

## **БАНК ТРАНСФОРМАЦИЯСИ ПАРАДИГМАСИ**

**Баймуратова Мадина Турсунбой кизи**



*Тошкент молия институти  
докторанти (PhD)*

*Email: [madinnn23@gmail.com](mailto:madinnn23@gmail.com)*

*<https://orcid.org/0000-0002-2414-2324>*

### **Аннотация**

Мақолада банк трансформацияси шароитида тизимли тармоқ хизматларини кўрсатишга қўйилаётган талаблар кўп каналли эканлиги, самарадорлик, шаффофлик, аниқлик инновацион технологияларни жорий этишни рағбатлантираётгани қайд этилган. Шунингдек ушбу тамойил жаҳоннинг ривожланган мамлакатларидаги банклар томонидан мижозга йўналтирилган моделдан фойдаланишда ўз ифодасини топаётгани, бу эса корпоратив мижоз манфаатларини кўзлаб барча бизнес жараёнларни яратиш ва ташкил этишни назарда тутди. Банк фаолиятини трансформациясига оид тадқиқотлар асосида молия институтларининг, хусусан, банкнинг бутун жамиятдаги таркибий ўзгаришлар шароитида ривожланиш қонуниятлари ва ўзига хос хусусиятлари аниқланди.

**Калит сўзлар:** банк, тижорат банки, банк иши, банк фаолияти концепцияси, банк яхлитлиги, банк трансформацияси, устувор банк хизматлари, банк хизматлари драйверлари, банк хизматларини рақамлаштириш, ташкилий йўналтирилган модель, мижозга йўналтирилган модель, референтли модель, комплекс бизнес модел, глобал муҳит.

## **ПАРАДИГМА ТРАНСФОРМАЦИИ БАНКОВ**

**Баймуратова Мадина Турсунбай кизи**

*докторант (PhD)*

*Ташкентского финансового института*

*Email: [madinnn23@gmail.com](mailto:madinnn23@gmail.com)*

*<https://orcid.org/0000-0002-2414-2324>*

### **Аннотация**

В статье анализируются проблемы оказания системных сетевых услуг в условиях трансформации банка, исследуются вопросы их многоканальности, оперативности, прозрачности и точности, стимулирующие внедрению инновационных технологий. Отмечается, что данный принцип предусматривает использование банками развитых стран мира клиентоцентричной модели, которая подразумевает создание и организацию всех бизнес-процессов в интересах корпоративного клиента. На основе проведенного исследования в области банковской трансформации выявлены закономерности и специфика развития финансовых институтов, в частности, банка в условиях структурного сдвига общества в целом.

**Ключевые слова:** банк, коммерческий банк, банковская деятельность, концепции деятельности банков, целостность банка, трансформация банка, базовые банковские услуги, драйверы банковских услуг, цифровизации банковских услуг, организационноцентричная модель, клиентоцентричная модель, референтная модель, комплексная бизнес-модель, глобальная среда.

## **BANK TRANSFORMATION PARADIGM**

**Baimuratova Madina Tursunbai kizi**

*doctoral student (PhD)*

*Tashkent Financial Institute*

*Email:madinnn23@gmail.com*

*<https://orcid.org/0000-0002-2414-2324>*

### **Abstract**

The article analyzes the problems of providing systemic network services in the context of bank transformation, examines the issues of their multi-channel nature, efficiency, transparency and accuracy, stimulating the introduction of innovative technologies. It is noted that this principle provides for the use by banks of developed countries of the world of a client-centric model, which implies the creation and organization of all business processes in the interests of the corporate client. Based on the research conducted in the field of banking transformation, the patterns and specifics of the development of financial institutions, in particular the bank, in the context of a structural shift in society as a whole were identified.

**Keywords:** bank, commercial bank, banking, banking concepts, bank

integrity, bank transformation, banking services, basic banking services, banking service drivers, digitalization of banking services, organization-centric model, client-centric model, reference model, integrated business model, global environment.

### **Кириш**

Молия-кредит институтлари, хусусан, банклар фаолиятидаги туб ўзгаришлар, мижозлар эҳтиёжи ўзига хос мураккабликларни юзага келтирмоқда. Мазкур зиддият ва унинг таҳлили инновацион парадигмалар механизмидан фойдаланиш векторлари тизимини яратиш ва ундан фойдаланиш заруриятини яратди.

Ўзбекистон Республикасининг 2020-2025 йилларда банк тизимини ислоҳ қилиш бўйича “Йўл харитаси” га мувофиқ, тижорат банклари ўзгартирилиб, улардаги давлат улуши сотилмоқда. Банк хизматлари сифати ва тезлигини ошириш учун янги рақамли маҳсулотларни жорий этиш муҳим, устувор йўналиш ҳисобланмоқда [1].

Замонавий дунёда рақамли – Интернет технологияларидан, масалан, 2025 йилга бориб дунё иқтисодиёт субъектларининг 60 фоизи бир вақтнинг ўзида беш ёки ундан ортиқ рақамли технологиялардан фойдаланиши тахмин қилинмоқда. Бундай вазиятда рақамли тармоқлар бизнес учун, шу жумладан банк учун ҳам тўғридан-тўғри қиймат манбаига айланмоқда. Шу нуқтаи назардан банкларнинг универсал фаолияти хизматлар доирасини кенгайтиришни тақозо этади ва тижорат банкларининг воситачилик операциялари билан боғлиқ бўлган факторинг, форфейтинг, лизинг, траст ва бошқа шу каби банк операцияларининг жорий этилишига омил бўлади.

