



O'ZBEKISTONDA BANKLARNI TRANSFORMATSIYALASHNING USLUBIYOTINI TAKOMILLASHTIRISH

DSc Umarova Malika

*Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti huzuridagi
"O'zbekiston iqtisodiyotini rivojlantirishning ilmiy
asoslari va muammolari" ilmiy-tadqiqot markazi*

ORCID: 0009-0006-9895-9288

malika.umarova86@mail.ru

Boboxanov Saidmuradxon

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

ORCID: 0009-0003-0304-675X

saidmurod7887@gmail.com

Annotatsiya. Ushbu maqolada O'zbekistonda banklarni transformatsiyalash jarayonlarining nazariy-uslubiy asoslarini takomillashtirish, shuningdek, bank tizimida raqamli texnologiyalarni joriy etish, biznes-jarayonlarni optimallashtirish va korporativ boshqaruvni rivojlantirishning zamonaviy yondashuvlari tahlil qilingan. Shuningdek, xalqaro tajriba asosida bank transformatsiyasining samaradorligini oshirishga qaratilgan uslubiy mexanizmlar ishlab chiqilgan. Tadqiqot natijalari banklarning moliyaviy barqarorligi, raqobatbardoshligi va xizmatlar sifatini oshirishga xizmat qiladi.

Kalit so'zlar: bank, raqamli transformatsiya, uslubiyot, korporativ boshqaruv, mobil ilovalar, raqamlashtirish, IT- infratuzilma, mijozlarni identifikatsiyalash.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИИ ТРАНСФОРМАЦИИ БАНКОВ В УЗБЕКИСТАНЕ

DSc Умарова Малика

Научно-исследовательский центр

*«Научные основы и проблемы развития экономики Узбекистана»
при Ташкентском государственном экономическом университете*

Бобоханов Саидмурадхон

Ташкентский государственный экономический университет

Аннотация. В данной статье проанализированы современные подходы к совершенствованию теоретико-методологических основ процессов трансформации банков в Узбекистане, а также внедрению цифровых технологий в банковской системе, оптимизации бизнес-процессов и развитию корпоративного управления. Кроме того, на основе международного опыта разработаны методические механизмы, направленные на повышение эффективности банковской трансформации. Результаты исследования способствуют укреплению финансовой устойчивости банков, повышению их конкурентоспособности и улучшению качества услуг.

Ключевые слова: банковское дело, цифровая трансформация, методология, корпоративное управление, мобильные приложения, цифровизация, ИТ-инфраструктура, идентификация клиентов.

IMPROVING THE METHODOLOGY OF TRANSFORMING BANKS IN UZBEKISTAN

*DSc Umarova Malika**Scientific Research Center "Scientific Foundations and Problems
of the Development of the Economy of Uzbekistan"
under Tashkent State University of Economics**Bobokhanov Saidmuradkhan**Tashkent State University of Economics*

Abstract. *This article analyzes modern approaches to improving the theoretical and methodological foundations of bank transformation processes in Uzbekistan, as well as introducing digital technologies into the banking system, optimizing business processes, and developing corporate governance. In addition, methodological mechanisms aimed at increasing the effectiveness of bank transformation based on international experience have been developed. The results of the research serve to enhance the financial stability, competitiveness, and quality of services of banks.*

Keywords: *bank, digital transformation, methodology, corporate governance, mobile applications, digitization, IT infrastructure, customer identification.*

Kirish.

So'nggi yillarda O'zbekiston bank tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar, avvalo, tizim faoliyatining barqarorligini ta'minlash, uning bosqichma-bosqich rivojlanishini qo'llab-quvvatlash hamda tijorat banklarining iqtisodiy o'sishni rag'batlantirishdagi rolini kuchaytirishga qaratilgan. Bu jarayon banklar faoliyatining barcha yo'nalishlarida kompleks yondashuvni talab etadi.

Xususan, tijorat banklari tomonidan ko'rsatilayotgan moliyaviy xizmatlar sifatini mijozlar ehtiyojlari va zamonaviy talablardan kelib chiqqan holda yanada yaxshilash bo'yicha tizimli ishlar olib borilmoqda. Shu bilan birga, omonat va depozitlarning yangi, jozibador turlarini ishlab chiqish va joriy etish orqali aholi hamda xo'jalik yurituvchi subyektlarning erkin pul mablag'larini bank aylanmasiga keng jalb etish hisobiga milliy bank tizimidagi jami depozitlar hajmini oshirish ko'zda tutilgan.

Bundan tashqari, bank tizimini transformatsiya qilish jarayoni doirasida moliyaviy muassasalar ustav kapitalini mustahkamlash, moliyaviy barqarorlik ko'rsatkichlarini oshirish va moliyaviy xizmatlar ko'rsatish infratuzilmasini yanada rivojlantirish orqali bank xizmatlarining geografik hamda funksional qamrovini kengaytirishga qaratilgan kompleks amaliy tadbirlar amalga oshirilmoqda. Ushbu tashabbuslar bank faoliyatining moliyaviy imkoniyatlarini oshirish va aholiga ko'rsatiladigan xizmatlar doirasini kengaytirishga xizmat qilmoqda.

Adabiyotlar sharhi.

Raqamli o'zgarishlar, bank tizimida masofaviy xizmat ko'rsatish tizimlarini yo'lga qo'yilishi, moliya bozorida Fin tech larni rivojlanishi an'anaviy bank tizimini moliya bozorida o'rnini saqlab qolishi uchun tizimni qaytadan transformatsiyalash orqali moliya korporatsiyalar bilan sog'lom raqobat muhitini tashkil etish imkonini berdi.

