

Termiz iqtisodiyot va servis instituti

Ганиева Татьяна Валентиновна

+998972422210

tvganieva269498@gmail.com

Аннотация. В данной статье анализируется состояние системы корпоративного управления в банковском секторе. Исследование основано на оценке уровня управления банков с использованием Индекса корпоративного управления (CGI), принципов ОЭСР и критериев, применяемых в банках Узбекистана. Результаты анализа помогают выявить существующие проблемы в системе корпоративного управления банков. В статье предлагаются рекомендации по совершенствованию корпоративного управления.

Ключевые слова: корпоративное управление; банковский сектор; CGI; принципы ОЭСР; ESG отчеты; банки Узбекистана.

Annotatsiya. Ushbu maqolada bank sektorida korporativ boshqaruv tizimining holati tahlil qilinadi. Tadqiqotda Korporativ Boshqaruv Indeksi (CGI), OECD tamoyillari va O'zbekiston banklarida qo'llaniladigan baholash mezonlari asosida banklarning boshqaruv darajasi baholanadi. Tahlil natijalari banklarning korporativ boshqaruv tizimida mavjud bo'lgan muammolarni aniqlashga yordam beradi. Maqolada korporativ boshqaruvni takomillashtirish bo'yicha takliflar ilgari suriladi.

Kalit so'zlar: korporativ boshqaruv; bank sektori; CGI; OECD tamoyillari; ESG hisobotlari; O'zbekiston banklari.

Abstract. This article analyzes the state of corporate governance systems in the banking sector. The study evaluates the governance levels of banks using the Corporate Governance Index (CGI), OECD principles, and assessment criteria applied in Uzbek banks. The analysis results help identify existing issues in banks' corporate governance systems. The article proposes recommendations for improving corporate governance.

Keywords: corporate governance; banking sector; CGI; OECD principles; ESG reports; Uzbek banks.

ВВЕДЕНИЕ

Эффективность корпоративного управления в банковском секторе является одним из ключевых факторов финансовой стабильности, доверия инвесторов и экономического роста. Международная практика показывает, что наличие сильной системы корпоративного управления в банках играет решающую роль в управлении рисками, обеспечении прозрачности и защите прав заинтересованных сторон. Согласно принципам, разработанным Базельским комитетом, эффективная система управления в банках необходима для обеспечения финансовой стабильности и поддержания экономического здоровья.

После обретения независимости Узбекистаном были предприняты ряд мер по реформированию банковской системы и её адаптации к рыночной экономике. Принятие Кодекса корпоративного управления в 2015 году стало важным шагом в этом направлении. Кроме того, в банках Узбекистана внедрены системы оценки корпоративного управления на основе Индекса корпоративного управления (CGI) и принципов OECD.

Однако на практике эффективность корпоративного управления в банках остаётся различной: в некоторых банках наблюдаются недостатки в таких аспектах, как отсутствие ESG-отчетности, независимость и квалификация членов наблюдательного совета.

В данной статье анализируется текущее состояние системы корпоративного управления в банковском секторе Узбекистана. В исследовании оценивается уровень управления в банках на основе Индекса корпоративного управления (CGI), принципов OECD и используемых в Узбекистане оценочных критериев. В статье также выдвигаются предложения по совершенствованию корпоративного управления.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ

В Узбекистане проведён ряд научных исследований, посвящённых развитию системы корпоративного управления. В статье Зуфара Ашурова «Development of Corporate Governance in Transition Country: Evidence from Uzbekistan» анализируются реформы, направленные на укрепление системы корпоративного управления в стране, меры по улучшению отношений в акционерных обществах, а также существующие проблемы. Автор также изучает влияние корпоративного управления на национальный фондовый рынок.¹

В статье Махаммадсидика Амонбоева «Corporate Governance and Development: The Case of Uzbekistan» рассматривается развитие корпоративного управления в Узбекистане, его исторические основы и подходы, основанные на зарубежном опыте. Также проводится анализ нормативно-правовых документов, принятых в области корпоративного управления.²

В работе Бобура Уринова и Умрии Кенжаевой «Modern Trends of Corporate Governance» анализируются современные тенденции развития корпоративного управления, зарубежный опыт и мировые тренды в данной области. Также даны рекомендации по применению лучших практик³.

