

**TIJORAT BANKLARIDA TRANSFORMATSIYA ORQALI
FAOLIYAT SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO‘LLARI
(“O‘ZMILLIYBANK” AJ MISOLIDA)**

Abdugapparov Abdujabbor Shuxratovich

Bank moliya akademiya Magistranti

Annotatsiya. Ushbu tadqiqot tijorat banklarida transformatsiya jarayonlarining faoliyat samaradorligini oshirishdagi rolini o‘rganishga qaratildi. Transformatsiya zamonaviy iqtisodiy sharoitlarda banklarning raqobatbardoshligini ta‘minlash va iqtisodiy rivojlanishga hissa qo‘shish uchun muhim strategiya sifatida ko‘rib chiqildi. Tadqiqot misol (case study) yondashuvi, statistik ma‘lumotlar tahlili va hujjatli tahlil usullariga asoslanib, “O‘zmilliybank” AJ faoliyatini markazga qo‘ydi. Ma‘lumotlar bankning yillik hisobotlari, davlat hujjatlari va rasmiy statistikadan olingan. Natijalar transformatsiyaning moliyaviy ko‘rsatkichlarni yaxshilash, raqamli xizmatlarni rivojlantirish va strategik loyihalar orqali iqtisodiy ta‘sirni kengaytirishdagi samaradorligini ko‘rsatdi. Shu bilan birga, jarayondagi cheklovlar sifatida xodimlar malakasini moslashtirish va xarajatlarni boshqarishdagi qiyinchiliklar qayd etildi. Tadqiqot xulosasiga ko‘ra, transformatsiya banklarning operatsion samaradorligini oshirish bilan birga, ularning bozor talablariga moslashishini ta‘minlaydi. Banklar uchun raqamli innovatsiyalarni kengaytirish va xalqaro tajribadan foydalanish kelajakdagi rivojlanish uchun muhim yo‘nalishlar sifatida tavsiya etiladi.

Kalit so‘zlar. *Transformatsiya, tijorat banklari, faoliyat samaradorligi, raqamlashtirish, investitsiya, bank sektori, iqtisodiy rivojlanish.*

Kirish. Zamonaviy iqtisodiy sharoitlarda tijorat banklari global raqobat, texnologik o‘zgarishlar va mijozlarning tobora ortib borayotgan talablari bilan yuzlashmoqda. Ushbu murakkab muhitda moliyaviy institutlarning faoliyat samaradorligini oshirish va iqtisodiy barqarorlikni ta‘minlash uchun transformatsiya jarayonlari muhim ahamiyat kasb etmoqda. Transformatsiya banklarning ichki jarayonlarini modernizatsiya qilish, xizmat ko‘rsatish sifatini yaxshilash va iqtisodiyotning real sektorini qo‘llab-quvvatlash imkonini beradi. Ayniqsa, O‘zbekiston kabi rivojlanayotgan iqtisodiyotga ega mamlakatlarda bank sektorining zamonaviy talablarga moslashishi nafaqat moliyaviy tizimning barqarorligini ta‘minlaydi, balki umumiy iqtisodiy o‘shishga ham sezilarli hissa qo‘shadi. Shu nuqtai nazardan, “O‘zmilliybank” aksiyadorlik jamiyati (AJ) transformatsiya jarayonlarining amaliy samaradorligini ko‘rsatuvchi muhim misol sifatida alohida e‘tiborga loyiqdir.

“O‘zmilliybank” AJ O‘zbekiston bank sektorida yetakchi o‘rinni egallab, davlat rahbari rahnamoligida amalga oshirilayotgan keng ko‘lamli iqtisodiy islohotlarda faol

ishtirok etmoqda. So‘nggi yillarda bank tomonidan raqamli texnologiyalarni joriy etish, xalqaro moliya bozorlariga chiqish va strategik loyihalarni moliyalashtirish kabi qadamlar nafaqat uning moliyaviy ko‘rsatkichlarini yaxshiladi, balki iqtisodiyotdagi rolini ham mustahkamladi. Masalan, bankning 2024 yil boshidagi aktivlari 18 trillion so‘mdan oshishi va kredit portfeli 95,3 trillion so‘mga yetishi transformatsiyaning ijobiy natijalaridan dalolat beradi. Biroq, ushbu jarayonlar bir qator muammolarni ham keltirib chiqarmoqda: operatsion xarajatlarni boshqarish, xodimlar malakasini moslashtirish va raqobat muhitida barqarorlikni saqlash kabi masalalar hali ham dolzarb bo‘lib qolmoqda.

