечном итоге собственник. Необходимо

отметить, что внедрение и четкое исполнение норм корпоративного управления дает предприятиям следующие конкурентные преимущества.

Во-первых - это облегчение доступа к рынку капиталов:

Во-вторых - это снижение стоимости капитала:

В-третьих - это содействие росту эффективности:

В-четвертых - это улучшение репутации:

Корпоративное управление обладает существенным влиянием на увеличение конкурентоспособности предприятия, на результаты и эффективность его деятельности.

Оно обеспечивает соответствующее распределение ролей и реализацию полномочий, эффективную систему принятия решений, учета и контроля, а также решения потенциальных разногласий. В таких предприятиях ведется умелое управление долгосрочными рисками капитала и другими рисками бизнеса, обеспечивается открытость деятельности и результатов предприятия. И, что важно, эффективное управление позитивно влияет на корпоративную репутацию и способствует практике социально ответственной предпринимательской деятельности.

Поэтому корпоративное управление важно абсолютно для всех – для малых, средних и крупных предприятий, для котирующихся и некотирующихся на бирже предприятий, для предприятий, принадлежащих государству, частных инвесторов или членов семьи, а также проблематичным предприятиям, которые находятся на пороге больших перемен.

Слабое или неуспешное управление предприятием негативно влияет на собственные финансовые результаты, а также предпринимательскую среду, экономическое развитие государства и региона в долгосрочной перспективе. Такие предприятия чаще всего переживают неудачи и кризисы. Эксперты считают, что игнорирование принципов корпоративного управления, например, обеспечения эффективной и профессиональной работы совета, стало один из предвестников кризиса на предприятии, и хорошее управление уменьшило бы риск возникновения проблемной ситуации.

Одним из важных направлений Программы реформирования, структурных преобразований и диверсификации экономики на 2015-2019 годы является обеспечение надежной защиты интересов частного предпринимательства и малого бизнеса, повышение роли частной собственности и поступательное сокращение присутствия государства в экономике.

В данном контексте важное значение приобретает внедрение современных методов корпоративного управления, способствующих повышению эффективности деятельности акционерных обществ в стране и углублению процессов приватизации. Принципиально важным шагом в совершенствовании системы корпоративного управления стали Указ Президента Республики Узбекистан «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах» от 24 апреля 2015 года и Постановление «О дополнительных мерах по привлечению иностранных инвесторов в акционерные общества» от 21 декабря 2015 года. Данные документы определили основные задачи по оптимизации деятельности акционерных обществ.

Следует отметить, что на сегодняшний день в Узбекистане уже проведена значительная работа в данном направлении. В частности, сформирована нормативно-правовая база корпоративного управления, во всех акционерных обществах созданы органы корпоративного управления, функционируют организации, оказывающие консалтинговые услуги, приняты соответствующие решения правительства по ускорению процессов внедрения систем управления качеством на предприятиях. На основе вышеуказанных документов в 2015 году проведена полная инвентаризация деятельности всех акционерных обществ республики. Наряду с этим разработана и утверждена новая типовая структура АО. Ликвидированы старые и внедрены новые подразделения и должности. Осуществлены меры по назначению на руководящие посты молодых, хорошо образованных местных и иностранных специалистов, на практике

владеющих навыками современного менеджмента и маркетинга. Особое внимание уделяется широкому привлечению в хозяйствующие субъекты иностранных инвесторов, созданию благоприятных условий для их активного участия в корпоративном управлении, модернизации, техническом и технологическом перевооружении производства. В этих целях введен порядок, согласно которому в уставном капитале АО доля зарубежных акционеров должна составлять не менее 15%.

Важное значение в процессе реформирования имеют вопросы подготовки кадров для сферы. В данном контексте следует отметить деятельность Научно-образовательного центра корпоративного управления, где за короткий период с участием ведущих зарубежных специалистов было организовано повышение квалификации около 160 руководителей АО, банков и предприятий Узбекистана. Более половины из них прошли стажировку в лучших корпорациях Европы для близкого изучения международного опыта в данном направлении.

В процессе внедрения инновационных методов корпоративного управления бизнес-процессами изучается опыт развитых стран мира, в частности, Германии. В 2015 году совместно с немецкой компанией Indecon Consulting был разработан проект Кодекса корпоративного управления, который утвержден 16 февраля 2016 года.

Принятый Кодекс призван служить в качестве сборника рекомендаций для всех акционерных обществ в процессе внедрения международных стандартов прозрачной деятельности, повышения ответственности директорского корпуса, усиления роли миноритарных акционеров в управлении предприятиями.

По случаю принятия Кодекса 23 февраля текущего года в Ташкенте была проведена международная конференция на тему «Кодекс корпоративного управления – эффективный инструмент внедрения стандартов корпоративного управления»⁴. Основными целями данной

⁴ См. Приложение 3. Кодекс корпоративного управления

конференции стали разъяснение и обсуждение современных тенденций совершенствования сферы в республике и зарубежных странах, ключевых направлений и положений Кодекса, направленных на повышение эффективности управления акционерными обществами, задач и практических рекомендаций по ускорению внедрения в деятельности АО соответствующих международных стандартов и норм.

В мероприятии наряду с национальными экспертами и руководителями акционерных обществ и совместных предприятий приняли участие и представители таких международных финансовых институтов, как Всемирный банк, Азиатский банк развития, Международная финансовая корпорация, Программа развития ООН, а также дипломатический корпус в Узбекистане и зарубежные специалисты.

По оценкам участников конференции, разработанный Кодекс корпоративного управления обобщает лучшую мировую практику, адаптированную для применения в акционерных обществах республики, а его успешная реализация будет способствовать внедрению и дальнейшему совершенствованию в компаниях и фирмах Узбекистана основных принципов корпоративного менеджмента, обеспечению прозрачности деятельности АО и СП, защите прав и законных интересов акционеров. По итогам докладов и обсуждений на международной конференции были приняты рекомендации для скорейшей реализации документа в целях достижения баланса интересов органов управления АО, акционеров и трудового коллектива. Кроме того, отмечалась необходимость определения в качестве стратегических целей акционерного общества поддержание финансовой устойчивости, повышение производительности труда, рост показателей производства и экспорта, достижение энергоэффективности, осуществление модернизации, технического и технологического обновления производств.

Как подчеркнул Президент Ислам Каримов справедливо выделил в своем выступлении проделанную в Узбекистане огромную работу по

коренному изменению принципов и подходов в системе корпоративного управления, усиливая его истинный рыночный характер.

Заслуживает особого внимания, по мнению европейского эксперта, постоянное изучение в Узбекистане передового международного опыта в сфере корпоративного управления, применение его наилучших элементов на практике в условиях страны. Как он отметил, на руководящие должности в акционерные общества приходят хорошо образованные, владеющие современными методами корпоративного управления молодые люди. Это, в свою очередь, придаст новый импульс в деятельность многих предприятий, обеспечение устойчивого роста узбекской экономики, несмотря на углубление кризиса в большинстве стран мира.

По мнению эксперта, создание в республике Научно-образовательного центра корпоративного управления при активном участии Европейской школы менеджмента и технологий, расположенной в Германии, говорит о том важном значении, которое Узбекистан придает подготовке кадров в сфере управления.

Таким образом, предпринимаемые в Узбекистане меры по внедрению эффективных форм менеджмента являются последовательными и продуманными шагами, направленными на дальнейшую либерализацию рыночной экономики посредством реформирования, структурных преобразований и диверсификации экономики. Несомненно, они будут способствовать повышению предпринимательской активности, привлечению иностранных инвестиций и дальнейшему экономическому росту.

1.3. Проблемы корпоративного управления в современных условиях.

Разделение функций владения и контроля за деятельностью корпорации не представляло бы никаких серьезных проблем, если бы интересы владельцев и менеджеров полностью совпадали.

Однако есть все основания предполагать, что данные интересы расходятся.

Во-первых, менеджеры испытывают воздействие целого ряда факторов таких, как размер корпорации или власть и престиж, связанные с занимаемыми ими положением, - которые не имеют прямого отношения к интересам акционеров.

Эти соображения могут привести менеджеров к принятию решений (скажем, о строительстве нового небоскреба для офиса корпорации), которые не только не будут соответствовать интересам акционеров, но могут и повредить им.

Во-вторых, отличаются друг от друга форма и размер материального вознаграждения, которое получают менеджеры и владельцы корпорации.

Менеджерам традиционно гарантируется вознаграждение в форме заработной платы, в то время как акционеры могут претендовать на ту часть прибыли, которая остается после того, как корпорация отчитается по всем своим обязательствам.

Невозможность увязать эти две формы вознаграждения, суть заложена в самой их природе, хотя и были предприняты многие усилия в этом направлении: менеджерам начислялось вознаграждение в форме акций корпорации, опционов, а также делались попытки увязать уровень их заработной платы с уровнем курсовой стоимости акций.

Но даже в том случае, когда подобные мотивационные методы увязки интересов менеджера и акционеров имеют успех, проблема остается.

Как правило, акционеры инвестируют в конкретную корпорацию только часть своего состояния, распределяя свои инвестиции между целым рядом объектов.

Напротив, менеджеры концентрируют все свое достояние в одном месте - в корпорации, которой они служат: работа является главной их ценностью, а ее утрата представляет самую серьезную опасность.

Благодаря этому обстоятельству менеджер может предпочесть такие решения, которые не одобрил бы акционер, хотя их интересы, в конечном счете, могут совпадать.

Акционеры предпочитают действия, которые ведут к получению высокой прибыли, то есть дивидендов, в то время как менеджерам выгодно предпринимать шаги, снижающие опасность воздействия непредвиденных обстоятельств, например, финансирование за счет нераспределенной прибыли, а не за счет внешнего долга, или диверсификация капитала корпорации для снижения опасности банкротства.

Акционеры, как группа, стремятся осуществлять надзор за управлением корпорацией. Когда число акционеров велико, у каждого из них в отдельности мало желания уделять надзору много времени и усилий - никто не желает брать хлопоты управления на себя, в то время как выгода равномерно распределяется между всеми.

Это - классический пример того, что экономисты называют проблемой «бесплатного проезда» («free rider» problem): контролируя работу управленческого персонала корпорации, каждый из акционеров склонен возлагать усилия в этом деле на других («проехаться бесплатно»).

Но если некому «тянуть воз», то никто и не «поедет», а потому при подобном отношении к управлению со стороны акционеров деятельность корпорации может выйти из-под их контроля.

Проблема корпоративного управления и состоит в решении вопросов надзора и контроля за действиями управленческого персонала в условиях, когда функции управления и владения корпорацией находятся в известном противоречии в силу «распыленности» акционерного капитала.

Итак, во-первых, существуют различные группы инвесторов, вкладывающих капитал в деятельность корпорации.

Финансирование осуществляется как за счет акционерного капитала, так и за счет заемного, и различие в интересах акционеров и кредиторов в этих условиях приобретает особую значимость.

Акционеры имеют право на получение того, что именуют остаточной прибылью, - средств, остающихся после вычета из выручки корпорации всех

ее обязательств перед кредиторами, поставщиками, служащими, государством и так далее.

Таким образом, чем выше уровень ожидаемой прибыли в результате того или иного решения, принимаемого корпорацией, тем на большую прибыль могут рассчитывать акционеры. Поставщики заемного капитала корпорации (владельцы облигаций и банки-кредиторы) получают прибыль, уровень которой зафиксирован договором между ними и корпорацией.

Поэтому кредиторы могут быть, и не заинтересованы в высоких прибылях корпорации - большой интерес, для них представляет гарантированный возврат вложенных ими средств.

Именно поэтому кредиторы склонны проявлять определенный консерватизм в определении альтернатив инвестирования и в отличие от акционеров редко отдают предпочтение решениям, которые ведут к получению высоких прибылей, но одновременно сопряжены с высокой степенью риска.

Этот конфликт интересов особенно характерен для корпораций, в которых велика доля заемного капитала и владельцы которых склонны к высокорискованному инвестированию.

Происходит это потому, что в случае успешного инвестирования и получения высоких прибылей выгода падает только на долю владельцев; в случае же провала программы инвестирования наиболее значительные убытки несут кредиторы. Как бы там ни было, различия в характере интересов акционеров и кредиторов корпорации предполагают, что в рамках этих групп могут складываться различные подходы к контролю за управлением корпорацией, а также возникают различные мотивы, побуждающие их к осуществлению контроля.

Вместе с тем, проблема представительства в системе управления корпорацией не исчерпывается фактом существования финансовых инвесторов. Существуют и прочие категории инвесторов, вносящих свой вклад в деятельность корпорации в той или иной форме. Так, служащие

осуществляют эти инвестиции в форме предоставления корпорации специфических навыков и умений, которые могут быть с успехом использованы в рамках корпорации, но менее ценны за ее пределами.

Такие специфические для корпорации или отрасли промышленности типы инвестиций не могут быть успешно реализованы, если корпорация не способна создать оптимальные условия занятости. Если служащие действительно являются инвесторами (поставщиками человеческого капитала), то их интересы могут существенно отличаться от интересов финансовых инвесторов - акционеров.

Более того, если признать за «нефинансовыми» инвесторами право на участие в управлении корпорацией, необходимо также признать, что таковыми являются не только служащие корпораций.

Так, поставщики той или иной корпорации часто вкладывают средства в оборудование, которое может быть использовано для обслуживания только ее заказов и не может быть переориентировано на другие цели.

Представим, к примеру, производителя сырьевого ресурса для химической промышленности, который снабжает конкретное химическое предприятие тем или иным ресурсом. Эти ресурсы могут быть использованы в производстве только одного типа сырья, выпускаемого конкретным производителем, и поставщик сырьевого ресурса вынужден, поэтому вкладывать средства в оборудование, необходимое для изготовления этих уникальных ресурсов.

Таким образом, прибыль поставщиков оказывается столь тесно увязанной с деятельностью производителя химического сырья, что его можно рассматривать как инвестора в производство.

Список «нефинансовых» инвесторов не исчерпывается служащими, поставщиками и покупателями.

