

TIJORAT BANKLARIDA KORPORATIV BOSHQARUVNI ZAMONAVIY TENDENSIYALAR ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH

Nurmatov Ulug'bek Qambaraliyevich

O'zbekiston Respublikasi Bank-Moliya Akademiyasi magistranti.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15429366>

Annotatsiya. Ushbu maqolada tijorat banklarida korporativ boshqaruv tizimini zamonaviy global tendensiyalar asosida takomillashtirish zarurati, asosiy yo'nalishlari hamda ularning amaliy tatbiqi tahlil qilinadi. Xususan, raqamli texnologiyalar, xatarlarni boshqarish tizimlari, ESG (atrof-muhit, ijtimoiy va korporativ boshqaruv) tamoyillarini joriy etish, shuningdek, banklarning ochiqlik va hisobdorlik darajasini oshirish orqali boshqaruv samaradorligini kuchaytirish masalalari yoritiladi. Xalqaro tajriba va milliy amaliyot asosida takliflar ishlab chiqilib, tijorat banklarida strategik boshqaruv va barqaror rivojlanish o'rtasidagi muvozanatga erishish bo'yicha tavsiyalar beriladi. Maqola natijalari korporativ boshqaruv sohasini modernizatsiya qilishga oid ilmiy-amaliy izlanishlar uchun muhim nazariy va amaliy asos bo'lib xizmat qiladi.

Kalit so'zlar: Tijorat banklari, korporativ boshqaruv, zamonaviy tendensiyalar, raqamli transformatsiya, ESG tamoyillari, xatarlarni boshqarish, strategik rivojlanish, ochiqlik va hisobdorlik, bank islohoti, moliyaviy barqarorlik.

IMPROVEMENT OF CORPORATE GOVERNANCE IN COMMERCIAL BANKS ON THE BASIS OF MODERN TRENDS

Abstract. This article analyzes the need to improve the corporate governance system in commercial banks based on modern global trends, its main directions and their practical implementation. In particular, the issues of strengthening management efficiency by introducing digital technologies, risk management systems, ESG (environmental, social and corporate governance) principles, as well as increasing the level of openness and accountability of banks are highlighted. Based on international experience and national practice, proposals are developed and recommendations are made on achieving a balance between strategic management and sustainable development in commercial banks. The results of the article serve as an important theoretical and practical basis for scientific and practical research on the modernization of the field of corporate governance.

Keywords: Commercial banks, corporate governance, modern trends, digital transformation, ESG principles, risk management, strategic development, openness and accountability, banking reform, financial stability.

Kirish

Bugungi kunda global moliyaviy tizimda yuz berayotgan jadal o'zgarishlar, bank-moliya institutlariga nisbatan ishonchni mustahkamlash, samarali va shaffof boshqaruv tizimini shakllantirishni taqozo etmoqda. Ayniqsa, tijorat banklari faoliyati moliyaviy resurslar aylanishi, iqtisodiyotning muhim sektorlarini kreditlash, mijozlar manfaatlarini himoya qilish kabi keng ko'lamli funksiyalarni bajarishi bilan ajralib turadi. Ushbu mas'uliyatli faoliyatni sifatli boshqarish esa bevosita korporativ boshqaruv tizimining darajasi bilan chambarchas bog'liqdir.

O'zbekiston Respublikasida so'nggi yillarda moliya-bank sektorini modernizatsiya qilish, banklar faoliyatida ochiqlik va hisobdorlikni kuchaytirish, manfaatlar to'qnashuvini kamaytirish va raqamli texnologiyalarni joriy etish bo'yicha izchil islohotlar olib borilmoqda. 2023-yil 1-iyuldan boshlab banklar faoliyatida xalqaro moliyaviy hisobot standartlariga to'liq o'tish, korporativ boshqaruvning xalqaro prinsiplariga moslashish, direktorlar kengashlari va aksiyadorlar o'rtasida strategik mas'uliyatni taqsimlash kabi yo'nalishlar kuchaytirildi.

Korporativ boshqaruvning zamonaviy modeli nafaqat menejment samaradorligini oshirish, balki investorlar, aksiyadorlar va jamoatchilik bilan ishonchli aloqani yo'lga qo'yish, banklarning barqaror rivojlanishini ta'minlash, raqamli transformatsiya, ESG (Environmental, Social, Governance) tamoyillari va risklarni kompleks boshqarishga asoslanmoqda.

