

4/2023,  
iyul-  
avgust  
(№ 00066)



## **ТИЖОРАТ БАНКЛАРИ ФАОЛИЯТИДА ТРАНСФОРМАЦИОН ЖАРАЁНЛАРНИНГ КОНЦЕПТУАЛ АСОСЛАРИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ: СТРАТЕГИК ВА ТАКТИК ЁНДОШУВ**

**Рахманов Зафаржон Яшинович**

*Инновацион ва ижтимоий-иқтисодиёт университети Ўқув ишлари бўйича проректори, иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD), доцент. [zry2010@rambler.ru](mailto:zry2010@rambler.ru)*

**DOI:** [https://doi.org/10.55439/EIT/vol11\\_iss4/a2](https://doi.org/10.55439/EIT/vol11_iss4/a2)

### **Аннотация**

Мазкур мақолада тижорат банкларида юз бераётган трансформацион жараёнларнинг тактик, яъни банк фаолиятида кузатилаётган тенденцияларнинг мазмуни ва моҳияти ҳамда стратегик, яъни трансформацион жараёнларнинг концептуал асосларини такомиллаштиришга оид масалалар тадқиқ этилган. Тижорат банклари фаолиятининг барча йўналишларини рақамлаштириш жараёнлари стратегик ривожланиш нуқтаи-назаридан мавжуд бўлган тизимли муаммоларни тўлиқ бартараф этиш имконини бермаслиги очиб берилган. Ишда банк фаолиятини трансформациялашнинг бош мақсади мазмуни ва моҳияти юзасидан муаллифлик ёндашуви ўз ифодасини топган.

**Калит сўзлар:** тижорат банклари, трансформацион жараён, рақамлаштириш, трансформацион жараёнлар концепцияси, тактик ёндашув, банк фаолияти самарадорлиги, стратегик тафаккур.

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОНЦЕПТУАЛЬНОЙ ОСНОВЫ ТРАНСФОРМАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ТАКТИЧЕСКИЙ ПОДХОД**

**Рахманов Зафаржон**

Проректор по учебной работе Инновационного и социально-экономического университета, доктор философских наук, доцент.

### **Аннотация**

В данной статье рассмотрены вопросы, связанные с тактическими и стратегическими аспектами трансформационных процессов деятельности коммерческих банков. Тактические аспекты связаны с сущностью и особенностями направлений основной тенденции в банковском деле, стратегические – с совершенствованием концептуальных основ трансформационных процессов. Обосновано, что со стратегической точки зрения процессы цифровизации направлений деятельности коммерческих банков не способствуют решению существующих системных проблем. Кроме того, в статье нашли свое отражение авторское определение сущности и специфических особенностей основной цели трансформации банковской деятельности.

**Ключевые слова:** коммерческие банки, трансформационные процессы, цифровизация, концепция трансформационных процессов, тактический подход, эффективность банковской деятельности, стратегическое мышление.

## IMPROVEMENT OF THE CONCEPTUAL BASIS OF TRANSFORMATION PROCESSES IN THE ACTIVITY OF COMMERCIAL BANKS: A STRATEGIC AND TACTICAL APPROACH

**Rakhmanov Zafarjon**

Vice-Rector for Academic Affairs of Innovative and Socio-Economic University, Doctor of Philosophy (PhD), Associate Professor.

### **Abstract**

This article deals with issues related to the tactical and strategic aspects of the transformational processes of commercial banks. Tactical aspects are connected with the essence and features of the directions of the main trends in banking, strategic - with the improvement of the conceptual foundations of transformation processes. It is substantiated that from a strategic point of view, the processes of digitalization of the activities of commercial banks do not contribute to the solution of existing systemic problems. In addition, the article reflects the author's definition of the essence and specific features of the main goal of the transformation of banking.

**Key words:** commercial banks, transformation processes, digitalization, concept of transformation processes, tactical approach, banking efficiency, strategic thinking.

### **Кириш**

Сўнги йилларда жаҳон иқтисодиётида юз бераётган ўзгаришлар тижорат банклари фаолиятини ривожлантириш стратегиясига нисбатан янги ёндошувларни ишлаб чиқишни тақозо этмоқда. Фикримизча, мазкур мулоҳаза бир неча узоқ муддатли тенденциялар билан изоҳланиши мумкин. Биринчидан, тартибга солиш борасидаги макропруденциал назорат талабларининг қатъийлашуви ҳамда инфляциянинг прогноз кўрсаткичларига эришиш, нархлар ўсишини секинлаштириш ва жамғаришни қўллаб-қувватлаш мақсадида нисбатан қатъий пул-кредит сиёсатининг олиб борилиши тижорат банклари фаолиятини макроиқтисодий барқарорлигини таъминлашдаги роли ва аҳамиятини оширишни талаб қилади[1]. Иккинчидан, банк фаолиятининг аънанавий йўналишлари ҳисобланувчи кредитлаш, омонатларни жалб этиш ва тўловларни амалга ошириш бўйича хизматлар соҳасига юқори технологик, тўлов ва бошқа турдаги нобанк ташкилотларнинг кириб келишини қўллаб-қувватловчи қонунчилик нормаларидаги ўзгаришлар натижасида тижорат банклари томонидан номолиявий хизматлар сегментига бўлган эътиборнинг ошиши. Учунчидан, марказий банклар томонидан рақамли валюталарни муомалага киритилиши бўйича тадбирларнинг фаоллашуви ва молиявий инновацияларни жорий этиш борасидаги муваффақиятлар ёки муваффақиятсизликлар тижорат банклари фаолияти учун тизимли рискларни юзага келтириши мумкинлиги.