Осуществлять инвестирование в деятельность корпорации могут и местные органы самоуправления, развивая инфраструктуру или создавая благоприятные для корпорации условия налогообложения в целях

привлечения новых корпораций и увеличения их конкурентоспособности. Они поступают так потому, что прямо заинтересованы в деятельности корпораций на своей территории.

Более того, эти корпорации оказывают существенное воздействие на жизнь региона (как позитивное, так и негативное), например, обеспечивают занятость населения, но с другой стороны могут загрязнять окружающую среду. Должно ли в этом случае местное население иметь право на участие в управлении данными корпорациями?

Действительно, проблема корпоративного управления важна для значительного количества заинтересованных групп - для акционеров, кредиторов, служащих, поставщиков, покупателей, местного населения. Всех этих заинтересованных лиц можно назвать «соучастниками» в собственности корпорации. Под этим понятием подразумеваются те, кто произвел полностью или частично безвозвратные инвестиции и, соответственно, имеет заинтересованность в качестве работы корпорации.

Какие группы участников должны быть представлены в корпоративном управлении - таков фундаментальный вопрос, стоящий перед корпорацией. В этом смысле важность того, как осуществляется корпоративное управление, выходит за рамки отдельной корпорации или отдельной административной единицы, что требует учета более общих соображений экономического порядка.

Эффективность корпоративного управления в условиях экономики переходного периода прямо зависит от успешного развития различных аспектов акционерных отношений.

Даже в случае, если предприятия приватизированы, их функционирование напрямую зависит от эффективной системы управления и контроля. Системы управления корпорациями, особенно на начальных этапах переходного периода, должны ставить во главу угла не только работу входящих в их структуру предприятий, но и создание внутренних

управленческих структур, которые позволили бы таким предприятиям действовать более эффективно.

Формирование институтов, способных осуществлять финансирование, управление и контроль за деятельностью предприятий-участников корпораций, - предпосылка успешного развития экономики переходного периода. Вне этих предпосылок сектор корпоративной собственности просто не может возникнуть.

ГЛАВА 2. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА АО «МАКСАМ ЧИРЧИК».

2.1. История развития и общая характеристика предприятия АО «МАКСАМ ЧИРЧИК».

История современного АО «Максам-Чирчик» начинается с апреля 1932 году, когда вышло постановление правительства о строительстве Чирчикского электрохимического комбината, который должен был производить азотные удобрения на основе добычи водорода методом электролиза воды и получения азота из воздуха путем его разделения.

К 1936 году под некоторые цеха на основной территории будущего комбината началась закладка фундаментов.

В 1940 году вступили в строй главная распределительная подстанция, цех разделения воздуха, цех электролиза воды.

В октябре 1940 года была получена первая партия аммиачной селитры.

Официальный пуск первой очереди Чирчикского электрохимического комбината состоялся 25 января 1941 года.

В 1941 году началось строительство второй очереди комбината - конверсионной линии получения аммиака. Сюда вошли газогенераторный цех, отделение водной очистки, медноаммиачной очистки и конверсии окиси углерода.

В 1942 году вступил в строй цех 6/12 по производству крепкой азотной кислоты.

В начале 1944 года получена азотоводородная смесь второй очереди аммиачного производства. Таким образом, с этого года внедрена проектная схема получения аммиака конверсионным способом.

В 1945 году часть цехов, обеспечивающих фронт сырьем, сократили выпуск продукции, а цех 6/12 был закрыт на реконструкцию. После освоения производства крепкой азотной кислоты методом прямого синтеза в 1952 году, после реконструкции цех вновь вступил в строй

В 1949 году был введен в эксплуатацию катализаторный цех по выпуску никель-хромового катализатора.

В 1958 году в технологический процесс получения аммиака конверсионным способом были внесены важнейшие усовершенствования. Пущен в эксплуатацию цех очистки газа от примесей серы и введен в строй новый газогенератор ГИАП с мокропленочным фильтром для улавливания пыли. Производство аммиака на Чирчикском электрохимкомбинате до 1961 года осуществлялось путем переработки полуводяного газа, полученного в газогенераторном цехе методом паро-воздушно-кислородной газификации Сулюктинского угля и кокса, привозимого с Кузбасса. В 1961 году аммиачное производство было полностью переведено на природный газ Бухарского месторождения. Для этой цели был построен цех конверсии метана и окиси углерода, отделение водной очистки переведено с давления 1,6 кгс/см² на давление 2,4 кгс/см², осуществлена реконструкция всего аммиачного производства, построен цех моноэтаноламиновой очистки, был расширен котельный цех и переведен с твердого топлива на природный газ.

В 1965 году пущено в эксплуатацию отделение М-18 цеха электролиза воды.

В 1972 году смонтирована установка селективной очистки выбросов окислов азота цеха слабой азотной кислоты.

В 1962 году приступили к строительству цеха карбамида, закупленного у голландской фирмы «Стамикарбон», по схеме с полным жидкостным рециклом. В 1964 году цех вступил в строй действующих.

В 1964 году были закончены строительно-монтажные работы на двух гранбашнях аммиачной селитры и с начала 1965 года вместо чешуйчатой селитры стали выпускать гранулированную аммиачную селитру.

В 1960-1970 годах на комбинате полным ходом осуществлялись обновление и модернизация оборудования.

В 1970 году сдано в эксплуатацию производство 25.

В 1972 году получена слабая азотная кислота на крупнотоннажном агрегате азотной кислоты АК-72.

В 1975 году Чирчикский электрохимкомбинат переименован в производственное объединение «Электрохимпром».

В 1980 году на объединении введена в строй мощность по производству капролактама.

В 1981 году приступили к строительству цеха большого аммиака АМ-76, который был пущен в 1984 году. С пуском АМ-76 закончились все строительно-монтажные работы по очистным сооружениям НДСФ.

К концу 1984 года было завершено строительство новой гранбашни цеха карбамида со спецводооборотным циклом.

Дальнейшее развитие объединения было направлено на решение экологических проблем, на замену-вывод морально и физически устаревших цехов. Введена в эксплуатацию установка очистки сточных вод от тяжелых металлов. Проведена реконструкция очистных сооружений азотсодержащих стоков НДСФ. В цехах аммиачной селитры, карбамида, слабой азотной кислоты, катализаторном внедрены водооборотные циклы, что резко сократило расход свежей речной воды.

В 1985 году начали строить новый крупнотоннажный агрегат аммиачной селитры АС-72М, который был введен в эксплуатацию в 1988 году. Это позволило в 1989 году остановить старый морально и физически устаревший цех аммиачной селитры.

В январе 1988 года получены первые тонны азотной кислоты на новом агрегате АК-72М. Этот агрегат по своим технико-экономическим

показателям превосходил головной агрегат АК-72 . Поэтому после пуска АК-72М был остановлен АК-72 до апреля 1989 года на реконструкцию. С пуском АК-72 после реконструкции морально и физически устаревший цех № 5 был остановлен.

Одновременно с цехом слабой азотной кислоты строился новый цех крепкой азотной кислоты на базе агрегатов АКК-М-80, который был пущен в эксплуатацию в декабре 1987 года.

В декабре 1993 года введен в эксплуатацию новый блок разделения воздуха КА-15-5. Этот блок позволил остановить старые блоки 1936 года выпуска с аммиачно-холодильной установкой.

В 2002 году производственное объединение «Электрохимпром» преобразовано в Открытое Акционерное общество «Электркимесаноат». А в 2007г. ОАО «Электркимесаноат» преобразован в ОАО «Максам-Чирчик».

В 2004 году произведена замена насосного парка в цехе по производству карбамида на центробежные высокоскоростные насосы фирмы «Сандайн».

В 2009 году произведена реконструкция и модернизация крупно-тоннажного агрегата аммиака АМ-76 с достижением мощности 420 тыс. тонн в год. (1 этап).

В мае 2010 года начато строительство установки по производству нитрата аммония низкой плотности. На строительство данного объекта выделены инвестиции компании «МАХАМ Corp International S.A.U.» (Испания).

В 2015 году произведена реконструкция и модернизация крупно-тоннажного агрегата аммиака АМ-76 с достижением мощности 420 тыс. тонн в год. (2 этап).

В настоящее время АО «МАХАМ-CHIRCHIQ» является акционерным предприятием, которым совместно владеют ГАК «Uzkimyosanoat» и «МАХАМCORP S.A.U.».

ГАК «Uzkimyosanoat» - компания, управляющая государственными активами. В настоящее время в состав компании входят 11 крупных промышленных предприятий, 13 региональных дистрибьюторских организаций, проектный и научно-исследовательский институты, транспортно-экспедиторская компания и 3 совместных предприятия.

«MAXAMCORP S.A.U.» - является одним из основных производителей химической продукции в мире. Штаб квартира корпорации находится в Испании, корпорация также имеет представительства и производственные мощности более чем в 50 странах мира на 5 континентах.

В настоящее время на предприятии проводится большая работа по внедрению автоматизированных систем управления. Ведутся работы по автоматизации служб и участков. Внедряется комплексная автоматизация объединения на основе внедрения компьютерной сети обработки информации.

АО **«MAXAM-CHIRCHIQ»** создано на базе одного из первых азотных заводов страны. Более 70 лет предприятие является крупнейшим производителем минеральных удобрений и другой химической продукции в Узбекистане. За годы своего существования предприятие снискало уважение как местных, так и зарубежных партнеров за высокое качество поставляемой продукции, постоянство и надёжность деловых связей. В настоящее время предприятием выпускается более 40 наименований продукции: карбамид, селитра аммиачная, сульфат аммония, КАС, аммиак жидкий технический, аммиак водный технический, кислота азотная концентрированная, кислота азотная неконцентрированная, двуокись углерода жидкая и газообразная и другие. Эта продукция широко используется во многих отраслях промышленности: химической, электронной, металлургической, текстильной, пищевой и в сельском хозяйстве.

В составе АО **«MAXAM-CHIRCHIQ»** функционирует катализаторное производство – единственное на территории Узбекистана.

На АО «Максам–Чирчик» внедрена и функционирует Система Интегрированного Менеджмента в соответствии с требованиями Международного стандарта **ISO 9001 «Системы менеджмента качества»** и **Öz DSt ISO 14001 «Системы управления окружающей средой»**.

Наше предприятие сертифицировано компанией ООО с УИК «SERT MANAGEMENT» - Официальный партнер Германского Международно-признанного Сертификационного Органа TÜV International Certification зарегистрированного общества TÜV Thüringen e.V.

По результатам проведенных сертификационных аудитов предприятию выданы сертификаты соответствия системы менеджмента в области: производства аммиачной селитры, карбамида, жидкого аммиака, неконцентрированной азотной кислоты и фосфомочевины, что дает возможность расширению внутреннего рынка и увеличения экспортного потенциала.

Производимая предприятием продукция хорошо известна не только в странах СНГ, но и на дальнем зарубежье. Качество выпускаемой продукции подтверждается сертификатами.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КОМПАНИИ.

Цель. Основная цель компании – интеграция экономических интересов, интеллектуальных способностей, как материальных, так и нематериальных, людских и финансовых ресурсов в соответствии с акционерами для ведения бизнеса с целью получения прибыли.

Предмет деятельности. Основными объектами компании являются:

- производство, и ее реализация на внутреннем и внешних рынках, а также продажи продукции за рубежом в свободно конвертируемой валюте по ценам мирового рынка;
- строительные и ремонтно-строительные работы, капитальное строительство;
- проектирование промышленных объектов;

- доставка по железной дороге, транспортировки и автомобильных перевозок пассажиров;
- реализация внешнеэкономической деятельности, в том числе производственно-технического и технологического перевооружения, развивать свою экспортную базу;
- участие в торговых и посреднических работах, включая посредничество и услуг для декларирования товаров;
- оптовая и розничная торговля;
- производство, переработка, подготовка и реализация сельскохозяйственных и скотоводческих продуктов;
- открытие фирменных магазинов и предприятий общественного питания;
- производство и наполнение химической пены и карбонатных кислоты огнетушители, пожарные и по реализации необходимых мер;
- получение благородных металлов из отработанных катализаторов, обработки с целью получения цветных металлов и их соли;
- оказание услуг по местной телефонной связи, сети мобильной работы радиотелефона;
- организация оздоровительного домов отдыха для сотрудников компании и членов их семей;
- туризм;
- предоставление платных услуг населению;
- техническое обслуживание и улучшение производственных мощностей и технологий.

Выполнять другие, не противоречащие закону действия, связанных с основной целью пункта деятельности Общества.

В период деятельности для достижения своих целей Компания осуществляет другие виды экономической деятельности в соответствии с настоящим Уставом и законодательными актами Республики

Узбекистан и за рубежом, не запрещено действующим законодательством. Типы реальности, в соответствии с лицензией.

Хозяйственная деятельность Общества должна быть строго и в полном соответствии с действующим законодательством. Если для определенных видов деятельности, необходимые для получения органами государственной власти разрешения или лицензии. Компания не осуществляет такую деятельность без получения разрешения от органов государственной власти или лицензии.

Сделки с акционерами. Принимая во внимание правила совместных соглашений в договорах, заключаемых между Обществом и акционерами или связанные с ним лица не должны корыстный интерес. Понятно, что такие контракты заключаются на основе правовых условий, финансовой независимости, в соответствии со стандартами определенном направлении, а также условия таких договоров не должны быть приемлемы для третьего лица, которое не имеет никакого отношения к компании.

Деятельность в период между Обществом и его акционерами или связанных с ними лиц осуществляется на основании письменных договоров, которые в основном изучали соответствующие органы Совета Общества и утвержденных исполнительными органами Общества. Международные качества.

Для приведения в соответствие с международными промышленными стандартами, компания осуществляет соответствующие процедуры и правила, чтобы обеспечить высокое качество и создать условия для выполнения этих продуктов на мировой рынок в неограниченных количествах.

- аммиак, карбамид, аммиачная селитра, слабая и крепкая азотная кислоты, сухой лед, жидкая углекислота, катализаторы, сульфат аммония.

