

ECONOSCITECH INTEGRATION

ISSUE
6

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
ELECTRONIC JOURNAL



**TASHKENT STATE
UNIVERSITY OF ECONOMICS**



**American University
of Technology**

Powered by Arizona State University®

ISSN: 3060-5075



**Acceptance of articles
PUBLISHED MONTHLY**



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



Google
Scholar

**Academic
Resource
Index**
ResearchBib

BASE

OpenAIRE

doi
Digital
Object
Identifier

OPEN ACCESS

CONTACT:



+998 94 3540880



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



2026

**EDITOR-IN-CHIEF:**

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

DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF:

Makhmudov Nosir Makhmudovich
DSc., Prof., Academician

DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF:

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

DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF:

Allayarov Shamsiddin Amanullayevich
doctor of economics (DSc), professor

RESPONSIBLE SECRETARY:

Otaboyev Axmed Maxsudbek o'g'li
TSUE independent researcher

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

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

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

Electronic publication, Issue 6. 374 pages.
Approved for publication on Iyun, 2026.

Editorial Board Members:

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



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



Said Irandoust,
Doctor of Chemical Engineering Sciences,
Professor



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



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



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



Debasis Das,
professor Department of Computer Science



Nitin Goje,
professor and Program Lead - Computer Science



Nargizakhon Shamshieva
Doctor of Economic Sciences, Professor



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

Bayxonov Bahodirjon Tursunbayevich
Doctor of Science (DSc), Professor



Shomurodov Ravshan Tursunkulovich,
PhD, Associate Professor



Boymuratov Abduraxmat Djumayevich
Doctor of Philosophy (PhD) in Economics



Sharopova Nafosat Radjabovna
DSc, Associate Professor



Sultanova Kamila Mukhtorali Kizi
Master of Science

CONTENTS

MECHANISMS FOR IMPLEMENTING TECHNOLOGICAL AND DIGITAL INNOVATIONS.....	10
Shakirxodjayeva Zuxra Rustamxanovna	
DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISMS FOR IMPROVING INVESTMENT PROCESSES IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY	16
Aliyeva Zilola Mamatvalyevna	
CURRENT STATE AND STRUCTURAL ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF SERVICE SECTORS IN TASHKENT CITY.....	23
Abdikayumov Bekzod Turdiniyozovich	
GREEN BONDS VS. SUSTAINABILITYLINKED LOANS: WHICH WORKS FOR INDUSTRIAL DECARBONISATION?	29
Ataxanov Umidbek Olimovich	
ИНТЕГРИРОВАННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ БАНКА.....	34
Маликова Дилрабо Муминовна	
ECONOMETRIC MODELLING OF FAMILY ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN THE TOURISM SECTOR: EVIDENCE FROM UZBEKISTAN	42
Pardayeva Ozoda Mamayunusovna	
AN INTEGRAL INDEX METHODOLOGY FOR ASSESSING THE INVESTMENT POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES	49
Sayyora Bakhtiyorovna Nazirova	
ГОСУДАРСТВЕННЫЕ, ПУБЛИЧНЫЕ И ОБЩЕСТВЕННЫЕ ФИНАНСЫ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЕ ГРАНИЦЫ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ЭВОЛЮЦИЯ.....	53
Срождиддинова Зарина Хайриддиновна	
BLOCKCHAIN-BASED FINANCIAL TRANSACTION MONITORING SYSTEM (SMART CONTRACTS, DECENTRALIZED DATABASE, AND AUDIT TRAILS).....	58
Olimova Mukhlisa Vohidjon qizi	
FAMILY ENTREPRENEURSHIP AS A DRIVER OF EMPLOYMENT IN THE TOURISM SECTOR: REGIONAL DISPARITIES AND INSTITUTIONAL MECHANISMS IN UZBEKISTAN.....	65
Pardayeva Ozoda Mamayunusovna	
ANALYSIS OF THE MAIN STATISTICAL INDICATORS OF LABOR RESOURCE UTILIZATION IN SURXONDARYO REGION	72
Haydarova Dinora Atamurot qizi	
ASSESSING THE ROLE OF SPECIAL ECONOMIC ZONES IN REGIONAL ECONOMIC GROWTH ACROSS THE REGIONS OF UZBEKISTAN USING INTENSITY COEFFICIENTS AND CLUSTER ANALYSIS.....	77
Anvarkhonov Abdulatifkhon Jamshidkhon ugli	
TECHNICAL, ECONOMIC, AND ENVIRONMENTAL EFFICIENCY OF IMPLEMENTING AGRIVOLTAIC SYSTEMS IN UZBEKISTAN	85
Jabborov Shaymurod Akram o'g'li	
Botirov Bozorbek Musurmon o'g'li	
Atoyeva Mohinur Amrillovna	
Avazov Jonibek Azizbek o'g'li	
МОДЕЛИРОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА НА ТРАЕКТОРИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА.....	91
Хазраткулова Лола Нармуминовна	
FINANCING GREEN PROJECTS IN THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN: STATUS, CHALLENGES AND PROSPECTS	97

