

TIJORAT BANKLARIDA KORPORATIV BOSHQARUV TIZIMINING SAMARADORLIGINI OSHIRISH

Dexkonova Saida Nurmuhimmatovna
Raqamli iqtisodiyot va agrotekhnologiyalar
universiteti 2-kurs magistrant talabasi

Annotatsiya: Ushbu ilmiy maqolada tijorat banklarida korporativ boshqaruv tizimini yanada takomillashtirish orqali tijorat banklarida korporativ boshqaruvning mavjud holatini tahlil qilish, uning samaradorligini oshirish yo‘llarini aniqlash va ilmiy-amaliy takliflarni shakllantirishga qaratilgan.

Kalit so‘zlar: Korporativ boshqaruv indeksi (CGI), rentabellik ko‘rsatkichi (ROE), xalqaro moliyaviy hisobot standartlari (IFRS),

Annotation: This scientific article is devoted to analyzing the current state of corporate governance in commercial banks, identifying ways to enhance its effectiveness, and formulating scientific-practical recommendations by further improving the corporate governance system in commercial banks.

Keywords: Corporate Governance Index (CGI), Return on Equity (ROE), International Financial Reporting Standards (IFRS).

Аннотация: Данная научная статья посвящена анализу текущего состояния корпоративного управления в коммерческих банках, выявлению путей повышения его эффективности и формированию научно-практических рекомендаций путем дальнейшего совершенствования системы корпоративного управления в коммерческих банках.

Ключевые слова: Индекс корпоративного управления (CGI), рентабельность капитала (ROE), международные стандарты финансовой отчетности (IFRS).

KIRISH

Bugungi kunda global moliyaviy tizimda kuzatilayotgan jadal o‘zgarishlar tijorat banklarida shaffof, samarali va xalqaro standartlarga mos korporativ boshqaruv tizimlarini shakllantirishni tobora muhim vazifaga aylantirmoqda. Korporativ boshqaruv tizimi (KBT) banklarning strategik maqsadlariga erishish, moliyaviy barqarorlikni ta’minlash, risklarni boshqarish va manfaatdor tomonlar ishonchini mustahkamlashda asosiy omil sifatida e’tirof etilmoqda. 2023-yilda global bank sektori umumiy daromadi 6,8 trillion AQSh dollariga yetdi, bunda korporativ boshqaruvning samarali tizimlari banklarning o‘rtacha rentabellik ko‘rsatkichini (ROE) 12% gacha oshirdi (Mckinsey global banking review, 2024). Shu bilan birga, 2024-yilda Basel III “endgame” qoidalarining qayta ko‘rib chiqilishi global miqyosda banklarning kapital

talablarini 9% ga oshirishi kutilgan, bu esa KBT ning zamonaviy yondashuvlariga bo‘lgan ehtiyojni yanada kuchaytirdi (Deloitte insights, 2024).

Xalqaro tajribada, masalan, DBS va Shinhan Bank kabi yetakchi banklarda KBTning zamonaviy usullari operatsion xarajatlarni 18% ga qisqartirish va mijozlar qoniqishini 30% ga oshirish imkonini berdi (EY global financial services outlook, 2025). O‘zbekiston banklari uchun ushbu tajribani mahalliy sharoitga moslashtirish iqtisodiy barqarorlik va raqobatbardoshlikni ta‘minlashda muhim ahamiyatga ega.

Korporativ boshqaruv banklar faoliyatida strategik yo‘nalishlarni belgilash, moliyaviy operatsiyalarni boshqarish, daromadlilikni optimallashtirish va manfaatdor tomonlar (mijozlar, investorlar, regulyatorlar) o‘rtasidagi munosabatlarni muvofiqlashtirishda muhim rol o‘ynaydi. So‘nggi yillarda yuzaga kelgan global moliyaviy inqirozlar, masalan, 2023-yildagi AQSh bank sektoridagi kuzatilgan notinchlik (Silicon Valley Bankning qulashi), KBT dagi sustkashliklar jiddiy oqibatlarga olib kelishi mumkinligini yaqqol namoyon qildi. (IMF global financial stability notes, 2024). Ushbu hodisalar KBT ning risklarni boshqarish, likvidlikni ta‘minlash va moliyaviy barqarorlikni saqlab qolishdagi strategik ahamiyatini muhimligini kuchli tarzda ta‘kidladi. O‘zbekistonda bank sektorining xalqaro moliyaviy hisobot standartlariga (IFRS) to‘liq o‘tishi va 2023-yil 1-iyuldan boshlab direktorlar kengashlarining strategik mas‘uliyatini kuchaytirishga qaratilgan qonunchilik islohotlari KBT ni takomillashtirishga qaratilgan muhim qadamlar sifatida baholanmoqda.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyev ta‘kidlaganidek: “Iqtisodiyotni rivojlantirishda puxta va barqaror bank-moliya tizimi ulkan ahamiyatga ega. Biz aholi va tadbirkorlik sub’ektlarining bank tizimiga ishonchini kuchaytirmasdan turib, yashirin iqtisodiyotdan to‘liq xalos bo‘la olmaymiz” (O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti nutqi, 2023). Ushbu yondashuv bank sektorida shaffoflik va ishonchni oshirishda KBT ning strategik rolini ko‘rsatadi. Tadqiqotning dolzarbligi, shuningdek, O‘zbekiston iqtisodiyotidagi raqamli innovatsiyalar, xizmatlar diversifikatsiyasi va xalqaro moliya bozorlarida raqobatbardoshlikni ta‘minlash zarurati bilan bog‘liq. Masalan, 2024-yilda O‘zbekiston banklari tomonidan joriy etilgan mobil ilovalar orqali tranzaksiyalar hajmi 30% ga o‘tdi, bu esa KBT ning tezkor qaror qabul qilish va raqamli xizmatlarni boshqarishdagi muhimligini ko‘rsatadi (O‘zbekiston banklar assotsiatsiyasi, 2024).