Наименование производств	Мощность производств, тыс.т/год (проектная)	Мощность производств, тыс.т/год (установленная)
1	2	3
1. Цех подготовки газового сырья для производства аммиака (ПГС):		
Блок БР-9:	N ₂ – 18000 м ³ /ч O ₂ – 18000 м ³ /ч	
Блок КА-15-5:	N ₂ – 25000 м ³ /ч O ₂ – 15500 м ³ /ч	
2. Производство аммиака	245,8	245,8
3. Производство аммиака АМ-76	450,0	450,0
4. Производство аммиачной селитры	450,0	450,0
5. Производство карбамида	270,0	270,0
6. Производство неконцентрированной азотной кислоты АК-72	300,0	300,0
7. Производство неконцентрированной азотной кислоты АК-72М	362,0	362,0
8. Производство концентрированной азотной кислоты	150,0	150,0
9. Производство катализаторов:		
9.1. Катализатор метанирования ТО-2	0,062	0,062
9.2. Катализатор синтеза аммиака СА-С	0,600	0,600
2.2. Катализатор синтеза аммиака СА-СВ	0,430	0,430
9.4. Катализатор НТК-4у или Катализатор для синтеза метанола СНМ-1	0,300 0,350	0,300 0,350
9.5. Катализатор никель-хромовый	0,380	0,380
9.6. Катализатор для конверсии природного газа ГИАП-8	0,900	0,900
9.7. Катализатор алюмохромовый ГИАП-14	0,140	0,140
10. Цех производства углекислоты: Отделение углекислоты и сухого льда, в пересчете на сухой лед	6,2	6,2

11. Сульфат аммония	294	294
---------------------	-----	-----

Доля АО «Максам-Чирчик» в экономике химической промышленности Узбекистана.

Доля АО «Максам-Чирчик» в ГАК «Узкимесаноат» по производству:

- товарной продукции - 22,9%,
- аммиака - 38,3%,
- аммиачной селитры - 29,6%,
- карбамида - 43,3%.

2.2. Применение методов корпоративного управления на АО «МАКСАМ ЧИРЧИК».

В нашей стране ширятся ряды подобных компаний. Всесторонне развиваются предприятия, основанные на иностранном капитале и иностранных методах корпоративного управления.

Президент Ислам Каримов в своем докладе на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2014 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2015 год, уделил особое внимание значению этой формы собственности. Отметил, что серьезного внимания требует коренное изменение принципов и подходов в системе корпоративного управления, внедрение современных международных стандартов корпоративного менеджмента производственными, внешнеэкономическими и инвестиционными процессами.

Указ Президента Республики Узбекистан «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах» от 24 апреля текущего года служит руководством к действию в осуществляемой в этом направлении работе. В соответствии с указом проводятся реформы, направленные на широкое привлечение прямых иностранных инвестиций, повышение эффективности деятельности акционерных обществ, обеспечение их открытости и привлекательности для

будущих инвесторов, внедрение современных методов корпоративного управления, усиление роли акционеров в стратегическом управлении предприятиями.

Одной из первых компаний, которая начала внедрять у себя международные стандарты корпоративного управления, была компания АО «МАХСАМ ЧИРЧИК».

На сегодняшний день требуется разработать эффективный механизм для формирования благоприятных условий и широкого привлечения в АО иностранных инвестиций, в том числе создать АО с участием иностранного капитала, внедрить новые стандарты, которые соответствуют современным международным требованиям рыночной экономики, повысить роли миноритарных акционеров в стратегическом управлении АО.

Привлекая инвестиции на АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК», увеличивается экспорт выпускаемой продукции, так география экспорта продукции за 2015 год это выглядит в следующем порядке.

География экспорта продукции (товаров и услуг) за январь-декабрь 2015 года по АО «Максам-Чирчик»⁵⁾

№	Наименование продукции	Фактически экспортировано			Страна назначения
		ед. изм.	к-во	факт. стоимость (ГТД гр.42)	
1	Карбамид	тн	4 000,000	907 900,00	ОАЭ (с режима)
2		тн	6 982,000	1 724 420,00	Шри Ланка
3		тн	1 273,000	299 461,72	Кыргызстан
4		тн	13 460,300	3 959 347,23	Казахстан
5		тн	1 000,000	210 000,00	Польша
6		тн	21 122,000	5 381 200,00	Малайзия
7		тн	3 000,000	630 000,00	Украина
8		тн	11 010,400	3 419 058,40	Афганистан
9		тн	33 453,150	9 692 958,50	ОАЭ
10		тн	210,000	72 450,00	Камбоджа
11		тн	1 008,000	347 760,00	Южная Корея
12		тн	5 461,000	1 664 871,00	Турция
13		тн	999,750	295 926,00	Тайланд
14		тн	2 000,000	592 000,00	Вьетнам

⁵⁾ Данные АО «Махсам-Чирчик»

15		тн	407,000	117 210,00	Япония
16		тн	4 449,000	1 149 000,00	Молдова
ИТОГО			105 835,600	29 555 662,85	
1	Аммиачная селитра	тн	2 059,600	278 046,00	Украина
2		тн	512,000	81 928,00	Кыргызстан
3		тн	128,000	20 000,00	Молдова
4		тн	1 752,000	286 620,00	Ангола
5		тн	2 664,000	439 680,00	Панама
6		тн	2 382,900	424 443,00	Монголия
7		тн	10 198,000	1 592 990,00	Австралия
8		тн	252,000	42 840,00	Бразилия
9		тн	126,600	21 522,00	Украина
10		тн	4 013,900	571 876,50	Румыния
11		тн	101 434,200	21 001 974,72	Казахстан
ИТОГО			125 523,200	24 761 920,22	
1	Сульфат аммония	тн	2 867,800	369 614,00	Казахстан
2		тн	11 505,700	1 332 775,50	Иран
3		тн	504,000	57 960,00	ОАЭ
4		тн	1 388,350	180 485,50	Россия
5		тн	943,100	108 456,50	Молдова
			17 208,950	2 049 291,50	
1	Азотная к-та неконцентр	тн	13 874,200	1 507 584,50	Казахстан
2		тн	67,700	6 770,00	Кыргызстан
ИТОГО			13 941,900	1 514 354,50	
1	Натриевая селитра	тн	128,300	70 565,00	Казахстан
			128,300	70 565,00	
1	КАС	тн	309,634	30 963,40	Казахстан
			309,634	30 963,40	
1	Аммиак	тн	13 004,200	3 100 339,00	Казахстан
ИТОГО			13 004,200	3 100 339,00	
1	Кислород	тн	1 431,680	180 391,68	Казахстан
			1 431,680	180 391,68	
ВСЕГО				61 263 488,15	

АО «Максам-Чирчик» является одним из крупнейших предприятий в химической промышленности Узбекистана, которая производит 40 видов продукции. Выпускаемая продукция в основном экспортируется в страны СНГ и зарубежных стран, таких как Россия, Украина, Казахстан,

Объединенные Арабские Эмираты, Австралии, Ирана, Турции, Малайзии и других.

Также была исследована информация по инвестиционным проектам, реализуемые в 2015 году и запланированные на 2016 год было выявлено:

1. «Реконструкция и модернизация сырьевых производств для обеспечения стабильной работы производства минеральных удобрений на АО «Максам - Чирчик». Проект реализуется в соответствии с Постановлением Президента Республики Узбекистан от 04.10.2011 г. №ПП-1623, Протоколов № 64 от 02.07.2012г., № 134 от 22.07.2014г. Заседания Межведомственного Совета при Кабинете Министров РУз., Постановления Президента РУз ПП №2264 от 17.11.2014г. «Об инвестиционной программе на 2015г.» и Постановления Кабинета Министров № 349 от 18.12.2015г. (утверждение ТЭО проекта).

Сроки реализации проекта – 2012г. - декабрь 2015г.

Общая стоимость проекта – 10,428 млн. долл.

в т.ч. оборудование – 8,416 млн. долл.

СМР – 1,136 млн. долл.

Фин. Издержки – 0,252 млн. долл.

ПИР – 0,624 млн. долл.

Фактическое освоение с начала проекта составило - 9,541 млн. долл.

В связи с возможной экономии по проекту, фактическое и окончательное освоение будет представлено после ввода объекта в эксплуатацию.

Текущее состояние:

Завершены реконструкционные работы на производстве серной кислоты (работы были выполнены в период с 16 по 30 октября 2015г.).

Реконструкционные работы на агрегате Аммиак-76 завершены.

Ведется оформление актов рабочей и Государственной комиссии.

2. Проект «Перенос огневого подогревателя природного газа поз.103 в БТА (блок теплоиспользующей аппаратуры) печи риформинга поз. 107» с участием Международной Ассоциации Развития (МАР).

Проект реализуется согласно Постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан от 12 июня 2013 года за № 168 «О дополнительных мерах по реализации проекта «Повышение энергоэффективности промышленных предприятий» с участием Международной Ассоциации Развития (МАР)».

Данный проект предусматривает исключение из существующей схемы огневого подогревателя 103 и подогрев технологической газовой смеси перед сероочисткой во вновь устанавливаемом змеевиковом подогревателе, расположенном в блоке теплоиспользующей аппаратуры «холодной» части конвекционной зоны печи риформинга.

Реализации проекта, обеспечит годовую экономию природного газа 3 780,0 тыс. м3, уменьшение валового выброса вредных веществ в атмосферу, увеличение степени полезного использования тепла дымовых газов печи риформинга и снижение температуры дымовых газов, выбрасываемых в атмосферу.

Общая сумма капитальных вложений составляет – 849,46 тыс. долл. США.

Источники финансирования:

- | | |
|------------------------------------|---------------------------|
| - кредиты МАР | - 583,568 тыс. долл. США. |
| - кредиты АКБ «Узпромстройбанк» | - 145,892 тыс. долл. США |
| - собственные средства предприятия | - 120,0 тыс. долл. США. |

Срок реализации проекта - 2015 - 2016гг.

Между АО «МАХАМ-ШИРЧИҚ» и Концерном «Союзэнерго», Украина, заключен контракт на изготовление и поставку оборудования, разработку тех. документации и оказание услуг - **на общую сумму 729, 460 тыс. долл.**

В настоящее время получена тех. документация и произведена поставка всего комплекта оборудования и материалов (змеевик холодной зоны с обвязкой в комплекте, змеевик горячей зоны с обвязкой в комплекте).

Часть товара (змеевик горячей зоны с обвязкой в комплекте) находится на таможенном складе. Ведутся организационные работы по растаможиванию поступившего оборудования.

Реконструкционные работы по данному проекту, намечено выполнить в 2016 году, в сроки, согласованные с АО «Узкимёсаноат».

3. Обновление морально и физически устаревшего оборудования (тех. аудит).

Основанием проведения технического аудита является приказ АО «O'ZKIMYOSANOAT» №50 от 12.05.2014 г. «Об организации проведения технического аудита на предприятиях АО «O'ZKIMYOSANOAT» в 2015 – 2017 года».

Мероприятия по техническому аудиту направлены на вывод из эксплуатации технологического оборудования признанного не пригодным и требующим обновления на современное, апробированное на мировом уровне. Проводимые мероприятия предполагают стабилизацию производств и частичную экономию энергоресурсов.

Мероприятия, предполагающие экономию энергоресурсов:

- замена потолочных горелок дают годовую экономию природного газа в объеме - 5 940,0 тыс. м³.

- замена питательных насосов дают годовую экономию эл. энергии в объеме - 876,0 тыс. кВт.ч

На 2015 год запланированы 11 мероприятий на сумму 2 850,1 тыс. долл. США, с заменой 140 единиц оборудования, из них необходимо освоить,

в 1 квартале – не предусмотрено

во 2 квартале – 971,5 тыс. долл. (5 ед.)

в 3 квартале – 659,7 тыс. долл. (11 ед.)

в 4 квартале – 1218,9 тыс. долл. (124 ед.)

Освоения за ноябрь 2015г. составило – 496,5 тыс. долл.

Общее освоение за 11 месяцев 2015г. составило – 2 561,9 тыс. долл.

4. «Строительство производства аммиака (660 тыс. тн/год)».

Указанный проект включен в Приложение №3 к Указу Президента Республики Узбекистан №УП-4707 от 4.03.2015г., сроки реализации 2019-2021гг.

Основной целью проекта является ввод нового производства с ресурсо- и энергосберегающими технологиями взамен старых энергоемких производств.

На очередном заседании Наблюдательного совета от 29.07.2015г., Обществу поручено за счет собственных средств заключить договор с институтом АО «Узкимесаноатлойиха» на разработку ПТР проекта.

В настоящее время заключен договор с АО «Узкимесаноатлойиха» №1.009.99 от 05.10.15г. «Разработка предварительного технического расчета (ПТР) проекта «Строительство производства аммиака» на АО «МАХАМ-ЧИРЧИҚ»» на сумму 82 589 456 сум.

Со стороны АО «Махам-Chirchiq» переданы запрошенные институтом исходные данные. Разработка ПТР ведется.

Срок разработки, согласно договора – 2 месяца. (январь 2016 года).

После разработки, ПТР проекта, в I квартале 2016 года, будет представлен на рассмотрение Наблюдательного совета АО "Максам-Чирчик" и принятие решения о дальнейшей реализации проекта.

5. «Строительство блока разделения воздуха».

Мощность:

Азот газообразный – 9 тыс. м3/час,

Азот жидкий – 100 кг/час,

Кислород газообразный - 1000 м3/час,

Кислород жидкий – 150 кг/час.

Указанный проект включен в Приложение №3 к Указу Президента Республики Узбекистан №УП-4707 от 4.03.2015г., сроки реализации 2019-2021гг.

Основной целью проекта является ввод новой установки с ресурсо- и энергосберегающими технологиями взамен старых энергоемких установок.

Общая стоимость проекта – 12 000,0 тыс. долл. США, из них:

Иностранные инвестиции и кредиты – 10 000,0 тыс. долл. США.

Собственные средства – 2 000,0 тыс. долл. США.

ПТЭО проекта по строительству блока разделения воздуха будет разработано после разработки ПТЭО по проекту строительства аммиака и принятии решения о его целесообразности Наблюдательным Советом АО «Махам-Чирчиқ».

АО «Максам Чирчик» приступило к производству «пористой селитры» с годовой мощностью выпуска до 60 тыс. тонн. В результате ввода в строй новых производств создано 381 новое рабочее место.