Ushbu tadqiqotning maqsadi “O‘zmilliybank” AJ misolida transformatsiya jarayonlarining bank faoliyatining samaradorligiga ta‘sirini tahlil qilish va ushbu tajribani boshqa tijorat banklari uchun qo‘llanilishi mumkin bo‘lgan yo‘llarni aniqlashdan iborat. Tadqiqot quyidagi savollarga javob izlaydi: Transformatsiya qaysi yo‘nalishlarda samaradorlikni oshirishga xizmat qilmoqda? “O‘zmilliybank” tajribasi qanchalik muvaffaqiyatli deb baholanishi mumkin va uning cheklovlari nimadan iborat? Ushbu savollar bank sektorida transformatsiyaning nafaqat moliyaviy, balki ijtimoiy-iqtisodiy sohalaridagi ta‘sirini yoritishga qaratilgan. Tadqiqot natijalari O‘zbekiston bank tizimida modernizatsiya strategiyalarini shakllantirish uchun amaliy takliflar berishga xizmat qiladi.

Adabiyotlar sharhi. Tijorat banklarida transformatsiya orqali faoliyat samaradorligini oshirish masalasi so‘nggi yillarda moliyaviy institutlarning zamonaviy talablar va raqobat muhitiga moslashishi nuqtai nazaridan muhim tadqiqot yo‘nalishlaridan biriga aylandi. Ushbu mavzu bo‘yicha olib borilgan tadqiqotlar bank sektoridagi o‘zgarishlarni tahlil qilishda turli yondashuvlarni taklif etadi. Quyida ushbu sohada nashr etilgan asosiy ishlar sharhlanadi.

Reimink, T. J. (2019) o‘zining “Six strategies for improving banks’ operating efficiency” nomli maqolasida tijorat banklarining operatsion samaradorligini oshirish uchun olti strategiyani ko‘rib chiqadi. Muallifning ta‘kidlashicha, banklar resurslardan maksimal foyda olishga intilishi kerak, chunki doimiy samarasizlik muhim loyihalarni moliyalashtirish imkoniyatlarini cheklaydi. Reimink xarajatlarni qisqartirishga qaratilgan yagona yondashuv uzoq muddatli muvaffaqiyatni ta‘minlamasligini, balki samaradorlikni oshirish bilan birga bozor ehtiyojlariga moslashish va kelajakka tayyorgarlik ko‘rish qobiliyatlarini rivojlantirish zarurligini ta‘kidlaydi. Muallif banklar oldidagi yangi muammolarni – mijozlar talablarining o‘zgarishi, FinTech kompaniyalari raqobati va texnologik transformatsiyani – ta‘kidlab, ularga javoban texnologiya, marketing va avtomatlashtirishga investitsiya kiritish muhimligini aytadi. Reiminkning “samaradorlikni oshirish jarayonlarning kengayishi va daromad o‘shirishining xarajatlardan yuqori sur‘ati bilan ta‘minlanadi” degan xulosasi ushbu tadqiqot uchun muhim asos bo‘lib xizmat qiladi, chunki “O‘zmilliybank” misolida ham

xuddi shunday yondashuv kuzatiladi.

