

MUHANDISLIK

& IQTISODIYOT

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

2026-YIL

IYUL/7-SON, I-QISM



Milliy nashrlar

OAK: <https://oak.uz/pages/4802>

05.00.00 - Texnika fanlari

08.00.00 - Iqtisodiyot fanlar



ISSN: 3060-463X



muhandislik **& iqtisodiyot**

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

Elektron nashr, 2026-yil, iyul.

Bosh muharrir:

Zokirova Nodira Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori, DSc, professor

Bosh muharrir o'rinbosari:

Shakarov Zafar G'afrovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori, PhD, dotsent

Tahrir hay'ati:

Abduraxmanov Kalendar Xodjayevich, O'z FA akademigi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Sharipov Kongratbay Avezimbetovich, texnika fanlari doktori, professor

Maxkamov Baxtiyor Shuxratovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Shaumarov Said Sanatovich, texnika fanlari doktori, professor

Turayev Bahodir Xatamovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Nasimov Dilmurod Abdulloyevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Allayeva Gulchexra Jalgasovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Arabov Nurali Uralovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Maxmudov Odiljon Xolmirzayevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Xamrayeva Sayyora Nasimovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Bobonazarova Jamila Xolmurodovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Irmatova Aziza Baxromovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Bo'taboyev Mahammadjon To'ychiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Shamshiyeva Nargizaxon Nosirxuja kizi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor,

Xolmuxamedov Muhsinjon Murodullayevich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Xodjayeva Nodiraxon Abdurashidovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Amanov Otabek Amankulovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Qurbonov Samandar Pulatovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Zikriyoyev Aziz Sadulloyevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Tabayev Azamat Zaripbayevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sxay Lana Aleksandrovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Ismoilova Gulnora Fayzullayevna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Djumaniyazov Umrbek Ilxamovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Kasimova Nargiza Sabitdjanovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Kalanova Moxigul Baxritdinovna, dotsent

Ashurzoda Luiza Muxtarovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sharipov Sardor Begmaxmat o'g'li, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Tursunov Ulug'bek Sativoldiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

Bauyetdinov Majit Janizaqovich, Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti dotsenti, PhD

Botirov Bozorbek Musurmon o'g'li, Texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sultonov Shavkatjon Abdullayevich, Kimyo fanlari doktori, (DSc)

Jo'raeva Malohat Muhammadovna, filologiya fanlari doktori (DSc), professor.

Yusupov Maxamadamin Abduxamidovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi (DSc), professor

Kalonova Moxigul Baxritdinovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi (PhD), dotsent

Mirzayev Kulmamat Djanzakovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi (DSc), professor.

Karimova Nilufar Sadirdin qizi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Norboyev Odil Abrayevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Nasimov Dilmurod Abdulloyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor

Mirzayev Kulmamat Djanzakovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor

Karimova Nilufar Sadirdin qizi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Pardaev Umidjon Uralovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor

Xolmirzayev Ulug'bek Abdulazizovich, Iqtisodiyot fanlari doktori (DSc)

