



# O‘ZBEKISTON SUG‘URTA BOZORI

VOL. 3 ISS: 2 (2026)

INSURANCE MARKET OF UZBEKISTAN СТРАХОВОЙ РЫНОК УЗБЕКИСТАНА

INSURANCE



№	MUNDARIJA	Page
1.	<b>QISHLOQ XO'JALIGI SUG'URTASIDA AKTUAR HISOBLARNI QULLASH VA RIVOSHLANTIRISH MASALALARI</b> <i>Nurullaev Abdulaziz Sirojiddinovich</i>	5
2.	<b>SUG'URTA KOMPANIYALARI MOLIYAVIY XAVFSIZLIGINI TA'MINLASHDA XORIJ TAJRIBASI</b> <i>Nosirov Jasur Tursunpulotovich</i>	9
3.	<b>ESG TAMOYILLARI ASOSIDA SUG'URTA XIZMATLARINI RIVOJLANTIRISH</b> <i>Yuldashev Obiddin Toshmurzayevich, Yusupov Akbar Haydarovich</i>	14
4.	<b>SUG'URTA SOHASIDA INNOVATSION MARKETING VA RAQAMLI REKLAMA STRATEGIYALARINI JORIY ETISH YO'NALISHLARI</b> <i>Yuldashev Obiddin Toshmurzayevich, Raxmonberganov Surojbek Uktamboy o'g'li</i>	18
5.	<b>MIJOZLAR QAMROVINI OSHIRISH UCHUN SUG'URTA KOMPANIYALARIDA TIZIMLI MARKETING STRATEGIYALARINI AMALGA OSHIRISH</b> <i>Raxmonberganov Surojbek Uktamboy o'g'li</i>	21
6.	<b>O'ZBEKISTON SUG'URTA TASHKILOTLARI FAOLIYATIDA KORPORATIV BOSHQARUV TIZIMINING HOLATI: MAVJUD MUAMMOLAR VA RIVOJLANISH ISTIQBOLLARI</b> <i>Xasanov Farrux Ravshanovich</i>	25
7.	<b>PENSIYA SUG'URTASINI AMALIYOTGA JORIY ETISHNING ZARURIYATI VA DOLZARBLIGI</b> <i>Yo'ldoshoval Aziza Muzaffar qizi</i>	28
8.	<b>BANK XIZMATLARINI SUG'URTALASHNING ILMIY-NAZARIY ASOSLARI</b> <i>Tog'ayniyazov Shohzodbek Ural o'g'li</i>	30
9.	<b>O'ZBEKISTON SUG'URTA BOZORIDA KOMPANIYALARNING MOLIYAVIY KO'RSATKICHLARI DINAMIKASI</b> <i>Iminova Nurjahon Qodirjon qizi</i>	34
10.	<b>QISHLOQ XO'JALIGIDA SUG'URTA FAOLIYATINI RIVOJLANTIRISH</b> <i>Djumayev Jonibek O'rinovich</i>	38
11.	<b>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПЕРЕСТРАХОВОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УЗБЕКИСТАНЕ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ СТРАХОВОГО СЕКТОРА</b> <i>Муминова Ансора Улдузбек кизи</i>	42
12.	<b>СОВРЕМЕННЫЕ ДРАЙВЕРЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СТРАХОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ</b> <i>Жиянова Наргиза Эсанбоевна, Зохидова Диёра Улдузбек кизи</i>	45
13.	<b>O'ZBEKISTONDA QISHLOQ XO'JALIGI SUG'URTASI BOZORINI RIVOJLANTIRISHNING INSTITUTSIONAL MEXANIZMLARI</b> <i>Madiyev Abbas Nosirovich</i>	50
14.	<b>QISHLOQ XO'JALIGI RISKLARINING XUSUSIYATLARI VA ULARNI ILMIY TASNIFLASH METODOLOGIYASI</b> <i>Qo'ldoshev Qamariddin Mansurovich</i>	53
15.	<b>O'ZBEKISTONDA SUG'URTA TASHKILOTLARI TO'LOV QOBILIYATINI TA'MINLASH MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI</b> <i>Xattabov Murodulla Batirovich</i>	56
16.	<b>KORXONALAR SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA MOLIYAVIY BOSHQARUVNING AHAMIYATI</b> <i>Muratova Saodat Igamnazar qizi</i>	59
17.	<b>TO'QIMACHILIK SANOATI KORXONALARI MOLIYAVIY BARQARORLIGINI TA'MINLASH MASALALARI</b> <i>E.I.Ergashev, Qarayev Anvar Botirovich</i>	63
18.	<b>O'ZBEKISTONDA ISLOM MOLIYASINI RIVOJLANTIRISHNING INSTITUTSIONAL VA IQTISODIY MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI</b> <i>Kuldashv Jahongir Qamariddinovich</i>	67
19.	<b>BANK TIZIMI BARQARORLIGI IQTISODIY RIVOJLANISH GAROVIDIR</b> <i>Nazarov Qilich Xolmuradovich, Toyirov Yunus Alamovich</i>	71
20.	<b>MILLIY IQTISODIYOTNI KREDITLASHDA TIJORAT BANKLARINING ROLI</b> <i>Nazarov Qilich Xolmuradovich, Toyirov Yunus Alamovich</i>	73
21.	<b>A SYSTEM OF INDICATORS FOR ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF COMMERCIAL BANKS UNDER INCREASING SYSTEMIC RISK</b> <i>Malikova Dilrabo Muminovna</i>	76

