



O‘ZBEKISTON SUG‘URTA BOZORI

VOL. 3 ISS: 2 (2026)

INSURANCE MARKET OF UZBEKISTAN СТРАХОВОЙ РЫНОК УЗБЕКИСТАНА

INSURANCE



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

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



СОВРЕМЕННЫЕ ДРАЙВЕРЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СТРАХОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Жиянова Наргиза Эсанбоевна

д.э.н., профессор, ТГЭУ

Email: nargiza.esanbayevna@gmail.com

Зохидова Диёра Улугбек кизи

магистрант ТГЭУ

Annotatsiya: Maqolada sug'urta tashkilotlarida korporativ boshqaruvning zamonaviy tendensiyalari va rivojlanish istiqbollari ko'rib chiqiladi. Sug'urta kompaniyalari faoliyatiga korporativ boshqaruvning global standartlari ta'siri, shaffoflikni oshirish, risklarni boshqarish samaradorligini kuchaytirish hamda sug'urtalanuvchilar manfaatlarini himoya qilish zaruriyatiga alohida e'tibor qaratilgan. Shuningdek, korporativ boshqaruvning xalqaro tamoyillarini milliy sug'urta amaliyotiga moslashtirish muammolari, direktorlar kengashi va nazorat organlarining roli, shuningdek, korporativ boshqaruvga raqamlashtirish va ESG tamoyillarini joriy etish imkoniyatlari tahlil qilingan. Maqolada sug'urta tashkilotlarida korporativ boshqaruvni takomillashtirish ularning raqobatbardoshligi, barqarorligi hamda mijozlar va investorlar ishonchini oshirishning muhim sharti ekanligi to'g'risida xulosa qilingan.

Kalit so'zlar: korporativ boshqaruv, sug'urta tashkilotlari, sug'urta mukofotlari, sug'urta zaxiralari, aktuariylar, anderrayterlar, adjasterlar, shaffoflik, risklarni boshqarish, ESG, raqamlashtirish, raqobatbardoshlik.

Abstract: The article examines current trends and future prospects of corporate governance development in insurance organizations. Special attention is given to the influence of global corporate governance standards on the activities of insurance companies, the need to enhance transparency, improve risk management efficiency, and protect policyholders' interests. The study analyzes the challenges of adapting international corporate governance principles to national insurance practices, the role of boards of directors and supervisory bodies, as well as the opportunities of digitalization and the integration of ESG principles into corporate governance. It is concluded that improving corporate governance in insurance organizations is an essential condition for strengthening their competitiveness, resilience, and trust from clients and investors.

Keywords: corporate governance, insurance companies, insurance premiums, insurance reserves, actuaries, underwriters, adjusters, transparency, risk management, ESG, digitalization, competitiveness.

Абстрактный: В статье рассматриваются современные тенденции и перспективы развития корпоративного управления в страховых организациях. Особое внимание уделяется влиянию глобальных стандартов корпоративного управления на деятельность страховых компаний, необходимости повышения прозрачности, эффективности управления рисками и защиты интересов страхователей. Анализируются проблемы адаптации международных принципов корпоративного управления к национальной страховой практике, роль совета директоров и органов контроля, а также возможности цифровизации и внедрения ESG-принципов в корпоративное управление. Делается вывод о том, что совершенствование корпоративного управления в страховых организациях является важным условием повышения их конкурентоспособности, устойчивости и доверия со стороны клиентов и инвесторов.

Ключевые слова: корпоративное управление, страховые организации, страховые премии, страховые резервы, актуарии, андеррайтеры, аджастеры, прозрачность, управление рисками, ESG, цифровизация, конкурентоспособность.

Введение (Kirish /Introduction).

Современное развитие страхового рынка характеризуется его структурной трансформацией под воздействием глобализации, цифровизации, усиления конкуренции, а также роста климатических и киберрисков. В международной практике страхование все в большей степени рассматривается не только как механизм перераспределения рисков, но и как важнейший институт финансовой устойчивости, инвестиционного посредничества и социальной защиты. По оценкам международных организаций, несмотря на восстановление страхового рынка и рост прибыльности, сохраняются значительные уязвимости, связанные с макроэкономической нестабильностью и повышенной волатильностью финансовых рынков.