Бугунги кунда универсал хизматлар кўрсатишнинг янги концепцияси доирасида банк тузилмалари ўзига хос воситачи бўлиб, молиявий операциялар билан чекланиб қолмасдан, мижозга керак бўлган хизматларнинг бутун спектрини таклиф қилиши талаб этилмоқда.

Шу боис банк секторини тизимли-функционал таҳлил қилиш, улар трансформациясидаги сифат ўзгаришларини комплекс кузатиш амалиётини халқаро стандартлар талаби асосида миллий хусусиятлардан келиб чиққан ҳолда унинг рақобатбардошлигини ошириш, халқаро бозордаги ўрнини мустаҳкамлаш моделини яратиш масаласи ниҳоятда долзарбдир.

### **Адабиётлар шарҳи**

Банк трансформацияси узлуксиз жараён бўлиб, уларнинг шаклланиши

ва ривожланиши давр давомида кечади, аммо сўнгги йилларда рақамли технологиялар таъсирида банк бизнесида туб мақсадли ўзгаришлар жараёни кузатилмоқда.

Қатор хорижий муаллифларнинг илмий ишланмаларида банк хизматлари трансформацияси муаммосининг маълум томонлари алоҳида кўриб чиқилган [2]. Масалан, С.В. Кривошапова таъкидлаганидек, “кредит ташкилотларида тўловлар тезлиги ҳам ҳисоб-китоб ва касса хизматлари соҳасидаги муҳим муаммолардан бири сифатида қаралган” [3].

Бугунги кунга келиб, замонавий банкнинг роли аста-секин ўзгармоқда, хусусан, унинг функциялари камроқ эксклюзив бўлиб қолди. Масалан, Т.А. Василева ўз тадқиқотида банклар энди ноёб маълумотларнинг ягона эгаси эмаслигини, молия инжиниринги ва молия воситаларининг ривожланиши туфайли битимлар банк аралашувисиз тузилаётганлигига мисол сифатида нобанк молиявий воситачилар томонидан таклиф қилинадиган “тўлиқ шартномалар”ни келтириб ўтган [4]. XXI асрнинг бошларида пайдо бўлган воситачиликни йўқотишнинг дезинтермедиация назарияси ҳам банк функцияларининг ўзгаришига тааллуқли булган.

Мамлакатимизда банк хизматлари трансформацияси муаммосини муайян жиҳатлари қатор муаллифлар томонидан кўриб чиқилган [5], хусусан, Ф. Мирзаев [6] банк рақобатини шакллантиришнинг концептуал асосларини ўрганган, Б.Бердияров [7] тижорат банкларининг фаол операциялари рентабеллигини таҳлил қилган, А.Эрдонаев [8] тижорат банклари трансформацияси хусусиятларини қисман аниқлаган.

Ушбу мақсадли тадқиқотлар инновацион банк фаолияти методологиясига шубҳасиз ҳисса бўлиб қўшилган, аммо уларда банк бизнеси трансформацияси яхлит тизимли тадқиқ этилмаган. Молия-кредит институтлари, шу жумладан банклар трансформациясининг назарий-методологик асослари ва амалий жиҳатларини бир бутунликда қамраб олувчи тадқиқотлар салмоғининг етарли эмаслиги ҳам мавзунинг долзарблигини белгилайди.

### **Таҳлил ва натижалар**

Банк фаолияти концепциялари ривожланган мамлакатларда юзага келган бўлиб, технологик тараққиёт ва уларнинг фаолиятининг асоси сифатида миқдорнинг эҳтиёжларини қондиришга асосланганлиги кузатилади.

Бугунги кунда жаҳон миқёсидаги етакчи молия-кредит институтлари, хусусан тижорат банклари томонидан янги шакллантирган стандартларга

мослашиш чора-тадбирлари фаол амалга оширилмоқда. Шу нуқтаи назардан банк тузилмавий бўлинмалари сони, тегишли фаолият турлари ва улар ўртасидаги алоқалар сони бўйича ҳам мураккаб тизим бўлиб қолмоқда.

Молиявий барқарорлик, шу жумладан банк секторининг барқарорлиги амалга ошириладиган ислохотларнинг муваффақиятини таъминловчи, бизнес ва аҳолининг банк тизимига ишончини мустаҳкамлашнинг драйвери ҳисобланади. Шу нуқтаи назардан молия-кредит тизимини ислоҳ қилишнинг устувор инструментарийси тижорат банкларини хусусийлаштириш ҳисобланади (1- чизма).

1-чизма.

**\*Давлат улуши мавжуд банклар трансформациясининг устувор йўналишлари**



\* Муаллиф томонидан Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикасининг 2020-2025 - йилларга мўлжалланган банк тизимини ислоҳ қилиш стратегияси тўғрисида” ги 2020 йил 12 майдаги ПФ-5992-сон Фармони асосида тузилган //https://lex.uz/docs/4811037.