Qorriyeva Shahnoza Safarbayevna

FORMULA-BASED DISTRIBUTION OF INTERGOVERNMENTAL TRANSFERS TO LOCAL BUDGETS IN UZBEKISTAN: A COMPARATIVE SIMULATION ANALYSIS BASED ON 2026 FORECAST INDICATORS.....	103
Umidjon Pardaev Sarvar Maxmudov	
GOVERNMENT FUNDING AND THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ACTIVITIES: FINANCIAL PROMOTION MECHANISMS.....	115
Bahriddinov Nodirbek Zamirdinovich	
FORECASTING EXPORT AND IMPORT INDICATORS OF BUKHARA REGION	122
Ergashev Mirjon Yorqin o'g'li	
A CUSTOMER-ORIENTED INTEGRATIVE METHODOLOGICAL MODEL FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF TOURIST SERVICES IN THE TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY	130
Bakayev Ziyovuddinkhan Toshbolta ogli	
A PESTLI ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF THE HOUSING STOCK MANAGEMENT SYSTEM.....	139
Mamanazarov Oybek Shomurodovich	
ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT STATUS AND EXPORT ACTIVITIES OF SMALL BUSINESS AND PRIVATE ENTREPRENEURSHIP IN UZBEKISTAN	146
Khikmatullayeva Nargiza Jamoliddin kizi	
CHANGE MANAGEMENT DURING QUALITY ASSURANCE REFORM IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS	154
Urinov Bobur Nasilloevich	
СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПАЛОМНИЧЕСКОГО ТУРИЗМА В УЗБЕКИСТАНЕ	162
Каримова Дилафруз Садриддин кизи	
E-COMMERCE AS A DIGITAL FORM OF ENTREPRENEURSHIP IN INCREASING HOUSEHOLD INCOMES	167
Eshbayeva Shahnoza Fakhriddinovna	
ADVANTAGES OF IMPLEMENTING AN OCCUPATIONAL AND SKILLS MAPPING SYSTEM IN UZBEKISTAN'S LABOUR MARKET	172
S.B.Goyipnazarov S.M.Kurbanbaeva	
ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF FIXED ASSETS UTILIZATION IN RAILWAY ENTERPRISES: EVIDENCE FROM UZBEKISTAN.....	178
Turdiyeva Irodaxon Ismoil qizi	
SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING RESOURCE USE IN THE CONTEXT OF A GREEN ECONOMY.....	183
Karimov Islombek Bekpolat o'g'li	
THE IMPACT OF ECOTOURISM ON REGIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT	
Samiev Siroj Saitovich Ochilova Guli Rashid kizi	
THE IMPACT OF RISK ALLOCATION ON INVESTMENT EFFICIENCY IN PUBLIC- PRIVATE PARTNERSHIP (PPP) PROJECTS	197
Khaydarova Charos Nizomiddinovna	
PROSPECTS FOR CHANGING THE VOLUME OF GRAPE CULTIVATION DUE TO THE USE OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE VITICULTURE COMPLEX.....	202
Boltaev Nazarbek Narzullaevich	
ЦИФРОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ ОБОСНОВАНИЯ НАЧАЛЬНОЙ ЦЕНЫ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПКАХ: ПРОЗРАЧНОСТЬ, КОНКУРЕНЦИЯ	

И РАЦИОНАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ.....	209
Тўхтасинов Бобомурод Исақжон ўғли	
ENHANCING FOREIGN DIRECT INVESTMENT INFLOWS IN THE POST-CRISIS ERA: AN ECONOMETRIC ANALYSIS OF UZBEKISTAN.....	215
Foziljon Rustamov Hazratkulovich	
CURRENT STATE AND DEVELOPMENT TRENDS OF THE TEXTILE INDUSTRY.....	219
Musayeva Shoirazimovna	
THE PECULIARITIES OF USING FOREIGN EXPERIENCE IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF TOURIST AND RECREATIONAL AREAS.....	225
Makhliyo Umarova	
CHALLENGES OF ATTRACTING INVESTMENTS IN HUMAN CAPITAL AND STRATEGIES FOR THEIR RESOLUTION.....	231
Aloviddin Zayniddinov Zayniddin ugli	
ANALYSIS OF THE EXPERIENCE OF SUCCESSFUL AGROTOURISM DESTINATIONS IN DIFFERENT COUNTRIES: RECOMMENDATIONS FOR UZBEKISTAN.....	237
Aktamov Olimjon Abdugani o'g'li	
ASSESSING THE EFFICIENCY OF STRATEGIC MANAGEMENT OF EDUCATIONAL SERVICES EXPORT AT THE REGIONAL LEVEL.....	247
Alimova Shamsiya Abidovna	
ECONOMIC ESSENCE OF THE EXPORT POTENTIAL OF BUSINESS ENTITIES AND CLASSIFICATION OF THE FACTORS SHAPING IT: THE CASE OF BUKHARA REGION.....	254
Djurayeva Munira Sadilloevna	
THE ROLE OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE ECONOMY OF BUKHARA REGION AND THEIR DEVELOPMENT TRENDS: AN ANALYSIS OF STRUCTURAL CHANGES AND REGIONAL CONCENTRATION.....	261
Azizjon Anvarovich Kadirov	
Nigina Djurayevna Yusupova	
IMPROVING THE ECONOMIC MECHANISMS FOR THE DEVELOPMENT OF BORDER TRANSPORT SYSTEMS.....	268
Ikromov Elyor Ibodulloevich	
ПУТИ ИНТЕГРАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ И МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ АУДИТОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УЗБЕКИСТАНЕ.....	273
Бобонарова Камола	
GREEN BONDS AND SOVEREIGN DEBT INSTRUMENTS FOR INFRASTRUCTURE ASSET RENEWAL: AN ANALYSIS OF FINANCIAL MECHANISMS.....	278
Suleimanov Farrukh	
ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF INTERNATIONAL AND NATIONAL EXPERIENCES.....	286
Qudratova Gulzoda Mahmudovna	
THE ROLE AND SIGNIFICANCE OF INFORMATION AND COMMUNICATION SERVICES IN THE DIGITAL ECONOMY.....	291
Munisa Abdurakhmonova	
ECONOMETRIC MODELING OF REGIONAL ECONOMIC GROWTH BASED ON THE COBBDOUGLAS PRODUCTION FUNCTION: A CASE STUDY OF SURXONDARYA REGION.....	296
Turaev Bakhtiyor Ergashevich	
GENERAL APPROACHES TO COST REDUCTION IN THE TEXTILE INDUSTRY.....	302
Kamola Saidova	

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ И ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА В БЮДЖЕТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	307
Саитмуратов Саитмурат Машарип угли	
A CONCEPTUAL MODEL OF THE IMPACT OF INTERMEDIATION SERVICES ON BANK PERFORMANCE AND ITS STATISTICAL RESEARCH METHODOLOGY.....	314
Miraxmedov Jasur Isroilovich	
EMPLOYER BRANDING IN UZBEKISTAN: HOW TO BECOME AN EMPLOYER OF CHOICE FOR TALENT	320
Doniyorova Fotimabonu Alisher qizi	
FORMING THE COMMUNICATIVE CULTURE OF MANAGING PERSONNEL AND STUDENTS BASED ON A COMPETENCY-BASED APPROACH.....	325
Temirova Shakhlo Rakhmonovna	
MODERN APPROACHES TO FORMING A COMMUNICATIVE CULTURE OF STUDENTS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS.....	331
Temirova Shakhlo Rakhmonovna	
IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF ACCOUNTING AND ANALYSIS OF MATERIAL COSTS IN OIL AND GAS INDUSTRY ENTITIES BASED ON MODERN MANAGEMENT REQUIREMENTS.....	336
Sa'dullayeva Sayyora Nasillo qizi	
ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC APPROACHES AND BARRIERS TO THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN	341
Samieva Gulnoza Tokhirovna	
THE IMPACT OF EFFECTIVE UTILIZATION OF LABOR POTENTIAL ON THE SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT OF A REGION (A case study of the Khorezm region).....	348
Kutlimuratov Mansurbek Sattarovich	
CHARACTERISTICS OF CLUSTERING TEXTILE ENTERPRISES.....	354
Asadbek Eshniyozov	
THE ROLE OF EDUCATION AND CAPACITYBUILDING IN DEVELOPING THE ISLAMIC FINANCE INDUSTRY: A THEORETICAL AND COMPARATIVE ANALYSIS	358
Abdullaev Azamat Akbar o'g'li	
THE ROLE OF 5G TECHNOLOGIES IN IMPROVING THE ECONOMIC PERFORMANCE OF TELECOMMUNICATION ENTERPRISES	366
Saidqosimova Umida Ibragimovna	
DIGITAL PLATFORMS AND THE EFFICIENCY OF INCLUSIVE EDUCATION: EVIDENCE FROM UZBEKISTAN	371
Kholmonov Shodiyor Karshiboyevich	
MAIN DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF INTEREST RATE RISK MANAGEMENT PRACTICES IN COMMERCIAL BANKS OF UZBEKISTAN.....	377
Seitnazarov Daniyar Bakhadyrovich	
METHODOLOGY AND WAYS OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF SMALL INDUSTRIAL ZONES.....	385
Shodmonkulov Kamoliddin Murodillayevich	
MAIN DIRECTIONS AND PROSPECTS FOR THE EFFECTIVE MANAGEMENT OF INVESTMENTS IN THE CONTEXT OF TRANSFORMATION	391
To'rayev Jasurali To'rayevich	
IMPROVING THE EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF SMALL INDUSTRIAL ZONES.....	395
Shodmonkulov Kamoliddin Murodillayevich	
ПОВЫШЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ РЕГИОНОВ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА.....	399
Бутаева Сабина Холиёровна	