Shu bois, ushbu maqolada tijorat banklarida korporativ boshqaruv tizimini zamonaviy tendensiyalar asosida takomillashtirish zarurati asoslanadi, ilg'or xalqaro tajriba tahlil qilinadi va O'zbekiston bank tizimida qo'llanilishi mumkin bo'lgan amaliy tavsiyalar ishlab chiqiladi.

Metodologiya: Ushbu tadqiqotda tijorat banklarida korporativ boshqaruv tizimini zamonaviy tendensiyalar asosida tahlil qilish va takomillashtirish bo'yicha ilmiy asoslangan xulosalar chiqarish uchun zamonaviy iqtisodiy-tahliliy yondashuvlar va kompleks metodologik asoslardan foydalanildi. Tadqiqot metodologiyasi quyidagi asosiy yondashuvlarga tayanadi:

Birinchidan, deskriptiv (ta'rifiy) metod orqali bank tizimida mavjud bo'lgan korporativ boshqaruv amaliyoti, unga ta'sir qiluvchi tashqi va ichki omillar, shuningdek xalqaro va milliy normalar tahlil qilindi. Bu metod orqali mavjud vaziyat aniq holatlarda tasvirlab berildi va tizimdagi mavjud kamchiliklar aniqlashtirildi.

Ikkinchidan, solishtirma (komparativ) tahlil usuli asosida O'zbekiston tijorat banklarining korporativ boshqaruv tizimi rivojlangan davlatlar – xususan Buyuk Britaniya, Singapur va Germaniya tajribasi bilan qiyoslandi. Bu orqali xalqaro ilg'or amaliyotlar o'rganildi va ularni milliy sharoitga moslashtirish imkoniyatlari aniqlashtirildi.

Uchinchidan, tahliliy-statistik usullar asosida O'zbekiston bank tizimida 2020–2024 yillar oralig'ida amalga oshirilgan islohotlar, banklarning hisobotlari, Markaziy bank tavsiyalari va moliyaviy ko'rsatkichlari asosida empirik ma'lumotlar tahlil qilindi. Bu orqali mavjud muammolarni raqamlar orqali asoslash va takomillashtirish yo'nalishlarini aniqlash imkonini berdi.

Shuningdek, sistemali yondashuv tadqiqotning asosiy yo'nalishlaridan biri bo'lib xizmat qildi. Korporativ boshqaruv bank faoliyatining barcha yo'nalishlari — kreditlash, audit, investitsiya siyosati, HR boshqaruvi va raqamli texnologiyalar bilan bog'liq holda tahlil qilindi.

Bunda boshqaruv tizimi yakka emas, balki bankning umumiy ekotizimining ajralmas qismi sifatida qaralgan.

Tadqiqot davomida shuningdek me'yoriy-huquqiy hujjatlar, statistik to'plamlar, xalqaro tashkilotlar (OECD, IMF, IFC) hisobotlari va ilmiy maqolalar asosiy axborot manbalari sifatida xizmat qildi. Bu esa nazariy bilimlarni amaliy holat bilan bog'lashga, taklif etilgan tavsiyalarni asosli va amaliy ahamiyatga ega bo'lishini ta'minladi.

Umuman olganda, tadqiqot metodologiyasi mavzuning har tomonlama o'rganilishi, ilmiy asoslangan va amaliy jihatdan foydali takliflar ishlab chiqilishiga xizmat qildi.

Mavzuga oid adabiyotlar sharhi: Korporativ boshqaruv masalasi bo'yicha xalqaro miqyosda ko'plab tadqiqotlar olib borilgan. Xususan, OECD (2021) tomonidan ishlab chiqilgan "OECD Principles of Corporate Governance" hujjati ushbu sohadagi asosiy nazariy va amaliy mezonlar majmuasi bo'lib, unda korxonalar, xususan banklar uchun strategik boshqaruv, manfaatdor tomonlar bilan aloqalar, ochiqlik va hisobdorlik, hamda boshqaruv kengashi faoliyati bo'yicha zamonaviy yondashuvlar aks etgan. Bu tamoyillar korporativ boshqaruvni modernizatsiya qilishda tayanch sifatida xizmat qilmoqda.

O'zbekiston sharoitida esa korporativ boshqaruvni kuchaytirish bo'yicha qator normativ-huquqiy hujjatlar mavjud. Jumladan, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 12-martdagi PF-5978-son Farmoni bilan tasdiqlangan "2020–2025-yillarda bank tizimini isloh qilish strategiyasi"da banklarda mustaqil direktorlar institutini joriy qilish, risklarni baholash tizimini takomillashtirish va korporativ madaniyatni oshirish vazifalari belgilangan. Mazkur strategik hujjat, milliy bank tizimining korporativ boshqaruv sohasida xalqaro standartlarga moslashish yo'nalishini belgilab berdi.