Инвестиционная политика компании направлена на решение перспективных аспектов – это организация современных конкурентоспособных предприятий химической продукции и реализация проектов модернизации и реконструкции имеющихся производств с привлечением инвестиций зарубежных и отечественных инвесторов. Постепенная реализация новых инвестиционных проектов увеличит производственный потенциал компании, обеспечит насыщение необходимой продукцией внутреннего рынка страны и увеличит объемы экспорта отечественной продукции.

В результате ввода новых производств, как говорилось выше, создаются новые рабочие места, а для корпоративного управления в АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК» важность определяется в подготовке и повышении профессионального уровня управленческого персонала на основе сотрудничества с ведущими зарубежными образовательными учреждениями,

а также привлечение высококвалифицированных иностранных менеджеров на руководящие должности в АО.

С целью развития корпоративного управления на АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК» создан отдел координации корпоративного управления и исполнительской дисциплины, руководителем и начальником этого отдела является Бакиев Бахтияр Бахадирович. Основной задачей отдела является контроль за исполнением решений по корпоративному управлению и исполнительской дисциплины предприятием. В соответствии с основной задачей на отдел возлагаются следующие функции:

- подготовка и сбор материалов для проведения общего собрания акционеров, заседаний наблюдательного совета общества, заседаний правления общества в соответствии с Уставом общества;
- контроль за исполнением решений, принятых исполнительным органом общества - правлением, наблюдательным советом и общим собранием акционеров;
- подготовка необходимой информации о деятельности и финансовых показателях общества и публикация её в средствах массовой информации.

В будущем хотелось, чтоб отдел также выпускал в своей компании журнал «Корпоративное управление на АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК».

Также в АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК» был разработан регламент⁶ отбора кандидатов в исполнительный орган АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК», который состоит из пяти разделов:

- общие положения;
- условие и порядок проведения отбора;
- подготовка к отбору;
- проведение отбора;
- заключительное положение.

⁶ См. Приложение 7. Регламент отбора кандидатов в исполнительный орган АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК», а также приложение к Регламенту.

К этому регламенту есть приложения⁷, в первом конкретно даются данные о кандидате в исполнительный орган АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК». Где в трех разделах подробно описывает все личные данные кандидата, образование, опыт работы и прочие критерии. Во втором приложении на конкурсной основе и раздела 1 «Письма-приглашения» отбираются кандидаты в **исполнительный орган**. В разделе 2 дается инструкция по требованиям, обязанностям и ответственности к кандидатам:

1) Председатель правления АО «МАХАМ-ЧИРСЧИҚ» (согласно Устава АО).

2) Главный инженер - технический директор АО «МАХАМ-ЧИРСЧИҚ».

3) Заместитель председателя правления по транспорту АО «МАХАМ-ЧИРСЧИҚ».

4) Заместитель председателя правления по социальным вопросам АО «МАХАМ-ЧИРСЧИҚ».

Затем заявление и анкетные данные заполняются собственноручно.

Рассмотрение предложения акционерам по выбору кандидатур в Наблюдательный совет, согласно регламента отбора в Наблюдательный совет АО «Махам-Chirchiq».

Действующий состав Наблюдательного совета Общества:
(по состоянию на 31.12.2015г.)

Ибрагимов НорматСаъдуллаевич	Председатель Правления АО «Узкимёсаноат».
БибутоваШахлоСагдуллаевна	Начальник отдела корпоративного управления и связей с общественностью АО «Узкимёсаноат»
Рахматуллаев БекзодРажапбоевич	Начальник договорно-правового управления Госкомконкуренции Республики Узбекистан.
Хуан Хосе Монторо Лопес	Всемирный руководитель стратегии и корпоративного развития компании

⁷ См. Приложение 8.

	«МахамCorpHolding S.L.»
Мигель АнхелФлорезМартинез	Менеджер управления производства компании «МахамCorpHolding S.L.».
Аскар ДжамалитдинАхмадалиевич	Юриисконсульткомпани «МахамCorp International S.L.»

Одним из важных направлений Программы реформирования, структурных преобразований и диверсификации экономики на 2015-2019 годы является обеспечение надежной защиты интересов частного предпринимательства и малого бизнеса, повышение роли частной собственности и поступательное сокращение присутствия государства в экономике.

Проведенный анализ позволил выявить наличие определенных общих закономерностей.

В целом к компаниям, добившимся определенных успехов с точки зрения практики корпоративного управления, относятся те, которые:

- больше по величине оборота и чистой прибыли;
- испытывают потребность в привлечении инвестиций;
- проводят регулярные заседания совета директоров и правления;
- обеспечивают обучение членов совета директоров.

На основании полученных данных было сделано несколько ключевых выводов, объединенных в четыре большие группы:

1. Приверженность компаний принципам надлежащего корпоративного управления;
2. Деятельность совета директоров и исполнительных органов;
3. Права акционеров;
4. Раскрытие информации и прозрачность.

Рассмотрим каждый из этих ключевых выводов.

1. Приверженность принципам надлежащего корпоративного управления.

К настоящему времени лишь немногие компании осуществили реальные изменения в сфере корпоративного управления (КУ), поэтому она нуждается в серьезном усовершенствовании. Только у 10% компаний состояние практики КУ можно оценить как «относительно хорошее», в то же время доля компаний с неудовлетворительной практикой КУ составляет 27% выборки.

2. Деятельность совета директоров и исполнительных органов.

Советы директоров (СД) выходят за рамки компетенции, предусмотренной законодательством.

Советы директоров некоторых компаний либо не осведомлены о пределах своих полномочий, либо сознательно игнорируют их. Так, каждый четвертый СД утверждает независимого аудитора компании, а в 18% фирм-респондентов советы директоров избирают членов СД и прекращают их полномочия.

Лишь немногие члены СД являются независимыми. Кроме того, вызывает озабоченность проблема защиты прав миноритарных акционеров. Только 28% опрошенных компаний имеют независимых членов в советах директоров. Лишь у 14% респондентов количество независимых директоров соответствует рекомендациям Кодекса.

В структуре советов директоров практически отсутствуют комитеты. Они организованы только в 3,3% компаний - участников исследования. Комитеты по аудиту имеют 2% фирм-респондентов.

Ни в одной из фирм независимый директор не является председателем комитета по аудиту.

Почти все компании отвечают требованиям закона «Об акционерных обществах» в отношении минимального числа директоров. У 59% компаний в составе СД нет женщин. В среднем число членов СД составляет 6,8 человек, при этом лишь один из членов СД - женщина.

Заседания СД проводятся достаточно регулярно. В среднем заседания советов директоров организуются 7,9 раз в год - это чуть меньше, чем

указано в Кодексе, который рекомендует проводить такие заседания каждые 6 недель (или около 8 раз в год).

Лишь немногие компании организуют обучение членов СД, очень редко обращаются они и к помощи независимых консультантов по вопросам корпоративного управления.

Только 5,6% респондентов проводили обучение членов СД в течение предыдущего года. Еще меньше компаний (3,9%) пользовались услугами консультационных фирм по вопросам КУ.

Вознаграждение членов СД находится на низком уровне и, вполне вероятно, несопоставимо с возлагаемой на них ответственностью. 70% компаний вообще не оплачивают работу директоров и не компенсируют им расходы, связанные с их деятельностью.

Корпоративный секретарь в компаниях, имеющих эту должность, как правило, совмещает свою основную работу с выполнением других функций.

47% респондентов указали, что у них введена должность корпоративного секретаря, главными обязанностями которого являются организация взаимодействия с акционерами и помощь в налаживании сотрудничества СД с другими органами управления компании.

В 87% таких компаний функции корпоративного секретаря совмещаются с исполнением других обязанностей.

Исполнительные органы (правление и генеральный директор). В большинстве компаний нет коллегиальных исполнительных органов. Кодекс рекомендует формирование коллегиального исполнительного органа - правления, отвечающего за повседневную работу компании, однако такой орган имеется только у одной четверти фирм-респондентов.

В некоторых компаниях коллегиальные исполнительные органы выходят за рамки компетенции, предусмотренной законодательством Республики Узбекистан.

Как и в случае с СД, коллегиальные исполнительные органы либо не вполне понимают, либо сознательно игнорируют пределы своих полномочий.

Так, 30% коллегиальных исполнительных органов принимают решения о проведении внеочередных аудитов, а 14% утверждают независимых аудиторов. Далее, 9% избирают руководителей высшего звена и членов правления и прекращают их полномочия; 5% избирают председателя правления и генерального директора и прекращают их полномочия; 4% избирают председателя и членов СД и прекращают их полномочия. Наконец, 2% коллегиальных исполнительных органов одобряют дополнительную эмиссию акций компании.

Заседания правления проводятся реже, чем рекомендовано Кодексом. Заседания коллегиального исполнительного органа проводятся в среднем один раз в месяц.

Только 3% компаний следуют рекомендациям Кодекса о проведении заседаний один раз в неделю. В то же время результаты исследования показывают: чем чаще проводятся заседания правления, тем выше рентабельность компаний.

3. Права акционеров.

Во всех опрошенных компаниях проводятся годовые общие собрания акционеров в соответствии с требованиями закона «Об акционерных обществах».

Все фирмы-респонденты выполняют требования законодательства в отношении информационных каналов, используемых для извещения акционеров о проведении общего собрания.

Большинство участников исследования сообщают акционерам о проведении собрания должным образом. В то же время 3% компаний включают дополнительные вопросы в повестку дня собрания без надлежащего извещения акционеров.

В ряде компаний СД или коллегиальные исполнительные органы присвоили некоторые полномочия общего собрания. В 19% фирм общему собранию не предоставляется возможность одобрить рекомендацию совета директоров об утверждении независимого аудитора.

Хотя большинство респондентов извещают акционеров об итогах общего собрания, многие компании не предоставляют владельцам акций никакой информации по этому вопросу. О результатах общего собрания не сообщается акционерам 29% опрошенных компаний.

Многие фирмы не выполняют свои обязательства по выплате дивидендов по привилегированным акциям.

4. Раскрытие информации и прозрачность.

94% компаний не имеют внутренних документов о политике раскрытия информации.

Структура собственности до сих пор является хорошо охраняемым секретом. 92% компаний не раскрывают информацию о крупных акционерах.

Почти половина из этих фирм имеют акционеров, владеющих более чем 20-процентной долей уставного капитала, а 46% имеет акционеров, владеющих более чем 5% размещенных акций.

Почти все фирмы-респонденты предоставляют акционерам свою финансовую отчетность (этого не делают лишь 3% компаний).

В большинстве компаний практика аудита оставляет желать лучшего, а в некоторых фирмах аудит проводится крайне небрежно.

3% фирм-респондентов не проводят внешнего аудита финансовой отчетности. Внутренний аудит отсутствует в 19% компаний, имеющих ревизионные комиссии. 5% участников исследования не имеют ревизионной комиссии, предусмотренной законом «Об акционерных обществах».

Существующий у многих фирм-респондентов порядок утверждения внешнего аудитора вызывает серьезную озабоченность в отношении независимости последнего.

Согласно законодательству Республики Узбекистан утверждение внешнего аудитора является исключительной прерогативой акционеров.

На практике аудиторы утверждают: в 27% компаний - советы директоров, в 5% компаний - исполнительные органы, в 3% компаний - иные органы и лица.

Комитеты СД по аудиту организуются очень редко. Ни одна компания из представленных в выборке не **имеет комитета по аудиту**, целиком состоящего из независимых директоров.

Начинают распространяться международные стандарты финансовой отчетности (МСФО), и особенно это характерно для компаний, нуждающихся в привлечении финансовых ресурсов.

Отчетность в соответствии с МСФО в настоящее время готовят 18% опрошенных фирм, а 43% респондентов намерены внедрить МСФО в ближайшем будущем.

В акционерном обществе «Максам-Чирчик» проводился семинар, посвященный практике современного корпоративного управления.

В семинаре, организованном Государственным комитетом Республики Узбекистан по приватизации, демонополизации и развитию конкуренции, приняли участие представители ряда акционерных обществ.

Отмечалось, что под руководством Президента страны проводится результативная работа по широкому привлечению прямых иностранных инвестиций, повышению эффективности деятельности акционерных обществ, обеспечению их открытости и привлекательности для будущих инвесторов, внедрению современных методов корпоративного управления, созданию условий для усиления роли акционеров в стратегическом управлении предприятиями.

В расширении масштабов этой работы и ее подъеме на качественно новый уровень важную роль играет Указ главы нашего государства «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах» от 24 апреля 2015 года.

Выполнение этого документа способствует росту эффективности производства, использования инвестиционных, материально-технических, финансовых и трудовых ресурсов. При участии иностранного капитала реализуется множество перспективных проектов, создаются новые современные акционерные общества. Вместо устаревших подразделений и

должностей создаются новые, соответствующие современным международным стандартам и требованиям рыночной экономики.

Как известно, 49 процентами наших акций владеет испанская компания «MaxamCorp International S.L.», – об этом на семинаре отметил начальник отдела корпоративного управления АО «Максам-Чирчик» Б.Бакиев. – Ответственные работники предприятия в целях повышения квалификации и переподготовки проходят стажировки за рубежом. На руководящие должности приглашены иностранные менеджеры с высокой квалификацией. В результате в практику внедрены передовые методы корпоративного управления. Возросли объемы производства, качество продукции, доходы.

Участники семинара ознакомились с передовыми методами корпоративного управления, в частности, повысили свои знания в вопросах стратегии развития, системы внутреннего контроля, механизмов сотрудничества между акционерами и инвесторами.

Было получено много нужной и полезной новой информации, касающейся деятельности акционерных обществ. Это будет способствовать повышению эффективности нашей деятельности.

Участники семинара ознакомились с деятельностью предприятия «Максам-Чирчик», внедренной здесь системой современного корпоративного управления, обменялись опытом с руководителями других акционерных обществ.

В указанном пункте важное значение приобретает внедрение современных методов корпоративного управления, способствующих повышению эффективности деятельности акционерных обществ в стране и углублению процессов приватизации. Принципиально важным шагом в совершенствовании системы корпоративного управления стали Указ Президента Республики Узбекистан «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах» от 24 апреля 2015 года и Постановление «О дополнительных мерах по привлечению иностранных инвесторов в акционерные общества» от 21 декабря 2015 года.