muhandislik & iqtisodiyot

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

- 05.01.00 – Axborot texnologiyalari, boshqaruv va kompyuter grafikasi
05.01.01 – Muhandislik geometriyasi va kompyuter grafikasi. Audio va video texnologiyalari
05.01.02 – Tizimli tahlil, boshqaruv va axborotni qayta ishlash
05.01.03 – Informatikaning nazariy asoslari
05.01.04 – Hisoblash mashinalari, majmualari va kompyuter tarmoqlarining matematik va dasturiy ta'minoti
05.01.05 – Axborotlarni himoyalash usullari va tizimlari. Axborot xavfsizligi
05.01.06 – Hisoblash texnikasi va boshqaruv tizimlarining elementlari va qurilmalari
05.01.07 – Matematik modellashtirish
05.01.11 – Raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt
05.02.00 – Mashinasozlik va mashinashunoslik
05.02.08 – Yer usti majmualari va uchish apparatlari
05.03.02 – Metrologiya va metrologiya ta'minoti
05.04.01 – Telekommunikatsiya va kompyuter tizimlari, telekommunikatsiya tarmoqlari va qurilmalari. Axborotlarni taqsimlash
05.05.03 – Yorug'lik texnikasi. Maxsus yoritish texnologiyasi
05.05.05 – Issiqlik texnikasining nazariy asoslari
05.05.06 – Qayta tiklanadigan energiya turlari asosidagi energiya qurilmalari
05.06.01 – To'qimachilik va yengil sanoat ishlab chiqarishlari materialshunosligi
05.08.03 – Temir yo'l transportini ishlatish
05.08.06 – "G'ildirakli va gusenisali mashinalar va ularni ishlatish" (texnika fanlari)
05.09.01 – Qurilish konstruksiyalari, bino va inshootlar
05.09.04 – Suv ta'minoti. Kanalizatsiya. Suv havzalarini muhofazalovchi qurilish tizimlari
10.00.06 – Qiyosiy adabiyotshunoslik, chog'ishtirma tilshunoslik va tarjimashunoslik
10.00.04 – Yevropa, Amerika va Avstraliya xalqlari tili va adabiyoti
08.00.01 – Iqtisodiyot nazariyasi
08.00.02 – Makroiqtisodiyot
08.00.03 – Sanoat iqtisodiyoti
08.00.04 – Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti
08.00.05 – Xizmat ko'rsatish tarmoqlari iqtisodiyoti
08.00.06 – Ekonometrika va statistika
08.00.07 – Moliya, pul muomalasi va kredit
08.00.08 – Buxgalteriya hisobi, iqtisodiy tahlil va audit
08.00.09 – Jahon iqtisodiyoti
08.00.10 – Demografiya. Mehnat iqtisodiyoti
08.00.11 – Marketing
08.00.12 – Mintaqaviy iqtisodiyot
08.00.13 – Menejment
08.00.14 – Iqtisodiyotda axborot tizimlari va texnologiyalari
08.00.15 – Tadbirkorlik va kichik biznes iqtisodiyoti
08.00.16 – Raqamli iqtisodiyot va xalqaro raqamli integratsiya
08.00.17 – Turizm va mehmonxona faoliyati

Ma'lumot uchun, OAK
Rayosatining 2024-yil 28-avgustdagi 360/5-son qarori bilan "Dissertatsiyalar asosiy ilmiy natijalarini chop etishga tavsiya etilgan milliy ilmiy nashrlar ro'yxati"ga texnika va iqtisodiyot fanlari bo'yicha "Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali ro'yxatga kiritilgan.

Muassis: "Tadbirkor va ishbilarmon" MChJ

Hamkorlarimiz:

1. Toshkent shahridagi G.V.Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universiteti
2. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti
3. Toshkent irrigatsiya va qishloq xo'jaligini mexanizatsiyalash muhandislari instituti" milliy tadqiqot universiteti
4. Islom Karimov nomidagi Toshkent davlat texnika universiteti
5. Muhammad al-Xorazmiy nomidagi Toshkent axborot texnologiyalari universiteti
6. Toshkent davlat transport universiteti
7. Toshkent arxitektura-qurilish universiteti
8. Toshkent kimyo-texnologiya universiteti
9. Jizzax politexnika instituti



