



## ГЕНДЕРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В БАНКАХ УЗБЕКИСТАНА: СОСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

**Мемешева Лилия**

*Международный Вестминстерский университет в городе Ташкенте*

ORCID: 0000-0001-5853-2526

[Imemesheva@wiut.uz](mailto:Imemesheva@wiut.uz)

**Аннотация.** Одной из актуальных и важных задач, стоящих перед Правительством Республики Узбекистан стоит улучшение ситуации в области гендерного равенства, которое утверждено в законодательных актах, постановлениях и Стратегии Республики до 2030 года. Данная статья посвящена мониторингу и анализу ситуации в области гендерного разнообразия на высших уровнях управления в коммерческих банках Узбекистана, а также предоставлению рекомендации по её совершенствованию.

**Ключевые слова:** гендерный менеджмент, «стеклянный потолок», индекс гендерного баланса, банковский сектор.

## O'ZBEKISTON BANKLARIDA GENDER BOSHQARUVI: HOLATI, MUAMMOLARI VA RIVOJLANISH ISTIQBOLLARI

**Memeshva Liliya**

*Toshkent shahridagi Xalqaro Vestminster universiteti*

**Annotatsiya.** Qonunchilik, farmonlar va Respublikaning 2030-yilgacha bo'lgan strategiyasida mustahkamlangan gender tengligini oshirish O'zbekiston Respublikasi hukumati oldida turgan dolzarb va muhim vazifalardan biridir. Ushbu maqolada O'zbekistondagi tijorat banklarining yuqori boshqaruv darajalarida gender xilma-xilligi holati kuzatiladi va tahlil qilinadi hamda uni takomillashtirish bo'yicha tavsiyalar beriladi.

**Kalit so'zlar:** gender boshqaruvi, shisha shift, gender balansi indeksi, bank sektori.

## GENDER MANAGEMENT IN UZBEKISTAN'S BANKS: STATUS, CHALLENGES, AND DEVELOPMENT PROSPECTS

**Memeshva Liliya**

*Westminster International University in Tashkent*

**Abstract.** Improving gender equality, as enshrined in legislation, regulations, and the Republic's Strategy to 2030, is one of the pressing and important tasks facing the Government of the Republic of Uzbekistan. This article monitors and analyzes the status of gender diversity at senior management levels in commercial banks in Uzbekistan, and provides recommendations for improvement.

**Keywords:** gender management, glass ceiling, gender balance index, banking sector.

### **Введение.**

Достижение гендерного равенства и обеспечения равных прав и свобод всем гражданам страны независимо от пола является одним из главных направлений социально-экономической политики Узбекистана, запрещая на законодательном уровне дискриминацию при приёме на работу, оплате труда и продвижению по службе (Закон, 2019). В дальнейшем были усилены полномочия государственных органов по контролю за соблюдением равных прав в сфере труда и государственной службы, а также установлены требования к гендерной экспертизе и закреплены принципы гендерно ориентированного бюджетирования. (Закон, 2022).

Достижение гендерного равенства является одним из компонентов ESG (Environmental, Social, Governance) и многие коммерческие банки обязаны согласно требованию законодательства (Постановление, 2019) предоставлять ESG-отчетность, раскрывающую в том числе информацию о ситуации в области гендерного разнообразия в компаниях. Более того согласно Стратегии гендерного равенства до 2030 года одной из основных целей является достижение доли женщин на руководящих позициях до 30%. (Решение Сената, 2021).

Согласно данным отчета Всемирного Банка за 2024 год доля женщин топ-менеджеров составляет лишь 12,4% и компаний с женским владением -12,5%. Для сравнения в соседнем Казахстане эти показатели составили 26% и 24% соответственно.

В результате исследования, проведенного Международной организацией труда гендерный разрыв в оплате труда за период в 2022 годов составил 31,7%, что является довольно высоким показателем по сравнению со среднемировыми значениями.