THE ROLE OF DIGITAL MARKETING STRATEGIES IN INCREASING THE BRAND CAPITAL OF TOURISM ENTERPRISES	404
Zufarov Akmal Gulamiddinovich	
ANALYSIS OF THE CURRENT STATE OF INFRASTRUCTURE PROJECT FINANCING UNDER PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS (PPP)	416
Shodiev Akmal O'ktamjon ugli	
IMPROVING THE MANAGEMENT OF THE INVESTMENT ENVIRONMENT	422
To'rayev Jasurali To'rayevich	
BLOCKCHAIN AND IOT FOR DIGITAL TRACKING OF FOOD EXPORTIMPORT FLOWS.....	426
Nazarova Ra'no Rustamovna	
Najmiddinov Yakhyo Fazliddin ugli	
THE PAYBACK PERIOD METHOD IN PERSONAL FINANCE: APPLICATIONS AND IMPLICATIONS FOR FINANCIAL DECISION-MAKING	438
Akhunova Elena Anvarovna	
DEVELOPMENT OF AN ADAPTIVE FIBONACCI STRUCTURAL ANALYSIS MODEL FOR GOLD TRADING: EVIDENCE FROM THE XAU/USD MARKET	447
Tukmirzaev Kamol Mumin ugli	
DEVELOPING MARKETING MANAGEMENT IN RETAIL TRADE THROUGH A BRAND MANAGEMENT SYSTEM: DIRECTIONS AND STRATEGIC PRIORITIES.....	455
Shohboz Ro'zimatov Hamdambek o'g'li	
MODERN APPROACHES TO FORMING A COMMUNICATIVE CULTURE OF STUDENTS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS	461
Temirova Shakhlo Rakhmonovna	
FORMING THE COMMUNICATIVE CULTURE OF MANAGING PERSONNEL AND STUDENTS ON THE BASIS OF A COMPETENCY-BASED APPROACH.....	466
Temirova Shakhlo Rakhmonovna	
ЭВОЛЮЦИЯ НАУЧНЫХ ВЗГЛЯДОВ НА РОЛЬ СФЕРЫ УСЛУГ В ЭКОНОМИКЕ.....	472
Усманов Фарзод Шохрухович	
STRATEGIC INSIGHTS FOR UZBEKISTAN'S RURAL DIGITALIZATION: LESSONS FROM THE SPATIAL SPILLOVER EFFECTS OF CHINA'S DIGITAL ECONOMY	481
Zhang Zhe	
ЦИФРОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ ОБОСНОВАНИЯ НАЧАЛЬНОЙ ЦЕНЫ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПКАХ: ПРОЗРАЧНОСТЬ, КОНКУРЕНЦИЯ И РАЦИОНАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ	487
Тўхтасинов Бобомурод Исақжон ўғли	
IMPROVING ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISMS FOR ENHANCING SERVICE INFRASTRUCTURE EFFICIENCY: EVIDENCE FROM KASHKADARYA REGION	493
Azimov Islom	
ASSESSING DIGITAL GOVERNANCE EFFECTIVENESS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: EVIDENCE FROM UZBEKISTAN	498
Berdiyev Temurbek Makhmudullo ugli	
РАЗРАБОТКА ИНТЕГРАЛЬНОГО ИНДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ (CGI) ДЛЯ БАНКОВ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ.....	506
Жумадуллаева Дурдона Шухрат кизи	

РАЗРАБОТКА ИНТЕГРАЛЬНОГО ИНДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ (CGI) ДЛЯ БАНКОВ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ

Жумадуллаева Дурдона Шухрат кизи

Ташкентский государственный экономический университет

Научный руководитель: Уринов Б.Н.

