

TIJORAT BANKLARIDA RAQAMLI TRANSFORMATSIYA JARAYONLARINI BOSHQARISH MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH

Kulboyeva Nargiz Majitovna

TDIU Kafedra marketing tayanch doktoranti

nargizmajitovna@gmail.com

<https://doi.org/10.5281/zenodo.21332865>

Annotatsiya

Mazkur tezisda tijorat banklarida raqamli transformatsiya jarayonlarini boshqarishning nazariy-uslubiy va amaliy jihatlarini chuqur tahlil qilinadi. Hozirgi sharoitda bank sektorida raqamli texnologiyalarning jadal rivojlanishi, mijozlarning masofaviy xizmatlarga bo'lgan talabining ortishi, fintech kompaniyalari bilan raqobatning kuchayishi hamda operatsion xarajatlarni qisqartirish zarurati tijorat banklari faoliyatini transformatsiyalashni dolzarb masalaga aylantirmoqda. Raqamli transformatsiya banklarda faqat mobil ilova, internet-banking, elektron to'lovlar yoki yangi dasturiy mahsulotlarni joriy qilish bilan cheklanmaydi. U bankning boshqaruv tuzilmasi, biznes jarayonlari, mijozlar bilan munosabatlar tizimi, risklarni boshqarish, ichki nazorat, ma'lumotlar almashinuvi, xodimlar malakasi hamda korporativ madaniyatini kompleks ravishda yangilashni nazarda tutadi.

Tadqiqotda tijorat banklarida raqamli transformatsiyani boshqarishning mavjud muammolari, xususan, raqamli loyihalarning bank strategiyasi bilan yetarli darajada uyg'unlashmaganligi, eski axborot tizimlarining mavjudligi, ma'lumotlar bazalarining tarqoqligi, kiberxavfsizlik xatarlarining ortib borishi va xodimlarning raqamli kompetensiyasidagi tafovutlar yoritilgan. Shuningdek, raqamli xizmatlarni rivojlantirish jarayonida mijozlarga yo'naltirilgan boshqaruv modelini shakllantirish, sun'iy intellekt va katta ma'lumotlar texnologiyalaridan foydalanish, avtomatlashtirilgan kredit skoringi, masofaviy identifikatsiya hamda biometrik xizmatlarni joriy etishning ahamiyati asoslab berilgan.

Kalit so'zlar: tijorat banki, raqamli transformatsiya, bank boshqaruvi, raqamli xizmatlar, fintech, sun'iy intellekt, katta ma'lumotlar, kiberxavfsizlik, mijozlar tajribasi, raqamli yetuklik indeksi, risk-menejment.

Abstract

This thesis provides an in-depth analysis of the theoretical, methodological and practical aspects of managing digital transformation processes in commercial banks. In the current environment, the rapid development of digital technologies in the banking sector, the increasing demand for remote services from customers, increased competition with fintech companies, and the need to reduce operating costs make the transformation of commercial banks a pressing issue. Digital transformation in banks is not limited to the introduction of mobile applications, internet banking, electronic payments, or new software products. It involves a comprehensive update of the bank's management structure, business processes, customer relationship system, risk management, internal control, information exchange, employee skills, and corporate culture.

The study highlights the existing problems of managing digital transformation in commercial banks, in particular, the insufficient alignment of digital projects with the bank's strategy, the presence of outdated information systems, the fragmentation of databases, the increasing risk of cybersecurity threats, and the differences in the digital competence of employees. Also, the importance of forming a customer-oriented management model, using

artificial intelligence and big data technologies, implementing automated credit scoring, remote identification and biometric services in the process of developing digital services is substantiated.

Keywords: commercial banking, digital transformation, bank management, digital services, fintech, artificial intelligence, big data, cybersecurity, customer experience, digital maturity index, risk management.

TAHLIL VA NATIJALAR

Tijorat banklarida raqamli transformatsiya jarayonlari bank xizmatlarini ko'rsatish shakli, mijozlar bilan aloqalar, to'lovlar infratuzilmasi, kreditlash texnologiyalari va ichki boshqaruv tizimlarining tubdan yangilanishiga olib kelmoqda. Mazkur jarayonning asosiy natijasi bank operatsiyalarining an'anaviy filial modeli doirasidan chiqib, mobil ilovalar, internet-banking, QR-to'lovlar, tezkor to'lovlar, masofaviy identifikatsiya va avtomatlashtirilgan xizmatlar orqali amalga oshirilishida namoyon bo'lmoqda. Shu sababli raqamli transformatsiyani faqat texnik yangilanish sifatida emas, balki bankning biznes modeli va boshqaruv mexanizmlarini qayta tashkil etish jarayoni sifatida baholash maqsadga muvofiqdir.

