

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17013909>

O'ZBEKISTON TIJORAT BANKLARIDA INNOVATSION YONDASHUVLAR VA RAQAMLI TRANSFORMATSIYA ORQALI RAQOBATBARDOSHLIKNI OSHIRISH YO'LLARI

Shamsiyev Nurbek Fazliddin o'g'li

Toshkent davlat iqtisodiyot

universiteti mustaqil izlanuvchisi

Tel: +99895-000-00-30

Annotatsiya. Mazkur maqolada O'zbekiston tijorat banklarida innovatsion yondashuvlar va raqamli transformatsiya orqali raqobatbardoshlikni oshirish yo'llari keltirib o'tilgan. Bank maxsulotlari, ularning aholining ehtiyojidan kelib chiqib xizmat turlarining kengaytirilishi ko'rsatib berilgan. Banklarni transformatsiya qilish jarayonida mijozlarning talablari ortib borishi va bu borada ilg'or innovatsion bank xizmatlarini sifatli ko'rsatilmasligi natijasida bank mijozlarining o'z bankiga bo'lgan ishonchining kamayishiga olib kelishi hamda bank mijozlari banklarini almashtirishga yoki boshqa bank xizmatlaridan foydalanishga xarakat qilishi mumkinligi ushbu maqolada aytib o'tilgan. Bank xizmatlari ko'lamini zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini qo'llagan holda kengaytirilgan ishlar berib o'tilgan. Ushbu maqolada banklar o'rtasidagi raqobatbardoshligidagi muammolar hamda ularning yechimlari yoritilgan.

Kalit so'zlar: bank, xizmat, bank operatsiyasi, omonat, kredit, masofaviy bank xizmatlari, bank kartalari, innovatsiya, onlayn xizmat, mijoz, diversifikatsiya.

Kirish.

Bugungi kunda jahon bank tizimi va yirik tijorat banklari amaliyotidagi muammolar bo'yicha olib borilayotgan ilmiy tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, bank faoliyatining sifat jihatdan yangi darajaga chiqishini ta'minlovchi, undagi ichki va tashqi risklarni o'z vaqtida aniqlash hamda ularni barataf etish imkoniyatlarini beruvchi, shuningdek, mamlakat iqtisodiy-ijtimoiy tizimini rivojlantirish yo'nalishlariga mos keluvchi va jahon moliya bozorlarida kuzatilayotgan salbiy tendensiyalarga qarshi ta'sirchan hamda har tomonlama puxta o'ylangan bank strategiyasini ishlab chiqish muhim hisoblanadi. Ma'lumotlarga ko'ra, “Deutsche Bankda (GFR) 2022 yilda 2021 yilga nisbatan kreditlarning brutto aktivlar hajmidagi salmog'i 0,6 foizli punktga oshgani holda, ularning daromadlilik darajasi 0,7 foizli punktga oshdi. Bank of America (AQSH) bankida, 2023 yilning 1 yanvar holatiga, kreditlar bo'yicha zaxira ajratmalarining brutto aktivlarga nisbatan darajasi 0,1 foizni tashkil qildi. Bu esa, bank xizmatlarini takomillashtirish borasidagi ilg'or xorij tajribasini tadqiq qilish va uning amaliy ahamiyatiga baho berish zaruriyatini yuzaga keltiradi”⁶⁸. Bugungi bank xizmatlariga ortib borayotgan talablarni imkon qadar to'laroq qondirishda ko'plab muammolar mavjudligi tijorat banklarining xizmatlarini