Бугунги кунда давлат улуши мавжуд банклар трансформацияси жараёни куйидаги, яъни:

***а) корпоратив бошқарувни такомиллаштириш:***

- банклар кузатув кенгашлари таркибини банк соҳасида халқаро тажрибага эга бўлган янги аъзоларни киритиш орқали янгилаш, тижорат банкларининг ташкилий органлари ўртасида ўзаро ваколат ва мажбуриятларини ҳуқуқий-норматив даражада аниқ белгилаб қўйиш;

- кузатув кенгашлари ҳузурида ихтисослаштирилган қўмиталар ташкил этиш орқали самарали функционал назорат(комплаенс)ни йўлга қўйиш;

- халқаро амалиёт асносида банк бошқарувининг ташкилий тузилмасини такомиллаштириш, шу жумладан банк фаолиятининг сифатини баҳолашга хизмат қилувчи “асосий фаолият параметрлари”ни белгилаш ва жорий этиш;

- молиявий ҳисоботнинг халқаро стандартларини тўлиқ жорий этиш, миноритар акциядорлар, мижозлар ва бошқа манфаатдор шахсларга банк маълумотлар базаси тегишли даражада ошкор этилишини таъминлаш.

***б) банк хизматлари сифатини ошириш ва турларини кенгайтириш:***

- бизнес жараёнларини оптималлаштириш ва халқаро менежмент сифати стандартларини жорий этиш;

- рискларни бошқариш тизимини такомиллаштириш негизида кредитлар ажратиш тартибини соддалаштириш;

- мижозларга (молиявий консалтинг, инвестицион банкинг, факторинг, лойиҳаларни молиялаштириш, лизинг ва бошқа) тизимли банк хизматларини тақдим этиш.

***в) замонавий рақамли технологияларни жорий этиш:***

- масофавий банк хизматлари, шу жумладан контактсиз тўловлар сони ва қамровини ошириш;

- автоматлаштирилган скоринг тизими, рақамли идентификация ва кредит конвейеридан кенг фойдаланиш;

- банк маълумотлари ва тизимларининг ахборот хавфсизлигини таъминлаш;

- банк секторига янги технологияларни жорий этиш (маркетплейс, рақамли банкинг ва бошқа).

***г) инсон ресурсларини ривожлантириш:***

- ходимларни корпоратив бошқариш стратегиясини такомиллаштириш;

- банк ходимларини узлуксиз тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизимини жорий этиш;

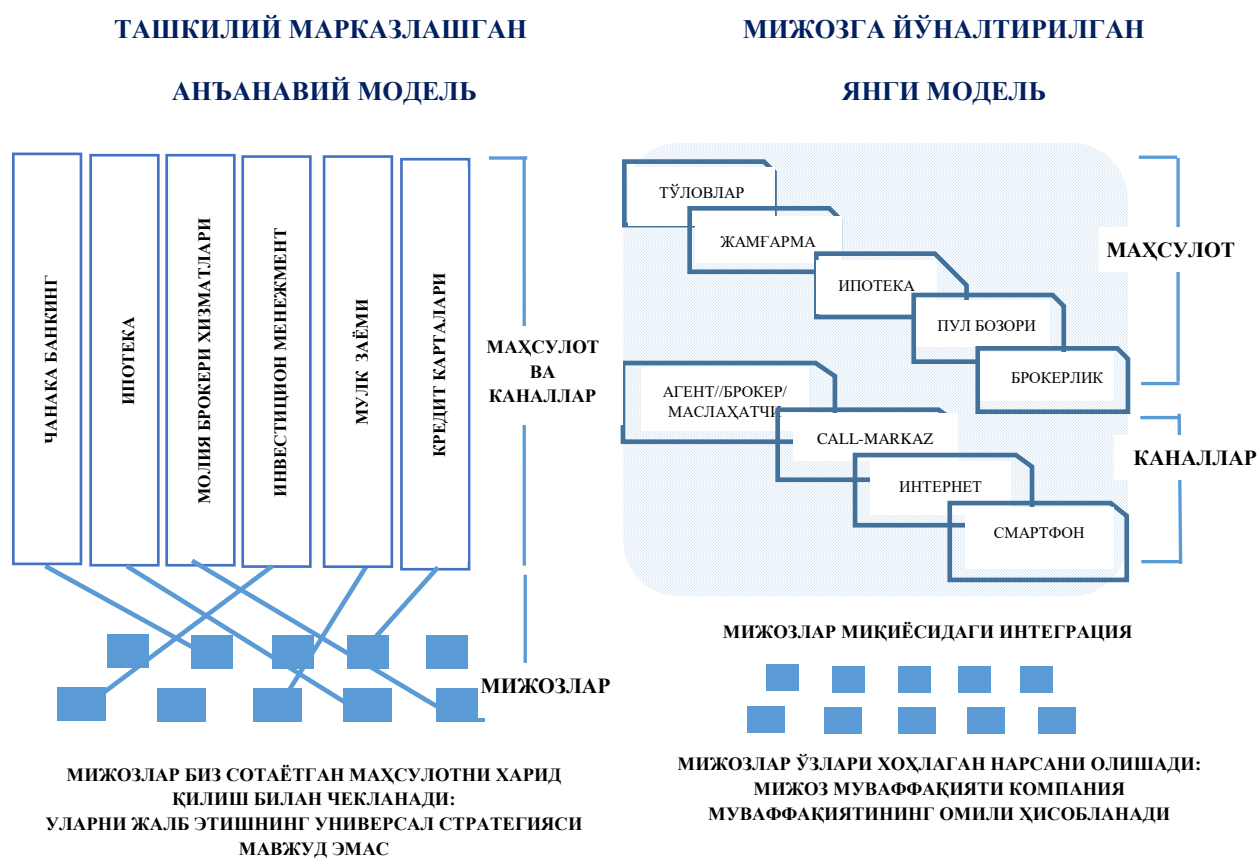
- ходимларнинг фаолиятини баҳолаш (KPI, бонус) асосида меҳнатга лойиқ даражадаги ҳақ тўлаш тизимларига ўтиш каби устувор йўналишларда амалга оширилмоқда [9].