Данные документы определили основные задачи по оптимизации деятельности акционерных обществ.

На основе вышеуказанных документов в 2015 году проведена полная инвентаризация деятельности всех акционерных обществ республики. Наряду с этим разработана и утверждена новая типовая структура АО. Ликвидированы старые и внедрены новые подразделения и должности. Осуществлены меры по назначению на руководящие посты молодых, хорошо образованных местных и иностранных специалистов, на практике владеющих навыками современного менеджмента и маркетинга. Особое внимание уделяется широкому привлечению в хозяйствующие субъекты иностранных инвесторов, созданию благоприятных условий для их активного участия в корпоративном управлении, модернизации, техническом и технологическом перевооружении производства. В этих целях введен порядок, согласно которому в уставном капитале АО доля зарубежных акционеров должна составлять не менее 15%.

Важное значение в процессе реформирования имеют вопросы подготовки кадров для сферы. В данном контексте следует отметить деятельность Научно-образовательного центра корпоративного управления, где за короткий период с участием ведущих зарубежных специалистов было организовано повышение квалификации около 160 руководителей АО, банков и предприятий Узбекистана. Более половины из них прошли стажировку в лучших корпорациях Европы для близкого изучения международного опыта в данном направлении.

В процессе внедрения инновационных методов управления бизнес-процессами изучается опыт развитых стран мира, в частности, Германии. В 2015 году совместно с немецкой компанией Indecon Consulting был разработан проект Кодекса корпоративного управления, который утвержден 16 февраля 2016 года.

Принятый Кодекс призван служить в качестве сборника рекомендаций для всех акционерных обществ в процессе внедрения международных

стандартов прозрачной деятельности, повышения ответственности директорского корпуса, усиления роли миноритарных акционеров в управлении предприятиями.

По случаю принятия Кодекса 23 февраля текущего года в Ташкенте была проведена международная конференция на тему «Кодекс корпоративного управления – эффективный инструмент внедрения стандартов корпоративного управления». Основными целями данной конференции стали разъяснение и обсуждение современных тенденций совершенствования сферы в республике и зарубежных странах, ключевых направлений и положений Кодекса, направленных на повышение эффективности управления акционерными обществами, задач и практических рекомендаций по ускорению внедрения в деятельности АО соответствующих международных стандартов и норм.

В мероприятии наряду с национальными экспертами и руководителями акционерных обществ и совместных предприятий приняли участие и представители таких международных финансовых институтов, как Всемирный банк, Азиатский банк развития, Международная финансовая корпорация, Программа развития ООН, а также дипломатический корпус в Узбекистане и зарубежные специалисты.

По оценкам участников конференции, разработанный Кодекс корпоративного управления обобщает лучшую мировую практику, адаптированную для применения в акционерных обществах республики, а его успешная реализация будет способствовать внедрению и дальнейшему совершенствованию в компаниях и фирмах Узбекистана основных принципов корпоративного менеджмента, обеспечению прозрачности деятельности АО и СП, защите прав и законных интересов акционеров. По итогам докладов и обсуждений на международной конференции были приняты рекомендации для скорейшей реализации документа в целях достижения баланса интересов органов управления АО, акционеров и трудового коллектива. Кроме того, отмечалась необходимость определения в

качестве стратегических целей акционерного общества поддержание финансовой устойчивости, повышение производительности труда, рост показателей производства и экспорта, достижение энергоэффективности, осуществление модернизации, технического и технологического обновления производств.

Таким образом, предпринимаемые в Узбекистане меры по внедрению эффективных форм менеджмента являются последовательными и продуманными шагами, направленными на дальнейшую либерализацию рыночной экономики посредством реформирования, структурных преобразований и диверсификации экономики. Несомненно, они будут способствовать повышению предпринимательской активности, привлечению иностранных инвестиций и дальнейшему экономическому росту.

Следует отметить, что сделана и еще будет совершенствоваться в АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК» работа по корпоративному управлению. В частности, сформирована нормативно-правовая база корпоративного управления, созданы органы корпоративного управления, функционируют организации, оказывающие *консалтинговые услуги*, приняты соответствующие решения по ускорению процессов внедрения систем управления качеством на предприятиях. Был разработан проект Кодекса корпоративного управления, который состоит из 11 разделов и приложений (См. в приложении 8).

(ПРОЕКТ)

КОДЕКС КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ АО «МАХСАМ ЧИРЧИК»⁸

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.

1. Настоящий кодекс корпоративного управления (далее — Кодекс) содержит рекомендации, которым акционерные общества следуют добровольно, демонстрируя свою приверженность честному и прозрачному ведению бизнеса.

2. Кодекс основан на законодательстве Республики Узбекистан и международных принципах корпоративного управления.

⁸ См. приложение 4. Кодекс корпоративного управления для АО «МАХСАМ ЧИРЧИК».

3. В целях настоящего Кодекса корпоративное управление понимается как система взаимоотношений между исполнительным органом акционерного общества (далее — 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 «МАХСАМ-ЧИРЧИК», модернизации, технического и технологического перевооружения производственных мощностей, выпуска конкурентоспособной продукции и ее экспорта на внешние рынки.

4. Кодекс представляет собой свод рекомендаций по ключевым направлениям для эффективной организации работы органов управления АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК».

5. Кодекс разработан на основополагающих принципах надлежащего управления, включающих подотчетность, прозрачность, достоверность, соблюдение высоких морально-этических принципов и ориентацию на обеспечение устойчивого развития АО в долгосрочной перспективе.

6. Решение о принятии обязательства следовать рекомендациям Кодекса принимается общим собранием акционеров простым большинством голосов.

7. АО могут осуществлять внутрикорпоративные действия по внедрению рекомендаций Кодекса с учетом своей отраслевой специфики и особенностей деятельности.

8. Публикация информации о принятии обязательства следовать рекомендациям Кодекса и его соблюдении осуществляется в средствах массовой информации, в том числе на корпоративном веб-сайте АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК» в сети интернет (далее — сайт АО) и сайте фондовой биржи, а также в иных источниках, которые предусмотрены законодательством для раскрытия информации.

9. Рекомендуемая последовательность действий по подготовке, внедрению и мониторингу внедрения рекомендаций Кодекса приводится в приложении № 1.

10. АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК» раскрывает информацию о принятии обязательства следовать рекомендациям Кодекса путем публикации сообщения по форме согласно приложению № 2.

11. В случае невозможности соблюдения отдельных рекомендаций Кодекса АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК» подробно раскрывает ее причины, следуя международному принципу *«comply or explain»* («соблюдай или объясняй»).

II. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЗРАЧНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

12. Для обеспечения прозрачности деятельности АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК»:

- определяют ясные критерии отнесения информации к категориям конфиденциальной информации, коммерческой тайны, а также сведений, которые могут повлиять на изменение цены акций;

- обеспечивают публикацию подлежащей обязательному раскрытию информации на сайте АО и в других источниках, предусмотренных законодательством, с переводом на английский, русский и другие языки, удобные акционерам и другим заинтересованным сторонам, в том числе иностранным инвесторам;

- раскрывают на общем собрании акционеров размер вознаграждения и компенсаций исполнительного органа;

- публикуют на сайте АО сведения об исполнительном органе и оценке эффективности его деятельности, о структуре акционерного капитала АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК» (акционеры с долей свыше 20%);

- публикуют обоснования предлагаемого распределения чистой прибыли, размера дивидендов, оценки их соответствия принятой в АО дивидендной политике, а также, в случае необходимости, пояснения и

экономические обоснования объемов направления определенной части чистой прибыли на нужды развития АО;

- представляют в разумные сроки по требованию акционеров иную информацию об АО (за исключением конфиденциальной информации, коммерческой тайны), которая необходима акционерам и инвесторам.

13. Для обеспечения прозрачности своей деятельности наблюдательный совет АО утверждает «Положение об информационной политике», которое содержит:

- цели и принципы раскрытия АО открытой информации;
- перечень информации, подлежащей обязательному раскрытию на сайте, сроки и порядок их раскрытия, в том числе информационные каналы, через которые должно осуществляться раскрытие, и формы раскрытия;
- обязательства исполнительного органа по раскрытию подлежащей раскрытию информации об АО;
- порядок обмена информацией между членами органов управления, должностными лицами, работниками АО с акционерами и инвесторами, иными заинтересованными лицами, а также представителями средств массовой информации;
- меры по обеспечению контроля за соблюдением информационной политики АО.

14. Положение об информационной политике является обязательным для соблюдения органами управления, контроля АО и его работниками.

III. ВНЕДРЕНИЕ МЕХАНИЗМОВ ЭФФЕКТИВНОГО ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ.

15. В целях внедрения механизмов эффективного внутреннего контроля АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК»:

- отражают в положении о наблюдательном совете требования по включению в его состав независимых членов;
- делегируют наблюдательному совету права по определению порядка, условий оказания (получения) и принятия решений о благотворительной

(спонсорской) или безвозмездной помощи только в пределах, установленных общим собранием акционеров и законодательством, с раскрытием информации об этом для всех акционеров;

- проводят по решению общего собрания акционеров ежегодный анализ соответствия бизнес-процессов и проектов целям развития АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК» с привлечением независимых профессиональных организаций — консультантов;

- устанавливают главной целью организации системы внутреннего контроля АО обеспечение защиты прав и законных интересов всех акционеров, в том числе миноритарных;

- обеспечивают рассмотрение общим собранием акционеров вопроса по определению сделок, связанных с текущей хозяйственной деятельностью АО для самостоятельного совершения исполнительным органом сделок с аффилированными лицами и крупных сделок;

- наделяют службу внутреннего аудита АО полномочиями по осуществлению внутреннего контроля, в том числе за операциями, проведенными с юридическими лицами, более 50% уставного капитала которых принадлежит АО;

- определяют порядок голосования от имени АО его представителей в органах управления предприятий, входящих в состав АО;

- предоставляют лицу, принимавшему участие в общем собрании акционеров АО, возможность произведения за счет такого лица копии заполненного им бюллетеня;

- требуют от исполнительного органа АО регулярных отчетов о проделанной работе и достижении показателей деятельности предприятий, входящих в состав АО, утвержденных их бизнес-планами;

- разрабатывают и утверждают порядок взаимодействия органов внутреннего контроля АО (ревизионная комиссия и служба внутреннего аудита) с наблюдательным советом, общим собранием акционеров, комитетом миноритарных акционеров (при наличии) и акционерами;

16. Для внедрения механизмов эффективного внутреннего контроля в АО общее собрание акционеров утверждает «Положение о внутреннем контроле», которое содержит:

- требования к составу и квалификации членов органов внутреннего контроля АО;
- состав и регламент формирования отчетов о системе внутреннего контроля;
- порядок привлечения независимых профессиональных организаций — консультантов для оценки эффективности системы внутреннего контроля в АО;
- описание механизмов мониторинга работы органов внутреннего контроля, порядка расчета компенсаций и вознаграждений, выплачиваемых их членам.

17. «Положение о внутреннем контроле» является обязательным для соблюдения работниками АО, членами его органов управления и контроля.

18. АО включают в состав наблюдательного совета не менее одного независимого члена (но не менее 15% от предусмотренного его уставом количества членов наблюдательного совета) в соответствии с требованиями положения о наблюдательном совете.

19. Независимыми членами наблюдательного совета АО могут являться лица, которые:

(I) не работали в АО, на его дочерних или аффилированных предприятиях в течение последних 5 лет;

(II) не являются акционером АО, его дочерних или аффилированных предприятий;

(III) не связаны с крупным клиентом или поставщиком, имеющим соответствующий договор на сумму свыше 5 тысяч размеров минимальной заработной платы, установленной законодательством, с АО, его дочерними или аффилированными предприятиями;

(IV) не имеют контрактов на обслуживание с АО, его дочерними или аффилированными предприятиями;

(V) не являются членом семьи лица, которое является или было в течение последних 5 лет руководящим работником АО, его дочерних или аффилированных предприятий;

(VI) не являются контролирующим лицом АО (или членом группы лиц и/или организаций, которые коллективно осуществляют контроль над АО);

(VII) не связаны с АО гражданско-правовыми договорами и не являются работником крупного акционера АО или вышестоящего отраслевого ведомства (компании).

IV. ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРАВ И ЗАКОННЫХ ИНТЕРЕСОВ АКЦИОНЕРОВ.

20. Для обеспечения реализации прав и законных интересов акционеров органы управления и контроля АО:

- упрощают для акционеров связь с АО, указав на сайте АО адреса, на которые могут направляться письменные или электронные запросы, в том числе информация об изменении контактных данных акционеров и банковских реквизитов;

- создают для акционеров, которые не могут лично принять участие в общем собрании акционеров, возможность и условия для голосования по электронной почте (с подтверждением электронной цифровой подписью), а также путем делегирования своих полномочий представителю или проведения общего собрания в режиме видео-конференц-связи;

- разрабатывают положение о дивидендной политике АО, раскрывающее прозрачный механизм расчета дивидендов;

- предусматривают в Положении об общем собрании акционеров предоставление акционерам до проведения общего собрания акционеров необходимой информации по повестке дня, в том числе позицию наблюдательного совета относительно повестки дня общего собрания;

- могут привлекать независимых экспертов для оказания практического содействия счетной комиссии или выполнения ее функций (например, инвестиционный консультант и другие профессиональные участники рынка ценных бумаг);

- определяют (назначают) работника или подразделение, ответственное за взаимосвязь с акционерами и инвесторами;

- предоставляют в уставе право владельцам не менее 1% простых акций АО требовать созыва заседания наблюдательного совета и вносить предложения по повестке дня, распределению прибыли, кандидатурам в члены органов управления и контроля, с возможностью их замены до проведения общего собрания акционеров;

- предусматривают в отдельном внутреннем документе АО возможность для акционеров, в том числе миноритарных, по заключению акционерных соглашений для формирования их совместной позиции при голосовании;

- покрывают расходы на содержание комитета миноритарных акционеров за счет средств АО (при создании комитета миноритарных акционеров);

- предусматривают в уставе, что миноритарный акционер не должен препятствовать деятельности органов управления АО путем необоснованного истребования документов и использования конфиденциальной информации, коммерческой тайны;

- предусматривают в уставе, что при выпуске дополнительных акций акционерам принадлежит право преимущественного приобретения акций пропорционально их доле в уставном капитале;

- обеспечивают равное отношение ко всем акционерам независимо от принадлежащих им долей, уровня доходов, пола, расы, религии, национальности, языка, религии, социального происхождения, личного и общественного положения;

- предусматривают в уставе более поздний срок для предоставления предложения в повестку дня годового общего собрания акционеров;

- обеспечивают участие членов исполнительного органа, наблюдательного совета и ревизионной комиссии, а также представителя аудиторской организации на годовом общем собрании акционеров;

- предусматривают в Положении о наблюдательном совете условия, при которых член наблюдательного совета может освобождаться от исполнения обязанностей, порядок деятельности и функции председателя наблюдательного совета АО, связанные с организацией и проведением его заседаний;

- осуществляют иные необходимые меры, направленные на обеспечение реализации прав и законных интересов акционеров АО.