MUNDARIJA

MILLIY GVARDIYA TIZIMIDA HARBIY XIZMATCHILARNI KIYIM-KECHAK BILAN TA'MINLASH TIZIMINING NAZARIY ASOSLARI	10
Omonov Usmonqul Raxmonqul o'g'li	
FOND BOZORLARIGA XORIJIY KAPITALNI JALB QILISH: ZAMONAVIY YONDASHUVLAR VA RIVOJLANISH IMKONIYATLARI	17
Yusupova Jamila Karamatdinovna	
AXBOROT KOMMUNIKATSIYA XIZMATLARINING TASHKLIY-HUQUQIY VA ILMIY NAZARIY MASALALARI	21
Rajaboyev Shahboz Shodi o'g'li	
PUL MABLAG'LARI HISOBINI MOLIVAVIY HISOBOTNING XALQARO STANDARTLARIGA O'TKAZISHNING DOLZARB MASALALARI	26
Eshonqulov Akmal Qudratovich	
XORAZM VILOYATINING IJOBIY IMIJINI OSHIRISHDA HUDUDIY MARKETING STRATEGIYALARINI ISHLAB CHIQUISH	34
Ibadullayev Dilshad Ibragimovich	
OROL BO'YI MINTAQASIDA QISHLOQ XO'JALIGI VA TURIZMNI YASHIL MOLIVALASHTIRISH VA INVESTITSIYA MEXANIZMLARI: BARQAROR RIVOJLANISH ISTIQBOLLARI	40
Akramova Feruza	
ATMOSFERA HAVOSI MONITORINGIDA IOT SENSORLARI O'LCHASH NATIJALARINING METROLOGIK ISHONCHLILIGINI BAHOLASH VA OSHIRISH METODOLOGIYASINI TAKOMILLASHTIRISH	52
Sobirov Anvarjon, Melibayev Maxmudjan	
BANK VA KREDIT MUASSASALARINING RIVOJLANISH TENDENSIYALARINI TREND MODELARI YORDAMIDA TAHLIL QILISH VA PROGNOZLASH USULLARI	59
Nazarov Elbek	
"O'ZBEKISTON MILLIY ELEKTR TARMOQLARI" AJ ENERGETIKA TIZIMINING HUDUDIY RIVOJLANISH YO'NALISHLARI	66
Xakimjanova Surayyo Xabibullayevna	
ЧИСЛЕННАЯ ОЦЕНКА РАЗВИТИЯ ЗОН КОНЦЕНТРАЦИИ НАПРЯЖЕНИЙ В МАССИВЕ ГОРНЫХ ПОРОД ПРИ ВЛИЯНИИ ПРОЦЕССОВ ДОБЫЧИ В УСЛОВИЯХ РУДНИКА «КЫЗЫЛ-АЛМА»	70
Салямова Клара, Меликулов Абдусаттар, Уралбаев Абдукахар, Бакиров Гайрат, Зухритдинов Давронбек	
XUSUSIY TA'LIM SOHASIDA MALAKALI KADRLAR NOMUTANOSIBLIGI, IT MUTAXASSISLARINING YETISHMASLIGI VA ISHSIZLIKNING TA'LIM SIFATI HAMDA BARQARORLIGIGA TA'SIRI: ILG'OR XORIY TAJRIBASI VA UNING O'ZBEKISTON AMALIYOTIGA TATBIQ ETILISHI	77
Raxmatxo'jayev Axrolxo'ja Akmal o'g'li	
SAND-PARTICLE-INDUCED LEADING-EDGE EROSION AND ITS IMPACT ON WIND TURBINE BLADES: A REVIEW	82
Normamatov A. A.	
ИПАКЧИЛИК КЛАСТЕРЛАРИ UCHUN INVESTITSION BOSHQARUV MODELINI ASOSLASH	87
Elboyeva Shaxzoda Olimovna	
KICHIK VA O'RTA BIZNES SAMARADORLIGINI EKONOMETRIK USULLARDA TAHLIL QILISH METODOLOGIYASI	94
Nazarov Nazar G'ulom o'g'li	
OLIV TA'LIM MUASSASALARI BOSHQARUV FAOLIYATINI RAQAMLASHTIRISHNING AHAMIYATI	101
Usmanov Sarvar Nigmatovich	