Ривожланган мамлакатлар банклари Банк 3.0 ва Банк 4.0 концепцияси, халқаро стандартларга мос келиши ва жаҳон бозорида рақобатбардошлигини ошириш учун бизнес-жараёни модели ўзгартирилишини тақозо этмоқда. Шу нуқтаи назардан алоҳида қайд этиш лозимки, таклиф этилаётган банк бизнес модели трансформацияси молия-кредит муассасасининг қиймат занжирини қайта қўриб чиқиш заруратини юзага келтиради (2- чизма).

2-чизма.

### Ташкилий-марказлашган ва мижозга йўналтирилган банк бизнес моделларининг солиштирма таҳлили



\*Муаллиф томонидан бизнес жараёнларини моделлаштириш концепциясининг синтези асосида тузилган.

2-чизмада банк бизнес жараёнларини қуришнинг анъанавий ва янги моделларининг солиштирма таҳлили келтирилган. Ташкилий ва мижозга йўналтирилганликни таққослаш нуқтаи назаридан шунини таъкидлаш лозимки, мижозга йўналтирилган бошқарув модели ҳозирги кунда нафақат молиявий сектор институтлари, балки тижорат субъектлари томонидан ҳам кенг қўлланилмоқда. Шунга асосланиб, таъкидлаш лозимки, биз мижозга

йўналтирилган ушбу концепциянинг асосий қоидаларини кўриб чиқишимиз мақсадга мувофиқдир.

Банклар анъанавий тарзда ўз хизматлари сифатини ошириш, янги маҳсулотларни ишлаб чиқиш орқали мижозларни жалб қилишга эътибор қаратаётган бўлса, иккинчидан, навбатдаги вазифа сифатида хизматлар дистрибуцияси, уларни кўрсатиш, тарқатиш, янги мижозларни жалб этишга йўналтирилиши муҳим аҳамият касб этмоқда.

Ҳозирда жадал кечаётган глобал шароитда кўплаб банклар ўз стратегияларида мижозларга йўналтирилган бизнес моделига ўтишни биринчи ўринга қўймоқда, яъни мижозни доимий равишда барча фаолиятнинг марказига қўядиган моделни раво кўришмоқда [10]. Ушбу стратегияга асосланган бошқарув қарори рақобат даражасини ошириш, мижозлар эҳтиёжларини қондиришга қаратилган бошқа омилларни ҳам камраб олади.

Ҳозирги вақтга келиб, молиявий хизматлар истеъмолчилари рақобатчиларнинг афзалликларини анча яхши билишади ва уларнинг эҳтиёжлари жуда юқори эканлигини тасавур этишади. Биринчи омилга келсак, бу ўринда, ҳатто иқтисодчи Габлер томонидан ушбу йўналишда янги концепция яратилган бўлиб, унда “homo oeconomicus”, яъни унга кўрсатилаётган хизматлар сифатига максимал талабларни қўядиган “ўта оқилона хулқ-атворга эга” шахс назарда тутилган [11].

Банкларда бу мақсадли фаолият турли даражада намоён бўлишини кузатиш мумкин. Бугунги кунда cashierless (кассирсиз) банкни [12] ривожлантириш анъанаси дунёнинг аксарият мамлакатларида кенг тарқалмоқда. Бу, биринчи навбатда, фойдаланувчилар масофавий хизматларни афзал кўришлари ёки хизматларнинг барча спектрини мустақил равишда бошқариш мумкин бўлган рақамли банкларни танлашлари билан боғлиқликда кечишини келтириб ўтиш лозим.

Агар банклар амалий тажрибадан ўтган, содда сценарийга асосланган анъанавий бошқарув тамойиллари ҳамда оммавий ахборот восита (телевидение, радио, газета ва журнал)ларда ўз аксини топган рекламалар таъсирида бўлган бўлса, эндиликда эса, улар аллақачон оффлайн фаолияти дарҳол онлайн тарзида акс эттириладиган дунёда фаолият юритмоқда. Шу сабабли, ушбу икки жабҳада ўз мижозларининг содиқлик даражасини барқарор равишда сақлаб туриши мақсадга мувофиқдир.

Шуни келтириб ўтиш лозимки, бу жараёнда тақдим этилаётган анъанавий хизматлар даражаси нақд пулдан фойдаланиш даражасига



мутаносибдир. Бу ҳолатдан кўриниб турибдики, пировардида бу анъана муомаладаги нақд пул миқдорини камайтиришга йўналтирилган. Шунга кўра, банклар ўз операцияларини виртуал майдонга ўтказишлари, хусусан, бевосита мулоқот офисларини қисқартириши ва виртуал офисларни яратиши билан шуғулланмоқда. Шунингдек янги хизмат кўрсатиш соҳаларини кучайтириши ўз навбатида нақд пулга сотиб олинган товар (кўрсатилган хизмат, бажарилган иш)лар учун тўловлар мақбул бўлган бошқа усуллар билан алмаштирилмоқда.

Албатта, бу шароитда нақд пулсиз хизматларнинг функционалиги биров бошқача тарзда кечиши кузатилади. Бу ўринда таъкидлаш лозимки, ўз-ўзига хизмат кўрсатиш зоналарида мижоз қуйидаги, яъни:

- банк муомаласи бўйича онлайн видеомаслаҳат олиш;
- банк тўлов картаси ёки сертификатини олиш;
- мижоз ҳисобварақлари бўйича операцияларни банк веб-сайти орқали (Microsoft Internet Explorer, Mozilla FireFox каби стандарт Интернет-браузерлар ёрдамида) амалга ошириш;
- миллий валютада нақд пул олиш каби хизматлардан фойдаланиши мумкин.

