

ECONOSCITECH INTEGRATION

ISSUE
9

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
ELECTRONIC JOURNAL



**TASHKENT STATE
UNIVERSITY OF ECONOMICS**



**American University
of Technology**

Powered by Arizona State University®

ISSN: 3060-5075



**Acceptance of articles
PUBLISHED MONTHLY**



**ARTICLE CONTRIBUTORS
PROFESSORS, SCHOLARS,
SPECIALISTS, AND RESEARCHERS**



Google
scholar

OpenAIRE

ISSN

INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
DENMARK

CONTACT:



+998 94 3540880



<https://econoscitech-integration-journal.uz>



2026

**EDITOR-IN-CHIEF:**

Zufarova Nozima Gulamiddinovna
DSc., Dean of Tourism Faculty, TSUE

DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF:

Makhmudov Nosir Makhmudovich
DSc., Prof., Academician

DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF:

Suyunov Dilmurod Xolmurodovich
Doctor of Economics (DSc), Professor,

DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF:

Allayarov Shamsiddin Amanullayevich
doctor of economics (DSC), professor

RESPONSIBLE SECRETARY:

Otaboyev Axmed Maxsudbek o'g'li
TSUE independent researcher

THE SCIENTIFIC-POPULAR
ELECTRONIC JOURNAL
"ECONOSCITECH-INTEGRATION"
HAS BEEN REGISTERED UNDER
THE NUMBER C-5669651 BY THE
AGENCY FOR INFORMATION AND
MASS COMMUNICATIONS (AOKA)
OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN,
EFFECTIVE FROM OCTOBER 9, 2024.

In accordance with Resolution No. 384/6 dated April 10, 2026, issued by the Presidium of the Supreme Attestation Commission under the Ministry of Higher Education, Science and Innovation of the Republic of Uzbekistan, this journal is included in the list of recommended international scientific publications for publishing the primary research findings of doctoral dissertations in the field of Economic Sciences.

Partners: Tashkent State University of Economics / American University of Technology in Tashkent (AUT)

Electronic publication. Issue 9. 500 pages.
Approved for publication in September 2026.

Editorial Board Members:

Sharipov Kongratbay Avezimbetovich,
Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor



Teshabayev To'liqin Zakirovich,
Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor



Said Irandoust,
Doctor of Chemical Engineering Sciences,
Professor



Abdurakhmanova Gulnora Kalandarovna,
Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor



Khudoykulov Sadirdin Karimovich,
Doctor of Economics, (DSc), Professor



Tokunaga Masahiro,
professor, PhD of Economics of the Faculty of
Business and Commerce



Debasis Das,
professor Department of Computer Science



Nitin Goje,
professor and Program Lead - Computer Science



Nargizakhon Shamshieva
Doctor of Economic Sciences, Professor



Rakhmonov Norim Razzakovich,
Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor

Bayxonov Bahodirjon Tursunbayevich
Doctor of Science (DSc), Professor



Shomurodov Ravshan Tursunkulovich,
PhD, Associate Professor



Boymuratov Abduraxmat Djumayevich
Doctor of Philosophy (PhD) in Economics



Sharopova Nafosat Radjabovna
DSc, Associate Professor



Sultanova Kamila Mukhtorali Kizi
Master of Science

CONTENTS

GROWTH TRENDS IN ELECTRICITY CONSUMPTION IN UZBEKISTAN AND PROBLEMS OF MODERNIZING THE GRID INFRASTRUCTURE.....	20
Bobobekov Ergash Abdumalikovich	
DETERMINANTS OF THE INTENTION TO PARTICIPATE IN FAMILY TAKAFUL IN A PREMARKET SETTING: A STRUCTURED REVIEW OF THE EVIDENCE AND A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR UZBEKISTAN.....	24
Usmanov Nematjon Gulomovich	
TOURISM RESOURCE EFFICIENCY AND SUSTAINABLE REGIONAL SERVICE SECTOR DEVELOPMENT: AN EMPIRICAL ASSESSMENT OF UZBEKISTAN	40
Safarov Bahadirkhon Shaxriyrovich	
Toshkhujaev Mustafokhon Abduvosi ugli	
TERRITORIAL DISPARITIES IN EMPLOYMENT EFFICIENCY IN KHOREZM REGION: ASSESSMENT AND POLICY DIRECTIONS	47
Azadova Gulnoza Sardorbekovna	
ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА КАК ДРАЙВЕР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА.....	55
Динара Ташевна Гафарова	
DIGITAL PLATFORM-BASED TRANSFORMATION OF ENTERPRISE E-COMMERCE SYSTEMS: FACTORS, EFFICIENCY AND DEVELOPMENT PROSPECTS	59
Tuychiyev Shavkatjon Shokirali o'g'li	
WAYS TO OPTIMALLY ORGANIZE AND IMPROVE DIRECT TAXATION IN UZBEKISTAN	68
Kadyrov Bahodir Kudratovich	
EFFICIENCY OF SMALL AND MEDIUMSIZED BUSINESS FINANCING BASED ON MUSHARAKAH: AN ANALYSIS OF OPPORTUNITIES AND RISKS.....	73
Kenjaeva Durdona Ravshan qizi	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БЮДЖЕТНОГО УЧЕТА В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ И УСИЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ	79
Джамбакиева Гулнора Сайфутдиновна	
ANALYSIS OF INDICATORS OF HUMAN CAPITAL UTILIZATION AND LABOR RELATIONS EFFICIENCY IN THE SMALL BUSINESS SECTOR	89
Ulugmuradova Nodira Berdimuradovna	
THE EFFECT OF MANDATORY IFRS ADOPTION ON EQUITY GROWTH OF UZBEK PUBLIC INTEREST ENTITIES (PIEs).....	96
Mokhirjon Shavkatov Omon o'g'li	
METHODS FOR ASSESSING THE IMPACT OF SMALL BUSINESS DEVELOPMENT ON NATIONAL ECONOMIC GROWTH.....	103
Akmaljon Adkhamovich Ermatov	
LEGISLATION AS AN ENABLER OF MARKET FORMATION: THE SIGNIFICANCE OF ADOPTING ISLAMIC BANKING PRINCIPLES FOR THE DEVELOPMENT OF ISLAMIC FINANCE IN UZBEKISTAN.....	111
Sultanov Bakhtiyor Bakhodirovich	
ANALYSIS OF REGIONAL INTEGRATION PROCESSES INTO FOREIGN MARKETS.....	117
Ozodova Farida Zarif kizi	
FINANCIAL INTENSITY AND YOUTH ENTREPRENEURSHIP IN UZBEKISTAN: EVIDENCE FROM A TWO-WAY FIXED-EFFECTS REGIONAL PANEL MODEL	122
Isakjanova Saboxat	

ENHANCING BIG DATA SOLUTIONS IN THE TOURISM INDUSTRY ECONOMIC EFFICIENCY AND FORECASTS INDICATORS.....	131
Temirov E.I.	
DEVELOPING AN AI-BASED CONTINUING MEDICAL EDUCATION SYSTEM: A COMPARATIVE ANALYSIS OF NATIONAL AND INTERNATIONAL SCHOLARLY APPROACHES	141
Nazarov Bakhrom Mustafayevich	
ADAPTIVE MANAGEMENT MECHANISM BASED ON A RESILIENT VALUE CHAIN FOR THE STRATEGIC SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AGROCLUSTER ACTIVITIES	147
Abdumalik Hakimovich Berdiyev	
INTERNATIONAL PRACTICE: TAX INCENTIVES FOR INVESTMENT	153
Fazliev Farrukh Fakhridinovich	
AN ANALYSIS OF LEADING FOREIGN BANKS' PRACTICES IN APPLYING ARTIFICIAL-INTELLIGENCE-BASED MANAGEMENT SYSTEMS FOR CREDIT RISK ASSESSMENT AND THE EARLY DETECTION OF PROBLEM LOANS.....	160
Alovuddin Jamolov	
DIGITAL FINANCIAL INCLUSION AS A DRIVER OF WOMEN'S ENTREPRENEURSHIP AND POVERTY REDUCTION: EVIDENCE FROM UZBEKISTAN	164
Ulashova Zarnigor Botirali qizi	
INDUSTRIAL DEVELOPMENT AND ENVIRONMENTAL SECURITY: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR A REGIONAL ANALYSIS OF UZBEKISTAN	168
Erkaeva Bibirobiya Kamoladdin kizi	
PROSPECTS FOR THE USE OF GREEN FINANCE INSTRUMENTS IN FINANCING THE EXPORT ACTIVITIES OF ENTERPRISES	175
Turaeva Yulduz Shamsiddin qizi	
IMPROVING THE MANAGEMENT SYSTEM OF PRIVATE SCHOOLS BASED ON INNOVATIVE TECHNOLOGIES. METHODS USED: SEM, AHP	184
Shohida Esanova	
IMPROVING THE INTERNAL AUDIT OF FINANCIAL ERRORS AND IRREGULARITIES IN BUDGET ORGANIZATIONS THROUGH A RISK-BASED APPROACH	194
Mulayev Farkhod Alisherovich	
MODELS FOR ATTRACTING INVESTMENT TO THE INDUSTRIAL SECTOR AND ENSURING ITS EFFICIENT USE.....	200
Choriev Tolib Azamovich	
DIGITAL TECHNOLOGIES AND INNOVATIVE APPROACHES TO INSURING FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY RISKS	208
Raximov Timur Furqatovich	
RELATIONS BETWEEN THE CENTRAL BANK AND COMMERCIAL BANKS IN UZBEKISTAN: INDEPENDENCE, POLICY TRANSMISSION AND COMPETITION	215
Abdulazizova Ugiloy	
ACCOUNTING IN THE INFORMATION SUPPORT SYSTEM OF ENTERPRISE FINANCIAL CONTROL	223
Rano Abrorovna Mannapova	
NATIONAL FASHION ELEMENTS AS A MEDIATOR BETWEEN TOURISM EXPERIENCE AND DESTINATION BRAND EQUITY: THE NF-DBE MODEL AND A FIELD RESEARCH PROTOCOL.....	228
Yusupova Mokhinur Farkhod qizi	
THE CONCEPT, CLASSIFICATION, AND THEORIES OF THE USE OF ECONOMIC RESOURCES.....	238
Alimov Muxammadbobur Ibragimjonovich	