22.	<b>IJTIMOY-IQTISODIY RIVOJLANISHDA HUDUDIY MARKETINGNING FUNKSIONAL O'RNI VA AHAMIYATI</b> <i>Mukhammadieva Nodira</i>	79
23.	<b>XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARIDA INSON RESURSLARIGA QILINGAN XARAJATLAR SAMARADORLIGINI BAHOLASH METODOLOGIYASI</b> <i>Usmanova Nigina Marupovna</i>	84
24.	<b>НАЛОГОВАЯ РЕФОРМА РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН КАК ФАКТОР РОСТА СПРОСА НА УСЛУГИ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА СРЕДИ МАЛОГО БИЗНЕСА</b> <i>Холбеков Расул Олимович</i>	88
25.	<b>O'ZBEKISTON TASHQI MEHNAT MIGRATSIYASI: IQTISODIY TA'SIRLAR, INSON KAPITALI VA REINTEGRATSIYA MUAMMOLARI</b> <i>Ismatova Shoxsanam Abdulaziz qizi</i>	92
26.	<b>O'ZBEKISTONDA AHOLI BANDLIGINI TA'MINLASHNING KONTSEPTUAL ASOSLARI</b> <i>Berdibayev Fayzulla Zariybayevich</i>	95
27.	<b>ASOSIY KAPITALGA O'ZLASHTIRILGAN INVESTITSIYALAR UZOQ VAQT BARQAROR FOYDA KELISHI KAFOLATI</b> <i>Jomolov Muzaffar Mirzoxitovich</i>	98
28.	<b>SUG'URTA KAPITALIDAN INVESTITSIYA SIFATIDA FOYDALANISH SAMARADORLIGINI OSHIRISH VA BAHOLASH (DEA MODELI ASOSIDA) YO'LLARI</b> <i>Kenjayev Ilhom G'iyozovich</i>	101
29.	<b>RAQAMLI TA'LIM TEXNOLOGIYALARI ORQALI INDIVIDUAL SPORTCHILARNI TAYYORLASH TIZIMI BOSHQARUVI IQTISODIY SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING KONSEPTUAL ASOSLARI TAHLILI</b> <i>Junaydullayev Mels Asliddin o'g'li</i>	105
30.	<b>TOSHKENT SHAHRIDA ANHOR KANALI BO'YLAB OSMA KABINALI JAMOAT TRANSPORT TIZIMINI YARATISH KONSEPSIYASI</b> <i>Xamdamov Shoh-Jaxon Raxmat o'g'li, Kamolidinov Muhibillo Shokirjon o'g'li</i>	109
31.	<b>SANOAT KORXONALARIDA ISHLAB CHIQARISH QUVVATLARIDAN FOYDALANISHNI ME'YORLASHTIRISHNING USLUBIY JIHLARI</b> <i>Ergashev Abrorbek Raxmatulla o'g'li</i>	112
32.	<b>METROLOGIK FAOLIYATINI RIVOJLANTIRISHNING ILMIY-AMALIY JIHLARI</b> <i>Rakhmatillaev Nodirjon Yo'ldashvaevich</i>	114
33.	<b>AN INTEGRATED RISK-BASED MODEL FOR ASSESSING THE EXTERNAL ENVIRONMENT OF SMALL ENTERPRISES IN UZBEKISTAN: IMPLICATIONS FOR THE INSURANCE MARKET</b> <i>Djumabayeva Dilobar Asatillayevna</i>	116
34.	<b>UY-JOY NARXLARINI HISOBLASHDA HEDONIK REGRESSIYA FORMULASIDAN FOYDALANISHNING METODOLOGIK ASOSLARI</b> <i>Tog'ayeva Dildora Akramovna</i>	120
35.	<b>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НАЛОГОВОЙ СИСТЕМЫ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН НА ОСНОВЕ КЛАССИЧЕСКИХ И СОВРЕМЕННЫХ ПРИНЦИПОВ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ</b> <i>Ахоров Зариф Орипович</i>	123
36.	<b>RAQAMLI SOLIQ TIZIMLARINI JORIY ETISH VA ULARNING IQTISODIY TA'SIRI</b> <i>Tuychiyev Sherxon Shuxrat o'g'li, Xubbimov Sherzod Jamshidovich</i>	126
37.	<b>SOLIQQA TORTISHNING MAKROIQTISODIY KO'RSATKICHLARGA TA'SIRI: EMPIRIK TAHLILLAR ASOSIDA</b> <i>Toshnazarova Lola Shuxratillayevna, Karimov Mardon Akram o'g'li</i>	129
38.	<b>TURIZMDA INNOVATSIYALARNING HAYOTIYLIK SIKLI VA ULARNING BOZORGA CHIQUISH BOSQICHLARI</b> <i>Erkaboyeva Jasmina Safarali qizi</i>	133
39.	<b>RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA QISHLOQ JOYLARIDA TURIZM XIZMATLARI SAMARADORLIGINI OSHIRISH</b> <i>Xalimov Shaxboz Xalimovich</i>	136