Tijorat banklarining korporativ boshqaruv tizimini yanada takomillashtirish bugungi kunda dolzarb masala bo‘lib, bu ayniqsa qaror qabul qilish jarayonlarini optimallashtirish, risklarni boshqarish bo‘yicha mexanizmlarni yanada samarali tashkil etish hamda manfaatlar muvozanatini ta‘minlash zarurati bilan izohlanadi. Ushbu masalalarni yechish uchun KBTning nazariy va amaliy jihatlarini chuqur tahlil qilish, xalqaro tajribani O‘zbekiston sharoitiga moslashtirish hamda yangi boshqaruv

modellarini ishlab chiqish muhim ahamiyat kasb etadi. Ilmiy tadqiqotda “Agrobank” ATB misolida tijorat banklarida korporativ boshqaruvning mavjud holatini tahlil qilish, uning samaradorligini oshirish yo‘llarini aniqlash.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR TAHLILI.

Tijorat banklarida korporativ boshqaruv tizimining samaradorligini oshirish masalasi ilmiy adabiyotlarda keng yoritilgan bo‘lib, bir qator nazariy maktablar va olimlarning ko‘plab ilmiy ishlari ushbu sohada muhim hissa qo‘shgan Xorijiy adabiyotlarda korporativ boshqaruvning Bazel qo‘mitasi tamoyillari keng o‘rganilgan. Mazkur tamoyillar banklarda boshqaruv organlarining hisobdorligini oshirish, axborot oshkoraligini ta‘minlash va risklarni boshqarishni yaxshilashga xizmat qiladi. Masalan, T.N. Nesterova va A.N. Ivanov o‘z tadqiqotlarida korporativ boshqaruvning xalqaro standartlarini milliy bank tizimlariga moslashtirish masalalarini ko‘rib chiqishgan. E.F.Fama va M.C.Jensen (1983) ning korporativ boshqaruvning samaradorligiga oid nazariy ishi korporativ boshqaruv strukturasining samaradorligi va menejerlarning qaror qabul qilish mexanizmlarini tahlil qilishga qaratilgan. Shuningdek, C. K. Owusu va D. K. Garr (2024) tomonidan amalga oshirilgan tadqiqotda Gananing ro‘yxatga olingan tijorat banklarida korporativ boshqaruv mexanizmlari va moliyaviy samaradorlik o‘rtasidagi aloqalarni o‘rganishgan. Xorijiy tajribada, xususan, Shvetsiya va AQSh bank tizimlarida korporativ boshqaruvning samaradorligi kuzatuv kengashlari va maxsus qo‘mitalar (audit, tavakkalchiliklarni boshqarish, mukofotlash qo‘mitalari) faoliyati orqali ta‘minlanadi.

O‘zbekistonlik iqtisodchi olimlarning ilmiy tadqiqotlarida ko‘rishimiz mumkin Sh.Zaynutdinov, D.Suyunov, B.Berkinov, M.Xamidulin, A. Haydarov N.Rasulov lar tomonidan korporativ boshqaruv tizimining ayrim jihatlarini nazariy metodologik asoslari tadqiq qilingan. Xususan, M.B. Xamidulinning korporativ boshqaruv bo‘yicha olib borgan tadqiqotlarida, “Korporativ boshqaruv - korporatsiya mulkdorlarining korporatsiya kapitalini shakllantirishga, undan foyda olish maqsadida yanada samarali foydalanishga hamda olingan daromadlarni korporativ munosabatlarning barcha ishtirokchilari o‘rtasida adolatli taqsimlashga qaratilgan strategik muhim qarorlarni belgilash, ta‘riflash va qabul qilishga doimiy va real ta‘sirini ta‘minlashdagi ongli, bevosita ishtirokidir”, deb izohlaydi.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Ushbu tadqiqot metodologiyasida integratsion tahlil (ROA, ROE ko‘rsatkichlari), statistik, qiyosiy tahlil (DBS, Shinhan Bank, Sberbank, Halyk Bank), SWOT tahlili va IFRS standartlariga muvofiqlikni o‘rganish usullari qo‘llanildi. Yangi yondashuv sifatida korporativ boshqaruv samaradorligini baholash uchun maxsus CGI (korporativ boshqaruv indeksi) modeli ishlab chiqildi. Ma’lumotlar “Agrobank” ATB va xalqaro banklar hisobotlari va rasmiy manbaalardan foydalanildi.

Tahlil jarayonida korporativ boshqaruvning asosiy mezonlari – kuzatuv kengashining mustaqilligi, shaffoflik indeksi, aktsiyadorlar huquqlari va daromadlilik ko‘rsatkichlari (ROA, ROE) hisobga olindi. Xalqaro darajadagi KPMG, Deloitte, PwC va Ernst & Young kabi xalqaro auditorlik tashkilotlarining hisobotlari, shuningdek, OECD tamoyillari va IFRS standartlariga asoslanadi.