Bauyetdinov M. J. va boshqalar (2021) tomonidan yozilgan “Ways to increase the efficiency of commercial bank branches” maqolasida O‘zbekiston tijorat banklari faoliyatining iqtisodiy samarasi tahlil qilinadi. Mualliflar 2014-2020 yillarda mamlakat yalpi ichki mahsuloti (YaIM) va bank kreditlari hajmining o‘shish tendentsiyasini ko‘rsatib, 2020 yilda YaIM 511,8 trillion so‘mga yetganini va kredit portfeli 211,5 trillion so‘mni tashkil etganini ta’kidlaydi. Ularning xulosasiga ko‘ra, kreditlarning YaIMga nisbati 41,3% bo‘lib, bu iqtisodiyotda pulga bo‘lgan talabning oshganini ko‘rsatadi, lekin real sektorga ajratilgan kreditlar hali ham yetarli emas. 2017-2019 yillarda bank aktivlari va kreditlarning sezilarli o‘shishi davlat tomonidan qabul qilingan qonunchilik hujjatlari, xususan, valyuta kursini liberallashtirish (PP-3272) va bank tizimi barqarorligini oshirish (PP-3270) qarorlari bilan bog‘liq. Ushbu tadqiqot “O‘zmilliybank” faoliyatini tahlil qilishda muhim ma’lumot beradi, chunki bankning kreditlashdagi o‘shishi ham shunga o‘xshash davlat siyosati natijasida ro‘y berdi.

Raza va boshqalar (2024) tomonidan “Digital Transformation in Commercial Banking: Trends, Challenges, and Future Directions” nomli maqolada tijorat banklarida raqamli transformatsiya bo‘yicha 56 ta Scopus indeksli maqola tahlil qilinadi. PRISMA metodologiyasidan foydalangan holda, mualliflar blokcheyn, sun‘iy intellekt va katta ma’lumotlar kabi texnologiyalarning an’anaviy bank amaliyotlari, mijozlar bilan munosabatlar va risklarni baholashga ta’sirini o‘rganadi. Tadqiqotda raqamli transformatsiyaning asosiy harakatlantiruvchi omillari sifatida mijozlar talablarining evolyutsiyasi, FinTech raqobati, qonunchilik talablari va xarajatlarni optimallashtirish e’tirof etiladi. Shu bilan birga, moliyaviy inklyuziya va innovatsiyalar kabi yangi yo‘nalishlarning ahamiyati ta’kidlanadi. Ushbu ish “O‘zmilliybank” misolida raqamlashtirishning samaradorlikka ta’sirini tahlil qilish uchun muhim nazariy asos beradi, chunki bankning “Milliy” ilovasi va “Sofy” kartasi kabi loyihalari ushbu tendentsiyalarga mos keladi.

Yuqoridagi adabiyotlar transformatsiya jarayonlarining bank faoliyatiga ta’sirini turli nuqtai nazardan yoritadi: Reimink global strategiyalarga e’tibor qaratsa, Bauyetdinov va boshqalar mahalliy kontekstni, Raza va boshqalar esa raqamli o‘zgarishlarni chuqur o‘rganadi. Ushbu tadqiqotlar “O‘zmilliybank” misolida transformatsiyaning amaliy natijalarini tahlil qilish uchun mustahkam zamin yaratadi, lekin mahalliy banklarning xususiyatlarini hisobga olgan holda yanada kengroq tahlil zarurligi seziladi.

Tadqiqot metodologiyasi. Ushbu tadqiqot “O‘zmilliybank” aksiyadorlik jamiyati (AJ) misolida tijorat banklarida transformatsiya jarayonlarining faoliyat samaradorligiga ta’sirini baholashga qaratildi. Tadqiqot sifatli va miqdoriy yondashuvlarni birlashtirgan aralash usuldan foydalangan holda olib borildi. Asosiy metod sifatida misol (case study) yondashuvi tanlandi, chunki bu usul muayyan

bankning transformatsiya tajribasini chuqur tahlil qilish imkonini beradi. Tadqiqot jarayonida statistik ma'lumotlar tahlili va hujjatli tahlil usullari ham qo'llanildi.