доктор экономических наук (DSc), профессор

Ташкентский государственный экономический университет

Аннотация. В статье разработан интегральный индекс корпоративного управления (CGI) для оценки качества корпоративного управления в банках с государственным участием. Актуальность исследования обусловлена необходимостью перехода в банковском секторе Узбекистана от фрагментарной оценки отдельных элементов управления к комплексной диагностике системы корпоративного управления. В отличие от традиционных подходов, ограничивающихся анализом организационной структуры, предложенный CGI-индекс позволяет перевести качественные характеристики корпоративного управления в количественно измеримую форму. Методика включает шесть блоков: ESG-интеграцию, прозрачность и раскрытие информации, структуру наблюдательного совета, аудит и внутренний контроль, рыночную дисциплину, а также соблюдение принципов корпоративного управления. Апробация методики на примере банка позволила выявить сильные стороны и направления дальнейшего совершенствования системы корпоративного управления.

Ключевые слова: корпоративное управление, CGI-индекс, банки с государственным участием, ESG, прозрачность, наблюдательный совет, внутренний аудит, рыночная дисциплина, Узбекистан.

Abstract. The article develops an integrated Corporate Governance Index (CGI) for assessing the quality of corporate governance in banks with state participation. The relevance of the study is determined by the need for Uzbekistan's banking sector to move from a fragmented assessment of individual governance elements to a comprehensive diagnosis of the corporate governance system. Unlike traditional approaches that are mainly limited to the analysis of organizational structure, the proposed CGI index makes it possible to transform qualitative characteristics of corporate governance into a quantitatively measurable score. The methodology includes six blocks: ESG integration, transparency and disclosure, supervisory board structure, audit and internal control, market discipline, and compliance with corporate governance principles. Testing the methodology on the case of a bank made it possible to identify strengths and areas for further improvement in the corporate governance system.

Keywords: corporate governance, CGI index, banks with state participation, ESG, transparency, supervisory board, internal audit, market discipline, Uzbekistan.

ВВЕДЕНИЕ

Банки с государственным участием занимают особое место в системе корпоративного управления Узбекистана. Они выполняют не только коммерческие задачи, но и функции, связанные с реализацией государственных программ, поддержкой населения и финансированием приоритетных отраслей экономики. Такая специфика повышает требования к прозрачности, подотчётности, внутреннему контролю и качеству работы наблюдательных советов.

На практике оценка корпоративного управления в банках часто проводится фрагментарно. Отдельно анализируются наличие наблюдательного совета, раскрытие информации, аудит, ESG-отчётность или листинг. Такой подход не позволяет получить целостное представление о качестве корпоративного управления. Кроме того, формальное наличие отдельных элементов корпоративного управления не всегда означает их эффективное функционирование.

Для банков с государственным участием особенно важно иметь инструмент, который позволяет не только описывать корпоративное управление, но и измерять его уровень. Такая оценка необходима для сопоставления банков, выявления направлений, требующих дальнейшего совершенствования, разработки адресных рекомендаций и мониторинга динамики улучшений. В данной связи в статье предложена авторская методика интегрального индекса корпоративного управления CGI.

Цель исследования — разработать и апробировать интегральный индекс корпоративного управления CGI для банков с государственным участием.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

- изучить международные подходы к оценке корпоративного управления;
- определить ключевые блоки оценки корпоративного управления банков с государственным участием;
- обосновать 100-балльную структуру CGI-индекса;
- апробировать методику на примере АКБ «Халк банк»;
- определить направления повышения качества корпоративного управления на основе результатов оценки.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ

Теоретической основой исследования выступают агентская теория, stakeholder-подход, международные принципы корпоративного управления и современные ESG-подходы к оценке устойчивости компаний.

Агентская теория М. Дженсена и У. Меклинга рассматривает корпоративное управление как механизм снижения конфликта интересов между собственниками и менеджментом. В банках с государственным участием данный конфликт имеет более сложную форму, поскольку государство выступает одновременно собственником, регулятором и представителем общественных интересов. Поэтому традиционные механизмы контроля должны дополняться инструментами прозрачности, независимого надзора и рыночной дисциплины.

А. Шлейфер и Р. Вишни связывают корпоративное управление с защитой интересов инвесторов и обеспечением возврата на вложенный капитал. Для банков с государственным участием этот подход сохраняет значение, но требует расширенного применения. Инвесторы оценивают не только прибыльность, но и качество раскрытия информации, структуру наблюдательного совета, независимость контроля и устойчивость бизнес-модели.

Принципы корпоративного управления G20/OECD формируют международную основу для оценки прав акционеров, прозрачности, раскрытия информации, роли совета директоров и взаимодействия с заинтересованными сторонами. Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению государственными предприятиями дополнительно подчёркивают необходимость профессионального выполнения государством функции собственника, разграничения роли собственника и регулятора, обеспечения равных условий конкуренции, прозрачности и подотчётности.