## “O‘ZBEKISTON SUG‘URTA BOZORI” JURNALI TAHRIR KENGASHI A‘ZOLARI

1. Teshabayev To‘lqin Zakirovich (Kengash raisi. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti rektori, i.f.d. prof.).
2. Fayziyev Orifjon Olimovich (Kengash raisi o‘rinbosari, Istiqbolli loyihalar milliy agentligi direktor o‘rinbosari).
3. Azimov Rustam Sadikovich (O‘zbekinvest eksport-import sug‘urta kompaniyasi AJ Bosh direktori, i.f.d. prof.).
4. Mehmonov Sultonali Umaraliyevich (Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti prorektori, i.f.d., prof.).
5. Abduraxmonova Gulnora Qalandarovna (Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti prorektori, i.f.d. prof.).
6. Xudoyqulov Sadirdin Karimovich (TDIU huzuridagi “O‘zbekiston iqtisodiyotini rivojlantirishning ilmiy asoslari va muammolari” ilmiy tadqiqot markazi direktori).
7. Xalilov Oybek Nasirovich (O‘zbekiston sug‘urta bozori professional ishtirokchilari Uyushmasi Kengash raisi).
8. Qo‘ldoshev Qamariddin Mansurovich (TDIU “Sug‘urta ishi” kafedrasida professori, i.f.d., Bosh muharrir).
9. Zaynalov Jahongir Rasulovich (Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Moliya” kafedrasida mudiri, i.f.d. prof.).
10. Shennayev Xo‘jayor Musurmanovich (TDIU “Sug‘urta ishi” kafedrasida mudiri, DSc, prof.).
11. Boyev Habibullo Ismoilovich (TDIU “Soliq va soliqqa tortish” kafedrasida professori, i.f.d.).
12. Nurullayev Abdulaziz Sirojiddinovich (TDIU “Sug‘urta ishi” kafedrasida dotsenti, i.f.d.).
13. Merident Randles (FSA, MAAA. Prinsipal & Consulting Actuary. Senior Consultant, UNDP-Milliman Global Actuarial Initiative).
14. Ong Xie (FIA, FSAS. Program Manager, UNDP-Milliman Global Actuarial Initiative. Pronouns: She/Her).
15. Yadgarov Akram Akbarovich (TDIU “Yashil iqtisodiyot” kafedrasida professori, i.f.d.).
16. Yuldashev Obiddin Toshmurzayevich (TDIU magistratura dekan muovini, i.f.d.).
17. Maxmudov Akbar Abduxamidovich (Toshkent ijtimoiy innovatsiya universiteti rektori, PhD, dotsent).
18. Axrorov Zarif Oripovich (TDIU Samarqand filiali “Moliya, soliq va bank ishi” kafedrasida mudiri, i.f.d., dotsent).
19. Qurbonov Xayrulla Abdurasulovich (TDIU Xalqaro va milliy reytinglar bilan ishlash bo‘limi boshlig‘i, i.f.n. dots.).
20. Raxmatullayev Botirjon Abduxamidovich (Toshkent xalqaro moliyaviy boshqaruv va texnologiyalar universiteti. Akademik faoliyat bo‘yicha prorektor PhD, dotsent).
21. Musaxonzoda Ikromjon Sobirxon o‘g‘li (TMC institute “Milliy ta‘lim yo‘nalishlari akademik faoliyat va ilmiy ishlar” bo‘yicha prorektor, PhD).
22. Hasanov Xayrulla Nasrullayevich (TDIU Besh tashabbus markazi bo‘lim boshlig‘i, PhD).
23. Kenjayev Ilxom G‘iyozovich (TDIU magistratura dekan muovini, PhD, dots.).
24. Imomov Hamdilla Hamdamovich (TDIU “Korporativ moliya va qimmatli qog‘ozlar” kafedrasida professor v.b., i.f.n.).
25. Baratova Dinara Alisherovna (TDIU “Sug‘urta ishi” kafedrasida dotsenti, PhD. Tahririyat kengashi kotibi).
26. Agzamov Avazxon Talgatovich (TDIU “Soliq va soliqqa tortish” kafedrasida professori, PhD).
27. Nomozova Qumri Isoyevna (Bank moliya akademiyasi dotsenti, PhD).
28. Xamdamov Shoh-Jaxon Raxmat o‘g‘li (TDIU “Korporativ moliya va qimmatli qog‘ozlar” kafedrasida dotsenti, PhD).
29. Maxmudov Samariddin Baxriddinovich (“Ma‘mun” universiteti “Iqtisodiyot” kafedrasida dotsenti, PhD).
30. Abduturapova Dildora Farxodjon qizi (“Ilmiy tadqiqot faoliyatini tashkil etish” bo‘limi bosh mutaxassisi, PhD).
31. Abdusattarova Dildora Baxodirovna (TDIU “Soliq va soliqqa tortish kafedrasida” dotsenti).
32. Nosirov Jasur Tursunpulotovich (Toshkent xalqaro moliyaviy boshqaruv va texnologiyalar universiteti “Akademik faoliyat va registrator” departamenti rahbari, PhD, dotsent).
33. Adilova Gulnur Jorabayevna (TDIU “Sug‘urta ishi” kafedrasida dotsenti, PhD.).
34. Malikova Dilrabo Mo‘minovna, (TDIU Samarqand filiali "Moliya, soliq va bank ishi" kafedrasida dotsenti, PhD).
35. Bobomurotova Manzura Panji qizi (TDIU “Soliq va soliqqa tortish” kafedrasida assistenti, PhD).