Юқорида қайд этилган тенденциялар, фикримизча, ўз навбатида банк фаолиятида трансформацион жараёнларнинг назарий-методологик хусусиятларни ўрганишга бағишланган амалий ва илмий тадқиқот ишларининг объекти ва асосий йўналишларини белгилаб беради, шу билан бирга, мазкур тенденциялар банк секторини ислоҳ қилиш ва ривожлантириш борасидаги чора-тадбирлар мажмуасини ишлаб чиқишда ўз ифодасини топиши лозим.

### **Мавзуга оид манбалар таҳлили**

Тижорат банклари амалга оширилаётган трансформацион жараёнлар кўплаб иқтисодчи олимлар ва амалиёт соҳаси мутахассисларининг тадқиқотларда ўз

ифодасини топган. Хусусан, банк секторидagi трансформацион жараёнлар нуқтаи-назаридан Deloitte Touche Tohmatsu Limited мутахассислари бўлмиш K.Edelman, H.Bachman, A.Kumar Saha ва A.Iyer томонидан тайёрланган “2023 banking and capital markets outlook” тадқиқот ишида тижорат банклари ғоялар ва рақамли инструментлар асосида хизмат кўрсатишнинг янги моделларини ишлаб чиқишлари зарурлигига эътибор қаратилган. Қайд этилишича, “...инфляция, юқори фоиз ставкалари таъминот занжиридаги узилишлар ва юзага келиши мумкин бўлган рецессия тижорат банклари учун таҳликали муҳитни шакллантирмоқда. Марказий банклар томонидан ҳисоб ставкасининг кўтарилиши ҳам тижорат банкларининг соф фоизли даромадларининг ошишини таъминлаб бермади. Тижорат банклари юқори даражада фоизлар олишга интилаётган мижозларни сақлаб қолиш учун депозит маҳсулотлари бўйича риск даражасини оширишга мажбур бўлишмоқда. Содиқлик даражаси юқори бўлган мижозлар базасига эга бўлишларига қарамасдан, корпоратив ва чакана мижозлар сонини кўпайтириш борасида қатъий рақобатга дуч келишлари мумкин. Улар катта ҳажмли маълумотларни қайта ишлаш асосида мижозлар учун индивидуал рақамли ечимлар ва индивидуал тавсияномалар ишлаб чиқишлари лозим бўлади. Бу эса ўз навбатида, банклар мижозларга хизмат кўрсатишнинг янги моделларига ўтишни талаб қилади” [15].

Санкт-Петербург давлат иқтисодиёт университети тадқиқотчиси Гальпер Мария Андреевна томонидан бажарилган “Глобал нобарқарор муҳит шароитида банкнинг трансформацияланиши” номли илмий тадқиқот ишида: “...глобал нобарқарор муҳит шароитида банк фаолиятининг трансформацияланиши муқаррарлигини тасдиқлаймиз ва бу кўп каналли хизмат кўрсатиш тамойилидан бир каналли хизмат кўрсатиш тамойилига ўтиш орқали истеъмолчиларнинг рақамли турмуш тарзига кириб бориш, мижозларнинг молия билан боғлиқ эҳтиёжларини қондириш ва банк хизматлари кўламининг кенгайиб боришида ўз ифодасини топади” деб таъкидлаган [4]. Тадқиқотчи ўз мулоҳазаларини давом эттириб, глобал нобарқарор муҳит шароитида банк фаолияти трансформацияси авваллашган мижозларга йўналтирилган бизнес моделнинг амалиётга жорий этилиши билан боғлиқ деган хулосага келган.

S.Hussainнинг “Bank transformation practices around the operation, maintenance monitoring, and chaos engineering” номли илмий мақоласида тижорат банклари фаолиятида юз бераётган трансформацион жараёнларнинг турлари келтириб ўтилган. Муаллифнинг фикрича, трансформацион жараёнлар қуйидаги йўналишларда юз бермоқда:

- жараёнларни автоматлаштириш. Ҳар кунлик операциялар ва жараёнларни автоматлаштириш харажатларни камайтириш ва аниқлик даражасини ошириш имконини беради. Операциялар ва жараёнларни автоматлаштириш (RPA) сунъий онг (AI) ва бошқа технологиялар асосида амалга оширилади;

- рақамлаштириш. Рақамлаштириш мижозларга хизмат кўрсатиш сифатини ошириш, харажатларни камайтириш ва самарадорликни таъминлаш мақсадида рақамли технологиялардан фойдаланишни назарда тутди. Рақамлаштиришга мисол сифатида онлайн-банкнинг, мобил банкнинг, рақамли банкнинг моделларини келтириш мумкин;

- жараёнлар реинжининги. Жараёнлар реинжининги ўз таркибига мавжуд жараёнларни қайта лойиҳалаштириш бўйича чора-тадбирларни олади. Шунингдек,

жараёнларни оптималлаштириш, қўл меҳнатини камайтириш, автоматлаштириш ва рақамлаштиришни ҳам киритиш мумкин.

