

8-1-2020

THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF AN EFFECTIVE CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM

Sh. Khusainov

Republican High School of Business and Management

Follow this and additional works at: <https://uzjournals.edu.uz/interfinance>

Recommended Citation

Khusainov, Sh. (2020) "THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF AN EFFECTIVE CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM," *International Finance and Accounting*: Vol. 2020 : Iss. 4 , Article 34.
Available at: <https://uzjournals.edu.uz/interfinance/vol2020/iss4/34>

This Article is brought to you for free and open access by 2030 Uzbekistan Research Online. It has been accepted for inclusion in International Finance and Accounting by an authorized editor of 2030 Uzbekistan Research Online. For more information, please contact sh.erkinov@edu.uz.

И.ф.н. Ш.А.Хусайнов

Бизнес ва бошқарув республика олий мактаби

КОРПОРАТИВ БОШҚАРУВНИНГ САМАРАЛИ ТИЗИМИНИ ШАКЛЛАНТИРИШНИНГ НАЗАРИЙ-АМАЛИЙ ЖИХАТЛАРИ

Ушбу мақолада акциядорлик жамиятларини стратегик бошқаришда корпоратив бошқарув роли кучайтириш, унинг моҳияти, асосий вазифалари, менежмент фаолиятини уйғунлаштириш, корпоратив бошқарув тизимини такомиллаштириш масалалари кўриб чиқилган.

Таянч сўз ва иборалар: акциядорлик жамияти, корпоратив бошқарув, стратегия, менежмент, корпоратив бошқарув тизими, шаффофлик.

ТЕОРЕТИЧЕСКО-ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В статье рассматриваются вопросы усиления роли корпоративного управления в стратегическом управлении акционерными обществами, его сущность, основные задачи, координация управленческой деятельности, совершенствование системы корпоративного управления.

Ключевые слова: акционерное общество, корпоративное управление, стратегия, менеджмент, система корпоративного управления, прозрачность.

THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF AN EFFECTIVE CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM

The article examines the issues of strengthening the role of corporate governance in the strategic management of joint stock companies, its essence, main tasks, coordination of management activities, improvement of the corporate governance system.

Keywords: joint stock company, corporate governance, strategy, management, corporate governance system, transparency.

Кириш

Бугунги кунда республикада акциядорлик жамиятларидаги корпоратив бошқарув муаммоларига жамоатчиликнинг қизиқиши тобора ортиб бормоқда. Хусусан, Ўзбекистонда корпоратив бошқарувни такомиллаштириш ва унинг механизмларини корхоналарда қўллаш бўйича кенг қўламли ишлар олиб борилмоқда, шунингдек, корпоратив бошқарувнинг миллий кодекси ишлаб чиқилган. Шубҳасиз, ушбу вазифаларни амалга ошириш иқтисодий ўсишга, корхоналарнинг инвестицион жозибадорлигини оширишга ва катта иқтисодий аҳамиятга эга барқарор рақобат муҳитини шакллантиришга имкон беради.

Мамлакатимизни модернизация қилиш ҳамда ҳаётнинг барча соҳаларини либераллаштириш бўйича устувор йўналишларни амалга ошириш мақсадида Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М. Мирзиёевнинг 2017 йил 7 февраль

куни «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича ҳаракатлар стратегияси тўғрисида»ги қабул қилинган Фармонида белгиланган вазифалар, хусусан иқтисодийда давлат иштирокини камайтириш, хусусий мулк ҳуқуқини ҳимоя қилиш ва унинг устувор мавқеини янада кучайтириш, кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик ривожини рағбатлантиришга қаратилган институционал ва таркибий ислоҳотларни давом эттириш жараёнида корпоратив бошқарувнинг замонавий стандарт ва усуллари жорий этиш, корхоналарни стратегик бошқаришда акциядорларнинг ролини кучайтиришни изчил амалга ошириш янада муҳим ўрин тутилиши қайд этилиши корпоратив бошқарувнинг моҳиятига жиддий эътибор қаратишни талаб этади [1].

Шу жиҳатдан олганда корпоратив бошқарувнинг моҳиятини корпоратив стратегия, барча даражадаги менежерларнинг корпоратив иш услуби, молиявий ва ахборот очиклиги, акциядорлар, мулкдорлар ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тизимининг мавжудлиги билан тавсифланган иқтисодий тизим доирасида бошқарув фаолиятининг замонавий, илғор тури сифатида кўриб чиқилиши ўринлидир.