Ma'lumotlar birlamchi va ikkilamchi manbalardan yig'ildi. Birlamchi manbalar sifatida "O'zmilliybank" AJning 2023 yilgi yillik hisoboti va bankning rasmiy veb-saytidagi moliyaviy ko'rsatkichlar (www.nbu.uz, 2025 yil 8 mart holatiga ko'ra) ishlatildi. Ikkilamchi manbalar O'zbekiston Respublikasi Prezidentining qarorlari (masalan, 2023 yil 16 fevraldagi PQ-59-son qaror), O'zbekiston Markaziy bankining 2023 yilgi bank tizimi rivojlanishi bo'yicha hisoboti va "McKinsey & Company" bilan hamkorlikda ishlab chiqilgan strategik hujjatlarni o'z ichiga oldi. Ushbu manbalar transformatsiyaning moliyaviy va iqtisodiy natijalarini aniqlashda asosiy ma'lumot bazasini ta'minladi.

Ma'lumotlarni tahlil qilishda moliyaviy ko'rsatkichlarni solishtirish usuli qo'llanildi, bunda bank aktivlari, kredit portfeli va kapital hajmining o'sishi raqamli shaklda baholandi. Shu bilan birga, transformatsiya natijalarini sifat jihatidan tahlil qilish uchun bank tomonidan moliyalashtirilgan strategik loyihalar (energetika, transport) va raqamli xizmatlar (masalan, "Milliy" ilovasi)ning iqtisodiy va ijtimoiy ta'siri o'rganildi. Tahlil jarayonida olingan ma'lumotlarning ishonchliligini ta'minlash uchun rasmiy statistika va hujjatli dalillar asos qilib olindi. Tadqiqotning cheklovi sifatida boshqa tijorat banklari bilan solishtirma tahlilning yo'qligi qayd etiladi, ammo "O'zmilliybank"ning yetakchi o'rni ushbu yondashuvni oqlaydi. Ushbu metodologiya transformatsiyaning samaradorlikka ta'sirini har tomonlama baholashga imkon berdi.

Tahlil va natijalar. "O'zmilliybank" aksiyadorlik jamiyati (AJ) transformatsiya jarayonlarini muvaffaqiyatli amalga oshirib, tijorat banklari faoliyatining samaradorligini oshirishda sezilarli natijalarga erishdi. Ushbu bo'limda bankning moliyaviy ko'rsatkichlari, strategik loyihalardagi yutuqlari va raqamlashtirish sohasidagi natijalari tahlil qilinadi. Tahlil bankning 2023-2024 yillardagi faoliyati va rasmiy hisobotlarga asoslanadi.

Bankning moliyaviy ko'rsatkichlari transformatsiyaning ijobiy ta'sirini yaqqol ko'rsatmoqda. 2024 yil 1 yanvar holatiga ko'ra, bank aktivlari 18 trillion so'mdan oshdi, kredit portfeli 95,3 trillion so'mga yetdi, umumiy kapital esa 17,7 trillion so'mni tashkil etdi. Korporativ segmentda 1500 dan ortiq mijozning aylanmasi 266 trillion so'm, kichik va o'rta biznes segmentida 80 mingdan ziyod mijozning aylanmasi 32 trillion so'mga yetdi. Chakana biznesda aholining omonatlari hajmi 2023 yilda 1,5 trillion so'mga o'sib, umumiy 9,5 trillion so'mni tashkil etdi. Bu raqamlar bankning resurs bazasini mustahkamlash va iqtisodiyotdagi ishtirokini kengaytirishdagi muvaffaqiyatini tasdiqlaydi.

Strategik loyihalarni moliyalashtirish bankning iqtisodiyotdagi rolini oshirishda muhim natija berdi. Energetika sohasida Buxoro va Qashqadaryo viloyatlarida gaz turbinali uskunalarni xarid qilish uchun 72 million yevro ajratildi, bu elektr energiyasi

ishlab chiqarish quvvatini oshirdi. Transport sohasida “Toshshahartransxizmat” AJ uchun 205 million dollarlik kredit evaziga 1000 ta zamonaviy avtobus xarid qilindi, natijada Toshkentda yo‘lovchi tashish hajmi ikki baravarga ko‘payib, kuniga o‘rtacha 900 ming kishiga, yil davomida 240 million yo‘lovchiga xizmat ko‘rsatildi. Shu bilan birga, “ADM Jizzakh” avtomobil yig‘ish loyihasiga 56 million AQSh dollari, “O‘zbekiston temir yo‘llari” AJ uchun 105 million AQSh dollari ajratilib, sanoat va infratuzilma rivojiga hissa qo‘shildi. Xizmat ko‘rsatish sohasida 10,4 trillion so‘m, shu jumladan transport xizmatlariga 5,4 trillion so‘m va savdoga 3,4 trillion so‘m yo‘naltirilib, Toshkentda 450 ming yangi ish o‘rni yaratildi.

