WORLD FORUM ON ACADEMIC INNOVATION AND DIGITAL LITERACY

BANKLLAR FAOLIYATINI TRANSFORMATSIYA QILISHNING USLUBIY ASOSLARI

“Hamkorbank” ATB

Mirobod mintoqaviy bank xizmatlari ofisi (ROBU)

Boshqaruvchi

Toshkent Kimyo xalqaro universiteti tadqiqotchisi

Talipov Arifjon Adilovich

Elektron pochta: arifjontalipov@icloud.com

Telefon: +998 93 398 03 09

ANNOTATSIYA: Ushbu maqolada O‘zbekiston bank tizimini transformatsiya qilishning uslubiy asoslari va strategik bosqichlari atroflicha tahlil qilingan. Tadqiqotda banklarning an’anaviy biznes modellaridan mijozga yo‘naltirilgan raqamli tizimlarga o‘tish jarayoni, institutsional islohotlar, Kuzatuv kengashi tarkibini yangilash va KPI tizimini joriy etish masalalari yoritilgan. Shuningdek, aktivlar sifatini baholash (AQR), bank xizmatlarini raqamlashtirish va davlat ulushi mavjud banklarni xususiylashtirishning xalqaro tajribasi (Basel III, Singapur va Yevropa modellari) bilan qiyosiy tahlili keltirilgan. Maqola yakunida banklar moliyaviy barqarorligini oshirish va hududlarda bank xizmatlari qamrovini kengaytirish bo‘yicha takliflar berilgan.

KALIT SO‘ZLAR: Bank transformatsiyasi, institutsional islohotlar, raqamli bank, Basel III, KPI tizimi, aktivlar sifati (AQR), xususiylashtirish, korporativ boshqaruv, moliyaviy barqarorlik, investitsion jozibadorlik.

Banklar faoliyatini transformatsiya qilishning uslubiy asoslari O‘zbekiston bank tizimida zamonaviy iqtisodiy o‘sishning muhim omillaridan biri sifatida alohida o‘rin tutmoqda. Bu jarayon banklarning an’anaviy biznes modellaridan mijozga yo‘naltirilgan, raqamli texnologiyalarga asoslangan yangi tuzilmalarga o‘tishini anglatadi. Jahon moliya bozorlarida banklar faoliyati transformatsiyasi 2008-yilgi global inqirozdan keyin kuchaygan bo‘lib, xalqaro standartlarga moslashish, risklarni minimallashtirish va mijozlar uchun qulayliklarni oshirishga qaratilgan. O‘zbekistonda bu transformatsiya 2020–2025 yillarga mo‘ljallangan “Bank tizimini isloh qilish strategiyasi” (PF-5992) asosida amalga oshirilmoqda, bu esa davlat banklarini xususiylashtirish va raqamli iqtisodiyotga integratsiya qilishni nazarda tutadi. Ushbu strategiya nafaqat banklarning moliyaviy barqarorligini ta’minlaydi, balki milliy iqtisodiyotning umumiy raqobatbardoshligini ham oshirishga xizmat qiladi. Transformatsiyaning uslubiy asoslari institutsional islohotlardan tortib raqamli texnologiyalarni joriy etishgacha bo‘lgan keng ko‘lamli choralarni o‘z ichiga oladi va quyida batafsil ko‘rib chiqiladi.

Bank tizimini transformatsiya qilishning birinchi va eng fundamental uslubiy asosi institutsional hamda boshqaruv asoslarini tubdan isloh qilish hisoblanadi. Bu murakkab jarayon, eng avvalo, bankning ichki tashkiliy tuzilmasini zamonaviy global bozor talablariga va xalqaro standartlarga to‘liq moslashtirishdan boshlanadi. Institutsional o‘zgarishlarning markazida Kuzatuv kengashini isloh qilish va uning funksional vazifalarini qayta ko‘rib chiqish masalasi turadi. Kengash tarkibiga bank sohasida ko‘p yillik xalqaro tajribaga ega bo‘lgan mustaqil a’zolarning jalb qilinishi qaror qabul qilish mexanizmlarini shaxsiylashtirilgan yondashuvlardan xoli qilib, ularning shaffofligi, xolisligi va yuqori professionalizmini kafolatlaydi. Bunday amaliyot bankning strategik