Шундай қилиб, муайян банк, масалан, супермаркетлар ва нақд пулсиз ҳисоб-китобларни амалга оширадиган бошқа субъектлар билан ўзаро ҳамкорлик стратегияларини ишлаб чиқиши ва рақамли иқтисодиётнинг инновацион жараёнларини таъминлаш учун тегишли технологияларни ишлаб чиқиши ҳамда қўллаши талаб этилади. Бундан ташқари улар ўз мижозларининг талабларини қондиришлари борасида янги ғояларни излашлари ва амалга оширишлари ҳам зарурлиги кузатилмоқда.

Янги технологиялар банк харажатларини камайтириши мумкин, шунингдек молиявий технология компаниялари билан бозорда рақобатлашишга кўмак беради. Бироқ янги технологияларни жорий қилишда банклар янги, яъни: эски бошқарув ва операцион моделлардан фойдаланган ҳолда янги концепция доирасида ишлай олмаслик муаммосига дуч келишмоқда. Шундай қилиб, мавжуд банк моделлари (шу жумладан бизнес жараёни моделлари, бошқарув тизимлари ва операцион моделлар) кенг кўламли рақамли трансформация учун мос эмас деган хулосага келиш мумкин [13].

Баъзи муаллифлар [14] рақамлаштириш асосий анъана деб ҳисоблашмоқда ҳамда банк 3.0 га ўтишга устуворлик беришмоқда. Шу билан бирга, уларнинг таъкидлашларича, бу ҳолда биз онлайн режимга ўтиш

стратегияси ҳақида эмас, балки бутун бизнесни ўзгартириш ҳақида мулоҳаза қилишимиз тўғри бўлади.

Рақамли трансформация деганда ривожланиш стратегиясини, бошқарув тизимини, ташкилий тузилмани ва корпоратив маданиятни мутлоқ тўлиқ ўзгартириш, шунингдек фаолиятни амалга оширишнинг янги турлари ва усуллари қўллаш, мавжуд бизнес жараёнларини қайта форматлаш тушунилади. Шу сабабли рақамли трансформация бизнесга инновацион технологияларни жорий этишни назарда тутган автоматлаштиришдан анча кенгроқдир.

Голландиянинг ING банк гуруҳининг трансформация тажрибасига бағишланган мақолада [15], трансформациялар А дан Б га ўтиш Д йўналиши бўйича ривожланиш истиқболлари билан С га эришиш орқали давом этади, деган фикр келтирилади.

Бундай ҳолатда, банклар глобал ташқи муҳит таъсирида трансформацияларни амалга оширишда комплекс, тизимли ёндашувдан фойдаланишлари керак деган фикрга қўшилиш мумкин. Ушбу мақсадлар учун менежмент ва консалтингда маълумотнома ва мос ёзувларга асосланган моделлар кенг қўлланилади [16].

Шу нуқтаи назардан банк фаолиятига ёки унинг алоҳида бўлинмасининг фаолиятига, бизнес жараёнларига, бошқарув тизимига оид схемалар, амалиётлар, қарорлар ва норматив ҳужжатлар тавсифларининг тизимли тўплами сифатида қараш мумкин. Шундай қилиб, типик модель банк (банклар) тажрибасини жамлаш ва тизимлаштиришни назарда тутган маълумотлар базаси ҳисобланади [18].

Бундан ташқари, соҳа ва тармоққа мансублигидан қатъий назар, ташкилотдаги зарур жараёнлар мажмуи сифатида етакчи консалтинг ва тижорат ташкилотларининг эксперт хулосаси асосида яратилган «эталон модель» тушунчаси ҳам мавжуд. Бу иқтисодий фаолиятнинг турли соҳаларида бизнесни бошқаришнинг илғор халқаро тажрибасини тизимли умумлаштириш ҳисобланади.

Банкларда замонавий рақамли технологияларни жорий этиш соҳасида кечаётган трансформация жараёнида қуйидаги, яъни:

- масофавий банк хизматлари, шу жумладан, контактсиз тўловларга асосланган хизматлар сони ва қамровини кенгайтириш;
- скоринг тизими, масофавий идентификация ва кредит конвейерларидан кенг фойдаланиш;
- банк ахборот базаси ва тизимларининг ахборот хавфсизлигини

мустаҳкамлаш;