- маълумотлар таҳлили. Маълумотлар таҳлили операцияларни яхшилаш, тенденцияларни аниқлашга асосланган қарорларни қабул қилиш учун амалга оширилади. У прогноз аналитикаси, мижозлар сиёсати ва рисклар таҳлилида қўлланилиши мумкин;

- инфратузилмани модернизациялаш. Инфратузилмани модернизация қилиш таркибига банк фаолияти кўламини кенгайтириш ва иқтисодий самарадорликни таъминлаш учун булутли ҳисоб-китоблар, виртуал тизим ва бошқа технологияларни киритиш мумкин;

- рискларни бошқариш. Рискларни бошқариш таркибан рискларни аниқлаш, мониторинг қилиш ва бошқариш бўйича стратегия ва жараёнлар амалга оширишдан иборат. Унга рискларни баҳолаш ва талабларга риоя қилиш процедураларини жорий этиш, хавфсизликни таъминлаш ва рискларни пасайтириш стратегияларини киритиш мумкин [11].

Юқорида келтирилган мулоҳазалар бир неча саволларни юзага келтиради. Биринчидан, бизнес моделнинг ўзгартирилиши ва унга мос ҳолда ички тизимнинг такомиллаштирилиши ташқи муҳитда юзага келаётган ва банк фаолиятига бевосита алоқадор бўлмаган тизимли рисклардан ҳимояланиш даражасини яхшилаш имконини берадими? Иккинчидан, молиявий технологияларнинг тўхтовсиз янгилашиб бориши ва муқобил тўлов воситаларининг амалиётга жорий этилиши шароитида банк фаолиятини тубдан ўзгартириш ва юқори технологик компанияларга трансформация қилишга олиб келиши мумкинлиги диққат-эътибор марказида бўлиши керак эмасми? Учинчидан, нобанк ташкилотлар томонидан кредит, депозит ва тўловларга оид анъанавий банк хизматларини турли шакл ва кўринишда таклиф этилиши банк фаолияти сифатида қонун асосида белгиланган операциялар бозоридаги рақобатни кучайтириши ва қатъий пруденциал нормалар билан тартибга солинувчи банкларнинг рақобат позициясини кучсизлантирмайдими? Тўртинчидан, ва энг муҳими трансформацион жараёнларнинг якуний натижасида нимага эришилади? Мазкур натижа стратегик нуқтаи-назардан мамлакатнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиши, аҳоли ҳаётининг фаровонлигини таъминлаш ва банк фаолиятининг молиявий барқарорлигида қандай ўрин тутаети? Фикримизча, ушбу саволларга олинган жавоблар банк фаолиятини ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқишда жиддий аҳамият касб этади.

#### **Тадқиқот методологияси**

Мазкур мақолада хорижий ва мамлакатимиз иқтисодчи олимларининг тижорат банклари фаолиятида кузатилаётган трансформацион жараёнларига бағишланган илмий-назарий ва тарихий асарлари тадқиқ этилган. Шунингдек, тадқиқот методологияси сифатида илмий, тарихий ва амалий манбаларни қиёсий таҳлилида илмий абстракциялаш, мантиқий ва таркибий таҳлил қилиш, гуруҳлаштириш ва сегментли таҳлил усулларидадан фойдаланилган.

#### **Асосий қисм**

Юқорида эътироф этилганидек, тижорат банклари фаолиятини трансформациялаш жараёнларининг стратегик йўналишларидан бири бўлган рақамлаштириш муаммолари кўплаб олимлар, тадқиқотчилар ва амалиётчи

мутахассислар томонидан олиб борилаётган илмий ишларнинг объектига айланган. Хусусан, А.Меоланинг “The digital trends disrupting the banking industry in 2023” номли мақоласида қайд этилишича, молиявий хизматлар индустриясидаги энг кўп кузатилаётган тенденция рақамли технологияларга, хусусан, мобил ва онлайн-банкнинг ўтиш ҳисобланади. Мазкур рақамли трансформация технологик стартаплар томонидан рақобатнинг кучайиши, шунингдек, кичик банклар ва стартапларнинг бирлашишига олиб келган. Аммо 2022 йилда эса аксарият мамлакатларда финтех лойиҳаларни молиялаштириш ҳажми пасайган. CB Insights маълумотларидан кўринадики, 2022 йилнинг учинчи чорагида молиявий технологияларни молиялаштириш ҳажми олдинги чоракка нисбатан 38 фоизга камайиб, 12,9 млрд. долларни ташкил этган [12].

Бутун дунёга машҳур The Banker нашрининг “Top 1000 World Banks Ranking” деб номланувчи рейтинги натижаларига кўра, банкларнинг умумий активлари 2022 йилда 154 211 млрд. долларни ташкил этиб, 2021 йилга нисбатан (148 583 млрд. доллар) 3,78 фоизга кўпайган. Йирик маблағларга эга бўлган банклар мижозларни жалб этиш ва мавжудларини сақлаб қолиш учун янги технологияларни амалиётга жорий қилишмоқда. Бундан ташқари, инновацион банк технологияларига эга бўлган необанклар банк хизматлари бозорига кириб келмоқда. Анъанавий молия институтлари эса, мижозларга хизмат кўрсатиш сифатини ошириш учун ёки необанклар билан бирлашмоқда ёки рақобатлашишга мажбур бўлмоқда [20].