ECONOMETRIC ASSESSMENT OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE SHADOW ECONOMY AND HOUSEHOLD WELFARE IN UZBEKISTAN	242
Afenov Nursultan Nugmatillaevich	
МАСТЕР-ПЛАН, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА СОКРАЩЕНИЕ БЕДНОСТИ: КОНЦЕПЦИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ТРЕТЬЕГО ПОКОЛЕНИЯ	247
Мухамедова Мадинабону Мехридиновна	
THE CURRENT STATE AND DYNAMICS OF WOMEN'S PARTICIPATION IN THE STATE CIVIL SERVICE	257
Abduraxmonova Feruzabonu Abduraxmon qizi	
ASSESSING THE IMPACT OF AGRICULTURAL PRODUCT ASSORTMENT DIVERSIFICATION ON MARKET STABILITY	265
Xudayberganov Jasur Baxodirovich	
ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗВИТИЯ МИСЕ-ТУРИЗМА	273
Нарзуллаева Фариза Акмалевна	
DEVELOPMENT FACTORS AND CONTEMPORARY TRENDS OF THE FOOD INDUSTRY IN UZBEKISTAN: AN ECONOMIC AND STATISTICAL ANALYSIS	278
Gulira'no Abasova	
PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF ISLAMIC BANKS AND FINANCE IN UZBEKISTAN	285
Khamdam Atabaevich Babajanov	
WTO ACCESSION AND ECONOMIC GROWTH: SECTORAL EVIDENCE FROM CHINA AND IMPLICATIONS FOR UZBEKISTAN	291
Abdullayev Axrorjon	
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ ЗЕЛЁНОГО ТУРИЗМА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ РЕГИОНА	297
Нозимов Эльдор Анварович	
DEVELOPING AN INTER-SCHOOL TERRITORIAL CLUSTER MANAGEMENT MODEL FOR THE ORGANIZATION OF INCLUSIVE EDUCATION	305
Rajapova Guldona Usman kizi	
ISLAMIC FINANCE AND THE SDGS IN DUAL SYSTEMS: A SELECTIVE-CHANNELS VIEW	310
Isroilov Obid Olimjonovich	
РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА И ОБЩЕСТВА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ	317
Тарават Абдул Салам	
THE MAIN METHODS, TOOLS, AND FEATURES OF IMPROVING EMPLOYEE LABOR DISCIPLINE	323
Azizova Sayyora Xamidullaevna	
ИНВЕСТИЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ МОДЕРНИЗАЦИИ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ УЗБЕКИСТАНА	330
Маърупова Дилсора Абдулла кизи	
AN ECONOMETRIC ASSESSMENT OF THE FACTORS INFLUENCING INTERNAL TRADE DEVELOPMENT IN THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN	336
Oripova Gulira'no Nodirovna	
DESIGNING A SUSTAINABLE PENSION REFORM PATH FOR UZBEKISTAN: A COMPARATIVE INSTITUTIONAL APPROACH	342
Abdulazizova Nargiza Baxodir kizi	
FINANCIAL AND DIGITAL FACTORS OF INNOVATIVE OUTPUT IN UZBEKISTAN'S SOCIAL SECTOR: ECONOMETRIC EVIDENCE FOR 2007–2025	348
Kholmuratov Jakhongir Salimbek ugli	