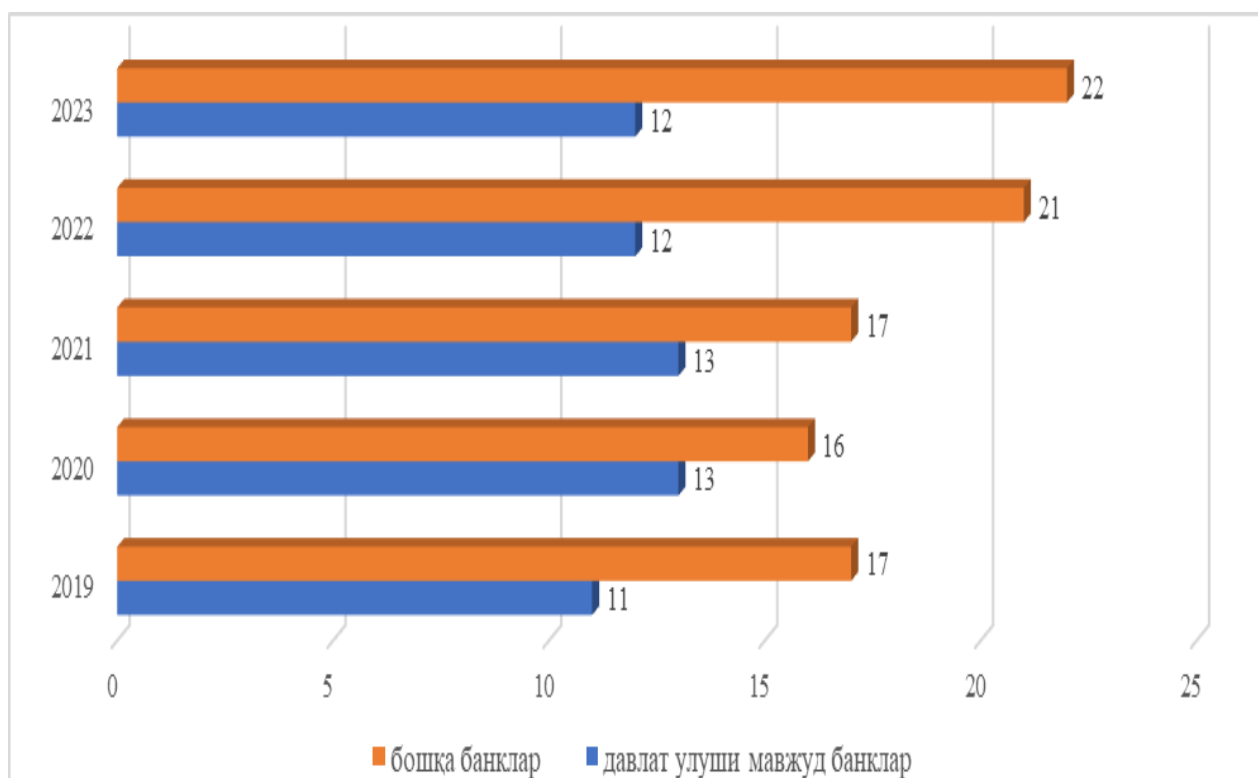
- банк секторига моҳиятан янги тушунча ва технологияларни кенг жорий этиш (молиявий технология, рақамли банкинг ва бошқалар) чоратадбирларни амалга ошириш режалаштирилган.

Юқорида келтириб ўтилган саъй-ҳаракатлар мамлакатимизда рақамли иқтисодий қарор топтириш, миллий иқтисодийнинг барқарор ўсишини таъминлаш, банк хизматларини рақамлаштириш, иқтисодий ривожланган давлатлар қатори жаҳон иқтисодий ва эркин бозорга интеграциялашувни жадаллаштиришга қаратилган.

2019-2023 йиллар учун йил бошидаги банклар сонининг динамикаси 4-диаграммада келтирилган.

4-диаграмма.

**Ўзбекистон Республикасида фаолият кўрсатаётган банклар сонининг 2019-2023 йиллардаги динамикаси\***



\*Муаллиф томонидан Ўзбекистон Республикаси Марказий банки маълумотлари асосида ишлаб чиқилди.  
// <https://cbu.uz/ru/statistics/>

Бугунги кунда Ўзбекистондаги тижорат банклари мижозларга хизмат кўрсатишни соддалаштириш йўлида ўз бизнесларини фаол равишда ўзгартириб, мижозлар банки ёки мобил иловалар каби масофавий хизмат кўрсатиш каналларига эътибор қаратмоқда.

Ўзбекистонда фаолият юритаётган тижорат банклари давлат акциялари пакетини тегишли тажриба ва малакага эга бўлган стратегик инвесторларга сотиш орқали банк секторидаги давлат улушини минималлаштириш юзасидан зарур чора-тадбирларни кўрмоқда. Шу билан бирга мамлакатимизда замонавий банк стандартларини жорий этиш, корпоратив бошқарувни ривожлантириш, рақамли технологиялар соҳасида замонавий ечимларни жорий этиш, мижозларга хизмат кўрсатиш каналларини оптималлаштиришни ўз ичига олган комплекс трансформация дастури амалга оширилмоқда.

Ҳозирда банкларнинг корпоратив мижозлари ўз тўловларининг 85 фоизини масофадан туриб амалга оширмоқдалар (бу кўрсаткич, 2017 йилдагига нисбатан 7 баробарга ортганлигини алоҳида келтириб ўтиш ўринлидир). Саккизта банк рақамли идентификация механизмидан (Face ID) фойдаланишни йўлга қўйган бўлса, қолганларида эса, тест жараёни якунига етмоқда.