ESG-подходы расширяют традиционное понимание корпоративного управления. Для банков ESG имеет практическое значение, поскольку связан с управлением рисками, устойчивым финансированием, социальной ответственностью, деловой этикой и раскрытием нефинансовой информации. Стандарты GRI используются как один из наиболее распространённых международных ориентиров в сфере устойчивой отчётности.

В международной практике существуют разные модели оценки корпоративного управления: принципы ОЭСР, ASEAN Corporate Governance Scorecard, ESG-рейтинги, корпоративные рейтинговые системы S&P и MSCI. Однако большинство таких подходов ориентировано на публичные компании развитых рынков. Они не всегда учитывают специфику банков с государственным участием, где государство одновременно является собственником и регулятором. Поэтому для условий Узбекистана требуется адаптированная методика оценки корпоративного управления.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологическую основу исследования составили сравнительный анализ, системный подход, балльная оценка, метод экспертно-аналитического распределения весов, а также апробация авторской методики на конкретном объекте исследования.

В качестве объекта апробации выбран АКБ «Халк банк». Выбор данного банка обусловлен его значимостью в банковском секторе, наличием государственной доли, выполнением социальной функции, публикацией финансовой отчётности и доступностью корпоративной информации.

Интегральный индекс корпоративного управления (CGI) построен по блочному принципу. Каждый блок отражает отдельное направление корпоративного управления и имеет собственный максимальный балл. Итоговая оценка рассчитывается как сумма баллов по всем блокам.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Максимальное значение индекса составляет 100 баллов. Данная шкала выбрана по нескольким причинам. Во-первых, она удобна для интерпретации результатов. Во-вторых, она позволяет распределить вес между блоками в зависимости от их функциональной значимости. В-третьих, такая шкала обеспечивает сопоставимость банков между собой. В-четвёртых, она позволяет использовать индекс для мониторинга динамики развития корпоративного управления.

Шкала интерпретации CGI имеет следующий вид:

0–56 баллов — начальный уровень корпоративного управления;

57–71 балл — средний уровень корпоративного управления;

свыше 71 балла — высокий уровень корпоративного управления.

Структура CGI-индекса представлена в таблице 1.

Таблица 1

Структура интегрального индекса корпоративного управления CGI

Блок CGI-индекса	Содержание оценки	Максимальный балл
ESG-интеграция	Наличие ESG-отчетности, раскрытие количественных ESG-показателей, связь ESG с корпоративной стратегией	5
Прозрачность и раскрытие информации	Раскрытие информации о вознаграждениях наблюдательного совета и топ-менеджмента, качество корпоративного сайта, наличие отчетности по МСФО	20
Структура наблюдательного совета	Доля независимых директоров, наличие комитетов, профессиональный и гендерный состав совета	35
Аудит и внутренний контроль	Наличие внешнего аудита, качество аудитора, наличие службы внутреннего аудита и контрольных процедур	20
Рыночная дисциплина	Наличие листинга, взаимодействие с фондовым рынком, внешняя рыночная оценка	10
Соблюдение принципов корпоративного управления	Кодекс этики, антикоррупционная политика, политика управления конфликтом интересов	10
Итого	Интегральная оценка корпоративного управления	100

Источник: составлено автором.

Наибольший вес в методике отведён структуре наблюдательного совета — 35 баллов. Данный блок имеет центральное значение, поскольку наблюдательный совет является ключевым органом стратегического контроля и снижения агентских конфликтов. Для банков с государственным участием этот блок особенно важен, так как именно через независимость, профессиональный состав и деятельность комитетов можно снизить административное влияние и повысить качество управленческих решений.

Блок прозрачности и раскрытия информации получил 20 баллов. Для банков с государственным участием прозрачность выполняет двойную функцию. Она необходима инвесторам и кредиторам для оценки финансового состояния банка. Одновременно прозрачность обеспечивает общественный контроль за использованием государственных активов.

Блок аудита и внутреннего контроля также получил 20 баллов. Банки являются организациями с повышенным уровнем финансовых, кредитных и операционных рисков. Наличие эффективной службы внутреннего аудита и независимого внешнего аудита снижает риск недостоверной отчётности и повышает доверие к финансовым результатам.

Рыночная дисциплина оценена в 10 баллов. Данный блок отражает степень вовлечённости банка в рыночную среду. Листинг и взаимодействие с фондовым рынком повышают требования к раскрытию информации, эффективности управления и финансовой устойчивости.

Блок соблюдения принципов корпоративного управления также оценён в 10 баллов. Он отражает наличие внутренней нормативной базы корпоративного поведения: кодекса этики, антикоррупционной политики, политики управления конфликтом интересов. Эти элементы создают институциональную основу для ответственного управления.