Мавзуга оид адабиётлар шарҳи

Илмий адабиётлар устида илмий изланишлар корпоратив бошқарув тушунчаси ва уни кўллаб-қувватловчи механизмларнинг турлича талқинлари мавжудлигини кўрсатмоқда. Табиийки, муаммога турлича ёндашувларнинг мавжудлиги муаммонинг туб моҳиятини англашга халақит бериши мумкин.

Хусусан, Д.Карапетян, М.Грачева корпоратив бошқарув назариясидаги сезиларли тафовут, акциядорлик жамиятининг самарали корпоратив бошқарув тизимини шакллантиришда асосий тўсиқ сифатида қараб, бунга сабаб корпоратив бошқарув ва менежмент функциялари стратегик менежмент даражасида, асосан корхонанинг ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқишда ўзаро боғлиқлигини инкор қилинишидадир деб ҳисоблашади [2].

Шу билан бирга, Д.В.Исаев корпоратив бошқарув концепциясида бошқарувнинг анъанавий вазифаларини (режалаштириш, ташкил этиш, мотивация ва бошқариш), ташкилий ўзгаришларни бошқариш ва акциядорлар ва топ менежерлар ўртасидаги муносабатларни тартибга солишни ўз ичига олишини қайд этиб, у бу ерда ўзаро боғлиқ бўлган бир нечта жиҳатлар, жумладан тартибга солувчи ва ҳуқуқий (қонунлар, стандартлар), ташкилий (акциядорлик жамиятлари ва унинг бошқарув органлари, шу жумладан кузатув кенгаши, акциядорлик жамиятининг бошқарув раиси ва менежерлар, ташқи ва ички бошқарувнинг ўзаро муносабатлари тўғрисидаги низом), ходимлар (танлаш ва жойлаштириш), малака компетенциялари бошқарув ходимларининг малакасини ошириш тизими), маълумотлар (ахборот ва мантиқий моделлар, бошқарув маълумотларини тўплаш, қайта ишлаш, сақлаш ва тақдим этиш технологиялари), маданий ва ахлоқий (корпоратив кадриятлар, маданият, бизнеснинг ижтимоий роли) кабиларни қайд этиб ўтади [3].

Шу билан бирга, З.А.Ашуров миллий корпоратив бошқарув тизимини шаклланиши ва ривожланишининг муайян ижобий жараёнларига қарамасдан,

корпоратив бошқарув соҳасида айрим муаммолар ва ҳал этилмаган масалалар тўпланиб қолмоқдаки, уларни ҳал этмасдан туриб, корпоратив бошқарув тизимини кейинги даврда ривожлантириш, қолаверса, хорижий инвестицияларни жалб қилиш, мамлакат рақобатбардошлигига эришиш жараёни қийинлашиши мумкин деб ҳисоблайди [4].

С.А.Масютин корпоратив бошқарувни корпоратив стратегия билан боғлайди, унинг фикрича, барча даражадаги менежерларнинг корпоратив иш услуби, корпоратив маданият, молиявий ва ахборотнинг очиқлиги билан тавсифланган бизнес тизими доирасидаги бошқарувнинг замонавий, илғор тури сифатида белгилайди. Акциядорлик жамиятининг акциядорлари ва бошқа қимматли қоғозлар эгаларининг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тизимлари узоқ муддатли истиқболда барқарор ва даромадли ўсишни таъминлайдиган корпоратив бошқарув шакли сифатида кўриб чиқиш мақсадга мувофиқдир[5].

Ушбу фикр олимлар Ю.В.Гусев, Т.А.Половова томонидан қўллаб-қувватланиб, улар корпоратив стратегияларни замонавий корпоратив бошқарув тизимининг ажралмас воситаси сифатида фойдаланиш афзалликлар ва камчиликларни бирлаштиришга имкон бериб, баъзи ҳолларда акциядорлик жамиятининг бозордани муайян сегментда жойлашуви тўғрисида аниқ тасаввурга эга бўлишга ва акциядорлик жамиятининг корпоратив афзалликлари ва потенциални ошириш бўйича узоқ муддатли режаларни ишлаб чиқишга шароит яратади деб ҳисоблайдилар. Чунки, узоқ муддатни ўз ичига оладиган стратегияни ишлаб чиқишда акциядорлик жамиятларининг ривожланишига таъсир қилувчи аниқ омиллар ва шароитларни аниқлаш, баҳолаш ва тартибга солиш, инқирозни олдини олиш ва ҳавфли ўзгаришларга тезда жавоб беришга тегишли чораларни қамраб олади [6].