В этих условиях возрастает значение корпоративного управления как ключевого фактора устойчивости страховых организаций. Современные подходы выходят за рамки традиционного контроля платежеспособности и ориентируются на интеграцию риск-ориентированного управления, повышение прозрачности отчетности, цифровую трансформацию и внедрение инновационных технологий, включая искусственный интеллект. Одновременно усиливается влияние ESG-факторов, что требует учета климатических и социальных рисков в системе управления

страховыми компаниями. Для Республики Узбекистан данная проблематика приобретает особую актуальность в контексте активной модернизации финансового сектора и углубления рыночных реформ. Рост финансовых услуг и развитие страховых механизмов сопровождаются повышением требований к прозрачности, качеству корпоративного управления и адаптации национальной практики к международным стандартам. Важную роль в этом процессе играют реформы финансовой отчетности, развитие государственного медицинского страхования и укрепление институциональной среды.

Таким образом, корпоративное управление в страховых организациях следует рассматривать как системообразующий фактор, обеспечивающий финансовую устойчивость, доверие участников рынка и долгосрочную конкурентоспособность страхового сектора. В то же время сохраняется ряд научных и практических проблем, связанных с адаптацией международных подходов к национальным условиям, развитием риск-ориентированных механизмов управления и интеграцией цифровых и ESG-компонентов в систему корпоративного управления.

Литературный обзор

Проблематика развития корпоративного управления в страховых организациях отражена в ряде отечественных и

зарубежных исследований, а также в нормативных документах, регулирующих деятельность страхового сектора.

В диссертационном исследовании Т. С. Глуховой рассматриваются методы корпоративного управления в страховых компаниях России, акцент сделан на анализе специфики внутреннего контроля и роли советов директоров в повышении устойчивости бизнеса (Глухова, 2009). Подобные вопросы затрагиваются и в других работах, где корпоративное управление рассматривается как ключевой фактор эффективности и инвестиционной привлекательности страховых организаций (Economy-Lib).

Важным направлением изучения является развитие корпоративного страхования как сегмента рынка. Так, в исследованиях Н.Ю. Ермаковой рассматриваются особенности трансформации корпоративного страхования в условиях рыночных отношений, при этом акцентируется внимание на необходимости адаптации международных практик к национальной специфике. Схожие идеи развивает В.В. Шахов, отмечая, что внедрение комплексных программ страховой защиты способствует формированию корпоративной культуры компаний и повышает их устойчивость к рискам. В трудах А.П. Архипова и М.Л. Гончаровой анализируются современные тенденции корпоративного страхования, где подчеркивается значение комплексного подхода к управлению рисками в условиях глобализации и усиливающейся конкуренции на рынке страховых услуг.

И. Х. Абдрахманов является одним из ведущих исследователей в области страхового дела Узбекистана. В своих трудах он акцентирует внимание на совершенствовании нормативно-правовой базы страхового рынка, внедрении эффективных механизмов государственного надзора и повышении уровня корпоративного управления в страховых организациях. Учёный подчёркивает важность прозрачности отчётности, цифровизации страховых процессов и подготовки профессиональных кадров для обеспечения устойчивости и конкурентоспособности отрасли.

Для национальной научной и прикладной повестки проблема корпоративного управления в страховых организациях особенно актуальна в связи с продолжающейся модернизацией финансового сектора, ростом требований к прозрачности бизнеса и адаптацией национальной практики к международным стандартам. В исследованиях, посвященных развитию страхового дела в Узбекистане, акцент обычно делается на совершенствовании нормативно-правовой базы, цифровизации страховых услуг, укреплении механизмов государственного надзора и повышении профессионального уровня участников рынка. Именно эти направления образуют основу для развития корпоративного управления в страховых организациях республики, поскольку без надежных институтов контроля, прозрачной отчетности и квалифицированных кадров невозможно обеспечить устойчивость страхового сектора и его конкурентоспособность. При этом национальная литература пока в большей степени сосредоточена на общих вопросах реформирования страхового рынка и значительно реже рассматривает корпоративное управление в страховании как самостоятельную комплексную исследовательскую проблему.