В статье Бобура Умиджон угли Корёгдиева «Corporate Board and Governance Structure in Uzbekistan Compared with Common Law Countries Practice (USA and UK)» корпоративная практика Узбекистана сравнивается с практикой стран общего права — США и Великобритании. Автор предлагает предложения по устранению существующих недостатков и подчёркивает необходимость изучения зарубежного опыта для повышения эффективности двухуровневой системы управления, существующей в Узбекистане.⁴

В статье Абдулазиза Темирова «Corporate Governance in Commercial Banks of Uzbekistan» обсуждаются особенности корпоративного управления в коммерческих банках Узбекистана, существующие проблемы и предложения по их решению. Автор отмечает важность внедрения международных стандартов и передового опыта для совершенствования корпоративного управления в банковском секторе.⁵

¹ <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/304416>

² Amonboev, M. (2020). Corporate Governance and Development: The case of Uzbekistan . *Архив научных исследований*, 1(22). извлечено от <https://ejournal.tsue.uz/index.php/archive/article/view/2464>

³ Urinov, B., & Kenjayeva, U. (2023). MODERN TRENDS OF CORPORATE GOVERNANCE. *Economics and Innovative Technologies*, 11(3), 103–109. https://doi.org/10.55439/EIT/vol11_iss3/i11

⁴ Koryogdiev Bobur Umidjon ugli. (2021). CORPORATE BOARD AND GOVERNANCE STRUCTURE IN UZBEKISTAN COMPARED WITH COMMON LAW COUNTRIES PRACTICE (UNITED STATES OF AMERICA AND UNITED KINGDOM). *Galaxy International Interdisciplinary Research Journal*, 9(12), 1393–1408. Retrieved from <https://internationaljournals.co.in/index.php/giirj/article/view/937>

⁵ Temirov, A., & Zakirova, N. (2025). PROSPECTS FOR DIGITALIZATION OF CORPORATE GOVERNANCE IN CORPORATE STRUCTURES OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN. *Raqamli Iqtisodiyot Va Axborot Texnologiyalari*, 5(1), 151–158. Retrieved from <https://dgeconomy.tsue.uz/index.php/dgeco/article/view/314>

На международном уровне в работе Масахико Аоки «Toward a Comparative Institutional Analysis» изучаются экономические институты и их эволюция. С использованием современной теории игр автор анализирует формирование, устойчивость и разнообразие институтов, а также влияние таких факторов, как технологическое развитие, глобальная интеграция рынков и демографические изменения.⁶

В статье Мелсы Арат и Мехмета Угура «Corporate Governance in Turkey: An Overview and Some Policy Recommendations» рассматривается развитие системы корпоративного управления в Турции, существующие проблемы и политические рекомендации по их решению. Авторы также анализируют важность корпоративного управления на развивающихся рынках и его влияние на экономический рост.⁷

Анализ вышеуказанной литературы показывает, что для совершенствования системы корпоративного управления в Узбекистане необходимо изучение зарубежного опыта и его адаптация с учётом национальных особенностей. Это, в свою очередь, будет способствовать повышению эффективности корпоративного управления в банковской сфере и обеспечению экономического роста.