## O'ZBEKISTON SUG'URTA TASHKILOTLARI FAOLIYATIDA KORPORATIV BOSHQARUV TIZIMINING HOLATI: MAVJUD MUAMMOLAR VA RIVOJLANISH ISTIQBOLLARI

Xasanov Farrux Ravshanovich

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti dotsenti, (PhD)

Email: f.xasanov.fx32@gmail.com

**Annotatsiya:** Maqolada O'zbekiston sug'urta kompaniyalarida korporativ boshqaruvning hozirgi holati va rivojlanish xususiyatlari ko'rib chiqiladi. Asosiy e'tibor Istiqbolli loyihalar milliy agentligi (ILMA) nazorati ostiga o'tish va MHXS (IFRS) 17 standartlarini joriy etish sharoitida kuzatuv kengashlarining amaliy faoliyatini tahlil qilishga qaratilgan. Mahalliy sug'urtalovchilar faoliyatini o'rganish asosida boshqaruv tuzilmasidagi asosiy o'zgarishlar aniqlandi, jumladan mustaqil direktorlar sonining o'sishi, audit va risklar bo'yicha qo'mitalar rolining kuchayishi hamda raqamli monitoring vositalarining joriy etilishi. Muallif tomonidan davlat va xususiy sektorlardagi korporativ boshqaruv yondashuvlari qiyoslandi, boshqaruv organlari faoliyatidagi mavjud to'siqlar belgilandi. Tadqiqot yakunlari bo'yicha boshqaruv a'zolari uchun KPI tizimini takomillashtirish va strategik qarorlar qabul qilish shaffofligini oshirish yuzasidan aniq choralar taklif etilgan.

**Kalit so'zlar:** korporativ boshqaruv, sug'urta bozori, kuzatuv kengashi, Istiqbolli loyihalar milliy agentligi (ILMA), moliyaviy barqarorlik, mustaqil direktorlar, MHXS 17, KPI tizimi.

**Abstract:** The article examines the current state and specific development features of corporate governance within the insurance companies of Uzbekistan. Primary focus is placed on analyzing the practical operations of Supervisory Boards amidst the transition to the regulatory oversight of the National agency of perspective projects (NAPP) and the implementation of IFRS 17 standards. Based on a study of domestic insurers' activities, the author identifies key changes in governance structures, including an increase in the number of independent directors, the strengthening of audit and risk committees' roles, and the adoption of digital monitoring tools. Furthermore, the paper provides a comparative analysis of corporate governance approaches in the public and private sectors, highlighting existing barriers within governing bodies. Based on the research findings, specific measures are proposed to enhance KPI systems for management members and improve transparency in strategic decision-making.

**Keywords:** corporate governance, insurance market, Supervisory board, The National agency of perspective projects (NAPP), financial stability, independent directors, IFRS 17, KPI system.

**Абстрактный:** В статье рассматривается современное состояние и специфика развития корпоративного управления в страховых компаниях Узбекистана. Основное внимание уделено анализу практической деятельности наблюдательных советов в условиях перехода под надзор Национального агентства перспективных проектов (НАПП) и внедрения стандартов МСФО (IFRS) 17. На основе изучения деятельности отечественных страховщиков выявлены ключевые изменения в структуре управления, в том числе рост числа независимых директоров, усиление роли комитетов по аудиту и рискам, а также внедрение цифровых инструментов мониторинга. Автором проведено сравнение подходов к корпоративному управлению в государственном и частном секторах, выделены существующие барьеры в работе органов управления. По итогам исследования предложены конкретные меры по совершенствованию системы КPI для членов управления и повышению прозрачности принятия стратегических решений.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, страховой рынок, наблюдательный совет, Национальное агентство перспективных проектов (НАПП), финансовая устойчивость, независимые директора, МСФО 17, система KPI.