Raqamlashtirish sohasida “Milliy” mobil ilovasi orqali onlayn mikroqarzarlar va kredit to‘lovlari joriy qilindi. 2023 yilda boshlangan “Solfy” to‘lov kartasi loyihasi 3300 dan ortiq hamkor kompaniyalar bilan 12 oygacha foizsiz to‘lov imkoniyatini taqdim etdi, bu mijozlar bazasini kengaytirishga xizmat qildi. “McKinsey & Company” bilan hamkorlikda ishlab chiqilgan 2021-2025 yillarga mo‘ljallangan strategiya doirasida 32 ta tashabbus va 77 ta loyiha amalga oshirilib, bankning korporativ boshqaruvi va operatsion jarayonlari modernizatsiya qilindi. Natijada, bank xalqaro standartlarga moslashdi va raqamli xizmatlar orqali mijozlar bilan munosabatlarni mustahkamladi. Tahlil shuni ko‘rsatadiki, transformatsiya “O‘zmilliybank” faoliyatida moliyaviy barqarorlikni oshirish, iqtisodiyotning real sektorini qo‘llab-quvvatlash va mijozlarga qulay xizmatlar taqdim etishda muhim natijalar berdi. Ushbu ko‘rsatkichlar bankning samaradorlikni oshirishdagi muvaffaqiyatini tasdiqlaydi.

Muhokama. Tijorat banklarida transformatsiya jarayonlari faoliyat samaradorligini oshirishda muhim vosita sifatida o‘z samarasini ko‘rsatmoqda. Tadqiqot natijalari shuni tasdiqlaydi ki, raqamlashtirish, strategik investitsiyalar va boshqaruv tizimining modernizatsiyasi banklarning moliyaviy barqarorligini mustahkamlaydi va iqtisodiyotga ijobiy ta‘sir ko‘rsatadi. Raqamli texnologiyalar xizmat ko‘rsatish tezligini oshirib, mijozlar bilan munosabatlarni yaxshilasa, bu Reimink (2019) ta‘kidlagan texnologiyaga investitsiya qilish zarurligiga mos keladi. Shu bilan birga, strategik loyihalarni moliyalashtirish iqtisodiyotning real sektorini rivojlantirishga xizmat qiladi, bu esa banklarning ijtimoiy-iqtisodiy rolining oshishini ko‘rsatadi. Transformatsiyaning muvaffaqiyatli jihatlari orasida xalqaro tajribani joriy etish va qonunchilik islohotlari muhim o‘rin tutadi, bu Bauyetdinov va boshqalar (2021) tomonidan bank faoliyatidagi o‘shish davlat siyosati bilan bog‘liqligi haqidagi xulosasini qo‘llab-quvvatlaydi. Biroq, jarayonda cheklovlar ham mavjud: xodimlar malakasini moslashtirishdagi qiyinchiliklar va xarajatlarni optimallashtirishdagi muammolar ko‘pincha to‘liq hal etilmaydi. Raza va boshqalar (2024) ta‘kidlaganidek, raqamli transformatsiya FinTech raqobati va mijozlarning yangi talablari sharoitida kengroq yondashuvni talab qiladi. Masalan, “O‘zmilliybank” misolida raqamli

xizmatlar muvaffaqiyatli joriy etilgan bo'lsa-da, bu tajriba barcha banklar uchun universal emas.