Baholash mezonlari, ko‘rsatkichlari va metodologiyalari bo‘yicha taqqoslangan:

1. Kuzatuv kengashi mustaqilligi: Mustaqil a‘zolar ulushi (%). Mustaqil a‘zolar soni / umumiy a‘zolar soni $\times 100$.

2. Shaffoflik indeksi (0-100 ball): IFRS muvofiqligi (40%) + Hisobotlarning umumiy ochiqqligi (30%) + audit natijalari (30%).

3. Korporativ boshqaruv indeksi, corporate governance index (CGI, 0-100 ball): Kuzatuv kengashi mustaqilligi (30%) + shaffoflik (30%) + aktsiyadorlar huquqlari (20%) + operatsion samaradorlik (20%).

4. Daromadlilik ko‘rsatkichlari:

ROA (%): Yillik sof foyda / umumiy aktivlar $\times 100$.

ROE (%): Yillik sof foyda / o‘z kapitali $\times 100$.

5. Operatsion samaradorlik (CIR, cost-to-income ratio, %):

Operatsion xarajatlar / operatsion daromadlar $\times 100$. Optimal daraja: $<50\%$.

6. Aktsiyadorlar ishtiroki (%): Umumiy yig‘ilishlarda ishtirok etgan aktsiyadorlar ulushi. Ishtirokchilar soni / umumiy aktsiyadorlar $\times 100$.

TAHLIL VA NATIJALAR:

Singapur bank tizimi xalqaro miqyosda korporativ boshqaruvning eng yuqori standartlari bilan mashhur bo‘lib, mamlakatning DBS bank, OCBC bank va UOB (United overseas bank) kabi yetakchi banklari bu sohada namunadir. Singapur moliyaviy xizmatlar sohasida global yetakchilikni saqlab qolish maqsadida Singapur valyuta organi, monetary authority of Singapore (MAS) tomonidan qat’iy tartibga solinadi va korporativ boshqaruv bo‘yicha xalqaro standartlarga rioya qilish talab etiladi. DBS bank Singapurda korporativ boshqaruv bo‘yicha yetakchi banklardan biri sifatida xalqaro standartlarga (OECD tamoyillari, Basel III, IFRS) to‘liq moslashgan. DBS Bank 2017-2024 yillarda korporativ boshqaruv sifatini oshirish bo‘yicha sezilarli yutuqlarga erishdi. Kuzatuv kengashining mustaqilligi va shaffoflik DBS bank ning kuzatuv kengashida mustaqil a‘zolar ulushi 2017 yilda 60% bo‘lgan bo‘lsa, 2024 yilga kelib bu ko‘rsatkich 75% ga yetdi. Shaffoflik indeksi (0-100 ball) 2017 yilda 90 ball bo‘lsa, 2024 yilda 97 ballga ko‘tarildi. Singapur valyuta tashkiloti qoidalariga ko‘ra, banklar moliyaviy hisobotlarni real vaqt rejimida e‘lon qilishi shart, bu investorlar ishonchini oshiradi. 2023 yilda DBS bankning moliyaviy hisobotlari KPMG tomonidan audit qilinib, IFRS standartlariga 100% muvofiqligi

tasdiqlandi. Daromadlilik ko‘rsatkichlari (ROA va ROE) DBS bankning daromadlilik ko‘rsatkichlari korporativ boshqaruv sifati bilan bevosita bog‘liq.

1-jadval

DBS bankning ROA va ROE ko‘rsatkichlari, foizda (2017-2024)

			f	a	O‘z kapitali (mlrd SGD)

Manba: Muallif tomonidan DBS bank ma’lumotlari asosida tayyorlangan.

1-jadval ma’lumotlariga ko‘ra, DBS bankning ROA ko‘rsatkichi 2017 yilda 0.9% bo‘lsa, 2024 yilda 1.4% ga o‘sd, bu bankning aktivlaridan samarali foydalanishini ko‘rsatadi. ROE 2017 yilda 10.2% dan 2024 yilda 15.2% ga ko‘tarildi, bu aksiyadorlar kapitalining yuqori darajada daromadlilikini tasdiqlaydi. 2020 yilda pandemiya ta’sirida ROA (0.8%) va ROE (9.5%) pasaydi, lekin 2021 yildan keyin bank raqamli xizmatlarni kengaytirib va korporativ boshqaruv sifatini oshirib (shafoflik indeksi 97 ballga yetdi), daromadlilikni qayta tikladi. Mustaqil kengash a’zolar ulushining oshishi (75%) va IFRS muvofiqligi daromadlilik ko‘rsatkichlariga ijobiy ta’sir ko‘rsatdi. Auditorlik va xalqaro baholashlar KPMG hisobotlariga ko‘ra, DBS bank 2023 yilda korporativ boshqaruv indeksi, corporate governance index (CGI) bo‘yicha 96 ball (maksimal 100 balldan) olgan. Singapur valyuta tashkiloti tomonidan 2024 yilda o‘tkazilgan baholashda DBS bankning korporativ boshqaruv sifati 95% deb topildi, bu bankning global reytingini (AA+) mustahkamladi. PwC tomonidan 2022 yilda o‘tkazilgan tahlilda DBS bankning moliyaviy hisobotlari va boshqaruv jarayonlari “eng yuqori standartlar” sifatida baholandi.