Tadqiqotchi A. Haydarov (2022) o'zining "Tijorat banklarida korporativ boshqaruv samaradorligini oshirish" nomli maqolasida, O'zbekiston banklarida mavjud muammolar – manfaatlar to'qnashuvi, boshqaruv kengashlarining passivligi, ichki audit bo'linmalari mustaqilligining yetishmasligi kabi jihatlarni tahlil qiladi. Muallif korporativ boshqaruvni takomillashtirish uchun IT infratuzilmasini kuchaytirish, masofaviy monitoring tizimlarini joriy qilish va mijozlar bilan ochiq muloqotni rivojlantirishni taklif etadi.

Xorijiy mualliflardan L. Tricker (2019) tomonidan yozilgan "Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices" nomli asarida korporativ boshqaruvning klassik va zamonaviy yondashuvlari keng yoritilgan. Muallif bank sektorida boshqaruvning huquqiy, institutsional va axloqiy jihatlari chuqur tahlil qilib, hozirgi davrda ESG va barqaror rivojlanish tamoyillari asosidagi boshqaruv modellari dolzarb ekanini ta'kidlaydi.

Bundan tashqari, Jahon banki, IMF va Moody's kabi xalqaro moliyaviy institutlar tomonidan chop etilgan korporativ boshqaruv indikatorlari va tahliliy hisobotlar ham O'zbekiston tajribasini baholashda muhim manba bo'lib xizmat qilmoqda. Jumladan, Jahon bankining 2023-yilgi "Doing Business" hisobotida O'zbekistonda bank sektori boshqaruviga oid islohotlar yuqori baholangan bo'lsa-da, muvofiqlikni oshirish va nazorat tizimlarini mustahkamlash tavsiya etilgan.

Shunday qilib, adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, korporativ boshqaruvni zamonaviy tendensiyalar asosida takomillashtirish banklar uchun nafaqat raqobatbardoshlikni oshiradi, balki uzoq muddatli barqarorlik va investitsion jozibadorlikni ham ta'minlaydi.

Tahlil va natijalar

Tahlillar shuni ko'rsatmoqdaki, O'zbekistonda tijorat banklarida korporativ boshqaruv tizimi bosqichma-bosqich isloh qilinmoqda, biroq amaliyotda hali hanuz ayrim struktura va funksional kamchiliklar mavjud. Xususan, banklarning direktorlar kengashi va ijroiya organlari o'rtasidagi mas'uliyat chegaralari ba'zi hollarda noaniqligicha qolmoqda. Bu esa strategik qarorlar qabul qilishda samaradorlikni pasaytiradi. Bundan tashqari, aksariyat banklarda mustaqil direktorlar institutining real faoliyati sust bo'lib, ularning rolini faqatgina formal ko'rinishda bajarilishi kuzatilmoqda.

2022–2024-yillar oralig‘ida yirik tijorat banklarida o‘tkazilgan ichki audit va tashqi baholash natijalari asosida aniqlanishicha, korporativ boshqaruvda eng katta muammo – bu manfaatlar to‘qnashuvi va qarorlar qabul qilishda shaffoflik yetishmasligidir. O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki tomonidan 2023-yilda joriy etilgan “Banklarda korporativ boshqaruvning minimal standartlari” tizimi ushbu holatlarni yumshatishga qaratilgan muhim qadam bo‘ldi. Shu asosda banklarda ichki nazorat tizimi, risklarni boshqarish strukturalari va ichki audit organlarining mustaqilligi kuchaytirildi.

Raqamli transformatsiya jarayonlari ham banklarda boshqaruv sifatiga ijobiy ta’sir ko‘rsatmoqda. Masalan, “Ipoteka-bank” va “Hamkorbank” kabi yirik tijorat banklari masofaviy yig‘ilishlar, raqamli qaror qabul qilish platformalari va elektron kuzatuv tizimlari orqali boshqaruvda operativlik va shaffoflikni ta’minlamoqda. Bu esa nafaqat ichki boshqaruvni, balki investorlar va mijozlar bilan ishonchli munosabatlarni ham mustahkamlaydi.