yo‘nalishlarini belgilashda manfaatlar to‘qnashuvini kamaytiradi va investorlar ishonchini oshiradi. Xalqaro tajribaga nazar tashlaydigan bo‘lsak, xususan, Yevropa Ittifoqi mamlakatlarida bank kengashlari Basel III standartlari asosida faoliyat yuritishi majburiy etib belgilangan. Ushbu standartlar nafaqat kapital yetarliligini, balki korporativ boshqaruvning qat’iy mezonlarini ham o‘z ichiga oladi, bu esa banklarning ichki nazorat tizimini mustahkamlab, korruptsiyaga va turli moliyaviy xatarlarga chidamliligini keskin oshiradi. O‘zbekiston moliya bozorida ham ushbu metodologiyani qo‘llash doirasida KPI (Key Performance Indicators — Asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlari) tizimini joriy etish alohida ahamiyatga ega. KPI tizimi har bir bo‘linma, o‘rta bo‘g‘in rahbarlari va oddiy xodimlar faoliyatini aniq raqamlar va sifat ko‘rsatkichlari asosida baholashning eng adolatli mexanizmi bo‘lib xizmat qiladi. Bu tizim orqali bank xodimlarining shaxsiy mas’uliyati kuchaytiriladi, mehnat unumdorligi rag‘batlantiriladi va umumiy strategik maqsadlarga erishish jarayoni monitoring qilib boriladi. Shu bilan birga, kadrlar siyosatini modernizatsiya qilish transformatsiya jarayonining drayverlaridan biri hisoblanadi. Bank boshqaruviga yuqori malakali ekspertlarni, jumladan, nufuzli xalqaro moliya institutlarida ishlagan xorijiy mutaxassislarni jalb qilish boshqaruv madaniyatini mutlaqo yangi bosqichga olib chiqadi. Bu yondashuv "nou-xau" va global ilg‘or tajribalarni mahalliy tizimga integratsiya qilish imkonini beradi. Natijada, mahalliy kadrlar xalqaro mutaxassislar bilan yelkama-yelka ishlash orqali o‘z malakalarini oshiradilar, bu esa bankning intellektual kapitalini boyitadi. Global tajribaning bunday "importi" banklarning strategik qarorlar qabul qilish salohiyatini takomillashtirib, ularni xalqaro arenalarda raqobatbardosh qiladi.

Ikkinchi muhim uslubiy asos diagnostika va aktivlar sifatini baholash (AQR – Asset Quality Review) jarayonini o‘z ichiga oladi, bu transformatsiyaning

mavjud holatni chuqur tahlil qilishga asoslangan bosqichi hisoblanadi. Xalqaro auditorlik kompaniyalari ishtirokida bank aktivlarining sifati va risklari baholanadi, bu esa yashirin muammolarni aniqlash va bartaraf etish imkonini beradi. O‘zbekiston tajribasida diagnostika bankning joriy biznes jarayonlari, IT-infratuzilmasi va moliyaviy holatini kompleks tahlil qilishni talab etadi. Masalan, AQR jarayoni Yevropa Markaziy Bankining 2014–2016 yillardagi dasturi kabi, banklarning kredit portfellarini qayta baholash orqali kapital yetishmovchiligini oldindan aniqlaydi. Bu uslubiy yondashuv transformatsiyani empirik asoslarga tayanishini ta’minlab, keyingi islohotlarni ilmiy asoslagan holda amalga oshirishga yordam beradi. Natijada, banklar o‘z faoliyatidagi zaif tomonlarni bartaraf etib, moliyaviy sog‘lomlikka erishadi.

Raqamli transformatsiya metodologiyasi transformatsiyaning markaziy qismi bo‘lib, bank xizmatlarini to‘liq raqamlashtirishga qaratilgan. Mijozga yo‘naltirilganlik printsipi “Sankt-Gallen modeli” kabi zamonaviy biznes modellari asosida amalga oshiriladi, bunda mijoz ehtiyojlari birinchi o‘ringa qo‘yiladi. Mobile va Internet-bankingni rivojlantirish, masofaviy identifikatsiya tizimlarini joriy etish mijozlar uchun xizmatlarni qulaylashtiradi. Bank atrofida raqamli ekotizim yaratish sun’iy intellekt (AI) va katta ma’lumotlar (Big Data) tahlilidan foydalanishni nazarda tutadi, bu esa shaxsiy xizmatlarni taklif qilish va firibgarliklarni oldini olish imkonini beradi. Jahoniy misollar, masalan, Singapur banklari yoki Xitoyning Alipay tizimi shuni ko‘rsatadiki, raqamli transformatsiya xizmatlar xarajatlarini 30–50 foizga kamaytiradi va mijozlar bazasini kengaytiradi. O‘zbekistonda bu metodologiya PF-5992 strategiyasi doirasida amalga oshirilib, banklarning raqamli iqtisodiyotga integratsiyasini tezlashtirmoqda.

Bank tizimini transformatsiya qilish jarayoni ma’lum bir tizimli ketma-ketlik

va aniq belgilangan strategik "yo‘l xaritasi" asosida amalga oshiriladi. O‘zbekiston tajribasida ushbu murakkab islohotlar asosan ikki yirik va o‘zaro bog‘liq bosqichga bo‘linadi. **Birinchi bosqichning** bosh maqsadi — tarkibida davlat ulushi mavjud bo‘lgan banklarni moliyaviy jihatdan sog‘lomlashtirish hamda ularning boshqaruv tizimini zamonaviy andozalar asosida yangilashdir. Bu davrda banklarning kapitalizatsiya darajasini oshirishga alohida e’tibor qaratiladi, chunki yetarli darajadagi kapital zaxirasi bankning tashqi xavf-xatarlarga chidamliligini ta’minlovchi asosiy omildir. Shu bilan birga, bank ichidagi barcha operatsion jarayonlar optimallashtiriladi: ortiqcha byurokratiya qisqartiriladi, xizmat ko‘rsatish tezligi oshiriladi va xarajatlar samaradorligi tahlil qilinadi. Ushbu "tayyorgarlik" davri bankni jozibador aktivga aylantirish uchun xizmat qiladi.