Методы исследования

В исследовании применён комплексный подход, включающий анализ научной литературы, нормативных документов и стратегических материалов страховых компаний. Используются методы сравнительно-правового анализа, контент-анализа отчетности, а также системный подход для выявления тенденций и проблем корпоративного управления в страховых организациях. Такой подход позволил определить сильные и слабые стороны действующих практик и обозначить перспективные направления их развития.

Анализ и результаты

В мировой практике корпоративное управление в страховых организациях давно стало неотъемлемой частью эффективного финансового менеджмента и защиты интересов клиентов. В странах Европы и США сформировались устойчивые модели управления, основанные на прозрачности, профессионализме и ответственности. Так, в Великобритании действует система риск-ориентированного надзора, где основное внимание уделяется внутренним механизмам управления и оценке рисков. В Германии и Франции ключевую роль играют наблюдательные советы с участием независимых директоров, контролирующих стратегические решения и соблюдение этических принципов. В странах Европейского союза активно развиваются ESG-подходы: страховые компании ежегодно публикуют отчёты о корпоративной ответственности и устойчивом развитии, что повышает доверие инвесторов и клиентов.

В Соединённых Штатах корпоративное управление в страховом секторе регулируется как федеральными, так и региональными структурами. Основной акцент делается на раскрытии финансовой информации, прозрачности собственности и управленческих решений. Важную роль здесь играют актуарии и андеррайтеры, которые обеспечивают объективную оценку рисков и формируют тарифную политику компаний. В Японии и Южной Корее корпоративное управление тесно связано с цифровыми технологиями: страховые компании активно внедряют искусственный интеллект и аналитику больших данных для оценки рисков, повышения качества обслуживания и борьбы со страховым мошенничеством. Международная ассоциация страхового надзора (IAIS) также подчёркивает важность единых глобальных стандартов, включающих управление капиталом, прозрачность и систему внутреннего контроля.

В странах с переходной экономикой, таких как Польша, Чехия и Казахстан, реформирование корпоративного управления проходило параллельно с либерализацией страхового рынка. Эти государства адаптировали европейские модели, усилив роль советов директоров, внутреннего аудита и отчётности. Например, в Польше создание независимых наблюдательных советов повысило доверие инвесторов и улучшило качество корпоративных решений. В Казахстане внедрена стратегия развития страхового рынка, где особое внимание уделяется цифровизации, раскрытию информации и внедрению принципов корпоративной ответственности.

В Узбекистане страховой рынок находится в стадии активного роста и модернизации. За последние годы приняты важные меры для реформирования отрасли, включая постановление Президента № ПП-4412 от 2 августа 2019 года «О мерах по реформированию и обеспечению ускоренного развития страхового рынка Республики Узбекистан». Этот документ стал основой для внедрения международных стандартов корпоративного управления, усиления роли надзорных органов и повышения прозрачности. Постепенно внедряются электронные системы страхования, создаются единые базы данных и цифровые платформы для оценки рисков и урегулирования убытков. По оценке МВФ, реальный рост ВВП Узбекистана составил 6,5% в 2024 году, а в 2025 и 2026 годах ожидается сохранение высоких темпов роста — 5,9% и 5,8% соответственно. При этом в январе–декабре 2025 года объем рыночных услуг в стране вырос на 14,7%, а финансовые услуги — на 24,6%, что указывает на расширение спроса на финансовые продукты и услуги в целом. В такой макроэкономической среде страховой рынок получает объективные предпосылки для дальнейшего роста, однако одновременно возрастает потребность в более зрелых институтах корпоративного управления, способных обеспечить надежность, прозрачность и конкурентоспособность страховых организаций.