Umuman olganda bank tizimi an'anaviy bank tizimidan raqamli tizimga o'tish borasida ham olimlar o'z ilmiy yondashuvlarini keltirib o'tganlar. Ayrim olimlar moliya tizimida innovatsiyalarni rivojlanishi bank tizimini ham shunga moslashishini talab etadi degan g'oyani ilgari surgan bo'lsa, boshqa bir guruh olimlar banklarga zamonaviy texnologiyalarni joriy etilishida bank mijozlarining talablarini inobatga olish kerakligiga doir fikr bildirib o'tganlar. Rossiyalik olim Muravyova (2005) "moliya tizimi banklarni yangi texnologiyalardan foydalanishga undaydi aytish mumkinki rivojlangan mamlakatlar

rivojlanish jarayonining innovatsion turiga o'tdi, shuning uchun tashqi muhit banklarni o'zgarishiga undaydi va ular texnologik asos yaratadi" degan g'oyani ilgari surgan.

Radkovskaya (2019) o'z ilmiy tadqiqotlarida "globallashuv sharoitida xar bir bank va bank tizimi o'z optimal boshqaruv modelini izlashdan iboratdir deb, u iqtisodiyotda risklarni kamaytirish va iqtisodiyotni rivojlantiradi" degan.

Kurmanova, Galimardanov, Sultangareev (2021) fikriga ko'ra, "Rossiya Federatsiyasida bank sektori raqamli tizimiga o'tishi ma'lumotlarni tahlil qilish, biznes-jarayonlarni avtomatlashtirish, bank xodimlarining kadrlar salohiyatini taqsimlash jihatlaridan moliyaviy xizmatlar taqdim etish tizimini o'zgartiradigan fintex-ekotizimlar rivojlanishiga xosdir" degan fikrni ilgari surgan.

"Avvallari bank faoliyatining samaradorligi mahsulot va xizmatlarni sotish maqsadli ko'rsatkichlarini oshirish orqali baholanardi, ammo raqamli iqtisodiyot davrida banklar zamonaviy raqamli muammolar bilan hisoblashishlariga to'g'ri keladi: hozirgi vaqtda banklar shoshilinch ehtiyojlari bilan mijozlarga ko'proq e'tibor qaratmoqdalar. Internetga ulangan mobil telefondan foydalanish orqali milliardlab potensial mijozlarga xizmat ko'rsatish mumkin, bu esa banklarni raqobatdosh ustunliklarni saqlab qolish uchun foydalaniladigan raqamli texnologiyalarni doimiy ravishda takomillashtirishga majbur qiladi. Barclays banki onlayn-banking tizimini joriy qilgan birinchi banklardan biri: endi mijozlar bank filiallariga oyiga o'rtacha ikki marta tashrif buyurishadi, mobil bank xizmatlaridan esa oyiga 18-martagacha foydalaniladi" (Бубнова, 2020).

Raqamli texnologiyalarning paydo bo'lishi natijasida mijozlar an'anaviy bank xizmatlariga kamroq ehtiyoj sezayotgani sababli, mutaxassislar har qanday istakli shaxs (yuridik yoki jismoniy) istalgan joyda va vaqtda bank vazifasini bajarishi mumkin bo'lgan, joriy hisob raqami funksiyalarining bankdan to'liq ajralishini bashorat qilmoqdalar. Xususan, "King (2017) ta'kidlashicha, agar banklar bank faoliyatini yuritishning tashkiliy-boshqaruv yondashuvlarida tub o'zgarishlarni amalga oshirsa, an'anaviy bank tizimi barham topishi mumkin" deb ta'kidlab o'tgan. Shuningdek, King (2017) Bank 4.0 kitobida "2025-yilga kelib, asosiy depozit tashkilotlari texnologik gigantlar "Amazon", "Google", "Tencent", "Alibaba" va ixtisoslashgan Fin tech kompaniyalari bir kunda amalga oshiriladigan moliyaviy operatsiyalar soni yil davomida bank filiallariga tashrif buyuruvchilar sonidan oshib ketishi, aholining qariyb 40 foizi to'liq raqamli moliyaviy mahsulotlarga o'tishi, barcha xaridlarning taxminan 25 foizi internet orqali amalga oshirilishi va foydaning asosiy qismi nafaqat 2030-yilga borib barcha rivojlangan mamlakatlarda naqd pulsiz hisob-kitoblarga to'liq o'tiladi va raqamli texnologiyalar bank sohasida band bo'lgan ish o'rinlarining 30 foizga qisqarishiga olib keladi" bu esa banklar moliya korporatsiyalari bilan hamkorlikda ish yuritishini yoki ular bilan raqobatlasha olishi uchun yangi xizmat turlarini joriy etishi va an'anaviy banklar raqamli transformatsiya jarayonlarini amalga oshirishni talab etadi deb ta'kidlab o'tgan.

Raqamli o'zgarishlar, bank tizimida masofaviy xizmat ko'rsatish tizimlarini yo'lga qo'yilishi, moliya bozorida Fin tech larni rivojlanishi an'anaviy bank tizimini moliya bozorida o'rnini saqlab qolishi uchun tizimni qaytadan transformatsiyalash orqali moliya korporatsiyalar bilan sog'lom raqobat muhitini tashkil etish imkonini berdi.