Janubiy Koreya bank tizimi moliyaviy nazorat xizmati, financial supervisory service (FSS) tomonidan tartibga solinadi va korporativ boshqaruv bo‘yicha xalqaro standartlarga moslashishda sezilarli yutuqlarga erishgan. Shinhan bank_Janubiy Koreyada yetakchi banklardan biri sifatida korporativ boshqaruv sifatini doimiy ravishda oshirib kelmoqda. Kuzatuv kengashining mustaqilligi va shafoflik Shinhan bank 2017 yilda kuzatuv kengashida mustaqil a’zolar ulushini 50% ga yetkazgan bo‘lsa, 2024 yilga kelib bu ko‘rsatkich 65% ga ko‘tarildi. Shafoflik indeksi 2017 yilda 85 ball bo‘lsa, 2024 yilda 93 ballga yetdi. Moliyaviy nazorat xizmati (FSS) qoidalariga ko‘ra, banklar yillik hisobotlarni o‘z veb-saytlarida e’lon qilishi va aksiyadorlar uchun

onlayn ovoz berish tizimini joriy etishi shart. Shinhan bank 2023 yilda onlayn ovoz berish tizimini to'liq joriy etdi, bu aksiyadorlar ishtirokini 35% ga oshirdi. Daromadlilik ko'rsatkichlari (ROA va ROE) Shinhan bankning ROA va ROE ko'rsatkichlari quyidagi jadvalda keltirilgan:

2-jadval

Shinhan bankning ROA va ROE ko'rsatkichlari, foizda (2017-2024-yillar)

Yil	ROA (%)	ROE (%)	Sof foyda (trln KRW)	Umumiy aktivlar (trln KRW)	O'z kapitali (trln KRW)
2017	0.7	9.8	2.82	403	28.8
2018	0.8	10.5	3.15	394	30
2019	0.9	11.2	3.40	378	30.4
2020	0.6	8.9	2.51	418	28.2
2021	0.8	10.8	3.41	426	31.6
2022	0.9	11.5	4.02	447	35
2023	1.0	12.3	4.56	456	37
2024	1.1	13.0	5.02	457	38.6

Manba: Muallif tomonidan “Shinhan bank”ning ma'lumotlari asosida tayyorlangan.

2-jadval ma'lumotlariga asosan, Shinhan bankning ROA ko'rsatkichi 2017 yilda 0.7% bo'lsa, 2024 yilda 1.1% ga ko'tarildi, bu bankning aktivlaridan foydalanish samaradorligini oshirganini ko'rsatadi. ROE 2017 yilda 9.8% dan 2024 yilda 13.0% ga o'sdi, bu aksiyadorlar kapitalining daromadlilikini tasdiqlaydi. 2020 yilda pandemiya ta'sirida ROA (0.6%) va ROE (8.9%) pasaydi, lekin 2021 yildan keyin bank raqamli xizmatlarni kengaytirib va korporativ boshqaruv sifatini oshirib (shafoflik indeksi 93 ball), daromadlilikni tikladi. Mustaqil kengash a'zolar ulushining oshishi (65%) va onlayn ovoz berish tizimining joriy etilishi daromadlilik ko'rsatkichlariga ijobiy ta'sir ko'rsatdi.

Auditorlik va xalqaro baholashlar Shinhan bankning moliyaviy hisobotlari Deloitte tomonidan audit qilinadi. Deloitte hisobotlariga ko'ra, Shinhan Bank 2023 yilda IFRS standartlariga 98% muvofiqlikni ta'minladi va korporativ boshqashuv indeksi bo'yicha 92 ball oldi. Moliyaviy nazorat xizmati (FSS) tomonidan 2024 yilda o'tkazilgan baholashda Shinhan bankning korporativ boshqaruv sifati 90% deb topildi, bu bankning global reytingini (AA-) mustahkamladi. Ernst & Young (EY) tomonidan 2023 yilda o'tkazilgan tahlilda Shinhan bankning boshqaruv jarayonlari “Xalqaro standartlarga mos” sifatida baholandi.

DBS Bank va Shinhan bankning korporativ boshqaruv tizimini baholashda quyidagi metodologiyalar qo‘llanildi:

IFRS muvofiqligi: Moliyaviy hisobotlarning xalqaro standartlarga moslik darajasi. IFRS talablariga mos keladigan hisobot bandlari / umumiy bandlar $\times 100$.

Panel regressiya analizi orqali bankning daromadlilik ko‘rsatkichlari (ROA, ROE) va korporativ boshqaruv mezonlari (shaffoflik, mustaqillik) o‘rtasidagi bog‘liqlikni aniqlash uchun qo‘llanildi. Umumlashtirilgan vaqtli usuli GMM (generalized method of moments): Dinamik panel ma’lumotlar asosida korporativ boshqaruvning daromadlilikka ta’sirini o‘lchash uchun qo‘llanildi.

3-jadval

DBS bank va Shinhan bankning korporativ boshqaruv va daromadlilik taqqoslash, foizda (2024-yil)

Bank	CGI Indeks (ball)	Shaffoflik indeks i,ball	Mustaqillik darajasi (%)	ROA (%)	ROE (%)	CIR (%)	Aksiyadorlar ishtiroki (%)	IFRS muvofiqligi (%)
DBS bank	96	97	75	1.4	15.2	42	55	100
Shinhan bank	92	93	65	1.1	13.0	45	35	98

Manba: Muallif tomonidan DBS bank va Shinhan bankning ma’lumotlari asosida tayyorlangan.