Е.О.Шашкина томонидан тайёрланган “Иқтисодиётнинг банк секторини трансформациялашга молиявий технологияларнинг таъсири: хорижий ва миллий тажриба” номли илмий тадқиқот ишида “Молиявий технологиялар таъсири остида банк секторининг трансформацияси – банк фаолиятининг ташкилий ва бошқарув йўналишларига тегишли бўлган янги рақамли технологияларнинг пайдо бўлиши ҳисобига банк секторидеги тузилмавий ўзгаришлардир. Молиявий технологиялар деганда молия секторидеги инновацион маҳсулот ва хизматларни яратиш имконини берувчи уникал технологиялар назарда тутилади. Банк секторидеги энг кўп қўлланиладиган технологиялар сирасига сунъий онг, катта ҳажмли маълумотлар, тақсимланган реестр, булутли ҳисоб-китоблар, виртуал ва қўшилган реаллик, буюмлар интернетини ва мобил технологиялари киради. Банк секторидеги трансформацион жараёнлар секторнинг институцион трансформацияси, банк хизматларини кўрсатиш каналлари трансформацияси ва бизнес-моделлар трансформациясини қамраб олади. Кўриб чиқилаётган йўналишлар нуқтаи-назаридан, молиявий технологиялар бир томондан, банк хизматларини кўрсатишда рақобат позициясини мустаҳкамлаш ва банк хизматларини кўрсатиш сифатини ошириш, иккинчи томондан банк фаолияти ва унинг келажаги учун хавфларни юзага келтирувчи омил сифатида талқин этилиши мумкин” [7].

Банк фаолиятидаги трансформацион жараёнларни ривожлантириш стратегияси нуқтаи-назаридан таҳлил этиш масалалари С.Тростьянскийнинг “Рақамлаштириш жараёнида банкларни ривожлантириш стратегиясини шакллантириш” деб номланган илмий тадқиқот ишида ўз ифодасини топган. Мазкур ишда қайд этилишича: “Банкни ривожлантириш стратегиясини шакллантириш зарурияти микро ва макромўҳитдаги нобарқарор вазият билан асосланади. Банкни ривожлантириш стратегияси банк сектори таркибида позицияланиш ва фаолият юритишнинг бош

мақсадлари жамланмаси ҳисобланади. Ташқи стратегик мақсадлар молия бозоридаги банкнинг истиқболдаги ҳолати юзасидан қабул қилинган қарорлар асосида ишлаб чиқилади. Ички стратегик мақсадлар тузилма ва фаолиятни ташкил этишга тегишли бўлади. Банкни ривожлантириш стратегиясини шакллантиришда банкнинг барча йўналишларини рақамлаштириш муҳим аҳамият касб этади” [6].

Банк фаолиятини рақамли трансформациялаш борасида юқорида келтирилган муаллифларнинг фикр ва мулоҳазалари банк стратегиясини ишлаб чиқишда муайян аҳамият касб этишига қарамасдан, қуйидаги хусусиятларни эътиборга олган ҳолда тўлиғинча қабул қилиниши мумкин эмас:

**биринчидан, рақамли технологиялар асосида тижорат банкларидаги бизнес жараёнларни оптималлаштириш имкониятининг чекланганлиги.** Мазкур соҳада кенг тарқалган муаммолардан бири трансформациялаш жараёнидан олинган натижани аниқ белгилаб олинмаслиги ҳисобланади. Амалдаги платформаларни “замонавий” платформаларга алмаштириш ёки янги технологияларни унга интеграция қилиш бизнес жараёнларнинг ўз-ўзидан яхшиланишига олиб келмайди ва иқтисодий самарани таъминлаб бермайди. Бундан ташқари, трансформация жараёнида кузатилаётган яна бир салбий тенденция бир дастур доирасида бир неча ташаббусларни бирлаштиришга интилишга тааллуқлидир. Албатта банкнинг электрон платформасидаги трансформация жараёнлар технологиялар ва архитектурани ўзгаришига олиб келади.

Мутахассисларнинг аксарият қисмида асосий банк операциялари стандарт хизматлар ҳисобланади ва уларни кенг қамровли текширишдан ўтказиш шарт эмас деган тушунча мавжуд. Шунинг учун текшириш ва қайта текшириш учун вақт ва маблағ кам ажратилади. Фикримизча, назардан четда қолаётган муҳим масалалардан бири дастурий таъминотни харид қилиш, ўрнатиш ва унга хизмат кўрсатишда банкнинг электрон платформаси ва унга интеграция қилинган барча томонлар ўртасидаги келишув даражасининг етарли эмаслиги ҳисобланади. Хусусан, мамлакатимиз банк сектори учун дастурий таъминотни етказиб берувчи етакчи ташкилотлардан бири бўлган Fido-Biznes компанияси ходими Ш.Шаюсуповнинг “Ўзбекистонда банкларнинг рақамли трансформацияси: Fido-Biznesдан эволюцион модел” номли мақоласида таъкидланишича: “Бутун жаҳондаги каби Ўзбекистон банкларида ҳам рақамли трансформация жараёни кетмоқда... Ўзбекистон банкларини рақамлаштириш бўйича биринчи лойиҳаларданоқ мазкур жараён узоқ йиллар давом этиши аниқ бўлиб қолди. Хорижий агрегаторларда Ўзбекистон шароитига мослаштирилган тайёр ечимларнинг мавжуд эмаслиги, деярли 60 дан ортиқ ташқи информацион тизимлар билан интеграцияланган банкларимиз IT-тузилмасининг мураккаблиги жиддий муаммоларни юзага келтирди... Моҳиятан олганда, банкларнинг автоматлаштирилган тизими яхши ишлаётган бўлса, унга тегиш керак эмас. Автоматлаштирилган банк тизимлари мижозларнинг ҳисобварақларига хизмат кўрсатиш билан бир қаторда, йиллар давомида шаклланган ҳисоботларни тайёрлаш ва тақдим этиш функциясини амалга оширади...Анънавий автоматлаштирилган банк тизимларини олдинги функциялардан “тозалаш” мумкин эмас, чунки улар банклар учун олдингидек зарур” [8];