Valeria Naciti корпорацияларда барқарор фаолият муҳим ўрин тутишини қайд этади, унинг фикрича айнан барқарор фаолиятда корпоратив бошқарувнинг асосий хусусиятлари намоён бўлади, хусусан, бошқарув тизимининг кўп поғоналилиги, кенгаш аъзоларининг мустақиллиги ва ижро органининг маъсулияти биргаликда ва уларнинг барчаси биргаликда корпорацияларнинг молиявий кўрсаткичларига таъсир қилади [7].

М.Б.Хамидулин корпоратив бошқарув акциядорларга акциядорлик капиталини шакллантириш, ундан фойда олиш мақсадида янада самарали фойдаланишга ҳамда олинган даромадларни корпоратив муносабатларнинг барча иштирокчилари ўртасида адолатли тақсимлашга қаратилган стратегик муҳим қарорларни белгилаш, таърифлаш ва қабул қилишга доимий ва реал таъсирини таъминлашдаги онгли, бевосита иштирокига эътибор қаратган[8].

О.Н.Тешабаева, Л.Н.Ахмаджоновлар Ўзбекистонда корпоратив бошқарув ўзаро алоқа қилувчи хўжалик субъектлари ўртасида ўз манфаатларини уйғунлаштириш, акциядорлик капиталдан фойдаланиш, турли юридик шахсларнинг самарали ташкил қилиш, мувофиқлаштириш ва назорат қилиш бўйича бошқарув муносабатлари тизимини ҳам, уларнинг қўйилган мақсадларга эришишдан ташқи контрагентлар (жумладан, давлат органлари) билан ўзаро муносабатларини ҳам ифодалашини қайд этишади. Самарали бошқарув

муносабатларини амалга ошириш бўйича корпоратив бошқарув асосий органи сифатида намоён бўладиган кузатув кенгашининг асосий функцияси акциядорлик жамияти фаолиятининг стратегик йўналишларини ишлаб чиқиш ва уларни шакл-шубҳасиз амалга ошириш ҳисобланади [9].

Stephen A.Drewa, Patricia C.Kelleyb, Terry Kendrickка стратегик бошқариш акциядорлик кенгашлар ва ижро органини тобора кўпроқ ташвиш келтираётганлиги сўнгги пайтдаги кўплаб муваффақиятсизликлар рискларни нотўғри бошқариш билан боғламоқдалар, уларнинг қайд этишича, стратегик бошқаришнинг самарасизлиги кучли бизнес моделларини хавф остига қўяди. Олимлар корпоратив бошқарувнинг беш элементли (маданият, етакчилик, тартибга солиш, тизимлар ва структура) интеграциялашган моделини тақдим этдилар[10].

Куваева В.Д. корпоратив бошқарувни стратегик менежмент ва операцион менежмент каби тушунчалар билан биргаликда кўриб чиқиш тавсия этади. Бунга сабаб стратегик менежментнинг турли хил таърифларини умумлаштириб, биз уни корхонани бошқаришнинг махсус типи сифатида эътироф этиш мумкин, унинг моҳияти ташқи муҳит ва у билан боғлиқ ноаниқликларнинг кучайиб бориши шароитида рақобатбардошликка эришиш орқали ташкилотнинг салоҳиятини оширишга қаратилган узоқ муддатли режалаштирилишидир[11].

Юқоридагилардан келиб чиқадики, акциядорлик жамият, бир томондан, аниқ белгиланган “расмий” стратегик режалаштиришга эга бўлса, бошқа томондан, узоқ муддатли стратегиянинг амалда бажарилишини таъминлаши керак бўлган корпоратив бошқарув ва акциядорлик жамият менежменти ўртасидаги ўзаро таъсир механизмини шакллантириш долзарб масалалардан биридир.