Umuman olganda "transformatsiya... — iqtisodiy faoliyat tuzilmalari, shakllari va usullarini o'zgartirish, uning maqsadli yo'nalishini o'zgartirish" degan ma'noni bildirib, bu tushuncha iqtisodiy tizimning shunday o'zgarishlari bilan bog'lash kerakki, bunda uning sifat jihatidan qayta shakllanishi va rivojlanishi yuz beradi. Tizimning sifat o'zgarishi, albatta, uning tuzilishini o'zgartirish bilan birga sodir bo'lgani sababli, bu jarayonning natijasi va asosi sifatida tizim tarkibini o'zgartirish namoyon bo'ladi, bu esa iqtisodiy faoliyat shakllari va usullarining o'zgarishiga olib keladi (Райзберг и др., 1997).

Banklarni transformatsiyalash jarayonlar nuqtai nazaridan Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2022) mutaxassislari Edelman, Bachman, Kumar Saha va Iyer (2022), "inflyasiya, yuqori foiz stavkalari ta'minot zanjiridagi uzilishlar va yuzaga kelishi mumkin bo'lgan

resessiya tijorat banklari uchun tahlikali muhitni shakllantirmoqda. Markaziy banklar tomonidan hisob stavkasining ko'tarilishi ham tijorat banklarining sof foizli daromadlarining oshishini ta'minlab bermadi. Tijorat banklari yuqori darajada foizlar olishga intilayotgan mijozlarni saqlab qolish uchun depozit mahsulotlari bo'yicha risk darajasini oshirishga majbur bo'lishmoqda. Sodiqlik darajasi yuqori bo'lgan mijozlar bazasiga ega bo'lishlariga qaramasdan, korporativ va chakana mijozlar sonini ko'paytirish borasida qat'iy raqobatga duch kelishlari mumkin. Ular katta hajmli ma'lumotlarni qayta ishlash asosida mijozlar uchun individual raqamli yechimlar va individual tavsiyanomalar ishlab chiqishlari lozim bo'ladi. Bu esa o'z navbatida, banklar mijozlarga xizmat ko'rsatishning yangi modellariga o'tishni talab qiladi" degan fikrni ilgari surgan.

Banklarni transformatsiyalash bank xizmatlarini taqdim etishning zamonaviy usullarini keng joriy etishni nazarda tutadi. "Bunda asosan bank filiallari soni kamayishi, kredit berishda yoki mablag'larni investitsiya qilishda onlayn usuldan keng foydalanish" (Галпер, 2020) nazarda tutiladi. Shuningdek, xorijiy olimlar va xorij kompaniyalari tomonidan banklarni transformatsiyalashga doir ilmiy-amaliy taklif ta'riflar keltirilgan.

Yuqorida olib borilgan tadqiqotlarimiz ilmiy nazariy yondashuvlardan kelib chiqqan holda biz qo'yidagicha ta'rifni shakllantirdik. ***Banklarni transformatsiyalash – bu bankning biznes modelini, operatsiyalarini, texnologiyalarini va mijozlarga xizmat ko'rsatish usullarini yangilash jarayoni bo'lib, banklarning raqobatbardoshligini oshirish, samaradorligini yaxshilashga xizmat qiladi.*** Banklarni transformatsiyalash orqali bank xizmatlarini avtomatlashtirish, bank raqobatbardoshligini oshirishga, moliyaviy inklyuzivlikni rivojlantirishga, moliyaviy ma'lumotlarni tahlil qilish orqali strategik qarorlarni qabul qilish imkoniga ega bo'ladi.

Tadqiqot metodologiyasi.

Tadqiqot jarayonida ilmiy abstraksiya usuli, obyektivlik tamoyili, kuzatish, qiyosiy tahlil, usullaridan keng foydalanildi.

Tahlil va natijalar muhokamasi.