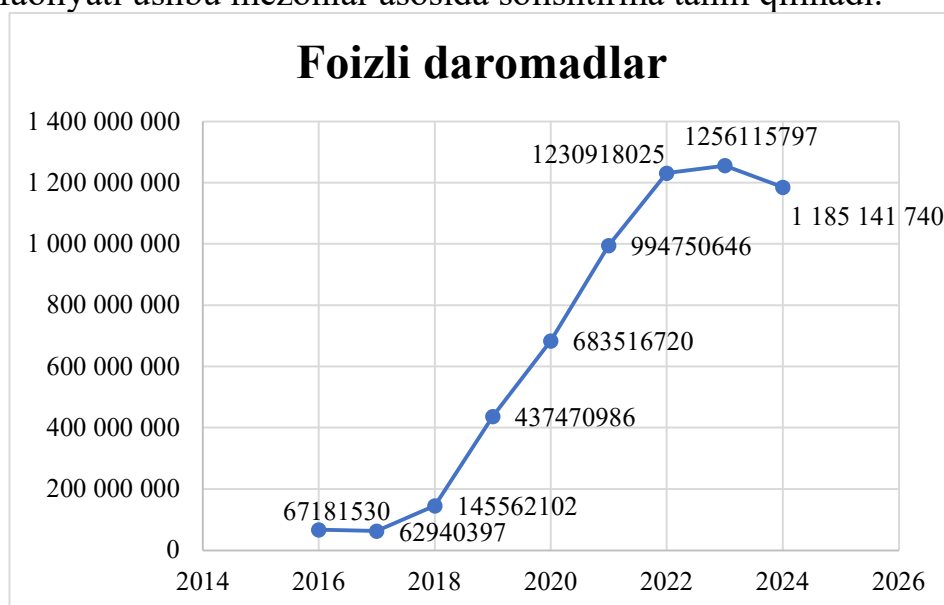
⁶⁸ Deutsche Bank. Annual report 2022//(<https://investor-relations.db.com/reports-and-events/annual-reports/>); Bank of America. Annual report 2022//(<https://investor.bankofamerica.com/annual-reports-and-proxy-statements>).

raqobatbardoshligini yanada rivojlantirishni taqozo etmoqda.

Asosiy qism

O‘zbekiston bank tizimi so‘nggi yillarda raqobat muhitining sifat jihatidan o‘zgarishi, xususan raqamli transformatsiya, bozor liberallasuvi, xususiy banklar sonining ortishi va fintech aktorlarning paydo bo‘lishi fonida sifat jihatdan yangi bosqichga o‘tdi. Bu sharoitda tijorat banklari nafaqat moliyaviy barqarorlikni ta‘minlash, balki faoliyatini doimiy tarzda takomillashtirish, xizmatlar sifatini oshirish, mijoz bilan uzviy aloqada bo‘lish va innovatsion strategiyalar orqali bozor talabiga tez moslashishga majbur. Shu nuqtai nazardan, raqobatbardoshlikni ta‘minlash bo‘yicha takliflar berishda tizimli tahlil asosida mavjud muammolarni to‘liq anglash zarur.

Tijorat banklarining raqobatbardoshligini baholashda ularning moliyaviy ko‘rsatkichlari, xizmatlar turlari, texnologik imkoniyatlari va mijozlar bilan ishlash sifati asosiy omillar sifatida qaraladi. Ushbu maqolada ATB “Asakabank” va ATB “Turonbank” faoliyati ushbu mezonlar asosida solishtirma tahlil qilinadi.



1-rasm. ATB “Turonbank”ning foizli daromadlari yillar kesimida (Ming.so'm)⁶⁹

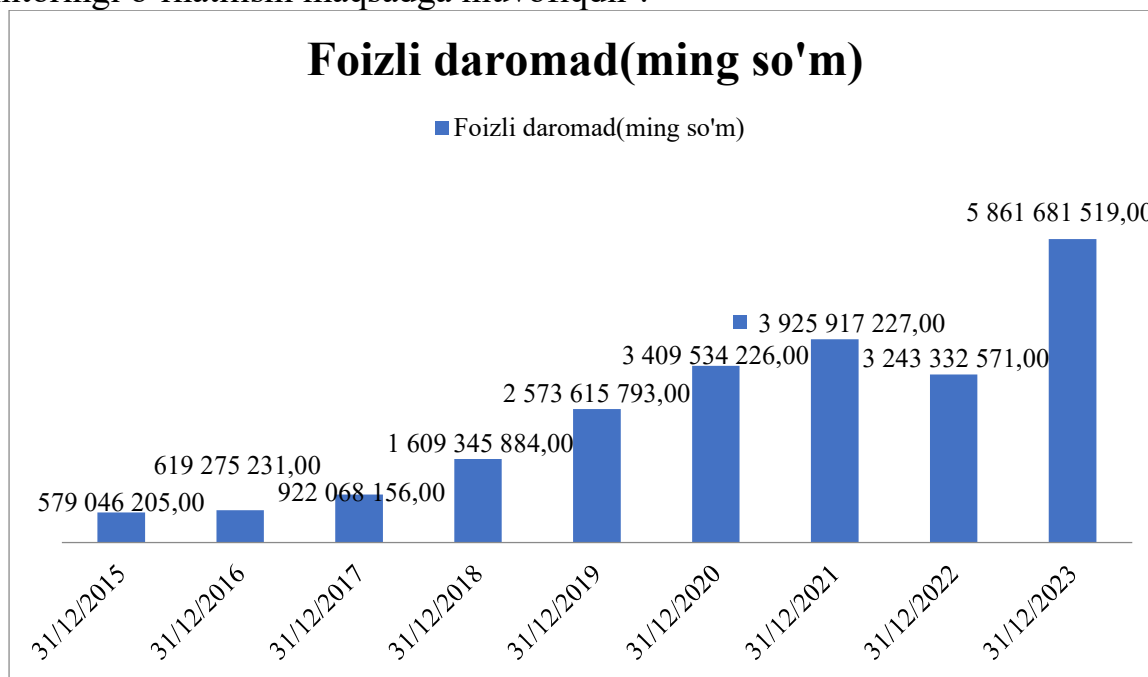
1-rasm ma'lumotlariga asosan, ATB “Turonbank”ning foizli daromadi 2016-yilda 67181530 ming so'mni tashkil qilgan bo'lsa, 2024-yilda bu ko'rsatkich 1185141740 ming so'mni tashkil qilgan. Bundan ko'rinadiki, 2024-yilda foizli daromad 17,6 barobar o'sganini ko'rishimiz mumkin.