### Kirish (Введение/Introduction).

Milliy iqtisodiyotning tubdan transformatsiyalashuvi va "O'zbekiston – 2030" strategiyasida belgilangan ustuvor vazifalarning amalga oshirilishi sharoitida, moliya sektorining institutsional barqarorligini ta'minlash masalasi o'ta muhim ahamiyat kasb etmoqda. O'zbekiston Respublikasi sug'urta bozori ijtimoiy va texnogen xatarlarning asosiy dempferi (yumshatuvchisi) hamda strategik institutsional investor sifatida ishtirok etib, ayni paytda sifat jihatidan yangilanish bosqichini o'tamoqda. Bunday sharoitda korporativ boshqaruv tushunchasiga shunchaki ma'muriy tartib-taomillarning rasmiylashtirilgan majmuasi sifatida emas, balki sug'urta tashkilotlarining to'lov qobiliyati, investitsiyaviy jozibadorligi va shaffofligini ta'minlovchi fundamental mexanizm sifatida qaralmoqda. Ta'kidlash joizki, O'zbekiston sug'urtalovchilar faoliyatida korporativ boshqaruv bank sektoridan farqli o'laroq, qisqa muddatli likvidlikni boshqarishdan sug'urta qildiruvchilar oldidagi majburiyatlarning uzoq muddatli ijrosiga qaratiladi. Bu esa risklarni boshqarish mexanizmlarini bevosita yuqori boshqaruv bo'g'ini tuzilmasiga integratsiya qilishni talab etadi. Shu sababli sug'urta tashkilotlari faoliyatida zamonaviy korporativ boshqaruv tizimining ahamiyati juda yuqori hisoblanadi.

Mazkur maqolada O'zbekistonda sug'urta biznesining barqaror rivojlanishini belgilovchi asosiy omil sifatida korporativ boshqaruvning

o'rni va ahamiyati tahlil qilingan hamda ilmiy va amaliy taklif va tavsiyalar ishlab chiqilgan.

### Mavzuga oid adabiyotlar tahlili (Обзор литературы/Literature review).

Zamonaviy xorijiy va mahalliy adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, sug'urta sektoridagi korporativ boshqaruvning nazariy asosi so'nggi besh yil ichida sezilarli evolyutsiyani boshdan kechirdi. Agar klassik nazariyalar boshqaruvni agentlik xarajatlarini kamaytirish usuli sifatida ko'rib chiqqan bo'lsa, 2021–2026-yillardagi zamonaviy tadqiqotlar tizimli barqarorlik va nomoliyaviy xatarlarni integratsiya qilishga asosiy e'tiborni qaratmoqda.

Munozaralarning markaziy nuqtasini direktorlar kengashi tarkibining daromadlilik va kapitallashuv ko'rsatkichlariga ta'siri masalasi egallaydi. Goyal B., Gulati R. (2026) tomonidan rivojlanayotgan bozorlar misolida o'tkazilgan fundamental tadqiqotda kuzatuv kengashi a'zolarining mustaqilligi ROA va ROE ko'rsatkichlari bilan bir xil darajada emas, ammo barqaror ijobiy korrelyatsiyaga ega ekanligi isbotlangan. Mualliflar sug'urta tashkilotlari uchun kengashning "nazorat qiluvchi" va "maslahat beruvchi" funksiyalari o'rtasidagi muvozanat o'ta muhimligini ta'kidlaydilar [4].

Ushbu nuqtai nazarni Noor A. Va boshqalar (2024) rivojlantirib, investitsiya daromadlarining yuqori volatilligi sharoitida (bu O'zbekiston

fond bozori uchun ham dolzarb), ayniqsa kuzatuv kengashlari huzuridagi investitsiya qo'mitalarining sifati sug'urtalovchining uzoq muddatli yashovchanligini belgilashini ko'rsatib o'tadi. [5]. Kariuki S. (2023) tadqiqoti esa ushbu jarayonni "xarajatlar samaradorligi" o'zgaruvchisini kiritish orqali to'ldiradi va rivojlangan boshqaruv mexanizmlari ichki biznes-jarayonlarni optimallashtirish hisobiga operatsion xarajatlarni kamaytirishini isbotlaydi. [6].

Aksariyat adabiyotlar prudensial nazoratning kuchayishi sharoitida korporativ boshqaruvning transformatsiyasiga bag'ishlangan. So'nggi ikki yil ichida (2024–2026) sug'urtalovchilar faoliyatiga ESG (ekologik, ijtimoiy va korporativ boshqaruv) prinsiplarini integratsiya qilishga bo'lgan qiziqish keskin ortdi. Hipolito R. va boshqalar (2025) ishi korporativ boshqaruv sifati yuqori bo'lgan sug'urta kompaniyalari iqlimiy xatarlar va ijtimoiy muammolarga yaxshiroq moslashuvchanlik ko'rsatishini namoyish etadi. [7].

Markaziy Osiyo bozorlariga bag'ishlangan Azimov R. (2026) tadqiqoti alohida ahamiyatga ega. Muallif O'zbekistonda korporativ boshqaruvning asosiy xususiyati yirik ishtirokchilar (masalan, "O'zbekinvest" eksport-import sug'urta kompaniyasi" aksiyadorlik jamiyati) kapitalida davlatning ustun roli ekanligini qayd etadi. Azimov xususiyashtirish va IPO jarayonlari doirasida "ma'muriy nazorat"dan "bozorga asoslangan korporativ boshqaruv"ga bosqichma-bosqich o'tish zarurligini ko'rsatib o'tadi. [8].