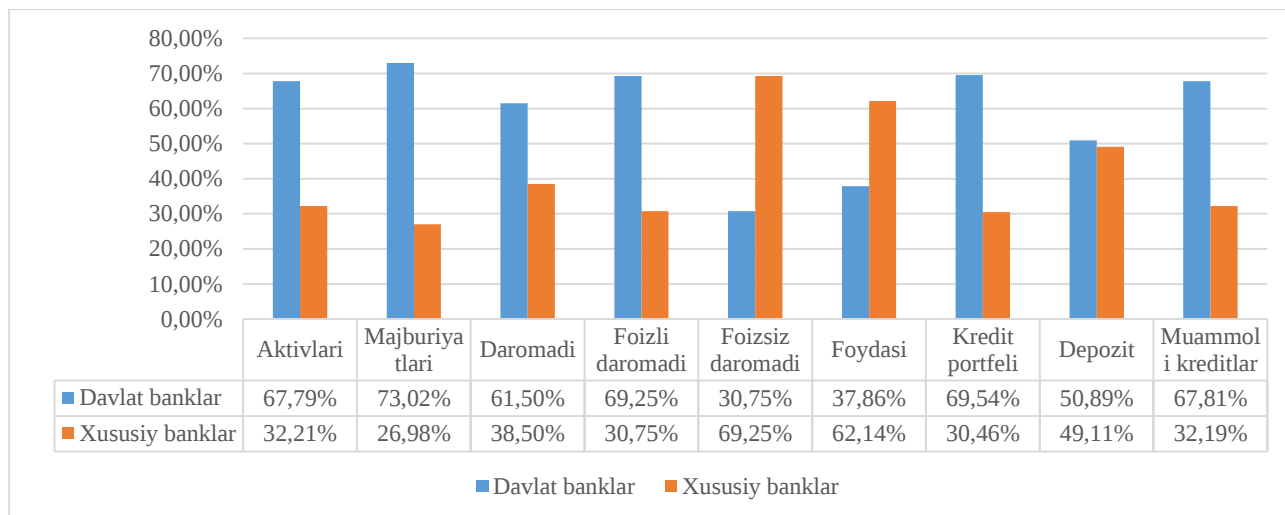
Bugungi kunda mamlakatimiz bank tizimida tub o'zgarishlarni amalga oshirish, banklarning investitsion jozibadorligini oshirish, kapitallashuv ko'rsatkichlarini yuksaltirish hamda davlat ishtirokidagi ulushni bosqichma-bosqich kamaytirish yo'nalishida kompleks choralar ko'rilmoqda. Ushbu islohotlar O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 12-mayda qabul qilingan PF-5992-sonli "2020–2025-yillarga mo'ljallangan O'zbekiston Respublikasi bank tizimini isloh qilish strategiyasi to'g'risida"gi farmoniga asoslanadi. Strategiya bank tizimi ommabopligini kuchaytirish, davlat ulushini qisqartirish va xorijiy mamlakatlar tajribasidan kelib chiqib bank sektorini rivojlantirishga yo'naltirilgan. Aholini moliyaviy xizmatlar bilan yanada keng qamrab olish va bank xizmatlarining hududiy qamrovini oshirish maqsadida davlat ishtirokidagi uchta bank – Milliy bank, Agrobank va Mikrokreditbankda davlat ulushini saqlab qolish belgilangan.

Mamlakatimizda "Ipotekabank", "Sanoatqurilishbank", "Turonbank" "Agrobank" ATB, "Aloqabank" ATB, "Asaka bank" ATB da transformatsiyalash jarayonlari bosqichma-bosqich, ya'ni ikki bosqichda amalga oshiriladi. Birinchi bosqichda bank faoliyatini xalqaro moliya institutlari ko'sagida transformatsiya qilish, ikkinchi bosqichida davlat aksiyalari paketini strategik investorlarga sotish orqali xususiylashtirish ko'zda tutilgan.

"Xususan, Xalqaro moliya korporatsiyasi Ipoteka-bank, O'zsanoatqurilishbank va Turonbankni, Evropa tiklanish va taraqqiyot banki Asaka bank, Aloqabank va O'zsanoatqurilishbankni hamda Osiyo taraqqiyot banki Agrobank, Qishloq qurilish bank va Aloqabankni transformatsiya qilishga jalb etildi. "PWC", "KPMG", "Deloitte" va "McKinsey &

company” kabi xalqaro konsalting kompaniyalari esa Mikrokreditbank, Xalq banki va Milliy bankda transformatsiya jarayonlarini boshladi”¹.

Soʻnggi maʼlumotlarga koʻra, Oʻzbekistondagi 36 ta bankning oʻrtacha sof foyda marjasi 15,6 foizni tashkil etmoqda. Shundan 9 ta davlat banklarining sof foyda marjasi oʻrtacha 5,99%, xususiy banklarning esa 22,89% ga teng. Banklarning rentabelligini ifodalovchi asosiy koʻrsatkichlardan biri boʻlgan aktivlar rentabelligi (ROA) davlat banklarida 1,08%, xususiy banklarda esa 4,37% ni tashkil etmoqda. Xususiy kapital rentabelligi (ROE) boʻyicha esa bu koʻrsatkich mos ravishda 7,36% va 16,79% ga teng.



1-rasm. Davlat va xususiy banklarning iqtisodiy koʻrsatkichlari tahlili

Manba: Oʻzbekiston Respublikasi Markaziy banki maʼlumotlari www.cbu.uz asosida muallif ishlanmasi.

Ushbu uchta asosiy samaradorlik koʻrsatkichiga – sof foyda marjasi, ROA va ROE – asoslangan holda, xususiy banklar davlat banklariga nisbatan oʻrtacha 3–3,5 barobar yuqori samaradorlikka ega ekanini koʻrish mumkin.

Alohida banklar kesimida koʻrib chiqilsa, xususiy kapital rentabelligi boʻyicha davlat banklari orasida eng yuqori koʻrsatkich Aloqabankka (22,99%) tegishli, xususiy banklar ichida esa Kapitalbank yetakchilik qilmoqda (38,56%). Eng past koʻrsatkich esa Mikrokreditbankda qayd etilgan boʻlib, uning ROE koʻrsatkichi atigi 0,09% ni tashkil qiladi.

Aktivlar rentabelligi boʻyicha ham Mikrokreditbank eng past natijani koʻrsatgan – 0,02%. Sof foyda marjasi boʻyicha esa eng yuqori koʻrsatkich xususiy banklar orasida Ipakyoʻli bankiga tegishli boʻlib, 54,68% ni tashkil etgan. Davlat banklari orasida esa Aloqabank 17,91% bilan yetakchi boʻlsa, Mikrokreditbank yana eng past koʻrsatkich – 0,13% bilan oxirgi oʻrinda qayd etilgan.

Bu raqamlar Oʻzbekiston bank sektorida nafaqat samaradorlik farqlarini, balki ayrim banklarda likvidlik muammolarining mavjudligini ham koʻrsatadi. Shu bois, banklarning barqaror va samarali faoliyat yuritishi uchun ularning moliyaviy barqarorligiga alohida eʼtibor qaratilishi lozim.