O'zbekiston bank tizimida masofaviy bank xizmatlaridan foydalanish ko'lami sezilarli darajada oshgan. Markaziy bank ma'lumotlariga ko'ra, 2025-yil 1-yanvar holatida masofaviy bank xizmatlaridan foydalanuvchilar soni 52,9 mln tani tashkil etgan bo'lib, shundan 51,5 mln nafari jismoniy shaxslar va 1,46 mln tasi yuridik shaxslar hamda yakka tartibdagi tadbirkorlarga to'g'ri kelgan. 2025-yil 1-dekabr holatiga kelib ushbu ko'rsatkich 79,3 mln taga yetgan, ya'ni qariyb 49,9 foizga oshgan. Bunda jismoniy shaxslar ulushi 77,6 mln tani, biznes subyektlari ulushi esa 1,7 mln tani tashkil etgan. Mazkur statistika raqamli bank xizmatlariga talabning keskin oshganini ko'rsatsa-da, foydalanuvchilar soni banklar kesimida jamlangani sababli uni noyob mijozlar soni sifatida emas, balki raqamli xizmatlardan foydalanish qamrovi indikatori sifatida talqin qilish lozim.

Raqamli transformatsiyaning eng muhim natijalaridan biri to'lov infratuzilmasining kengayishi bilan bog'liqdir. 2024-yilda muomaladagi bank kartalari soni 34 foizga oshib, 62 mln donaga yetgan. Shuningdek, ichki va xalqaro to'lov tizimlarida ishlash imkonini beruvchi kobeydjing kartalari soni qariyb 1,5 barobar ortib, 4,5 mln tani tashkil qilgan. 2025-yil 1-oktabr holatida muomaladagi bank kartalari soni 63,6 mln donaga, o'rnatilgan to'lov terminallari soni 430,2 ming taga, bankomat va infokiosklar soni esa 38,1 ming taga yetgan. 2025-yilning yanvar-sentabr oylarida to'lov terminallari orqali amalga oshirilgan tushumlar 318,2 trln so'mni tashkil etgan. Bu holat naqd pulsiz hisob-kitoblar hajmi va raqamli moliyaviy xizmatlarning iqtisodiyotdagi roli ortib borayotganini anglatadi.

To'lov tizimlarida kuzatilayotgan o'sish tijorat banklarida xizmat ko'rsatish tezligi va operatsion xarajatlarni optimallashtirish zaruratini kuchaytirmoqda. Jumladan, 2024-yilda Markaziy bankning Kliring va hisob-kitob tizimi orqali amalga oshirilgan to'lovlar hajmi 100,3 trln so'mga yetib, 2023-yilga nisbatan 29 foizga oshgan. Ushbu tizim orqali amalga oshirilgan tranzaksiyalar soni 123,1 mln tadan ortgan. Tezkor to'lovlar tizimi orqali esa 47,5 mln ta tranzaksiya amalga oshirilib, ularning umumiy hajmi 917,9 trln so'mni tashkil etgan. Mazkur tizim orqali xo'jalik yurituvchi subyektlarning to'lov hujjatlarining 95 foizi bank bo'limiga bormasdan, masofadan turib bajarilgan. Bu esa banklarda raqamli kanallar mijozlar uchun qo'shimcha xizmat emas, balki asosiy operatsion infratuzilmaga aylanayotganini ko'rsatadi.

Mobil ilovalar orqali amalga oshirilayotgan bank operatsiyalari ham transformatsiya jarayonining amaliy samarasini ifodalaydi. 2024-yilda jismoniy shaxslar tomonidan bank mobil ilovalari orqali bajarilgan onlayn operatsiyalar hajmi 396,7 trln so'mga yetib, avvalgi yilga nisbatan 1,6 barobar oshgan. Shu davrda mobil ilovalar orqali rasmiylashtirilgan onlayn omonatlar hajmi 77,8 trln so'mni, onlayn valyuta ayirboshlash operatsiyalari 36,3 trln so'mni, onlayn mikrokreditlar hajmi 24,4 trln so'mni va onlayn kredit to'lovlari 29,7 trln so'mni tashkil etgan. Ushbu raqamlar bank mahsulotlari asta-sekin alohida xizmat ko'rsatish nuqtalaridan yagona mobil ekotizimga o'tayotganini tasdiqlaydi.