### **Обзор литературы.**

Согласно недавним исследованиям, проведенным в четырёх странах Центральной Азии (Узбекистане, Таджикистане, Кыргызстане и Казахстане) было выявлено влияние женщин-СЕО на результаты бизнеса и занятость женщин в этих компаниях. (Azizov,2024). На основании данных Всемирного банка и метода многоуровневой регрессии были сделаны выводы, что женское лидерство положительно связано с результатами бизнеса во всех четырех странах. Также было обнаружено, что компании, возглавляемые женщинами в целом, имеют на 15% больше женщин-сотрудников.

По результатам исследований, проведенных в 48 странах с применением OLS-регрессии с фиксированными эффектами и пробит регрессии и на основе Агентской теории была выявлена закономерность того, что в целом женщины-директора и женщины-менеджеры улучшают финансовую результативность (ROA) и повышают вовлеченность стейкхолдеров, однако средняя доля женщин в совете директоров составляет всего 17,7%. (Galletta et al.,2022)

Другое исследование, проведенное группой итальянских ученых (Palone et al., 2024), выявило влияние гендерного разнообразия совета директоров (BGD) и культурного разнообразия совета директоров (BCD) на ESG- результативность 96 европейских банков с применением OLS- регрессии. Проведенный анализ показал, что BGD и BCD по отдельности положительно влияют на ESG-результативность, однако совместный эффект BGD\* BGD является отрицательным, так как избыточное разнообразие препятствует принятию совместных решений. Согласно данным выборки доля женщин в совете директоров банков составила 35,7%.

Группа научных работников из Пакистана провела эмпирическое исследование того, как гендерные стереотипы и «стеклянный потолок» препятствуют карьерному росту женщин в банковском секторе страны (Shabbir et al.,2017). В исследовании приняли участие 272 респондента из трёх мегаполисов страны. В результате анализа данных было обнаружено, что гендерные стереотипы отрицательно влияют на

продвижение женщин по карьерной лестнице и положительно влияет на эффект «стеклянного потолка» и чем больше стереотип, тем выше барьер.

По результатам мониторинга данных Всемирного Банка, проведенного российским исследователем (Израелян, 2024) было выявлено, что Узбекистан в 2024 году вошёл в пятерку стран мира по улучшению ситуации в области гендерного равенства за счет внедрённых изменений в Трудовой кодекс, а именно документальному закреплению равной платы за труд и снятия запрета на работу женщин во вредных отраслях. Важным событием также стало принятие закона о домашнем насилии, предусматривающим теперь уголовную ответственность за данное преступление. Однако, согласно данным Всемирного Банка, женщины по всему миру занимают лишь примерно 20% мест в советах директоров корпораций по всему миру и лишь 13% стран ввели обязательные гендерные квоты в высших уровнях управления.

Другая научная работа, проведенная итальянскими исследователями на основе анализа 387 банков Италии (Menicucci and Paolucci, 2022), выявила, что женщины-директора значительно реже принимают рисковые решения и менее самоуверенны, чем мужчины на данных позициях. Более того, банки, возглавляемые женщинами, показывают более высокие показатели соотношения собственного капитала к активам (equity to assets) и достаточности капитала (capital adequacy).

Однако согласно исследованию, проведенному в 2023 году на основе данных 19 пакистанских банков за период 2013-2020 годов была выявлена отрицательная взаимосвязь между гендерным разнообразием в Совете Директоров и такими показателями эффективности, как рентабельность активов (ROA), прибыль на акцию (EPS), техническая эффективность (TE) и совокупная факторная производительность (TFP). (Athar et al., 2023). Однако отрицательный эффект, выявленный в Пакистане, не означает, что гендерное разнообразие в советах директоров банка вредно, а то, что формальное присутствие женщин в руководстве на основе механической квоты не даёт ожидаемого эффекта.