Mamlakatimizda transformatsiyalash jarayonini samarali tashkil etish, korporativ boshqaruv tizimini samaradorligini oshirishda transformatsiyalash olib borilayotgan banklarga yetuk malakaga va tajribaga ega boʻlgan mutaxassislar bank kengashiga mustaqil aʼzo sifatida jalb etildi.

Strategiya doirasida eng sust koʻrsatkich xususiylashtirish jarayonlari bilan bogʻliq boʻlib, ushbu yoʻnalishda belgilangan rejadan sezilarli darajada orqada qolish holati

¹ Oʻzbekiston Respublikasi Markaziy banki maʼlumotlari www.cbu.uz

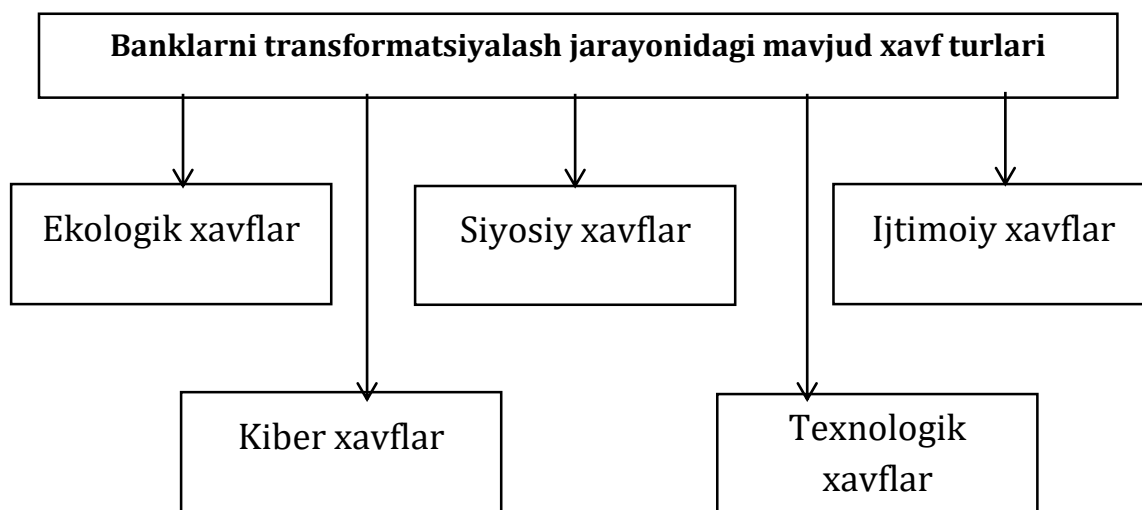
kuzatilmoqda. Umuman olganda banklarni transformatsiyalash bir necha turlari mavjud bo'lib, ular quyidagilardan iborat;

1. Raqamli transformatsiya texnologik jarayonlarni rivojlanishi bilan bog'liq bo'lib, banklar xizmat ko'rsatish jarayonlarini raqamlashtirish, zamonaviy texnologiyalarni joriy etish, onlayn xizmat ko'rsatish, mijozlarga raqamli xizmatlarni taklif etishi jarayoni tushuniladi. Bugungi kunda bank tizimida eng ko'p qo'llanilayotgan transformatsiya turlaridan biri hisoblanadi.

2.Strategik transformatsiyalash banklar rivojlanish strategiyasini qayta ko'rib, tahlil qilgan xolda moliya bozorida raqobatbardoshligini oshirish, mahsulot va xizmatlarni diversifikatsiyalash va o'z biznes modelini o'zgartirishi nazarda tutiladi.

3. Madaniy transformatsiyalash xodimlarning innovatsiyalarga moslashuvchanligi, jamoaviy ishlashni shakllantirish, xodimlar mehnatini rag'batlantirish, baholashni o'z ichiga oladi.

4.Texnologik transformatsiya bu bank tizimida an'anaviy texnologiyalardan voz kechgan xolda raqamli texnologiyalardan keng foydalanish, sun'iy intellekt, blokcheyn, IT larni foydalanish. Transformatsiyalashning ushbu turi ham bugungi kunda dunyo miqyosidan keng qo'llanilib kelinmoqda.



2-rasm. Banklarni transformatsiyalashda xavf turlari

Manba: ilmiy adabiyotlardan foydalangan holda muallif ishlanmasi.

Bugungi kunda O'zbekistonda raqamli transformatsiyalash turidan keng foydalanib, xizmat turlarini raqamlashtirish, mijozni identifikatsiyalashda Face ID tizimidan foydalanish, mobil ilovalar orqali masofadan xizmat ko'rsatish tizimi rivojlantirish, onlayn kredit olish jarayonlarini takomillashtirishga alohida e'tibor qaratib kelmoqda.

Banklarni transformatsiyalash jarayonida bir necha xavf turlari mavjud bo'lib, ushbu xavf turlari transformatsiyalash jarayonini amalga oshirishga salbiy ta'sir ko'rsatadi (2-rasm).