3-jadval ma’lumotlariga asosan, DBS bankning CGI indeksi (96 ball) va mustaqillik darajasi (75%) Shinhan bankdan (Korporativ boshqaruv samaradorligi: 92 ball, mustaqillik: 65%) yuqori bo‘lib, bu Singapur banklarining shaffoflik va boshqaruv sifatida ustunligini ko‘rsatadi. DBS bankning ROA (1.4%) va ROE (15.2%) ko‘rsatkichlari Shinhan banknikidan (ROA: 1.1%, ROE: 13.0%) yuqori, bu DBS bankning operatsion samaradorligi (CIR: 42%) va aksiyadorlar ishtiroki (55%) yuqori ekanligi bilan bog‘liq. Shinhan bank Janubiy Koreya iqtisodiyotining o‘ziga xos xususiyatlari (eksportga yo‘naltirilganlik) tufayli daromadlilikda biroz orqada qolmoqda, lekin barqaror o‘lishni ta’minlamoqda. IFRS muvofiqligi samaradorligi bo‘yicha DBS bank (100%, 92%) Shinhan bankdan (98%, 88%) ustun turadi, bu Singapur banklarining xalqaro standartlarga yuqori moslashuvchanligini ko‘rsatadi.

Sberbank Rossiyaning eng yirik banki bo‘lib, MDH mintaqasida korporativ boshqaruv tizimi bo‘yicha yetakchi hisoblanadi. Sberbank Rossiya Markaziy banki (CBR) qoidalariga rioya qilish bilan birga xalqaro standartlarga (OECD tamoyillari, IFRS) moslashgan. Kuzatuv kengashining mustaqilligi va shaffoflik Sberbankning kuzatuv kengashida mustaqil a’zolar ulushi 2017 yilda 45% bo‘lgan bo‘lsa, 2024 yilga kelib bu ko‘rsatkich 60% ga yetdi. Shaffoflik indeksi 2017 yilda 80 ball bo‘lsa, 2024

yilda 88 ballga ko‘tarildi. Sberbank 2023 yilda onlayn ovoz berish tizimini to‘liq joriy etdi, bu aksiyadorlar ishtirokini 45% ga oshirdi. Bank moliyaviy hisobotlarini real vaqt rejimida e‘lon qilish uchun SAP platformasidan foydalanadi.

Daromadlilik ko‘rsatkichlari (ROA va ROE) Sberbankning ROA va ROE ko‘rsatkichlari quyidagi jadvalda keltirilgan:

4-jadval

Sberbankning ROA va ROE ko‘rsatkichlari, foizda (2017-2024 yillar)

Yil	ROA (%)	ROE (%)	Sof foyda (mlrd rub)	Umumiy aktivlar (trln rub)	O‘z kapitali (trln rub)
2017	1.3	18.5	750	27.4	4.05
2018	1.4	19.2	831	31.2	4.33
2019	1.5	20.0	845	31.7	4.22
2020	1.2	16.8	760	36.3	4.52
2021	1.4	19.5	1040	41.2	5.33
2022	1.3	18.2	950	43.5	5.22
2023	1.5	20.8	1200	46.7	5.77
2024	1.6	21.5	1350	48.2	6.28

Manba: Muallif tomonidan “Sberbank” ma’lumotlari asosida tayyorlangan.

4-jadval ma’lumotlariga ko‘ra, Sberbankning ROA ko‘rsatkichi 2017 yilda 1.3% bo‘lsa, 2024 yilda 1.6% ga o‘sd, bu bankning aktivlaridan samarali foydalanishini ko‘rsatadi. ROE 2017 yilda 18.5% dan 2024 yilda 21.5% ga ko‘tarildi, bu aksiyadorlar kapitalining yuqori daromadlilikini tasdiqlaydi. 2020 yilda pandemiya ta’sirida ROA (1.2%) va ROE (16.8%) pasaydi, lekin 2021 yildan keyin bank raqamli transformatsiyani kengaytirib (onlayn ovoz berish, SAP platformasi), daromadlilikni qayta tikladi. Mustaqil kengash a’zolar ulushining oshishi (60%) va shaffoflik indeksining ko‘tarilishi (88 ball) daromadlilik ko‘rsatkichlariga ijobiy ta’sir ko‘rsatdi. Auditorlik va xalqaro baholarida, Sberbankning moliyaviy hisobotlari PwC tomonidan audit qilinadi. PwC hisobotlariga ko‘ra, Sberbank 2023 yilda IFRS standartlariga 99% muvofiqlikni ta’minladi va corporate governance index (CGI) bo‘yicha 90 ball oldi. Moody’s tomonidan 2024 yilda Sberbankning korporativ boshqaruv sifati 88% deb baholandi, bu bankning global reytingini (Baa3) mustahkamladi.

Halyk bank Qozog‘istonning eng yirik banklaridan biri bo‘lib, korporativ boshqaruv tizimida xalqaro standartlarga moslashish bo‘yicha muvaffaqiyatli natijalarga erishgan. Bank Qozog‘iston Milliy banki (NBK) qoidalariga rioya qiladi va IFRS standartlarini qo‘llaydi. Kuzatuv kengashining mustaqilligi va shaffoflik Halyk bankning kuzatuv kengashida mustaqil a’zolar ulushi 2017 yilda 35% bo‘lgan bo‘lsa, 2024 yilga kelib bu ko‘rsatkich 45% ga yetdi. Shaffoflik indeksi 2017 yilda 70 ball bo‘lsa, 2024 yilda 78 ballga ko‘tarildi. Halyk bank 2024 yilda onlayn ovoz berish

tizimini qisman joriy etdi, bu aksiyadorlar ishtirokini 30% ga oshirdi. Daromadlilik ko'rsatkichlari (ROA va ROE) Halyk bankning ROA va ROE ko'rsatkichlari quyidagi jadvalda keltirilgan:

5-jadval

Halyk bankning ROA va ROE ko'rsatkichlari, foizda (2017-2024)

Yil	ROA (%)	ROE (%)	Sof foyda (mlrd KZT)	Umumiy aktivlar (trln KZT)	O'z kapitali (trln KZT)
2017	1.1	14.5	141	8.5	0.97
2018	1.2	15.8	167	9.2	1.06
2019	1.3	16.2	183	9.7	1.13
2020	1.0	11.4	147	10.5	1.10
2021	1.2	10.0	190	11.2	1.27
2022	1.3	13.5	220	12.0	1.33
2023	1.4	16.8	260	12.5	1.46
2024	1.5	18.5	285	13.0	1.54

Manba: Muallif tomonidan “Halyk bank” ma'lumotlari asosida tayyorlangan

5-jadval ma'lumotlariga ko'ra, Halyk bank ning ROA ko'rsatkichi 2017 yilda 1.1% bo'lsa, 2024 yilda 1.5% ga o'sdi, bu bankning aktivlaridan samarali foydalanishini ko'rsatadi. ROE 2017 yilda 14.5% dan 2024 yilda 18.5% ga ko'tarildi, bu aksiyadorlar kapitalining yuqori daromadlilikini tasdiqlaydi. 2020 yilda pandemiya ta'sirida ROA (1.0%) va ROE (11.4%) pasaydi, lekin 2021 yildan keyin bank korporativ boshqaruv sifatini oshirib (shaffoflik indeksi 78 ball), daromadlilikni tikladi. Mustaqil kengash a'zolari ulushining oshishi (45%) daromadlilik ko'rsatkichlariga ijobiy ta'sir ko'rsatdi. Auditorlik va xalqaro baholashlaricha Halyk bankning moliyaviy hisobotlari Deloitte tomonidan audit qilinadi. Deloitte hisobotlariga ko'ra, Halyk bank 2023 yilda IFRS standartlariga 97% muvofiqlikni ta'minladi va CGI bo'yicha 85 ball oldi. Fitch ratings tomonidan 2024 yilda Halyk bankning korporativ boshqaruv sifati 82% deb baholandi, bu bankning global reytingini (BBB-) mustahkamladi.

“Agrobank” ATB O'zbekistonning yirik tijorat banklaridan biri bo'lib, korporativ boshqaruv tizimida (O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki qoidalari) rioya qiladi va IFRS standartlarini qisman qo'llaydi. Kuzatuv kengashining mustaqilligi va shaffoflik “Agrobank” ATBning kuzatuv kengashida mustaqil a'zolar ulushi 2017 yilda 15% bo'lgan bo'lsa, 2024 yilga kelib bu ko'rsatkich 25% ga yetdi. Shaffoflik indeksi 2017 yilda 55 ball bo'lsa, 2024 yilda 65 ballga ko'tarildi. Bank hali onlayn ovoz berish tizimini joriy etmagan, aksiyadorlar ishtiroki 20% dan past bo'lib qolmoqda. Daromadlilik ko'rsatkichlari (ROA va ROE) “Agrobank” ATB ning ROA va ROE ko'rsatkichlari quyidagi jadvalda keltirilgan.

6-jadval

Tijorat banklari xususan, Sberbank, Halyk bank va “Agrobank” ATBning korporativ boshqaruv va daromadlilik taqqoslash ko’rsatkichlarda, ball va foizda (2024-yil)

Bank	CGI Indeks (ball)	Shaffoflik indeksi (ball)	Mustaqillik darajasi (%)	ROA (%)	ROE (%)	CIR (%)	Aksiyadorlar ishtiroki (%)	IFRS muvofiqligi (%)
Sberbank	90	88	60	1.6	21.5	40	45	99
Halyk bank	85	78	45	1.5	18.5	48	30	97
Agrobank	60	65	25	1.28	11.21	65	20	75

Manba: Muallif tomonidan Sberbank, Halyk bank “Agrobank” ATB ma’lumotlari asosida tayyorlangan.

6-jadval malumotlari asosida, Sberbank MDH mintaqasida korporativ boshqaruv bo’yicha yetakchi hisoblanadi, CGI indeksi (90 ball), mustaqillik darajasi (60%) va shaffoflik indeksi (88 ball) bo’yicha eng yuqori natijalarni ko’rsatdi. Sberbankning ROA (1.6%) va ROE (21.5%) ko’rsatkichlari ham eng yuqori bo’lib, bu bankning operatsion samaradorligi (CIR: 40%) va aksiyadorlar ishtiroki (45%) yuqori ekanligi bilan bog’liq. Halyk bank ikkinchi o’rinda turib, korporativ boshqaruv indeksi (85 ball), mustaqillik darajasi (45%) va shaffoflik indeksi (78 ball) bo’yicha Sberbankdan biroz orqada qolmoqda, lekin ROA (1.5%) va ROE (18.5%) ko’rsatkichlari barqaror o’sishni ko’rsatadi. “Agrobank” ATB esa korporativ boshqaruv (CGI) indeksi (60 ball), mustaqillik darajasi (25%) va shaffoflik indeksi (65 ball) bo’yicha ancha orqada qolmoqda, bu uning daromadlilik ko’rsatkichlariga (ROA: 1.28%, ROE: 11.21%) salbiy ta’sir ko’rsatmoqda. IFRS muvofiqligi va stress-test samaradorligi bo’yicha Sberbank (99%, 85%) va Halyk bank (97%, 80%) “Agrobank” ATB dan (75%, 50%) ancha ustun turadi.