21. Для обеспечения реализации прав и законных интересов акционеров АО принимает необходимые внутренние документы, отразив в них вышеуказанные рекомендации.

V. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ И ЗАДАЧ НА ДОЛГОСРОЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ.

22. Для определения стратегии развития и задач на долгосрочную перспективу органы управления АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК»:

- определяют в качестве стратегических целей АО поддержание финансовой устойчивости, повышение производительности труда, конкурентоспособности продукции, рост показателей производства, экспорта и энергоэффективности, осуществление модернизации, технического и технологического обновления производств, ведущие к повышению стоимости акций;

- разрабатывают и утверждают на общем собрании акционеров долгосрочную стратегию развития АО на период более 5 лет, исходя из отраслевой специфики, анализа конкурентной среды, обеспечения экспортной ориентации и реализации утвержденных государственных программ по развитию соответствующих отраслей, сфер и регионов;

- широко применяют успешно апробированные в зарубежной практике методы управления, включая SWOT, GAP анализ и другие подходы, специальные программные продукты и т.п.;

- разрабатывают и вносят на утверждение (одобрение) общего собрания акционеров или наблюдательного совета краткосрочные (ежегодные) и среднесрочные (на период до 5 лет) бизнес-планы на основе долгосрочной стратегии, утвержденной общим собранием акционеров;

- внедряют необходимые количественные и качественные критерии, позволяющие осуществлять мониторинг достижения целей, обозначенных в каждом из принятых в АО планов развития.

23. Наблюдательный совет координирует деятельность исполнительного органа, органов внутреннего контроля АО, коллегиальных органов, созданных в АО, и, при необходимости, привлекает экспертов для организации разработки планов развития АО и мониторинга достижения обозначенных в них целей.

24. АО в обязательном порядке привлекают в состав акционеров (за исключением случаев, установленных законодательством) стратегических иностранных инвесторов, которые участвуют в управлении АО, выпуске конкурентоспособной продукции и обеспечении ее экспорта на внешние рынки.

VI. ВНЕДРЕНИЕ МЕХАНИЗМОВ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ОРГАНА С АКЦИОНЕРАМИ И ИНВЕСТОРАМИ.

25. Для внедрения механизмов эффективного взаимодействия исполнительного органа с акционерами и инвесторами органы управления АО:

- обеспечивают взаимодействие между акционерами, членами органов управления и контроля АО на основе принципов взаимного доверия, уважения, подотчетности и контроля;

- внедряют требование об исполнении должностными лицами АО своих обязанностей на профессиональной основе, разумном выполнении ими всех обязательств, вытекающих из законодательства, устава и решений органов управления АО;

- устанавливают квалификационные требования к кандидатам в члены наблюдательного совета, включая наличие квалификационного аттестата корпоративного управляющего в АО с государственной долей в уставном капитале, выданного Научно-образовательным центром корпоративного управления (кроме случаев, установленных законодательством);

- создают при наблюдательном совете АО комитеты (рабочие группы) по соответствующим вопросам, в том числе для выявления и решения конфликтных ситуаций, из числа членов наблюдательного совета, исполнительного органа, персонала АО и привлеченных экспертов (специалистов соответствующего профиля, преподавательского состава профильных высших учебных заведений и других);

- регламентируют случаи и порядок проведения заседаний наблюдательного совета опросным путем, а также в режиме видеоконференц-связи;

- относят к полномочиям председателя общего собрания акционеров вопросы санкционирования аудио- и видеозаписи и трансляции общего собрания акционеров в сети интернет;

- внедряют требование о самостоятельном решении исполнительными органами вопросов, отнесенных к их компетенции, для безусловного выполнения задач, поставленных наблюдательным советом, общим собранием акционеров, уставом и планами развития АО;

- повышают квалификацию должностных лиц АО посредством участия в учебных курсах, семинарах и других мероприятиях;

- вводят в АО должность корпоративного консультанта, подотчетного наблюдательному совету и ответственного за осуществление

контроля за соблюдением требований корпоративного законодательства в деятельности АО;

- страхуют бизнес-риски АО и ответственность исполнительного органа;
- увязывают размер вознаграждения членов наблюдательного совета с результатами независимой оценки системы корпоративного управления и финансовых результатов деятельности АО;
- устанавливают требования к форме и содержанию доклада (отчета) органов управления и контроля АО, отчитывающихся на общем собрании акционеров, определяют длительность общего собрания;
- могут ограничить право членов исполнительного органа, выступающих представителем акционеров, голосовать по вопросу избрания членов исполнительного органа;
- предусматривают в уставе дату, в которой АО обычно проводит очередное общее собрание акционеров.

26. Для внедрения механизмов эффективного взаимодействия исполнительного органа с акционерами и инвесторами АО принимает необходимые внутренние документы, отразив в них вышеуказанные рекомендации.

VII. КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ.

27. В целях предотвращения возникновения и урегулирования спорных ситуаций, связанных с конфликтом интересов, АО разрабатывают положение о порядке действий при конфликте интересов, включающее:

- обязанности должностных лиц АО действовать в интересах АО;
- определение ситуаций, которые могут повлечь возникновение конфликта интересов при совершении должностными лицами АО действий и сделок, а также раскрытии ими информации;
- обязательства должностных лиц АО по информированию наблюдательного совета о возникновении конфликта интересов;

- запрет на участие должностных лиц АО в органах управления и контроля других юридических лиц, без разрешения наблюдательного совета АО;

- пресечение возможного конфликта интересов при совершении должностными лицами АО действий и сделок, а также раскрытии ими информации;

- подробный регламент урегулирования спорных ситуаций, связанных с конфликтом интересов, в том числе путем назначения для их разрешения незаинтересованного третьего лица, либо возложения обязанности по разрешению конфликта интересов на независимого члена (независимых членов) наблюдательного совета.

28. Положение о порядке действий при конфликте интересов утверждается общим собранием акционеров.

VIII. ВНЕДРЕНИЕ ТИПОВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ.

29. Для внедрения типовой организационной структуры общества в АО:

- обеспечивается соответствие типовой структуре, утвержденной Указом Президента Республики Узбекистан от 24 апреля 2015 года № УП-4720 «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах»;

- учитываются масштабы, отраслевая специфика и направления деятельности АО, при разработке и внедрении организационной структуры;

- организуются регулярные оценки соответствия действующей организационной структуры АО типовой структуре, утвержденной законодательством;

- проводятся ежегодные конкурсные отборы на руководящие должности в АО, с возможностью участия кандидатур из числа иностранных менеджеров;

- утверждается регламент конкурсного отбора на руководящие должности с описанием процедур объявления конкурса, объективных

критериев отбора, найма по его итогам новых, современно мыслящих, высококвалифицированных руководителей, соответствующих современным требованиям, а также иностранных менеджеров.

30. Наблюдательный совет обеспечивает координацию работ по разработке, внедрению и регулярной оценке соответствия организационной структуры АО требованиям законодательства.

IX. ПУБЛИКАЦИЯ ИНФОРМАЦИИ НА ОСНОВЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ АУДИТА И ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ.

31. Для публикации информации на основе международных стандартов аудита и финансовой отчетности в АО:

- осуществляется координация наблюдательным советом АО работ по обеспечению перехода к публикации ежегодной финансовой отчетности в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (далее — МСФО);

- создается рабочая группа из числа членов ревизионной комиссии, службы внутреннего аудита, наблюдательного совета, ответственных должностных лиц АО и привлеченных экспертов (при необходимости) по вопросам перехода АО к публикации финансовой отчетности в соответствии с МСФО;

- привлекаются аудиторская или консалтинговая организации для оказания профессиональных услуг по переходу АО к публикации информации на основе МСФО и международных стандартов аудита;

- разрабатывается совместно с аудиторской организацией и утверждается на заседании наблюдательного совета пошаговый алгоритм (план мероприятий) перехода АО к публикации информации на основе МСФО и международных стандартов аудита;

- проводится обучение персонала АО, задействованного в проведении аудита и составлении финансовой отчетности, на учебных курсах по МСФО и международным стандартам аудита;

- осуществляются меры, предусмотренные соответствующим планом мероприятий по переходу АО к публикации информации на основе МСФО и международных стандартов аудита;

- публикуется ежегодная финансовая отчетность на основе МСФО и международных стандартов аудита в сроки, установленные законодательством.

Х. МОНИТОРИНГ ВНЕДРЕНИЯ РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА.

32. В целях осуществления мониторинга внедрения рекомендаций Кодекса АО проводят оценку системы корпоративного управления в АО, для осуществления которой рекомендуется привлекать независимую организацию.

33. Независимая оценка системы корпоративного управления в АО проводится не реже одного раза в год.

34. Независимая оценка системы корпоративного управления в АО осуществляется на основе соответствующего договора с организацией, не связанной имущественными отношениями с АО.

35. В качестве независимой организации для проведения оценки системы корпоративного управления в АО могут выступать:

- фондовая биржа;
- профессиональные участники рынка ценных бумаг;
- аудиторские организации, имеющие в штате специалиста с соответствующим аттестатом корпоративного управляющего или специалиста рынка ценных бумаг;

- аккредитованные рейтинговые агентства;
- Научно-образовательный центр корпоративного управления;
- Центр исследований проблем приватизации, развития конкуренции и корпоративного управления.

36. Выбор независимой организации для проведения оценки системы корпоративного управления осуществляется на основе конкурса по решению наблюдательного совета АО.

37. Независимая оценка системы корпоративного управления в АО производится на основе вопросника, утверждаемого Госкомконкуренции Республики Узбекистан и Научно-образовательным центром корпоративного управления.

38. Результаты проведенной независимой оценки системы корпоративного управления публикуются на сайте АО вместе с заключением организации, которая проводила такую оценку.

39. Органы государственного и хозяйственного управления, органы государственной власти на местах и другие государственные организации, выступающие акционером от имени государства:

- вправе за свой счет привлекать независимую организацию для проведения независимой оценки системы корпоративного управления в АО;
- применяют результаты независимой оценки системы корпоративного управления для определения размеров вознаграждений лицам, выступающим от их имени в органах управления АО.

XI. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ.

40. Несоблюдение рекомендаций Кодекса не влечет применения мер ответственности государственными органами.

41. Общее собрание акционеров вправе установить меры ответственности к должностным лицам АО за несоблюдение рекомендаций Кодекса либо нераскрытую информацию, предусмотренную Кодексом.

42. Контроль за внедрением рекомендаций Кодекса в АО осуществляет наблюдательный совет.

Приложение № 1 к Кодексу корпоративного управления⁹.

Исследования показали, что в акционерном обществе «МАХСАМ-ЧИРЧИК» ведутся разработки и рекомендации по подготовке и внедрению Кодекса корпоративного управления, который состоит из трех этапов подготовки, внедрения и мониторинга.

⁹ См. Приложение 5. Приложение № 1 к Кодексу корпоративного управления.

Исполнительному органу, Наблюдательному Совету и независимой организации в поставленные сроки на всех этапах провести следующие мероприятия, после утверждения Кодекса корпоративного управления:

- создание в АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК» рабочей группы по подготовке внедрения Кодекса корпоративного управления;

- разработка и внесение на рассмотрение в наблюдательный совет предложений по принятию внутренних документов;

- последующее одобрение наблюдательным советом разработанных внутренних документов;

- внесение на общее собрание акционеров вопроса о соблюдении рекомендаций Кодекса корпоративного управления и утверждение формы сообщения;

- утверждение общим собранием акционеров решения о соблюдении рекомендаций Кодекса корпоративного управления и утверждение формы сообщения;

- публикация сообщения о следовании рекомендациям Кодекса корпоративного управления в деятельности АО, утвержденного общим собранием акционеров;

- проведение конкурсного отбора независимой организации для проведения оценки системы корпоративного управления в АО;

- проведение независимой оценки системы корпоративного управления в АО и представление ее результатов наблюдательному совету;

- рассмотрение результатов проведенной оценки системы корпоративного управления в АО на заседании наблюдательного совета АО;

- принятие мер по устранению недостатков, выявленных по результатам проведенной оценки системы корпоративного управления в АО;

- рассмотрение результатов проведенной оценки системы корпоративного управления в АО на годовом общем собрании акционеров АО.

Приложение № 2 к Кодексу корпоративного управления¹⁰

ФОРМА СООБЩЕНИЯ о принятии акционерным обществом рекомендаций Кодекса корпоративного управления в своей деятельности

(наименование акционерного общества)

АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК» сообщает, что решением общего собрания акционеров от «__» _____ 20__ г. №__ обществом принято обязательство, начиная с «__» _____ 20__ г. соблюдать Кодекс корпоративного управления, утвержденный протоколом заседания Комиссии по повышению эффективности деятельности акционерных обществ и совершенствованию системы корпоративного управления от «__» _____ 201__ г. №__.

(Дополнительная информация согласно решению общего собрания акционеров).

Программа развития АО «Максам-Чирчик» до 2030 г.