Banklarni transformatsiyalashda ekologik xavflar banklarning faoliyatiga va ularning strategik qarorlarni qabul qilishiga ta'sir etib, iqlim o'zgarishi, bank aktivlarini, ko'chmas mulk va sanoat obyektlariga ta'sir ko'rsatadi. Tabiat resurslarini kamayishi, ekologik xavf xatarlarni vujudga kelishi, tabiiy ofatlarni ro'y berishi, banklarning moliyaviy barqarorligiga ta'sir etib, ushbu xavflarni banklar yetarlicha hisobga olmasa, bu ularning moliyaviy natijalari va bankning rentabellik ko'rsatkichlariga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Ushbu xavflarni oldini olishda bank ekologik xavflarni baholash va boshqarishda va risklarni baholash uchun maxsus modellarni ishlab chiqishi lozim.

Ekologik xavflar banklarning transformatsiyalash jarayonida muhim ahamiyatga ega bo'lib, ularning strategik qarorlarini shakllantirishda asosiy omil bo'lishi, shuningdek, banklar ushbu xavflarni aniqlash va ularni samarali boshqarish imkoniga ega bo'lad

1-jadval

Transformatsiyalashga ta'sir etuvchi omillar tahlili

Banklarni transformatsiyalashga ta'sir etuvchi omillar		
Makro omillar	Iqtisodiy omillar	Mamlakatning iqtisodiy o'sish sur'atlari, inflyatsiya darajasi, valyuta kurslari ta'sir ko'rsatadi.
	Moliya va kredit siyosati	Pul siyosatining o'zgarishi (masalan, qayta moliyalashtirish stavkasining ko'tarilishi yoki pasayishi) banklarning kredit berish va investitsiya strategiyalariga ta'sir qiladi. Banklarning moliyalashtirish manbalari (depozitlar, obligatsiyalar, aksiyalar) transformatsiyalash jarayonida muhim rol o'ynaydi.
	Qonunchilik va regulatorlik muhiti	Bank faoliyatini tartibga soluvchi qonunlar va normativ hujjatlar banklarning strategik qarorlariga ta'sir ko'rsatadi.
	Ijtimoiy va demografik omillar	Aholi sonini o'zgarishi, migratsiya, aholini yosh guruhga qarab xizmat turlarini ishlab chiqish.
Mikro omillar	Bankning strategiyasi	Bankning transformatsiyalashga doir strategiyasi, raqamlashtirish, yangi innovatsion xizmatlar va texnologiyalarni joriy etish bo'yicha aniq reja va yo'l xaritasini ishlab chiqilganligi.
	Moliyaviy barqarorlik	Bank tashqi va ichki mablag'larni jalb etgan xolda transformatsiyalash uchun zarur bo'lgan moliyaviy resurslarga ega ekanligi
	Texnologik infratuzilma	Bank xizmatlarini ko'rsatishda dasturiy ta'minotni sifatini ta'minlash, yangi IT texnologiyalar, sun'iy intellekt, blokcheyn, BIG DATA lardan foydalanish transformatsiya jarayoniga ta'sir etadi.
	Tashqi xamkorlar va investorlar	Banklar transformatsiya jarayoniga investor va Fin Tech kompaniyalari, yangi strategik xamkorlar transformatsiya jarayonini tezlashtirishga ta'sir ko'rsatadi.
Mezo omillar	Tizimlar a'ro raqobat	Banklar, moliya institutlari, nokredit tashkilotlari va fintek kompaniyalari o'rtasidagi sog'lom raqobat muhitining kuchliligi banklarning raqobatbardoshlikni oshirishda xizmatlarni yaxshilash va innovatsion yechimlarni joriy etishga olib keladi.
	Mijozlar segmentatsiyasi	Banklar mijozlarining turli segmentlari (masalan, kichik biznes, jismoniy shaxslar korporativ mijozlar) uchun maxsus xizmatlarni taklif qilishda o'z strategiyalarini ishlab chiqishni talab etadi.
	Ta'lim va malakali kadrlar	Banklar yuqori malakali xodimlarga ega bo'lishi, zamon talabiga mos ravishda kadrlar siyosatini olib borishi talab etiladi.
	Xalqaro aloqalar	Banklarning xalqaro moliya bozorlari bilan aloqalari, xorijiy investorlar bilan hamkorligi, xalqaro moliya tashkilotlari bilan aloqalari, banklarning transformatsiyalash jarayonida yangi imkoniyatlarni ochish, tajriba almashinuvi, yangi texnologiyalarni olib kirish va yangi bozorni egallashga imkon beradi.

Manba: ilmiy adabiyotlardan foydalangan holda muallif ishlanmasi.

Banklarni transformatsiyalash jarayonida siyosiy xavflar muhim rol o'ynaydi, banklarning faoliyatiga, strategik qarorlariga va umumiy moliyaviy barqarorlikka ta'sir ko'rsatishi mumkin. Biz siyosiy xavflarga sanksiyalar va savdo cheklovlari, davlat moliya sektorini boshqaruvidagi o'zgarishlar, siyosiy barqarorlikning yo'qligi ya'ni inqirozlar, mo'tadillikning kamayishi, investorlar va mamlakatdan xorijiy kapitalning chiqib ketishiga olib keladi. Ushbu siyosiy xavflar banklarning transformatsiyalash jarayonida muhim ahamiyatga ega bo'lib, ularning strategik qarorlarini qabul qilishda asosiy omil bo'lishi mumkin.