РАЗРАБОТКА АДАПТИВНОГО МНОГОЗОНАЛЬНОГО АЛГОРИТМА УПРАВЛЕНИЯ FUZZY-PID ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАВНОМЕРНОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ВЛАЖНОСТИ В ПРОЦЕССЕ УВЛАЖНЕНИЯ ЗЕРНА.....	107
Камариддинов Шохрух Акмал угли	
SANOAT KLASTERLARIDA “SANOAT 4.0” TECHNOLOGIYALARINI JORIY ETISH VA HAMKORLIK MODELLARI	113
Mamadaliyev Anaxxon Ziyodillayevich	
SAND-PARTICLE-INDUCED LEADING-EDGE EROSION AND ITS IMPACT ON WIND TURBINE BLADES: A REVIEW	119
Normamatov A. A.	
YOSHLARDA EKOLOGIK MADANIYATNI SHAKLLANTIRISHNING NAZARIY VA AMALIY ASOSLARI.....	124
Xudoyberdiyev Norbek Komiljon o‘g‘li	
HUDUDIY TURIZMDA XALQARO ESG MEZONLARINI MILLIY SHAROITGA MOSLASHTIRISH YO‘NALISHLARI	128
Maxmudova Nodira Uktamovna	
EVALUATION OF TECHNOLOGICAL LOSSES OF HYDROCARBONS OF LIGHT FRACTIONS IN THE PROCESSES OF COLLECTION AND PRIMARY TREATMENT AT THE MUBARAK FIELDS OF OGPD.....	134
Norqulov Shohbozbek Samandar ugli	
АНАЛИЗ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ УЗБЕКИСТАНА.....	140
Жумадуллаева Дурдона Шухрат кизи	



АНАЛИЗ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ УЗБЕКИСТАНА

Жумадуллаева Дурдона Шухрат кизи

Докторант ТГЭУ

E-mail: djumadulayeva@mail.ru

ORCID: 0009-0009-3449-7100

Аннотация. Исследована система корпоративного управления в банковском секторе Узбекистана. Актуальность темы обусловлена трансформацией банковского сектора, приватизацией отдельных банков, внедрением международных стандартов и повышением требований к качеству корпоративного управления. Использованы методы структурного, сравнительного, институционального и эконометрического анализа. Результаты показывают, что качество корпоративного управления существенно влияет на финансовую устойчивость, инвестиционную привлекательность и рентабельность банков. Обоснована необходимость усиления независимости наблюдательных советов, повышения прозрачности раскрытия информации, развития рыночной дисциплины и внедрения интегрированной оценки корпоративного управления в банках с государственным участием.

Ключевые слова: корпоративное управление, банковский сектор, государственное участие, наблюдательный совет, ROE, прозрачность, рыночная дисциплина, ESG, Узбекистан.

Annotatsiya. O'zbekiston bank sektorida korporativ boshqaruv tizimi tadqiq etilgan. Mavzuning dolzarbligi bank sektorining transformatsiyasi, ayrim banklarni xususiyashtirish, xalqaro standartlarni joriy etish hamda korporativ boshqaruv sifatiga qo'yilayotgan talablarning ortib borishi bilan belgilanadi. Tadqiqotda strukturaviy, qiyosiy, institutsional va ekonometrik tahlil usullaridan foydalanilgan. Natijalar korporativ boshqaruv sifati banklarning moliyaviy barqarorligi, investitsion jozibadorligi va rentabelligiga sezilarli ta'sir ko'rsatishini tasdiqlaydi. Davlat ishtirokidagi banklarda kuzatuv kengashlari mustaqilligini kuchaytirish, axborotlarni oshkor qilish shaffofligini oshirish, bozor intizomini rivojlantirish va korporativ boshqaruvni integratsiyalashgan baholash tizimini joriy etish zarurligi asoslangan.

Kalit so'zlar: korporativ boshqaruv, bank sektori, davlat ishtiroki, kuzatuv kengashi, ROE, shaffoflik, bozor intizomi, ESG, O'zbekiston.

Abstract. The corporate governance system in Uzbekistan's banking sector is examined. The relevance of the topic is determined by the transformation of the banking sector, the privatization of selected banks, the introduction of international standards, and increasing requirements for the quality of corporate governance. Structural, comparative, institutional, and econometric analysis methods were applied. The results show that the quality of corporate governance has a significant impact on banks' financial stability, investment attractiveness, and profitability. The need to strengthen the independence of supervisory boards, improve information disclosure transparency, develop market discipline, and introduce an integrated assessment of corporate governance in state-owned banks is substantiated.

Keywords: corporate governance, banking sector, state participation, supervisory board, ROE, transparency, market discipline, ESG, Uzbekistan.