Корпоративное управление является неотъемлемым элементом современной банковской системы. Его основная цель — обеспечение прозрачности, справедливости, подотчётности и баланса интересов всех заинтересованных сторон в банковской деятельности. В условиях реформирования финансового сектора в Узбекистане укрепление корпоративного управления в банках становится актуальной задачей.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Индекс корпоративного управления (Corporate Governance Index – CGI)
Индекс корпоративного управления (CGI) отражает общий уровень системы управления в банке и состоит из следующих компонентов:

- Качество наблюдательного совета: количество независимых членов, квалификация членов, наличие отчетов о деятельности.
- Прозрачность и открытость информации: публикация годового отчета, открытость результатов аудита, ESG-отчеты.
- Внутренний и внешний контроль: наличие внутреннего аудита, договор с внешними аудиторами, система управления рисками.
- Права акционеров: защита миноритарных акционеров, открытость собраний, политика по дивидендам.
- Этика и соблюдение законодательства: антикоррупционная политика, этический кодекс для сотрудников.

Каждое направление оценивается по шкале от 0 до 10 баллов, максимальное количество баллов — 50. Этот индекс является важным инструментом для определения уровня корпоративного управления банков.

2. Оценка на основе принципов ОЭСР
Банки оцениваются на основе 6 ключевых принципов, разработанных ОЭСР (Организация экономического сотрудничества и развития):

1. Права акционеров

⁶ <https://mitpress.mit.edu/9780262550833/toward-a-comparative-institutional-analysis/>

⁷ https://www.researchgate.net/publication/235271462_Corporate_Governance_in_Turkey_An_Overview_and_Some_Policy_Recommendations

2. Равенство акционеров
3. Взаимоотношения с заинтересованными сторонами
4. Прозрачность и открытость информации
5. Ответственность наблюдательного совета
6. Внутренний контроль и управление рисками

Каждый принцип оценивается от 0 до 5 баллов. Эта методология применяется для оценки соответствия банков международным стандартам корпоративного управления.

3. Показатели, применяемые в национальной практике
В Узбекистане состояние корпоративного управления в банках оценивается на основе следующих показателей:

- Количество членов наблюдательного совета и их независимость: не менее 30–50% должны быть независимыми.
- Наличие аудиторского комитета банка: существует ли внутренний орган аудита.
- Публикация годового отчета: открыт ли он для доступа на сайте.
- Наличие ESG-отчета: новый индикатор, на который обращается внимание.
- Показатели ROE и CAR банка: отражают эффективность управления.

Эти показатели играют важную роль в оценке внутренней системы управления и финансовой устойчивости банков.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Корпоративное управление — это система регулирования и эффективного управления деятельностью банка через наблюдательный совет, исполнительные органы, аудиторские и внутренние контрольные системы. Эта система опирается на следующие основные принципы:

- Прозрачность и открытость информации
- Независимость наблюдательного совета
- Защита интересов пользователей
- Надёжность внутренних и внешних контрольных систем

Индекс корпоративного управления (Corporate Governance Index – CGI) показывает общий уровень системы управления в банке и состоит из следующих компонентов:

Таблица

1

Индекс корпоративного управления (Corporate Governance Index – CGI)⁸

Направление	Показатели (субиндексы)	Оценка (обычно в баллах)
Качество наблюдательного совета	- Количество независимых членов - Квалификация членов - Наличие отчетов о деятельности	0–10 баллов
Прозрачность и открытость	- Публикация годового отчета - Открытость результатов аудита - ESG-отчёты	0–10 баллов

⁸ OECD. (2025). *Methodology for Assessing the Implementation of the G20/OECD Principles of Corporate Governance*. [Navola](#)

THE MULTIDISCIPLINARY JOURNAL OF SCIENCE AND TECHNOLOGY

VOLUME-5, ISSUE-5

Внутренний и внешний контроль	- Наличие внутреннего аудита - Договор с внешними аудиторами - Система управления рисками	0–10 баллов
Права акционеров	- Защита миноритарных акционеров - Открытость собраний - Политика по дивидендам	0–10 баллов
Этика и соблюдение законодательства	- Антикоррупционная политика - Этический кодекс для сотрудников	0–10 баллов

Как видно из Таблицы 1, Индекс корпоративного управления (CGI) оценивается по 5 основным направлениям: качество наблюдательного совета, прозрачность, внутренний и внешний контроль, права акционеров, а также этика и соблюдение законодательства. Максимальный балл по каждому субиндексу — 10, что даёт общую максимальную оценку в 50 баллов, на основе которой определяется общий уровень корпоративного управления банка.