PRIORITY DIRECTIONS FOR IMPROVING THE CORPORATE GOVERNANCE MECHANISMS OF CONSTRUCTION INDUSTRY ENTERPRISES UNDER DIGITAL TRANSFORMATION.....	355
G'iyosov Ilhom Karimovich	
MECHANISMS FOR ENSURING ALIGNMENT BETWEEN LABOUR MARKET DEMAND AND THE WORKFORCE TRAINING SYSTEM IN THE AGRICULTURAL SECTOR	362
Boltayev Nurali Shiramatovich	
ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И ИХ ТРАНСФОРМАЦИЯ В ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКЕ	370
Фозилова Фирангиза Комиловна	
MEASURING TOURISM SUSTAINABILITY IN KHOREZM REGION: A SUSTAINABLE TOURISM INDICATOR APPROACH	374
Zaripov Tokhirjon Yusufboy ugli	
THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CAPABILITIES, DIGITALIZATION, AND GOVERNMENT SUPPORT IN ENHANCING EXPORT COMPETITIVENESS: EVIDENCE FROM SMES IN UZBEKISTAN	379
Rakhimboeva Begoyim	
APPROACHES TO OPTIMISING IMPORT CUSTOMS DUTY RATES IN THE CONTEXT OF ECONOMIC INTEGRATION	387
Sarmanov Orifjon Adiljonovich	
TRIANGULATING BANK FINANCIAL STABILITY IN A TRANSITION ECONOMY: THE Z-SCORE VERSUS A CAMELS-BASED COMPOSITE INDEX FOR UZBEKISTAN'S BANKING SYSTEM (2021–2024)	401
Sukhrob Gaybulloev	
РОЛЬ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ АКЦИОНЕРНЫМИ ОБЩЕСТВАМИ	407
Назаров Баходир Бахтияр угли	

РОЛЬ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ АКЦИОНЕРНЫМИ ОБЩЕСТВАМИ

Назаров Баходир Бахтияр угли
Начальник управления стратегического развития
и новых проектов АО «UzAuto Motors»
E-mail: bahodir.nazarov@uzautomotors.com

Аннотация. В статье исследовано влияние корпоративного риск-менеджмента на стратегию акционерных обществ, систему внутреннего контроля и качество принимаемых управленческих решений. Обосновано, что интегрированная модель объединяет выявление и оценку рисков, установление границ риск-аппетита, формирование отчётности и контроль со стороны наблюдательного совета в единый управленческий цикл. На основе углублённого научного анализа определена роль системы корпоративного риск-менеджмента в управлении акционерными обществами, сформулированы обоснованные выводы и разработаны практические рекомендации.

Ключевые слова: корпоративное управление, риск-менеджмент, акционерное общество, риск-аппетит, наблюдательный совет, внутренний контроль, стратегия, устойчивость.

Abstract. The article examines the impact of corporate risk management on the strategies of joint-stock companies, their internal control systems, and the quality of managerial decision-making. It demonstrates that an integrated model combines risk identification and assessment, the establishment of risk appetite limits, reporting, and supervisory board oversight within a unified management cycle. Based on an in-depth academic analysis, the study determines the role of corporate risk management systems in the governance of joint-stock companies, formulates evidence-based conclusions, and develops practical recommendations.

Keywords: corporate governance, risk management, joint-stock company, risk appetite, supervisory board, internal control, strategy, resilience.

ВВЕДЕНИЕ

Глобализация, цифровая взаимосвязанность и усложнение цепочек поставок требуют от акционерных обществ управления не только отдельными рисками, но также их взаимосвязями и взаимным влиянием. Согласно опросу Allianz Commercial, в котором приняли участие 3 778 экспертов из 106 стран и территорий, киберинциденты, перерывы в хозяйственной деятельности и стихийные бедствия были названы тремя ведущими корпоративными рисками 2025 года [3]. В связи с этим риск-менеджмент трансформируется из преимущественно защитной функции в корпоративный механизм, способствующий созданию стоимости, эффективному распределению капитала и повышению качества управленческих решений. Модель COSO связывает управление рисками со стратегией и результативностью деятельности, а стандарт ISO 31000 предусматривает его интеграцию в управленческие процессы, организационную культуру и систему принятия решений (COSO, 2017; ISO, 2018).

В Узбекистане последовательная трансформация акционерных обществ с государственным участием, повышение ответственности наблюдательных советов и внедрение прозрачных механизмов управления усилили институциональную значимость риск-менеджмента. В Указе Президента Республики Узбекистан определена задача по «ускоренному внедрению современных методов управления, ориентированных на потребителя, принципов открытости, прозрачности и рыночных механизмов» [1]. Реализация данной задачи предполагает организацию выявления, оценки и мониторинга рисков не в качестве узкой функции исполнительного органа, а как целостной системы, обеспечивающей согласование интересов акционеров, стратегических целей и механизмов подотчётности.