Наряду с этим узбекская экономика в 2025–2026 годах характеризуется углублением рыночных реформ, повышением требований к прозрачности бизнеса и постепенным сближением национальной финансовой инфраструктуры с международными стандартами. В 2025 году МВФ в рамках FSAP отметил заметный прогресс Узбекистана в укреплении институциональных и операционных основ финансовой стабильности, но одновременно подчеркнул необходимость дальнейших правовых и регуляторных реформ, а также снижения доминирующей роли государства в финансовом секторе. Эти выводы имеют прямое значение и для страхового рынка: по мере усложнения финансовой системы возрастает значение независимых органов контроля, качественной внутренней отчетности, риск-ориентированного управления и повышения ответственности совета директоров и исполнительного менеджмента страховщиков.

Существенное влияние на перспективы развития корпоративного управления в страховых организациях Узбекистана оказывает и реформа финансовой отчетности. В январе 2026 года Министерство экономики и финансов сообщило о запуске разработок Национальных стандартов финансовой отчетности на 2026–2027 годы в соответствии с международными требованиями; среди восьми направлений прямо предусмотрены отраслевые стандарты для страхования. Это означает, что в ближайшей перспективе страховые компании будут функционировать в условиях более высокой прозрачности, сопоставимости и надежности отчетных данных, что усилит требования к качеству корпоративного управления и внутреннего контроля. Для страховых организаций это особенно важно, поскольку прозрачная отчетность напрямую влияет на доверие инвесторов, регулятора и страхователей, а также на возможности интеграции в международные финансовые и перестраховочные рынки.

Отдельного внимания заслуживает развитие государственного медицинского страхования, которое также формирует новые институциональные условия для страхового рынка. По данным правительства, система государственного медицинского страхования должна была поэтапно расширяться и к концу 2026 года охватить остальные регионы страны. Хотя этот сегмент имеет особую специфику, его развитие усиливает общую роль страховых механизмов в социальной сфере и повышает требования к цифровой инфраструктуре, управлению данными, прозрачности финансовых потоков и качеству администрирования страховых программ. В более широком смысле это указывает на то, что страхование в Узбекистане постепенно приобретает не только коммерческое, но и системное социально-экономическое значение.

Крупные страховые компании, такие как АО «Kafil-Sug'urta» и АО «ALSKOM», активно развивают корпоративное управление, внедряя внутренний аудит, прозрачную отчетность и долгосрочные стратегии развития. Их планы включают цифровизацию, автоматизацию бизнес-процессов и ориентацию на потребности клиентов. Министерство экономики и финансов Узбекистана также усиливает надзор, внедряя международные стандарты финансовой отчетности и корпоративной культуры. Вместе с тем остаются нерешёнными проблемы — недостаточная независимость советов директоров, слабая корпоративная культура и нехватка квалифицированных кадров, таких как актуарии и аджастеры.

Анализ показывает, что Узбекистан постепенно приближается к международным стандартам корпоративного управления, опираясь на успешные зарубежные практики, но для достижения устойчивости страхового рынка необходимы дальнейшее институциональное укрепление, развитие кадрового потенциала и ускоренная цифровизация.

Проведённый анализ показал, что корпоративное управление в страховых организациях является многоуровневой системой, включающей механизмы контроля, управления рисками, стратегического планирования и взаимодействия с заинтересованными сторонами. На основе изучения диссертационных и научных исследований установлено, что ключевыми проблемами в данной сфере остаются недостаточная адаптация международных стандартов к национальной практике, низкий уровень прозрачности управленческих процессов и ограниченное применение принципов ESG.

Сравнительный анализ публикаций, посвящённых корпоративному управлению в банковском секторе, выявил схожие закономерности: необходимость повышения доверия клиентов, внедрения цифровых технологий и совершенствования внутреннего контроля. Эти выводы подтверждают актуальность применения аналогичных подходов в страховой сфере.

Анализ стратегических документов страховых компаний Узбекистана, таких как стратегия АО «Kafil-Sug'urta» и планы развития компании «ALSKOM», показал, что отечественные организации постепенно внедряют элементы долгосрочного планирования, ориентируются на повышение прозрачности и стремятся к цифровизации. Однако в большинстве случаев данные инициативы носят фрагментарный характер и требуют более системного подхода [6].