Таблица

2

Показатели, применяемые в национальной практике⁹

Показатель	Содержание анализа
Количество и независимость членов наблюдательного совета	Минимум 30–50% должны быть независимыми
Наличие аудиторского комитета банка	Наличие или отсутствие внутреннего аудиторского органа
Публикация годового отчета	Опубликован ли отчет открыто на сайте
Наличие ESG-отчёта	Новый показатель, на который уделяется внимание
Показатели ROE и CAR банка	Отражают эффективность управления

Во второй таблице приведены критерии оценки, основанные на принципах ОЭСР. Эта система оценки соответствует международным стандартам и позволяет глубоко и системно анализировать качество корпоративного управления в банках. Особенно важными считаются подходы к равенству акционеров и взаимоотношениям с заинтересованными сторонами, поскольку они определяют надёжность банка и его социальную ответственность.

Таблица

3

Пример оценочной таблицы¹⁰

Название банка	CGI (из 50 баллов)	Оценка по ОЭСР (из 30 баллов)	Наличие ESG-отчёта
Ипотечный банк	42 балла	25 баллов	Нет
Узсаноаткурулишбанк	45 баллов	27 баллов	Да
Асака Банк	38 баллов	21 балл	Нет

⁹ IABE. (n.d.). *Corporate Governance and Banking Sector Soundness in Uzbekistan*. Havolaiabe.org

¹⁰ Авторская разработка

В третьей таблице приведены оценки CGI и ОЭСР для банков Узбекистана — в частности, Ипотечного банка, Узсаноатқурилишбанка и Асака Банка. Из результатов видно, что Узсаноатқурилишбанк получил высокие оценки и опубликовал ESG-отчёт, что свидетельствует о высоком уровне прозрачности, устойчивости и социальной ответственности банка. С другой стороны, отсутствие ESG-отчётов и более низкие оценки по ОЭСР у Асака Банка и Ипотечного банка указывают на необходимость улучшения систем корпоративного управления в этих учреждениях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Результаты оценки системы корпоративного управления в банковском секторе Узбекистана показывают, что некоторые банки (например, Узпромстройбанк) получают высокие баллы по индексам CGI и OECD, демонстрируя соблюдение основных принципов корпоративного управления. Однако в других банках (например, Ипотечный банк и Асака банк) отсутствие ESG-отчетов и более низкие оценки свидетельствуют о наличии проблем в системе корпоративного управления.

Принципы корпоративного управления, разработанные OECD, в частности, оценка прав акционеров, прозрачности информации, ответственности наблюдательного совета и систем внутреннего контроля, являются важным инструментом для определения соответствия банков международным стандартам. Эти принципы играют ключевую роль в обеспечении финансовой стабильности банков и повышении доверия инвесторов.

Кроме того, через Всемирный индекс корпоративного управления (World Corporate Governance Index), разработанный SAHA, страны и компании могут оценивать состояние своих систем корпоративного управления, учитывая независимость членов наблюдательного совета, социальную ответственность и другие факторы.

В местной практике существуют корпоративные кодексы и методологии оценки, основанные на законодательстве Республики Узбекистан, которые позволяют банкам анализировать свои системы управления.