ВВЕДЕНИЕ

Банковский сектор занимает особое место в системе корпоративного управления, поскольку банки выполняют не только коммерческую, но и важную социально-экономическую функцию. Они аккумулируют финансовые ресурсы, обеспечивают кредитование экономики, участвуют в реализации государственных программ, обслуживают население и бизнес, а также способствуют обеспечению финансовой устойчивости страны.

В Узбекистане вопросы корпоративного управления в банках приобретают особую значимость в условиях последовательного реформирования банковского сектора и совершенствования механизмов государственного участия. В Стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан на **2020–2025 годы** в качестве приоритетных направлений определены повышение эффективности банковской системы, обеспечение финансовой стабильности, снижение государственной доли в банковском секторе и расширение доступности финансовых услуг. На момент принятия Стратегии



государственное участие сохранялось в 13 из 31 банка, а совокупный объём их активов превышал 85 % активов банковской системы.

Корпоративное управление в банках с государственным участием имеет ряд особенностей по сравнению с управлением в частных банках. С одной стороны, государственный банк должен обеспечивать прибыльность капитала, финансовую устойчивость и эффективное использование активов. С другой стороны, он участвует в реализации государственных программ, финансировании приоритетных отраслей экономики и поддержке социально значимых проектов. Сочетание коммерческих и общественно значимых задач повышает требования к прозрачности, подотчётности, эффективности системы управления и независимому контролю.

Целью статьи является анализ состояния системы корпоративного управления в банковском секторе Узбекистана и определение основных направлений её совершенствования.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Теоретической основой исследования выступает агентская теория корпоративного управления. Согласно Майкл Дженсен и Уильям Меклинг, агентская проблема возникает вследствие несовпадения интересов собственников и менеджеров.¹ В банковском секторе данная проблема приобретает особую значимость, поскольку банки управляют не только капиталом акционеров, но и средствами вкладчиков, кредиторов и других участников финансового рынка.

Андрей Шлейфер и Роберт Вишни рассматривают корпоративное управление как совокупность механизмов, обеспечивающих инвесторам возврат вложенного капитала. Для банков данный подход имеет особое значение, поскольку доверие инвесторов и вкладчиков напрямую зависит от прозрачности деятельности, качества системы контроля и устойчивости управления.²

Принципы G20/OECD подчёркивают, что корпоративное управление должно обеспечивать эффективную систему управления, защиту прав акционеров, раскрытие информации, ответственность совета директоров и устойчивое развитие компаний. Данные принципы способствуют совершенствованию правовой, регуляторной и институциональной основы корпоративного управления в различных государствах.³

Для банков с государственным участием особое значение имеют Руководящие принципы OECD по корпоративному управлению государственными предприятиями. В них подчёркивается необходимость обеспечения профессионального управления государственной собственностью, создания равных условий конкуренции, повышения прозрачности, подотчётности и соблюдения высоких стандартов деловой этики.

С позиции автора применение данных подходов в банковском секторе Узбекистана требует не механического переноса зарубежного опыта, а его адаптации к национальной институциональной среде. Для этого необходимо учитывать высокий уровень государственного участия, социально-экономическую роль банков, особенности развития рыночной дисциплины и формирующуюся практику ESG-отчётности.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В исследовании использованы методы структурного, сравнительного, институционального, статистического и эконометрического анализа.

Информационную базу исследования составляют нормативно-правовые акты Республики Узбекистан, стратегические документы по реформированию банковского сектора, годовые отчёты коммерческих банков, финансовая отчётность банков, материалы Единого портала корпоративной информации, а также международные стандарты и рекомендации OECD.

Для анализа системы корпоративного управления в банках целесообразно использовать следующие группы показателей (Таблица 1):

1 6. Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics. 1976. Vol. 3. No. 4. P. 305–360.