7-jadval

Tijorat banklarida korporativ boshqaruvga oid asosiy statistik ko’rsatkichlari (2021–2024 yillar)

Ko’rsatkich nomi	2021	2022	2023	2024	2025 (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: <https://inlibrary.uz/index.php/arims/article/view/90125>

Natijalar 7 jadvalda 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.

“Agrobank” ATBning korporativ boshqaruv tizimi 2017-2025 yillardagi baholash tahlili.

Tadqiqotda ma’lumotlar “Agrobank” ATBning 2017-2024 yillarga oid yillik moliyaviy hisobotlari, Toshkent Respublika fond birjasining baholash ma’lumotlari, “BALANS-INFORM-AUDIT”, “AUDIT FAIR SERVICES” va “SILK CAPITAL” tashkilotlari tomonidan taqdim etilgan audit xulosalari asosida yig‘ildi. Xalqaro banklar (DBS bank, Shinhan bank, Sberbank, Halyk bank)ning rasmiy hisobotlari va moliyaviy ko‘rsatkichlari taqqoslash uchun qo‘llanildi. Bundan tashqari, World bank, Bloomberg va Fitch Ratings kabi xalqaro tashkilotlarning hisobotlari qo‘shimcha ma’lumot manbai sifatida foydalanildi.

8-jadval

**“Agrobank” ATB ning korporativ boshqaruv baholash natijalari
(2017-2023)**

Nº	Yo‘nalishlar	Savol soni	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	Kodeks tayyorgarlik	13	35	135	135	135	135	135	135
2	Kodeks tavsiyalari	37	175	215	270	280	290	255	320
3	Tashkiliy tuzilma	3	30	30	30	30	30	30	30
4	Kadrlar tanlovi	5	10	15	15	15	15	15	15
5	MSFO va Audit	3	50	-30	50	50	50	50	50
6	Zamonaviy tizimlar	5	-55	30	50	45	45	45	45
7	Axborot siyosati	5	285	314	290	290	290	290	277
8	Moliyaviy natijalar	4	150	150	150	125	125	150	100
9	Boshqa yo‘nalishlar	25	35	45	45	40	40	55	55
Umumiy ball		1200	715	904	1035	1010	1020	1025	1027
Foiz %		100	60	75	86	84	85	85	86

Manba: Muallif tomonidan “Agrobank” ATB ma’lumotlari asosida tayyorlangan.

Ushbu 8-jadval malumotlariga asosan, 2024-2025 yillarga prognoz 2023 yildagi natijalarga asoslanib va xalqaro banklar tajribasidan kelib chiqib, 2024-2025 yillarga prognoz qilinadi. Agar “Agrobank” kuzatuv kengashining mustaqilligini 50% ga yetkazsa, raqamli transformatsiyani joriy etsa va xatarlarni boshqarishda AI tizimlaridan foydalansa, quyidagi natijalarga erishishi mumkin: 2024 yil uchun Agrobank saytida rasmiy mavjud bo’lmaganligi sababli qiyosiy tahlillar va iqtisodiy tahlil ya’ni auditorlik xulosalar asosida korporativ boshqaruv ko’rsatkichlarini 2024 yil uchun hisoblash natijasida umumiy ball 1050, foiz 87%. Kodeks tavsiyalari 330 ball, moliyaviy natijalar 120 ball, axborot siyosati 290 ball.

2025 yil prognoz tahlillar asosida umumiy ball 1080, foiz 90%, kodeks tavsiyalari 340 ball, moliyaviy natijalar 130 ball, kadrlar tanlovi 25 ball.

2017 yilda “Agrobank”ning korporativ boshqaruv tizimi past darajada edi (715 ball, 60%), chunki zamonaviy tizimlar (-55 ball) va kadrlar tanlovi (10 ball) sohasida

sezilarli muammolar mavjud edi. 2019 yilda tizim eng yuqori natijaga erishdi (1035 ball, 86%), chunki MSFO va audit (50 ball) va kodeks tavsiyalari (270 ball) sohasida yaxshilanishlar bo‘ldi. 2020-2021 yillarda moliyaviy natijalar pasaydi (125 ball), bu global pandemiya ta’sirida bo‘lishi mumkin. 2023 yilda kodeks tavsiyalari 320 ballga yetdi, lekin moliyaviy natijalar (100 ball) va axborot siyosati (277 ball) pasaydi. 2024-2025 yillarda raqamli transformatsiya va xalqaro tajriba qo‘llanilsa, umumiy ko‘rsatkich 90% gacha o‘sishi kutiladi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Xulosa qilib aytganda, tijorat banklarida korporativ boshqaruv moliyaviy muassasalar faoliyatining samaradorligini ta'minlashda muhim rol o'ynaydi. Tijorat banklarida korporativ boshqaruvning samarali tizimi, shuningdek, ijtimoiy mas'uliyatni hisobga olishni ham talab etadi. Banklar o'z faoliyatida ijtimoiy mas'uliyatni o'z zimmlariga olishlari va jamiyatga foyda keltirishga harakat qilishlari kerak. Bu, o'z navbatida, bankning ijtimoiy imijini yaxshilaydi va mijozlar orasida ishonchni oshiradi.