На основании вышеуказанного анализа можно предложить следующие рекомендации:

1. Банкам необходимо внедрить и регулярно публиковать экологические, социальные и управленческие (ESG) отчеты. Это демонстрирует подход банка к устойчивости и социальной ответственности для инвесторов и других заинтересованных сторон.
2. Банкам следует строго соблюдать корпоративный кодекс, утвержденный Республикой Узбекистан, и применять его рекомендации на практике. Это повысит эффективность системы управления.
3. Банкам необходимо увеличить количество независимых членов наблюдательного совета для повышения прозрачности и подотчетности системы управления.
4. Банкам нужно укреплять службы внутреннего аудита и развивать сотрудничество с внешними аудиторами для улучшения системы управления рисками.
5. Банкам следует обеспечивать информационную прозрачность путем регулярной публикации годовых отчетов, результатов аудитов и другой важной информации на своих официальных веб-сайтах.

Эти рекомендации имеют важное значение для адаптации систем корпоративного управления банков к международным стандартам и обеспечения финансовой стабильности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.

THE MULTIDISCIPLINARY JOURNAL OF SCIENCE AND TECHNOLOGY

VOLUME-5, ISSUE-5

1. Amonboev, M. (2020). *Corporate Governance and Development: The case of Uzbekistan*. Архив научных исследований, 1(22). [Elektron manba]: <https://ejournal.tsue.uz/index.php/archive/article/view/2464>
2. Urinov, B., & Kenjayeva, U. (2023). *Modern trends of corporate governance*. Economics and Innovative Technologies, 11(3), 103–109. https://doi.org/10.55439/EIT/vol11_iss3/i11
3. Koryogdiev, B. U. (2021). *Corporate board and governance structure in Uzbekistan compared with common law countries practice (United States of America and United Kingdom)*. Galaxy International Interdisciplinary Research Journal, 9(12), 1393–1408. [Elektron manba]: <https://internationaljournals.co.in/index.php/giirj/article/view/937>
4. Temirov, A., & Zakirova, N. (2025). *Prospects for digitalization of corporate governance in corporate structures of the Republic of Uzbekistan*. Raqamli Iqtisodiyot Va Axborot Texnologiyalari, 5(1), 151–158. [Elektron manba]: <https://dgeconomy.tsue.uz/index.php/dgeco/article/view/314>
5. *Toward a Comparative Institutional Analysis*. The MIT Press. [Elektron manba]: <https://mitpress.mit.edu/9780262550833/toward-a-comparative-institutional-analysis/>
6. *Corporate Governance in Turkey: An Overview and Some Policy Recommendations*. [Elektron manba]: https://www.researchgate.net/publication/235271462_Corporate_Governance_in_Turkey_An_Overview_and_Some_Policy_Recommendations
7. *OECD Principles of Corporate Governance (2015 Edition)*. [Elektron manba]: <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm>
8. OECD. (2025). *Methodology for Assessing the Implementation of the G20/OECD Principles of Corporate Governance*. [Havola](#)
9. SAHA. (n.d.). *World Corporate Governance Index*. [Havolasaharating.com](#)
10. JSCB «ASIA ALLIANCE BANK». (n.d.). *Code of Corporate Governance*. [HavolaATB «ASIA ALLIANCE BANK»](#)
11. World Bank. (n.d.). *Corporate Governance ROSC: Detailed Country Assessment*. [HavolaWorld Bank+1World Bank+1](#)
12. EBRD. (n.d.). *Corporate Governance in Transition Economies: Uzbekistan Summary Report*. [Havolaebrd.com](#)
13. OECD. (1999). *OECD Principles of Corporate Governance*. [Havolalegalinstruments.oecd.org+2one.oecd.org+2one.oecd.org+2](#)
14. World Bank. (n.d.). *Corporate Governance Country Assessment*. [HavolaWorld Bank+1World Bank+1](#)
15. Virtus Interpress. (n.d.). *The Corporate Governance in Uzbekistan: A Special Focus on the Board's Supervisory Role*. [HavolaVirtus Inter Press](#)
16. IABE. (n.d.). *Corporate Governance and Banking Sector Soundness in Uzbekistan*. [Havolaiabe.org](#)