Yuqoridagilarni umumlashtirgan holda aytish mumkinki, xorijiy mamlakatlar sug'urta bozorlari bo'yicha chuqur empirik ma'lumotlar mavjudligiga qaramay, ushbu mexanizmlarni O'zbekistonning institutsional transformatsiyasi sharoitlariga moslashtirish masalalari yetarlicha o'rganilmagan. Milliy qonunchilik xususiyatlarini (masalan, yangi tahrirdagi "Sug'urta faoliyati to'g'risida"gi Qonun) sug'urta tashkilotlarining moliyaviy barqarorligining amaliy ko'rsatkichlari bilan bog'lovchi tadqiqotlarda yaqqol ilmiy taqchillik mavjud. Ushbu tadqiqot aynan mana shu bo'shliqni to'ldirishga qaratilgan.

**Tadqiqotni amalga oshirishda foydalanilgan usullar (Methods/Методы).** Ushbu tadqiqotni amalga oshirishda ekspert baholash, umumlashtirish, taqqoslash, tarixiy va mantiqiy yondashuv, tahlil, statistik ma'lumotlarni guruhlash usullaridan foydalanildi. Tadqiqot asosiga O'zbekiston iqtisodiyotining institutsional transformatsiyasi sharoitida korporativ boshqaruv tizimi sifati va sug'urta tashkilotlarining moliyaviy barqarorligi o'rtasida to'g'ridan-to'g'ri bog'liqlik mavjudligi haqidagi yondashuv qo'yilgan. Tadqiqot uslubiyoti O'zbekiston qonunchiligi xususiyatlarini, xususan, sug'urta tashkilotlari boshqaruv a'zolari malakasiga qo'yiladigan talablar va ichki nazorat tizimini joriy etish majburiyatini hisobga oladi. Baholash sug'urtaning yagona axborot tizimi orqali raqamli hisobotlarga o'tishni hisobga olgan holda o'tkaziladi, bu esa ma'lumotlarining yuqori ishonchligini ta'minlaydi.

**Tahlil va natijalarlar (Analysis and results/Анализ и результаты).**

O'zbekiston Respublikasi sug'urta bozorida korporativ boshqaruvning zamonaviy holati tahlili regulyatorlik funksiyalarining istiqbolli loyihalar milliy agentligi (ILMA)ga o'tishi va "O'zbekiston – 2030" Strategiyasi vazifalarining amalga oshirilishi natijasida yuzaga kelgan chuqur sifat o'zgarishlarini aniqlash imkonini beradi. Ushbu bo'limda sug'urtalovchilar faoliyatining amaldagi ko'rsatkichlariga tayanib, boshqaruv tizimlari rivojlanishining tavsifiy (deskriptiv) va qiyosiy tahlili taqdim etiladi.

1. Kuzatuv kengashlarining tarkibiy transformatsiyasi.

O'zbekiston Respublikasidagi 35 ta sug'urta tashkilotlarining birlamchi tahlili 2020-2025 yillar davri uchun quyidagi tarkibiy xususiyatlarni aniqladi:

- kuzatuv kengashlarida "nominal" a'zolarining professional boshqaruvchilar bilan almashinuvi kuzatilmoqda. Bu o'z navbatida boshqaruv sifatini oshishiga sezilarli ta'sir choralarni ko'rsatishga xizmat qiladi. Biroq, aksariyat sug'urta tashkilotlarida kuzatuv kengashi a'zolarining o'rtacha soni 5-7 kishini tashkil etadi, ayrimlarida esa 9 kishigacha kengaytirish tendensiyasi kuzatilmoqda (masalan "ALSKOM sug'urta kompaniyasi" aksiyadorlik jamiyati), bu esa ko'pincha tezkor qarorlar qabul qilishning sekinlashishiga olib keladi;

- 2022 yilga qadar bozor bo'yicha mustaqil direktorlarning o'rtacha ulushi 10% dan oshmas edi. Biroq, "Sug'urta faoliyati to'g'risida"gi Qonunning yangi tahriri kuchga kirishi va regulyator tomonidan nazoratning kuchaytirilishi natijasida, 2025 yilga kelib listingdagi kompaniyalarda bu ko'rsatkich 25–30% ga yetdi.

- yuqori boshqaruv bo'g'inida ayollar ishtiroki ortib borayotgani qayd etilmoqda. Hayotni sug'urta qilish (life insurance) sohasiga ixtisoslashgan kompaniyalarda ayollarning kuzatuv kengashlari va boshqaruvdagi ulushi umumiy sug'urta (general insurance) sektoriga

nisbatan 8% ga yuqori. Shunga qaramay, kuzatuv kengashlarida ayollar ulushi 12-15% darajasida qolmoqda. Bu ko'rsatkich xorijiy mamlakatlar sug'urta bozorlari raqamlardan past.

2. Kuzatuv kengashlari huzuridagi qo'mitalarning funksional samaradorligi.

Korporativ boshqaruv samaradorligining asosiy indikatori ixtisoslashgan qo'mitalarning ishlashidir. Bu yo'nalishda quyidagi holatga guvoh bo'lishimiz mumkin:

- audit, xatarlar bo'yicha qo'mitalar: O'zbekistonda MHXS (IFRS) 17 standartining joriy etilishi audit qo'mitalarining rolini tubdan o'zgartiradi. Alohida xatarlarni boshqarish qo'mitalarini (Risk Committees) tashkil etgan kompaniyalar sug'urta zaxiralarini shakllantirishda 15-20% yuqori aniqlikni namoyish etadi.