Bank tizimining umumiy moliyaviy ko'lami ham raqamli boshqaruv vositalariga ehtiyojni oshirmoqda. 2026-yil 1-may holatiga tijorat banklari jami aktivlari 962,8 trln so'mni tashkil etib, bir yil oldingi davrga nisbatan 16 foizga oshgan. Sof kredit qo'yilmalari 611,1 trln so'mga yetgan va 12 foizga o'sgan. Depozitlar hajmi esa 444,4 trln so'mni tashkil etib, 31 foizga ko'paygan. Bunday yirik moliyaviy oqimlarni an'anaviy boshqaruv usullari asosida samarali nazorat qilish murakkablashadi. Shu bois banklarda katta ma'lumotlar bazasi, avtomatlashtirilgan monitoring, sun'iy intellekt asosidagi tahlil, mijozlarni segmentlash va raqamli risk-menejment tizimlarini joriy etish zarurati kuchayadi. (

Tijorat banklarida raqamli transformatsiyani boshqarish mexanizmlarining asosiy muammosi ayrim hollarda texnologik loyihalarning umumiy biznes strategiyasi bilan yetarli darajada bog'lanmaganidadir. Bank mobil ilovani yaratishi yoki yangi dasturiy ta'minotni joriy qilishi mumkin, biroq bu yechimlar mijozlar tajribasini yaxshilash, kredit risklarini kamaytirish, xarajatlarni optimallashtirish va daromadlarni oshirish bilan uzviy bog'lanmasa, transformatsiyaning iqtisodiy samarasi past bo'lib qoladi. Shu sababli raqamli transformatsiya bank boshqaruvi darajasida alohida strategik yo'nalish sifatida belgilanishi lozim.

Mazkur tahlil asosida tijorat banklarida raqamli transformatsiyani boshqarish mexanizmini takomillashtirish uchun raqamli transformatsiya kengashini tashkil etish, bank boshqaruvi tarkibida raqamli rivojlanish uchun mas'ul rahbar lavozimini joriy qilish, barcha raqamli loyihalarni yagona strategik portfel asosida boshqarish maqsadga muvofiqdir. Bunda har bir loyiha bo'yicha mobil foydalanuvchilar soni, masofaviy operatsiyalar ulushi, bir mijozga to'g'ri keladigan raqamli daromad, operatsion xarajatlarning kamayishi, mijozlar qoniqishi, kredit qarorini qabul qilish tezligi, firibgarlik holatlari va tizim uzilishlari kabi aniq KPI ko'rsatkichlari belgilanishi kerak.

Natijada tijorat banklarida raqamli transformatsiyani boshqarish tizimi strategik boshqaruv, ma'lumotlar tahlili, mijozlarga yo'naltirilgan xizmatlar, kiberxavfsizlik, xodimlarning raqamli kompetensiyasi va raqamli risk-menejmentning o'zaro integratsiyasiga asoslanishi lozim. Bunday yondashuv banklarga nafaqat xizmatlar tezligi va qulayligini oshirish, balki operatsion xarajatlarni pasaytirish, kredit portfeli sifatini yaxshilash, mijozlar sodiqligini mustahkamlash hamda moliya bozoridagi raqobatbardoshligini oshirish imkonini beradi.

XULOSA

Tadqiqot natijalari tijorat banklarida raqamli transformatsiya jarayonlari bank xizmatlarini modernizatsiya qilishning muhim yo'nalishiga aylanganini ko'rsatadi. Raqamli texnologiyalarni joriy etish natijasida masofaviy bank xizmatlaridan foydalanuvchilar soni, mobil ilovalar orqali bajarilayotgan operatsiyalar hajmi, bank kartalari va to'lov terminallari

soni izchil oshib bormoqda. Bu esa mijozlarning tezkor, qulay va xavfsiz moliyaviy xizmatlarga bo'lgan ehtiyoji ortayotganini bildiradi.