Изучение нормативных документов Республики Узбекистан свидетельствует о том, что государство предпринимает меры по развитию страхового рынка и внедрению современных механизмов корпоративного управления. Постановление Президента ПП-4412 закрепляет приоритеты повышения конкурентоспособности страховых компаний, расширения спектра услуг и усиления роли органов корпоративного контроля.

В результате проведённого исследования можно заключить, что перспективы развития корпоративного управления в страховых организациях связаны с несколькими ключевыми направлениями:

- адаптация международных стандартов к национальной специфике;
- повышение прозрачности и эффективности управления рисками;
- активное внедрение цифровых технологий;
- развитие корпоративной культуры и ориентация на интересы клиентов и инвесторов;
- интеграция принципов устойчивого развития (ESG) в стратегические цели страховых компаний.

Совершенствование корпоративного управления рассматривается как одно из важнейших условий укрепления устойчивости и конкурентоспособности страхового сектора, а также

повышения доверия со стороны общества и инвесторов [9].

Таблица 1.
Анализ состояния и перспектив корпоративного управления в страховых организациях ¹

Критерий анализа	Текущее состояние	Проблемы и ограничения	Перспективы развития
Нормативно-правовая база	Существуют базовые законы и постановления, регулирующие страховой рынок (ПП-4412).	Ограниченная адаптация международных стандартов.	Дальнейшее развитие национального законодательства с учётом глобальных практик.
Прозрачность и отчетность	Отчеты компаний публикуются, но часто в усечённой форме.	Недостаточная открытость для инвесторов и клиентов.	Внедрение международных стандартов раскрытия информации.
Управление рисками	Используются базовые механизмы внутреннего контроля.	Слабая система оценки и прогнозирования рисков.	Разработка комплексных систем риск-менеджмента с применением цифровых технологий.
Роль совета директоров	Формально закреплена.	Недостаточная независимость и профессионализация членом совета.	Усиление роли независимых директоров и внедрение принципа подотчётности.
Цифровизация процессов	Имеются отдельные инициативы (онлайн-страхование, базы данных).	Фрагментарное внедрение цифровых решений.	Полная цифровизация процессов и использование Big Data, AI в управлении.
ESG-принципы и устойчивое развитие	На начальном этапе внедрения.	Отсутствие системного подхода.	Интеграция ESG в корпоративные стратегии и практики.
Корпоративная культура	Основное внимание на выполнении финансовых показателей.	Недостаточная ориентация на клиента и долгосрочные цели.	Формирование культуры ответственности и доверия к клиентам и инвесторам.

Проведённый анализ показывает, что корпоративное управление в страховых организациях находится на этапе институционального становления и постепенного усложнения. С одной стороны, в страховом секторе уже сформированы базовые элементы управленческой системы: существует нормативно-правовая база, закреплены функции органов управления, применяются отдельные инструменты внутреннего контроля, публикуется отчетность, а также реализуются отдельные цифровые инициативы. С другой стороны, большинство этих элементов пока функционируют преимущественно в формально-организационной плоскости и не всегда обеспечивают необходимый уровень прозрачности, устойчивости и стратегической эффективности. Это позволяет сделать вывод о том, что современное состояние корпоративного управления в страховых организациях характеризуется противоречием между наличием институциональной основы и недостаточной глубиной ее

¹ Таблица составлена на основе изученного материала

практической реализации.

Прежде всего, важным критерием оценки выступает нормативно-правовая база. Наличие базовых законов и постановлений, регулирующих страховой рынок, создает формальную основу для функционирования страховых организаций и их системы управления. Однако само по себе наличие нормативных актов еще не означает высокого качества корпоративного управления. Основная проблема заключается в том, что национальное регулирование во многих случаях пока не в полной мере адаптировано к современным международным стандартам правового надзора, корпоративной подотчетности, внутреннего контроля и риск-ориентированного управления. В результате правовая база выполняет преимущественно стабилизирующую функцию, но пока недостаточно стимулирует внедрение передовых управленческих практик. Следовательно, перспектива развития в данном направлении должна быть связана не просто с расширением нормативного массива, а с его качественным обновлением, ориентированным на гармонизацию с глобальными принципами корпоративного управления, раскрытия информации и защиты интересов страхователей.