Цель исследования заключается в обосновании функциональной роли корпоративного риск-менеджмента в управлении акционерными обществами и разработке интегрированного механизма

управления рисками. В качестве основной единицы анализа рассматривается институциональная согласованность полномочий органов управления, информационных потоков и контрольных индикаторов.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ

В научной литературе взаимосвязь корпоративного риск-менеджмента со стоимостью компании, финансовой результативностью и качеством управления исследуется в рамках различных теоретических и методологических подходов. Хойт и Либенберг эмпирически обосновали наличие премии к стоимости компаний, внедривших систему управления рисками предприятия (Enterprise Risk Management — ERM) [7]. Флорио и Леони установили положительную взаимосвязь между уровнем зрелости системы ERM, финансовой устойчивостью и результатами деятельности компании [6].

Сергеева и Грачёва объясняют формирование корпоративных рисков различиями между интересами собственников и менеджеров [15], тогда как Машков подчёркивает необходимость интеграции управления рисками в систему проектного управления промышленных предприятий [12]. Шарипова предложила концептуальную модель управления коммерческими рисками [17], а Носиров систематизировал инструменты диверсификации, страхования и распределения рисков [13].

Вместе с тем комплексная интеграция риск-аппетита, контроля со стороны наблюдательного совета, цифрового мониторинга и показателей результативности в единый цикл корпоративного управления требует дальнейшего системного исследования.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование основано на системном и институциональном подходах. Проведён сравнительный анализ концепции COSO ERM, стандарта ISO 31000, принципов корпоративного управления ОЭСР и модели «Трёх линий». Их элементы, связанные со стратегией, распределением полномочий и осуществлением контроля, систематизированы с применением метода контент-анализа.

Концептуальные положения, представленные в пяти научных статьях, были сопоставлены и проверены методом триангуляции источников. Данные *Allianz Risk Barometer 2025* использовались для проведения описательного статистического и рейтингового анализа. Посредством дедуктивного метода положения международных документов были адаптированы к циклу управления акционерным обществом, а на основе метода синтеза разработана модель, объединяющая риск-аппетит, реестр рисков, ключевые индикаторы риска и контроль со стороны наблюдательного совета.

Полученные результаты оценивались по критериям логической последовательности, надёжности источников и практической применимости.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Результаты анализа показывают, что корпоративный риск-менеджмент выполняет четыре взаимосвязанные ключевые функции в управлении акционерным обществом. Во-первых, он обеспечивает выявление неопределённостей, связанных со стратегическими решениями, и оценку их потенциального влияния на достижение целей общества. Во-вторых, утверждение наблюдательным советом риск-аппетита и соответствующих лимитов позволяет определить допустимые границы принятия рисков. В-третьих, чёткое распределение полномочий и ответственности между владельцами рисков, исполнительным органом, подразделением риск-менеджмента и службой внутреннего аудита способствует повышению уровня подотчётности. В-четвёртых, регулярное представление наблюдательному совету информации о состоянии рисков и результатах управления ими укрепляет информационно-аналитическую основу для принятия управленческих и контрольных решений.

Таким образом, риск-менеджмент становится целостным корпоративным механизмом при условии его интеграции в системы стратегического планирования, бюджетирования, внутреннего аудита и стимулирования, выходя за рамки деятельности отдельного контрольного подразделения. Организационные и функциональные основы данной интеграции в международных моделях представлены в сравнительном виде в таблице 1.

Представленные в таблице подходы свидетельствуют о тесной взаимосвязи процесса управления рисками со стратегическими целями и корпоративной результативностью. Их комплексное применение способствует укреплению информационного обмена и функциональной согласованности между органами управления. Кроме того, чёткое разграничение полномочий в области оценки и контроля рисков обеспечивает баланс интересов акционеров, наблюдательного совета и исполнительного органа. В результате система корпоративного риск-менеджмента формируется как непрерывный процесс,

направленный на повышение обоснованности управленческих решений и обеспечение устойчивости деятельности акционерного общества (Таблица 1).

Таблица 1

Сравнительная характеристика международных моделей корпоративного риск-менеджмента [14]

Источник	Основное требование к управлению	Корпоративный механизм в акционерном обществе	Ожидаемый результат
COSO ERM (2017)	Интеграция риска со стратегией и результативностью	Взаимосвязь риск-аппетита и стратегических целей	Создание стоимости с учётом риска
ISO 31000 (2018)	Интеграция, системность и непрерывное совершенствование	Единая риск-политика и реестр рисков	Последовательность принимаемых решений
OECD (2023)	Контроль рисков и подотчётность со стороны совета	Контроль рисков и аудита при наблюдательном совете	Защита интересов акционеров
IIA (2020)	Разграничение функций управления, риск-менеджмента и независимого подтверждения	Разграничение функций владельца бизнеса, функции риск-менеджмента и внутреннего аудита	Чёткость полномочий