Другое масштабное исследование, проведенное на основе данных банковских холдинговых компаний за период 1992-2019 годов с применением панельной регрессии классифицировало женщин-руководителей согласно трем категориям и выявило то, что женщины-директора в совете значительно снижают все виды риска, женщины-руководители в исполнительном составе снижают часть рисков, но не влияют на волатильность акций, а в период финансовых кризисов женщины-CEO даже повышают долевого риск. (Liu and Wu, 2023)

### **Методология исследования.**

Методология исследования включает в себя авторский мониторинг официальных сайтов 23 коммерческих банков Узбекистана, статистический анализ в форме обработки первичной базы данных по 17 показателям, SWOT- анализ (выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в области гендерного равенства в коммерческих банках), а также расчёт Индекса Гендерного Баланса (ИГБ) по следующей формуле:  $ИГБ = (Дж\_НС + Дж\_П) / 2$ , где Дж\_НС- доля женщин в наблюдательном совете; Дж\_П- доля женщин в правлении банков.

*Объектом исследования* является система корпоративного управления коммерческих банков Узбекистана в гендерном разрезе.

*Предметом исследования* служит изучение гендерного состава наблюдательных советов и правлений 23 коммерческих банков Узбекистана, сравнительный анализ показателей гендерного баланса в разрезе типа собственности, а также со средними европейскими показателями.

*Целью исследования* является изучение существующей ситуации в области гендерного менеджмента на высоких уровнях управления в банковском секторе

Узбекистана, выявления системных закономерностей, а также разработку рекомендаций по совершенствованию ситуации в сфере гендерного менеджмента в коммерческих банках.

### Анализ и обсуждение результатов.

Данное исследование включает в себя анализ первичных данных 23 коммерческих банков Узбекистана из действующих 30 банков в реестре Центрального Банка (охват 77%). Всего в исследовании участвуют 10 государственных, 10 частных и 3 иностранных банка.

**Таблица 1**

**Доля женщин в Наблюдательном совете в банковском секторе Узбекистана по состоянию на май 2026 г.**

№	Название банка	Тип собственности	Всего членов Наблюдательного совета	Женщин в НС	Доля женщин в НС, в %	Пол председателя НС (М/Ж)	Женщин среди независимых директоров НС	Женщин среди иностранных членов НС
1	АО «Национальный банк ВЭД РУ» (НБУ)	Гос.	7	1	14,3%	М	0	0
2	АКБ «Узпромстройбанк» (SQB)	Гос.	11	3	27,3%	М	3	3
3	АКБ «Агробанк»	Гос.	9	0	0,0%	М	0	0
4	АКИБ «Ипотека-банк» (OTP Group)	Гос.	9	2	22,2%	М	2	2
5	АК «Алокабанк»	Гос.	11	1	9,1%	М	1	1
6	АКБ «Асакабанк»	Гос.	9	2	22,2%	М	1	1
7	АКБ «Микрокредитбанк»	Гос.	8	0	0,0%	М	0	0
8	АКБ «Хамкорбанк»	Гос.	9	1	11,1%	М	0	1
9	ОАО «Ипак Йули банк»	Гос.	9	4	44,4%	М	0	1
10	ОАО «Туронбанк»	Гос.	9	1	11,1%	М	0	0
11	Orient Finance Bank (OFB)	Частн.	5	1	20,0%	М	0	1
12	АКБ «Капиталбанк»	Частн.	9	0	0,0%	М	0	0
13	APEX BANK	Частн.	4	0	0,0%	М	0	0
14	АКБ «Давр-банк»	Частн.	5	1	20,0%	М	0	0
15	АКБ «Anog Bank »	Частн.	9	3	33,3%	М	1	1
16	АКБ «Инфинбанк»	Частн.	5	1	20,0%	М	1	0
17	ASIA ALLIANCE BANK	Частн.	5	1	20,0%	М	0	0
18	АКБ «Трастбанк»	Частн.	7	3	42,9%	М	0	0
19	АКБ «Uzum Bank»	Частн.	5	0	0,0%	М	0	0
20	АКБ «Универсалбанк»	Частн.	7	0	0,0%	М	0	0
21	АО «Тенге Банк Узбекистан»	Иностр.	4	2	50,0%	М	2	2
22	КДБ Банк Узбекистан	Иностр.	5	1	20,0%	Ж	0	0
23	АО TBC Bank	Иностр.	7	4	57,1%	М	2	2
<b>ИТОГО / СРЕДНЕЕ ПО СЕКТОРУ</b>			<b>168</b>	<b>32</b>	<b>19,4%</b>	<b>1 Ж из 23</b>	<b>13</b>	<b>15</b>