**иккинчидан, рақамли молиявий технологияларнинг банк фаолияти самарадорлигини таъминлаш борасидаги имкониятларининг чекланганлиги.** Кўплаб

илмий ва амалий манбаларда тижорат банкларини рақамли трансформациялашнинг энг истиқболли шакли бизнес ва операцион моделларни ўзгариштириш ҳисобланиши қайд этилган. Бизнес-моделлар диққат эътиборни банк бизнесининг жорий ҳолати ва бозор учун қандай қадриятларни яратаётганига қаратса, операцион моделлар ички бизнес-жараёнларнинг самарадорлигига йўналтиради. Бундай ёндошув тактик нуқтаи-назардан тўғри бўлишига қарамасдан, банк фаолиятининг истиқболи (стратегия) нуқта-назаридан мақсадга мувофиқ деб ҳисобланмайди. Хусусан, 2023 йилнинг 10 март кунидан АҚШ венчур технология стартапларининг деярли ярмига хизмат кўрсатувчи, 209 млрд. долларлик активлар ва 175,4 млрд. доллар депозитларга эга бўлган Silicon Valley Bank (SVB) га нисбатан молиявий регуляторлар California Financial Code section 592 асосида California Department of Financial Protection & Innovation (DFPI) ва Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) томонидан банкрот деб эълон қилиш жараёни бошланган [14]. Шуни қайд этиш лозимки, мазкур банк энг ишончли банклардан бири сифатида Forbes нинг “America's Best Banks 2023” рейтингига киритилган эди. Банкнинг банкротлик ҳолатига келиб қолишининг асосий сабаби сифатида жалб этилган депозитларнинг 91 млрд. доллари қимматли қоғозларга жойлаштирилганлиги ва Federal Reserve томонидан ҳисоб ставкаларини оширилиши ҳисобига деярли 15 млрд. доллар зарар кўрилганлиги, шунингдек, фоиз ставкаларининг оширилиши ҳисобига SVB йирик мижозлари томонидан ўз маблағларини қайтариб олганликлари ва бунинг натижасида юзага келган ликвидлик муамосини 21 млрд. долларлик АҚШ ғазначилик облигациялари портфели ҳамда банкнинг 2,25 млрд. долларлик оддий ва имтиёзли акцияларининг сотувга чиқарилиши натижасида вужудга келган. Банк фаолиятидаги муваффақиятсизликлар банк мижози бўлган Circle Internet Financial томонидан эмитентланган криптовалюталар ҳисобланувчи USD Coin (USDC) ва DAI курсининг пасайишига олиб келган [21]. Silicon Valley Bankнинг бизнес модели ёки рақамли технологиялар соҳасидаги муаммолари эса молиявий регуляторлар ва бошқа таҳлилчилар томонидан қайд этилмаган.

Шунга ўхшаш ҳолатни мамлакатимиз банклари мисолида ҳам кўришимиз мумкин. Мисол учун, Ўзбекистон Республикаси Марказий банк бошқарувининг 2022 йил 7 октябрдаги 22/1 ва 22/2-сонли қарорларига кўра “Туркистон” ва “HI-TECH BANK” хусусий акциядорлик тижорат банкиларидан банк фаолиятини амалга ошириш ҳуқуқини берувчи лицензиялар чақириб олинган. Мазкур ҳолатнинг асосий сабаблари сифатида банк активлари бўйича эҳтимолий йўқотишларга қарши етарлича захиранинг мавжуд эмаслиги, регулятив капиталнинг 50 фоизидан ортиқ миқдорда зарар кўрганлиги, истеъмолчиларнинг ҳуқуқлари ва қонуний манфаатлари бузилганлиги, бухгалтерия ҳисоботида оид маълумотлар бузилишига олиб келадиган ва банкнинг ҳақиқий молиявий аҳволини акс эттириш имконини бермайдиган қоидабузарликлар билан олиб борилганлиги, банк фаолиятидаги қўпол қоидабузарликларни бартараф этиш тўғрисидаги Марказий банк кўрсатмаларининг белгиланган муддатда бажарилмаганлиги қайд этилган. Шу билан бирга эътироф этиш зарурки, ХАТБ “Туркистонбанк” да омонатга жойлаштирилган аҳолининг пул маблағлари субординар қарз сифатида расмийлаштирилган [19].