ESG-интеграция получила 5 баллов. Относительно меньший вес данного блока объясняется тем, что ESG-практики в банковском секторе Узбекистана пока находятся на стадии формирования. Вместе с тем включение ESG в индекс имеет принципиальное значение, поскольку ESG становится одним из перспективных направлений развития корпоративного управления.

Апробация методики на примере АКБ «Халк банк» показала, что индекс CGI банка составляет 73 балла. Это соответствует высокому уровню корпоративного управления. Полученный результат указывает на наличие сформированных элементов корпоративного управления и одновременно показывает целесообразность дальнейшего совершенствования отдельных блоков (Таблица 2).

Таблица 2

Оценка корпоративного управления АКБ «Халк банки» по методике CGI

Блок CGI-индекса	Максимальный балл	Оценка АКБ «Халк банки»	Основное содержание результата
ESG-интеграция	5	3,5	Наличие отдельных элементов ESG-раскрытия, необходимость усиления количественных ESG-показателей
Прозрачность и раскрытие информации	20	15	Наличие отчётности по МСФО и корпоративной информации, неполное раскрытие информации о вознаграждениях
Структура наблюдательного совета	35	24,5	Наличие комитетов и независимых директоров, но недостаточная доля независимых членов
Аудит и внутренний контроль	20	20	Наличие внешнего аудита и службы внутреннего аудита
Рыночная дисциплина	10	0	Отсутствие полноценного листинга
Соблюдение принципов корпоративного управления	10	10	Наличие базовых внутренних документов и политик
Итого	100	73	Высокий уровень, требующий дальнейшего институционального усиления

Источник: расчеты автора.

Результаты оценки показывают, что сильными сторонами корпоративного управления АКБ «Халк банк» являются наличие отчётности по международным стандартам, проведение внешнего аудита, функционирование службы внутреннего аудита, деятельность комитетов при наблюдательном совете, а также наличие базовых документов корпоративного поведения.

Направления, требующие дальнейшего совершенствования, связаны с повышением доли независимых директоров, расширением раскрытия информации о вознаграждениях, усилением ESG-интеграции и развитием элементов рыночной дисциплины через листинг.

На основе проведённой оценки предложены следующие направления повышения CGI:

- увеличить долю независимых директоров в составе наблюдательного совета;
- расширить раскрытие информации о вознаграждениях членов органов управления;
- усилить ESG-отчётность за счёт включения количественных показателей;
- создать или активизировать ESG-комитет при наблюдательном совете;
- рассмотреть возможность выхода на фондовый рынок для усиления рыночной дисциплины;
- проводить ежегодную оценку корпоративного управления по CGI-методике.

Разработанная методика CGI имеет несколько отличительных признаков.

Первое отличие заключается в её адаптации к банкам с государственным участием. Международные рейтинговые модели чаще всего ориентированы на публичные компании, функционирующие в условиях развитого рынка капитала. В предлагаемой методике учитывается специфика государственных

банков: двойственная роль государства, социальные функции, ограниченная рыночная дисциплина и повышенные требования к прозрачности.

Второе отличие связано с интеграцией ESG в систему корпоративного управления. ESG рассматривается не как самостоятельная отчётность, а как часть управленческой диагностики. Это позволяет оценивать, насколько банк готов к переходу от формального раскрытия информации к устойчивому созданию ценности.

Третье отличие состоит в практической направленности индекса. CGI позволяет не только определить общий балл, но и выявить блоки, требующие дальнейшего совершенствования. Например, если банк имеет высокий уровень аудита, но низкий уровень рыночной дисциплины, рекомендации должны быть направлены не на общее улучшение управления, а на конкретное направление — развитие листинга, повышение публичности и взаимодействия с инвесторами.

Четвёртое отличие заключается в возможности мониторинга динамики. Индекс может рассчитываться ежегодно. Это позволяет отслеживать, повышается ли качество корпоративного управления после реализации дорожной карты, изменения состава наблюдательного совета, усиления раскрытия информации или внедрения ESG-KPI.

Пятое отличие связано с применимостью методики для регулирующих органов. CGI может использоваться не только самими банками, но и государственными органами при мониторинге качества управления предприятиями с государственным участием. Для Агентства по управлению государственными активами и Центрального банка такая методика может служить дополнительным аналитическим инструментом.

Апробация на примере АКБ «Халк банк» показывает, что даже при наличии отчётности, аудита и комитетов корпоративное управление не может рассматриваться как полностью завершённая система. Направления, требующие дальнейшего совершенствования, проявляются в блоках, связанных с независимостью наблюдательного совета, рыночной дисциплиной и глубиной раскрытия ESG-показателей. Это подтверждает необходимость комплексного подхода к оценке.