Данные Allianz Commercial свидетельствуют о необходимости взаимосвязанного управления технологическими, операционными, природно-климатическими и регуляторными рисками в деятельности современных акционерных обществ [3]. Как показано на рисунке 1, киберинциденты занимают первое место среди корпоративных рисков с показателем 38 %, что повышает стратегическую значимость защиты корпоративных информационных систем и цифровой инфраструктуры. Перерывы в хозяйственной деятельности составляют 31 %, что подчёркивает необходимость обеспечения непрерывности производственных процессов и устойчивости цепочек поставок. Доля стихийных бедствий составляет 29 %, что актуализирует повышение готовности к чрезвычайным ситуациям и совершенствование планов обеспечения непрерывности бизнеса. Изменения в законодательстве составляют 25 %, а изменение климата — 19 %, что демонстрирует существенное влияние факторов внешней среды на принимаемые корпоративные решения.

Полученные результаты обосновывают необходимость комплексной оценки рисков наблюдательным советом не только с точки зрения потенциальных финансовых последствий, но и с учётом стратегических, операционных, технологических и экологических аспектов. В связи с этим регулярный пересмотр портфеля рисков, анализ взаимосвязанных сценариев и определение соответствующих мер реагирования и контроля являются важнейшими задачами корпоративного управления (Рисунок 1).

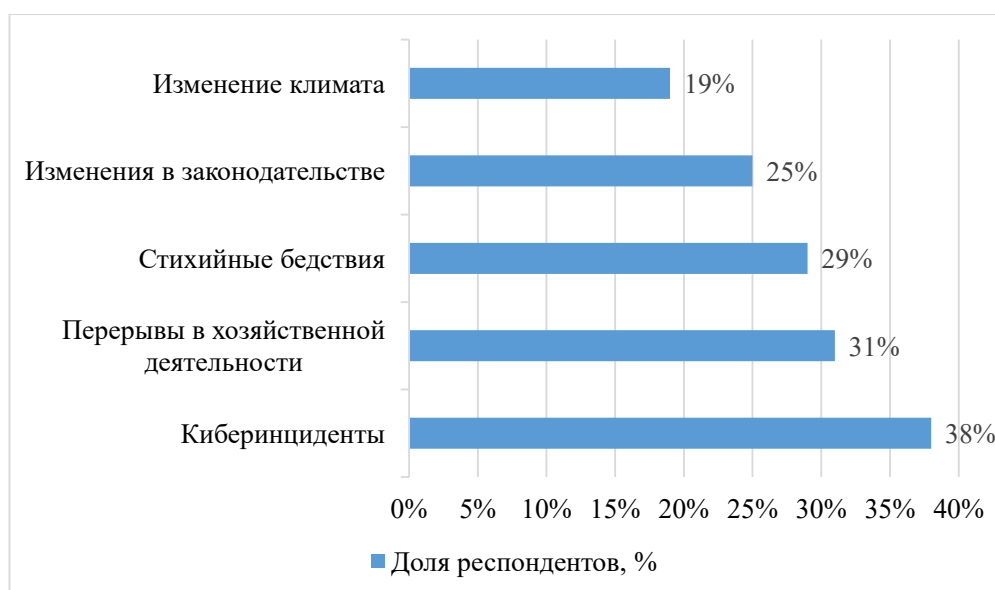


Рисунок 1. Ведущие глобальные риски для предприятий в 2025 году [3]

Рассмотренные отечественные исследования дополняют данный вывод на уровне предприятий. Холмуродова рассматривает комитет по рискам, цифровой мониторинг и риск-культуру как условия повышения эффективности корпоративного управления [20]. Тоштемирова исследует управление рисками в рамках финансовой, производственной, маркетинговой и организационной групп [18]. Шарипова объединяет принципы, функции и методы управленческого воздействия в единую концептуальную модель [17], а Носиров выделяет такие инструменты, как диверсификация, страхование и распределение рисков [13]. Сергеева и Грачёва, в свою очередь, обосновывают необходимость включения агентских конфликтов, возникающих в условиях концентрации собственности, в карту корпоративных рисков в качестве самостоятельного объекта оценки [15].

На основе синтеза рассмотренных подходов предложен трёхуровневый механизм: наблюдательный совет утверждает риск-аппетит и соответствующие лимиты; исполнительный орган координирует деятельность владельцев рисков, осуществляет мониторинг индикаторов и реализует меры реагирования; внутренний аудит проводит независимую оценку структуры и эффективности системы, а также достоверности используемых данных. При превышении ключевым индикатором риска установленного лимита срок эскалации и ответственный орган определяются заранее. В результате отчётность по рискам трансформируется из ретроспективного перечня в действенный инструмент принятия управленческих решений.