2-rasm ma'lumotlariga asosan, ATB “Asakabank”ning foizli daromadi 2016-yilda 579046205 ming so'mni tashkil qilgan bo'lsa, 2023-yilda bu ko'rsatkich 5861681519 ming so'mni tashkil qilgan. Bundan ko'rinadiki, 2023-yilda foizli daromad 10 barobar o'sganini ko'rishimiz mumkin.

Eng avvalo, banklar o'rtasidagi raqamli tafovut dolzarb muammolardan biri sifatida ajralib turadi. Katta va zamonaviy texnologiyalarga ega banklar (masalan,

⁶⁹ ATB “Turonbank”ning yillik hisobotlari asosida muallif tomonidan tayyorlandi.

Kapitalbank, TBC Bank) keng ko‘lamli raqamli xizmatlar ko‘rsatmoqda, biroq ayrim davlat ishtirokidagi banklarda bu jarayon ancha sust kechmoqda. Bu tafovut nafaqat xizmatlar tezligida, balki mijozlar tajribasi va xizmat sifati darajasida ham seziladi. Shuning uchun taklif etiladigan asosiy yo‘nalishlardan biri — barcha banklar uchun minimal raqamli standartlarni ishlab chiqish va joriy etishdir. Bu borada Markaziy bank tomonidan “Minimal Raqamli Bank Standarti”ni ishlab chiqish orqali muvofiqlik monitoringi o‘rnatilishi maqsadga muvofiqdir .



2-rasm. ATB “Asakabank”ning foizli daromadlari yillar kesimida (Ming.so‘m)⁷⁰

Ikkinchi muammo — banklar orasidagi marketing va mijoz bilan muloqot strategiyasining kamchiliklari. Ko‘plab banklar hali ham mijoz ehtiyojiga moslashtirilgan (personalized) marketing vositalarini keng qo‘llamayapti. CRM tizimlari, Big Data, mijoz harakati tahlili, foydalanuvchi interfeysi orqali marketing strategiyasini olib borish tajribasi cheklangan. Shuning uchun takliflardan biri — banklararo marketing texnologiyalarini transfer qilish va innovatsion marketing markazlarini tashkil etishdir. Masalan, sektor bo‘yicha hamkorlikda “Bank Marketing Excellence Hub” tashkil etilib, ilg‘or tajribalar almashinuvi va benchmarking asosida xizmatlar transformatsiyasini amalga oshirish mumkin .

Uchinchi muhim kamchilik — xodimlar malakasi va raqamli savodxonlik darajasining pastligi. Aksariyat banklarda yuqori texnologik infratuzilmaga ega bo‘lishiga qaramay, bu tizimlardan foydalanuvchi va boshqaruvchi xodimlarning yetarli malakaga ega emasligi natijasida raqamli xizmatlar samarasi pasaymoqda. Bu borada O‘zbekiston Respublikasi Markaziy Banki tomonidan tasdiqlangan “Bank kadrlarini raqamli tayyorlash milliy dasturi”ni yaratish taklif etiladi. Bu dastur xalqaro moliyaviy texnologiyalar, xizmat dizayni, mijoz tajribasi boshqaruvi (UX management), hamda chatbotlar bilan ishlash kabi modullarni o‘z ichiga olishi lozim .