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

3 OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance. – Paris: OECD Publishing, 2015. – 60 p.

Таблица 1
Система показателей оценки корпоративного управления в банковском секторе

Блок анализа	Содержание
Структура собственности	доля государства в капитале банка
Наблюдательный совет	численность, независимые члены, комитеты, гендерный состав
Прозрачность	годовые отчёты, МСФО, аудиторское заключение, раскрытие вознаграждений
Внутренний контроль	наличие службы внутреннего аудита, комитетов, риск-менеджмента
Рыночная дисциплина	листинг, показатель P/BV, взаимодействие с инвесторами
ESG-интеграция	наличие ESG-отчёта, устойчивое финансирование, социальные и экологические показатели
Финансовая эффективность	ROA, ROE, капитал, активы, чистая прибыль

В качестве ключевого финансового показателя может быть использована рентабельность собственного капитала (ROE). Данный показатель отражает эффективность использования собственного капитала банка и позволяет сопоставить финансовую результативность банков с различной структурой собственности.

Общая логика эконометрической модели может быть представлена следующим образом:

$$ROE_i = \beta_0 + \beta_1 STATE_OWNERSHIP_i + \beta_2 DISCLOSURE_i + \beta_3 MARKET_DISCIPLINE_i + \beta_4 ESG_i + \varepsilon_i$$

где:

ROE — рентабельность собственного капитала банка;

STATE_ OWNERSHIP — доля государства в капитале банка;

DISCLOSURE — уровень раскрытия информации;

MARKET_ DISCIPLINE — показатель рыночной дисциплины;

ESG — степень ESG-интеграции;

ε — случайная ошибка модели.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Проведённый анализ показывает, что корпоративное управление в банковском секторе Узбекистана развивается под влиянием трёх ключевых факторов.

Первым фактором является значительная роль государства в капитале банков. Государственное участие способствует финансированию стратегически важных направлений развития экономики и реализации приоритетных программ. Вместе с тем дальнейшее расширение рыночных механизмов, снижение государственной доли и привлечение частного капитала создают дополнительные возможности для повышения конкурентоспособности банковского сектора.

Вторым фактором выступают прозрачность деятельности и качество раскрытия информации. Банки, публикующие финансовую отчётность по МСФО, годовые отчёты, аудиторские заключения, сведения о структуре собственности, составе наблюдательного совета и системе внутреннего контроля, характеризуются более высоким уровнем доверия со стороны инвесторов и клиентов.

Третьим фактором является качество деятельности наблюдательного совета. В современных условиях наблюдательный совет выполняет стратегическую функцию, осуществляя контроль за деятельностью исполнительного органа, оценку рисков, утверждение стратегии развития, надзор за системой внутреннего контроля и обеспечение защиты интересов акционеров и иных заинтересованных сторон.

На основе проведённого анализа можно выделить следующие направления дальнейшего совершенствования корпоративного управления в банковском секторе Узбекистана:

Таблица 2
Направления развития системы корпоративного управления в банковском секторе.

Направление	Проявление	Возможное решение
Значительная доля государства	необходимость дальнейшего развития рыночной дисциплины и расширения участия частного капитала	позапная приватизация, привлечение стратегических инвесторов



Повышение эффективности деятельности наблюдательных советов	необходимость расширения самостоятельности и стратегической роли	усиление роли независимых членов наблюдательного совета
Совершенствование прозрачности	дальнейшее расширение раскрытия информации о вознаграждениях, рисках и ESG-показателях	совершенствование требований к раскрытию информации
Развитие ESG-интеграции	необходимость более глубокой интеграции ESG-принципов в систему корпоративного управления	включение ESG-показателей в KPI и стратегические планы
Развитие рыночной оценки банков	расширение возможностей публичной оценки деятельности банков	развитие фондового рынка и проведение IPO

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Результаты исследования показывают, что корпоративное управление становится самостоятельным фактором финансовой эффективности банков. Для Узбекистана это имеет особое значение, поскольку реформирование банковского сектора направлено не только на приватизацию, но и на совершенствование системы управления.

Снижение государственной доли само по себе не гарантирует повышения эффективности деятельности банков. Если процесс приватизации не сопровождается усилением роли наблюдательного совета, повышением прозрачности, развитием внутреннего аудита, системы риск-менеджмента и совершенствованием раскрытия информации, его результаты могут быть менее выраженными. В связи с этим реформы должны носить комплексный и последовательный характер.