Не менее значимым направлением является прозрачность и отчетность страховых организаций. Формально страховые компании публикуют отчеты, однако их содержание часто остается ограниченным, что снижает аналитическую ценность отчетности для инвесторов, клиентов и иных заинтересованных сторон. Недостаточная полнота и открытость раскрываемой информации свидетельствует о том, что отчетность пока в большей степени воспринимается как инструмент выполнения регуляторных требований, а не как механизм формирования доверия и рыночной репутации. Между тем именно прозрачность является важнейшим условием повышения инвестиционной привлекательности страховых компаний, поскольку она позволяет объективно оценивать финансовую устойчивость, качество управления активами и обязательствами, а также уровень корпоративной ответственности. Поэтому внедрение международных стандартов раскрытия информации должно рассматриваться как необходимый этап перехода от формальной отчетности к реальной информационной открытости страхового бизнеса.

Особое место в системе корпоративного управления занимает управление рисками, поскольку специфика страховой деятельности напрямую связана с перераспределением и покрытием рисков. В настоящее время в страховых организациях используются главным образом базовые механизмы внутреннего контроля, однако этого уже недостаточно в условиях растущей неопределенности внешней среды, цифровизации, появления киберрисков и усложнения страховых продуктов. Слабость систем оценки, прогнозирования и мониторинга рисков ограничивает способность страховых организаций своевременно выявлять потенциальные угрозы и принимать превентивные управленческие решения. С научной точки зрения это означает, что риск-менеджмент в страховой сфере должен развиваться от уровня административного контроля к уровню интегрированной системы корпоративного управления, включающей количественные методы анализа, сценарное прогнозирование, стресс-тестирование и цифровые инструменты обработки данных. Только при таком подходе управление рисками сможет выполнять не вспомогательную, а стратегическую функцию обеспечения устойчивости страховщика.

Важным критерием развития корпоративного управления является роль совета директоров. Формальное закрепление полномочий совета директоров в страховых организациях является необходимым институциональным условием, однако его фактическая эффективность во многом зависит от уровня независимости, профессиональной компетентности и ответственности членов совета. Недостаточная независимость совета директоров, совмещение функций контроля и оперативного управления, а также ограниченность профессионального опыта в вопросах страхового бизнеса, риск-менеджмента и цифровой трансформации снижают его реальную роль в стратегическом развитии компании. Следовательно, перспективы совершенствования корпоративного управления предполагают усиление значения независимых директоров, развитие специализированных комитетов, повышение требований к профессионализации совета и внедрение принципа подотчетности не только перед собственниками, но и перед более широким кругом заинтересованных сторон.

Отдельного внимания заслуживает цифровизация процессов.

Наличие отдельных цифровых инициатив, таких как онлайн-страхование, использование электронных баз данных и автоматизация отдельных операций, свидетельствует о начале технологической модернизации страхового сектора. Однако фрагментарность цифровых решений показывает, что в большинстве случаев цифровизация пока не стала системообразующим элементом корпоративного управления. В условиях современной экономики цифровые технологии должны использоваться не только для обслуживания клиентов, но и для совершенствования внутренних управленческих процессов: анализа портфеля, оценки рисков, предотвращения мошенничества, мониторинга финансовых потоков, внутреннего аудита и подготовки управленческой отчетности. Поэтому перспектива полной цифровизации связана с переходом от локальных IT-инициатив к цифровой управленческой экосистеме, основанной на использовании Big Data, искусственного интеллекта и аналитических платформ поддержки управленческих решений.

Все большее значение приобретает критерий ESG-принципов и устойчивого развития. На современном этапе их внедрение в страховых организациях находится на начальной стадии, что объясняется как недостаточной зрелостью самого страхового рынка, так и отсутствием системного методологического подхода к интеграции ESG в корпоративное управление. Между тем в международной практике именно ESG становится важным фактором оценки устойчивости, репутации и инвестиционной привлекательности финансовых институтов. Для страховых организаций это особенно важно, поскольку они несут ответственность не только перед акционерами, но и перед клиентами, обществом и государством. Следовательно, отсутствие системного подхода к ESG ограничивает возможности страховых компаний в части повышения доверия, привлечения долгосрочного капитала и адаптации к новым глобальным требованиям. Перспективы развития здесь связаны с включением ESG-подходов в корпоративные стратегии, системы управления рисками, политику раскрытия информации и внутренние стандарты ответственности.