- kadrlar va haq to'lash bo'yicha qo'mitalar: Mahalliy amaliyotda ushbu vosita eng kam rivojlangan bo'lib qolmoqda. Aksariyat sug'urta tashkilotlarida top-menejment uchun KPI tizimi hali ham portfel sifati yoki to'lov qobiliyati darajasiga emas, balki faqat yig'ilgan mukofotlar hajmiga bog'langan, bu esa agressiv anderryting xatarlarini keltirib chiqarmoqda.

3. Davlat sektori va xususiy sektorda korporativ boshqaruvning samaradorligi.

O'zbekistonda korporativ boshqaruvning rivojlanishi ikki yoqlama xususiyatga ega. Buni quyidagi tahliliy jadvalda ko'rishimiz mumkin.

Qiyoslash parametri	Davlat kompaniyalari ("O'zbekinvest" EISK" AJ misolida)	Xususiy kompaniyalar ("Neo Insurance Corp" AJ misolida)
Boshqaruv uslubi	Konservativ, ierarxik	Moslashuvchan, IT-ga yo'naltirilgan
Shaffoflik	Yuqori (qat'iy davlat nazorati tufayli)	Tanlanma (aksiyadorlarga yo'naltirilgan)
Qaror qabul qilish tezligi	Past (idoralar bilan kelishuvlar tufayli)	Yuqori
ESG joriy etilishi	Tizimli (davlat dasturlariga muvofiq)	Cheklangan (hamkorlar talabiga ko'ra)

Tahlillar shuni ko'rsatdiki, O'zbekistonda davlat kompaniyalari jarayonlarni tartibga solishda "namuna" bo'lib xizmat qilmoqda, biroq xususiy sektor xorijiy investitsiyalarni jalb qilish va faoliyatni kengaytirishda korporativ boshqaruv mexanizmlaridan samaraliroq foydalanmoqda.

4. Raqamlashtirishning korporativ boshqaruvga ta'siri.

O'zbekiston sug'urta bozorining o'ziga xos xususiyati yagona axborot tizimi joriy etilganligi bo'ldi. Bu kuzatuv kengashlariga ma'lumotlarni an'anaviy tahlil qilish usulidan real vaqt rejimidagi monitoringga o'tish imkonini berdi. Natija shundaki, kuzatuv kengashi va ijro organi a'zolari uchun dashboardlarni, yani boshqaruv panellarini integratsiya qilgan kompaniyalar likvidlik koeffitsiyenti pasayishiga reaksiya bildirish vaqtini sezilarli qisqartirdilar. Korporativ boshqaruv yanada "proaktiv" shaklga keldi, bu esa aktivlarni noqonuniy olib chiqib ketish yoki demping holatlarini erta bosqichlarda to'xtatish imkonini bermokda.

Yuqorida keltirib o'tilgan ijobiy o'zgarishlarga qaramay, tadqiqot bir qator kritik to'siqlarni aniqladi, bular quyidagilar:

- rasmiyatchilik (formalizm): sug'urta kompaniyalarining deyarli 40 foizida kuzatuv kengashlarining faoliyati "qog'ozda" qolmoqda, majlis bayonnomalari chorakdan chorakka bir xil takrorlanadi, aksariyat sug'urta kompaniyalarida kuzatuv kengashlarining targibida faoliyat yuritadigan qo'mitalar umuman tashkil etilmagan;

- manfaatlar to'qnashuvi: xususiy kompaniyalarda majoritar aksiyadorlarning operatsion faoliyatga kuchli ta'siri saqlanib qolmoqda, bu esa mustaqil direktorlarning rolini yo'qqa chiqaradi;

- vorisiylikning mavjud emasligi: ijro organida kadrlar rotatsiyasi jarayoni tizimlashtirilmagan, bu esa asosiy mulkdorlar almashgan taqdirda xatarlarni keltirib chiqaradi.

Tahlillar shuni tasdiqlaydiki, O'zbekiston sug'urta sektorida korporativ boshqaruv "ma'muriy" modeldan "qiyamatli" (insonga va sifatga yo'naltirilgan) modelga o'tish bosqichida turibdi. Bunda asosiy drayver, yani harakatlantiruvchi kuch bozor raqobati emas, balki regulyator bosimi va xalqaro qayta sug'urtalovchilarning talablaridir. Sug'urta kompaniyalarining institutsional barqarorligi kuzatuv kengashining MHXS 17 standartlariga o'tish sharoitida xatarlarni

boshqarish va strategik rejalashtirish jarayoniga naqadar real jalb qilinganligiga bevosita bog'liq.

#### Xulosa (Conclusion/Выводы).

O'tkazilgan tadqiqot O'zbekiston Respublikasi sug'urta sektoridagi korporativ boshqaruv tizimi tahlili natijalarini sarhisob qilish va qator amaliy tavsiyalarni shakllantirish imkonini beradi. Regulyator funksiyalarining Istiqbolli loyihalar milliy agentligiga o'tishi va xalqaro hisobot standartlarining (MHXS 17) joriy etilishi sifat jihatidan yangi muhitni yaratadi. Bu muhitda korporativ boshqaruv ikkinchi darajali ma'muriy omildan moliyaviy ishonchlikni ta'minlovchi birlamchi vositaga aylanadi.