Сильной стороной проводимых реформ является то, что государственными стратегическими документами уже определены основные направления развития банковского сектора: сокращение государственной доли, привлечение иностранных банков, внедрение международных стандартов и повышение эффективности банковской системы. Вместе с тем достижение поставленных целей требует последовательного мониторинга реализации намеченных мероприятий.

Особое внимание целесообразно уделить банкам с государственным участием. Для таких банков корпоративное управление должно основываться не только на принципе максимизации прибыли, но и на концепции устойчивого создания долгосрочной ценности. Это предполагает, что при оценке эффективности деятельности банка необходимо учитывать не только показатели ROE, ROA и чистой прибыли, но и качество корпоративного управления, уровень прозрачности, социально-экономическую роль, ESG-показатели, степень доверия клиентов и устойчивость к рискам.

С авторской точки зрения, для банковского сектора Узбекистана целесообразно внедрить интегральный индекс корпоративного управления, который позволит комплексно оценивать деятельность банков по нескольким направлениям (рисунок 1).

Кластер показателей корпоративного управления банка



Рисунок 1. Основные элементы корпоративного управления в банке.



Такой индекс позволит сопоставлять уровень корпоративного управления различных банков, своевременно выявлять направления, требующие дальнейшего совершенствования, и разрабатывать адресные меры по повышению эффективности корпоративного управления.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Корпоративное управление в банковском секторе Узбекистана находится на этапе активной трансформации. Основные направления реформ связаны со снижением государственной доли, приватизацией отдельных банков, внедрением международных стандартов, повышением прозрачности и совершенствованием системы банковского надзора.

Проведённый анализ позволяет сделать следующие выводы:

- корпоративное управление является одним из ключевых факторов финансовой эффективности банков;
- значительная доля государства в капитале банков обуславливает необходимость дальнейшего повышения прозрачности и укрепления механизмов независимого контроля;
- наблюдательные советы должны играть более активную роль в стратегическом управлении и системе риск-контроля;
- раскрытие информации должно охватывать не только финансовые показатели, но и ESG-показатели, сведения о вознаграждениях, рисках и системе внутреннего контроля;
- рыночная дисциплина является одним из важных инструментов повышения эффективности банковской деятельности;
- для банков с государственным участием целесообразно внедрить интегральную систему оценки качества корпоративного управления.

В целом совершенствование корпоративного управления в банковском секторе Узбекистана должно быть направлено на последовательный переход к модели прозрачного, профессионального и устойчивого управления, соответствующей современным международным стандартам и национальным приоритетам развития.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-5992 от **12 мая 2020 года** «О Стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан на **2020–2025-годы**».
2. OECD. *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing, 2023.
3. OECD. *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*. Paris: OECD Publishing, 2024.
4. Центральный банк Республики Узбекистан. *The “Roadmap” for Further Enhancing the Bank Regulation and Supervision System for 2025–2028 has been approved*.
5. Jensen M.C., Meckling W.H. *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics*. 1976. Vol. 3. No. 4. P. 305–360.
6. Shleifer A., Vishny R.W. *A Survey of Corporate Governance // The Journal of Finance*. 1997. Vol. 52. No. 2. P. 737–783.
7. La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A., Vishny R.W. *Investor Protection and Corporate Governance // Journal of Financial Economics*. 2000. Vol. 58. No. 1–2. P. 3–27.
8. Tricker B. *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, 2015.
9. Cadbury A. *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. London: Gee and Co. Ltd., 1992.

muhandislik

& iqtisodiyot

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz Hakimov

Musahhih: Zokir Alibekov

Sahifalovchi va dizayner: Abdurahmon Qurbonov

2026. № 7

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar ma'sul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelamasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

"Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali 26.06.2023-yildan
O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi
Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan
№S-5669245 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.
Litsenziya raqami: №095310.

**Manzilimiz: Toshkent shahri Yunusobod
tumani 15-mavze 19-uy**





+998 93 718 40 07



<https://muhandislik-iqtisodiyot.uz/index.php/journal>



t.me/yait_2100