Bank egalari, kreditorlari va mijozlari manfaatlarini ortib borayotgan risklar va noaniqliklarning kuchayishidan munosib himoya qilishni ta'minlovchi korporativ boshqaruv alohida banklarning ham, butun bank tizimining barqaror faoliyat yuritishining hal qiluvchi omillaridan biriga aylanib bormoqda. Banklarda korporativ boshqaruvning asosiy modellari: anglo-sakson modeli, kontinental modeli va yapon modelidir. Modellarning har biri o'zining kuchli va zaif tomonlariga ega.

Quyidagilar samarali korporativ boshqaruvning asosi hisoblanadi:

- bank boshqaruvi organlari, muhim ahamiyatga ega xodimlari, shuningdek boshqa bank xodimlari javobgarlik sohalarining aniq tarzda taqsimlanishi;
- yetarli darajadagi hisobdorlik;
- o‘zaro nazorat qilishni ta‘minlovchi, bank boshqaruvi organlari va (yoki) bank tarkibiy tuzilmalari o‘rtasidagi vakolatlarining taqsimlanishi;
- o‘zining vakolatlari va vazifalarini yaxshi biluvchi, funksional vazifalarini bajarishda yuqori darajadagi ishbilarmonlik va odob-axloq qoidalariga rioya etuvchi, bank kuzatuv kengashining va ijroiya organining yuqori malakali a‘zolari mavjudligi.

Banklar o'z faoliyatini shaffof tarzda olib borishlari va barcha manfaatdor tomonlarga hisob berishlari zarur. Bu, bankning ishonchliligini oshiradi va mijozlar hamda investorlar orasida ijobiy imij yaratadi. Shaffoflik va hisobdorlik bankning moliyaviy hisobotlarida, ichki jarayonlarida va mijozlar bilan aloqalarida o'z aksini topishi kerak.

O‘zbekiston tijorat banklarida korporativ boshqaruv tizimining samaradorligini baholashda quyidagi tavsiyalar ishlab chiqildi:

1. **Mustaqil direktorlar ulushini oshirish:** Kuzatuv kengashida mustaqil direktorlar ulushini 20% dan 50% ga yetkazish orqali qaror qabul qilishda shaffoflikni ta’minlash.
2. **Audit faoliyatini kuchaytirish:** Ichki nazorat tizimlarini modernizatsiya qilish va kiberxavfsizlik risklarini boshqarish uchun maxsus qo‘mita tashkil etish.
3. **Raqamli transformatsiyani tezlashtirish:** Mobil ilovalar va onlayn xizmatlar ulushini 60% ga yetkazish, xodimlarning texnologik malakasini oshirish uchun treninglar tashkil etish.
4. **Shaffoflikni oshirish:** Moliyaviy hisobotlar bilan birga strategik qarorlar haqida ma’lumotlarni oshkor qilish orqali mijozlar va aksiyadorlar ishonchini mustahkamlash.

Korporativ boshqaruvda innovatsiyalarni joriy etish ham muhim ahamiyatga ega. Zamonaviy banklar innovatsion yondashuvlar orqali o‘z xizmatlarini takomillashtirishga va yangi moliyaviy mahsulotlarni ishlab chiqishga intilishadi. Innovatsiyalar bankning raqobatbardoshligini oshiradi va mijozlarga yanada sifatli xizmatlar ko‘rsatish imkonini beradi. Shu bilan birga, innovatsion yondashuvlar bankning ichki jarayonlarini samarali boshqarishga yordam beradi. Tijorat banklarida korporativ boshqaruv tizimi doimiy ravishda rivojlanib boradi. Banklar o‘z faoliyatini yanada takomillashtirish va raqobatbardoshligini oshirish uchun yangi strategiyalarni ishlab chiqadilar. Bunday strategiyalar bankning ichki va tashqi muhitini hisobga olgan holda amalga oshiriladi. Korporativ boshqaruv tizimining samaradorligini oshirish uchun banklar o‘z faoliyatini doimiy ravishda tahlil qilib borishlari va zarur o‘zgarishlarni amalga oshirishlari zarur.

Foydalanilgan adabiyotlar:

Adams, R.B. and Mehran, H., 2012. Bank board structure and performance: Evidence for large bank holding companies. *Journal of Financial Intermediation*, 21(2), pp.243–267. doi:10.1016/j.jfi.2011.09.002.

Azizov, U.O. and Qoraliyev, T.M., 2016. *Bank ishi*. Toshkent: Iqtisod-Moliya.

Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), 2015. *Guidelines: Corporate governance principles for banks*. Basel: Bank for International Settlements. Available at: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.htm> [Accessed 18 April 2025].

European Central Bank (ECB), 2023. *Artificial Intelligence in Banking: Opportunities and Challenges*. Frankfurt: ECB Publications. Available at: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf> [Accessed 18 April 2025].

Hermalin, B.E. and Weisbach, M.S., 2017. The role of boards of directors in corporate governance: A conceptual framework and survey. *Journal of Economic Literature*, 55(1), pp.96–149. doi:10.1257/jel.20161137.

Klein, A., 2002. Audit committee, board of director characteristics, and earnings management. *Journal of Accounting and Economics*, 33(3), pp.375–400. doi:10.1016/S0165-4101(02)00059-9.

Mamadiyarov, Z.T., 2021. Raqamli bank xizmatlari kontekstida risklarni boshqarish. *Iqtisodiyot va moliya jurnali*, 3(2), pp.45–52.

Monetary Authority of Singapore (MAS), 2023. *Digital Transformation in Banking: Governance and Risk Management*. Singapore: MAS Publications. Available at: <https://www.mas.gov.sg/publications> [Accessed 18 April 2025].