Согласно данным, указанным в Таблице 1 только в одном из 23 анализируемых банков председателем Наблюдательного совета, является женщина и это иностранный банк. Также в данной таблице видно, что из 32 женщин, в наблюдательном совете 15-представители иностранных акционеров, что составляет 47% и 13 из 32 женщин (41%)

находятся в статусе независимых директоров. В двух государственных банках и в четырёх частных банках женщины абсолютно не представлены в Наблюдательном совете. Больше число женщин наблюдается в иностранном банке TBC Bank (57,1%), а средний процент женщин в Наблюдательных советах банках Узбекистана- 19,4%.

**Таблица 2**

**Доля женщин в Правлении в банковском секторе Узбекистана по состоянию на май 2026 г.**

№	Название банка	Тип собственности	Всего членов Правления	Женщин в Правлении	Доля женщин в Правлении, %	Пол председателя Правления (М/Ж)	Женщин - зам. председателя Правления
1	АО «Национальный банк ВЭД РУ» (НБУ)	Гос.	11	0	0,0%	М	0
2	АКБ «Узпромстройбанк» (SQB)	Гос.	10	2	20,0%	М	0
3	АКБ «Агробанк»	Гос.	9	0	0,0%	М	0
4	АКИБ «Ипотека-банк» (ОТР Group)	Гос.	9	0	0,0%	М	0
5	АК «Алокабанк»	Гос.	7	2	28,6%	Ж	1
6	АКБ «Асакабанк»	Гос.	7	0	0,0%	вакант	0
7	АКБ «Микрокредитбанк»	Гос.	4	0	0,0%	М	0
8	АКБ «Хамкорбанк»	Гос.	7	1	14,3%	М	0
9	ОАО «Ипак Йули банк»	Гос.	7	0	0,0%	М	0
10	ОАО «Туронбанк»	Гос.	7	0	0,0%	М	0
11	Orient Finance Bank (OFB)	Частн.	7	0	0,0%	М	0
12	АКБ «Капиталбанк»	Частн.	9	2	22,2%	М	0
13	APEX BANK	Частн.	4	1	25,0%	Ж	1
14	АКБ «Давр-банк»	Частн.	5	0	0,0%	М	0
15	АКБ «Anor Bank »	Частн.	7	1	14,3%	М	0
16	АКБ «Инфинбанк»	Частн.	7	1	14,3%	М	1
17	ASIA ALLIANCE BANK	Частн.	5	1	20,0%	М	0
18	АКБ «Трастбанк»	Частн.	9	2	22,2%	М	0
19	АКБ «Uzum Bank»	Частн.	5	1	20,0%	Ж	0
20	АКБ «Универсалбанк»	Частн.	5	0	0,0%	М	0
21	АО «Тенге Банк Узбекистан»	Иностр.	5	2	40,0%	М	1
22	КДБ Банк Узбекистан	Иностр.	9	1	11,1%	М	0
23	АО TBC Bank	Иностр.	4	2	50,0%	М	2
<b>ИТОГО/СРЕДНЕЕ ПО СЕКТОРУ</b>			<b>159</b>	<b>19</b>	<b>13,1%</b>	<b>3 Ж из 23</b>	<b>6</b>

Только в трёх из 23 исследуемых банков женщины являются Председателями Правления (Таблица 2). Всего выявлено 19 женщин в Правлении банков из 159 членов и 6 из них заместителей Председателей Правления. Из 10 государственных банков в 7 женщины не представлены в Правлении, но только в трех из 10 частных банков в Правлении не было обнаружено представительниц женского пола. Однако во всех трёх анализируемых иностранных банков женщины являются членами Правления. Средняя доля женщин в Правлении коммерческих банков составляет 13,1%.