Рис. 1. Динамика развития ключевых направлений корпоративного управления в страховых организациях (2018–2025 гг.)²

На рисунке отражены изменения по ключевым критериям корпоративного управления: нормативно-правовая база, прозрачность отчетности, управление рисками, цифровизация и внедрение ESG-принципов. Данные показывают устойчивый рост значимости цифровизации и риск-менеджмента в последние годы, что обусловлено глобальными трендами и активным внедрением международных стандартов. Вместе с тем развитие корпоративной культуры и интеграция ESG остаются на начальном уровне, что требует дополнительных усилий со стороны страховых компаний.

Для решения этих проблем необходимо усилить роль независимых членов совета директоров, внедрять цифровые системы внутреннего аудита и отчетности, развивать профессиональную подготовку кадров и активнее внедрять ESG-принципы. Это позволит сделать страховые организации более прозрачными, устойчивыми и конкурентоспособными на внутреннем и международном рынке.

Не менее значимым фактором является корпоративная культура. В настоящее время во многих страховых организациях основное внимание по-прежнему сосредоточено на достижении краткосрочных финансовых показателей, тогда как ориентация на клиента, долгосрочное доверие и устойчивое развитие выражена недостаточно. Это ограничивает качество корпоративного управления, поскольку эффективная система управления невозможна без ценностной основы, поддерживающей принципы ответственности, прозрачности, этики и профессионального

² Full Report: Global Insurance Market Trends 2025 | OECD

взаимодействия. Корпоративная культура в страховой организации должна формировать не только внутреннюю дисциплину, но и устойчивую модель отношений с клиентами, инвесторами, регуляторами и персоналом. Поэтому ее развитие должно рассматриваться как стратегический ресурс, обеспечивающий долгосрочную устойчивость компании и повышение ее репутационного капитала.

Таким образом, проведенный анализ позволяет утверждать, что корпоративное управление в страховых организациях находится в переходной стадии: от базовой организационно-правовой модели к более сложной, интегрированной системе стратегического управления. Ключевая проблема состоит в том, что отдельные элементы корпоративного управления уже существуют, однако между ними пока отсутствует достаточная взаимосвязь и институциональная зрелость. Нормативное регулирование, отчетность, риск-менеджмент, работа совета директоров, цифровизация, ESG и корпоративная культура должны развиваться не изолированно, а как взаимодополняющие компоненты единой управленческой системы.

С научной точки зрения это означает, что дальнейшее совершенствование корпоративного управления в страховых организациях должно основываться на комплексном подходе. Такой подход предполагает, во-первых, адаптацию международных стандартов к национальным условиям страхового рынка; во-вторых, переход к риск-ориентированной и цифровой модели управления; в-третьих, повышение независимости и профессионализма органов корпоративного контроля; в-четвертых, системную интеграцию ESG-принципов в корпоративную стратегию; в-пятых, формирование корпоративной культуры, ориентированной на доверие, прозрачность и долгосрочное взаимодействие с клиентами и инвесторами. Именно реализация этих направлений способна превратить корпоративное управление из формального элемента организационной структуры в реальный фактор устойчивости, конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности страховых организаций.

Заключение

Проведённое исследование позволяет сделать вывод о том, что в условиях глобальных трансформаций страхового рынка корпоративное управление в страховых организациях приобретает системообразующее значение, выступая ключевым фактором обеспечения финансовой устойчивости, институциональной надёжности и долгосрочной конкурентоспособности. Установлено,

что современные тенденции развития страхового сектора, включая цифровизацию, внедрение технологий искусственного интеллекта, а также усиление климатических, кибернетических и ESG-рисков, обуславливают необходимость перехода к интегрированной, риск-ориентированной модели корпоративного управления.