Эффективность модели должна оцениваться не только по уровню снижения потерь, но и по степени достижения стратегических целей, частоте превышения установленных лимитов, времени реагирования и уровню выполнения рекомендаций внутреннего аудита. Предлагаемая система непосредственно не предусматривает расчёт агентских издержек, однако способствует сокращению их институциональных источников посредством снижения информационной асимметрии, документирования процесса принятия решений и персонализации ответственности. При этом каждый ключевой индикатор риска (KRI) должен быть взаимосвязан с соответствующим ключевым показателем эффективности (KPI), а также иметь конкретное ответственное лицо, обеспечивающее периодичность измерения и качество данных. Для обеспечения практической значимости цифровой панели её показатели должны непосредственно использоваться в процессе принятия управленческих решений. Поэтому система мониторинга должна предусматривать установление пороговых значений KRI, порядок эскалации выявленных отклонений и сроки реализации корректирующих мер. Интеграция указанных элементов в процессы стратегического планирования и контроля позволит повысить обоснованность управленческих решений и ответственность участников корпоративного управления (Таблица 2).

Таблица 2

Распределение полномочий и механизмов контроля в системе корпоративного риск-менеджмента [8]

Уровень управления	Основное решение	Информационный инструмент	Контрольный индикатор
Наблюдательный совет	Риск-аппетит и лимиты	Ежеквартальный отчёт о рисках	Нарушение стратегических лимитов
Исполнительный орган	Реагирование на риски и распределение ресурсов	Реестр рисков, панель ключевых индикаторов риска (KRI)	Срок принятия мер реагирования
Внутренний аудит	Независимая оценка достоверности	Аудиторский отчёт	Выполнение рекомендаций

В таблице представлен трёхуровневый механизм корпоративного риск-менеджмента в акционерном обществе, включающий наблюдательный совет, исполнительный орган и внутренний аудит. В рамках данного механизма наблюдательный совет определяет общие границы рисков, которые общество готово принять, посредством утверждения риск-аппетита, стратегических лимитов и приоритетных направлений контроля. Это создаёт институциональную основу для согласования стратегических целей, инвестиционных решений и имеющихся ресурсов с установленным уровнем риска. Исполнительный орган в пределах утверждённых лимитов выявляет и оценивает риски, разрабатывает меры реагирования, а также распределяет необходимые финансовые, организационные и технологические ресурсы. Реестр рисков и панель ключевых индикаторов риска (KRI) позволяют осуществлять регулярный мониторинг динамики рисков, своевременно выявлять превышение установленных лимитов и оперативно определять соответствующие меры реагирования.

Внутренний аудит проводит независимую оценку надёжности процессов корпоративного риск-менеджмента, эффективности средств контроля и степени выполнения выданных рекомендаций.

Такое распределение управленческих полномочий способствует оптимизации функций, укреплению баланса интересов, повышению подотчётности при принятии решений и обеспечению независимости контроля. Кроме того, регулярный обмен информацией между уровнями управления создаёт условия для принятия наблюдательным советом обоснованных решений в отношении портфеля рисков. В связи с этим целесообразно внедрение ежегодного заявления о риск-аппетите, единого цифрового реестра рисков [16], панели KRI, ежеквартального стресс-тестирования и механизмов стимулирования с учётом рисков. В результате корпоративный риск-менеджмент формируется не как отдельный инструмент контроля, а как непрерывно функционирующая система, обеспечивающая стратегическую устойчивость акционерного общества и эффективность корпоративного управления.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В заключение следует отметить, что корпоративный риск-менеджмент представляет собой важный механизм, объединяющий стратегию, капитал, контроль и подотчётность акционерного общества в единый управленческий цикл. Взаимосвязь риск-аппетита со стратегическими целями и операционными лимитами, а также чёткое разграничение полномочий между владельцами рисков, подразделением риск-менеджмента и внутренним аудитом способствуют усилению контроля со стороны наблюдательного совета и обеспечению баланса интересов. Такие взаимосвязанные риски, как киберинциденты, перерывы в хозяйственной деятельности и стихийные бедствия, подтверждают необходимость комплексной оценки портфеля рисков на основе сценарного анализа, а также его интеграции с системами цифрового мониторинга и стимулирования. В связи с этим эффективность риск-менеджмента целесообразно оценивать не только по объёму предотвращённых и фактически понесённых потерь, но и по степени достижения стратегических целей, частоте превышения установленных лимитов, скорости эскалации рисков и уровню выполнения корректирующих мер.