Sug'urta sohasining barqarorligini oshirish va korporativ boshqaruv tizimini yanada takomillashtirish uchun quyidagi choralar taklif etiladi:

- malaka talablarini differensiyalash: sug'urta kompaniyalarining mustaqil direktorlari uchun aktuar hisob-kitoblar va IFRS 17 xususiyatlarini o'z ichiga olgan maxsus malaka testlarini ishlab chiqish va joriy etish;

- qo'mitalar faoliyatini monitoring qilish: qo'mitalar majlislari bayonnomalari mavjudligini tekshirishdan ularning ish mazmunini baholashga o'tish;

- konsolidatsiyani rag'batlantirish: kichik kompaniyalardagi rasmiyatchilikni hisobga olgan holda, minimal ustav kapitaliga qo'yiladigan talablarni oshirish siyosatini davom ettirish. Bu bozorning

tabiiy ravishda yiriklashishiga va sifatli boshqaruv tuzilmalarining shakllanishiga xizmat qiladi.

- rag'batlantirish tizimi (KPI) islohoti: top-menejmentni faqat yig'ilgan sug'urta mukofotlari hajmi uchun mukofotlash amaliyotidan voz kechish. KPI tizimiga sug'urta portfeli sifati (Loss Ratio), likvidlik darajasi va to'lov qobiliyati marjasi normativlariga rioya qilish ko'rsatkichlarini kiritish lozim;

- komplayens va ichki audit funksiyalarini institutsionallashtirish: ichki nazorat xizmatlarining nafaqat yuridik, balki moliyaviy mustaqilligini ta'minlash, ularning budget avtonomiyasini kompaniya ustavida mustahkamlab qo'yish;

- kuzatuv kengashlarini professional rivojlantirish: kengash a'zolari uchun kiberrisklar, ESG-sug'urta va yuqori inflyatsiya sharoitida investitsiya portfelini boshqarish masalalari bo'yicha muntazam o'quv kurslarini tashkil etish.

"O'zbekiston – 2030" Strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun davlat ma'murchiligidan bozor o'z-o'zini tartibga solish mexanizmgiga muvozanatli o'tishni ta'minlash zarur. Mustaqil direktorlar institutining rivojlanishi "professional hamjamiyat" shakllanishi bilan birga kechishi kerak, bunda kengash a'zolari qabul qilinayotgan strategik qarorlar uchun shaxsiy nufuzi va moddiy javobgarligini his qilishlari shart bo'ladi.

#### Foydalanilgan adabiyotlar (Литературы/ References):

1. O'zbekiston Respublikasining "Sug'urta faoliyati to'g'risida"gi 730-son Qonuni, 2021 yil 23 noyabr.
2. O'zbekiston Respublikasining "Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida"gi 370-son Qonuni, 2014 yil 6 may.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Sug'urta xizmatlari bozorini yanada rivojlantirishning kompleks chora-tadbirlari to'g'risida"gi 2024 yil 1 martdagi PQ-108-son Qarori.
4. Goyal B., Gulati R. A nexus between corporate governance and performance: evidence from the Indian insurance industry // International Journal of Disclosure and Governance. – 2026. – DOI: 10.1057/s41310-024-00283-y.
5. Noor A. S. Impact of corporate governance and investment decisions on financial performance in insurance // Insurance Markets and Companies. – 2024. – Vol. 15, No. 2. – DOI: 10.21511/ins.15(2).2024.11.
6. Kariuki S. N. Corporate governance mechanisms and efficiency of insurance firms: emerging market evidence // Cogent Economics & Finance. – 2023. – Vol. 11, No. 1. – DOI: 10.1080/23322039.2023.2207265.
7. Hipolito R, et al. (2025). Determinants of ESG Measures: Evidence from European Insurance Companies. Journal of Risk and Financial Management, 18(5), 267. <https://doi.org/10.3390/jrfm18050267>.
8. Azimov R. ESG in the Insurance Markets of Central Asia: Lessons from Uzbekistan. – World Scientific Publishing, 2026. – 320 p. – DOI: 10.1142/14555.
9. Abdusaidov S. — «Reasons and Problems of Application of IFRS 17 in Insurance Companies». Journal of multidisciplinary sciences and innovations. German international journals company, 2, 2025. Pages 129-130.
10. Xasanov F.R. O'zbekiston sug'urta tashkilotlarida korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirish yo'nalishlari. "O'zbekiston sug'urta bozori" ilmiy jurnali, 2-son, may 2025. DOI: [https://doi.org/10.55439/INS/vol2\\_iss2/281](https://doi.org/10.55439/INS/vol2_iss2/281).
11. F.R.Xasanov. O'zbekiston sug'urta tashkilotlari faoliyatida risklarni boshqarishni takomillashtirishda xalqaro standartlarning o'rni va ahamiyati. "O'zbekiston sug'urta bozori" ilmiy jurnali, 3-son, fevral 2025.