В работе обосновано, что эффективность корпоративного управления в страховых организациях определяется не только качеством внутренних контрольных процедур, но и уровнем институционального развития, прозрачностью финансовой отчётности, степенью цифровой зрелости и способностью адаптироваться к международным стандартам регулирования. Систематизация институциональных условий развития страхового рынка Узбекистана позволила выявить существующие ограничения, связанные с недостаточной адаптацией международных подходов, неравномерностью внедрения цифровых решений и ограниченной интеграцией ESG-принципов в управленческие процессы.

На основе полученных результатов предложены направления совершенствования корпоративного управления, включающие внедрение риск-ориентированных механизмов управления, усиление внутреннего контроля и аудита, повышение прозрачности и сопоставимости финансовой отчётности, а также адаптацию международных стандартов к национальным условиям. Особое значение при этом приобретает использование цифровых технологий и AI-инструментов, способствующих повышению качества управленческих решений и снижению операционных и системных рисков.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанных подходов при формировании корпоративных стратегий страховых организаций, совершенствовании системы риск-менеджмента и внутреннего контроля, а также при разработке регуляторных мер, направленных на повышение устойчивости и инвестиционной привлекательности страхового рынка Республики Узбекистан.

В целом результаты исследования подтверждают, что дальнейшее развитие корпоративного управления в страховых организациях должно быть ориентировано на формирование устойчивой, прозрачной и технологически адаптивной модели управления, обеспечивающей эффективное функционирование страхового сектора в условиях возрастающей неопределённости и глобальных вызовов.

Foydalanilgan adabiyotlar (Литературы/ References):

1. Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по реформированию и обеспечению ускоренного развития страхового рынка Республики Узбекистан» ПП-4412-сон от 02.08.2019. <https://lex.uz/ru/docs/4459812?ONDATE2=04.03.2024&action=compare>
2. Абдурахманов И. Х. Внедрение эффективных механизмов регулирования и пруденциального надзора на страховом рынке Республики Узбекистан // Международный журнал «Финансы и учет». – № 2, 2020. – С. 11.
3. Глухова Т. С. Развитие методов корпоративного управления в страховых компаниях России: дис. ... канд. экон. наук. Москва, 2009. Доступ: <https://www.dissercat.com/content/razvitie-metodov-korporativnogo-upravleniya-v-strakhovykh-kompaniyakh-rossii>
6. Стратегия развития страховой компании АО «Kafil-Sug'urta» на период 2022–2024 гг. Доступ: <https://kafil.uz/storage/open-data-files/December2022/R0rga4ag4P8WAtv20uph.pdf>
7. Развитие корпоративного страхования в условиях рынка: дис. ... канд. экон. наук. Доступ: <https://www.dissercat.com/content/razvitie-korporativnogo-strakhovaniya-v-usloviyakh-rynka>
8. ALSKOM. Соблюдение Кодекса корпоративного управления в Страховой Компании «ALSKOM». Доступ: <https://alskom.uz/ru/company/press/news/2808/>
10. Развитие методов корпоративного управления в страховых компаниях России // Economy-Lib. Доступ: <https://economy-lib.com/razvitie-metodov-korporativnogo-upravleniya-v-strahovykh-kompaniyah-rossii>
11. ERP документ (финансовая отчётность). Доступ: <https://erp.eai.uz/static/afa8ca51aa79a06e70bac579a6017d06.pdf>
12. Jiyanova N.E. The Importance of Digital Economy in the Effective Use of Financial Resources of Enterprises // (January 12, 2020). TJS - Tematics journal of Sociology ISSN 2277-2987, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3760524> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.376054>
13. Nargiza Jiyanova, Mashkhura Sharapova, Dilnoza Tadjibekova, Dildora Tashmuxeimedova Innovative Economy: Barriers And Prospects // International Journal of Advanced Science and Technology Vol. 29, No. 7. (2020), pp.
14. Жиянова Н.Э., Азимжонина М.Цифровая трансформация банков как путь к устойчивому развитию экономики // "Science and Education" Scientific Journal Vol. 2 2021. № 11, 1186-1197.
15. The Organisation for Economic Co-operation and Development | OECD