Таҳлил ва натижалар

Ҳозирги кунда Ўзбекистонда корпоратив бошқарув тизимини жорий қилиш ва ривожлантириш учун зарур институционал асос яратилган, корпоратив бошқарув органлари шакллантирилди ва фаолият кўрсатмоқда, акциядорлик жамиятларининг корпоратив қонунларига риоя этилишини таъминлаш учун давлат назорати тизими яратилган. Шу билан шуни қайд этиш керакки, давлат улуши юқори бўлган акциядорлик жамиятларининг муваффақиятли фаолияти кўп жиҳатдан нафақат давлат томонидан тартибга солишнинг самарали механизмларини жори йқилиш билан биргалик акциядорлик жамиятининг ташкилий фаолиятига: акциядорлар ўз ҳуқуқ ва мажбуриятларини қандай амалга ошираётгани, корхона раҳбарлари учун меҳнатни рағбатлантириш усуллари қанчалик самарали эканлиги, молиявий фаолиятининг самарадорлигига ҳам сезиларли боғлиқ.

Демак, акциядорлик жамиятлари стратегик мақсадларни амалга ошириш, ишлаб чиқаришни модернизация қилиш ва қайта жиҳозлаш, қувватини ошириш учун молиявий ресурсларга бўлган эҳтиёжларини қондириш учун корпоратив бошқарув тизимини, менежментда тизимли ўзгаришларни, бизнес жараёнларни такомиллаштириш талаб этилади.

Фикримизча, акциядорлик жамиятларида амалга ошириладиган тизимли ўзгаришларни, бизнес жараёнларни такомиллаштириш боғлиқ тадбирлар қўйидагиларни қамраб олиши керак:

- ишлаб чиқаришни модернизация қилиш ва техник қайта жиҳозлашни кучайтириш;
- корхонанинг ликвидлик кўрсаткичларини ошириш;
- ишлаб чиқариладиган маҳсулотлар, кўрсатилаётган хизматлар сифатини яхшилаш;
- моддий-техник базани мустаҳкамлаш имкони беради.

Айниқса, қайд этилган тадбирлар билан бир қаторда самарали корпоратив бошқарув тамойилларига қатъий риоя қилиш, шаффофликни, ахборотлар очиқлигини таъминлаш - инвесторларнинг ишончини англатади. Корпоратив бошқарув самарасини фақат сифат кўрсаткичларини тўғри қўллаш натижасида баҳолаш мумкин. Табиийки, самарали корпоратив бошқарув инқироз вазиятларни руй бериш рискни камайтиради ёки ҳеч бўлмаганда уларнинг муваффақиятли ҳал этилиш эҳтимолини оширади, акциядорлар ва инвесторлар билан муносабатларнинг “ошкоралигини” таъминлайди[12].

Ва ниҳоят, корпоратив бошқарув тизимининг самарадорлиги нафақат корхона бозор қийматини оширади, балки ўз навбатида, молиявий бозорларда рақобатбардошлигини оширади, кредитлаштириш қийматини пасайтиради ҳамда инвесторлар учун янада жозибадор қилади[13].

Таъкидлаш керакки, замонавий шароитларда корпоратив бошқарувнинг муваффақияти бевосита корхона обрўсига таъсири каттадир. Амалиёт шуни кўрсатадики, иқтисодий ривожланган бозорларда обрўнинг қиймати корхонанинг акциялар баҳосининг 8-15% гача бўлиши мумкин. Инвесторлар учун капитал қўйилмаларни танлашда асосий мезон таниқли рейтинг агентликлари томонидан корхонага берилган рейтинглардир. Чунки рейтинг корпоратив бошқарув сифатининг энг ёрқин баҳосидир.

Шундай қилиб, стратегик бошқарув ҳам, оператив бошқариш ҳам корхонада корпоратив бошқарув доирасида амалга оширилади. Шу билан бирга, акциядорлик жамиятини бошқариш тизимида корпоратив бошқарувнинг операцион бошқарувга қараганда мавқеи юқоридир.

Хулоса ва таклифлар

Шундай қилиб, корпоратив бошқарувни акциядорлик жамиятнинг фақат стратегик бошқарув даражасига таснифлашни таъминлайдиган ёндашув, муаллифнинг фикрига кўра, корпоратив бошқарувнинг моҳияти ва мазмунини тўлиқ акс эттирмайди.