Bugungi kunda bank tizimida eng ko'p uchraydigan xavf turlaridan biri bu kiber xavflardir. Ushbu xavf turi bir necha guruhlariga ajralib, ma'lumotlarning xavfsizligi ya'ni mijozlarning shaxsiy va moliyaviy ma'lumotlarni kiber hujumlar orqali egallash, ularni o'zgartirish, orqali bankning tashqi reputatsiyasiga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Raqamli hujumlar platformalarga xakerlik hujumlarini DDoS hujumlari orqali mijoz mablag'larini o'zlashtirish. Texnologik xavflar banklar eski tizimdan yangisiga o'tayotganda kiber xavflarga qarshi choralarni ko'rmasligi sababli vujudga keladi.

Ushbu xavf turlarini oldini olishda banklar mustahkam kiber xavfsizlik chora tadbirlarini ishlab chiqishi, doimiy monitoring, zamonaviy texnologiyalar bilan ta'minlanganligi bilan bir qatorda malakaviy kadrlarga xam ega bo'lishi lozim.

Banklarni transformatsiyalash jarayonida makro, mikro, mezo darajada o'rganilib, transformatsiya jarayonini samaradorligini oshirishda xizmat qiluvchi bir necha omillarni inobatga olgan xolda amalga oshirish talab etiladi.

Umuman olganda makro, mikro va mezo omillarni inobatga olgan xolda transformatsiyalash jarayonini amalga oshirish, bank tomonidan transformatsiyalash strategiyasini ishlab chiqishda, tashqi va ichki xatarlarni baholashda, potensial investorlarni jalb qilishda asos bo'lib xizmat qiladi.

Bank faoliyatiga innovatsion yechimlarni keng joriy etish va raqamli texnologiyalarni bank tizimining barcha yo'nalishlariga chuqur integratsiya qilish bank sektorining iqtisodiy transformatsiyasiga asos yaratadi. Bank xizmatlarining raqamli shaklga o'tishi nafaqat oxirgi iste'molchilar, balki banklar va davlat uchun ham sezilarli afzalliklarni taqdim etadi. Bank tizimidagi innovatsion va texnologik rivojlanish rivojlangan moliyaviy tizimni shakllantirishga xizmat qilib, mamlakat ijtimoiy va iqtisodiy o'sishiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli, bank xizmatlari va texnologiyalarni rivojlantirish yo'nalishida optimal innovatsion-texnologik strategiyalarni ishlab chiqishda yuzaga keladigan ijobiy jihatlarni hisobga olish bilan birga, raqamli bank operatsiyalari va elektron to'lov tizimlariga o'tishda xavfsizlikni ta'minlash uchun mumkin bo'lgan salbiy oqibatlarni oldindan baholash va talablarni e'tiborga olish muhim sanaladi.

Banklarni transformatsiyalashda innovatsion texnologiyalarni joriy etishning bir necha yondashuvlarni o'z ichiga olib, ular quyidagilarni tashkil etadi.

Birinchi yondashuvga ko'ra, bank innovatsiyalarini joriy qilishga asoslanadi, bunda banklar o'z loyihasini ishlab chiqadi, raqamli muhitni shakllantirishdagi transformatsiya funksiyalarini o'z ichiga olmaydi. Raqamli transformatsiya bosqichma-bosqich amalga oshiriladi, uzoq muddatli rejalashtirish va "pilot" loyihalarini amalga oshirishga asoslanib joriy etiladi. Bu turdagi yondashuvdan jahon banklarning 26% foydalanadi.

Ikkinchi yondashuv pilot loyihalar orqali amalga oshiriladi. Bu loyihalarining rivojlanishi va joriy etilishi Fin Tech kompaniyalarda amalga oshiriladi, ularning faoliyati va dasturiy ta'minoti raqamli iqtisodiyot talablariga asoslanadi. Bu yo'l bilan raqamli transformatsiyadan 42% banklar o'tadi. Ushbu yondashuvning asosiy afzalligi mijozlarga yo'naltirilganlikdir, mijozlar ehtiyojlari uzoq muddatli istiqbolli ekanligi nazarda tutiladi. Bank tashkiliy tuzilmasi turli yo'nalishlardagi mutaxassislar boshchiligidagi jamoalar asosida shakllantiriladi: — axborot texnologiyalari, dasturiy ta'minot, tahlil, marketing, marketolog.

Bank tuzilmasining transformatsiyasini amalga oshirishning uchinchi yondashuvi — bu tashkilotning asosiy qiymati bo'lgan bank innovatsiyalarini joriy etishning ustuvorligi hisoblanadi. Tashkiliy tuzilmani raqamlashtirish strategiyasini o'zgartirishda bankning ichki va tashqi jarayonlarini avtomatlashtirish orqali amalga oshiriladi.

Transformatsiya jarayonida raqamli boshqaruvni joriy etish yo'nalishi jahon banklarining 32 foizi tomonidan amalga oshirilmoqda. Banklarni transformatsiyalash jarayonini bir necha yondashuvlarni inobatga olish muhim hisoblanadi. Yangi texnologiyalar nuqtai nazaridan yondashadigan bo'lsa, blokcheyn texnologiyalarni xavfsizlik va shaffoflikni amalga oshirishda qo'llanilsa, jarayonlarni avtomatlashtirish va ma'lumotlarni tahlil etishda sun'iy intellektdan foydalanish, shuningdek, IT infratuzilmalar bilan ta'minlashni ham inobatga olish muhim.

Xulosa va takliflar.