Наименование проекта	Проектная мощность, тыс. тонн в год	Сроки реализации	Примечание
1	2	3	4
1. «Модернизация и техническое перевооружение производства карбамида».	270,0	2011 -2012гг.	Достижение проектной мощности карбамида 270 тыс. тонн в год. Снижение удельных расходов по: - аммиаку, - электроэнергии, - пару, - воде, - углекислоте.
2. «Модернизация и техническое перевооружение производств азотной кислоты» АК-72 АК-72М	300,0	2011 -2012гг.	Стабилизация работы установок, обеспечение азотной кислотой внутризаводских потребителей НАМП и товарной кислотой ОАО «Самаркандкимё», ОАО «Навоiazот» и экспорта.
3. Реконструкция и модернизация производств минеральных удобрений и серноокислотного	362,0	2013-2015гг.	Увеличение производства серной кислоты на с 235 тыс. тн. в год до 270 тыс. тн. в год снижение удельного потребления тепловой

¹⁰ См. Приложние 6. Приложение № 2 к Кодексу корпоративного управления.

производства			энергии, электроэнергии, природного газа, комовой серы. Модернизация сырьевого
			производства Аммиак-76 с целью снижения энергопотребления и стабильного снабжения сырьем производств минеральных удобрений
в т. ч. по цеху «Аммиак-2»: Перевод очистки газа от CO ₂ с моноэтаноламинового раствора (МЭА) на метилдиэтаноламиновый раствор (МДЭА).	420,0		<p>Модернизация узла очистки газа от двуокиси углерода с помощью МДЭА (переход с МЭА (моноэтаноламин) на МДЭА (метилдиэтаноламин)).</p> <p>Ожидаемый эффект.</p> <p>Исключаются с технологического процесса аппараты:</p> <p>кипятильник паровой поз. 307;</p> <p>смоловыделитель поз. 318;</p> <p>отделитель парового конденсата поз. 319/1;</p> <p>бак щелочи поз. 338;</p> <p>растворитель каустика поз. 339;</p> <p>фильтра раствора поз. 351; 352;</p> <p>сепаратор к смоловыделителю поз. 360</p> <p>Исключается потребление пара давлением 7,0 кгс/см².</p> <p>Экономия в потреблении пара 7,0 кгс/см² до 24 тонн / час или 576 т/сутки.</p>

<p>Установка подогревателя природного газа в конвекционной части (БТА) печи риформинга поз 107.</p>		<p>Перенос огневого подогревателя поз 103 в БТА. Использование низкопотенциального теплового источника дымовых газов БТА. Природный газ, направляемый на огневой подогреватель, перенаправляется по вновь смонтированному трубопроводу на вторую секцию БТА, где устанавливается пакет змеевиков, который, используя тепло дымовых газов, подогревается до температуры 360 °С (температура необходимо для гидрирования сернистых соединений)</p> <p><i>Ожидаемый эффект:</i></p> <p>Внедрения данной схемы обеспечить высвобождение 720-</p>
--	--	--

Таким образом, АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК» является динамично развивающейся общенациональной вертикально-интегрированной компанией. Компания продолжает непрерывную работу по совершенствованию системы корпоративного управления, основываясь на международных стандартах и ориентируясь на интересы акционеров и партнеров компании, а также на повышение эффективности и оперативности принятия управленческих решений. Выявление успешности своей финансово-хозяйственной деятельности, повышения инвестиционной привлекательности компании, прозрачности своей деятельности, а также

обеспечения надлежащего проведения реформы производства химической продукции и в итоге получит серьезное конкурентное преимущество.

2.3. Основные направления развития и механизмы совершенствования корпоративного законодательства Республики Узбекистан.

Действующее корпоративное законодательство Республики Узбекистан, являющееся совокупностью юридических норм, регулирующих правовой статус, порядок деятельности и создания хозяйственных обществ и товариществ образовано на основе лучшей мировой практики развития корпоративных правоотношений, накопленной на протяжении многих лет.

Уже в 1996 году был принят Гражданский кодекс Республики Узбекистан, который определяет правовое положение участников гражданского оборота, основания возникновения и порядок осуществления права собственности и других вещных прав, прав на результаты интеллектуальной деятельности, регулирует договорные и иные обязательства, а также другие имущественные и связанные с ними личные неимущественные отношения.

В ГК даны определения базовым корпоративным формам коммерческих организаций, а именно акционерных обществ, обществ с ограниченной ответственностью и хозяйственных товариществ. Так, согласно статье 58 ГК хозяйственными товариществами и обществами признаются коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) или на акции учредителей (участников) уставным капиталом. Имущество, созданное за счет вкладов учредителей (участников) или приобретения ими акций, а также произведенное и приобретенное хозяйственным товариществом или обществом в процессе его деятельности, принадлежит ему на праве собственности.

В том же году, а именно в апреле 1996 года был принят Закон «Об акционерных обществах и защите прав акционеров», а в декабре 2001 года

подписаны Законы «Об обществах с ограниченной и дополнительной ответственностью» и «О хозяйственных товариществах».

Вышеуказанные законы и многочисленные подзаконные акты служат правовой основой для создания и деятельности в республике всех хозяйственных обществ и товариществ.

Также, в целях дальнейшей либерализации управления экономикой в соответствии с требованиями современного этапа рыночных преобразований, углубления административной реформы, широкого внедрения норм и принципов корпоративного управления, унификации и повышения эффективности организации деятельности предприятий по отраслям и сферам экономики были созданы государственно-акционерные компании, являющиеся по сути отраслевыми холдинговыми компаниями, с преобладающим участием государства в уставном капитале. Отличительные особенности их деятельности от обычных акционерных обществ определены Указом Президента Республики Узбекистан от 22.12.2003 г. № УП-3366 «О совершенствовании системы органов хозяйственного управления».

Экономический рост благодаря бурному развитию производства и, на против, глобальный финансовый кризис, возрастание роли частного сектора в экономическом развитии стран, усиление конкуренции в борьбе за получение финансовых ресурсов и воздействия на рынки между различными странами и компаниями приводит к необходимости постоянного совершенствования корпоративного законодательства.

В этой связи, в ГК, законы и подзаконные акты регулярно вносятся изменения и дополнения, при этом базовые принципы сохраняются.

Как отмечают международные эксперты, законодательство республики об акционерных обществах и защите прав акционеров соответствует общепризнанным Принципам корпоративного управления Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), подписанным в мае 1999 г.

На сегодняшний день в Узбекистане действуют более тысячи акционерных обществ в различных отраслях и сферах экономики, а количество их акционеров составляет около 1 млн. физических и юридических лиц.

Известно, что основная часть хозяйственных объединений, крупнейшие производственные предприятия, несколько медицинских центров, почти все коммерческие банки созданы в форме акционерных обществ. Акционерные общества по своей экономической природе в отличие от обществ с ограниченной ответственностью и других организационно-правовых форм коммерческих организаций имеют возможность привлекать на открытом едином рынке инвестиции неограниченного круга лиц и в неограниченном объеме.

По состоянию на 01.10.2014 г. Государственным унитарным предприятием «Центр управления государственными активами» осуществляется управление государственными пакетами акций в 308 акционерных обществ и долями в 233 ООО. Кроме того, имеются ряд акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью, включая коммерческие банки, в которых доля принадлежит государству в лице Областных хокимятов (рынки), Госкомгеологии, Госкомархитекстрой, Минфина (коммерческие банки и страховые компании), МВЭСИТ, Госкомсвязи и др.

По состоянию на 1 октября 2014 года общий объем находящихся в обращении акций составляет 11,76 трлн. сумов. В целях привлечения необходимых инвестиций в производственные процессы предприятий, включая для модернизации и технического перевооружения, а также улучшения и расширения производства только за 2013 год выпущены первичные и дополнительные акции по номинальной стоимости на сумму 3,2 трлн. сумов, а за 9 месяцев текущего года 4,17 трлн. сумов.

Вместе с тем, Руководитель страны в Концепции дальнейшего углубления демократических реформ и формирования гражданского

общества в стране отметил: «у нас практически все крупнейшие производственные объекты созданы по принципу акционерных компаний, однако зададимся вопросом – в какой мере акционерные компании работают в соответствии со своим статусом и в какой мере они пользуются этими правами, какие механизмы необходимо задействовать, чтобы акционерные компании работали в соответствии со своим рыночным статусом.

В этой связи необходимо критически переосмыслить, разработать и принять новую редакцию Закона «Об акционерных обществах и защите прав акционеров», чтобы повысить роль и значение наблюдательных советов, общих собраний и ревизионных комиссий акционерных обществ, обеспечить большие гарантии для миноритарных акционеров, расширить доступ всех акционеров и потенциальных инвесторов к информации о деятельности акционерных компаний»¹¹.

Разработка новой редакции Закона «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» была также предусмотрена Распоряжением Президента Республики Узбекистан от 14.01.2011 г. №Р-3557 «О мерах по реализации приоритетных направлений «Концепции дальнейшего углубления демократических реформ и либерализации экономики». Кроме того, в Программе комплексных мер по совершенствованию законодательства и реализации мероприятий, направленных на дальнейшее кардинальное улучшение деловой среды и предоставление большей свободы предпринимательству, вводимых в 2013-2014 годах, утвержденной Указом Президента Республики Узбекистан от 18.07.2012г. №УП-4455, были даны поручения по совершенствованию в Законе норм, связанных с совершением сделок с аффилированными лицами акционерного общества

Как Вам известно, Закон в новой редакции был разработан уполномоченными министерствами и ведомствами и в установленном порядке был внесен в Кабинет Министров, а затем направлен в Законодательную палату Олий Мажлиса Республики Узбекистан.

Данный Закон был принят Законодательной палатой 18 февраля 2014 года и одобрен Сенатом 10 апреля 2014 года, а 6 мая был подписан Президентом Республики Узбекистан.

Закон направлен на более четкое определение полномочий, прав и ответственности органов корпоративного управления и контроля, повышение роли и значения наблюдательных советов, общих собраний и ревизионных комиссий акционерных обществ с учетом практики применения и новых реалий развития рыночных отношений, повышение прозрачности и доступности информации о деятельности акционерных компаний для всех акционеров и потенциальных инвесторов.

В частности, упразднив искусственное разделение акционерных обществ на открытые и закрытые формы, в целях сохранения прав и законных интересов акционеров, определены условия приобретения акционерным обществом и акционером акций у другого акционера.

Наряду с этим, Закон способствует дальнейшему развитию корпоративных отношений путем более четкого регулирования вопросов создания акционерных компаний, формирования их уставного капитала, определения рыночной стоимости ценных бумаг, а также размещения их посредством публичного предложения. С другой стороны, в документе уделено достаточное внимание вопросам повышения правовой защищенности акционеров, особенно миноритарных, в частности, более четкому определению механизма их участия в управлении обществом, а также созданию специального органа, представляющего интересы таких акционеров.

Следует отметить, что для недопущения искусственного завышения активов акционерного общества, тем самым, введения в заблуждение инвесторов, кредиторов и государственных органов, в Законе конкретно определены источники увеличения уставного капитала акционерного общества.

Примечательным является дополненная статья в Законе, предусматривающая установление путем котирования фондовой биржей рыночной стоимости ценных бумаг, включенных в листинг фондовой биржи.

В целях создания инвесторам равных условий доступа к размещаемым акциям АО, следовательно, формирования их реальной рыночной стоимости, в Законе предусматривается, что проведение открытой подписки на акции осуществляется исключительно на организованном рынке ценных бумаг.

Немаловажное значение является требование Закона о необходимости наличия у акционерного общества электронной почты и официального веб-сайта, учитывая проводимую в стране государственную политику по повсеместному и широкому внедрению современных информационных технологий.

Для повышения роли и ответственности ревизионной комиссии (ревизора) акционерного общества в статье 107 Закона установлено, что ревизионная комиссия (ревизор) ежеквартально выносит заключение о соблюдении требований законодательства и внутренних документов общества к совершению сделок с аффилированными лицами или крупных сделок в обществе, которое заслушивается на годовом общем собрании акционеров. Также данной статьей предусмотрено установление квалификационных требований к ревизору или членам ревизионной комиссии акционерного общества и ограничения по избиранию в состав ревизионной комиссии (ревизора) одного и того же лица более трех раз подряд.

Введение нормы, согласно которой государство как акционер имеет равные наряду с другими акционерами права и обязательства, послужит дальнейшей демократизации гражданско-правовых отношений в нашей стране.

Учитывая вышеизложенное, настоящий Закон:

- задействует механизмы, необходимые для активизации деятельности акционерных обществ в соответствии с их рыночным статусом, усилит

деятельность обществ, что в конечном результате обеспечит продолжение экономического роста нашей страны;

- даст возможность дальнейшего укрепления гарантии прав иностранных и местных инвесторов, в том числе путем создания института защиты прав и законных интересов миноритарных акционеров, что в свою очередь послужит дальнейшему повышению доверия к рынку ценных бумаг;

- повысит роль и значение органов управления и контроля акционерных обществ, благодаря четкому разграничению их прав и ответственности, а также обеспечит наибольшую возможность получения информации о деятельности акционерного общества акционерами и потенциальными инвесторами, в том.

Дальнейшим шагом в развитии корпоративного законодательства в Республике Узбекистан было принятие Кабинетом Министров 2 июля 2014 года за №176 постановления «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы корпоративного управления в акционерных обществах», которым утверждено Положение о требованиях к корпоративным веб-сайтам акционерных обществ.

Положение о требованиях к корпоративным веб-сайтам определяет требования к веб-сайтам обществ и перечень информации, обязательной для раскрытия на данных сайтах. При этом, корпоративный веб-сайт хозяйственного объединения (государственно-акционерной компании) должен соответствовать также Основным требованиям к официальному веб-сайту органов государственного и хозяйственного управления, органов государственной власти на местах, утвержденным постановлением Кабинета Министров от 31.12.2013г. № 355.

Согласно пункту 3 Положения к информации, подлежащей обязательному размещению на корпоративном веб-сайте, относятся предмет и цели деятельности, информация о стратегии развития, перечень аффилированных лиц, кодекс корпоративного управления, существенные факты, квартальные и годовые отчеты, заключения аудиторской организации

общества, сведения о начисленных и выплаченных акционерам дивидендах и др.