Айни пайтда корпоратив бошқарувни аниқлашга иккита асосий ёндашув кенг тарқалган:

- корпоратив бошқарув тор маънода корхонада мавжуд бошқарув тузилмасини ва акционерлар ва инвесторларнинг ҳуқуқлари ва манфаатларини ҳимоя қилишни таъминлаши керак бўлган бўлинмалар ўртасидаги ўзаро таъсир механизмларини назарда тутати;

- корпоратив бошқарув кенг маънода ташкилот фаолиятини стратегик режалаштиришни англатади, унинг акциядорлар ва акциядорлик жамияти фаолиятига қизиққан бошқа томонларнинг манфаатларини ҳисобга олади.

Ушбу ёндашувларнинг ҳар бирида ҳал қилинадиган вазифалар асосида ташкилий бошқарув поғоналарини ажратиб олинади. Одатда, акциядорлар бизнеснинг узок муддатли ривожланиши билан боғлиқ муаммоларни ҳал қилиш билан шуғулланишади, менежерлар эса жорий операцион муаммоларни ҳал қилиш билан банд бўлади.

Демак, корпоратив бошқарув моҳиятан акциядорлик жамият бошқарувини самарали ташкил этишга қаратилган бўлиб, бу унинг акциядорлари манфаатларини ҳимоя қилишни (биринчи навбатда молиявий манфаатларни), шунингдек, кенг доирадаги манфаатдор томонларнинг манфаатларини ҳисобга олган ҳолда узок муддатли истиқболда барқарор ривожланишга эришишни таъминлайди. Яъни, бир томондан, корпоратив бошқарув доирасида стратегик менежмент вазифалари ҳал қилиниши керак (ўзгарувчан атроф-муҳит шароитларига жавобан узок муддатли истиқболда ташкилотнинг рақобатдошлигини таъминлаш), бошқа томондан эса акциядорлик жамиятида бошқарув тизимида интеграцион механизмни шакллантириш билан боғлиқ вазифаларни қамраб олади. Фикримизча, корпоратив бошқарув менежментнинг стратегик ва оператив даражалари элементларининг ўзаро таъсирини уйғунлаштириши, стратегик даражада эса ишлаб чиқилган режаларнинг жамият учун энг мақбул молиявий ечимлар билан бажарилишини таъминлаши лозим.

Тадқиқотлар кўрсатдики, ҳозирги вақтда “корпоратив бошқарув” ва “корпоратив бошқарув тизими” тушунчалари ўртасида тафовут кўп ҳолларда ноаниқ бўлиб қолмоқда. Ушбу тушунчалар бир биридан фарқланади. Шу сабаб таърифларда чалкашликларга йўл қўймаслик учун “корпоратив бошқарув” ва “корпоратив бошқарув тизими” тушунчаларини ажратиш муҳимдир. Корпоратив бошқарув тушунчасига етарлича таъриф берилди. “Корпоратив бошқарув тизими” тушунчаси кўрсатилган бошқарув фаолияти доирасида қўлланиладиган усуллар, воситалар ва бошқарув механизмларининг мажмуини назарда тутди. Корпоратив бошқарув тизими - бу ташкилотнинг турли элементлари, шунингдек, корпоратив бошқарув мақсадларига эришишни таъминлаш учун қонун қоидалари ва акциядорлик жамиятларининг ички ҳужжатлари билан тартибга солинадиган жараёнлар ва муносабатлардир.

Шунинг учун биз акциядорлик жамиятларида корпоратив бошқарув тизимининг сифатини баҳолашни ўтказишни таклиф қиламиз, бундан мақсад мавжуд бошқарув моделларини корпоратив бошқарув сифатини тавсифлайдиган мезонларни қиёсий таҳлил қилишдир.

Шубҳасиз, корпоратив стратегияларнинг асосий йўналиши қисқа ва узок муддатли истиқболда корпорациянинг ресурслари бўлиши керак. Корпоратив стратегияни сифатли баҳолаш узок муддатли ишлаш учун зарурдир. Стратегия самарали бўлиши учун баҳолаш мунтазам ва доимий равишда олиб борилиши керак.