Raqamli transformatsiya faqat mobil banking, internet-banking yoki elektron to'lov tizimlarini rivojlantirish bilan cheklanmasligi kerak. U bankning strategik boshqaruvi, biznes jarayonlari, mijozlar bilan ishlash tizimi, kreditlash mexanizmlari, risk-menejment, ichki nazorat hamda xodimlar malakasini kompleks ravishda yangilashni talab qiladi. Ayniqsa, banklarda katta ma'lumotlar bazasi, sun'iy intellekt, avtomatlashtirilgan kredit skoringi, masofaviy identifikatsiya va raqamli risklarni boshqarish tizimlaridan foydalanish transformatsiya samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Raqamli transformatsiyani samarali boshqarish uchun tijorat banklarida raqamli rivojlanish strategiyasini umumiy biznes strategiyasi bilan uyg'unlashtirish muhim hisoblanadi. Bunda raqamli transformatsiya kengashini tashkil etish, raqamli rivojlanish uchun mas'ul rahbar lavozimini joriy etish, barcha texnologik loyihalarni yagona portfel asosida boshqarish hamda natijadorlikni KPI ko'rsatkichlari orqali baholab borish maqsadga muvofiqdir.

Shuningdek, raqamli transformatsiya jarayonida kiberxavfsizlik, shaxsiy ma'lumotlarni himoya qilish, firibgarlikning oldini olish va operatsion uzluksizlikni ta'minlash ustuvor vazifa bo'lib qoladi. Chunki raqamli xizmatlar qamrovi kengaygani sari banklarning texnologik va axborot xavfsizligi bilan bog'liq risklari ham oshib boradi.

Tijorat banklarida raqamli transformatsiya jarayonlarini boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish banklarning operatsion xarajatlarini kamaytirish, xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilash, mijozlar sodiqligini oshirish, kredit va to'lov xizmatlarini tezlashtirish hamda banklarning moliya bozoridagi raqobatbardoshligini mustahkamlashga xizmat qiladi. Shu bois raqamli transformatsiyani bank tizimi rivojlanishining strategik omili sifatida ko'rib chiqish va uni tizimli boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish dolzarb ilmiy-amaliy ahamiyatga ega.

Adabiyotlar, References, Литературы:

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti (2020) *2020–2025-yillarga mo'ljallangan O'zbekiston Respublikasining bank tizimini isloh qilish strategiyasi to'g'risida*. PF-5992-son Farmon, 12-may. Toshkent: Lex.uz.
2. O'zbekiston Respublikasi (2019) *Banklar va bank faoliyati to'g'risida*. O'RQ-580-son Qonun, 5-noyabr. Toshkent: Lex.uz.
3. O'zbekiston Respublikasi (2019) *O'zbekiston Respublikasining Markaziy banki to'g'risida*. O'RQ-582-son Qonun, 11-noyabr. Toshkent: Lex.uz.
4. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki (2023) *Banklar va banklar guruhlarining tavakkalchiliklarni boshqarish tizimiga doir talablar to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida*. Markaziy bank boshqaruvining 4/11-son qarori, 7-mart. Adliya vazirligida 3427-son bilan 18-aprelda ro'yxatdan o'tkazilgan. Toshkent: Lex.uz.
5. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki (2024) *Pul-kredit siyosatining 2025-yil va 2026–2027-yillar davriga mo'ljallangan asosiy yo'nalishlari*. Toshkent: O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki.
6. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki (2025) *Annual Report 2024*. Toshkent: O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki.

7. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki (2025) *Financial Stability Report 2024*. Toshkent: O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki.
8. Basel Committee on Banking Supervision (2021) *Principles for Operational Resilience*. Basel: Bank for International Settlements.
9. Basel Committee on Banking Supervision (2024) *Digitalisation of Finance*. Basel: Bank for International Settlements.
10. Gomber, P., Koch, J.A. and Siering, M. (2017) 'Digital Finance and FinTech: Current Research and Future Research Directions', *Journal of Business Economics*, 87(5), pp. 537–580. doi: 10.1007/s11573-017-0852-x.
11. International Monetary Fund (2025) *Republic of Uzbekistan: Financial Sector Assessment Program—Detailed Assessment of Observance—Basel Core Principles for Effective Banking Supervision*. IMF Country Report No. 25/227. Washington, DC: International Monetary Fund.
12. National Institute of Standards and Technology (2024) *The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0*. NIST CSWP 29. Gaithersburg, MD: NIST.
13. Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J.Q., Fabian, N. and Haenlein, M. (2021) 'Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda', *Journal of Business Research*, 122, pp. 889–901. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.
14. Vial, G. (2019) 'Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda', *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), pp. 118–144. doi: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.