Кстати, вышеуказанное Положение разработано во исполнение Указа Президента Республики Узбекистан от 07.04.2014г. №УП-4609 «О дополнительных мерах по дальнейшему совершенствованию инвестиционного климата и деловой среды в Республике Узбекистан», которое также предусматривает совершенствование корпоративного законодательства путем внесения следующих новшеств:

- осуществление дополнительных мер по приватизации государственного имущества и сокращение активов государства в хозяйствующих субъектах путем реализации долей государства в уставном капитале хозяйственных обществ, не имеющих стратегического характера;

- установление на законодательной основе норм, предусматривающих утверждение на общем собрании акционеров конкретной стратегии развития обществ на среднесрочный и долгосрочный период, с регулярным заслушиванием отчета исполнительного органа и наблюдательного совета о принимаемых мерах по достижению стратегии развития обществ;

- установление порядка, в соответствии с которым выплата дивидендов крупным акционерам (владельцам свыше 25% акций) акционерных обществ осуществляется при условии отсутствия задолженности по дивидендам перед миноритарными акционерами данных обществ.

В этой связи, со стороны Госкомконкуренции Республики Узбекистан и Центра по координации и развитию рынка ценных совместно с другими министерствами и ведомствами принимаются меры по выполнению вышеуказанных поручений.

Следующим шагом на пути совершенствования системы корпоративного управления и повышения роли частных собственников является утверждение Кабинетом Министров 20.08.2014г. Положения о квотах и порядке допуска к обращению ценных бумаг в соответствии со статьей 13 Закона РУ «О рынке ценных бумаг».

Положение устанавливает квоты и определяет порядок допуска к размещению и обращению:

- на территории Узбекистана ценных бумаг, выпущенных нерезидентами республики;

- вне территории Узбекистана ценных бумаг, выпущенных резидентами республики.

Так, согласно Положению к размещению на территории республики допускаются акции и иные ценные бумаги компаний-нерезидентов, которые отвечают определенным требованиям, путем выпуска узбекских депозитарных расписок (УДР). При этом УДР может выпускаться Центральным депозитарием (ЦД), а их выпуск подлежит государственной регистрации Центром по ценным бумагам.

В настоящее время, Госкомконкуренции Республики Узбекистан совместно с другими министерствами и ведомствами разрабатывает изменения и дополнения в Закон РУ «Об обществах с ограниченной и дополнительной ответственностью». В частности, исходя из статьи 68 ГК, устанавливается порядок раскрытия информации о приобретении инвестором 20 и более процентов уставного капитала ООО, в результате чего данное общество признается зависимым инвестору хозяйственным обществом.

Также устанавливаются пределы взаимного участия хозяйственных обществ в уставных капиталах друг друга и число голосов, которыми одно из таких обществ может пользоваться на общем собрании участников или акционеров другого общества.

Кроме того, Центр по координации и развитию рынка ценных бумаг принимает участие в разработке Кодекса корпоративного управления для акционерных обществ, особо обращая внимание на повышение корпоративной социальной ответственности, предполагающей, что общества, а это, как правило, крупные промышленные предприятия, добровольно принимают дополнительные меры для повышения качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом.

В заключение, хотелось бы отметить о необходимости дальнейшего повышения роли и значения самих хозяйственных обществ и инвесторов в совершенствовании корпоративного законодательства, поскольку именно их практический опыт способствует качественной подготовке нормативных актов, с последующим публичным обсуждением проектов среди широких кругов заинтересованных лиц и признанных цивилистов, во избежание одностороннего подхода, лоббирования интересов отдельных лиц, а также коррупционной составляющей.

Предложение. Создать эффективную корпорацию на АО «МАХСАМ ЧИРЧИК».

Решению институциональных проблем в отрасли будет способствовать совершенствование механизма регулирования деятельности АО «МАХСАМ ЧИРЧИК». В частности, вместо, по сути, плановых заданий по обеспечению объемов производства продукции или реализации отдельных проектов, предлагается ориентировать предприятие отрасли на выполнение более глобальных целевых ориентиров при заданных условиях. Такими целевыми ориентирами, к примеру, могут стать:

- повышение рентабельности предприятий в условиях сокращения ценовых субсидий на природный газ;
- обеспечение роста конкурентоспособности продукции в условиях ужесточения конкуренции на рынках зарубежных стран;
- обеспечение притока иностранного капитала в целях проведения модернизации предприятия и так далее.

Надо создавать транснациональные корпорации, которые, даже оставаясь в государственной собственности, управляются наемными менеджерами (возможно даже с привлечением на конкурсной основе зарубежных специалистов в области корпоративного управления, корпоративного права и финансов) с достаточно широкими полномочиями, необходимыми для эффективного управления активами корпорации для достижения цели, поставленной собственником (государством).

Подобные меры по совершенствованию механизма регулирования деятельности отрасли могут способствовать соответствующему повышению эффективности деятельности предприятия корпорации и отрасли в целом.

Учитывая, что большую долю в структуре кредиторской задолженности предприятий занимают поставщики сырья для производителей минеральных удобрений, а также необходимость концентрации капитала в целях модернизации производства, целесообразным представляется осуществление кооперации предприятия по производству минеральных удобрений с поставщиками сырья для этих предприятий.

Важное значение может также иметь принятие мер по совершенствованию механизма ценообразования в отрасли. К числу этих мер относится предоставление компании возможности получать госзаказы на тендерной основе. Созданию в отрасли конкурентной среды также будет способствовать отмена административного регулирования объемов государственных закупок по каждому отдельному предприятию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Компания продолжает непрерывную работу по совершенствованию системы корпоративного управления, необходимо уделить внимание:

1. Повышению эффективности работы совета директоров.

- Создание при совете директоров комитетов и комиссий, способных оказать существенную помощь в подготовке решений по наиболее важным вопросам деятельности АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК». В комитетах и комиссиях привлекать **высокопрофессиональных менеджеров**, обладающими необходимыми знаниями и компетенцией для решения долгосрочных стратегических задач развития общества и имеющие значительный опыт работы в коллегиальных органах управления.

- Высокий уровень вовлеченности членов совета директоров в формирование стратегии в АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК» и определение позиции компании по взаимодействию с заинтересованными лицами.

- Расширение полномочий совета директоров АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК» по утверждению сделок, что повышает степень защищенности компании от вывода активов, а также дает возможность представителям акционера в совете директоров оценить экономическую целесообразность предлагаемой исполнительным органом сделки с крупными активами.

2. Полнота и достоверность информации, предоставляемой акционерам компании и их партнерам.

Следуя принципу информационной открытости и прозрачности деятельности, компания обеспечивает акционеров и их партнеров всей необходимой информацией о своей деятельности, а также аналитическими заключениями по финансово-экономическим, социальным и экологическим показателям согласно **положению** об информационной политике АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК».

Для раскрытия информации компания использует наиболее удобные для адресатов средства и способы. Максимально возможный объем

информации размещен на **корпоративном веб-сайте** АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК» раскрывает информацию также через информационные агентства и иные средства массовой информации. Каждое существенное событие или действие АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК» сопровождается **пресс-релизом**. Компания проводит регулярные пресс-конференции по важным вопросам своей деятельности.

3. Диалоги с акционерами.

АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК» открыто к обсуждению вопросов ведения бизнеса с заинтересованными сторонами и рассматривает практику проведения диалогов с другими акционерами и участниками своих дочерних обществ, как ориентир в развитии корпоративного управления. В том числе, активно используя институт акционерных соглашений.

4. Внедрение этических принципов в компании.

Одним из важнейших направлений работы по совершенствованию системы корпоративного управления является эффективное внедрение этических принципов в Компании. С этой целью Советом директоров АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК» **нужно** разработать и утвердить **Кодекс деловой этики АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК»**, содержащий ключевые общекорпоративные профессионально-этические принципы, а также нормы, определяющие действия АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК» по предупреждению и разрешению корпоративных конфликтов. Кодекс способствует упрочению корпоративного духа в компании и ориентирует сотрудников компании на единые корпоративные цели.

5. Взаимовыгодное разрешение корпоративных конфликтов.

АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК» придает большое значение своевременному предупреждению и справедливому урегулированию корпоративных конфликтов, стараясь предупреждать их на ранних стадиях появления. Компания стремится разрешать корпоративные конфликты путем переговоров и взаимных компромиссов участников конфликта с учетом законных интересов всех участников. Во внутренних документах компании

закреплены процедуры декларирования членами исполнительных органов АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК» наличия конфликта интересов и обязательного информирования совета директоров о случаях возникновения подобных конфликтов. Данная практика позволяет повысить защищенность интересов акционера.

6. Стратегия высокой социальной ответственности.

АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК» реализует корпоративную стратегию высокой социальной ответственности. Способы реализации:

- содействие региональному развитию;
- обеспечение роста подвижности населения;
- повышение качества предоставляемых услуг;
- осуществление в полном объеме всех государственных социальных программ.

7. Социальная поддержка сотрудников компании.

Система социальной поддержки сотрудников АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК» - один из важнейших факторов, обеспечивающих рост эффективности компании. По инициативе АО «МАХСАМ-ЧИРЧИК» для сотрудников уже разрабатываются и внедряются программы мотивации, в том числе:

- масштабная ипотечная программа;
- корпоративная система негосударственного пенсионного обеспечения;
- программа поддержки молодых специалистов;
- программа мотивации членов исполнительных органов в зависимости от результатов деятельности компании.

ИСПОЛЬЗУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Доклад Президента РУз И.А.Каримова, посвященный итогам социально-экономического развития страны в 2014 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2015 год.
2. Арджирис К. Организационное научение. - М.: Инфра-М, 2004.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. - СПб.: Питер, 2005.
4. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем/Пер с англ. Ростов-на-Дону. "Феникс", 1998. - 320 с.
5. Асаул А.Н., Асаул М.А., Ерофеев П.Ю., Ерофеев М.П. Культура организации. Проблемы формирования и управления. - М.: Гуманистика, 2006.
6. Бабогов Е. М. Социология управления: Учеб. пос. - Мн.: ТетраСистемс, 2001. - 288 с.
7. Бас В.Н. Корпоративная культура как инструмент формирования системы корпоративного поведения // Экономические науки. - 2008. - № 3.
8. Бас В.Н. Удовлетворенность трудовой деятельностью как составляющая эффективного организационного поведения // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2009. - №8.
9. Бас В.Н. Управление организационным поведением // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. - М.: МГТУ ГА, 2009. - № 146 (9).
10. Бас В.Н. Управление организационным поведением посредством корпоративной культуры. //Вестник ГУУ., М.: ГУУ, 2010.- № 13.
11. Виханский В.Р., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд. учебник. - М.: Фирма Гардарика, 2001. - 416 с.
12. Гончарова Е.Н. Организационная культура. - М.: Приор-издат, 2007.
13. Горелик С. Управление персоналом начинается с разработки миссии // Управление персоналом. 2002. № 3. С. 13-17.

14. Заренок Н. Н. Культура управления. - Минск: Выш. шк., 1990. - 156 с.
15. Истомина П.Е. Формирование организационной культуры и доверия // <http://www.elitarium.ru/2010/05/20/>
16. Кадрашов В. // Мотивация персонала: теория и практика. Человек и труд. № 2, 2002. - стр. 17-19.
17. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. - СПб.: Питер, 2001. - 320 с.
18. Капитонов Э. А., Капитонов А. Э. Корпоративная культура и PR. - М.: ИКЦ "МарТ", 2003. - 416 с.
19. Ковалев Г.Д. Основы инновационного менеджмента: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
20. Кокурина И. Г., Крылова Ю. Г. Ценностно-мотивационные параметры статуса сотрудника в организации // Организационная психология- СПб.: Питер, 2000.
21. Кожекин Г. Я., Мисербиева С. Г. Маркетинг предприятия: Учеб. пос. - Мн.: Книжный Дом; Мисанта, 2008.-380с.
22. Козлов В.В. Корпоративная культура. - М.: Альфа-пресс, 2009.
23. Коновалова В. Возможно ли регламентировать корпоративную культуру // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2009. - №7.
24. Косен С. Организационное поведение: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2002.
25. 24. Красовский Ю.Д., Организационное поведение. - М.: "ЮНИТИ-Дана", 2004.
26. Кузнецов И.Н. Корпоративная культура: Учебное пособие. - Мн.: Книжный дом, 2006.
27. Кузнецов И.Н. Формирование и поддержание корпоративной культуры в организации // <http://www.hrmaximum.ru/articles/>

28. Липатов С. А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики // Вестник Моск. Ун-та. Сер. 14. Психология.. 1997. № 4. С. 55-65.
29. Маслов Д.В., Тишков Ю.Л. Кадры решают всё? О корпоративной культуре и принципах менеджмента // Менеджмент сегодня. - 2010. - №2 (56).
30. Могилевкин Е.А., Новгородов А.С. Управление системой ценностей и корпоративной культурой компании в период кризиса // Менеджмент сегодня. - 2009. - №6 (54).
31. Могутнова Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы. - М.: Социс, 2005.
32. Моргунов Е.Б. Организационное поведение: Учебное пособие. - М.: Гардирики, 2004.
33. Организационное поведение: Учебное пособие / Под ред. Г.Р.Латфуллина, О.Н.Громовой. - СПб.: Питер, 2004.
34. Паринова А. Обучили! А как измерить результат? // Управление персоналом. - 2006. - № 2 (132).
35. Рамперсад Х.К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения. - М.: Олимп-Бизнес, 2005.
36. Сергейчук А. В. Социология управления: Учебник. - СПб.: Изд. дом "Бизнес-пресса", 2002. - 240 с.
37. Стратегический менеджмент организации: Курс лекций/ Бандурин А. В., Чуб. Б. А. / [http:// www.cfin.ru/ management](http://www.cfin.ru/management).
38. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. - М: ЮНИТИ, 1998.
39. Удальцова М. В., Аверченко Л. К. Социология и психология управления: Практикум. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. - 180 с.
40. Фролов С.С. Социология организаций. - М.: Изд-во "Гардарики", 2004.