**учинчидан, рақамли технологиялар стратегик ривожланиш йўллари аниқлаш тизимини янги даражага чиқаришда муайян аҳамият касб этишига қарамасдан, юзага келиши мумкин бўлган тизимли рисклардан ҳимояланиш**

**имконини бермайди.** Хусусан, Ўзбекистон Республикаси Марказий банкининг “Макропруденциал сиёсат асослари” деб номланган ҳужжатида қайд этилишича: “...ташқи иқтисодий шароитлардаги кескин ўзгаришларнинг давом этаётганлиги, ички макроиқтисодий вазиятнинг ривожланиши, кредит олишга бўлган мойилликнинг сақланиб қолинаётганлиги келгуси давр учун молиявий барқарорликка салбий таъсир кўрсатувчи ташқи ва ички хатарларни юзага чиқариши мумкин. Ўзбекистонда молия тизимида муҳим ислоҳотлар, хусусан банклар фаолиятининг трансформацияси, йирик давлат банкларини хусусийлаштириш жараёнлари амалга оширилмоқда. Давом этаётган ушбу ислоҳотлар банк тизимида юқори рақобатни шакллантирган ҳолда банкларнинг таваккалчиликка бўлган мойиллигининг ошишига олиб келиш эҳтимоли юқори. Бундан ташқари, келажакда иқлим ўзгаришининг молиявий барқарорликка таъсири билан боғлиқ вазият тобора мураккаблашиб бориши кутилмоқда” [2]. Шу ўринда қайд этиш зарурки, бугунги кунда назорат остига олинмайдиган локал (минтақавий) рисклар энгил тарзда алоҳида олинган мамлакатлар иқтисодиёти ва молиявий барқарорлигига, шунингдек, жаҳон молия тизимида жиддий хавф тўғдирувчи ва тартибга солиш мумкин бўлмаган тизимли рискларга трансформацияланиши бирор шубҳа остига олинмайдиган далил ҳисобланади.

**тўртинчидан, тижорат банклари фаолиятига жорий этилаётган рақамли молиявий технологиялар банк операцияларини амалга ошириш тезлигига ижобий таъсир этса-да, улар миқдорларнинг талаби ва тўловга қобиллик даражасига мувофиқ эканлиги, яъни сифатини тўлиқ таъминламайди.** Авваламбор, сифат деганда икки йўналишдаги фаолият натижалари назарда тутилади. Биринчи йўналиш – истеъмолчи, қонунчилик ва меъёрий талаблар доирасида маҳсулотларни ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш; иккинчи йўналиш – истеъмолчи, қонунчилик ва меъёрий талаблар доирасида маҳсулот ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш жараёнларини такомиллаштириш, қайта ташкил этиш ҳисобланади [17]. Демак, рақамли технологиялар банк операциялари сифатини, яъни сарфланаётган вақт, маблағ ва бошқа ресурслар ҳажмини қисқартириши лозим. Бу борада, биринчи навбатда кредитлар соҳасига эътибор қаратамиз. Тижорат банклари томонидан 2022 йил давомида 203 126,6 млрд. сўм кредитлар ажратилган бўлиб, шундан 65 288,5 млрд. сўми (14 371.2 млрд. сўм ипотека кредитлари, 21 577,4 млрд. сўм истеъмол кредити, 16 696.1 млрд. сўм микроқарз ва бошқалар) жисмоний шахсларнинг эҳтиёжини қондиришга йўналтирилган. Бунда миллий валютадаги қисқа муддатли кредитлар бўйича ўртача тортилган йиллик фоиз ставкаси (имтиёзли кредитлар ва микроқарзлар бўйича фоиз ставкаларини истисно қилган ҳолда) 2022 йил январ ойидаги 22,1 фоиздан ушбу йилнинг декабрида 22,2 фоизгача, узоқ муддатли кредитлар бўйича мос равишда 21,1 фоиздан 22,4 фоизгача ошган. Шу даврда жисмоний шахсларнинг депозитлари бўйича ўртача тортилган йиллик фоиз ставкалари ўзгаришсиз 20,2 фоизни, юридик шахслар бўйича 2022 йил январ ойида 15,1 фоизни, декабрь ойида эса 16,9 фоизни ташкил этган [3]. Бундай ҳолатда табиий савол юзага келади, фоизлар ўртасидаги фарқ ниманинг ҳисобига қопланади? Бунинг учун тижорат банклари томонидан онлайн микроқарзлар бўйича таклиф этилаётган фоиз ставкаларига эътибор қаратамиз. Asakabank томонидан таклиф этилаётган "ODDIY" номли микроқарз бўйича йиллик 32-34 фоиз [22], NBU Mikroqarz бўйича йиллик 26-30 фоиз [23], Trastbank ХАТБ томонидан онлайн микроқарз бўйича йиллик 30 фоиз [24]

миқдорида ўрнатилган. Шундай қилиб, жисмоний шахсларга таклиф этилаётган онлайн кредит хизматлари вақт нуқтаи-назаридан тегишли қулайликларни таъминлаб берса-да, харажатлар бўйича сифат параметрларига жавоб бермайди.

### **Хулоса ва таклифлар**

Амалга оширилган тадқиқотлар асосида тижорат банклари фаолиятида кузатилаётган трансформация жараёнларининг стратегик ривожланиш йўналишларига таъсири нуқтаи-назаридан қуйидагиларни қайд этиш мумкин:

биринчидан, тижорат банклари фаолиятини трансформация қилиш концепцияси тўлиқ ишлаб чиқилмаган. Илмий ва амалий манбаларда қайд этилган хулосалар трансформацион жараёнларнинг алоҳида йўналишларига тегишли бўлиб, банк фаолиятининг фундаментал асослари, яъни унинг истиқболи, шунингдек, аҳоли ҳаётининг фаровонлиги ва макроиқтисодий барқарорлини таъминлашдаги роли ва аҳамияти тўлиқ ёритилмаган. Мазкур мулоҳаза, фикримизча, стратегия йўналишида яратилган дастлабки асарларда билдирилган тавсиялар билан асосланиши мумкин. Хусусан, Сунь-Цзининг “Ҳарбий санъат тўғрисидаги трактати”да қайд этилишича: “...урушдаги вазият шунчалик ўзгарувчан ва турли-туманки, олдиндан белгилаб олинган чизма ва шаблонлар ишламай қолади, ҳарбий санъат моҳиятан мавжуд вазиятга мос бўлган ҳатти-ҳаракатларни амалга ошириш, ҳар бир ҳолат, фасл ва жойнинг хусусиятларига мос воситаларни топишдан иборат. Аммо исталган урушдаги ғалаба ҳукмдор ва халқнинг ҳамфикрлиги, халқ ўз ҳукмдори билан ўлимга ҳам яшашга ҳам розилиги, қўрқув ва шубҳаларга йўл қўймаган пайтдагина эришилади” [5]. Шундай қилиб, банк фаолиятини трансформация қилиш концепциясининг асосий (бош) ғояси уч хусусиятни ўзида мужассамлаштириши зарур бўлади: а) давлатнинг ижтимоий иқтисодий ривожланишидаги роли ва аҳамиятини ошириш; б) банк мижозлари фаолиятининг молиявий барқарорлигини таъминлаш; в) банк фаолиятининг устувор йўналишлари ва қадриятларини белгилаб олиш имкониятини яратиш. Мазкур масала юзасидан мулоҳазаларни билдиришдан аввал, концепция тушунчасининг моҳиятига эътибор қаратишимиз зарур бўлади.

Концепция тушунчаси турли манбаларда турлича талқин этилади. Уларнинг асосийларини кўриб чиқамиз. Концепция (лотинча *conceptio* – тушунчалар тизими ёки тушунча, тизим) – ўзаро боғланган ва ягона тизимни ташкил этувчи ёндошувлар жамланмаси; бирор ҳодисани тушуниш ва уни таснифлаш воситаси ёки таснифлашдаги асосий ғоя; олам, табиат, жамиятдаги жараёнларга нисбатан ёндошув тизими; масалани ҳал қилиш йўллари жамланмаси; бирор бир ҳодисани тушуниш, талқин қилиш, тавсифлаш усули ва шу орқали мазкур ҳодисага нисбатан муайян мулоҳазалар ва хулосалар чиқариш [18]. Барча манбаларда концепция ҳаракатлар стратегиясини белгилаб бериши алоҳида қайд этилган. Юқоридагилардан келиб чиққан ҳолда банк фаолиятини трансформациялаш концепциясини – банк фаолиятини трансформациялашнинг моҳияти, мақсади, функциялари ва вазифалари, предмети ва объекти, тамойиллари ва услубиятига оид қарашлар (ёндошувлар) тизими сифатида ифодалаш мақсадга мувофиқ деб ҳисоблаймиз. Айнан шу йўналишлар банк фаолиятини ривожлантириш стратегиясининг назарий-фундаментал асосини ташкил этади;

иккинчидан, тижорат банклари фаолиятини трансформациялашнинг концептуал асослари мазкур жараёндан кутилаётган якуний натижани аниқ ифодаланишини

тақозо этади. Авваламбор шуни эътироф этиш зарурки, аксарият илмий манбаларда фаолият натижасини талқин этилишида фақат микро (тижорат банки) даражасидаги соф иқтисодий муносабатлар эътиборга олинган [9, 13]. Бу бир томондан иқтисодиёт субъектлари фаолияти самарадорлигини таъминлашда диққат марказида туриши лозим бўлган муаммоларни аниқлаш имкониятлари кенгайтириш имконини беради. Айти пайтда, исталган иқтисодий фаолият бир вақтнинг ўзида ташқи муҳитдаги салбий ёки ижобий ўзгаришларни юзага келтиришини ҳисобга оладиган бўлсак, юқоридаги талқинларни сўзсиз қабул қилиниши, фикримизча, глобал, минтақа ва микродаражада кўплаб муаммоларни юзага келтиради. Фикримизча, таклиф этилган концепциянинг бош мақсадидан келиб чиққан ҳолда банк фаолиятини ташкил этиш ва юритиш жараёнида амалга оширилаётган операциялардан олинган макро ва микродаражадаги иқтисодий ва ижтимоий самаранинг таъсир доирасига биноан “бевосита самарадорлик” ва “билвосита самарадорлик” сифатида гуруҳланиши мақсадга мувофиқ. Бунда “бевосита самарадорлик” банк томонидан кўрсатилаётган хизматларнинг якуний натижасини баҳолашда қўлланилади. Эътироф этиш жоизки, якуний натижа атамасидан фойдаланишда бевосита банк ва унинг ходимлари фаолиятининг молиявий ёки ижтимоий самарасини ифодалаши ҳамда мижозлар ва бошқа манфаатдор томонлар фаолиятининг таъсирини ўзида акс эттириши мумкин эмаслигини эътиборга олишимиз зарур. Бундан келиб чиққан ҳолда, фикримизча, якуний натижа берувчи хизматлар таркиби депозитларни жалб этиш, операция хизматлар ҳамда хизматларни кўрсатишда ишлатиладиган воситалардан иборат бўлиши мақсадга мувофиқ. “Билвосита самарадорлик” биринчи навбатда, банк мижозлари ва бошқа контрагентлар фаолияти натижасида юзага келадиган самара, шунингдек, мазкур самарани олиш жараёнида банклар иштироки даражаси юқори бўлмаган операциялар мажмуига тегишли бўлиши керак. Билвосита самарадорликни таъминловчи банк фаолияти йўналишлари таркибига кредит ва лизинг операциялари, инвестицион қўйилмалар, банк капиталини шакллантириш ва бошқаларни киритиш мумкин;