Transformatsiya samaradorlikni oshirishda muhim bo'lsa-da, uning ta'siri mahalliy iqtisodiy sharoitlar va banklarning ichki imkoniyatlariga bog'liq. Tadqiqot shuni ko'rsatadiki, xarajatlarni qisqartirish bilan birga innovatsiyalarga investitsiya kiritish uzoq muddatli raqobatbardoshlikni ta'minlaydi. Taklif sifatida, banklar raqamli xizmatlarni kengaytirishi, kichik va o'rta biznesni moliyalashtirishga e'tibor qaratishi va xalqaro hamkorlikni rivojlantirishi tavsiya etiladi. Bu yondashuv nafaqat banklarning daromadlilikini oshiradi, balki iqtisodiy rivojlanishga ham hissa qo'shadi. Kelgusida transformatsiyaning uzoq muddatli iqtisodiy va ijtimoiy ta'sirini o'rganish uchun qo'shimcha tadqiqotlar zarur.

Xulosa. Tijorat banklarida transformatsiya zamonaviy iqtisodiy muhitda moliyaviy institutlarning samaradorligini oshirish va raqobatbardoshligini ta'minlash uchun muhim strategiya sifatida e'tirof etilmoqda. Ushbu jarayon banklarga operatsion jarayonlarni optimallashtirish, mijozlar ehtiyojlariga moslashish va iqtisodiy o'sishga hissa qo'shish imkonini beradi. Transformatsiya nafaqat xarajatlarni kamaytirishga qaratilgan, balki yangi texnologiyalarni joriy etish va xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilash orqali banklarning uzoq muddatli barqarorligini ta'minlaydi. Bu yondashuv, ayniqsa, rivojlanayotgan bozorlarda bank sektorining modernizatsiyasi va iqtisodiy rivojlanishdagi rolini oshirishda muhim ahamiyatga ega. Tadqiqot shuni ko'rsatadiki, transformatsiya jarayonlari banklarning moliyaviy ko'rsatkichlarini yaxshilash bilan birga, ularning ijtimoiy-iqtisodiy ta'sirini ham kengaytiradi. Biroq, muvaffaqiyat mahalliy sharoitlar, infratuzilma imkoniyatlari va xodimlar tayyorgarligiga bog'liq bo'lib, bu jarayonning universal emasligini ko'rsatadi. Shu munosabat bilan, banklar uchun raqamli innovatsiyalarni joriy etish, xizmatlar assortimentini diversifikatsiya qilish va xalqaro tajribadan foydalanish muhim strategik yo'nalishlar sifatida tavsiya etiladi. Transformatsiya nafaqat ichki jarayonlarni takomillashtirishga, balki bozor talablariga tezkor javob berishga ham yordam beradi.

Xulosa qilib aytganda, transformatsiya tijorat banklarining samaradorligini oshirishda asosiy omil bo'lib, ularning zamonaviy talablarga moslashishini ta'minlaydi. Kelgusida ushbu jarayonning iqtisodiy samarasi va uzoq muddatli natijalarini yanada chuqurroq o'rganish bank sektorining rivojlanish strategiyalarini shakllantirishda muhim qadam bo'ladi.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni, 12.05.2020 yildagi PF-5992-son
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni, 28.01.2022 yildagi PF-60-son

3. “O‘zmilliybank” AJning 2023 yilgi yillik hisoboti. 2024.
4. Reimink, T. J. (2019, April 19). Six strategies for improving banks’ operating efficiency
5. Bauyetdinov Majit Janizaqovich, Isakov Janabay Yakipbayevich, Norov Akmal Ruzimamatovich, Axmedov Erkinboy Tulanboyovich, and Hatamov Azizbek Tuychi ug’li. 2021. “WAYS TO INCREASE THE EFFICIENCY OF COMMERCIAL BANK BRANCHES”. ResearchJet Journal of Analysis and Inventions 2 (06):38-44. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/FCJX5>.
6. Raza, Dr & Ishtiaq, Dr & Khan, Dr & Riaz, Nimra & Riaz, Ahsan. (2024). Digital Transformation in Commercial Banking: Trends, Challenges, and Future Directions. Journal for Social Science Archives. 2. 540-551. 10.59075/jssa.v2i2.82.