Практическое значение CGI состоит в том, что индекс переводит дискуссию о качестве управления из описательной плоскости в измеримую. Вместо общего вывода о «достаточном» или «недостаточном» уровне управления банк получает конкретную балльную оценку по каждому блоку. Это делает рекомендации более точными, адресными и управляемыми.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Разработанный интегральный индекс корпоративного управления (CGI) позволяет комплексно оценить качество корпоративного управления в банках с государственным участием. Методика включает шесть блоков: ESG-интеграцию, прозрачность и раскрытие информации, структуру наблюдательного совета, аудит и внутренний контроль, рыночную дисциплину, а также соблюдение принципов корпоративного управления.

100-балльная шкала обеспечивает удобство интерпретации результатов, сопоставимость банков и возможность мониторинга динамики корпоративного управления. Распределение весов отражает функциональную значимость блоков: наибольший вес отведён структуре наблюдательного совета, прозрачности, аудиту и внутреннему контролю.

Апробация методики на примере АКБ «Халк банк» показала значение индекса на уровне 73 баллов. Это соответствует высокому уровню корпоративного управления, однако одновременно указывает на целесообразность дальнейшего совершенствования отдельных элементов. Ключевые направления улучшения связаны с повышением доли независимых директоров, усилением ESG-раскрытия, расширением прозрачности информации о вознаграждениях и развитием рыночной дисциплины.

Научное значение исследования заключается в разработке адаптированной методики оценки корпоративного управления банков с государственным участием. Практическое значение состоит в возможности использования CGI-индекса для диагностики, бенчмаркинга, мониторинга и разработки дорожных карт совершенствования корпоративного управления.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Закон Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» от 6 мая 2014 г. № ЗРУ-370 [Электронный ресурс]. — URL: <https://lex.uz>
2. Кодекс корпоративного управления Республики Узбекистан: утверждён протоколом заседания Комиссии по повышению эффективности деятельности акционерных обществ и совершенствованию системы корпоративного управления от 31 декабря 2015 г. № 9 [Электронный ресурс]. — URL: <https://>

lex.uz

3. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 29 марта 2021 г. № 166 «Об утверждении Стратегии управления и реформирования предприятий с государственным участием на 2021–2025 годы» [Электронный ресурс]. – URL: <https://lex.uz>
4. Указ Президента Республики Узбекистан от 27 октября 2020 г. № УП-6096 «О мерах по ускоренному реформированию предприятий с участием государства и приватизации государственных активов» [Электронный ресурс]. – URL: <https://lex.uz>
5. ASEAN Capital Markets Forum. ASEAN Corporate Governance Scorecard: Methodology and Assessment Materials [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.theacmf.org/initiatives/corporate-governance> (дата обращения: 24.06.2026).
6. Cadbury A. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance / A. Cadbury. – London: Gee and Co. Ltd., 1992. – 90 p.
7. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R.E. Freeman. – Boston: Pitman, 1984. – 276 p.
8. Global Reporting Initiative. GRI Standards [Электронный ресурс]. – Amsterdam: GRI. – URL: <https://www.globalreporting.org/standards/> (дата обращения: 24.06.2026).
9. Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics. – 1976. – Vol. 3. – № 4. – P. 305–360. DOI: 10.1016/0304-405X(76)90026-X.
10. La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A., Vishny R.W. Investor Protection and Corporate Governance // Journal of Financial Economics. – 2000. – Vol. 58. – № 1–2. – P. 3–27. DOI: 10.1016/S0304-405X(00)00065-9.
11. OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023 [Электронный ресурс]. – Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/ed750b30-en. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_ed750b30-en.html (дата обращения: 24.06.2026).
12. OECD. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024 [Электронный ресурс]. – Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/18a24f43-en. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2024_18a24f43-en.html (дата обращения: 24.06.2026).
13. Shleifer A., Vishny R.W. A Survey of Corporate Governance // The Journal of Finance. – 1997. – Vol. 52. – № 2. – P. 737–783. DOI: 10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x.
14. Tricker B. Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices / B. Tricker. – 3rd ed. – Oxford: Oxford University Press, 2015. – 550 p.
15. АКБ «Халк банк». Годовые отчёты и финансовая отчётность за 2024 год. – Ташкент, 2024.
16. Единый портал корпоративной информации Республики Узбекистан. Данные за 2024 год [Электронный ресурс]. – URL: <https://openinfo.uz>
17. Расчёты автора по методике интегрального индекса корпоративного управления CGI.

Proofreader: Xondamir Ismoilov
Layout and Designer: Hasan Maqsudov

2026. № 6

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

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

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

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