Шу бирга иқтисодий ривожланган мамлакатлар тажрибаси асосида муваффақиятли корпоратив бошқарув тизимининг бир қатор жиҳатларини ажратиб кўрсатиш мумкин:

- корхоналарнинг ташқи молиялаштириш имкониятларидан фойдаланиш имкониятларини кенгайтириш, бу ўз навбатида янги инвестицияларни жалб қилиш, иқтисодий ўсишнинг юқори суръатлари ва янги иш ўринларини ташкил этиш;

- жалб қилинализган инвестициялар ставкаси пасайтириш ва корхонанинг қийматини ошириш, инвестицияларни янада жозибатор қилиш;

- моддий ва молиявий ресурсларни оқилона тақсимланиши ва бошқаришни такомиллаштириш ҳисобига операцион самарадорликни ошириш;

- салбий оқибатли иқтисодий ва ижтимоий оқибатларга олиб келиши мумкин бўлган молиявий инқироз рискинни камайтиради;

- барча манфаатдор томонлар билан муносабатларни яхшилади ва жамият жамоасида меҳнат муносабатларини яхшилади, шунингдек ижтимоий муаммолар, хусусан атроф-муҳитни муҳофаза қилиш масалалари бўйича ишлаш учун шароит яратади.

Акциядорлик жамиятларида корпоратив бошқарув амалиётини такомиллаштириш учун корпоратив бошқарувнинг энг яхши амалиёти ва стандартларига амал қилиш ва уни молиявий-иқтисодий фаолият самарадорлиги ва муваффақияти учун зарур шарт деб билиш, акциядорлик жамиятларининг инвестицион жозибаторлигини ошириш, шунингдек, бизнес жараёнларини оптимал моделлаштириш зарур бўлади.

Шундай қилиб, самарали корпоратив бошқарув ўзгарувчан бозор иқтисодиётининг муҳим элементи ҳисобланади. Акциядорлар акциядорлик жамиятларини стратегик ривожлантиришга оид тадбирларнинг бажарилиши устидан назорат қилиш имкониятига эга бўлиши керак.

Фойдаланилган адабиётлар:

1. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёевнинг “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича ҳаракатлар стратегияси тўғрисидаги” тўғрисидаги 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли Фармони. “Халқ сўзи” газетаси. 20.01.2017й.

2. Карапетян Д., Грачева М. Корпоративное управление: основные понятия и результаты исследовательской практики // Управление компанией. - 2004. - № 1.

3. Исаев Д.В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент. Информационный аспект: монография. - М: ГУ ВШЭ, 2009. — С. 41.

4. Ашуrow З.А. Ўзбекистонда корпоратив бошқарув тизимини замонавий халқаро стандартлар асосида инновацион ривожлантириш истиқболлари// “Халқаро молия ва ҳисоб” илмий электрон журнали. № 4-5, август-октябрь, 2018 йил

5. Масютин С.А. Механизмы корпоративного управления: научная монография. - М.: Фин- статинформ, 2002. — С. 240.

6. Гусев Ю.В., Половова Т.А. Проблемы устойчивой траектории функционирования вузов // ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика. 2009. № 1. С. 118—119.

7. Valeria Naciti. Corporate governance and board of directors: The effect of a board composition on firm sustainability performance // Journal of Cleaner Production. Volume 237, 10 November 2019, 117727

8. Хамидулин М.Б. Финансовые механизмы корпоративного управления. Монография. – Т.: Молия, 2008. –204 с

9. Тешабаева О.Н., Ахмаджонов Л.Н. Ўзбекистонда корпоратив бошқарув моделлари ва механизмлари // E-journal.uz илмий-таҳлилий электрон журнал. Июнь, 2018. <https://e-journal.uz>

10. Stephen A.Drewa, Patricia C.Kelleyb, Terry Kendricka. CLASS: Five elements of corporate governance to manage strategic risk// Business Horizons Volume 49, Issue 2, March–April 2006, Pages 127-138

11. Куваева В.Д. Разграничение понятий корпоративного управления, системы корпоративного управления и системы корпоративного менеджмента организации // Вестник Университета № 17, 2014. С 211-215

12. Петрова Н.А. Методическое обеспечение оценки эффективности корпоративного управления // Управление экономическими системами: электронный научный журнал, 2012, №4 (40)

13. Мурычев А.В. Качество корпоративного управления как фактор повышения конкурентоспособности // Современная конкуренция, 2007, №4