Bundan tashqari, banklar tomonidan taklif etilayotgan xizmatlar paketining

⁷⁰ ATB “Asakabank”ning yillik hisobotlari asosida muallif tomonidan tayyorlandi.

farqlanish darajasi past. Aksariyat banklarda kreditlar, omonatlar, plastik kartalar va valyuta operatsiyalari bir xil modelda taklif qilinadi. Bozorda haqiqiy tanlov imkoniyati yo‘qligi mijoz uchun xizmatlarni individual tanlash imkoniyatini cheklaydi. Shu bois, xizmatlar dizaynida segmentatsiyalash va differensiallashuvni kuchaytirish zarur. Jumladan, yoshlar, tadbirkorlar, fermerlar va chekka hudud aholisi uchun maxsus moslashtirilgan mahsulot va xizmatlar yaratilishi kerak .

Yana bir muammo — strategik boshqaruv yondashuvining sustligi, ayniqsa kichik va o‘rta banklar darajasida. Hali ham banklarning ko‘pchiligida uzoq muddatli rivojlanish strategiyasi mavjud emas, yoki u amaliy faoliyat bilan bog‘lanmagan. Strategik boshqaruv — bu xizmatlarni diversifikatsiya qilish, yangi bozorlarga chiqish, raqamli mahsulotlarni joriy etish, fintech bilan hamkorlik qilish orqali raqobatbardoshlikni kuchaytirishga xizmat qiluvchi vosita. Taklif etiladigan yondashuv — banklar uchun “Strategik menejment markazlari”ni tashkil etish, u yerda zamonaviy boshqaruv metodologiyalari (agile, OKR, Balanced Scorecard) asosida strategiya ishlab chiqish va monitoring qilish bo‘yicha amaliy seminarlar o‘tkazilishi mumkin .

Shuningdek, mahalliy banklararo hamkorlik zaif. Banklar raqobatchi sifatida bir-biriga yopiq muomala qilayotgan bir paytda, dunyo tajribasida “coopetition” — ya‘ni ham raqobat, ham hamkorlik strategiyasi keng qo‘llaniladi. Shu bois, O‘zbekiston bank tizimida ixtisoslashgan xizmatlar bo‘yicha banklararo konsorsiumlar tashkil etish taklif qilinadi. Masalan, chekka hududlarda bank xizmatlarining qamrovini kengaytirish uchun banklar o‘z infratuzilmasini umumiy foydalanish uchun ochishlari mumkin .

Alohida e‘tibor qaratish lozim bo‘lgan jihatlardan yana biri bu – innovatsiyalarni moliyalashtirish va startap bilan hamkorlik qilishning sustligi. O‘zbekiston bank tizimida fintech startaplar bilan hamkorlik qilayotgan banklar soni ko‘pchilikni tashkil etmaydi. Shuning uchun taklif etiladi — “Banklar uchun Innovatsion Fond” tashkil etish, bu fond orqali har bir bank o‘zining transformatsion loyihalariga va fintech hamkorliklariga mablag‘ ajratadi. O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki va O‘zbekiston Banklar Assotsiatsiyasi tomonidan tanlov asosida eng ilg‘or loyihalar moliyalashtiriladi .

Shu tarzda, yuqorida ko‘rib chiqilgan muammolar — raqamli tafovut, marketingdagi kamchiliklar, xizmatlar birxilligi, xodimlar malakasi, strategik yondashuv yetishmasligi va innovatsion moliyalashtirish sustligi — O‘zbekiston bank tizimining raqobatbardoshligini to‘laqonli ta‘minlashga to‘sqinlik qilmoqda. Har bir muammoni tizimli tarzda bartaraf etishga qaratilgan amaliy takliflar esa bank faoliyatining barcha bosqichida sifatli o‘zgarishlarni boshlab beradi.

Bank tizimining raqobatbardoshligini oshirish masalasi nafaqat hozirgi holatni isloh qilishga qaratilgan, balki kelajakda yuzaga keladigan moliyaviy, texnologik va ijtimoiy o‘zgarishlarga strategik tayyorgarlikni ta‘minlashni ham o‘z ichiga olishi zarur. Bugungi global tendensiyalar shuni ko‘rsatmoqdaki, moliyaviy xizmatlar bozori shiddatli o‘zgarishlar, mijoz talablari evolyutsiyasi va texnologik inqiloblar orqali har qachongidan-da ko‘proq transformatsiyani boshdan kechirmoqda. Shu bois, O‘zbekiston banklari o‘z raqobatbardoshligini oshirish uchun ilg‘or strategik

yo'nalishlarga asoslangan tizimli choralarni ko'rishlari lozim.