**Таблица 3**

**Индекс гендерного баланса в наблюдательных советах и правлении  
коммерческих банков Узбекистана и отклонение от показателя (30%) OMFIF**

№	Название банка	Доля женщин в НС, в %	Доля женщин в Правлен ии, в %	Индекс гендерного баланса (ИГБ), %	Отклоне ние от 30% (OMFIF)
1	АО «Национальный банк ВЭД РУ» (НБУ)	14,3%	0,0%	7,2%	-22,9%
2	АКБ «Узпромстройбанк» (SQB)	27,3%	20,0%	23,7%	-6,4%
3	АКБ «Агробанк»	0,0%	0,0%	0,0%	-30,0%
4	АКИБ «Ипотека-банк» (OTP Group)	22,2%	0,0%	11,1%	-18,9%
5	АК «Алокабанк»	9,1%	28,6%	18,8%	-11,2%
6	АКБ «Асакабанк»	22,2%	0,0%	11,1%	-18,9%
7	АКБ «Микрокредитбанк»	0,0%	0,0%	0,0%	-30,0%
8	АКБ «Хамкорбанк»	11,1%	14,3%	12,7%	-17,3%
9	ОАО «Ипак Йули банк»	44,4%	0,0%	22,2%	-7,8%
10	ОАО «Туронбанк»	11,1%	0,0%	5,6%	-24,5%
11	Orient Finance Bank (OFB)	20,0%	0,0%	10,0%	-20,0%
12	АКБ «Капиталбанк»	0,0%	22,2%	11,1%	-18,9%
13	APEX BANK	0,0%	25,0%	12,5%	-17,5%
14	АКБ «Давр-банк»	20,0%	0,0%	10,0%	-20,0%
15	АКБ «Anor Bank »	33,3%	14,3%	23,8%	-6,2%
16	АКБ «Инфинбанк»	20,0%	14,3%	17,1%	-12,9%
17	ASIA ALLIANCE BANK	20,0%	20,0%	20,0%	-10,0%
18	АКБ «Трастбанк»	42,9%	22,2%	32,6%	2,6%
19	АКБ «Uzum Bank»	0,0%	20,0%	10,0%	-20,0%
20	АКБ «Универсалбанк»	0,0%	0,0%	0,0%	-30,0%
21	АО «Тенге Банк Узбекистан»	50,0%	40,0%	45,0%	15,0%
22	КДБ Банк Узбекистан	20,0%	11,1%	15,6%	-14,4%
23	АО TBC Bank	57,1%	50,0%	53,6%	23,6%
<b>ИТОГО/СРЕДНЕЕ ПО СЕКТОРУ</b>		<b>19,4%</b>	<b>13,1%</b>	<b>16,2%</b>	<b>-13,8%</b>

В результате расчета Индекса Гендерного Баланса (Таблица 3) было выявлено, что средний ИГБ, вычисленный на основе данных 23 коммерческих банков Узбекистана составляет 16,2% , что меньше на 13,8 % европейского показателя указанного в отчете OMFIF в 2026 году В двух государственных банках этот индекс равен нулю. Однако в одном частном банке ИГБ на 2,6% выше среднеевропейского уровня. Также два иностранных банка показывают результаты намного выше 30%, а именно 45% (Tenge Bank) и 53,6% (TBC Bank).