учинчидан, таклиф этилаётган трансформациялаш концепцияси банк фаолияти учун икки томонлама, яъни объектив ва субъектив хусусиятга эга эканигидан далолат беради. Объектив хусусиятлар иқтисодиётнинг ривожланиш қонуниятлари билан аниқланиб, банкнинг таъсир доирасидан ташқарида юзага келади. Субъектив хусусиятлар эса банк фаолиятини ривожлантириш ёки чеклаш жараёни, банк ходимлари тафаккурида юз бераётган ўзгаришларни ифодалайди. Аммо шуни эътиборга олиш лозимки, объектив хусусиятлар субъектив хусусиятларни белгилаб беради.

### **Фойдаланилган адабиётлар рўйхати**

1. Ўзбекистон Республикаси Марказий банкнинг 2022 йил 4-чораги якуний ҳисоботи. [https://cbu.uz/upload/iblock/e71/2gnpiqz21gpfra072l161iz0bi9w5h5e/Pul\\_kredit\\_siyosati\\_sharhi\\_2022\\_yil\\_4\\_chorak.pdf](https://cbu.uz/upload/iblock/e71/2gnpiqz21gpfra072l161iz0bi9w5h5e/Pul_kredit_siyosati_sharhi_2022_yil_4_chorak.pdf)
2. Ўзбекистон Республикаси Марказий банкнинг Макропруденциал сиёсат асослари <https://cbu.uz/upload/medialibrary/2aa/jp1hm74scgs97lfdm0noyn8hr97oyll/MPS-asoslari.pdf>
3. Ўзбекистон Республикаси Марказий банкнинг Статистик бюллетени. <http://iqtisodiyot.tsue.uz/journal>

<https://cbu.uz/oz/statistics/buleten/849913/>

4. Гальпер М.А. Трансформация банка в условиях глобальной неустойчивой среды. Диссер. на соис. учен. степ. канд. экон. наук по спец. 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит. Санкт-Петербург – 2020. 19 стр.

5. Сунь-цзы. Трактат о военном искусстве. Перевод и исследование: в переводе академика Н.И. Конрада М. – Л.; 1950 г.

6. Тростьянский С.С. Формирование стратегии развития банков в условиях цифровизации. Диссер.на соис. учен.степ. канд. экон. наук по спец. 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит. Санкт-Петербург – 2021. 12-13 стр.

7. Шашкина Е.О. Влияние финансовых технологий на трансформацию банковского сектора экономики: зарубежный и отечественный опыт. Диссер.на соис. учен.степ. канд. экон. наук по спец. 5.2.4. Финансы. Москва – 2022. 35-36 стр.

8. Шаюсупов Ш. Цифровая трансформация банка в Узбекистане: эволюционная модель от Fido-Biznes. <https://plusworld.ru/journal/2021/plus-4-2021/tsifrovaya-transformatsiya-banka-v-uzbekistane-evolyutsionnaya-model-ot-fido-biznes/>

9. Charan Singh “Frauds in the Indian Banking Industry” <http://www.iimb.ac.in/user/193/node/node/5712>

10. Edelman K., Bachman H., Kumar Saha A., Iyer A. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. 2023 banking and capital markets outlook <https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/>

11. Hussain S. Bank transformation practices around the operation, maintenance monitoring, and chaos engineering. <https://medium.com/cloud-believers/bank-transformation-practices-around-the-operation-maintenance-monitoring-and-chaos-engineering-c7e958745815>

12. Meola A. The digital trends disrupting the banking industry in 2023. <https://www.insiderintelligence.com/insights/banking-industry-trends/>

13. Wallace Young, Alex Lightfoot. “Banks Are Becoming More Efficient — Is That Good or Bad?” <https://www.communitybankingconnections.org/articles/>;

14. California Department of Financial Protection & Innovation <https://dfpi.ca.gov/2023/03/10/california-financial-regulator-takes-possession-of-silicon-valley-bank/>

15. Deloitte Development LLC. 2022 Banking Outlook. Accelerating the transformation. [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about)

16. EY Global banking outlook 2022. Pivoting toward an innovation-led strategy. <https://www.ey.com/bankinginnovation>

17. ISO 9000:2015 «Quality management systems Fundamentals and vocabulary». <https://www.iso.org/standard/45481.html>.

18. <https://ru.wikipedia.org/wiki> - расмий сайти маълумотлари

19. <https://t.me/centralbankuzbekistan/> - расмий сайти маълумотлари

20. <https://www.thebanker.com/Top-1000-World-Banks/Top-1000-World-Banks-2022> - расмий сайти маълумотлари

21. <https://www.reuters.com/business/finance/global-markets-banks-wrapup-1-2023-03-10/> - расмий сайти маълумотлари

22. <https://asakabank.uz/uz/physical-persons/credits/list/7> - расмий сайти маълумотлари

23. <https://nbu.uz/uz/physical/credits/mikroqarz/> - расмий сайти маълумотлари

24. <https://trustbank.uz/oz/private/crediting/microloans/> - расмий сайти маълумотлари.