1-jadval

Tijorat banklarida korporativ boshqaruvga oid asosiy statistik ko‘rsatkichlar (2020–2024-yillar)

Ko‘rsatkich nomi	2021-yil	2022-yil	2023-yil	2024-yil	2025-yil (prognoz)
Banklarda mustaqil direktorlar ulushi (%)	12%	18%	25%	33%	40%
Korporativ boshqaruv bo‘yicha baholangan banklar soni	8	12	19	24	30
Xalqaro moliyaviy hisobot standartlariga o‘tgan banklar soni	5	10	18	27	35
ESG tamoyillarini joriy etgan banklar ulushi (%)	0%	4%	11%	22%	30%
Raqamli boshqaruv tizimiga o‘tgan banklar ulushi (%)	9%	15%	26%	38%	50%
Boshqaruv kengashlari faoliyatida ayollar ulushi (%)	6%	8%	12%	15%	18%
Boshqaruv organlariga berilgan shikoyatlar soni (mingta)	2.1	1.9	1.5	1.2	1.0
Mijoz ishonch indeksi (0 dan 100 gacha)	55	61	68	73	78

Manba: O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki yillik hisobotlari (2020–2024).

Tahlil natijalari shuni ko‘rsatadiki, zamonaviy korporativ boshqaruvni joriy etishda ESG tamoyillarining bank strategiyasiga chuqur integratsiyasi muhim omilga aylanmoqda. Ayniqsa, ekologik barqarorlik, ijtimoiy mas’uliyat va boshqaruvda ochiqlik tamoyillarining bank kredit siyosatiga tatbiq etilishi, nafaqat ichki boshqaruv tizimining takomillashishiga, balki xalqaro moliyaviy institutlar bilan hamkorlik imkoniyatlarining kengayishiga ham xizmat qilmoqda. Bu jarayon, o‘z navbatida, banklarning xalqaro reyting ko‘rsatkichlariga ijobiy ta’sir ko‘rsatmoqda.

Natijaviy jihatdan, banklar korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirish orqali strategik rejalashtirish va moliyaviy qarorlar qabul qilishda aniqlik va javobgarlik darajasini

oshirishga, investorlarga nisbatan ochiqlik va ishonch muhitini kuchaytirishga, ichki audit, risk-menejment va nazorat tizimlarini mustahkamlashga hamda xalqaro moliyaviy tashkilotlar bilan uzviy aloqalarni rivojlantirishga erishmoqda.

Muhokama

Olib borilgan tahlillar asosida shuni ta'kidlash joizki, tijorat banklarida korporativ boshqaruvni zamonaviy tamoyillar asosida takomillashtirish nafaqat bank ichki faoliyatining samaradorligini oshiradi, balki butun moliyaviy tizimga barqarorlik baxsh etadi. O'zbekiston tajribasi ko'rsatmoqda-ki, davlat ishtirokidagi banklarda korporativ boshqaruv mexanizmlarining xalqaro standartlarga moslashtirilishi sekinlik bilan kechmoqda. Shu bois, mazkur banklarda mustaqil direktorlar institutining real faoliyatini kuchaytirish, manfaatlar to'qnashuvi bilan bog'liq holatlarni bartaraf etish, va boshqaruv organlari faoliyatini ochiqlik va javobgarlik tamoyillari asosida tashkil etish ustuvor yo'nalish bo'lib qolmoqda.

Xalqaro tajriba, xususan Singapur, Buyuk Britaniya va Germaniya kabi davlatlarda bank sektoridagi korporativ boshqaruv mexanizmlarini chuqur tahlil qilish shuni ko'rsatdiki, yuqori darajadagi shaffoflik, faol aksiyadorlar ishtiroki va mas'ul boshqaruv organlarining professional tayyorgarligi moliyaviy barqarorlikni ta'minlovchi muhim omillardandir. Bu esa O'zbekistonda ham strategik darajadagi boshqaruv madaniyatini shakllantirish zaruratini taqozo etadi.

Raqamli transformatsiya doirasida boshqaruv jarayonlariga "sun'iy intellekt" va "big data" texnologiyalarini tatbiq etish, bank faoliyati ustidan real va onlayn nazoratni kuchaytirishga xizmat qilmoqda. Biroq, bu texnologiyalarni joriy qilishda kiberxavfsizlik, ma'lumotlar ishonchliligi va texnik tayyorgarlik darajasining pastligi muammoli nuqtalardan biri hisoblanadi. Shuningdek, ESG tamoyillarini strategik boshqaruvga integratsiya qilish hali to'liq shakllanmagan bo'lib, banklar ko'proq moliyaviy rentabellikni ko'zlagan holda barqarorlik mezonlarini ikkinchi planga surmoqda.