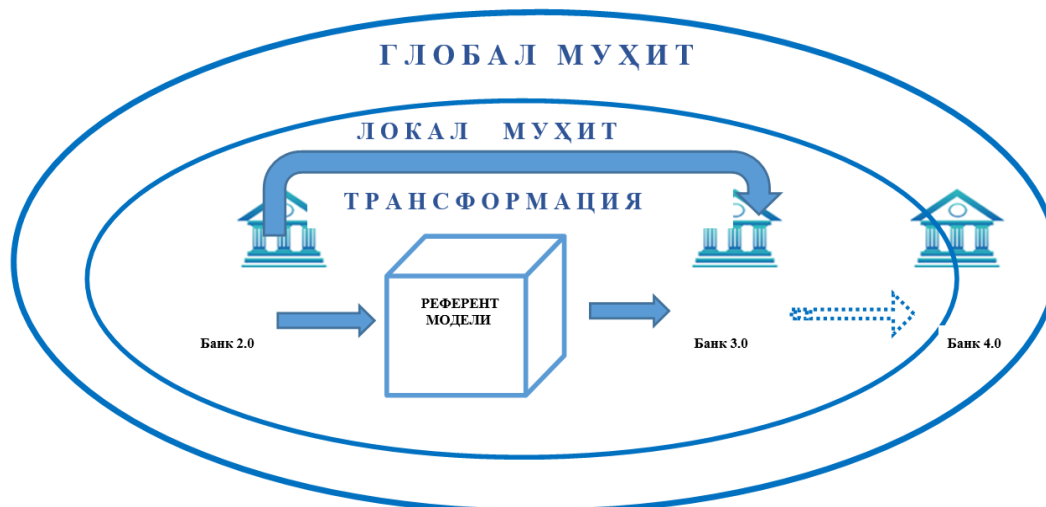
Халқаро молия корпорацияси (International Finance Corporation- IFC), Европа тикланиш ва тараққиёт банки (European Bank for Reconstruction and Development – EBRD), Осиё тараққиёт банки (Asian Development Bank –ADB) каби халқаро молия институтлари, шунингдек, KPMG, PwC, Mckinsey, Finextra каби консалтинг компаниялари мамлакатимиз банклари трансформацияси жараёнларида фаол иштирок этишмоқда.

Юқоридагилардан келиб чиқиб, иқтисодиёт субъектлари трансформацияси методологияси ҳақида мулоҳаза билдирилганда, шуни таъкидлаш мумкинки, ташқи муҳитдаги ўзгаришларнинг таркибий тузилиши таъсирига дуч келган ҳолда, ҳозирги вақтда ташкилотда мавжуд муаммоларни аниқлашга ёрдам берадиган профессионал маслаҳатчига мурожаат қилинади, у бизнес эгаси билан эришмоқчи бўлган вазиятни аниқлаштиради, сўнгра иқтисодий тузилмани оптималлаштириш режасини тузади.

Ушбу моделни ташкил этувчи омиллар орасида қуйидаги, яъни: ҳақиқийлик, очиқлик, ўз-ўзини билишни ривожлантириш, шахсий ўзига хос қиймат, ноаниқликка тоқат қилиш, ўз масъулиятини англаш, бошқа одамлар билан муносабатлари чуқурлиги, реал мақсадларни қўйиш каби омилларни аниқлаштириш мумкин. Ушбу жараённи соддалаштириш учун маслаҳатчи субъект фаолияти бўйича мос ёзувлар моделидан фойдаланади (6-чизма).

6-чизма.

**Эталон моделлар ёрдамида глобал муҳит таъсирида банк концепциясини ўзгартириш\***



\*Муаллиф томонидан умуман бизнес жараёнларини моделлаштириш концепциясининг синтези асосида тузилган..

6-чизмада банкнинг маълум бир муайян мамлакатда кўпчилик банклари мавжуд бўлган Банк 2.0 концепциясидан Банк 3.0 концепциясига ўтиши мос ёзувлар моделига асосланишини кўрсатмоқда. Бунда глобал беқарор муҳит банкнинг локал ташқи муҳити орқали таъсир қилишини кўриш мумкин.

Бироқ, банкни амалий бошқариш контекстида банкларга таъсир қилиш механизмини тасдиқлаш, таклиф этилаётган методологияга кўра, банк трансформациясини амалга оширишда (хусусан, ўзгаришларни бошқаришда), масалан, унинг фаолияти самарадорлигини ошириш учун, биринчи навбатда, жорий комплекс бизнес модели тузилиши, кейин эса, амалиётга жорий этилиши, сўнгра бир моделни бошқасига алмаштириш режаси ишлаб чиқиши талаб этилади [18].

Ўз навбатида, мураккаб бизнес моделларини ишлаб чиқишда банкларга стандарт интеграциялашган бизнес моделдан фойдаланиш тавсия этилади. Бизнинг фикримизча, ушбу концепция “банкнинг барқарор ва узоқ муддатли ривожланиши” методологияси сифатида ўзини оқлайди, бироқ, банкнинг глобал муҳит таъсирида кечаётган трансформацияси шароитида бугунги кунда ўзига хос методологияни шакллантириш ва қўллаш, пировардида бошқа мос модел ишлаб чиқишини талаб этади.

**Хулоса ва таклифлар**

Глобал беқарор муҳит таъсирида кечаётган банк трансформацияси

жараёнига тегишли назарий тадқиқотлар қуйидаги хулосаларни шакллантириш имконини берди:

*биринчидан*, саноат жамиятидан рақамли жамиятга ўтиш шароитида банк трансформацияси қонуниятлари ва ўзига хос жиҳатлари аниқланди, моҳиятан банкнинг мамлакат иқтисодиётини ривожлантиришдаги янги роли белгиланди, унинг молиявий воситачи сифатида молия институтидаги ўрни технология компаниялари рақобатининг кучайиши силсиласида етакчиликка таҳдид нуқтаи назаридан таҳлил қилинди, банк фаолиятининг функциялари ўзига хослиги нуқтаи назаридан келиб чиқиб, умумлаштирилди;

*иккинчидан*, фикримизча, замонавий банк – бу муайян фаолиятни амалга ошириш учун лицензияга, ўхшаш функцияларни бажарадиган ёки бир хил истеъмол сегментига эга бўлган ўз миқдорлари билан фаол мулоқот ва ҳамкорликни амалга оширувчи технологик компания эканлиги таъкидланди;

*учинчидан*, таҳлил натижаларига кўра, глобал беқарор муҳит тавфсифланди, хусусан, банк бошқарувига нисбатан, ташқи муҳит омиллари мажмуи сифатида, улар иқтисодиёт субъектларига ижобий ва салбий таъсири аниқлаштирилди, бу жараёнда қатор имкониятлар юзага келиши баробарида, бевосита риск омиллари билан кечиши таъкидланди;

*тўртинчидан*, банк фаолиятининг концептуал асослари ва уларга хорижий ва мамлакатимиз иқтисодчи-олимлари томонидан берилган ёндашувлар таҳлили амалга оширилиб, уларнинг муаллифлик хусусиятлари аниқланди.