Ikkinchi bosqichda esa asosiy e’tibor davlat aksiyalarini nufuzli xorijiy strategik investorlarga sotish va bosqichma-bosqich xususiylashtirish jarayonlariga qaratiladi. Bu nafaqat bankka chet el investitsiyalarini olib kiradi, balki xalqaro boshqaruv tajribasi va yangi texnologiyalarning kirib kelishini ham ta’minlaydi. Natijada, moliya bozorida sog‘lom raqobat muhiti shakllanadi, bu esa iste’molchilar uchun xizmatlar sifatining oshishi va narxlarining pasayishiga olib keladi. Mazkur transformatsiya modeli mintaqaviy tajribada, xususan, Qozog‘iston va Rossiyadagi bank islohotlari bilan ko‘plab o‘xshash jihatlarga ega. Ushbu davlatlar ham o‘z vaqtida davlat aktivlarini xususiy sektorga o‘tkazish orqali bank tizimining umumiy samaradorligini va rentabelligini bir necha barobar oshirishga erishgan edilar.

Transformatsiya jarayonini yakunlovchi va uning natijaviyligini belgilovchi omil — bu **strategik yo‘nalishlar va maqsadlarning** to‘g‘ri belgilanishidir. Aktivlar samaradorligini oshirish bugungi kunda kredit ajratish jarayonlarini

to‘liq avtomatlashtirish (skoring tizimlari) va risklarni boshqarishning (risk-management) zamonaviy usullarini joriy etish orqali amalga oshirilmoqda. Bu inson omilini kamaytirib, kredit portfeli sifatini yaxshilashga imkon beradi. Moliyaviy barqarorlikni ta’minlash esa bank kapitalini muntazam oshirib borish va Markaziy bank tomonidan o‘rnatilgan qat’iy likvidlik normativlariga og‘ishmay rioya qilishga tayanadi. Nihoyat, transformatsiyaning ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyati bank xizmatlarining ommabopligini oshirishda yaqqol namoyon bo‘ladi. Bu nafaqat yirik shaharlarda, balki respublikaning eng chekka va olis hududlarida ham bank qamrovini kengaytirishni, raqamli bank xizmatlarini rivojlantirishni taqozo etadi. Bunday keng ko‘lamli qamrov aholining barcha qatlamlari uchun moliyaviy resurslardan foydalanish imkoniyatini yaratib, mamlakatda iqtisodiy tenglikni ta’minlash va tadbirkorlikni rivojlantirish uchun mustahkam zamin yaratadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. PF-5992-son 12.05.2020. *2020–2025 yillarga mo‘ljallangan O‘zbekiston Respublikasining bank tizimini isloh qilish strategiyasi* (1-ilova) [Elektron nashr]. – Lex.uz, 2020.
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. PF-5992-son *Bank tizimini isloh qilish strategiyasini* “Ilm, ma’rifat va raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish yili” doirasida amalga oshirish bo‘yicha farmonlar to’plami [Elektron qonun bazasi]. – Norma.uz, 2020.
3. Bank tizimini isloh qilish strategiyasining 5-yillik ijroi rejasi. – *Review.uz*, 12.05.2020.
4. Basel Committee on Banking Supervision. *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*. – Bank for

International Settlements (BIS), 2010–2017.

5. O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki. *Bazelli bank nazoratining xalqaro standartlarini O‘zbekiston banklari amaliyotiga qo‘llash bo‘yicha qo‘llanma* (BNBQ). – T., 2016.
6. Basel Committee on Banking Supervision. *Principles for corporate governance in banks*. – BIS, 2015.
7. European Central Bank. *Asset quality review (AQR) methodology and results, 2014–2016*. – ECB, 2015.
8. Kotler, P., Keller, K. L. *Marketing Management*. 15-th ed. – Pearson, 2016. (Sankt-Gallen modeli, mijozga yo‘naltirilgan biznes modellar; raqamli bank xizmatlari sxemasini shakllantirishda foydalanilgan).
9. Arner, D. W., Barberis, J., Buckley, R. P. *The FinTech Revolution and the Banks of the Future*. – Oxford University Press, 2020. (Raqamli bank, AI, Big Data, masofaviy identifikatsiya va xavfsizlik usullari tahlili).
10. Singapur Moliya idarasi (Monetary Authority of Singapore). *MAS FinTech and Digital Banking Strategy Update*. 2021-2023. [FAQ va rasmiy hujjatlar saytidan] [Elektron nashr].
11. Alipay and Ant Group. *Digital financial ecosystem and inclusive banking case study*. – World Bank Group reports, 2020.