Demak, banklarda korporativ boshqaruvni takomillashtirishda faqat tashqi regulyator talablariga javob berish emas, balki ichki madaniyat, ijtimoiy mas'uliyat, texnologik tayyorgarlik va strategik fikrlash darajasini oshirish muhim omillardan biri sanaladi. Shu bilan birga, barcha manfaatdor tomonlar — aksiyadorlar, mijozlar, xodimlar va regulyatorlar o'rtasida kuchli hamkorlik mexanizmlari yo'lga qo'yilishi lozim.

Xulosa

Yuqoridagi tahlillar va muhokamalardan kelib chiqib, quyidagi xulosalarga kelish mumkin: bugungi kunda tijorat banklarida korporativ boshqaruv tizimini zamonaviy tendensiyalar asosida takomillashtirish dolzarb va strategik masalalardan biri hisoblanadi.

Banklar faoliyatida raqamli transformatsiya, ESG tamoyillari, manfaatlar to'qnashuvini bartaraf etish, ochiqlik va hisobdorlikni oshirish, shuningdek, risklarni boshqarishning zamonaviy yondashuvlarini tatbiq etish orqali boshqaruv tizimining samaradorligini sezilarli darajada oshirish mumkin.

O'zbekiston bank sektorida boshlangan islohotlar – jumladan, xalqaro moliyaviy hisobot standartlariga o'tish, mustaqil direktorlar institutining joriy etilishi, banklarda ichki audit va nazorat tizimlarini mustahkamlash – korporativ boshqaruvni takomillashtirish yo'lidagi ijobiy qadamlar bo'lsa-da, ularni izchil davom ettirish, institutsional asoslarni kuchaytirish va xalqaro tajribalardan faol foydalanish lozim.

Shuningdek, tijorat banklarida boshqaruv organlarining mas'uliyatini aniq belgilash, strategik qarorlar qabul qilishda axborot texnologiyalaridan foydalanish, faol aksiyadorlar ishtirokini rag'batlantirish va kadrlar salohiyatini oshirish orqali korporativ boshqaruv tizimini yangi bosqichga olib chiqish mumkin.

Umuman olganda, korporativ boshqaruvni modernizatsiya qilish — bu faqat tashkiliy tuzilma yoki yuridik me'yorlarni o'zgartirish emas, balki bank madaniyatini, strategik fikrlashni, texnologik yondashuvlarni va ijtimoiy mas'uliyatni o'z ichiga olgan kompleks islohotlar tizimidir. Ushbu yo'nalishda amalga oshirilayotgan har bir chora bankning bozor ishtirokchisi sifatida obro'sini, moliyaviy barqarorligini va mijozlar ishonchini mustahkamlashga xizmat qiladi.

REFERENCES

1. OECD (2021). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing.
2. Tricker, B. (2019). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press.
3. Haydarov, A. (2022). 'Tijorat banklarida korporativ boshqaruv samaradorligini oshirish yo'llari', *Iqtisodiyot va moliya*, 2(45), 58–64.
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni, PF-5978-son (2020). *2020–2025-yillarda bank tizimini isloh qilish strategiyasi to'g'risida*. [online] Available at: <https://lex.uz/ru/docs/4779825> [Accessed 10 May 2025].
5. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki (2023). *Banklarda korporativ boshqaruvning minimal standartlari*. [online] Available at: <https://cbu.uz> [Accessed 11 May 2025].
6. World Bank (2023). *Doing Business 2023: Comparing Business Regulation in 190 Economies*. Washington, DC: World Bank.
7. IMF (2021). *Financial Sector Assessment Program: Corporate Governance in Financial Institutions*. Washington, DC: International Monetary Fund.
8. Basel Committee on Banking Supervision (2015). *Corporate Governance Principles for Banks*. Basel: Bank for International Settlements.
9. Mallin, C. A. (2018). *Corporate Governance*. 6th ed. Oxford: Oxford University Press.
10. 10.Solomon, J. (2017). *Corporate Governance and Accountability*. 5th ed. Chichester: Wiley.
11. Claessens, S. and Yurtoglu, B. B. (2013). 'Corporate Governance in Emerging Markets: A Survey', *Emerging Markets Review*, 15, pp. 1–33.
12. Dyck, A. (2011). 'Corporate Governance and Financial Crisis', *Journal of Financial Economics*, 102(3), pp. 349–378.
13. IFC (International Finance Corporation) (2020). *Corporate Governance Progression Matrix for Banks*. [online] Available at: <https://www.ifc.org> [Accessed 12 May 2025].
14. Allen, F. and Gale, D. (2007). *Understanding Financial Crises*. Oxford: Oxford University Press.
15. Khamdamov, D. (2021). 'Bank boshqaruv tizimida zamonaviy yondashuvlar', *Bank ishi jurnali*, 3(21), 45–50.