Хулоса тарзида шуни таъкидлаш лозимки, банк трансформацияси парадигмасига давлат назорат органлари, иқтисодиётни рақамлаштириш даражаси, банклардаги корпоратив маданият ва банк фаолиятини босқичма-босқич ривожлантириш бўйича аниқ стратегиянинг мавжудлиги кучли таъсир кўрсатади. Истиқболда молиявий институтларнинг, хусусан, банклар фаолияти муваффақияти бевосита рақамлаштириш билан боғлиқ бўлиб қолмоқда.

### **Адабиётлар рўйхати**

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони, 2020 - 2025 йилларга мўлжалланган Ўзбекистон Республикасининг банк тизимини ислоҳ қилиш стратегияси тўғрисида, 12.05.2020 йилдаги ПФ-5992-сон. [//https://lex.uz/docs/4811037](https://lex.uz/docs/4811037).

2. Грибанов Ю. И. Цифровая трансформация социально-экономических систем на основе развития института сервисной интеграции:



дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 2019. -355 с.;

3. Демина Е.И., Гребенюк Т.Г., Телегин А.В. Проблемы банковского обслуживания юридических и физических лиц. // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. - 2016. - № 7-3. - С. 450-453.

4. Кривошапова С.В., Латвин Е.А. Актуальные проблемы и перспективы развития расчетно-кассовых операций клиентов кредитными организациями РФ. //Электронный научно-практический журнал «Современные научные исследования и инновации»// <https://web.snauka.ru/issues/2014/11/41074>.

5. Васильева, Т.А. Концепция банк. 3.0: Глобальные тенденции и последствия // Open Journal Systems. [Электронный ресурс]. - URL: <http://fkd.org.ua/article/view/107714/105099>.

6. Азларова, А., & Рахматуллаева, М. (2022). Трансформация банковского сектора – неотъемлемая часть процесса становления цифровой экономики в Республике Узбекистан. Наука и научный потенциал: основа устойчивого инновационного развития общества, 1(1), 34–37.// <https://doi.org/10.47689/inlibrary-sspsids-2022>

7. Мирзаев Ф.И. Концептуальные основы формирования банковской конкуренции в Узбекистане: Автореферат дис. на соис. уч. степ. доктора экономических наук. -Т., 2011. -38 с.

8. Бердияров Б.Т. Доходность активных операций коммерческих банков: Автореферат дис. на соис. уч. степ. кандидата экономических наук. - Т., 2002. -20 с.

9. Эрдонаев А. Теоретические основы трансформации коммерческих банков. // «Рынок, деньги и кредит» ежемесячный экономический научно-практический журнал, 4/2023. С.-3-11.

10. 2020 - 2025 йилларга мўлжалланган Ўзбекистон Республикасининг банк тизимини ислоҳ қилиш стратегияси. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2020 йил 12 майдаги “2020 - 2025 йилларга мўлжалланган Ўзбекистон Республикасининг банк тизимини ислоҳ қилиш стратегияси тўғрисида” ПФ-5992-сон Фармонининг 1-иловаси. // <https://lex.uz/docs/4811037>.

11. Внимание к клиенту – основа работы: в Сбербанке рассказали о принципах клиентоцентричности - РИАМО (riamo.ru). // <https://riamo.ru/article/288179>.

12. Gabler, W. Homo economicus [Электронный ресурс]. – URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/homo-oeconomicus.html>.

13. Трансформация банковских услуг в условиях глобальной неустойчивой среды. // <https://minfin.com.ua/2021/04/01/62394387/>

14. Пустовалова Ф.А., Федоскина Е.П. Диджитализация как основная тенденция банка 3.0 // Направления развития банковского сектора в новых экономических условиях: сб. работ студентов, магистрантов и аспирантов / под ред. Н.Э. Соколинской, В.Е. Косарева. М.: Русайнс, 2017. С-75 (С. 174-181).

15. Цифровая трансформация бизнеса: как и зачем меняться в digital-eru// <https://vc.ru/flood/42092-cifrovaya-transformaciya-biznesa-kak-izachem-menyatsya-v-digital-eru>

16. Опыт трансформации банковской группы ING. // <http://ibcm.biz/>.

17. Исаев, Р.А. Референтные (типовые) модели банковской деятельности. // <https://www.src-master.ru/article/25518.html>

18. Ляндау, Ю.В., Пономарев, М.А. Концепции моделирования бизнес-процессов // Вестник ИжГТУ. – 2013. - № 2(58). С. 85 (– С. 84-87).

19. Исаев, Р.А. Бизнес-модель коммерческого банка. // [https://www.cfin.ru/management/practice/bank\\_bmodel.Shtml](https://www.cfin.ru/management/practice/bank_bmodel.Shtml).