Transformatsiyalash jarayonini amalga oshirishda malakali kadrlarni mavjudligi ham ushbu jarayonga ijobiy ta'sir ko'rsatadi, ya'ni xodimlar malakasini doimiy ravishda oshirib borish, transformatsiyalash jarayoni va undan so'ng moliyachi- dasturchilarga, ekonometrik tahlilchi, HR-menejerlar, sotuv menejerlari, marketologlar, Data tahlilchilarga talab oshadi. Bu esa Oliy ta'lim muassasalari bilan kadrlar tayyorlashda hamkorlikni amalga oshirishni, shuningdek, dunyoning yetakchi banklarida malaka oshirishga bank xodimlarini yo'naltirishni talab etadi.

1. Xizmatlarni personallashtirish va sifatini oshirishda mobil ilovalar, raqamli banklar, omnikanalli bankni rivojlantirish, infratuzilmalar bilan ta'minlanish, shuningdek, bank xizmatlaridan foydalanish va mijozlar to'g'risidagi ma'lumotlarni eg'ish va ularni tahlil etishda ko'p kanalli infratuzilmadan foydalanilsa maqsadga muvofiq bo'lar edi.

2. Risklarni va xavfsizlikni boshqarishda Reg tech va Sup tech normativ talablarini bajarish va xavflarni kamaytirish, shuningdek masofadan ko'rsatiluvchi xizmatlarda kiberxavfsizlikni oldini olishda antifrod tizimidan foydalanish tizimda frod holatlarini olishda muhim hisoblanadi. Shuningdek, transformatsiyalash jarayonini amalga oshirishda bank o'z biznes modelini o'zgartirishi, ya'ni API ochiq bank modeliga o'tishi, Fin Tech kompaniyalari bilan aloqalarni o'rnatishi, Start Up loyihalarni moliyalashtirish orqali yangi texnologiyalarni joriy etish orqali bank xizmatlari va iqtisodiy samaradorlikka olib keladi.

3. Zamonaviy moliyaviy xizmatlar (depozit, kredit, valyuta ayirboshlash, trast xizmatlari va boshqalar) turlarini kengaytirish, ularni axborot texnologiyalari va mobil platformalar asosida joriy etish, bankning dasturiy ta'minotini innovatsion yechimlar bilan boyitish, shuningdek, idoralararo integratsiyalashgan elektron ma'lumotlar bazalarini yaratish va ularni rivojlantirish. Bunday tadbirlar bankda xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilash, operatsiyalar tezkorligini oshirish hamda mijozlar uchun qulaylik yaratish imkonini beradi.

4. Mijozlarning moliyaviy aktivlari va hisob raqamlarining daxlsizligini ta'minlash maqsadida kriptografik himoya vositalariga asoslangan ma'lumotlar bazasini yaratish va takomillashtirish. Bu choralar bankda axborot xavfsizligini mustahkamlash, kiberhujumlardan himoya qilish va ishonchlilikni oshirishda muhim o'rin tutadi.

5. Bankning moliyaviy resurslarining ma'lum qismini innovatsion tashabbuslar va ilmiy-tadqiqot faoliyatini qo'llab-quvvatlashga yo'naltirish orqali bankning investitsion imkoniyatlarini kengaytirish, yangi moliyaviy mahsulotlar yaratish hamda ushbu mahsulotlarni moliya bozorida muvaffaqiyatli ilgari surish imkoniyatini shakllantirish.

6. Bank xodimlarining raqamli moliya, fintex va axborot texnologiyalari sohasidagi kasbiy kompetensiyalarini muntazam oshirish maqsadida malaka oshirish kurslari, seminarlar va treninglar tashkil etish. Bu tadbirlar bank kadrlarining bilim va ko'nikmalarini doimiy yangilab borish, ularning raqamli transformatsiya jarayonlariga moslashuvchanligini ta'minlaydi.

7. Elektron raqamli imzo instituti huquqiy bazasini takomillashtirish, axborot xavfsizligini ta'minlash maqsadida zamonaviy operatsion tizimlar, veb-brauzerlar, antivirus dasturlari va axborot xavfsizligi vositalaridan samarali foydalanishni rag'batlantirish. Bu esa bankda yuridik hujjat aylanmasini raqamlashtirish hamda qonuniy kuchga ega elektron hujjatlar bilan ishlash tizimini rivojlantiradi.

Adabiyotlar / Literature / Reference:

Deloitte Development LLC. (2022) *Banking Outlook. Accelerating the transformation.* www.deloitte.com/about

King B. (2017) *Банк 3.0. Почему сегодня банк – это не то, куда вы ходите, а то, что вы делаете.* Москва: Изд-во "Олимп-Бизнес". -520 с.

Бубнова, Ю.Б. (2020) Развитие экосистем – основной тренд трансформации банковского бизнеса / Ю. Б. Бубнова // Известия Байкальского государственного университета. – № 3. – С. 394 – 401.

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

Курманова Д.А., Галимарданов А.Р., Султанраев Д.Р. (2021) Цифровая трансформация российского коммерческого банка // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия экономика. № 1 (35), С. 49-61.

Муравева, А.В. (2005) Банковские инновации: мировой опыт и российская практика: дис. на соиск. канд. экон. наук. / А.В. Муравева. –М., -137 с.

Радковская, Н.П. (2019) Методология финансового менеджмента и управления прибылью кредитных организаций: автореф. ... д-ра экон. наук // Научная библиотека диссертаций и авторефератов диссерСат [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.dissercat.com/content/metodologiya-finansovogo-menedzhmenta-i-upravleniya-ribylyu-kreditnykh-organizatsii#ixzz5gcjZptYO> (дата обращения: 07.03.2019).

Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. (1997) Современный экономический словарь. –М.