**Таблица 4**

**Сводный анализ гендерного баланса в банковском секторе Узбекистана по состоянию на май 2026 г.**

Кол-во банков в выборке	23	<i>Всего 30 банков по реестру ЦБ РУ</i>
Банков с данными по НС	23	<i>Заполнено исследователем</i>
Всего членов НС (сумма)	168	<i>Сумма по всем банкам выборки</i>
Всего женщин в НС	32	<i>Сумма по всем банкам</i>
Средняя доля женщин в НС	19,4%	<i>Среднее по банкам с данными; цель <math>\geq 30\%</math></i>
Банков с женщиной-председателем НС	1	<i>0 = критическая точка</i>
Всего членов Правлений (сумма)	159	<i>Сумма по всем банкам</i>
Всего женщин в Правлениях	19	<i>Сумма по всем банкам</i>
Средняя доля женщин в Правлении	13,1%	<i>Среднее по банкам с данными</i>
Банков с женщиной-председателем Правления	3	<i>СЕО-женщин в банковском секторе</i>
Средний ИГБ по сектору	16,2%	<i>Авторский индекс; цель <math>\geq 30\%</math></i>
Среднее отклонение от норматива 30%	13,8%	<i>Дефицит в процентных пунктах</i>
Банков с ИГБ = 0% (нет женщин)	3	<i>Банки без единой женщины в обоих органах</i>
Банков с ИГБ $\geq 30\%$ (норматив)	3	<i>Банки, достигшие международного стандарта</i>

Согласно сводному анализу, показанному в таблице 4 представленность женщин в высших уровнях руководства коммерческих банков Узбекистана довольно низка-19,4% в Наблюдательных Советах и 13,1 % в Правлении. В трех банках женщины не представлены в обоих органах и только в трёх и 23 банков показатель ИГБ составляет выше 30%.

**Таблица 5**

**Индекс Гендерного Баланса (ИГБ) в коммерческих банках по типу собственности по состоянию на май 2026 г.**

СЕКМЕНТАЦИЯ ПО ТИПУ СОБСТВЕННОСТИ		
Государственные банки — средний ИГБ	11,2%	<i>Ключевой сравнительный показатель для анализа</i>
Частные банки — средний ИГБ	14,7%	<i>Ключевой сравнительный показатель для анализа</i>
Иностранные банки — средний ИГБ	38,0%	<i>Ключевой сравнительный показатель для анализа</i>

Самый низкий уровень Индекса Гендерного Баланса (11,2%) наблюдается в государственных банках (Таблица 5), в частных банках он несколько выше (14,7%) и довольно высокие показатели (38%) имеют иностранные банки.

На основе проведенного анализа данных 23 коммерческих банков автором составлен SWOT-анализ, систематизирующий внутренние и внешние факторы гендерного управления в банковском секторе Узбекистана. (Таблица 6)

Таблица 6

## SWOT-анализ гендерного менеджмента в банковском секторе Узбекистана.

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
-Развитая законодательная база (Стратегия-2030); -ИГБ> 30% у 3 банков; -Женщины CEO в 3 банках; -Высокие темпы реформ (топ-5 согласно отчету Всемирного банка 2024).	-Средний ИГБ 16,2%, что ниже европейского и среднемирового на 13,8%; -3 государственных банка с ИГБ 0%; -47% женщин в НС являются иностранными представителями; -Отсутствие прозрачной гендерной отчетности в большинстве коммерческих банках -гендерный разрыв в оплате труда-31,7%.
Возможности (O)	Угрозы (T)
-Введение 30% квот для государственных банков; -Развитие ESG-отчётности; -Финансирование ЕБРР, ВБ под гендерные программы.	-Сохранение традиционных норм и гендерных стереотипов при распределении труда; -Отсутствие санкций за нарушение гендерного законодательства -Зависимость прогресса от иностранного участия