Birinchi ustuvor yo'nalish — raqamli ekotizimlar asosida faoliyatni diversifikatsiya qilish. Bu modelga ko'ra banklar faqat kredit yoki omonat xizmatlari bilan cheklanmay, mijoz hayoti bilan bog'liq barcha xizmatlarni bir platforma doirasida taklif etadi. Masalan, kommunal to'lovlar, onlayn savdo, sug'urta, investitsiya platformalari, mobil ilova orqali huquqiy maslahatlar kabi xizmatlar integratsiyalashgan ekotizim doirasida taqdim etilishi mumkin. Bunday model "superapp" konsepsiyasiga asoslanadi va bankning foydalanuvchiga bog'liqligini oshiradi. Bu yondashuvni Kapitalbank, TBC Bank va Apelsin ilovalarining amaliyotidan ko'rish mumkin.

Ikkinchi yo'nalish — sun'iy intellekt va avtomatlashtirilgan qarorlar qabul qilish tizimlaridan foydalanish. Masalan, kredit skoring tizimlari, firibgarlikni aniqlash algoritmlari, virtual yordamchilar va tavsiyalar beruvchi tizimlar raqobatning yangi vektoriga aylanmoqda. Bunda banklar nafaqat xizmat tezligini, balki tavakkalni boshqarish va individual xizmat ko'rsatish darajasini oshiradi. McKinsey'ning 2023-yilgi hisobotida aytilishicha, avtomatlashtirilgan kredit baholash tizimi mijozlar konversiyasini 30% ga oshirgan va nosamarali qarorlar sonini 40% ga kamaytirgan.

Uchinchi yo'nalish — raqamli xavfsizlik va mijoz ma'lumotlarini himoya qilishga qaratilgan strategiyalarni kuchaytirish. Raqobatli bankning obro'si va ishonchliligi uning axborot xavfsizligiga bog'liq. Shu sababli, banklar o'z IT infratuzilmasini modernizatsiyalash, ma'lumotlarni shifrlash, kiberxavfsizlik bo'yicha xodimlar tayyorlash va risklarni oldindan bashorat qilishga asoslangan strategiyalarni ishlab chiqishlari lozim. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki tomonidan 2024-yilda qabul qilingan "Axborot xavfsizligi konsepsiyasi" bu borada asosiy yo'l-yo'riq bo'lib xizmat qilmoqda.

To'rtinchi strategik yo'nalish — inklyuziv moliyaviy xizmatlarni kengaytirish va ijtimoiy mas'uliyatli bank faoliyatini rivojlantirish. Banklar raqobat ustunligini faqat moliyaviy ko'rsatkichlar orqali emas, balki aholining turli qatlamlariga (ayollar, yoshlar, nogironlar, chekka hudud aholisi) moslashtirilgan xizmatlar orqali ham belgilashlari zarur. "Green banking", ekologik loyihalarni moliyalashtirish, ijtimoiy kreditlar, shaffoflik va ekologik-ijtimoiy boshqaruv (ESG) mezonlariga mos xizmatlar ayni paytda nafaqat ijtimoiy rol, balki raqobat ustunligining manbai sifatida qarayapti.

Beshinchi taklif — banklararo raqamli infratuzilma platformasini yaratish. O'zbekiston bank tizimida xizmatlarning raqamli integratsiyasi past bo'lib, bu nafaqat xizmatlar tezligiga, balki raqobat tengligiga ham salbiy ta'sir qiladi. Masalan, ayrim banklar to'lov tizimlari yoki API interfeyslar orqali boshqa banklar bilan ishlay olmaydi. Bu esa mijoz uchun noqulaylik tug'diradi. Taklif etiladi: "Raqamli moliyaviy infratuzilma platformasi" yaratilsin, u orqali banklar, fintech kompaniyalar va to'lov tizimlari yagona texnologik ekotizimda ishlashi mumkin bo'ladi.

Shuningdek, kelajak uchun muhim yo'nalishlardan biri — moliyaviy savodxonlikni oshirishga yo'naltirilgan bank marketingini kuchaytirish. Banklar o'z marketing strategiyasini faqat mahsulot targ'ibotiga emas, balki mijozga moliyaviy bilim berish, qaror qabul qilishda yordam berish va xizmatlarni tushunarli tilda

tushuntirishga qaratishi lozim. Ipoteka-Bankning "Banking for youth" loyihasi, Hamkorbankning mahalliy tadbirkorlar bilan o'tkazayotgan seminarlarida bu yondashuv sezilmoqda.