Для повышения роли системы корпоративного риск-менеджмента в управлении акционерными обществами разработаны следующие предложения и рекомендации, имеющие практическое значение:

1. Наблюдательному совету акционерного общества следует ежегодно утверждать заявление о риск-аппетите, обеспечивая его обязательную взаимосвязь с бюджетом, инвестиционными решениями и системой ключевых показателей эффективности (KPI).
2. Следует внедрить единый цифровой реестр рисков и панель ключевых индикаторов риска (KRI), предусматривающие автоматическое уведомление о превышении установленных лимитов, определение сроков эскалации и назначение ответственных лиц.
3. Комитету по аудиту или отдельному комитету по рискам следует предоставить полномочия по ежеквартальному рассмотрению портфеля рисков и результатов стресс-тестирования. При этом внутренний аудит должен обеспечивать независимую оценку надёжности и эффективности системы управления рисками.
4. В системном стимулировании менеджеров целесообразно использовать показатели результативности, скорректированные с учётом рисков, показатели качества внутреннего контроля, а также механизмы отсроченного вознаграждения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Президент Республики Узбекистан. (2020, 27 октября). О мерах по ускоренному реформированию предприятий с участием государства и приватизации государственных активов (Указ № УП-6096). Lex.uz. <https://lex.uz/docs/-5068824>
2. Кабинет Министров Республики Узбекистан. (2021, 29 марта). Об утверждении Стратегии управления и реформирования предприятий с участием государства на 2021–2025 годы (Постановление № 166). Lex.uz. <https://lex.uz/docs/-5348948>
3. Allianz Commercial. (2025). Allianz risk barometer 2025. <https://commercial.allianz.com/news-and-insights/reports/allianz-risk-barometer.html>
4. Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. R. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(6), 521–531. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2005.10.001>
5. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). Enterprise risk management—Integrating with strategy and performance.
6. Florio, C., & Leoni, G. (2017). Enterprise risk management and firm performance: The Italian case. *The British Accounting Review*, 49(1), 56–74. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.08.003>

7. Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2011). The value of enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*, 78(4), 795–822. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2011.01413.x>
8. Institute of Internal Auditors. (2020). The IIA's three lines model: An update of the three lines of defense.
9. International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 risk management—Guidelines.
10. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
11. Malik, M. F., Zaman, M., & Buckby, S. (2020). Enterprise risk management and firm performance: Role of the risk committee. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 16(1), 100178. <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2019.100178>
12. Mashkov, D. M. (2015). Formirovanie proektnoy sistemy upravleniya riskami promyshlennykh predpriyatiy. *Statistika i ekonomika*, (1). <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-proektnoy-sistemy-upravleniya-riskami-promyshlennykh-predpriyatiy>
13. Nosirov, M. T. o'g'li. (2024). Совершенствование механизма управления рисками на предприятиях. *Green Economy—The Economy of the Future: Innovations, Investments and Prospects*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11032378>
14. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). G20/OECD principles of corporate governance 2023. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>
15. Sergeeva, I. G., & Gracheva, E. A. (2014). Управление корпоративными рисками в предпринимательской деятельности. *Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент»*, (4), 280–287.
16. Ulashov, A. (2025). Korxonalarda Ekologik Investitsion Loyihalarning Samaradorligini Baholash Usullari Tahlili. *Green Economy and Development*, 3(2), 666538.
17. Sharipova, G. T. (2025). Концепция риск-менеджмента по снижению уровня коммерческого риска на предприятиях. *Экономическое развитие и анализ*, 3(1), 139–145.
18. Toshtemirova, S. (n.d.). Методы формирования и применения системы риск-менеджмента на предприятии. *Development of Science*, 1, 306–314.
19. World Economic Forum. (2025). The global risks report 2025 (20th ed.). <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/>
20. Holmurodova, F. (2026). Особенности риск-менеджмента в корпоративном управлении. *Журнал «Новый Узбекистан — новые исследования»*, 4(5), 173–183.
21. Zolotaryov, Y. S. (2012). Рискоспособность предприятия: Понятие и сущность. *Bulletin of the South-Russian State Technical University (NPI)*, (4), 205–211. <https://vestnik.npi-tu.ru/index.php/vestnikSRSTU/article/view/386>

Proofreader: Xondamir Ismoilov
Layout and Designer: Hasan Maqsudov

2026. № 9

© When materials are reproduced, the ECONOSCITECH-INTEGRATION journal must be cited as the source. Authors are responsible for the accuracy of the information in materials and advertisements published in the journal. Editorial opinions may not always align with those of the authors. Submitted materials will not be returned to the editorial office.

To publish articles in this journal, you may submit articles, advertisements, stories, and other creative materials through the following links. Materials and advertisements are published on a paid basis.

You may subscribe to the journal at any time using the following details. Once subscribed, please send a screenshot or photo of your payment confirmation to our Telegram page @iqtisodiyot_77. Based on this, we will send the latest issue of the journal to your address each month.

Our address: Tashkent city, Yunusobod district, 19th block, House 17.