*Источник:* разработана автором

### Выводы и предложения.

На основании проведенного исследования можно сделать заключение о том, что несмотря на проделанную государством колоссальную работу в области достижения гендерного равенства всё ещё наблюдается значительный гендерный дисбаланс. Результаты анализа показывают, что Индекс Гендерного Баланса в коммерческих банках Узбекистана на 13,8% ниже европейского уровня, также иностранные банки опережают государственные банки в 3,4 раза- 38% против 11,2%. Кроме того, можно сделать вывод, что банки с женщиной CEO превышают средний по сегменту показатель. К сожалению, 3 государственных из 10, представленных в выборке имеют ИГБ равным 0% при декларируемой политике гендерного равенства. Более того 47% женщин в Наблюдательных советах банков являются представителями иностранных акционеров.

На основе выявленных в исследовании закономерностей предлагаются следующие рекомендации:

- установить для государственных банков квоту доли женщин в Наблюдательном совете не менее 30%;
- обязать коммерческие банки опубликовывать гендерную отчетность с указанием ИГБ;
- разработать политику гендерного разнообразия в трёх государственных банках (Агробанк, Микрокредитбанк и Универсалбанк) с ИГБ=0%;
- обязать Центральный Банк публиковать на официальном сайте данные о гендерном составе в управлении всех коммерческих банков страны.

### Литература/ Adabiyotlar/References:

Athar, M., Chughtai, S. and Rashid, A., (2023). Corporate governance and bank performance: evidence from banking sector of Pakistan. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 23(6), pp.1339-1360.

Azizov, A.O., (2024) *Female CEOs and their impact on women's empowerment in Central Asian countries: a regression analysis of the relationship between female leadership and women's*

employment in Central Asia based on the world bank enterprise survey. *Journal of Transport ISSN*, 2181, p.2438.

Galletta, S., Mazzù, S., Naciti, V. and Vermiglio, C., (2022.) Gender diversity and sustainability performance in the banking industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), pp.161-174.

Global Gender Gap Report (2025). *The World Economic Forum*, pp. 231-232, 375-37

The Gender Pay Gap in Uzbekistan. Recent trends and policy implications. *International Labour Organization*, 2025, p.13

Liu, C. and Wu, Y.W., 2023. Gender diversity and bank risk-taking: female directors and executives. *Managerial Finance*, 49(5), pp.761-788.

Menicucci, E. and Paolucci, G., (2022). Gender diversity and bank risk-taking: an empirical investigation in Italy. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 22(2), pp.317-339.

Paolone, F., Pozzoli, M., Chhabra, M. and Di Vaio, A., (2024). Cultural and gender diversity for ESG performance towards knowledge sharing: empirical evidence from European banks. *Journal of Knowledge Management*, 28(11), pp.106-131.

Shabbir, H., Shakeel, M.A. and Zubair, R.A., (2017). Gender stereotype, glass ceiling and women's career advancement: An empirical study in service sector of Pakistan. *City University Research Journal*, pp.236-246.

<sup>3</sup> Gender Balance Index Official Monetary and Financial Institutions Forum (OMFIF), 2026

Израелян, Е.В., (2024). Положение женщин в экономике: оценки и статистика Всемирного Банка. *Женщина в российском обществе*, (4), pp.167-176.

Закон (2019) Республики Узбекистан «О гарантиях равных прав и возможностей для женщин и мужчин» от 02.09.2019 No ЗРУ-562

Закон Республики Узбекистан о внесении дополнений и изменений в Закон Республики Узбекистан «О гарантиях равных прав и возможностей для женщин и мужчин» от 15.12.2022 No ЗРУ-809

Постановление (2019) Президента Республики Узбекистан «Об утверждении стратегии по переходу Республики Узбекистан на «зеленую экономику» на период 2019-2030 годов.

Решение сената Олий Мажлиса Республики Узбекистан (2021) «Об утверждении стратегии достижения гендерного равенства в Республике Узбекистан до 2030 года» от 28.05.2021 No СК 297-IV.

Официальные сайты 23 коммерческих банков Узбекистана (Приложение 1)