Raqobatbardosh bank modeli uchun so'nggi, lekin eng muhim taklif — kuchli analitik markazlar tashkil etish va strategik monitoring tizimini joriy qilish. Har bir bank faoliyatida strategik va operatsion ma'lumotlarni tahlil qiluvchi maxsus bo'lim bo'lishi, ular real vaqt asosida bozor tendensiyalarini monitoring qilishi, mijoz xatti-harakatini bashorat qilishi va tavsiyalar ishlab chiqishi kerak. Bunday bo'limlar hozirda faqat yirik banklarda mavjud. Kichik va o'rta banklar uchun ham O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki yoki O'zbekiston Banklar Assotsiatsiyasi ko'magida "Yagona tahlil markazi" tashkil etilishi lozim.

Umumiy qilib olganda, O'zbekiston bank sektorida raqobatbardoshlikni oshirish nafaqat islohotlar, balki bank ichki imkoniyatlaridan to'g'ri foydalanish, raqamli yondashuvlar, mijoz tajribasi, xavfsizlik, xizmatlar diversifikatsiyasi va kelajakdagi tendensiyalarni oldindan ko'ra bilish orqali amalga oshiriladi. Har bir taklif – bu konkret muammoni hal qilishga qaratilgan strategik chora bo'lib, ularni hayotga tatbiq etish orqali bank tizimi zamonaviy, ishonchli va innovatsion raqobat maydoniga to'liq moslashgan bo'ladi.

Xulosa.

Banklararo raqobat bank tizimida asosiy rol o'ynaydi va uning barqarorligiga ta'sir qiladi. Mamlakatda banklararo raqobat muhitini yanada yaxshilash va bank tizimining barqarorligini ta'minlash maqsadida quyidagilarga e'tibor qaratish zarur deb hisoblaymiz.

1. Bank sohasida raqobatni yaxshilash strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish, shu jumladan monopoliyaga qarshi nazoratni kuchaytirish va bozorning barcha ishtirokchilari uchun teng sharoitlarni ta'minlash.

2. Banklararo raqobat va investitsion jozibadorlikni oshirish uchun yanada qulay muhitni ta'minlash maqsadida me'yoriy-huquqiy bazani takomillashtirish.

3. Bank xizmatlari sifati va qulayligini oshirish uchun texnologik innovatsiyalarni rivojlantirishni davlat omonidan qo'llab-quvvatlash.

4. Aholining barcha qatlamlari uchun moliyaviy xizmatlardan foydalanishni ta'minlash uchun moliyaviy inklyuzivlikni kengaytirish dasturlarini amalga oshirish.

5. Adolatli va sof raqobat muhitini yaratish maqsadida banklar faoliyatining shaffofligini ta'minlash va nazorat mexanizmlarini takomillashtirish.

Ushbu chora-tadbirlar O'zbekiston bank tizimidagi banklararo raqobat bilan bog'liq muammolarni hal qilishga yordam beradi va yanada raqobatbardosh va inklyuziv moliya tizimini rivojlantirishga xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YHATI

1. O'zbekiston Respublikasining 2019-yil 11-noyabrdagi yangi taxriri "O'zbekiston Respublikasining Markaziy banki to'g'risida"gi Qonun.

2. O'zbekiston Respublikasining 2019-yil 5-noyabrdagi yangi taxriri "Banklar va bank faoliyati to'g'risida"gi Qonun.

3. O‘zbekiston Respublikasining To‘lovlar va to‘lov tizimlari to‘g‘risida Qonuni 01.11.2019 yildagi O‘RQ-578-son

4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 23-yanvardagi "2020-2025-yillarga mo‘jallangan O‘zbekiston Respublikasining bank tizimini isloh qilish strategiyasi to‘g‘risida amalga oshirishga oid davlat dasturi to‘g‘risida”gi PF-5992-sonli Farmoni.

5. Питер С. Роуз, “Банковский менеджмент”, М. 2007.

6. Deutsche Bank. Annual report 2022//(<https://investor-relations.db.com/reports-and-events/annual-reports/>); Bank of America. Annual report 2022//(<https://investor.bankofamerica.com/annual-reports-and-proxy-statements>).

7. ATB “Turonbank”ning yillik hisobotlari

8. ATB “Asakabank”ning yillik hisobotlari